

שנת אלפיים וסיכום ספר זה

בנובמבר 1984 יצאנו, יונה ואני, ללמוד ביחד בקורס הדו-שנתי, באפעל. היא למדה... אני רק השתתפתי בהרצאות ו...עבדתי!! עבדתי, כי התנאי ליציאתנו ביחד היה, שבמשך השנה הראשונה ארוויח לפחות חצי משכורת. קיבלתי למעשה משכורת מלאה תוך כדי המשך ניהולה של מי-שקמה בחצי משרה, ובנוסף לכך גויסתי על-ידי אהרון ידלון למחלקה למחקר של יד-טבנקין. התרוצצתי בין שלושת עיסוקי מ-6.30 בבוקר ועד מאוחר בלילה. לעומתי, נהנו יתר חברי לכיתה מתקופה ארוכה של מילוי מצברים וספיגת דעת וידע.

לא התלוננתי, כי עסקתי בשלושה נושאים הקרובים ללבי, ולא רציתי לוותר אף על אחד מהם. תוך כדי ריצה לצורכי גזברות האגודה, בין תשלום מע"מ וגבייה מן המשקים, קראתי את אפלטון, הגל ורוטנשטרייך, ועוד ניסיתי להשפיע באמצעות מאמרי על חברי התנועה בתכנון לשנת אלפיים.

נכנסתי לתפקיד אחרון זה בדיוק עם תחילת ההכנות לוועידת התק"ם הראשונה. חמש מעבודותי נבחרו כחומר להפצה בין נציגי המשקים וכבסיס לדיונים. לצערי, נוכח המצב הכלכלי הקשה, שרבים ממשקי התנועה נקלעו אליו, נגזו רוב החלטות הוועידה עד לזמנים טובים יותר. התנועה נעצרה בתנופתה לצורך סתימת הפרצות ו"ליקוק הפצעים".

מצב ביש זה הביא אותי לבחון בצורה מעמיקה את מאזן פעולותי. זה 43 שנים שהנני ציוני שרוף, 43 שנים אני עמל קשות ומשתתף בהקמת המדינה, בהקמת אזור שיתופי, בביסוס קיבוץ גדול וביסוד משפחה אוהבת ומאושרת. 43 שנה הושקעו במשימות אוטופיות, בחלומות שהתגשמותם כמעט מוחשית ובדיכוי רצונות למען הגשמתם של כל אלה.

האם בשלב הזה של דרכי, בהשוואה למה שהיה לי בראשיתה, פועם בי ביטחון רב יותר כי זו הדרך הנכונה? האם יכול אני למסור הלאה את "מקל הרצים" לשותפינו הצעירים בהרגשה שאת שלי עשיתי וימשיכו אחרים, כי אנו בדרך הנכונה? האם הנני מאושר במה שיש?

התשובה לכל השאלות האלה איננה פשוטה, היא גם איננה קלה; אני גם לא כל כך בטוח ששעת משבר היא הזמן הנכון לשאול שאלות אלה. האם כבר הגעתי למצב ולגיל, שמתחילים בהם להסתכל אחורה בגעגועים? האם ההשוואה בין התנועה הגדולה והמפוארת שיש לנו היום, והתנועה הקטנה, המגויסת למשימות "בלתי אפשריות" של העבר, היא לרעת ההווה? האם בביתי היפה חולם אני על האוהל ועל מיטת הברזל כחלק מפרק חיים סוער ומלהיב? האם הפער בין הרצוי והמצוי איננו ניתן לגישור?

אין ספק שהקיבוץ בימינו נמצא בעמדת התגוננות. הוא חדל להיות ראש חץ במחנה. חלקו במנהיגות ובכלכלה ירד פלאים. כוחות אחרים במדינה עלו והחליפו אותו במשימות הלאומיות ובהשפעה על הניתוב. חברינו המרכזיים כל כך עסוקים במלחמת הקיום היומיומית, שמעט מאוד יכולים הם להקדיש להישרדותנו הפוליטית, הציבורית והחברתית.

