

## שיחה עם עובדי בית החרושת מברג

שאלנו: "איך הגעת לעבודה, האם אתה רואה בה מקצוע ואם קיימות אפשרויות להתקדמות?"

**עמוס גינוסר:** סיפור קצת אחר. הוא הגיע מניר עוז ובמשך שבוע עסק בהעברות ובסידורים. בסוף תפסתי את זלמן ושאלתי אותו: "מה זה לא עובדים אצלכם? כבר שבוע אני מסתובב פה ולאיש לא איכפת". כמובן, שלמחרת כבר הייתי מסודר. לאחר התייעצות הלכתי בכיוון בית החרושת. כשהגעתי עשה ברל תנועה לכיוון מקום עבודתי ומאז אני שם".

אשר לשאלת העבודה והמקצוע אומר **עמוס:** "כל עבודה אפשר לעשות בצורה מקצועית. זה כולל גם ניקוי ארובות. יש אדם שעושה את העבודה בצורה מכנית, מציץ פה ושם על הבורג והולך הביתה. אחר בא לעבודה, עוקב אחר התהליך, קורא בספרים ומתעניין בכלל העבודה. האחד עובד מתוך שעמום ואילו השני עושה עבודה מקצועית".

ההרכב של צוות העובדים לא לגמרי מותאם לדרישות העבודה. לכל אחד יש נטייה מסוימת אבל מובן שאי אפשר להתאים לכולם את המקומות הרצויים להם.

גם **עמוס כעוזי** דוגל ברוטציה אופקית (הכרת תהליכים שונים). הוא מדגיש את הצורך בחיפוש דרכים שיאפשרו יותר עניין של כל העובדים בנעשה במפעל, דבר שיגביר את רגש האחריות וההבנה לבעיות. גם עתה נמסרה אינפורמציה מדויקת ומעודכנת וחושבים גם על הוצאת עלון אינפורמציה פנימי, אבל זה עדיין אינו מספיק ויש לחפש דרכים נוספות.

הנה רק התחלנו לנגוע בבעיות וכבר זמננו תם, ועוד לפנינו השאלות: האם התעשייה בקבוץ היא לא נטע זר? בעיות חברתיות, שאלות עניין בעבודה, עובדים ומנהלים, רעש, שעות עבודה קשות, שעון – ועוד. הרשימה לא תמה. נצפה לפגישה נוספת לשם הבהרות והשלמות.

\*\*\*\*\*

ידיעות עין השופט מס' 3 – 2.10.1982

## סדרן עבודה שסיים תפקידו מהרהר...

בהזדמנויות אחדות נתבקשתי כסדרן עבודה להתייחס לשאלות הנוגעות למגזר העבודה בקיבוץ. קל הרבה יותר להגדיר את הבעיות מאשר להצביע על פתרונות ולכן אנסה כאן רק להעלות שתי נקודות למחשבה.

ראשית, אתייחס בקצרה לנושא שנקרא כוח אדם זמני. בתקופה האחרונה נתאפשרה השוואה בין החזקת קבוצה גדולה של מתנדבים לבין אולפן (כפי שנהגנו בעבר). היתרון הבולט של עבודת המתנדב הוא יום עבודה של שש שעות, עם אפשרות לפיצול השעות לשני מקומות עבודה באותו יום. מדי פעם אפשר לבקש ממתנדב שעות נוספות, או עבודה בשבת, תוך הסכמה שהזמן הזה יוחזר לו.

החיסרון מתבטא בעובדה, שהמתנדבים לא שוהים כאן תקופה מחייבת ומוגדרת, ולכן כל אחד מהם יכול לקום ולנסוע לדרכו לאחר התראה קצרה. אין צורך לפרט איזה שיבושים נגרמים בסידור העבודה כשדבר כזה קורה במפתיע. לאור הדברים, נראה לי שצריך לשאוף לקיום רצוף של אולפנים, בני שתי כיתות, כאשר בצד כל

אולפן תוחזק קבוצה מצומצמת של מתנדבים. קיבוצים לא מעטים נעזרים במתנדבים, שבחלקם חוזרים אליהם מדי שנה, בנאמנות. כדאי ללמוד מאותם קיבוצים, וכמובן שלא רק מן ההיבט של כוח העבודה של המתנדבים.

הנושא השני הוא התישבושים בחדר האוכל. מתוך סיבות של מבנה המשק והמבנה הדמוגרפי בעין השופט הגענו לכך שבעול העבודה בשבתות וחגים בחדר האוכל (חלקית גם במטבח) נושאים הוותיקים. נוצר כאן אבסורד, בהתחשב בעובדה שדווקא באותם ימים הלחץ במיגזר הזה גדל. הבעיה מחריפה עוד יותר כאשר מדי פעם נאלצים לשחרר ממעגל התישבוץ בחדר האוכל עקב גיל ובריאות. לא ניתן להעביר כוחות צעירים, שמתושבצים בבתי-ילדים, ענפי בעלי חיים וחקלאות (בעונה), ולכן מתחייבת השאלה: האם הכרחי שחדר האוכל והמטבח יופעלו בכל ימות השנה עם שלוש ארוחות בכל יום?

כפי שציינתי בהתחלת הרשימה, קל להגדיר את הבעיות וקשה להצביע על פתרונות. במקרה זה נראה שאין מנוס מאשר לשקול ברצינות סגירת חדר האוכל בשבתות. לפחות מן הבחינה הטכנית ניתן למצוא פתרון שיניח את הדעת. כיום, בכל משפחה יש אפשרות לאחסן, לבשל ולהגיש אוכל בצורה מסודרת. אם ניקח בחשבון שרבים אינה אוכלים ארוחת בוקר בשבת, ואת ארוחת הערב כולם אוכלים בחדרים, הרי שמדובר בביטול ארוחת הצהרים של שבת בלבד. אין כאן כוונה להציג את הנושא רק כבעיה טכנית. כמובן שלכל שינוי יש גם השלכות מן הצד העקרוני, אבל בשלב ראשון כדאי לבחון את העניין מן הבחינה המעשית.

