

מוטיבציה לעבודה בקיבוץ

יעקב כהן

התמורות שחלו בקיבוצים, בשני העשורים האחרונים, הביאו לשינוי מהותי לגבי יעדי העבודה. זו נתפסת כיום, במרבית הקיבוצים, כאמצעי להשגת יעדים כלכליים, להשגת עמדות כוח ועצמאות הנותנות ביטוי לביטחון האישי של החבר. הציפיות מהעבודה השתנו, ויחד אתן הבסיס המוטיבציוני.

לפרוע אותם. המשבר העמוק העמיד בפני הקיבוצים אתגר חסר תקדים, להסתגל לתנאי סביבה תחרותיים עזים בלי שהות להכנה ולהתארגנות, ללא הגנה, ללא היוקרה וללא הלגיטימציה הציבורית ממנה נהנו בעבר, ומעל לכל, עם תרבות ארגונית שאינה מורגלת לשפת השוק התחרותי. בתהליך ההסתגלות לסביבה, הפך הצורך לשקם ולייצב את התשתית הכלכלית של הקיבוץ ליעד ראשון במעלה ותנאי הכרחי להישרדותו.

השינוי בתנאים הכלכליים והפוליטיים הוליכו לאימוץ דגם חברתי קפיטליסטי. במקביל, חילופי הדורות בקיבוץ, השינוי במבנה העיסוקים בארץ, בשילוב שאיפה לפיתוח קריירה עצמאית והשכלה אקדמית, יצרו חוסר הלימה גבוה בין הצרכים הכלכליים לדרישות שוק העבודה ולמאווים האישיים.

לנוכח המציאות החדשה הנהיגו קיבוצים שונים שינויים באורחות חייהם, חברים נדרשו לאחריות אישית גבוהה לפרנסתם והונהגו תגמולים כספיים. הביטחון האישי והוודאות לגבי יכולתו של הקיבוץ לספק את צורכי החברים הועמדו בספק.

נוכח השינויים שהוזכרו, מתבקשת שאלה: האם חל שינוי ביחס לעבודה בקרב האוכלוסייה הקיבוצית?

בעבודה המדווחת להלן נבדקה המידה בה תאוריות הצרכים וההוגנות מסבירות את המוטיבציה של החברים לעבודה

תחום העבודה בקיבוץ היה, במשך שנים רבות, מאורגן חברתית, ובכך היה ייחודו. ארגונו התבסס על הערכים המיוחדים של העבודה ועל העיקרון שסיפוק הצרכים של החבר אינו מותנה ישירות בכמות העבודה ובאיכותה, בידע המקצועי של החבר ובתפקידו, אלא על פי העיקרון: "מכל אחד לפי יכולתו, לכל אחד לפי צרכיו." מעמדה אידאולוגית זו נגזרה ההכרה, כי העבודה היא דרך לחיים צודקים ולסדר חברתי הוגן. העבודה הפיזית, ובמיוחד עבודת האדמה, מהוות דרך למימוש אישיותו של האדם. העבודה העצמית נתפסה כציווי מוסרי הדוחה כל ניצול של עבודת הזולת. העבודה לא נחשבה, אפוא, אמצעי פרנסה בלבד, אלא גם מטרה העומדת בפני עצמה וביטוי נעלה ליצירתיות אישית וחברתית.

מזה שני עשורים, מתמודדת המערכת הקיבוצית עם תוצאותיו של משבר כלכלי ופיננסי חמור שפרץ בעקבות התכנית הכלכלית לייצוב המשק הישראלי ובלימת האינפלציה, משנת 1985. במהלך הפעלתה של התכנית, הסירה הממשלה את מרבית ההגנות המוסדיות שניתנו עד אז להתיישבות. כאשר הוסרה ההגנה, נוצר גידול דרמטי בנטל החובות של הקיבוצים מבלי יכולת

יעקב כהן ז"ל, השלים את מחקרו על המוטיבציה לעבודה בקיבוץ במסגרת האוניברסיטה הפתוחה. המאמר שלהלן מתבסס על מחקר זה.

בסביבה משתנה. בבדיקה הושוו שני קיבוצים: האחד, שעבר תהליך שינוי מרחיק לכת ('ליברלי'), והשני, קיבוץ שאורח החיים הקיבוצי בו נשמר, במידה רבה ('מסורתית').