ייתכן שחסרים לנו המנהיגים המתאימים; חסרים לנו בוודאי התפקידים, שרק אנחנו יכולים למלאם; חסרות לנו המשימות הבלתי-אפשריות והרצון להיות מגויסים כל ימי חיינו... על מעט התפקידים הפנויים נלחמים גם אחרים, שיכולים

למלאם ואף רוצים בכך אם לצורך הצדקת קיומם או לשם הוכחת כושרם. לכן השאלה: "התנועה הקיבוצית... לאן?" היא כל כך נוקבת ומטרידה. קם בתוכנו דור צעיר, שכרגע מחזיק בהגה ורוצה דברים שונים מאלה שהצבנו או לעצמנו כמטרה בהיותנו צעירים. כוחם של הערכים השייכים ל"אתמול", עדיין שריר וקיים, אבל המאוויים שונים בתכלית.

השוויון, הערבות ההדדית, השיתוף, העבודה העצמית אינם מהווים עוד בימינו מטרה יוצאת דופן. הם הפכו ממשימתו של כל קיבוץ לנכס צאן-ברזל של כל איגוד מקצועי. למרות כל אלה יש בנו מן המיוחד, מן הערכי; יש בנו בנוסף לכל אלה כוח לא מנוצל, המחפש ייעוד. אפילו אם ייעוד זה אינו ברור לנו כרגע ואיננו מוגדר עדיין, אסור לנו להרים את הידיים; אסור לנו לתת לגורמים העוינים לנו את האפשרות להחליש אותנו ולהציב אותנו בעמדה של התגוננות מתמדת; מצב זה יתיש אותנו וימנע מאתנו לחזור לזירה לאחר תקופת הצינון הנוכחית.

אם ברצוננו לשרוד לאחר המכות הקשות שספגנו במשך השנים האחרונות, עלינו לגבש מדיניות מתאימה, שתאפשר את הפיכת הקערה על פיה. במשך השנים ה"רזות" שלנו ספגנו ביחד עם רוב משקי התנועה גרעונות בסדר גודל של 300 מיליון \$. הפסדים אלה נגרמו לנו על-ידי מדיניות הממשלה, שקיוותה בצורה זו לפגוע אנושות במחנה העבודה.

יצאנו מתקופה זו בשן ועין, אבל אין לנו זמן לליקוק הפצעים. עלינו להתארגן מחדש כדי לרכז את הכוח הדרוש למילוי משימות מן הסוג, שרק אנחנו מסוגלים למלאן. משימות אלה אינן מוגדרות עדיין, אבל תנועתנו משולה לרובה נצור, נקי וטעון, לא מנוצל ברגע זה, אבל מוכן לפעולה כאשר ידרש. הוכחנו זאת בעת הבחירות להסתדרות!!

במשך עבודתי במחלקה למחקר של יד-טבנקין פרסמתי אחד-עשר ניירות עמדה, המצביעים על הבעיות השונות של תנועתנו ועל הצורך להביאן לפתרון. ייתכן שפרסום עבודות אלה היה קודם זמנו. הנהגת התנועה היתה עסוקה בסתימת פרצות ובהפעלת תוכנית חירום להמשך תפקודה. אבל נראה לי שכרגע הגיע הזמן לעבור להתקפת-נגד, שיש להכינה כראוי כדי להשיג את המטרות המבוקשות. בפרק מסכם זה אנסה לתאר בשבע נקודות קצרות את תוכנית הפעולה שגיבשתי בעבודות צעיינתי קודם לכן, ונראה שאפשר כבר להוציאה לפועל. עם זאת, ברור לי שכל סטייה מן השגרה מחייבת הכנה מחשבתית מתאימה. לי ברור ששיטות העבודה שלנו אינן מתאימות עוד לבעיות זמננו. הכרה זו טרם חדרה אל חוגי התנועה האמונים על הטיפול בבעיות אלה. על כן יקשה עליהם מאוד להגיע להישגים הנתבעים על-ידי מצבנו. זמנים חדשים מחייבים פתרונות חדשים (גם אם אלה אינם מתאימים בדיוק לתודעה השוררת בתוכנו כרגע). ככל שנקדים לאמץ לנו את המסקנה הזאת, כך נקדים תרופה למכה. מי שמשלה את עצמו, כי בדרכים קונווציונאליות "נצא מזה" – איננו אלא טועה ומטעה.

