

## לתולדות הפער

ש. חיטטנו בכמה פצעים מכאיבים. מה חלקו של "הפער" בהתפתחויות השליליות ומה מקורו?

ת. בניסוח שאלתך, דומני שקלעת במידה מסוימת לשורש הבעיה ומכל מקום לראשית התהוותה. ראשיתו של היווצרות הפער בא לנו מהנהגת הסתדרות הפקידים. בימיה הראשונים היא נשענה בעיקר על מקומות עבודה מעטים של המוסדות הלאומיים בירושלים: ההנהלה הציונית, הקרן הקיימת, קרן הייסוד, הכשרת הישוב, הדסה, בנק אפ"ק (בנק אנגלו-פלשתינה – שמו הוחלף לבנק לאומי לישראל, בקיצור בל"ל). בהמשך הצטרפה חברת החשמל עם הפעלת תכנית רוטנברג, וכן האוניברסיטה העברית, חברת האשלג מיסודו של נובמייסקי וגם מפעלי המלט "נשר" ליד חיפה ו"אתא", מיסודה של משפחת מולר. ראוי לציין, כי חברת החשמל, האשלג, נשר ואתא היוו מעין גוף מייצג לתעשיותיהם, במקביל להתאחדות בעלי התעשייה, שהוקמה אז במגמה לרכז התעשייה הפרטית.

העובדים בפקידות ממשלת המנדט לא השתייכו להסתדרות הפקידים, אם-כי לא היה קיים איסור להצטרף אליה. במסחר על שלוחותיו לא היו תנאים מסייעים להתארגנותם של עובדים, משום שבמהותם היו אז עסקים קטנים, ובהם הועסקו קרובי משפחה של הבעלים. בהתפתחות מאוחרת יותר ובהתרחבות העסקים החלו פקידים וזבנים להתארגן, ומאבקם על תנאי עבודתם היה ממושך וקשה.

בראש ההנהלות של מוסדות ציבור אלה עמדו באותם ימים אנשים מן החוץ, מובטחים בחוזים אישיים, שהעניקו להם יתרונות

מפליגים ביחס למושגים הצנועים ששררו אז בארץ. לכן הצליחו מנהלי המשא-והמתן עימהם מטעם הסתדרות הפקידים, להשיג בקלות יחסית כמה הישגים בתנאי העסקת חבריהם כגון: חופשת מחלה נדיבה, חופשה שנתית, פיצויי-פיטורין או פרישה של שכר חודש לשנה, וותק רב שנתי ויו"ב. כל זה לא הושג, אמנם, ביום אחד, אך בהרבה פחות מאמצים מאלה, שנזקקה ההסתדרות הכללית להקדיש אותו זמן להשגת תנאים אלמנטריים לפועלים, שהחלו להיות מועסקים במשק הפרטי, ואף לאחר מאבקים ממושכים נשארו בפיגור רב אחרי הישגיהם של הסתדרות הפקידים.

וותרנותם של מנהלים אלה אינה מוסברת מכוח רוחב-ליבם והערכת האישיות והכישורים של פקידיהם, כי-אם עקב רצונם לחזק ולהצדיק את התנאים המועדפים של עצמם, אשר לאחר מתן ההקלות האמורות נשאר עוד הפער לטובתם רב למדי. כך החל להיווצר השוני וההבדלים הניכרים בתנאי העבודה, כשהסתדרות הפקידים צועדת בראש לגבי טיב השיפורים שהוענקו לחבריהם לעומת אלה של כלל העובדים.

ומבית-מידרשה של הסתדרות הפקידים יצאו עיקר הטיעונים נגד דרגת המשכורת המשפחתית שהופעלה לעובדי ההסתדרות, בהציגם מצדם את תפיסת הדירוג המקצועי וההפרשיות בשכרם של ממלאי תפקידים שונים. זהו ראשיתו של הגיון הפער, ואת המשכו העגום אנו מכירים על כל תופעות-הלואי ההרסניות שבאו בעקבותיו.

גורלם של המורים לא שפר עליהם, כמו זה של חבריהם הפקידים במוסדות הלאומיים, על אף שמערכת החינוך הישובית התארגנה ברשותה של ההנהלה הציונית עם הסילוק של השלטון התורכי.

למזלו הרע של החינוך הוא סבל כל ימיו כמעט, מקושיי תקציב, וגם העברתו לניהולו של הועד הלאומי לא הוציאה אותו מקשייו המתמידים. אמנם, הוכנסה אחדות בזכויות המורים, נקבעו שעות הוראה קבועות, חופשות חגים מעל למקובל, חופשת-קיץ עם סיום שנת-לימודים, שכר המשתלם לפי הלוח העברי, הנותן יתרון כלשהו בהכנסה השנתית (כל מערכת החינוך התנהלה אז לפי הלוח העברי), תעסוקה מובטחת לכל שנת-לימודים, והפרשות לקרן פנסיה.

אך תמורת הזכיה בכמה מן היתרונות האמורים, היה עליהם להמתין חדשים רבים עד לקבלת עצם המשכורת. האיחור בתשלום שכר המורים הפך מעין נורמה קבועה. אך אורך זמן האיחור לא היה קבוע, ונע בין 3-4 חודשים ולפעמים אף יותר. אם-כי באותם ימים לא היה מקובל המנהג של תשלום שכר עבודה במועדו, וקיומו הסדיר היה דבר נדיר, אך לדרגה גבוהה שכזאת של פיגור היתה "פריבילגיה" רק למערכת החנוך. רק באמצע שנות החמישים הוחק על ידי משרד העבודה חוק נגד הלנת שכר. מאז החלו להקפיד על תשלומם במועד קבוע.

הסתדרות המורים ככלל לא היתה מסונפת להסתדרות, והם שמרו בקפידה על עצמאותם זאת. אך רבים מחבריהם השתייכו אז להסתדרות על בסיס אישי.

גם הנמנים על המקצועות החפשיים קבעו לעצמם בהדרגה תנאי שכר ספציפיים. במשפחת העובדים הקטנה של הימים הראשונים החל כבר להסתמן שוני רב למדי, והפרשים רציניים בתנאי העיסוק-השכר והתנאים הסוציאליים הנלווים.

מפעם בפעם התגלה הצורך להביא ליתר אחדות ולצמצם השוני הרב המכביד בתחום רגיש זה. הנסיונות בכיוון זה הביאו קודם כל לשאיפה "לשלות" מכל הסדר נתון את הצימוקים, ולשבצם

במסגרת האחרת. אך בעלי היתרונות לא השלימו בנקל עם אובדן הייחוד, וניסו לקדם מעמדם כל פעם על ידי משהו נוסף וחריג מן הרגיל וכך חוזר-חלילה. והפער משתרש ומתייצב, תחילה בצורה צנועה, ועם הזמן מתרחב והולך בקבלו ממדים מדאיגים.

הקמת המדינה יצרה מצבים, שהיה בהם כדי להחריף ולהמיר צעדיו של תהליך לא בריא זה. הופעת פונקציות חדשות, תפקידים ומישרות, שמדינה מתוקנת נזקקת להם: שרים, מנכ"לים, שגרירים, קונסולים, יועצים למיניהם, שופטים ברמות שונות, חברי כנסת, אנשי צבא לדרגותיהם וכיו"ב עיסוקים ממלכתיים, שלא כל כך פשוט להאחיד מעמדם ושכרם. כאן נוצר מרחב גדול לאילתורים. לא עוד תנאי שכר שונים נדרשו, אלא גם שוני במעמד.

הסטטוס החל להיות סימן-היכר המציין חשיבותו של התפקיד ונושאו, והרצון להבליטו הביא לחידוד יתר.