מהי מוטיבציה בארגון

חוקרים מתחום ההתנהגות הארגונית הגדירו מהי מוטיבציה במספר דרכים. להלן מספר דוגמאות לכך:

1. מוטיבציה – כוח מניע בעבודה ובפעילויות אחרות, המכוון, מתוך רצון ובלא כפייה, להשקיע מאמץ פיזי, אינטלקטואלי ונפשי.

2. מוטיבציה בארגון – נכונות להשקיע מאמץ רב בעבודה כדי להשיג מטרות ארגוניות, המותנית ביכולתו של העובד לספק לעצמו צורך אישי כלשהו. מרכיבים בולטים בהגדרה זו הם מאמץ, מטרות ארגוניות וצרכים אישיים.

3. הנכונות להשקיע מאמץ אינה קשורה אך ורק בתנאי החליפין שבין הפרט לארגון ולתחשיבי הכדאיות של הפרט, אלא גם למבנה האישיות של כל אחד מהעובדים, לדימוי העצמי שלו ולערכים החשובים לו.

4. שני חוקרים, סטירס ופורטר, בוחנים מוטיבציה על פי שלושה מדדים: כיוון הפעולה של הפרט, עוצמת הפעולה וההתמדה בה, כל זאת בלא קשר לכישרון, לנטיות, לתבונה ולאילוטי הסביבה.

■ כיוון – היבט זה של ההתנהגות נוגע למטרות שהפרט מציב לעצמו. מטרות אלה יכולות להיות אישיות, ארגוניות או משולבות. הפרט יכול לפעול בכיוון חיובי, כלומר פעולה המקרבת אותו למטרה, או לחלופין בכיוון שלילי, כלומר פעולה המרחיקה אותו מן המטרה.

■ עוצמה – היבט זה של ההתנהגות נוגע למאמץ שהפרט משקיע בעבודתו. מאמץ זה יכול להיות פיזי, אינטלקטואלי ונפשי בדרגות שונות, מעוצמה נמוכה ועד לעוצמה גבוהה.

■ התמדה – היבט זה של ההתנהגות נוגע לממד הזמן בהשקעת המאמץ, כלומר, נכונותו של הפרט להשקיע מאמץ לאורך זמן. מכיוון שכך, מוטיבציה גבוהה משלבת בתוכה סיטואציה בה העובד מוכן להשקיע מאמצים פיזיים אינטלקטואליים ונפשיים (עוצמה), לאורך זמן (התמדה), על מנת להשיג מטרות אישיות וארגוניות מוגדרות (כיוון) (בר-חיים, 2002).

תאוריות מוטיבציה

המכנה המשותף של מרבית התאוריות העוסקות במוטיבציה היא שהנעה נוגעת לתהליכים פנימיים באדם, שבאמצעותם

הוא מגייס משאבים מעצמו ומן הסביבה וממיר אותם למאמץ, אולם ניתן להבחין בהבדלים הקיימים בין הגישות לגבי מנגנון גיוס המשאבים והדינמיקה שבו. חוקרים בתחום ההתנהגות הארגונית נוטים להבחין בתאוריות הממוקדות בתוכן לבין אלו הממוקדות בתהליך.

■ תאוריות תוכן: אלה נקראות גם תאוריות צרכים, מכיוון שהן מסבירות את התעוררות צורכי הפרט וסיפוקם. סיפוק הצרכים, על פי תאוריות אלה, הוא הקטליזטור המניע את הנכונות להשקיע מאמץ. אחת התאוריות שהתבססה בתחום זה היא תאוריית הצרכים של אברהם מאסלו (Maslow, 1954) המדרגת את צרכיו של בן האנוש בחמש דרגות, מסיפוק צרכיו הפיזיים ועד לצורך במימוש עצמי.