\*\*\*\*\*

ידיעות עין השופט מס' 3 – 5.11.1993

## כולנו אשמים

ב"דף לחבר" (29/10) התבשרנו פעם נוספת על שורה של פגיעות ונזקים בכלי רכב של הקיבוץ. אלה מצטרפים לרבים אחרים שקרו בעבר. הרשימה מסתיימת בשאלה: עד מתי?

נראה לי שהציבור לא צריך להסתפק בסיכום שלא נותן פתרון. השאלה "עד מתי" באה לעורר דעת קהל אבל אין די בזה. אחרי שעוררנו מודעות צריך לחתור למצב שירתיע וימנע מקום של רשלנות, כפי שמשתמע לגבי רוב המקרים.

כדי לקבל תמונה יותר שלמה צריך להתייחס לעובדות: תיקון הנזקים ברכבים מסתכם במשך השנה בעשרות אלפי שקלים, ולזה מתווספות, כמובן, הוצאות בלתי ישירות. עד היום לא התקבלה שום החלטה המחייבת שמי שגורם נזק יישא בהוצאות, ולו גם באופן חלקי. נוצר כאן אבסורד – ההוצאה הזו מוטלת על הציבור כולו מבלי ששאלו אותו. למען ההגינות צריך להגיד שיש גם מקרים שאינם בהכרח תוצאה של רשלנות. לכן גם בעתיד צריכים להתייחס לכל מקרה בנפרד, אבל לפחות במקרים שהתברר שנבעו מחוסר אחריות, צריך לדאוג שהנוגע בדבר יישא בתוצאות וגם בחלק מההוצאות (עיקרון השתתפות עצמית).

לסיום וסיכום:

הגיע הזמן לגבש מדיניות ברורה בנושא, לקבל החלטות ולדאוג שלגוף המוסמך תינתן סמכות לאכוף אותן.

נסיעה בטוחה!

\*\*\*\*\*

ידיעות עין השופט מס' 36 – 30.6.1995

## פניות חברים למזכירות

מדי פעם הציבור (הקיבוץ) נדרש להתייחס לפניה שאפשר להגדירה "יוצאת דופן". כשדנים בבעיה כזאת, הדבר מלווה בהרבה מבוכה ואי-בהירות, משום שלאנשים שצריכים לנקוט עמדה לא ברור אם הצד הפונה יקבל כל החלטה או רק במידה והיא תהיה לרוחו. כמו כן לא ידועות הסיבות במלואן לפנייה המיוחדת, ולא ברור מה אפשר ל"שים על השולחן" ומה לא. הייתי רוצה לנסות להתייחס באופן הכללי ביותר, ובהחלט לא אישי, כי אין כל כוונה לפגוע בפרט או במשפחה.

לדעתי, בפניות שהתנסינו בדרך כלל, היו שלושה מרכיבים:

1. העמדות בפני עובדה

2. בקשה (סטטוס, חופש מיוחד, תמיכה כספית)

3. סיבה נסתרת (בעיה אישית, משהו שלא נוח לדבר עליו וכד').

המסקנה ברורה: לא צריך להביא להכרעה איזו תערובת של פנייה, קביעת עובדה, לחצים וכד'. זה מבלבל, מביך ואפילו מרגיז.

האלמנט השלישי הוא בדרך כלל נושא רגיש, שלא ידוע לציבור הרחב, ולכל היותר מתקבלים רמזים. הטעות הנפוצה היא חוסר פרופורציה בין סיבה לתגובה, ובמילים אחרות: גם אם יש קשיים ואנשים מרגישים שהם זקוקים לשינוי, זה לא צריך לשמש כמנוף על מנת להשיג דבר שהמערכת לא מסוגלת לתת.

\*\*\*\*\*

ידיעות עין השופט מס' 14 – 31.3.1999

## נושא הבינוי בעין השופט - להקדיש מחשבה לשיפור, לחסכון ולהעלות את הרמה

המועצה החברתית בחרה צוות שתפקידו לטפל בנושא "יעדי הבניה בעין השופט" (שם זמני). מינוי אנשים שיקדישו מחשבה לטווח ארוך, בראיה כוללת, הוא דבר חשוב מאוד. ייתכן שישנם שטחים נוספים שגם אותם כדאי לבחון לטווח הארוך.

מאחר ולצוות הנ"ל ניתן "כתב מינוי" שתוחם אותו לעסוק בנושאים ספציפיים, ורק בהם, לי נראה שראוי להקדיש מחשבה וחשיבה להיבטים נוספים הקשורים בנושא הבינוי, כמו הצד הביצועי והארגוני למשל.

כדי להבהיר, הנה כמה נקודות:

\*המבנה האירגוני אצלנו.

\*השוואה בין עלויות בנייה פה לעלויות של גורמים חיצוניים.

\*תקשורת בין חברים (הצרכנים) ל"בניין" (פניות, בקשות, הצעות, תלונות).

\*ניסיון, ידע והכשרה הדרושים לניהול המערכת הזאת.

באופן כללי:

כל מערכת שמייצרת או מפיקה שירות, צריכה לבדוק את עצמה מדי פעם, במיוחד כשהתנאים מסביבה משתנים במהירות.

מכאן שהדברים לא נכתבים מתוך ביקורת, אלא מתוך כוונה לשפר, לחסוך ולהעלות את הרמה ורמת שביעות הרצון.

\*\*\*\*\*

ידיעות עין השופט מס' 39 - 06.12.1999

## איך נקבל החלטות

בעיתון הקיבוץ בשבוע שעבר התפרסמה רשימה תחת הכותרת: **דמוגרפיה, קליטה ושיכון**. הנושא חשוב מאוד, אבל חשובה לא פחות הגישה שמובעת במאמר, ולגישה הזאת אני רוצה להתייחס.