בדיון פנימי מסוים, בהיות מרדכי נמיר מזכיר ההסתדרות לאחר שובו ממוסקבה, בה שימש שגריר במקומה של גולדה, משהוטל עליה לכהן כשרת עבודה – הוא הפתיע את המשתתפים בטיעון מוזר: כלום לא טעינו במדיניותנו המקצועית, בהיצמדותנו לשיטת תוספת היוקר בלבד כתשובה יחידה לקיום תנאי עבודה הוגנים, והתקדמות אישית של העובד רק דרך העלאתו בדרגה המקצועית?

העובדה, שהציבור אינו מעורב במאבק מקצועי לשיפור שכרו, מאחר ותוספת היוקר ניתנת לו אוטומטית כהסדר כללי, מביאה לדעתו לידי התנוונות ושיתוק במערך המקצועי של ההסתדרות.

מני-אז רתומה המדיניות המקצועית של ההסתדרות לשני מקבילים אלה של תביעת תוספת שכר בנוסף לתוספת היוקר.

בכך נפתח שדה-פעולה נרחב לאיגודים ולועדים. כשהמזכירים ויושבי הראש עומדים בפני חידוש בחירתם, טבעי שהם חייבים להביא "הישגים" לבחוריהם. וכאן הדמיון הפורה מעלה שלל של אפשרויות, וכפי שהתבטא פעם לוי אשכול: הכל ניתן להשיג "בעזרת השם". ואנחנו עדים לשפע התוספות בעלות שמות משמות שונים הנדבקים לשכרנו הנומינאלי. כך אנו עדים לאינקוביזציה של הפער עוד מלפני הרבה זמן.

בעצם אפשר לראותו כמעין ריאקציה לנסיגות-כשל של שוויונות, שניסו להעבירה במערכות השכר של עובדי ההסתדרות. ובמציאות, החלה ההפרשיות בשכר לפי טיב העיסוק המקובל בדרך כלל כנורמה סבירה, להתאזרח במערכות העבודה. שיטת ההפרשיות, כשבשטח מצויים כוחות דוחפים, ניתן בקלות להעבירה לתפיסה עקרונית בין העיסוקים, ומכאן המעבר מן ההפרשיות הסבירה אל פער חריף ומתנשא בא כבר מעצמו.

עם קום המדינה נושא הפער הפך, כאמור, גם לענין של סטטוס. התמקמותו של הפער המתבלט והמתנשא החלה להיות מורגשת ביתר חריפות, ואף באופן מכאיב למדי, בשעה שזרם העליה תבע מהרשויות הממלכתיות לספק להמוני העולים המדולדלים וחסרי-כל את המעט שבמעט, שהמדינה העניה והנולדת זה עתה היתה מסוגלת להקדיש למען קיומם האלמנטרי. בסיטואציה שכזאת הפך הפער לקיטוב מסוכן ומחליא, שחברה מתהווה מתקשה לעמוד בו, בפרט בראשית התגבשותה. מן ההשפעות המעיקות והמסוכנות הללו טרם הצלחנו להשתחרר.

מפקידה לפקידה מתחוויר לחד-עין ההכרח להביא ליתר הגיון ונורמליזציה בתחום רגיש זה של שכר ותנאי-עבודה. החתירה להגיע ליתר תכליתיות, על מנת להשתחרר מן ההצבר המקרי והמזיק של גיבוב טלאי על גבי טלאי, מביא כמקובל אצלנו להטיל על ועדה, שעליה לשבת על מדוכה זאת, ולהביא המלצותיה. מאחר

וועדה כזאת בנויה על הרכב מייצג של דעות שונות הרווחות בענין הנדון, חולף זמן ממושך, לעתים שנתיים ויותר, עד שהיא מצליחה לגבש המלצותיה. וכשהן מובאות להפעלה – יש וחלו בינתיים שינויים מפליגים בשטח, ושוב אין הן פותרות את הבעיות בשלמותן ובאורח יסודי.

ש. בשמעי ביאוריך על המורכבות הרבה במיבנה ההסתדרות מתייצבת בפני שאלה, האם הפעילות המשקית יכולה להוסיף ולדור בכפיפה אחת עם זו המקצועית, מחשש של סתירה וניגוד אינטרסים?

ת. בתפיסה פשטנית ניתן לשער קיום סתירה בין שני קוי – פעילות אלה. עם זאת אין לשכוח, שהפעילות המקצועית כשלעצמה לא באה לבטא את מלוא תוכנה העשיר של ההסתדרות, וכלליותה באה להדגיש את רב-גוניותה ושלל תפקידיה.

האיגוד המקצועי הינו בעצם רק אחד מזרועותיה, ואילו הזרוע המשקית תכליתה להוסיף ולהשלים את מיכלול משימותיה ליצירת חברה חדשה, שקוי-המיתאר היחודיים שלה החלו לסמן כיונם עם ראשית ייסודה של ההסתדרות.

מדיניותה של ההסתדרות חתרה מלכתחילה להשיג יעדים קובעי גורל לעם שהחל להתקבץ בארץ. קליטת העליה התייצבה בפניה כמשימה ראשית, בהכתיבה כיווני-מעשה ברורים: התמסרות להנחלת הלשון, הכנת העולים לחיי עבודה, הכשרתם למשלוחי-יד הנדרשים לבנין הארץ, דאגה ליצירת מקורות תעסוקה, הגנת זכויות העובד ודאגה לבריאותו וכיו"ב. מן הראוי לזכור, כי משמעותה האמיתית של ההגנה על זכויות העובד נראתה, בנסיבות הנתונות, בעצם יצירת מקורות לתעסוקתם – היינו ההכרח להיכנס ביוזמתה היא למעגל הפעילות המשקית ולהבטיח

בכך את חוסנו של מחנה העבודה.

זהו, איפוא, הפן האחר, הקונסטרוקטיבי-משקי, המוסיף כוח וחיזוק לקידומו והצלחתו של הפן המקצועי, ובהחלט לא גורע ממנו. הסתירה המדומה בין השניים לא קיימת כל עיקר, ואף לא יכולה להיווצר כל עוד שניהם מודרכים על ידי מגמה החותרת לתכלית אחת – רווחת העובדים. תהליך זה התייצב הדרגתית, כשקצב העליה היה מתון וממדיו היו צנועים בהרבה מן הציפיות. המגמות הללו התגבשו בין שתי הועידות – בין ועידת היסוד, אותה בחרו ארבעת אלפים וכמה מאות בוחרים בסוף 1920, לבין הועידה השניה שהתכנסה באביב 1923, כשכלל מספר חברי ההסתדרות לא חרג מעל לשמונת אלפים. בוועידה זאת הוחלט גם על הקמת חברת העובדים השיתופית.

דפוסים אלה הפכו נחלת הכלל ההסתדרותי והינחו מעשיה של ההסתדרות בכל שנות קיום המנדט הבריטי.

עם קום המדינה התפרץ גל עליה גואה, שהדהים לא רק מספרית, אלא גם הביאו עימו שפע בעיות סבוכות, והחשש התגנב, שמא הכמות לא משפיעה על האיכות.

ש. בנקודה זאת יש מקום להציג שאלה: קמה המדינה, ומחובתה היה ליטול על עצמה לשאת בכמה וכמה פונקציות קארדינאליות, שבימי המנדט הבריטי נאלצה ההסתדרות לעסוק בהן.

