

ניהול מחלקת התעשייה

ההתגייסות לשירות התנועה (5% מחברי הקיבוץ) היתה אצלנו, בברור-חיל, תמיד מלאה. אוכל אפילו לומר, שהיא היתה לרוב מעבר למקובל במשק הממוצע בתנועה. רוב בנינו יצאו לשנת שירות שלישית, טיפלו ברציפות בתנועה בברזיל, שלושה או ארבעה מחברינו ניהלו את "איחוד הבונים" (שלמעשה הוקמה על-ידי דב צמיר), ומילאנו תפקידים רבים במוסדות המרכזיים של התנועה ובשלוחותיה החיצוניות (מפלגה, הסתדרות ומוסדות אחרים).

התגייסות זו בוצעה לא פעם על חשבון פיתוחו של המשק שלנו, כי רבים מחברינו המרכזיים הקדישו שנים רבות לחיזוק מערכות, שבעקיפין הן אמנם חשובות לנו, אבל לא תרמו ישירות לביצור יישובנו ולטיפוחו.

כך היה גם באשר לגיוסי למחלקה לתעשייה של האיחוד. המטרה האמיתית שלי היתה לנצל את עובדת היותי במרכז ענייני התעשייה כדי לחפש לנו מפעל חדש, שיחליף את "דקו". מפעלנו זה, בגלל ריבוי העבודה השכירה שבו, היה חייב להינתק מאתנו.

לצערי, לא בוצעה משימה זו. היו שתי סיבות לכישלון זה: במשק לא מצאו חבר, שיצא לחפש מפעל בהדרכת, ובנוסף לכך, כל ההצעות שהצעתי לחברי לא נראו להם כמתאימות לאופי חברתנו. בצד שתי סיבות אלה, פעלו מתחת לפני השטח כוחות חזקים, שלא היו מעוניינים להיפרד מ"דקו".

לעומת זאת, תרומתי לקידום נושא התעשייה בתנועה היתה רצינית ביותר. התחלתי את פעולתי כאחראי לנושא הפרויקטים החדשים; אבל חצי שנה לאחר מכן קיבלתי את ריכוז המחלקה כולה; אז החלה אחת התקופות הסוערות והפוריות ביותר של חיי.

בסיום תפקידי זה פרסמתי חוברת: "קווים לסיום פעולה", המתארת את עיקר ההישגים שהושגו על-ידי הצוות שריכזתי. אפרסם כאן את שני הדפים הראשונים של חוברת זו, המבטאים נכונה את תמצית המעשה.

קווים לסיום פעולה

הדינאמיות העצומה שאפיינה את פיתוח התעשייה בתנועתנו במשך השנתיים האחרונות (תשל"ה-תשל"ז), מחייבת אותנו להיעצר לרגע, ולנסות במבט לאחור, לסקור ולבחון את הדרך שעברנו. נוכל בצורה זו לקבוע גם את יעדינו החדשים לשנים הבאות.

השנתיים הללו נוצלו להשגת מספר מטרות, והמרכזיות ביניהן היו:

1. הקמת 24 מפעלים חדשים והרחבתם של 36 מאלה הקיימים;

2. הקמת שתי חברות-בנות בשיתוף עם הקיבוץ המאוחד:

א. תואם-יבוא.

ב. תואם-שיווק.

3. גיבוש קווי מדיניות לתנועתנו בדבר התיעוש של יישובינו, תוך הדינאמיות שנתקיימו בוועדה המורחבת ובמוזכירות, ואשר יובאו בקרוב לאישור במרכז האיחוד;

4. הרחבת המערכת לסיוע הכספי (קרן משלימה, קרן לקידום השקעות, קרנות משותפות וקרנות להון חוזר);