כותב **גיורא ינאי**: "לו היינו מקיימים **דין מסודר** על האסטרטגיה החברתית של **עין השופט**, מחליטים מה הם היעדים ומה הם 2-3 גורמי המפתח החשובים להשגתם, אין לי ספק כי שיכון נאות לצעירים היה אחד מהם".

זה משפט מפתח ברשימה של **גיורא** שמתמצת את הרעיון כולו. לדעתי הוא מעורר כמה תהיות וסימני שאלה.

לפני כשנה נבחר צוות דמוגרפי. המטרה שהצוות הציב (לקוח מדף שפורסם אז) הייתה גיבוש **הסכמה רחבה** בדבר חשיבותו של היעד הדמוגרפי של הקיבוץ, הגדרת היעד והצעת תכנית פעולה. לצוות המקורי הוסיפו ובחרו חמישה צוותי עבודה, שתפקידם לעסוק בחמישה נושאים שונים ולהביא המלצות לביצוע.

השלב הבא (על פי הדף שפורסם) היה להביא המלצות מפורטות והחלטות לביצוע **לדין ציבורי ולאישור**. על רקע זה מאמרו של גיורא מפתיע, בלשון המעטה.

זו לא הפעם הראשונה שנכנסים בקיבוץ לתהליך של בדיקה ושינויים. הייתה בעבר התמודדות בנושאים שונים:

- מעבר ללינה משפחתית.

- הפרטת ענף המזון.

- שינויים ארגוניים ומבניים.

- הענקת לימודים לכל בני הקיבוץ.

כל הנושאים טופלו בהליך מסודר ודמוקרטי, ובסופו הובא העניין להחלטת הציבור, והקיבוץ היה שותף. זה האופן שבו מתקבלות החלטות שנוגעות לכולנו.

## ובכן, מה קרה הפעם?

1. במקום להביא את הנושא והרעיונות לדין ציבורי, כפי שהובטח וכפי שמחייב, נראה כאילו מנסים לעקוף את התהליך.
2. במקום להתייחס למגוון הנושאים בהם הצוות היה אמור לעסוק, מעלים נושא אחד שכנראה לוחץ על קבוצת אוכלוסייה מסוימת.

כאמור, הדרך שבה הוצגה הבעיה ולצידה הפתרון היחיד שבא בחשבון מעוררת תמיהות, ובמיוחד אותו משפט שעל פיו חבר אחד יודע מה היו התוצאות "לו היו מקיימים דין מסודר".  
**מה מונע מלהביא דין מסודר?**

ולסיום משפט קצר:  
**לפעמים הדרך הישרה היא דווקא הארוכה.**

\*\*\*\*\*

ידיעות עין השופט מס' 49 – 8.12.2000

## היעדרות מתורנות שמירה

אנחנו מתבשרים מדי פעם מעל דפי "ידיעות עין השופט" שחבר או חברה לא הגיעו לתורנות שמירה בשער ולא מילאו את חובתם. את השם של אותו חבר/ה מדפיסים בהבלטה, מתוך מחשבה שזה מהווה עונש מרתיע.  
באחת הפעמים גם הוסיפו פרטים על מי שלא הגיע לשמירה, משום שנסע לחו"ל... (חשוב מאוד).  
**לא** למלא את חובת השמירה נחשב למחדל שדורש תגובה, אבל פרסום בעיתון נראה לי לא מתאים, לא אפקטיבי, מלווה בפגיעה אישית מיותרת.  
הרבה דברים ומושגים השתנו כאן במשך השנים. אי אפשר להשתמש בשיטות שמתאימות למסגרת של חברת נעורים ואינן מתאימות לאוכלוסייה גדולה, מגוונת מאוד (הטרואגנית).  
אני רוצה להציע לשנות את ההחלטה ולנסות שיטה אחרת, שיטה שעובדת בכל העולם – **קנס כספי**.  
קנס כספי תמיד מרתיע, ויותר מזה – מתברר שגם אנשים שמצבם הפיננסי טוב, או אפילו מצויין, משתדלים מאוד שלא לשלם קנסות ודו"חות.

\*\*\*\*\*

ידיעות עין השופט מס' 15 - 12.04.2002

## תגובה למאמרו של יגאל וילפנד בנושא הסרבנות

"כאן ועכשיו, אני אומר לכם לסרב היום לשרת בשטחים, שמעליהם דגל שחור של כיבוש ודיכוי". במילים האלה מפנה יגאל וילפנד קריאה לציבור, ברשימה שפורסמה בעיתון ידיעות עין

השופט האחרון. הדברים נאמרו גם בהזדהות עם סרבני גיוס ושירות בשטחים, אבל לצורך העניין, אני מגיב כאן על הרשימה שיגאל פרסם בעיתון.

### תגובתי:

ממשלות ישראל עשו שרשרת של טעויות במה שנוגע לשטחים שנכבשו במלחמת ששת הימים. ייתכן שלו נקטו מדיניות אחרת מצב העניינים כיום בינינו לבין הפלסטינים היה שונה. העובדה החשובה והרלוונטית היא שבתקופה האחרונה מדינת ישראל מוצאת את עצמה במציאות ששום מדינה בעולם לא הייתה סובלת ומבליגה. צה"ל נכנס לערי הגדה (בהוראת הממשלה) אחרי שורה ארוכה של פיגועים ומעשי טרור זוועתיים, שכוונו כנגד אזרחים, ואיימו לשתק את מהלך החיים בישראל. המפגעים יצאו משם (מהשטחים), את חומרי הנפץ הכינו שם, את העידוד והתמיכה קיבלו שם. זאת הסיבה הכל-כך פשוטה שהפעולות של הצבא מתבצעות שם (בשטחים), וזאת הסיבה שאת החיילים שולחים לשטחים ולא למקומות אחרים. לכל אחד יש אפשרות לסרב לבצע את מה שבעיניו פסול, לא מוסרי, חסר הגיון ועוד... זאת ההחלטה של היחיד. יש הבדל מהותי בין החלטה של יחיד לנקוט עמדה (ולשלם את המחיר) לבין התארגנות קולקטיבית וקריאת עצומה. יש גם משמעות מאוד מיוחדת לקריאה בעצרת או בעיתון לסרבנות. הדברים מקבלים דגש נוסף כשאומר אותם, וכותב אותם מי שנבחר לתפקיד ציבורי.