והממשלה, אכן, נתנה כתף בדאגה לתעסוקה, העבירה לרשותה את לשכות העבודה, שיחררה את ההסתדרות מלשאת בעול קיומו של זרם העובדים בחינוך וכיו"ב, משימות, שההסתדרות כרעה תחת עולן. כלום עובדה מכרעת זאת לא חייבה שינוי כיוון?

ת. אין ספק, ששיחרורים אלה הקלו עליה במקצת, על מנת שתוכל להתמודד עם הבעיות שהעלו עימהם אלה העתידים להיות חברה מקרב גלי העליה ההמונית.

אך על "השיחרור" מעולו של זרם העובדים מצטערים עד היום הזה עקב אובדן נכסים ערכיים בחינוכו של הדור הצעיר, וממנו ההשלכות על עיצוב החברה המתהווה בקצב חריף, לעומת הקצב המתון יחסית שקדם לעליה הגדולה.

העיסוק בעניני בריאות חברה, הוותיקים כחדשים, נשאר רובץ על כנפי ההסתדרות - קרי קופת-חולים. המשימה כבדה והלכה עם התפשטות שירותיה על פני מרחבי הארץ בעקבות פיזור אוכלוסיית העולים באזורים חדשים, עירוניים וכפריים. בנוסף לפעילותה השיגרתית, כביכול, במקומות שמדרך הטבע חלה גם בהם הסתעפות מכוח הצרכים המתרבים עם הזמן.

גם שילובה של אוכלוסיית המיעוטים במעגל הנהנים מעזרת קופת-חולים עקב מדיניותה של ההסתדרות לכלול בשורותיה את העובדים השכירים שבקרבה - הוסיפה אף היא על הקשיים, שהגיוון הרב של צרכים חדשים הוטל עליה לספק במימדים גדלים בהתמדה, מבלי למשוך את היד מלהיזקק לחידושים, שההתפתחות המפתיעה ברפואה המודרנית מכתיבה.

המצער במהלך התפתחות הענינים בתחום רגיש זה הוא, שהממשלה לא גילתה יחס הולם למחויבותה כלפי אזרחיה, והניחה לקופת-חולים לעמוד כמעט לבדה במערכה קשה זאת. ואין למצוא נחמה כל עיקר בכך, כי מערכת הבריאות הממשלתית גם היא נתונה במצוקה לא קלה.

עקב זאת הוסיפו גרעונותיה לטפוח בהתמדה, בהעיקם קשות על מצבה. גם ההסתדרות לא הקלה על נפתוליה התקציביים, במנעה



ממנה תקופה ארוכה – אמנם מנימוקים שבעיקרון – להנהיג תשלום בעד תרופות. ומשהסכימה לכך, הגבילה את שעורו ההולם זמן רב למדי. ברור, שאפילו החלטה נכונה בנדון לא היה בה כדי לשחררה מן המועקה התקציבית, אך יכלה לפחות לחסוך ממנה את העלבון הצורב להזדקק לבסוף לחסדם של מבקשי-נפשה בקרב אנשי הליכוד בממשלה ובכנסת.

בעיות התעסוקה, שהחמירו עם השנים בעקבות התווספות דורשי עבודה רבים מקרב העולים, לא יכלו שלא לחייב את ההסתדרות לחזור אל הרגליה לדאוג לזירוז הפעלת מקורות תעסוקה יצרנית בעזרת הכלים הקונסטרוקטיביים שלה.

הממשלה נכנסה, כמובן, בעובי הקורה, ומודרכת על-ידי אנשי תנועת העבודה, שהיוו את חוט-השידרה שלה, החלה להקדיש אמצעים ורעיונות להגברת התעסוקה.

משרד העבודה הושיט יד ליוזמות שעלו מצד ההסתדרות ליצירת מקורות של עבודה יציבה בחרושת, בהקצותו את השטחים הדרושים ובסמנו את המקומות להפניית מפעלים לישובים שקלטו עליה.

הכלי למילוי משימות אלה, שעמד אותו זמן לרשות ההסתדרותית, היה סולל בונה, שהיתה לו כבר אז אחיזה בעיסוק תעשייתי. הדאגה למציאת מקורות תעסוקה יצרנית ויציבה לעולים הביאה לידי שיתוף פעולה פורה בין משרד העבודה וסולל-בונה, וכך החלו לקום, ללא איבוד זמן מיותר, מפעלים שהפכו נקודות-אחיזה חשובות להתערות העולים בישובים אליהם הופנו.

אשקלון זכתה במפעל שפירנס מאות עובדים ב"יובל-גד", באר-שבע – ב"חרסה" ו"חסין-אש", "טלרד" מוקמה בלוד, "סולתם" ביקנעם, צנורות המזרח התיכון בעכו, "אלייאנס" בחדרה עקב

הפיכת גבעת אולגה הסמוכה לישוב עולים גדול, ומפעל מלט חדיש של "נשר" הוקם ברמלה, ואף הגרעין של מפעל "מכתשים" הופנה לבאר-שבע. ערי הפיתוח החדשות היו עוד במצב של התהוות, ותורם הגיע לפעילות תעשייתית עם איכלוסם והתייצבות אוכלוסיה קבועה בהם.

לפעילותו של סולל-בונה בראשית תיעושם של הישובים האמורים סייעה גם העובדה, כי אנשיו היו עסוקים אותו זמן בבנין בתי-המגורים של העולים בעזרת בעלי-מקצוע מטעמה, שהדריכו את העולים במלאכת הבנין, ובדרך זאת השתלבו העולים גם בבנין בתי-חרושת העתידים להעסיקם כפועלי ייצור. נעלה מכל ספק, כי מקומה ומשקלה של ה"יד הציבורית" בזירה הכלכלית וחיוניותה – הוכחה, אליבא דכולם, להבטחת חוסנה של החברה.

עם הצטרפותו של פנחס ספיר כשר המסחר והתעשייה בממשלה, הוא הסתער במרצו הידוע והבלתי נלאה לקידום תיעושה של הארץ. חריצותו הביאה תוך זמן סביר להקמת שורה ארוכה של מפעלי תעשייה, הנמנים על הסקטור הפרטי, הממלכתי, ההסתדרותי והקיבוצי. מפעלים אלה פוזרו על פני הארץ כולה, כשדגש מיוחד הושם, כמובן, על אזורי הפיתוח והישובים שבהם נתהוו ריכוזים גדולים של עולים.

אפשר להגיד ללא היסוס, כי הודות לפנחס ספיר קמו מפעלי תעשייה בעיירות הפיתוח ושינו כליל את דמותן. לא עוד ריכוזי כוח עבודה הנדרש לעבודה חקלאית, אלא מרכזים לפעילות תעשייתית. לשם כך הוא כיתת רגליו בכל אתר הבא בחשבון, בחן תנאי המקום, שידל יזמים וטרח ללא ליאות שאכן יקום הנדרש. הוא דאג להקצות שטחים לאזורי תעשייה ולהקמת מבנים להשכרה ליזמים, כאחת הדרכים לעידוד ולקידום המעשה. כמובן, שכל העשייה המרובה הזאת נסתייעה במימון ממשלתי.

והאכספנסיה הזאת היא אשר יצרה את הפוטנציאל התעשייתי הישראלי, ובכך הכשיר חלק גדול ממנו להתמודד בשוקי היצוא. גידול המערך התעשייתי הפך בסיס לקידום של החיים הכלכליים של הארץ. אמנם, לא כל שהוקם שרד, ומקצת ממנו כשל עקב שיקולים שגויים של היזמים או המסייעים בידם, עקב שימוש בציוד מיושן וחוסר יכולתם לעמוד בתנאי השוק, עוד בטרם הוכתה התעשייה כולה על ידי האינפלציה הדוהרת, והתקלות והחוליים הבאים בהכרח בעקבותיה. הסרת חומות המכס עקב הסכמים בינלאומיים היה בה כדי לחסן מפעלים מסוימים, שתשתיתם היתה בריאה ביסודה, שעה שאחרים התקשו לעמוד בתחרות בתנאי השוק.