התוכנית המוצעת להלן איננה מושלמת, ובצורתה הנוכחית בוודאי אין היא תוכנית פעולה מפורטת וישימה. יש בה רק קווים כלליים, שצריך לעבדם במוסדות האופרטיביים של התנועה. אבל אני סבור, שאם לא נטפל מיד בהצעות אלה ואם לא נוציא אותם לפועל לאלתר, לא תהיה לנו תקומה.

1. ברמת "המקרו"

תנועתנו היתה ועודנה תנועה חברתית-חינוכית, שמטרתה העיקרית היא האדם!! אבל מעבר למטרה המוצהרת של יצירת חברה אנושית המבוססת על עקרונות מתקדמים, שבעזרתם יוכלו החברים להתפתח בהתאם לרצונם ולקיים מסגרת המאפשרת מיצוי מלא של כשרונותיהם – נקבע גם יסוד עקרוני חשוב, והוא: ההצלחה הכלכלית היא בלתי נפרדת ממסגרת זו. עם זאת, התברר לנו במשך השנים האחרונות, שאין עוצמה כלכלית בלי עוצמה ציבורית!!

בשלב זה, העוצמה הציבורית של התנועה הקיבוצית נתגמדה מאוד (מ-37% בממשלות השישית, השביעית והשמינית ל-4% בממשלה הנוכחית, ומ-21.6% בכנסת הראשונה ל-8.3% בכנסת הנוכחית, זאת בלי לציין את העמדות הרמות האחרות מהן נדחקנו: מנכ"לים במשרדי הממשלה, במפלגה ובהסתדרות).

לא אלאה את הקורא בתיאור הדרכים לבניית עוצמה, אבל ברור לי שהגיע הזמן לעשות זאת באופן מודע. אנו רק צריכים לנצל לשם כך את כשרונותינו הארגוניים ואת מרותנו התנועתית, תוך קביעת סייגים ומעצורים למניעת ההידרדרות לאפיק הלא-רצוי.

ידוע לי שהיו לנו בעבר מספר כישלונות, כאשר עסקנו בשטחים שלא היה לנו בהם ניסיון: אש"ת, ביטוח, חברות-בנות בחו"ל ועוד. אפשר לומר בפשטות, שלא ידענו את המלאכה!! לא תמיד מצליח מרכז משק מוכשר לנהל מחלקה בתנועה; כך גם המצב לגבי מזכיר משק הבולט בתפקידו, כאשר לאחר מכן מעבירים אותו לתפקיד ציבורי ארצי.

בנוסף לוועדה, שתעסוק בטיפול עוצמתנו, אנו חייבים גם להכשיר פעילים לתפקידים המרכזיים. עלינו להקים ידם מערכות של ביקורת ובקרה, שיקטינו למינימום את הסיכונים היכולים להיווצר במערכת הענקית שכבר הקמנו.

אין לי ספק, שהצעד הבא המתבקש מאלינו יהיה הקמת שותפות ארצית לכל משקי התנועה על בסיס שונה מזה של הפדרציה הקיימת כיום. אבות התנועה דיברו על "קיבוץ ארצי". תנועתנו התנגדה אפילו לשיתוף האזורי. גם באזורים היו לא מעט כישלונות, חלקם בגלל חוסר מעורבות מספקת של היישובים, וחלקם בגלל העדר כלים מספיקים לביקורת ולבקרה. כלים אלה אפשר להפעיל בימינו בזול יחסית; צריך רק... להכניסם לפעולה!!

אחד ממקורות עוצמתנו הבלתי-מנוצלים, הוא כושר הקנייה שלנו. אנו מהווים 10% מן התל"ג הארצי. ארגוני הקניות, באופן פעולתם הנוכחי, אינם מנצלים עוצמה זו אלא באופן מזערי. הם לא התארגנו לכך; חסרים להם כלי התקשורת ועקרונות הקואופרציה הדרושים לצורך זה.

בנוסף לכל אלה, שליטה מעמיקה יותר על מערכות השיווק, הייצוא והמחקר ברמה הארצית תוסיף אף היא נדבך למבנה המוצע.