עם כל הכבוד וההערכה, אני לא מקבל את מה שנכתב על ידי יגאל, ומקווה שאני לא יחיד בדעה זו.

\*\*\*\*\*

עיתון מס' 49 – 3.12.2010

## **אנונימיות**

### **מה מביא אדם מן היישוב לפרסם את דעתו מעל גבי העיתון בעילום שם?**

השאלה הזו הטרידה אותי לאחר שקראתי כתבה בעיתון הקיבוץ האחרון. הכותב/ת בחר להכתיר את רשימתו בשם – "הפרטה", והיא מתייחסת לבעיות שנראות לו חשובות. עד כאן בסדר גמור! אבל למה כתיבה אנונימיות?

השאלה נותרה פתוחה, ובמצבים כאלה הדמיון מתחיל לפעול... המחשבה שייתכן וגבר כתב את הדברים במסווה של אישה עוררה בי אסוציאציה מאוד מעניינת – ג'ורג' אליוט.

להלן תזכורת קצרה:

מרי אן אוונס חיה באנגליה במאה ה-19. היא גילתה כשרון כתיבה נדיר והחלה לעסוק בכתיבת מאמרים. מאוחר יותר פרסמה ספרים תחת שם בדוי - ג'ורג' אליוט - והם הפכו לרבי מכר. באותה תקופה רווחה הדעה שכתובה נשית היא כתיבה נחותה, ולכן נשים מעטות העזו לכתוב ולפרסם את יצירותיהן. למרי אן אוונס הייתה סיבה אמיתית להשתמש בפסבדונים, אבל מה מניע את הכותבת/כותב האנונימי לעשות כך בעין השופט?

אני מצפה מחבר שמביע את דעותיו בעיתון – לרשום את שמו ולהתייצב מאחורי עמדותיו.

\*\*\*\*\*

דפי מאור מס' 207 – יולי 2012

## דברי פרידה של עמוס ויוכק'ה בסיום עבודתם באלתם

שלום לכולם!

היום אתם נפרדים מאיתנו אחרי ששנינו הגענו לגמלאות והסתיים פרק העבודה בחיים שלנו. אני יצאתי ממעגל העבודה כשנה לפני שמלאו לי 70, ליוכי, אשתי היקרה, מלאו אתמול (2 ביולי) 70 וכעת אנחנו שנינו יוצאים לדרך חדשה...

לא נסכם כאן ועכשיו תקופה של עשרות שנים בהן עבדנו בתעשייה, אבל נאמר לעצמנו ששנינו מסתכלים לאחור בתחושה של סיפוק ושביעות רצון.

מפעלי התעשייה בעין השופט היוו לאורך שנים את הבסיס הכלכלי היציב למשק ולחברה... כל אחד מהאנשים שעובדים וקשורים במפעלים שלנו יכול לחוש גאווה. בעבר ידענו זמנים טובים יותר, אבל אין ספק שאפשר לגייס את הכוחות ולהחלץ גם מהמשבר הנוכחי.

אנחנו מאחלים לכולכם - העובדים בייצור, אנשי האחזקה, המנהלים (שעליהם רובצת אחריות גדולה), אנשי המשרדים, המנהלה והשיווק - **שיהיה בהצלחה לקראת הימים הבאים!!!**

תודה, תודה לכולם, עמוס ויוכק'ה גינוסר

\*\*\*\*\*

עיתון מס' 10 – 8.3.2013

## השינוי כבר כאן



לפני שנים התארח אצלנו אפרים ריינר ונתן הרצאה במועדון לחבר. בעברו הרחוק היה אפרים חבר קיבוץ גן שמואל, פעל בתחומים רבים ובהמשך הגיע למשרה של יו"ר מועצת המנהלים של בנק הפועלים.

בדברי הפתיחה התייחס אפרים לקיבוץ המסורתי כפי שראה כאן, וכך אמר:

"אני עומד לפני במה... על הבמה שחקנים, והם קוראים ומדקלמים טקסטים יפים. השחקנים ממלאים היטב את תפקידם אבל ברק התפאורה מתחלפת... משתנה. המשתתפים קוראים את הטקסט בדבקות אך הקהל חש שמהו לא בסדר, משהו לא מתאים".

דרך המטאפורה הפשוטה העביר אפרים באופן תמציתי את הבעיה אליה נקלעו קיבוצים שהתעלמו משינויים שהתרחשו סביבם, ורוח אחרת החלה לנשב גם בתוך הבית.

לינה משותפת של הילדים בבתי הילדים, בישול במרוכז, אכילה בחדר האוכל ודברים נוספים, נוצרו קודם כל מתוך תנאים ייחודיים שהכתיבו את אורח החיים.

סדרי החיים האלה תאמו לגמרי את המציאות הכלכלית, המצוקה החומרית, תנאים של התחלה. עם השנים רמת החיים עלתה. נבנו דירות גדולות, יותר מרווחות ואפשר היה לשנות דפוסי חיים,

אלא שבינתיים נתקבעו מסגרות והפכו לחלק מאידיאולוגיה, מתפיסת עולם. הלינה המשותפת כבר נעשתה מקובעת כחלק מההוויה הקיבוצית.

החלו להיווצר סתירות ומתחים בין רצונות ושאיפות לבין המציאות.

על רקע זה חבר הקיבוץ יכול לומר לעצמו (בהומור כמובן):

- יש לך הכול, אבל בעצם אין לך כלום.