■ תאוריות תהליך: אלה תאוריות הממוקדות בתהליך, מסבירות כיצד נבנית המוטיבציה ומה מקיים אותה. תאוריות אלה רואות במוטיבציה תהליך מחושב ושכלי של הצבת יעדים, עיבוד מידע וקבלת החלטות. תהליכים אלה הם המדריכים והמכוונים את הפרט בבואו להשקיע מאמצים בביצוע משימות המוטלות עליו. אחת התאוריות השייכת לתחום זה היא תאוריית ההוגנות, שהוצגה על ידי הפסיכולוג החברתי ג'והן סטייסי אדאמס (Adams, 1963). תורת ההוגנות מסבירה את המוטיבציה כתגובה ליחסי גומלין בין ביצוע לתגמולים ובעצם תגובה לתחושת אי צדק או צדק הכרוכה ביחסים אלה. היא מבוססת על תורת החליפין ותורת הדיסוננס הקוגניטיבי. אדאמס הגדיר הוגנות כחס בין השקעותיו בעבודה ותגמוליו של עובד לבין אלה של אחרים שעמם יש לו יחסי גומלין ישירים או עקיפים.

ניסוח מורחב/מתוקן של השערת ההוגנות מבוסס על התאמה פסיכולוגית שעושה הפרט במצבי הוגנות שונים, כלומר עובדים מנסים למקם את עצמם בסולם תגמולים דמיוני, התואם את תפיסתם לגבי ערכם ביחס לאחרים בארגון. גישה זו מניחה שהעובדים אינם עוסקים כל העת אך ורק בבדיקת היחס הספציפי שבין התשומות שלהם לבין התגמולים שהם מקבלים ביחס לעובדים אחרים, אלא גם בודקים מעת לעת את מידת ההתאמה בין סולם התשומות הארגוני לבין סולם התגמולים. מכיוון שכך, העובדים רואים בהוגנות מטרה ארוכת טווח ולא יעד שיש להשיגו בכל רגע נתון של עבודה.

התמורות הפוליטיות בישראל והשלכותיהן על הקיבוץ

קיימות שתי גישות מובילות ביחס לירידה המתמשכת במעמדו של הקיבוץ:

■ הגישה הסוציולוגית: על פי ההסבר הסוציולוגי הרווח, הסיבה העיקרית לירידה המתמשכת במעמדו של הקיבוץ,

היא העובדה שבעקבות הקמת המדינה הוא איבד חלק ניכר מן התפקידים המרכזיים שמילא בעבר. יתר על כן, השינויים הדמוגרפיים והחברתיים, שהתחוללו במדינה בעקבות עליות ההמונים של שנות החמישים, והתמורות המבניות והערכיות שחלו בחברה הישראלית, יצרו ריחוק גדל והולך בין הקיבוץ ודימויו לבין החברה הישראלית ודימויה (אייזנשטדט, 1973).

■ גישת יחס החליפין: המונחים 'תפוקות' ו'מחירים' נוגעים לא רק להיבטים כלכליים

וחומריים אלא גם להיבטים חברתיים, פוליטיים וערכיים. על פי המסגרת המושגית של חליפין, הסיבה העיקרית לירידה המתמשכת במעמדו של הקיבוץ נעוצה בשינוי לרעה שחל במאזן התפוקות והמחירים מנקודת מבטו של הקיבוץ. כלומר, בעוד שערכן של התפוקות שהקיבוץ העניק לחברה פחת והלך, המחירים שהחברה התבקשה לשלם בעבורן, ולמעשה בעבור עצם קיומו של הקיבוץ, הלכו ועלו (יער ועמיתיו, 2000).

המשבר הכלכלי

המשבר הכלכלי החמור שהתרחש בארץ, בראשית שנות השמונים של המאה שעברה, ותכנית הייצוב הכלכלית של 1985, התאפיינו בצבירת חובות גדולים מצד הקיבוצים ובכוש החזר נמוך. תכנית עצירת האינפלציה, שהופעלה ביולי 1985, הייתה דרסטית מידי וגרמה לריבית ריאלית של עשרות אחוזים, מצב שפגע במיוחד בסקטור החקלאי בו קיימים צורכי אשראי מובנים כתוצאה מ"תהליך הייצור" החקלאי, הנמשך על פני חודשים רבים.

למשבר הכלכלי התלוו, בחלק מהקיבוצים, גם משברים חברתיים ודמוגרפיים. בשנים 1989 ו-1996 חתמו ממשלת ישראל, הבנקים והתנועות הקיבוציות על הסדר הקיבוצים, שני הסדרי חוב שנועדו לסייע בפתרון המשבר.