כפי שאמרת: פתרונות חדשים לבעיות חדשות!! ידוע לי שפתרונות אלה מרתיעים רבים מאתנו; הם התחנכו על ההנחה, שהיחידה צריכה להיות קטנה, עצמאית וממלאת את כל תפקידיה. חברים אלה רואים בתנועה מסגרת פדרטיבית בלבד. הם לא חשים כי במסגרת זו מתגברים החזקים על החלשים ואף גוזלים מהם "נשך תנועת" המחליש אותם עוד יותר, לפעמים במסווה של עזרה הדידית (גם החלטות המרכז מדצמבר 1986 בנושא "השתתפות המשקים החזקים של התנועה בסיוע לחלשים" לא שינו הרבה במסכת זו).

המבנה המוצע על-ידי לא יחליש את היחידה הקטנה, כי הוא יהווה רק מבנה-גג, אבל יבטיח הזרמה שונה של המשאבים תוך גיוסם בדרך אחרת (לא על-ידי מלווה חובה פנימי). הוא יעמיד בידי הנהגת התנועה כלי, שיאפשר לה, בתנאים של בקרה מתאימה, מילוי משימות, שלא ניתן למלאן כיום. ובעיקר, הוא ישים קץ לשדתלנות תוך כדי הפיכתה למשא ומתן.

2. התקשורת

בלי תקשורת מתאימה לא תהיה כל אפשרות להפעיל מבנה זה. כל יחידות התנועה, מן היישובים ועד לארגונים הכלכליים האזוריים והארציים, חייבות להיות מחוברות ביניהן על-ידי רשת, שתהפוך כל נקודה בודדת לחלק בלתי-נפרד של גוף חי. רשת זו תעביר לכל הכיוונים מידע, שאלות ותשובות; היא תאפשר פעילות מתואמת וצמודה למטרתה; ובנוסף לעוצמה שתעזור לפתח, היא תאפשר בעיקר ביקורת ובקרה. רשת זו תהיה מחוברת למאגרי מידע מרכזיים, שיאפשרו בעתיד זרימה חופשית של ידע, הן בתחום העסקי והן בנושאים חברתיים או לימודיים, עד לתוך חדרו של כל חבר קיבוץ.

מערכת מעין זו יכולה לקום כבר בימינו ובמחיר כה זעום, שלא ברור לי מדוע לא הופעלה עד כה (אולי מחוסר ידיעה או מפחד בלתי מוצהר מפני ההשפעות הנובעות מן הביקורת והבקרה, שהיא עשויה לספק באופן פתאומי למדי).

3. תכנון

חייבים להקים מדור לתכנון כולל של התנועה. ריכוז נתוני ה"מקרו" יאפשר דיון מקיף וממצה על כל האפשרויות הגנוזות ביחידות המפוזרות על מפת הארץ. כך ינוצלו טוב יותר הכלים האזוריים והארציים (שיהיו חלק בלתי-נפרד מן המסגרת הכוללת).

מחלקה לסטטיסטיקה תספק את המידע הדרוש למחלקה לחיזוי עתידי; זו תעדכן ותתקן בעזרת היזון חוזר את התוכנית הכוללת ותהפוך אותה לכלי יעיל תוך תפקודו המתואם.

ספרייה עתידנית תעמוד לרשות חברי המשקים ותשמש בסיס לראייה משותפת ורחבה יותר; היא תאפשר לטפח ולבסס את כל הקונצפציה החדשה, תוך התאמתה לתנאים המשתנים.

קורסים ליזמים יכניסו תפקיד זה למצבה הקבועה של כל המשקים. היזמים יהיו קשורים ביניהם בעזרת המערכת הממוחשבת וידאגו להפריה הדדית ולתסיסה בלתי-פוסקת.

התכנון ב"מקרו" יוכל גם להצביע על גישה אחרת באשר לענפים הקיימים במשקים תוך כדי ניתוח האפשרויות שאינן מנוצלות על-ידי מועצות הייצור, המתמקדות לרוב בתפקיד הצר, כנדרש על-ידי החוק המגדיר אותן.