- אתה קובע בכל דבר, אבל בעצם כמעט את הכל קובעים בשבילך.

- יש מסביבך הרבה חברים, אבל קשה למצוא ידידים.

במבט פחות קליל ויותר ביקורתי, אפשר לומר שבמסגרת שמנסה להחיל שיתוף ושוויון נגרם עוול לחלק מהאנשים.

למרות הכוונה להיטיב עם הפרט, הייתה פגיעה בזכויות שמוכרות בכל העולם החופשי.

בין זכויות היסוד של האדם יש זכות לפרטיות, זכות לקניין ולצבירת רכוש מבלי שיפגע באחרים או יילקח על ידי אחרים. הזכויות האלה לא יכולות להתממש במלואן במסגרת שפוגעת בפרטיות ולא מאפשרת צבירת רכוש פרטי.

ברור שאין שינוי ארגוני או טכני שלא מלווה גם בשינוי ערכי ומנטאלי.

המעבר לצורה ארגונית חדשה יצטרך לחכות על לסיכומים ולהכרעה בקלפי, אבל השינוי המנטאלי כבר כאן ולהערכתי אצל רבים יש מוכנות לעשות את המעבר.

אנשים מייחלים שהתהליך שעובר עלינו יתנהל ברוח טובה. כמובן זאת משאלת לב. ככל שהשיחות יתמקדו בתקציבים ובמשאבים מוגבלים, נהיה חשופים לאי-שקט חברתי ומתחים בין קבוצות שונות.

יש לקוות שאחרי הכול נצליח לשמר דברים שהם חשובים ויקרים לכולם: חיי חברה, פעילות תרבותית, מסורת של חגים ועוד.

\*\*\*\*\*

עיתון מס' 12 – 22.3.2013

## הטרגדיה של חלקת המרעה

אחרי שלוש אסיפות שעסקו בבחינת "המודל החדש", אפשר לומר שלא מסתמנת פריצת דרך, ואולי אפילו נערם מכשול מאוד קשה.

ספק רב אם ניתן לאמץ מודל שמכיל שתי שיטות כלכליות התלויות אחת בשנייה ונוגדות אחת את השנייה. מצד שני, על פי התבטאויות וסקרים, הציבור לא בשל לעבור למשטר של שכר דיפרנציאלי.

מה שמסתמן הוא, שלאורך זמן המודל הקיים - מודל שיתופי-מסורתי לא יוכל להתקיים והסכנה היא שניקלע למבוי סתום, למלכוד. כאשר מסתכלים כיום על התנועה הקיבוצית על רקע עברה המפואר והישגיה הגדולים, מתעוררת אסוציאציה מעניינת.

בשנה שעברה ציינו בכל העולם מאה שנה לטביעת הטיטאניק. הטיטאניק הייתה סמל של גאווה ופאר ונקראה גם בשם "בלתי ניתנת לטביעה" (Unsinkable). מתוך ביטחון רב, האנייה לא צוידה בכמות מספקת של סירות הצלה (רשת ביטחון) למקרה של טביעה. על ניווט הספינה הופקד רב-חובל עתיר ניסיון ומלא ביטחון עצמי... ביטחון גדול כל כך - עד שכאשר התקבלו ידיעות על קרחונים באזור - הדבר לא הרשים אותו, הוא שידר עסקים כרגיל והלך לישון.

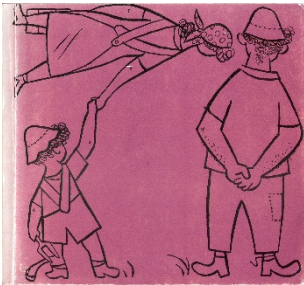
ההתראה האחרונה התקבלה מהצופה שישב במקום גבוה, מצויד במשקפת. הוא התקשר מיד אל גשר



הפיקוד והצוות שינה כיוון, אבל זה כבר היה מאוחר מדי. הטיטאניק התנגשה בקרחון... קרחון המציאות. ממש באותה שנה, קבוצה של חלוצים בארץ-ישראל התיישבה בנקודת המוצא של הכנרת אל הירדן. זה היה הקיבוץ הראשון. מטרתם הייתה לבנות חברה חדשה וצודקת. גם כאן הנהיגו את הקבוצה אנשים מלאי ביטחון ותחושת שליחות, אשר האמינו כי הם הולכים בדרך הנכונה, הצודקת ביותר, ומעניקים את החינוך הטוב ביותר לדור ההמשך. כעבור כמה עשורים נתגלו סדקים בלכידות, סימני שאלה ומרירות בקרב אנשים שחשבו שעקב המאמץ והשקעתם הגבוהה הם זכאים ליהנות מתמורה גדולה יותר.

הקיבוץ בישראל הוא דבר ייחודי, אבל לאורך ההיסטוריה היו לא מעט ניסיונות לייסד קהילות השותפות יחד ברכוש, אמצעי ייצור ושוויון חברתי. כל הניסיונות הסתיימו באכזבה ומפח נפש.

מדוע? מה קרה?



ההסבר הפשוט ביותר מתואר בתופעה שנקראת "הטרגדיה של נחלת הכלל". בימי הביניים הונהג שימוש משותף בחלקות שדה. בעלי עדרים רעו את הבקר על אותה חלקה, כל אחד בתורו, על פי ימות השבוע.

כולם ידעו שיש לנהוג תוך התחשבות באנשים אחרים, שגם הם רוצים לבנות מהקניין המשותף, אלא שכל בעל עדר שאף להגדיל את העדר שלו, לנצל לטובתו כמה שניתן את

חלקת המרעה. חלקות המרעה התדלדלו ונהרסו כתוצאה מקונפליקט בין טובת הפרט לטובת הכלל. הכוונה הייתה טובה - אך לא ניתנה להגשמה לאורך זמן, משום שבכל מקרה של התנגשויות בין טובת הכלל לטבע האדם – טבע האדם יגבר!