בדיון שהתפתח בעקבות משבר הקיבוצים הועלו הסברים שונים לפריצתו. הבנקים וחלקים גדולים בציבור הישראלי ראו בהתנהלות הקיבוצים את הסיבה העיקרית למשבר, בעוד שהקיבוצים נטו, באופן טבעי, להטיל חלק גדול מהאחריות על הבנקים ועל הממשלה.

עם זאת, היו חברים בקיבוצים שטענו שהמבנה הארגוני ודרכי הניהול בצד קיום עקרונות שהיו יפים לזמנם אך תקפותם פגה, לא אפשרו להתמודד כראוי עם המשבר.

המתח הקיים בין ערכי הקיבוץ ליעילות הכלכלית

בחברה אידיאליסטית כמו התנועה הקיבוצית, ישנה העדפה

ברורה של ערכים רוחניים וחברתיים על פני הישגים חומריים. החברה האידיאליסטית רואה בכלכלה בעיקר אמצעי הכרחי להשגת המטרות הערכיות בהן היא דוגלת. חברה כזאת תשאף

להימצא בנקודה המאפשרת לה להגיע ליישום מרבי של הערכים החברתיים, ותעמיד, לעתים קרובות, בנחיתות את היכולת להשיג הישגים כלכליים. מכיוון שכך, קיים מתח ואף ניגוד אפשרי בין ערכי השיתוף והשוויון של הקיבוץ ובין הדרישות התפקודיות של

ארגון עבודה יעיל. מתח זו בא לידי ביטוי, במלוא חריפותו, עם התפתחות התיעוש. ביטויי העיקריים הם:

- מתח בין מבנה ניהולי היררכי בלתי שוויוני ובין ערכי השוויון;
- התמחות והתמקצעות לעומת קבלת הכרעות דמוקרטיות.

בעיית הניגוד בין הערכים הקיבוציים לבין שיקולי יעילות ורווחיות כלכליים נבחנה במספר היבטים. איוון וואלייר (Valier, 1962) ואריק כהן (Cohen, 1966) עמדו על השלכותיה של תופעה זו. וואלייר ראה ניגוד בין הנורמות של "רציונליות כלכלית" המדגישות פורמליזציה, היררכיה והתמחות, ובין הנורמות השיתופיות שנועדו ליצור מה שכינה "אינטגרציה מוסרית". אריק כהן גורס שהמגמה המתמדת של הקיבוץ לקדמה טכנולוגית, כלכלית וחברתית, פוגמת באופיו הקהילתי הסולידרי של הקיבוץ בכך שהיא מונעת את המשך קיומם של יחסים חברתיים אינטימיים, ספונטניים ולא ממוסדים בין החברים. עד אמצע שנות השמונים, מציאת נקודת האופטימום בין הערכים החברתיים לבין היעילות הכלכלית, לא חיבה ויתורים גדולים בשני התחומים, אולם עם התחזקות המשבר הכלכלי, משקלם של בעלי האוריינטציה המשקית והכלכלית התחזק לאין שיעור.

תמורות בתחום הניהול התעשייתי

משבר אמצע שנות השמונים, הוביל למהפכה של ממש בתחום הניהול התעשייתי. תפיסות הניהול המשפחתיות, או שיטת ה"סמוך" וה"יהיה בסדר", לא יכלו להחזיק מעמד בתנאי השוק הכל כך תחרותיים, ולכן נדרשו התאמות במספר תחומים, שהמרכזים ביותר שבהם היו:

- רוטציה של מנהלים - המשבר חידד את הצורך בהתנהלות כלכלית יציבה ורווחית לאורך זמן, אשר דורשת החלטות מורכבות ורמת מקצועיות גבוהה. בעבודתם של רוזנר וגץ (Rosner & Getz, 1996) נמצא כי מסוף שנות השמונים ועד אמצע שנות התשעים, בוטלה הרוטציה של מנהלים מצליחים

במפעלים בהיקף של פי שניים ויותר.

- אוטונומיה ניהולית – הורחבו הסמכויות שניתנו להנהלות המפעלים באמצעות הקמת מועצות מנהלים, שעם חבריהן נמנו אנשי עסקים וכלכלנים בעלי מוניטין מחוץ לקיבוץ. למעשה, החליפו מועצות אלה את המוסדות הקהילתיים הקיבוציים שפעלו עד אז.
- בחירת עובדים – בתחום התעסוקה ניתנה למנהלים הסמכות להפעיל שיקולים כלכליים לא רק בבחירת עובדים מן החוץ אלא גם מתוך חברי הקיבוץ עצמם.