4. שיפור רמת ההכנסה

המחלקה לחיזוי כלכלי של הסוכנות היהודית צופה, שלקראת שנת אלפיים תסתכם ההכנסה נטו בממוצע למשפחה העוסקת בחקלאות, ב־30,000\$. ביצוע תחזית זו מחייב הגדלת הכנסותינו ב־5%–6% לשנה. ראוי לציין, שזה כבר למעלה מחמש שנים שלא היתה עלייה בהכנסותינו בכלל ובהכנסתה של משפחה בקיבוץ, בפרט. לא חשובה כרגע הסיבה לסטגנציה זו, אבל היא עובדה, המעמידה בספק את הישרדותה של התנועה. בשנת אלפיים לא תהיה כל סיבה לבן-משק אקדמאי, שאפתן ובן-חורין להמשיך ולחיות על רמה של 10,000\$ בלבד. הוא תמיד יוכל

לקבל, על בסיס כושרו והשכלתו, את 30,000 הדולרים המשולמים כבר היום בארה"ב לבעלי כישורים דומים.

על כן חייבת התנועה להקים מיד "מטה להתקפת-נגד". תפקידו יהיה לדאוג לאלתר לגיבוש תוכנית להגברת ההכנסה של כל קיבוץ וקיבוץ. ברור שמשימה זו איננה פשוטה. היא מחייבת שינוי יסודי בחקלאות ובתעשייה על אף המחסור החמור בעובדים המקצועיים העומדים לרשותנו (מהנדסים, הנדסאים, אגרונומים, אנשי מחקר ועוד). לכן חייבים אנו לארגן בדחופות במכללות שבתוכנו קורסים מקוצרים, מהירים ומודולאריים, שיחפו על מחסור זה.

נוכל בעזרתם להכשיר את 7,000-8,000 העובדים הדרושים במקצועות ההכרחיים לכל תנופה, והם: אלקטרוניקה, אוטומציה, רובוטיקה, מחשוב ועוד. במקביל עלינו להקים חוגי חשיבה לטיפוח רעיונות חדשים: מפעלי תעשייה המתחלקים בין קיבוצים שונים, הצעות להעסקת חברים מבוגרים, שינוי מבנה התעסוקה בקיבוצים בגלל המעבר ההדרגתי לשירותי הייצור (המכניסים הרבה יותר מן הייצור עצמו) ועוד.

מועדונים ארציים ואזוריים של בעלי מקצוע אקדמאיים מכל הסוגים יאפשרו החלפת מידע תוך כדי דיונים משותפים. הפריה הדדית ועזרה בין דיסציפלינות שונות יתאפשרו על בסיס כל-ארצי, בסיוע המערכת הממוחשבת למידע.

5. קליטה

תנועה שאיננה גדלה, היא תנועה בנסיגה. אני רוצה לקוות, שמרכיבי התוכנית הזאת יאפשרו המשך הבנייה בקיבוצים למרות מגבלות התקציב של משרד השיכון. הוועידה הראשונה של התק"ם אימצה תוכנית גידול של 30,000 נפש עד לשנת אלפיים. אם נצליח לקלוט יותר בני-קיבוצים, יש סיכוי סביר כי נשיג מטרה זו. בנוסף לכך, החליטה הוועידה על הקמת עוד מרכז קליטה ועל טיפול מיוחד בבוגרי צבא. כל אלה יתאפשרו אם וכאשר תחול התחדשות בקונצפציה שלנו. המשך המדיניות של הידוק החגורה איננו מבטיח כל התקדמות, והתוצאה מכך עלולה להיות חמורה ביותר.

6. שיפורים אדמיניסטרטיביים

תנועתנו מתנהלת באותן השיטות ובעזרת אותם הכלים כמעט, שקיימים בה כבר למעלה משלושים שנה. היקפנו היה אז קטן בהרבה, וכזה היה גם סדר הגודל של הבעיות שעמדו לפתרון. בלי ה-ארגון יסודי, ספק אם "קונצרן" המגלגל 1.5 מיליארד \$ יוכל לצאת למרחב (אני יודע שרבים מתנגדים לתפיסה של "קונצרן", אבל תנועתנו נעשתה בהכרח כה צנטראליסטית, שההבדלים המפרידים בין המונחים כמעט ונעלמו).

ביזור המערכת ל-6-7 אזורים, הכנסת ציוד משרדי משוכלל, תקשורת ממוחשבת, תיוק אלקטרוני ועוד מיני שכלולים, הקיימים בארגונים כלכליים הרבה יותר קטנים, יהוו רק חלק מתוכנית מורחבת יותר. ההוצאה לא תהיה גדולה, יחסית להיקף הפעולות, ותשתלם תוך זמן קצר.