הנה-כי-כן, שוב נדרשה ההסתדרות לחזור ולהפעיל את הרעיונות הקונסטרוקטיביים שלה למען יעמדו במבחן דומה מלפני שלושה עשורים, כדי לענות במציאת מקורות תעסוקה יציבים ויצרניים לעולים נטולי-ידע והרגלי עבודה. אלא שהפעם היתה המשימה קשה ומורכבת יותר ורבת-היקף, לנוכח הגל הגואה של העלייה ההמונית.

לא רווקים קלי-תנועה צריך היה לסגל לעיסוקים חדשים, כי אם אנשים עמוסי-עול משפחות שהיה הכרח להעמיד ללא כל הכנה מקצועית ליד מכוונות בבתי-חרושת, שהוקמו במיוחד כדי להעסיקם. ומיפגש מעין-זה, על כל אי-הוודאות שניסוי שכזה יעלה יפה מלכתחילה, התגלה כמניב-ברכה מכוח התמכרותם של מקימי המפעלים והסגל המקצועי שהתייצב להדרכת העולים בצעדיהם הראשונים בתחום זר ולא מוכר להם עד כה.

והעולים עצמם, משניתנה להם ההזדמנות ההולמת, גילו תושיה וכושר הסתגלות, ועד מהרה הפכו לפועלי תעשייה לכל דבר. הוא הדין לגבי אלה מן העולים שהופנו להתיישבות החקלאית,

ומרביתם הפכו בהדרגה לחקלאים ממש.

וכך עמדה שוב התפיסה המשקית-ערכית של ההסתדרות במיבחן המציאות – ויכלה לה. מן המכלול המסועף של תיעוש הארץ, שטופח על ידי הממשלה, נטלה ההסתדרות חלק מרשים, בהוסיפה לדאוג לא רק לקידומם של העולים עצמם אלא גם של ישוביהם.

התעצור ההסתדרות כוח, ואף אולי רצון, להתמודד גם בשלישית בבעיות הקיומיות שהארץ ניצבת בפניהם בעשור זה, ולסייע להוציא את כלכלתה מן הקשיים שמדיניות קלוקלת הינחתה עליה? ספק גדול הוא, אם הצמיחה והיציאה למרחב תתאפשר ללא הירתמותה של ההסתדרות, על מנת לקחת חלק פעיל בכך כבעבר. תורת "הביקוש וההיצע" לבדם לא ישכילו לעשות לנו את השירות החיוני הזה.

### על ההתפתחויות ב"כור"

ש. כשנכנסת ל"כור" לאחר ההפרדה של המגזר התעשייתי מן המסגרת הכוללנית והענפה של סולל-בונה נתקלת וודאי במפעלים שסייעת בשעתו להקימם, בזמן היותך במשרד העבודה לשם קליטת עולים, ובאיזה מצב של התפתחות מצאת אותם?

ת. קודם כל לא נכנסתי, כי-אם הוכנסתי שלא ברצוני החפשי. המשימה לא נראתה לי מלבבת כל עיקר. סער אז הויכוח בצבוריות ההסתדרותית, האם יש עדיפות לגוף מרכזי המקיף שטחי-פעולה מסועפים ונרחבים בתחום העיסוק הכלכלי, או שמא מוטב

להתרכז בענף ספציפי ומוגדר ולהתמחות בו, על מנת להעמיק ולהיטיב לשלוט בכיווני התפתחותו. הועד הפועל של ההסתדרות, ביוזמתו של פנחס לבון, שכיהן אותם ימים כמזכירו הכללי, שלל באופן נחרץ תפיסת אנשי "סולל-בונה", שהחשיבו קיומו של גוף כולל ומקיף את כל ענפי פעילותו העכשווית, וראו בשילוב התעשייה במערך הבנין יתרון להצלחה בשניהם כאחד.

משהחליט על הפרדת הפונקציות, הטיל הועד הפועל על פרץ נפתלי לעמוד בראש ועדה שתבחון מצב הדברים הקיים ולהציע סכימה של חלוקת הפעילות לפי הנושאים המהותיים. כחבר הועדה הזאת נתבקשתי להציע טיוטת-המלצות לועד הפועל. בקטע התעשייתי הצעתי לכלול את בתי-החרושת השונים ולרכזם כקומפלקס תעשייתי ב"כור", שם לגוף שדוד רמז המליץ להקימו לפני כתריסר שנים, אשר במסגרתו ניתן יהיה לגייס הון פיננסי לפעילות "סולל-בונה".

בהעלותי על הכתב את ההמלצות לפרטיהן, לא שיערתי כלל, שכעבור זמן-מה אהיה אני נדרש לקיימן. ומשהוטל עלי הדבר, היססתי לקבל על עצמי את האחריות הנדרשת, למרות שלא ראיתי שום צורך לסטות מן ההמלצות שהצעתי.

הדרמטיות שהיתה כרוכה בניתוח חריף זה, והעובדה שמרבית מנהלי המפעלים שימשו קודם-לכן כמנהלי עבודה בפרויקטים שונים בענף הבנין, וקיוו שהגלגל עוד יחזור אחורנית, וכל החידוש הזה עשוי להתבטל עם הזמן. גם ההרכב המוכתב של מועצת המנהלים וההרגלים הניהוליים היה בהם כדי להרתיע. החשש, אם האנשים האמונים על דרכי פעילות, כפי שנתגבשו במרוצת השנים בקיבולות המבצעיות של סולל-בונה, הוסיפו להכביד על שיקולי.

הידיעה, כי הציוד במפעלים, בעיקר באלה שמקורם היה עוד מלפני קום המדינה, היה מיושן ברובו, והיה משועבד בגין הלוואות, כשהכסף נבלע במחזור הכולל של סולל-בונה על מיבצעיו השונים. והמפעלים, לבד שהיה עליהם החובה לשלמן, התקשו עקב זאת להשיג מימון שוטף לצרכיהם הרגילים. ונוסף לכל זה, היה על קבוצת מפעלי "כור" לשאת בחלק רציני של החוב הכללי של סולל-בונה, שרובו היה מוצמד.

המפעלים, שהוקמו או נרכשו לפני שנים ביוזמת סולל-בונה עצמו, היו בטבע בדברים מכוונים לשמש ככלי-עזר לענף הבנין וכספקים של חומרים ומפעלים הנדרשים לתהליך הפרוייקטים השונים שלו.

התנהל ויכוח ממושך על קביעת מחיר מיוחד לסולל-בונה לגבי המוצרים שהוא היה הלקוח הקבוע שלהם, בהנחה שהרווח צריך להצטבר בגוף הכללי, ולא במפעלי התעשייה, שהם כלי עזר שלו. התעשייה צריכה להסתפק בכיסוי הוצאות הייצור בלבד בצירוף לאמורטיזציה, כיוון שלפי תפיסה זאת הגוף הכללי בלאו-הכי דואג לספק כל הנדרש לצרכי היומיום של זרועות המוסד הכוללני.