5. הרחבת שיתוף הפעולה עם הזרמים האחרים וטיפול פעילויות משותפות בייצוא, מחקר, הדרכה וייעוץ;
6. הכפלת צוות התעשייה לשישה חברים ושני מהנדסים.
- גיבוש משימות אלה מפקיד בידי התנועה כלי יעיל וחזק, אשר יעזור לה להתגבר בעתיד הקרוב על המשימות החדשות, והן:
- א. ביסוס החברה לתעשייה ליד "ייצור ופיתוח", אשר תקים, תריץ ותפעיל מפעלים ביישובים הצעירים;
- ב. הקמת 40 מפעלים נוספים במשך השנתיים הקרובות;
- ג. תכנונה וביצועה של התוכנית הפרספקטיבית ל-46 המפעלים, אשר בהם אפשר לחסל את העבודה השכירה;
- ד. חיפוש פתרון תנועתי ל-16 המפעלים, אשר בהם העבודה השכירה היא קבועה; ה. גיבוש מבנה ארגוני יעיל לכל המוסדות הכלכליים של התנועה, עם הגדלת מספרם. עלינו לשלבם למבנה, אשר בעוצמתו ישמש מנוף ליישובינו בהתמודדותם היומיומית ובמאבקם הצפוי עם ה"שוק המשותף".
- בחוברת זו נביא לחברים לעיון חומר על הנעשה, הנאמר והנידון במגזר התעשייתי שלנו, ואנו תקווה כי חומר זה יהיה לעזר לאלה הממשיכים במרוץ לפיתוח המפעלים ולביסוסם. בנוסף לסקירה זו המתארת את הישגינו, יש לקיים בכל מקום ומקום, במפעלים ובתנועה, דיונים רעיוניים יסודיים על מקום התעשייה בתוכנו. התנועה הקיבוצית הושתתה בראשיתה על החקלאות בעיקר. היא טיפחה קונצפציה מחשבתית פסטוראלית, אפילו כאשר חקלאות זו נעשתה ל"תעשייתית". כיום, כאשר התעשייה מתפתחת בקצב מסחרר (ההשקעות הגיעו ל-250 מיליון ל"י בשנתיים האחרונות), אנו מנסים לסגל אותה למחשבתנו ה"חקלאית".
- קיימות בתוכנו סתירות רבות – אנו נקרעים בין סדרי הגודל השונים, ונשאלת השאלה: מהו הגודל המתאים לנו? בעיה זו לא נפתרה עדיין; רבים בינינו חוששים מן ה"ענקיות" המצטיירת לא פעם אצל אלה העוסקים במגזר הכלכלי-תנועתי.
- נגזר עלינו, בגלל עקרונותינו, להקים בתוכנו מפעלים קטנים, המבוססים על מספר קטן של עובדים מעולים. עליהם האחזיות להיות בעלי יכולת ארגונית ומקצועית הדרושות להפעלת מתקנים יקרי-ערך, יעילים ובעיקר מכניסים. אך לתעשייה חוקים משלה בפיתוחה, בכיבוש שווקיה ובתרגיליה התחרותיים. עם חוקים אלה אנו יכולים להתמודד הודות לשירותים המרכזיים, שהוקמו עלידי התנועה (קנייה, שיווק, יבוא, יצוא, מימון ועוד). אך בניגוד למקובל בעולם הרחב, לא השכלנו עדיין לנצל את העוצמה הכלכלית המלאה, שכלים אלה יכולים להעניק לנו. לא ניצלנו עדיין את היתרון שברכזו העוצמה הזאת, לחיזוק נקודות התורפה אשר בתוכנו. לא העזנו לדון בפומבי על חלוקה תנועתית אחרת של החיטכון, או לפחות של חלק ממנו, במטרה לחזק את כל השורה. לא ניסינו עדיין לרכו את האצבעות השונות לאגרוף, אשר יסייע לכולנו לגבור על בעיות השעה (השוק המשותף, המצב הכלכלי והשפעתנו הפוליטית).
- אנו מתקשים לגייס פעילים וממשיכים לפעול לרוב כפדרציה של תאים, ולא כתנועה המשמשת ראש חץ מדיך, מפתחת אופקים חדשים, ומפלסת דרך ליחידותיה. לא גיבשנו בתוכנו מחשבה, אשר תדריך את פעילי התנועה בביצועה של מדיניות מוצהרת ומוסכמת.