המערך החדש יחייב גם חלוקה אחרת של הסמכויות; את ה"גשר" הזה נעבור, כאשר נגיע אליו.

7. יחסי ציבור

כל הפעילויות שתוארתי עד כה חייבות להיות מלוות בהסברה מקיפה, הן כלפי חוץ והן כלפי פנים. יש הכרח לשנות את תדמיתנו בעיני הציבור הסובב אותנו. הוא

אינו יודע די על הקיבוץ. מפלגות הימין מנצלות אידיעה זו כדי להפוך אותנו לשעיר לעזאזל; מעמדנו בערי הפיתוח מעורער, ואפשר להוסיף עוד כהנה וכהנה... הסברה זו חייבת להיות מלווה בפעילות ובנוכחות בעיירה ובמועצות הפועלים. ברור לי שהדבר אינו פשוט כלל. אבל אם נפעל נכון ונסתייע בגורמים שאוהדים אותנו בהסתדרות, יש לנו סיכוי להצליח.

להסביר, צריך ללמוד ולדעת!! בתחילת הדרך נצטרך אולי להיעזר בגורמים מקצועיים מן החוץ, עד אשר נטפח ונפתח כלים משלנו. אבל בלי יחסי ציבור מסודרים ומכוונים להשגת מטרותינו, תוך בניית תודעה גם בתוכנו, לא נגיע ליעדנו. משבר מסוג אחר יתפתח בקרבנו, ויקשה עלינו לגבור עליו.

לסיכום:

אני סבור שתוכנית זו תרתיע רבים בשורותינו, ובטוחני שפוסלים ומתנגדים לה לא יחסרו!! אבל בלי בסיס כלכלי איתן, נהפוך לכת של צדיקים היושבים על הגבולות וצפויים לכליה.

בימינו שופטים ארגון על פי עוצמתו והשפעתו. בשני המושגים האלה אנו בנסיגה. זכות קיומנו בסכנה. עובדת הימצאותנו בשטח והזיכרון על עברנו המזהיר אינם מבטיחים המשך וכיסוי הגרעונות העצומים שנגרמו לנו בגלל שינוי המדיניות הממשלתית.

בעיני רבים אנו משולים ל"כושי שעשה את שלו"...

הדרך היחידה לשרוד ולשמור על כבודנו היא בתוכנית שהוצגה כאן בראשי פרקים. רק כך נוכל להתכונן לתפקידים שיוטלו עלינו בעתיד כגוף מאורגן, איתן מבחינה רעיונית, פורץ מבחינה חברתית וחזק מבחינה כלכלית.

לא שמעתי על כל תוכנית אחרת, פרט לזו של הידוק החגורה ושל הלקאה עצמית. אני מציע להפסיק בכך ולהתחיל לעשות. רק אז יהיה לנו סיכוי לפרוץ. לאן ולשם מה? לא בקור לי עדיין.

אבל הוכחנו בעבר, שהקואופרציה והשיתוף יכולים לחולל גדולות. העיקרון והערכים שלנו שרירים וקיימים. הבה ונמשיך לקיימם ולמסור אותם באון לשותפים הצעירים שבתוכנו ולאלה העתידים להצטרף אלינו.

כאן מסתיים ספר זה.

ניסיתי בפסיפס של אירועים וסיפורים לתאר לכם 43 שנים סוערות. הן הוקדשו כולן לבניית קיבוץ גדול, מפותח מבחינה חברתית וכלכלית. נעים להיות בו, והוא גם פעיל ביותר מבחינה תנועתית. הרעיון היסודי שנשתזר בכל השנים האלה היה: "יצירה יפה וגאה".

לא הכל הושג כפי שהיינו רוצים, אבל תשפטו אתם מהו ההבדל בין נקודת ההתחלה לבין זו, שבה אני מפסיק לכתוב תיאור זה.

הרבה מאוד נשכח, הרבה מאוד לא תואר (אולי לא בצדק); אבל בהביטי לאחור אני רואה "תלם ארוך, עמוק וישר"... הוא נחרש באהבה ובמסירות, שמשקיעים רק ביצירה התופסת אותך כליכולך.

סבל וסיפוק שזורים בה חליפות, אבל המאזן חיובי... חיובי ביותר!!!

דב רוזנהק.

97201
חדר עינות
ברוך-תימן