ברם, כדי לשרוד, להתפתח ולהתקדם כנדרש מקומפלכס תעשייתי רציני וראוי לשמו, היה הכרח לא רק לגבור על הקשיים וההרגלים שהשתרשו, ושלא בנקל ניתן היה להתגבר עליהם בתחומי "המשפחה", אלא למצוא בעת ועונה אחת דרכי מימון לפעילות השוטפת. אך בעיקר לשם הצטיידות במיכון חדיש ולהרחיב את המפעלים למימדים, שיאפשרו חדירה לשווקי-חוץ בתנאי תחרות במחירים ובטיב המוצרים. ובמיוחד, כשיעד היצוא מכוון בנסיבות הקיימות לארצות מפותחות, דבר המחייב לסגל את מערכות הייצור אל רמה נאותה ולמועדי אספקה מדויקים. בה בעת לחתור ולהיכנס לענפי ייצור בשוק המקומי שמעבר לענף

הבנין, לגוון מיכלול המוצרים ולהמעיט את התלות בקונה אחד ובענף אחד. החתירה להשתחרר מן התפיסה האופיינית לקבלן הרגיל לעבור מאתר בנין למשנהו, ולסגל לנוגעים בדבר הלך-נפש של תעשיין, החייב לטפח בהתמדה את יחידת הייצור הנתונה ולחתור להרחיבה, לשפרה ולגוון הרכב מוצריה, ולהעלות ללא ליאות את רמת טיבם.

אופקי התעשיין חייבים להיות רחבים ומתרחבים ללא-הרף, ואסור לו לשקוט על השמרים. כל עמידה במקום, סופם כשלון ודעיכה – משמע אבדן כל סיכוי לשרוד.

להחדיר תודעה מעין זאת לסגל המורגל בתפיסה שונה – בפני קשיי משימה זאת נרתעתי, משנדרשתי לשים צווארי בעול זה.

אך משקיבלתי עלי את הדין, ראיתי חובה לעצמי לעשות כל הנדרש, כדי לקדם את המסגרת הזאת, שביסודה היתה בעלת פוטנציאל מבטיח. ומקץ עשור, כמעט, הושג היעד, וקבוצת "כור" הפכה לקומפלקס התעשייתי החשוב בארץ, כשאחוז הייצוא שלה עלה בהרבה על חלקה היחסי בכלל תפוקת התעשייה הישראלית. משהזכרתי את שמו של פרץ נפתלי, חובה עלי לשרטט במעמד זה כמה קווים לתאור דמותו של האיש המופלא הזה, שעלה ארצה בראשית 1934.

בגרמניה היה חבר המפלגה הסוציאל-דמוקרטית ונמנה על המוחות המובילים בתנועה הסוציאליסטית, בין היתר עמד בראש האקדמיה למדעי החברה והכלכלה בפרנקפורט – מוסד אקדמי לחינוך כוחות פעילים ומנהיגים לקידום מעמדה של תנועת הפועלים.

במרוצת שנות העשרים השתלב בתנועה למען ארץ-ישראל העובדת, והיה אחד הפעילים בה בגרמניה, והשפיע גם על כמה מחבריו בהנהגת התנועה הסוציאליסטית לקחת חלק אקטיבי בתנועה זאת באירופה.

עם עלייתו ארצה השתקע בתל-אביב וחי בה בדירה צנועה כל ימי חייו, אחת היא מה התפקיד שהוא החזיק בידיו. כמה שנים התפרנס בדוחק מהרצאות אחת לשבוע בטכניון העברי בחיפה על כלכלה מדינית. את הרצאותיו היה קורא בעברית מן הכתב (באותיות לטיניות) שהיו מתרגמים למענו מגרמנית, כל עוד לא למד עברית. כשנתיים לפני פרוץ מלחמת העולם השנייה הוא שימש מנהל בבנק הפועלים עד להקמת המדינה. הוא הגה את הרעיון של שיתוף פועלים בהנהלות מפעלים תעשייתיים, וספרו שפורסם עוד בגרמניה תחת השם "דמוקרטיה כלכלית", דאגתי לתרגמו ולהוציאו לאור בעברית. הוא לקח חלק פעיל בענייני המפלגה (אז מפא"י) ושימש תקופה מסוימת חבר בעיריית תל-אביב מטעם רשימת ההסתדרות.

עם קום המדינה נתבקש נפתלי על-ידי דוד בן-גוריון לשמש יועץ לראש הממשלה לענייני כלכלה וחברה. לאחר מכן כיהן שנים מספר כשר חקלאות וחבר פעיל בוועדת השרים לענייני כלכלה וחברה. מפעם בפעם ריכז ועדות לבחינת נושאים מסוימים שעלו על הפרק בממשלה ובהסתדרות. בכל אלה התבלטה חוכמתו, רוחב דעתו, עמקות מחשבתו, ישרותו והגינותו.

בחודשים הראשונים להשתקעו בארץ ביקרתיו בביתו לפי המלצת ברל כצנלסון, כדי ליטול ממנו עצה לגבי קוי היסוד של הפעילות העתידה של קרן חוסר עבודה, ששימשתי אותו זמן מנהלה. הוא חיזק את ידי בהעדפת התפיסה הקונסטרוקטיבית בטיפול בחוסר עבודה, דרך שהיתה שונה מן המקובל אותו זמן בארצות אחרות בתחום זה. במשך שנים הייתי נוהג לבקרו בדירתו הצנועה לשם שיקול דעת משותף בנושאים אקטואליים, ותמיד מצאתיו ערוך ומוכן לשתף עצמו בדאגה ובמחשבה לפתרון כל בעיה שהובאה לפניו. המגע הקרוב עמו רקם ידידות עמוקה בינינו,



וכמעט בכל ועדה שהוא נתבקש לעמוד בראשה דאג לשתפני לצדו.

היה בעל מוח צלול, משכיל וידען מופלג בתחומי חברה וכלכלה, צנוע וישר-דרך, חבר נאמן לתנועה, איש עקרונות והומאניסט מובהק, סוציאליסט בכל מלוא הכרתו, בקיצור – אדם.

**ש. האם כל שמצאת עם כניסתך ל"כור" הפך עם הזמן לבריא ויעיל?**

**ת.** תהיה זאת הפרזה לומר, ובעיקר לחשוב, כי כל השגוי ניתן לתיקון בכלל, וודאי לא במהרה.

כמה מפעלים שהוקמו עוד בתקופת מלחמת העולם השניה או זמן קצר לאחר סיומה בלעו סכומי כסף גדולים בנסיונות להעלותם לרמה נדרשת, וחלקם נשארו בעייתיים. אך בדרך כלל רוב המערכת התייצבה על בסיס בריא, נוספו מפעלים חדשים, בהם כמה חשובים בערכם וברמתם הטכנולוגית, תוך פיזור גיאוגרפי נוסף, בעיקר בישובים החדשים. מפעם בפעם הובאו מפעלים קיימים לידי קנה-מידה הולם, תוך הרחבתם לדרגת מפעלים חדשים כמעט וחדשים, צויידו בידע ממקורות מוסמכים ואף בציוד מתוחכם.

מודרניזציה של הציוד ותהליכי הייצור היתה לקו-מנחה בפעילות התעשייתית, שממדיה הורחבו בהתמדה. מכונות חדישות, מיחשוב ואוטומציה במפעלים, הגיונם חייב ניצולם המירבי במשמרות, כדי להצליח לפחת כלכלית את ההשקעה היקרה. להוותנו, התקשו ב"כור", ואף במשק הפרטי שעלה אף הוא על דרך המודרניזציה, להשיג צוותים לעבודה במשמרות. נמצאו, איפוא, ההשקעות מבוזבזות בחלקן, דבר שהשפעתו השלילית לא נעדרה מן ההתפתחות העתידה.