במקביל עם בעיות ה"מקרו" לא חדרנו עדיין לבעיות ה"מיקרו": בעיית סוג העבודה וצורתה במפעלינו, בעיית השותפויות, התחרות בין היחידות הקיבוציות, צורת המערך המנהלי והשתלבותו בקיבוץ; מעל לכל אלה, יחסי הגומלין בין המפעל והקיבוץ טרם הוגדרו.

אנו נמצאים רק בראשית הדרך באשר לליבון של בעיות אלה; תקוותי כי כולנו ביחד נשכיל להגיע לפתרון טוב ונכון.

בשם מחלקת התעשייה דב רוזנהק.

תוך כדי תקופה סוערת זו פרצה מלחמת יום כיפור. הקיבוצים נאנחו תחת לחץ הגיוס וקימו בקושי רב את מגזרם הכלכלי. בשעות הלחץ גבר שיתוף הפעולה ביניהם.

בעזרתו של ג'ו קריידן, שישב במשרד התחבורה, הצלחתי להשיג 40 משאיות חדשות ליישובי התנועה ולאזורים; הן החליפו את אלה שגויסו והקלו את תנועת הסחורות (כך קיבלנו בברור-חיל את משאית ה"פיאט" במימון מלא ולזמן ארוך). טיפחתי את הקשרים עם התנועות האחרות והגענו לשותפות הדוקה עם הקיבוץ המאוחד תוך הקמתן של שתי חברות-בנות – דבר שלדעת רבים, זירו את האיחוד בין שתי התנועות. הצלחתי לגייס את חברי מתקופת שליחותי למרוקו, את אוסי מכפר הנשיא, שפיתח את המחלקה המשותפת לייצוא, לאיגוד ולכור-סחר.

בשבועות האחרונים של פעילותי הקמתי את המועצה לענייני התעשייה של התנועה. היא היתה מורכבת ממנהלי מפעלים מצליחים, ומטרתה היתה לקבוע מדיניות תנועתית בנושא שלנו. הבאנו לאישור המזכירות הצעות מפורטות בעניינים השונים, שפורטו קודם לכן. אבל כל אלה לא יכלו להתבצע אלמלא פעילותם המאומצת של יתר הפעילים: אלישע (צרעה), שוקי (דגניה א'), נעמה (דגניה א'), איתן (משמר השרון), ושני המהנדסים השכירים: יגאל ואבשלום.

בסוף שנת 1975 חזרתי הביתה. לאחר תורנות ארוכה בחדר האוכל (חצי שנה), השתלבתי מחדש בענף המספוא, שעזבתי אותו לפני עשרים שנה. למרות הקושי הפיסי של העבודה הגופנית בגיל 50, הצלחתי לקדם את הענף ולהכניס בו שינויים מרחיקי לכת. במשך שתי התקופות שעבדתי בענף זה (1975–1978; 1980) הוקם בו המרכז למזון, הוכנס השימוש בזבל עופות כבסיס תזונתי לגידול, השתמשנו בכל הפסולת של "דקו" והנחנו את הקו למי-חליטה. בנוסף לכל אלה ניצלנו מחדש את המכלאה לבקר לצורך פיטום עגלים ובעזרתה של בתי, דורית, הקמנו את דיר היונקים הנוכחי והורדנו את תמותת הוולדות מ-30% ל-2%. שינויים אלה שיפרו בהרבה את יעילות הרפת ורמת ההכנסות שלה; עד היום, שש שנים לאחר שעזבתי את הענף, אני ממשיך מדי פעם לבקר שם ולעקוב אחר התפתחותו.