במשטר שבו מבינים את החוקים האלה יוצרים מנגנונים של פיקוח, בקרה, רגולציה ועוד.

אני חוזר אל פרשת הטיטאניק ואומר: "מה שדרוש זה לא תיקון אלא שינוי כיוון!!!"

\*\*\*\*\*



עיתון מס' 17 – 26.4.2013

## עד כאן

לפני לא מעט שנים הלכתי לכיוון תאי הכביסה. מוצאי שבת, אני עם שק הכביסה ולפניי שני אולפניסטים: האחד ותיק, השני טירון, רק הגיע לכאן. הטירון שואל את הוותיק: "תגיד, מה זה קיבוץ?"

והוותיק עונה: "פשוט מאוד - אתה לא צריך לבשל, מבשלים לך, אתה גם לא צריך לכבס, מכבסים לך את הבגדים, אתה גם לא צריך לחפש עבודה... ימצאו לך עבודה וגם יגידו לך מה לעשות".

אני מספר את האנקדוטה הזו, משום שלפעמים נראה שגם בתוכנו, חברי הקיבוץ, ישנם אנשים שתופסים כך את המסגרת הזאת.

התברכנו באנשים רציניים, עם חוש אחריות, שממלאים תפקידים ודורשים הרבה מעצמם. אבל לצידם אפשר לראות לא מעט אזרחים שלא דורשים הרבה מעצמם, וייתכן שגם הסביבה החברתית לא דורשת מהם מספיק, והם כמובן נהנים מאותן זכויות ואותה רווחה. הסיטואציה הזו מספקת חיים נוחים עם ביטחון קיומי ומעט דאגות.

אין ספק שלאורך כל השנים רוב האנשים בקהילה שלנו מילאו את חובת העבודה ומטלות נוספות, אלא שההתנהלות הייתה בעייתית. ההתנהלות יצרה אווירה שבה הרבה אנשים שואפים להיות בסדר.

במילים אחרות - שלא יוכלו לבוא בטענות! וכאן צריך לומר: **בסדר זה לא מספיק!**  
הרבה אנשים שמועסקים בחברות גדולות ומצליחות מוצאים את עצמם מחוץ למעגל העבודה כי **בסדר**  
זה כבר לא מספיק בחברה תחרותית. אם העובד לא יוזם, מחדש, מתאמץ - הוא צפוי לפיטורים.

את הקיבוץ הקימו על בסיס הסכמה על עקרונות ברורים:

\* שותפות מלאה ברכוש, אמצעי ייצור ובצריכה.

\* עבודה עצמית, דמוקרטיה מלאה.

כעבור כמה עשרות שנים חל כרסום בעקרונות האלה (למשל עבודה עצמית) ואחרי 70 שנה, אנו  
מוצאים את עצמנו במציאות שונה בתכלית. איש לא פסל את עקרונות המייסדים, אבל התנהלות  
בעייתית הביאה אותנו למקום שלא רצינו להגיע אליו - גם מבחינה חברתית וגם מבחינה כלכלית.

שאלו פרופסור אמריקאי לכלכלה: "מה זה הדבר הזה, כלכלה???"

הפרופסור חשב קצת וענה: "זהו תחום שבו בדרך כלל הרוב טועה". נזכרתי בסיפור משום שלצד  
החלטות נכונות, קיבלנו פה הרבה מאוד החלטות שגויות, שאפשר היה להימנע מהן.

מספר דוגמאות מני רבות:

דחיית המודל הרציונאלי בדירור, דחיית הכנסת שותף למיברג, מינויים לא מתאימים, אישור תכניות  
בנייה מאוד לא מוצלחות - ועוד תקניות.

אנו מתקרבים לנקודת הכרעה וחשוב שכולם יהיו מעורבים וישמיעו את דעתם. מי שיש לו דעה צריך  
לומר אותה. מי שיש לו עמדה צריך להיאבק עליה. אני מסתייג מתיאור של קרבות ומלחמות אחים.

אין פה שני מחנות. מי שהקשיב לדיון באסיפה האחרונה יכול להבין שיש לנו פה שתי קבוצות:

האחת - אנשים שרואים את המציאות בלי אשליות.

השנייה - אנשים טובים, עם כוונות טובות, שדבקים בקיים תוך נכונות לתיקונים.

ייתכן שמי שרוצה לשמר את הקיים חושב שהוא מגן על הבית, אבל זה נובע מראייה לא מציאותית, או  
מאשליות, ואולי מתוך געגועים למה שהיה פעם...

חשוב להבין ולהפנים - אנשים הרואים את המציאות בלי אשליות ובלי ניסיון לייפות אותה - הם לא  
פחות פטריוטים ולא פחות אכפתיים. במצב שנוצר, מה שמונח על הכף הוא יותר מאשר חיפוש מודל  
חדש. על סדר היום שלנו - היחלצות **מדרך ללא מוצא**.

\*\*\*\*\*

עיתון מס' 29 – 19.7.2013

## **פרשת השבוע – מנהיגות**

תוצאות המשאל לבירור עמדות החברים מראות, שיש כיום רוב שתומך בקיבוץ מתחדש עם רשת  
ביטחון. עדיין אין פער מאוד גדול בין תומכים למתנגדים, והדבר עלול לגרור אותנו לתקופה נוספת  
של ויכוחים, התלבטויות ודיונים.

אפשר כמובן להסיק מהתוצאה שעדיין לא בשלים בעין השופט לשינוי המוצע – קיבוץ מופרט.

מי שזוכר תוצאות של סקרים דומים שנערכו פה בעבר, מבין שיש מגמה ברורה והתחזקות של גוש  
האנשים שמבינים כי בשיטה הקיימת לא נוכל להמשיך ולקיים מערכת עם צרכים מגוונים ורמת  
חיים גבוהה.