בתום פרק הזמן שאנו דנים בו נמצאו מפעלי "כור" בין המצויידיים ביותר בתעשייה הישראלית. זה היה כוחם ואף חולשתם. הכוח הדוחף לייזום תעשייתי היה בעיקרו מכוון לריבוי התעסוקה, והמפעלים שהוקמו היו עתירי כוח-אדם. נקודת המוצא של מפעלי "כור" לא היתה שונה מן המגמה הכללית ואף בולטת יותר.

עם שיכלול תהליכי-הייצור בעזרת ציוד מודרני, הפכו מפעלי "כור" לעתירי-ציוד, ומכוח עובדה זאת גם לעתירי-הון. וכדי לא לפגוע בכוח-האדם המצוי, הדרך הובילה אל הרחבת היקף הייצור והפעילות, ושלב זה חייב זהירות מירבית ושמירה על איזון מדוקדק בין כל המרכיבים.

וכאן מן הראוי להתעכב, ולו רק לשם נגיעה קלה, בפרובלמטיקה של פריזון העבודה בתעשייה.

בכל שלבי התפתחותה התעשייתי בארץ שומה היה עליה להתמודד עם מצב שכמעט כל הפועלים שנקלטו בה לא היו מאומנים מלכתחילה ואת עיקר הכשרתם הם רכשו תוך כדי עבודתם במפעלים. מכאן, שתפוקתם בפרק זמן מסויים היתה נמוכה.

לימים הופעלה ביוזמת מועצת פועלי חיפה שיטה של נורמות ופרמיות, כשהבסיס ההתחלתי היה בנוי במידה רבה על המצב שהיה קיים במציאות. גם מועצות פועלים אחרות סיגלו לעצמן דרך זאת במשא-ומתן שלהם עם המעסיקים.

משהופעל המכון לפריזון העבודה ליד משרד העבודה, שומה היה עליו להאבק על התקנת שיטה של נורמות מבוססות על מדידות אובייקטיביות. ברם, ההשתחררות מן ההרגלים שהספיקו עד אז להשתרש לא היתה קלה כל עיקר, וההספק לא תמיד הניח את הדעת. המעבר ההדרגתי לציוד חדיש ואף אוטומטי בבתי-

החרושת, גם הוא לא איפשר להפיק את מלוא התועלת עקב היצמדות העובדים ונציגיהם למינהג של הסדרים מוסכמים, וכן לשיטת משא-ומתן מתחדש מדי פעם בפעם.

גם ניידות עובדים - לא רק ממפעל למפעל - אלא אפילו גם זו הנדרשת מנימוקים סבירים בתוך אותו מפעל עצמו במהלך העבודה השיגרתית, לא היתה מקובלת על העובדים ועל המימסד ההסתדרותי, דבר ששימש סלע מחלוקת זמן רב. כל שלושת "הקשיים" המנויים, אי-ניצול הפוטנציאל עקב הימנעות מעבודה במשמרות, שיטת הנורמות והפרמיות המעוותת והנוקשות לגבי ניידות עובדים בתוככי המפעלים - הכבידו קשות על תהליכי העבודה התקינה במרבית מפעלי התעשייה, ובמיוחד בזו ההסתדרותית.

כדוגמא קלאסית איך הובא מפעל משגשג לידי משבר חמור כתוצאה ממצב דברים האמור לעיל, משמש בית-החרושת לצמיגים "אלייאנס" בחדרה, כשהעובדים גילו נוקשות ואי-התחשבות בצרכי המפעל, ורק על סף הכליון, תוך ויכוחים נוקבים בינם לבין עצמם, גבר רגש האחריות לגורל עצמם, ונמנעה שבירת מטה לחמם של מאות משפחות עובדים.

**ש. אימתי החלו לעסוק בהסתדרות בשיתוף הפועלים בהנהלות המפעלים?**

**ת.** לפי תפיסתו של פנחס לבון, בעת שהפעיל את הפרדת התעשייה מן הבנין, היווה רעיון השיתוף אלמנט אינטגרלי בעצם המהלך הזה.

מנהלי המפעלים שמושגים אלה היו זרים להם ניסו לטרפד חידוש זה, ואילו העובדים מחשש הפוך - שמא תוטל עליהם, עקב

שיתופם, אחריות לתוצאות העיסקיות.

קושי נוסף נוצר עקב מסקנה, כי חברי ועד יהיו מנועים מלכהן כחברים במועצת המנהלים. וכך נוצר מוקד נוסף של כוח בתחומי המפעל, תוך אפשרות סבירה של תחרות בין חברי הוועד לחברי ההנהלה מקרב העובדים, דבר שעשוי להכביר על עצם הרעיון החיובי של שיתוף העובדים בהשפעה על ניהול עניני המפעל.

לאמיתו של דבר השאלה היא, אם לא עדיף היה לצעוד צעד נוסף ואפקטיבי יותר, במקום להושיב נציגות של העובדים ליד שולחן הדיונים – לקיים שיתוף בניהול ממש על ידי הטלת פונקציה ניהולית מסוימת על נציג העובדים.

ש. האם לא נכלל ברעיון השיתוף גם אלמנט של שיתוף ברווחים?

ת. אמנם כן, הכללים הסופיים של השיתוף נקבעו סמוך למועד בחירות לוועידת ההסתדרות, כשפנחס לבון היה כבר מחוץ לתפקיד מזכיר ההסתדרות.

אחד מחברי הוועדה המרכזת מקרב המיעוטים העלה בהיסוס-מה מחשבה על שיתוף ברווחים, ואנשי הרוב לא גילו אומץ לב להתנגד לכך. וכך הודבקה ספחת מכשילה זאת אל הענין הבלתי-בשל עדיין, בדרך כלל, בהווי ההסתדרותי.

אנוכי התנגדתי בתוקף לחלוקת רווחים, באומרי שרק זה עתה הצליחו לצאת מקשיי העבר ולעלות על מסלול בריא של רווחיות סבירה וראשית הצבר הון יסודי. כי המפעלים מעולם לא היו מצויידיים בהון עצמי משלהם, וכל הפיתוח נעשה מכוח הלוואות.

ומשנוצרת אפשרות להתחיל להניח בצד משהו מעבר לתשלום חובות – דרוש "המשהו" הזה לחיזוק יסודות המפעל, להיותו ערוך לגדול ולהתרחב בדרך בריאה וחשוב להבטיח לו הון חוזר משל עצמו. אם אפילו הכל יצליח להתפתח כרצוי וכמקווה – חשוב להשתמש בעודפי רווח גם לשם הקמת מפעל נוסף וחדש. אסור לכן לבזבז את מעט הסובסטנץ המתחיל להיווצר, מה גם שתנאי השכר וההוצאות הנלוות (תנאים סוציאליים וכו') של עובדי "כור" הנם באחוזים ניכרים משופרים מעל המקובל בתעשייה הכללית.

עם חילופי-גברי לאחר פרישתי, לא עמד, כנראה, כוחם של ראשי "כור" להמשיך ולסרב לרעיון של חלוקת רווחים בלתי-מוצדקת במפעלים. מיליונים רבים בלע הסדר שגוי זה. כי הרי רווח מאזני שלפיו חילקו "הרווחים", אין בו כדי להעיד כל עיקר על רווחה במחזור המזומנים של המפעל, שהוא בחינת מחזור הדם בגוף. הכספים שהוצאו מן המעגל העיסקי חייבו את המפעלים לקחת אשראי על מנת לכלכל באופן סדיר את הפעילות השוטפת. נקל לשער לאיזה סכומים מדאיגים התגלגל אשראי חילופי זה במרוצת שנות האינפלציה הדוהרת, והנזק הבלתי-הפיך שנגרם לבריאותם של המפעלים.