שינוי ממערכת תעסוקתית סגורה למערכת פתוחה

ערך העבודה העצמית קידש את העיקרון שענפי המשק יתופעלו בכוחות עצמיים על ידי חברי הקיבוץ בלבד. העבודה השכירה נחשבה לדבר שיש להימנע ממנו כמעט בכל מחיר. עם העברת הכוח מן המרכז אל הפרט נוצרה לגיטימציה לצאת לעבודה מחוץ לקיבוץ. תהליך זה "הנמיך" את הגדר הקיבוצית ואפשר יכולת בחירה רבה יותר לחברים. מנגד, הורדו חסמים ונוצרה לגיטימציה להכניס עובדים שכירים לתוך החצר הקיבוצית. כך נפתחה תנועה דו-סטרית של עובדים, בשני תהליכים מקבילים המשלימים זה את זה: מחד, יציאת חברים לעבודות חוץ, ומנגד, כניסת שכירים פנימה. התוצאה: מערכת עבודה פתוחה יותר וגמישה יותר, והרחבת אלטרנטיבות הבחירה הן עבור החברים (שהחלו לבחור את מקום עבודתם) והן עבור מנהלי הענפים (שהחלו לבחור את עובדיהם).

הנחת המוצא בבדיקת המוטיבציה לעבודה בקרב חברי קיבוצים עצמם ושל חברים אחרים כלפי עבודה – באמצעות שתי התאוריות: הצרכים וההוגנות – היא שבקיבוצים 'מסורתיים' יש לחבר הקיבוץ השפעה מועטה על יכולתו לספק את צרכיו הבסיסיים, שכן אלה נגזרים מהתנהלותו הכלכלית הכוללת של הקיבוץ. על פי ההנחה, יתמקד חבר בקיבוץ כזה בסיפוק הצרכים הגבוהים יותר שבסולם מאסלו – צורכי הכבוד, ההערכה והמימוש העצמי. בנוסף, מכיוון שבקיבוצים 'מסורתיים' אין תגמולים חומריים ישירים, סביר להניח כי החבר יחוש רמה גבוהה יותר של חוסר הוגנות גם במקום העבודה וגם כלפי אחרים באותו עיסוק.

לפיכך, ההשערות בעבודה היו:

- בקיבוצים 'מסורתיים' המניע לעבודה יתמקד במילוי הצרכים הגבוהים, ולעומת זאת, בקיבוצים 'ליברליים' המניע לעבודה יתמקד בסיפוק הצרכים הבסיסיים (הפיזיים, הביטחון האישי והביטחון התעסוקתי);
- אי ההוגנות באותו מקום עבודה תימצא גבוהה יותר בקיבוצים 'מסורתיים';
- אי ההוגנות כלפי אחרים באותו תחום עיסוק, תימצא גבוהה יותר בקיבוצים 'מסורתיים'.

לצורכי בחינת ההשערות נדגמו שני קיבוצים, אחד בעל התנהלות 'מסורתית' והשני בעל התנהלות 'ליברלית', וטווח הגילים שנבחר באוכלוסיית המדגם היה 25-65. השאלונים ניתנו לנשים וגברים כאחד, עם שונות בסטטוס המבנה המשפחתי. קיבוצים 'מסורתיים' מוגדרים כקיבוצים בהם לא מתקיימת הפרטה, הפעילות הקהילתית מתבצעת במרוכז ובאחריות הנהלת הקהילה, התפוקות מחולקות באופן שוויוני, אין קשר בין מקום העבודה, רמת המאמץ והאחריות לגובה התקבולים, וקיימת בעלות משותפת על הנכסים הקהילתיים והיצרניים. קיבוצים 'ליברליים' מוגדרים כקיבוצים בהם ישנו קשר בין סוג העבודה, רמת המאמץ והכישורים הנדרשים, לבין התקבולים, קיימת בעלות פרטית על הרכוש ויש הפרטה מלאה של השירותים הקהילתיים.