כל הפרמטרים מעידים שאם שוב ייערך סקר דומה, בעוד כחצי שנה, הוא יראה הפרש גדול עוד יותר  
לטובת התומכים בשינוי... זאת המגמה.

המסקנה היא שאין טעם להשתהות. צריך ללמוד מניסיונם של אחרים, לבצע התאמות ייחודיות שיתאימו לנו - ולבצע את השינוי.

פרק הזמן הארוך של חוסר ודאות וחוסר החלטיות אינו מיטיב את המצב, ומי שחושיו מחודדים יכול לקלוט שהאווירה נעשית דחוסה, תוך גילויים של ציניות. הציניות משתלטת במקום שבו מפסיקים להאמין ומתחילים להתייאש.

ללא ספק, יש אנשים טובים שמתנגדים לשינוי מהמודל המסורתי והשיתופי מסיבות ושיקולים ענייניים, אך אני מניח שרבים מן המתנגדים מונעים מתוך חששות ופחדים, והפחד לא צריך להנחות אותנו... אסור שזהו מה שינחה אותנו.

אחד מנשיאי ארצות הברית (F.D.R ביטא את הדבר כך: "הדבר היחיד שעלינו לפחד ממנו הוא הפחד עצמו").

### הנהגה, מנהיגות

כדי להתגבר על המכשולים והקשיים ולהוביל את התהליך עד להשלמתו, דרוש גוף שיוביל, יתווה כיוון וימנע פילוג וזעזועים מיותרים.

על פי ההתנהלות, לפחות בתקופה האחרונה, עולים ספקות ביכולתה של המנהיגות שלנו.

בחלק מן השלבים נצטרך להיעזר ביועצים חיצוניים, אך את העבודה נצטרך לעשות בכוחות שלנו. כאן, לדעתי, יש לנו בעיה.

\*\*\*\*\*

עיתון 'מס' 37 – 13.9.2013

## מה המצב?

### 1. תפריט... Menu:

שווארמה / בשר עוף מוקפץ / קבאב עם גבינה צהובה / פשטידת עלה מנגולה / רביולי ברוטב שמנת עם פטריות / אמפנדוס במילוי בשר / אמפנדוס חלבי / פשטידת גבינה בשינקן / דג מטוגן עם צייפס / ניוקי / ספגטי בולונו / קרפ צרפתי עם שוקולד או ריבת חלב / פלאפל / שני סוגי נקניקיות / שתייה חמה וקרה / גלידה בגביע.

2. שאלה: האם התפריט נלקח ממסעדת יוקרה בלב תל אביב? מלון חמישה כוכבים?

3. תשובה: לא! התפריט הנ"ל הוגש בחדר האוכל שלנו, קיבוץ עין השופט, ביום רגיל, לא חג, לא באירוע חגיגי... סתם יום של חול (13.8.26).

אני כותב את הדברים כדי להדגיש את מה שנאמר כבר באסיפה הכללית: **הציבור שלנו לא יודע מה המצב, מה באמת מצבנו.**

אנחנו שומעים דיווחים סותרים, פעם אופטימיים, פעם אחרת פסימיים. לא מזמן העלו את מחירי המנות המוגשות בחדר האוכל. בכל הענפים מנסים להתייעל ולצמצם הוצאות (כולל פיטורי עובדים), חוסכים בהוצאות חשמל, מים ועוד.

הארוחה הנדיבה הנ"ל (שישה סוגי בשר) כרוכה לא רק בהוצאה. יש פה גם מסר לציבור, והמסר הוא שהכול בסדר ואנחנו יכולים להרשות לעצמנו.

ישנם קיבוצים שנהנו השנה מהכנסה של מיליארד שקלים ואף יותר. הם יכולים להרשות לעצמם לחלק בונוס, ובנוסף גם לתרום למי שנזקק.

העברנו לא מזמן כמה תרומות בכסף ובשווה כסף וגם זה מעורר תמיהות : בדרך כלל, מי שמצבו הכלכלי קשה - לא תורם לאחרים. כל הוצאה שאינה הכרחית היא מיותרת, עד ליום שהמצב יוטב.

במשך שנים פנו אל הציבור שלנו להצטמצם, לדחות הוצאות. דחינו רכישת מקררים, ויתרנו על חופש בקיץ, ויתרנו על נסיעות לחו"ל ועוד.

את כל זה אפשר להשיג כאשר מציגים תמונה ברורה ומעבירים מסרים ברורים.

אין כאן כוונה לפגוע באף אחד, אבל אני קורא למי שממלאים תפקיד מרכזי: **תתעשתו, תובילו קו ברור ודרך ברורה. נבחרתם לא רק כדי "למלא תפקיד" אלא כדי להנהיג. הציבור פה זקוק להנהגה.**

\*\*\*\*\*

עיתון מס' 46 – 15.11.2013

## אין צורך בתותחים

### א. בחירות מתקרבות

הבחירות לראשות המועצה מתקרבות ואנחנו נחשפים לשלטי חוצות, "ברושורים", אסיפות תמיכה ועוד. מי שקורא את החומר שחולק מטעם שלושת המועמדים יתקשה להחליט במי לבחור. שלושתם מציגים רקורד מרשים, שירות משמעותי בצבא והרבה תוכניות גדולות לעתיד. הם מביאים איתם גם ניסיון מצטבר והתמודדות עם תפקידים שמילאו בעבר. יחד עם זאת, כל אדם מביא איתו סגנון אישי, תכונות אופי, הרגלים, ובמילה אחת – אישיות. כאן לדעתי המבחן האמיתי. מי שמלא תפקיד ציבורי נדרש ליושר, הגינות, כנות ופתיחות. מי שיתמנה לתפקיד ציבורי צריך לדעת לעבוד עם אנשים, לשתף פעולה ולדבר בגובה העיניים. במסע הבחירות (קמפיין) אין צורך ב"תותחים", אין צורך לגייס חברי כנסת, ידוענים או אנשי ציבור. לפעמים מי שמתאמץ מאוד להרשים את הקהל, עושה לעצמו דווקא שירות רע.