ש. האם נקבע לזרוע המקצועית יתרון על פני הזרוע המשקית?

ת. למיטב ידיעתי – לא. כל-כמה שאנחנו חוזרים לימיה הראשונים של ההסתדרות, אפשר אפילו להגיד בוודאות, שמעמדה של הזרוע המקצועית בתודעת הציבור היתה נחותה כלשהו לעומת התפיסה הקונסטרוקטיבית-ערכית. ברם, עם הזמן, משרבו השכירים בקרב חברי ההסתדרות והתחזקות המאבק המקצועי – גבר משקלה המעשי של הזרוע המקצועית. בחיי חברה נקבעת בדרך כלל סמכות לגוף מסוים, אך יש גם,

והסמכות נלקחת על ידו בנסיבות מסוימות. קורה לא פעם, שסמכות אשר נלקחה, כוחה עדיף על זו שהוענקה.

משהו מעין זה ניתן להגיד גם בנושא שלפנינו. האיגוד המקצועי, אשר סמכותו המוגדרת היא לייצג ולהגן על השכירים כלפי מעסיקיהם, לקח על עצמו סמכות בדין-ודברים בין השכירים במשק העובדים למעסיקיהם, להטיל דעתו בחינת פוסק. ומצב דברים זה הפך עם הזמן לנורמה, שתרומתה לקשיים שרבו במערך המשקי של ההסתדרות אינם מבוטלים.

ש. כיצד השפיעה הנהגת ראשית הליברליזציה על התעשייה, ובכלל זה תעשיית "כור", עוד בימי כהונתו של פנחס ספיר כשר התעשייה והמסחר, אשר טרח כה רבות למען קידומה וצמיחתה?

ת. טבעי הדבר, שהתעשיינים לא התלהבו כלל לרעיון החשיפה של הייצור המקומי ליבוא מתחרה של מוצרי תעשייה מן החוץ. במיוחד התקשו לקבל זאת מידיו של ספיר, שכה הירבה ליזום ולסייע לעצם הקמתה.

הגנת המכס בשעורים גבוהים על הייצור המקומי היתה נוחה ליצרנים, וללא ספק סייעה לקידומם ולהתפתחותם של מפעלי תעשייה. אך מרחיקי-ראות הבינו, כי מתקרב הזמן, ולא יהיה מנוס מלצאת מן החממה ולהתחיל להתמודד עם חוקי השוק. ההכשרה המוקדמת וההדרגתית על-מנת להסתגל בעוד מועד לתחרות עם תעשייה מפותחת, מחייבת להפחית בפרקי-זמן קצובים את מכסי המגן לקראת השתלבותנו בשוק האירופי המשותף. ההבנה הזאת היתה כרוכה, אמנם, בהכבדה עכשווית, אך פתחה סיכוי של כושר הסתגלות אל המוכרח לבוא - לפעול ולהתפתח ואף להצליח חרף ההתחרות מן החוץ.

בסיכום מותר לייחס לחשיפה - זו ראשית הליברליזציה - תפקיד

חיובי ומועיל לעלייתה של התעשייה הישראלית על דרך-המלך.

אך לא-כן יש לראות "הליברליזציה" של העשור האחרון מבית-מדרשם של הליברלים המושבעים שלנו, בהטיפם - ולצערנו גם מפעילים - את השקפת עולמם כדרך פוליטית משלהם. בעלי הדוקטרינה "הליברלית" הזאת בחיי החברה מתיימרים, כביכול, לנווט בדרך זאת תהליכים כלכליים בריאים, אך מתכוונים, לאמיתו של דבר, לקדם אינטרסים צרים של חוג מסוים בחברה. בשטפם ללא הצדקה את הארץ בנחשול מוצרי-יבוא לרווחתם של היבואנים, ותוך זלזול במגזר היצרני ובאינטרסים החיוניים של המשק הלאומי.

ב"תרומתם" זאת הם הצליחו לעצור בעד התקדמותו של תהליך הבראתה וצמיחתה מחדש של התעשייה הישראלית, לאחר הנסיגה שנגרמה לא במעט בעטייה של מדיניותם הנלוזה.

ש. כלום, כל אשר דיברנו בשיחותינו עד כה, נותנים לנו אפשרות להסביר את המשבר העמוק לתוכו נקלע המשק ההסתדרותי, והאם אין להסיק מכך, כי לאור ההתפתחויות אין הוא תואם יותר את תקופתנו, ואף אולי אינו נדרש עוד בימינו?

ת. על מנת לנסות להשיב על שאלות קשות אלה, מן הנכון להבהיר לעצמנו קודם-כל את גודל המורכבות של המצב, בו אנו מצויים כיום, היינו: ביטחונית, פוליטית, חברתית וכלכלית, ואף דמוגרפית, והשפעת הגומלין שביניהם. באין טעם לצלול בכל אלה, ניגע בצד החברתי והכלכלי בלבד ובקורלציה שביניהם, לטוב ולרע. לאינפלציה הממושכת יש לייחס את מירב ההשפעה על ההתפתחות העגומה במשק מבלי להוציא מכלל זה את המעגל ההסתדרותי. מודעת היא, שכל-אימת שמגיעים לידי הכרח להשתחרר ממנה ולהגיע לידי יציבות, ולו אפילו יחסית - נגרם

זעזוע במערכות המשק, ולא הכל מצליח להשתחרר מן הטראומה ולהסתגל בקלות למציאות החדשה.

יש ומפעלים מגיעים לכדי התערערות בכושר תיפקודם, ביניהם גם החסונים שבהם או שנחשבו לכאלה. הראשונים להתמוטטות הם מפעלים שהתשתית הפיננסית שלהם לא תאמה את היקף פעילותם העסקית, ושמלאי המזומנים שבידם היה מוגבל בדרך כלל ובפרט נוכח השינויים הדרסטיים. התלות היתרה במימון חיצוני מבליטה חומרתה דווקא בעתות מעבר מפעילות ערה למצבים של איפוק והמתנה.

איפיונים אלה פעלו והכבידו על כל המערכת התעשייתית, הפרטית כציבורית. לזו ההסתדרותית נוספו כמה נקודות ספציפיות בעלות משקל כבד. במיוחד ברקמת היחסים שהשתבשו במערכת, כשניטל הבטחון שלא כל הנעשה או המתהווה מקורו או תכליתו הנו ממניעים עיניניים וטהורים. בעשייה הציבורית החל להתגלות באחרונה הטיח, וכדרכו של טיח הוא נוהג גם להתקלף...

אין לך תופעה ציבורית בעלת משמעות, לטוב ולרע, שאיננה תולדה של התרקמות סמויה מן העין, ולא בין-יום אנחנו מבחינים בהתגלותה ובסיבותיה. ומשנתגלתה לעיני-כל – שוב לא ניתן להתעלם ממנה. החולי החברתי שחדר אף למערכת ההסתדרותית – ובתחום המשקי הוא מתבלט ביתר-שאת במונחים כספיים, שמהם קשה להתעלם, כי הַדָּם נשמע ומתפשט ללא מעצור.

השאיפה המודגשת להיות גדול בתחום כלכלי-משקי, הנה לא רק לגיטימית כשלעצמה, אלא ראויה גם לאהדה ולעידוד, כי בה מתגלה בעליל יצר העשייה והחיות של המערכת. אך לרצות להיות



הגדול מכולם – זאת היא כבר נטיה חולנית שסכנתה בצדה. המגלומניה שהשתלטה על כמה מסגרות משקיות של ההסתדרות באה הפעם על עונשה. ה"עיניים הגדולות", שהוליכו את בעליהן לתפוס את המרובה, ואפילו את המרובה מדי מכפי הכושר והיכולת לעכל – הביאו לכך, שלא רק הן עצמן נענשות, אלא בעיקר אלה ששהו במחיצתן, וזה כואב...