ממצאים

השערת המחקר הראשונה התבססה על תאוריית הצרכים של מאסלו. ההשערה הייתה שבקיבוצים 'מסורתיים' המניע לעבודה יתמקד במילוי הצרכים הגבוהים, ולעומת זאת, בקיבוצים 'ליברליים' המניע לעבודה יתמקד בסיפוק הצרכים הבסיסיים. בבדיקה סטטיסטית לא נמצא הבדל מובהק בין עמדות החברים בקיבוץ ה'מסורתי' לבין עמדות החברים בקיבוץ ה'ליברלי', וכולם נתנו ערך גבוה גם למילוי הצרכים הבסיסיים וגם למילוי הצרכים הגבוהים.

בבדיקת מתאמים נמצא שהקשר בין השאלות השונות המייצגות צרכים שונים, נמצא חזק יותר אצל חברי הקיבוץ ה'ליברלי' מאשר אצל חבריהם מהקיבוץ ה'מסורתי'. בנוסף, רמת השונות בעמדות חברי הקיבוץ ה'מסורתי' נמצאה גבוהה יותר מרמת השונות בעמדות חברי הקיבוץ ה'ליברלי'. כלומר, עמדות חברי האחרון נמצאו הומוגניות יותר.

השערות המחקר השנייה והשלישית נבחנו באמצעות תאוריית ההוגנות של אדמס. ההשערה הייתה שאי ההוגנות באותו מקום עבודה תימצא גבוהה יותר בקיבוצים 'מסורתיים', ושאי ההוגנות כלפי אחרים באותו תחום עיסוק תימצא גם היא גבוהה יותר בקיבוצים אלה. כלומר, הציפייה הייתה למתאם נמוך בין השאלות הבוחנות את עמדותיהם של החברים בקיבוץ ה'מסורתי', בינם לבין חברים אחרים במקום העבודה ובינם לבין עובדים בעיסוק דומה.

התוצאות העלו (על בסיס ניתוח מתאמים בין המשתנים) כי, באופן כללי, קיימת תחושת הוגנות גבוהה למדי בקרב חברים משני הטיפוסים של קיבוצים אלה ביחס לעמיתים הממלאים תפקידים מקבילים באותו ארגון, וכן ביחס לעמיתים

מקבילים בארגון אחר. עם זאת, ניתן להבחין שבקיבוץ ה'ליברלי' עוצמת הקשרים חזקה יותר הן בשאלות העוסקות בעמדת החבר כלפי עמיתים בארגון לבין עמדת החבר כלפי עובדים מקבילים מחוץ לארגון. משמעות הדבר היא שחברים בקיבוץ ה'ליברלי' חווים תחושת הוגנות גבוהה יותר בעבודה מאשר חברים בקיבוץ 'מסורתי'.

מסקנות

השערת המחקר הראשונה בחנה כאמור, באמצעות סולם הצרכים של מאסלו את גורמי ההנעה לעבודה בקרב חברים משני הטיפוסים של קיבוצים אלה. למרות ההשערה שיימצא הבדל מובהק בסוגי המניעים לעבודה לא נמצא הבדל כזה. ממצא אחר מעיד על הומוגניות גבוהה יותר בעמדות חברי הקיבוץ ה'ליברלי', והוא יכול להעיד על הסכמה רחבה יותר בקרבם באשר לחשיבות מילוי כל הצרכים, הבסיסיים והגבוהים.

השערות המחקר השנייה והשלישית היו, בהסתמך על תאוריית ההוגנות של אדמס, שאי ההוגנות באותו מקום עבודה תימצא גבוהה יותר בקיבוצים 'מסורתיים', ושאי ההוגנות כלפי אחרים באותו תחום עיסוק תימצא גם היא גבוהה יותר בקיבוצים אלה. מהתוצאות שהתקבלו עולה שחברים בשני סוגי הקיבוצים סבורים שעל פי השקפתם הם פועלים ועובדים במערכות הוגנות.

לעומת זאת, ממצא נוסף ניתן להסיק שחברים בקיבוץ ה'ליברלי' חשים תחושת הוגנות גבוהה יותר משל חבריהם בקיבוץ המסורתי בכל הפרמטרים שעשויים להוות גורמי הנעה בעבודה.