### ב. על דברים שקורים במקומות אחרים

כאן נדבר על מסעדה שממוקמת במרכז הארץ, מארחת מדי יום כמה מאות סועדים, ורמת המזון, בדרך כלל, משביעה רצון.

אחד מעובדי המסעדה מוצא להפתעתו במקרר הגדול עשרות קילוגרמים של בשר מקולקל, שהיה אמור להישמר במקפיא ולא במקרר, והגשתו לסועדים היא סכנה לבריאות האוכלוסייה. האיש מיידע מיד את המנהל, וזה מגיב באדישות כאילו הכול בסדר, אין בעיה, יגישו את זה לאנשים. בהמשך מתברר שבמשך תקופה ארוכה אין הקפדה על טריות המזון.

**לזלזל???**

בשעות הערב נשב מול הטלוויזיה. הערב יקרינו את "כלבוטק", רפי גינת ידבר בהתרגשות על מסעדות אי-שם בתל אביב שמגישה מזון שפג תוקפו, מכיל חיידקים ומהווה סכנה לבריאות הסועדים.

ואיך נגיב?

"נורא!... אצלנו דבר כזה לא יכול לקרות... הרי כולנו כאן חברים שדואגים אחד לשני".

## רבתי... תתעוררו!!!

\*\*\*\*\*

עיתון מס' 50 – 13.12.2013

### מנהיגות בגובה העיניים

מנהיגות בגובה העיניים!

זאת הסיסמה שבחר לעצמו מועמד לראשות מועצה אזורית באזור הדרום - באר טוביה. מאחורי המילים הפשוטות יש מסר של אדם שרצונו לשרת את ציבור הבוחרים ולכבד אותם. ענווה, צניעות, כבוד לזולת... כל אלה יוצרים בציבור תחושה של אמינות כלפי ממלאי תפקיד, ולא במקרה מוסד מכובד כמו בית-הספר הריאלי שהוציא מתוכו אלופים, שופטים ואישים רמי-מעלה, אימץ את הסיסמה "והצנע לכת" (המקורות: ספרי מיכה וישעיהו). יחידת עילית בצבא חרתה על דגלה את המילים "בהשקט ובבטחה". על רקע הרעיון הברור והפשוט כל-כך, מתעוררות תמיהות על סגנון קמפיין של מי שמפאר ומרומם את עצמו ויוצר לעצמו דמות שונה מזו המוכרת לחברה בה הוא חי. יש בינינו אנשים שמחוברים לקבוצות ספורט (כוח) או לאישים בעלי עמדות השפעה (כוח). מדי פעם טורחים להזכיר לנו את הקשרים שהצליחו ליצור. כבר כתבתי בעבר ב- "ידיעות עין השופט": "אין צורך בתותחים. לפעמים מי שמתאמץ מאד להרשים עושה לעצמו דווקא שירות רע".

הכי טוב ..... בצניעות.  
הכי טוב ..... בגובה העיניים.

\*\*\*\*\*

עיתון מס' 52 – 27.12.2013

### מה זאת הצבעה עין-שופטית?

הרבה סימני שאלה ותהיות עולים כשקוראים את הרשימה שכתב יניב לעיתון האחרון (21.12). הדברים שנכתבו טעונים, מרגיזים ולעניות דעתי מחייבים תגובה.

תזכורת קצרה – כותב יניב:

"השקענו הרבה כסף בשני המועמדים. יש חשיבות גדולה שהקיבוץ שלנו יעמוד מאחורי המועמדים שלנו. איציק, כחבר עין השופט, יביא אותנו למועצה... במיוחד הוא יהיה כזה בשבילנו, כי אחד משלנו. הצבעתכם חשובה, התגייסות ביום הבחירות תביא לכך שראש המועצה הבא יהיה מעין השופט". (המילה שלנו קיבלה הדגשה כדי להבין את רוח הדברים - ע.ג.)

אילו מחשבות ואילו אסוציאציות הדברים האלה מעלים?

מה יכול לחשוב לעצמו כל תושב שחי במועצה שלנו אם במקרה הוא לא גר בעין השופט, אלא גר במושב זה או אחר או רכש את ביתו בהרחבה של אחד היישובים?

למה מצפים אנשי הקיבוץ שבמשך שנים דאגו להזכיר שטובת הכלל לנגד עיניהם?

מה השיקולים והאינטרסים החומריים שהם מצפים לקבל כאשר חבר מטעמם, משלהם יישב על כיסא ראש

המועצה?

הכותרת למאמר של יניב :

"הצבעה עין-שופטית להובלת המועצה".

מה זאת הצבעה עין-שופטית? יש הצבעה רמת-גנית? יש הצבעה אלקימית?

היו זמנים כאשר בקיבוצים חשבו שישנם אנשים שיודעים מה נכון ומה טוב לאחרים.

אנחנו כבר מזמן לא בתקופה הזאת. אנחנו כבר מזמן לא שם. אנחנו מכבדים את חופש הדעה וחופש המחשבה של כל אדם.

לירון התייחס לתופעה וכתב באופן ברור: "יש הרבה חשיבה שבטית ביישובי המועצה. החשיבה השבטית

היא נגע מזיק שצריך לעקור משורש. מבחינת המועצה יש 13 יישובים ואין שלנו ולא-שלנו".

#### **לסיום:**

כאשר רשימה הזאת תופיע, כבר יהיה פה ראש מועצה חדש. אני לא מקדיש מחשבה האם הוא גר ביישוב זה

או אחר, גם המוצא האתני שלו אינו רלוונטי לעניין. מה שחשוב הוא התפקוד, מה שחשוב הוא שהאיש

יעמוד באתגרים של המועצה שלנו.

\*\*\*\*\*