ברם, המשגים והמחדלים של האמונים לנווט את פעילותה הקונסטרוקטיבית, מכילת-הברכה של ההסתדרות, אינם צריכים להרתיע ולהעלות ספיקות לגבי צידקת הדרך הזאת. אלא אדרבא – לבדוק ביתר-שאת את חיזוק היסודות. כי בלעדי מעורבות ההסתדרות בתחום רגיש וחשוב זה, צמיחה כלכלית ראויה לא תהיה, אלא העברת נכסים מיד ליד, והקמת קניונים מבטיחי רווחים ליזמיהם...

דרושה יזמה של ממש ובונה, היוצרת אחיזה נאמנה לקליטה יצרנית לאלפי ורבבות ידיים, המתווספות שנה-שנה מקרב הדור הצעיר, המתבגר והעליה, שלמענה נדרשים מקומות עבודה כדי לקלטה. ואין להיתפס לאשליה, כי תורת "הביקוש וההיצע" עשויה ליצור בסיס לקליטתם הבריאה.

כל עוד לא תסולק התורה, הכוזבת בתנאינו אנו, על אי התערבות המדינה בהכוונת הכלכלה ולהניחה להשפעת כוחות השוק, אין לצפות להתקדמות של ממש. חידוש הצמיחה יבוא בעיקר מכוח יזמת הממשלה וההסתדרות, וכפי שהיה בעבר, תבוא בעקבותיהם גם היזמה הפרטית. מקומה של "היד הציבורית" תהיה דרושה עוד שנים, כדי להוציא את החיים הכלכליים למרחב.

ש. ובכל זאת, האם אין עדיפויות לבעלות פרטית על מפעלי תעשייה, כפי שטוענים בעלי-ההלכה בכלכלה, בהצביעם על מצליחנים מסוימים?

ת. אינני נוטה להתרשם יתר-על-המידה מעצותיהם של אלה, הניתנות לנו באמצעות כלי התקשורת. יתכן ומעל הקתדרא דבריהם נשמעים סבירים יותר באזני הסטודנטים לכלכלה. בחיי המעשה טרם ראינו תוצאות משכנעות מתורותיהם. להצביע על דוגמאות של הצלחה ניתן ללא מאמץ בסקטור הפרטי כמו גם בציבורי. כשם שלא קשה להבליט גם כשלונות ומחדלים בכל אחד מהם.

הסגידה לבעלות פרטית בתחום התעשייה היא עכשיו המילה האחרונה של "המודה", וכדרכה של מודה היא עוברת ממקום למקום, ועכשיו היא באה לחנות בקרבנו...

השאלה היא, במה מדובר. אם מדובר במפעל קטן או בינוני – מורגשת בו ידו ועינו של בעל הבית על יתרונותיו המרובים (ואולי גם על חסרונותיו לפעמים?). אך, אם אנו מדברים, ובעצם מתגעגעים למפעלים גדולים, שבכוחם להתמודד עם בני-מינם בעולם בדרכי ניהולם, תיחכומם והטכנולוגיות המתקדמות העומדות לרשותם, דרכי המימון והשיווק – הרי לא בעל הבית הבודד מכלכל ענייניהם, כי-אם מנהלים רציניים וסגל עוזרים פועלים בשם "בעלות" סמויה, ממש כמו במפעל ציבורי. ומה בכל זאת שונה? – יש שוני והשוני המובהק מתבטא בנקודת-המוצא ובקו המנחה להתמחות-יתר בנושא בו הם עוסקים, בהצטיידות נכונה ובזמן הדרוש, בהישענות על הון עצמי, באגרסיביות של שיווק וכיו"ב דברים חשובים.

האם לא מוטב לשקול כיצד לסגל לעצמנו שיטות מתוקנות של ניהול ובקרה, דיווח סדיר ל"בעל-הבית" הציבורי – שלא יוסיף

להיות סמוי כבעבר (!) – ובדרך זאת גם לתת דין-וחשבון לעצמו ולראשי העושים בשעת המעשה ולהגיע בכך לבחינת טעם העשייה המסויימת ולא לבסס הכל, כבעבר, על הלוואות, אלא גם על גיוס הון בציבור, כפי שעושות החברות "הפרטיות" כביכול. מאחר, ואין אנו עוסקים בשיחותינו אלה בתיכנון הפעילות ההסתדרותית בעתיד – פטורים אנו להרחיב הדיבור על כך, מטרתנו היתה להציץ בנעשה עד כה, והרשינו לעצמנו להעיף עין ביקרתית גם על העבר, ולנתחו ללא משוא-פנים במושגי היום.

אגב, מן הראוי לא לשכוח, בטפחנו את המיתוס של הבעלות הפרטים ויתרונותיה, כמה מפעלים טובים וחשובים, ואף מצליחים ביותר, נהרסו בארץ בעטיים של סכסוכים פנימיים שהתעוררו בין המייסדים, בהם יזמים חרוצים ואנשי עסקים מובהקים, בני משפחה או יורשים.

"הפריווטיזציה" שבזמן האחרון קמו לה מטיפים וחסידים נלהבים, והחלו לשטוף את מוחותינו ביתרונותיה – אל-נא נלך שבי אחר מירשמי-הקסם הללו, גאולה מחידושים אלה לא תבוא. מן הדין שנשמור על שפיותנו, ונשתחרר מתורות-השוא, שמנסים להחדיר לתוך מחננו הנבוך, ולערפל את חושינו.

ההסתמכות על המתרחש עתה בדמוקרטיית העממיות, המגלות באחרונה של מעין "חזרה בתשובה", תוך נסיונות מהוססים לפנות עורף לדרכיהן המאובנות בעיסוק החברתי-כלכלי – אין בה כל רבותא לגבי הנדרש עתה בארץ.

ובעצם, כלום בשיטות הניהול במפעלי ההסתדרות או הממשלה היה שוני מהותי לגבי המקובל בדרכי הטיפעול של חברות עיסקיות כלשהן? עדת "המתנבאים" לעידן החדש של שינוי כיוון,

ושובה של הכלכלה אל המסלול "הבדוק" של היוזמה הפרטית, נדמים ל"חוזרים בתשובה" האחרים מתוך מבוכה ותיסכול...

לא המוטיבציה החברתית היא שקילקלה את השורה במפעלי ההסתדרות – אם כי כמה כישלונות ומחדלים הנם תוצרת-בית מובהקים – אלא המדיניות הכלכלית של ממשלתנו בעשור האחרון, היא אשר מוטטה את אשיותה הכלכלית של הארץ כולה, והטילה מבוכה ואזלת-יד.

אין טעם להעדיף או לפסול דרך אחת על פני משניה. לכל אחת מהן הצדקה מוכחת לקיומן – זו לצד זו. התפיסה הפלוראליסטית הוכיחה עצמה בחיי החברה, ואין כל סיבה סבירה, שלא תפעל כהלכה גם בחיי הכלכלה, חופשית ופתוחה לכל רוח מרעננת. "היד הציבורית" מוסיפה, כאמור, להיות רצויה ואף דרושה לא רק מכוח עצמה.

תרומתה למארג המגוון של הפעילות המשקית עשויה להרחיב המעגל. אין היא אנטגוניסטית כל עיקר לסקטור הפרטי. שתי הדרכים נפגשות ומשתלבות אהדדי לחיזוק התשתית הכלכלית של הארץ.