הממצא הנוסף שעלה מבדיקת השאלון על פי סולם הצרכים של מאסלו, מצביע על כך שחברי הקיבוץ ה'ליברלי' ביטאו קשרים חזקים יותר בין כל הצרכים (כלומר בין השאלות השונות המייצגות צרכים שונים – בסיסיים וגבוהים) לעומת חברי הקיבוץ ה'מסורתי', שביטאו קשרים חזקים פחות. אחד ההסברים האפשריים להתנהגות זו נובע מהגישה ההוליסטית לפיה כאשר תחושת האדם טובה, היא באה לידי ביטוי במילוי כל הצרכים, הבסיסיים והגבוהים גם יחד.

טיעון זה מוצדק באמצעות בחינת התגמולים האינטרניזיים והאקסטריניזיים כגורמי מוטיבציה בעבודה.

■ תגמולים אינטרניזיים: תגמולים בהם האדם, על ידי ביצוע משימה/עבודה, חווה תחושת מימוש יכולתו, מימוש עצמי, עמידה באתגר, מימוש תחושת ההזדהות עם הארגון, תחושת מימוש הערכים בהם הוא מאמין ותחושת חיזוק זהותו המקצועית והאנושית. האדם ימשיך לבצע את משימות העבודה

מתוך הנעה פנימית חזקה כדי לספק את הצרכים שהוזכרו. ■ תגמולים אקסטריניזיים: תגמולים הניתנים לאדם על ידי משהו אחר, כגון הערכה על ביצועים, תגמול כספי, מתן קידום מקצועי, קידום בתוך הארגון, הכשרה מקצועית וכו'. בקיבוץ ה'מסורתי' מערכת התגמולים בנויה בעיקרה על תגמולי הערכה ועל תגמולים אינטרניזיים, לעומת זאת, בקיבוץ ה'ליברלי' ניתן למצוא את שני המרכיבים, הן האינטרניזיים והן האקסטריניזיים.

סביר להניח שקשר הדדי בין שני הגורמים שהוזכרו הוא גם מה שמביא לתחושת הוגנות גבוהה יותר בקרב חברי הקבוץ ה'ליברלי', כפי שהדבר בא לידי ביטוי בשאלון על תחושת ההוגנות. תחושה כללית טובה זו עשויה להתבטא ברמת מוטיבציה גבוהה יותר לעבודה, אולם הנחה זו לא נבדקה אמפירית במסגרת עבודה זו. חייבים לסייג את תוצאות המחקר בכך שהנתונים נאספו מתשובותיהם של חברי שני קיבוצים בלבד, ולכן הם מצביעים יותר על כיוון שכדאי להמשיך ולבדוק ופחות על הכללה גורפת.

סיכום

עד תחילת שנות השמונים, תחום העבודה היה גורם מהותי ביותר בהווה הקיבוצית, גורם קריטי לקיום הרעיון הקולקטיבי. החוקר זיגפריד לנדסהוט, שבחן בשנות ה-50 של המאה הקודמת את מרכזיות העבודה בקיבוצים, כינה זאת "פולחן עבודה הממלא את ההווי היומי של העדה, ומהווה משמעות עיקרית של שותפות החיים".

התמורות שחלו בקיבוצים, בשני העשורים האחרונים, הביאו לשינוי מהותי לגבי יעדי העבודה. כיום, זו נתפסת, במרבית הקיבוצים, כאמצעי להשגת יעדים כלכליים, להשגת עמדות כוח ועצמאות הנותנות ביטוי לביטחון האישי של החבר.

הציפיות מהעבודה השתנו ויחד אתן הבסיס המוטיבציוני. הפסיכולוג אדווין לוק (Locke, 1968) הסתייג מהגישה שלפיה התעוררות של צורך כלשהו מביאה להתנהגות תכליתית שמטרתה לספקו. יחד עם זאת סבר לוק, כי המוטיבציה מתופעלת על ידי מגוון רחב של צרכים ייחודיים המשתנים מאדם לאדם, ולפיכך אי אפשר לנתח על פיהם דפוס קבוע של מוטיבציה. ואכן, תוצאות המחקר שמוצג כאן עשויות להצביע על גישה הוליסטית הרואה את האדם כמכלול ולא כפרט המונע על ידי כל תחום בנפרד, כלומר, האדם הוא יצור שלם וקשה לפרק את תחושותיו לקטגוריות. ■

[הערה: רשימת מקורות מלאה ניתן לקבל בפנייה למערכת]