

**על ההסתדרות**  
**מזכרונותיו של יצחק עילם**

**מראינת: רבקה שטייניץ**

**1989**

בינואר 1989 נענית להצעתה של רבקה שטייניץ, חוקרת במכון לבון, לקיים עימה שורה של שיחות על ההסתדרות. הכוונה היתה להתרכז בנתוני-יסוד שישמשו חומר רקע כדי להבין דרכי התפתחותה עם חלוף השנים. חשבנו, שמקומם הטבעי הוא במכון לבון – בית הגנזים המרכזי של ההסתדרות, בו מרוכזים מקורות אשר כונסו מארכיונים שונים על תולדות תנועת העבודה בארץ ובגולה על שלבי התפתחותם המגוונים. ברם, משחלפו כמה שנים, נראה לי, כי רצוי להביא תוכן שיחות אלה על משמעותן גם לידיעת הרבים. כדחף מידי לכך שימש לי הפולמוס החריף לקראת ועידת ההסתדרות במאי 1994, ובמיוחד בצורה הוולגרית והזלזול המופגן מצד המטיפים ל"חיים חדשים", ההבלטה המוגזמת של החולשות והפגמים, כאילו כל זה הנו העיקר המציין את ההסתדרות.

כחבר ההסתדרות מן היום הראשון לקיומה, חשתי את עצמי נפגע מהצגת תמונה מעוותת כזאת. בהקשר זה עלתה ביזכרוני אימרה קולעת של ז'אן ז'ורס, מנהיגם הדגול של הסוציאליסטים הצרפתיים מלפני מלחמת העולם הראשונה, שנרצח על ידי יריביו מן הימין למחרת פריצתה. וכך נשמעים הדברים (אין זה ציטוט מילולי): "הרוצה להבין את פועלם של אלה אשר קדמו לנו – אל נא יתבונן באפה שהותירו אלא בלהבה שהם הציתו..."

באומרי לפרסם עתה בדפוס שיחות אלו, אינני מתיימר לחשוב, כי עלה בידי לשחזר את להט האמונה ועוצמת המעשה של קומץ היוצרים, החולמים ולוחמים, אשר הביאו להקמת זה הגוף המופלא – ההסתדרות הכללית של העובדים בארץ ישראל. ועם זאת מרשה אני לעצמי לשער, כי גם אי אלו ניצוצות מן הלהבה הזאת מצאו לעצמם אחיזה בדפי השיחות האמורות על ההסתדרות...

תודה מיוחדת ל"קרן מייסדים" ע"ש י. אפטר, י. בראלי, ש. גורן, י. חורין, א. זברסקי ור. שנקר שסייעה בהוצאה לאור.

ש. יצחק עילם, כמי שהשתתף בבחירות לוועידת-היסוד של ההסתדרות בחודש דצמבר 1920, כמי שהיה מראשי המשק ההסתדרותי, וכבעל וותק שלמעלה מ-60 שנות עשייה במערכותיה השונות, אתה ודאי מודע לתהליך, שנקרא לו לצורך שיחתנו, ההתפוררות וההשתחררות מערכיה. והשאלה היא, מה השתבש, ומתי החל השיבוש. האם השקפת העולם של ההסתדרות אינה מתאימה עוד לתקופתנו?

ת. על מנת להשיב על מכלול רחב כזה של שאלות, מן הראוי לחזור לראשית ימיה של ההסתדרות, ולהתחקות אחר המגמות היסודיות שהביאו להקמתה.

### מגמות היסוד

סבורני, שכל אחד מן הבוחרים לוועידת-היסוד חש עם שימת פתק-הבחירה, כי הוא מניח בזה אבני-יסוד מוצקות לבנין גדול ומפואר, שיוכל לשרת את עניניה של הציונות, ובעת ובעונה אחת גם את תנועת העבודה המתרקמת. ואכן, מפיסות-נייר אלה שהוטלו לקלפיות על ידי ארבעת אלפים וכמה מאות בוחרים ראשונים, קם וצמח זה הגוף רב-התנופה והמעוף, שמשקלו היה דומיננטי בהתפתחותה העתידית של הארץ ושל החברה המתהווה בה.

ההסתדרות לא קמה כארגון של פועלים בעלי תודעה מעמדית על מנת להגן על מצבם ולשפר את תנאי עבודתם. היא קמה כארגון של בני-נוער, אשר בהיותם דבקים ברעיון הציוני ואידאות סוציאליסטיות, ראו עצמם מצווים, עם עלייתם ארצה, ליהפך לפועלים, כדי שיוכלו במו ידיהם לממש חזונם זה. ובתור שכאלה נדרשה להם ההסתדרות כמשענת חזקה, על כל רוחב תפיסתה ומיכלול יעדיה.

ברור, איפוא, משלא קמה ההסתדרות כארגון של פועלים ממש, אלא כארגון אידאליסטי של מתעתדים להיות פועלים – טבעי שהיסודות ששימשו בסיס להתארגנותם היו מושפעים מן העובדה הזאת.

חלוצי העליה השלישית היו מוכנים להידרש לכל עבודה קשה. ואדיר חפצם היה לחדור, תוך הכרה והרגשת שליחות, אל כל תחומי העשייה הנדרשים בחברה מתוקנת – והקמת חברה מתוקנת היתה בעצם שאיפתם וכמיהתם. ולכן, כל קרבן ומאמץ היו ראויים בעיניהם.

אך בהיותם צועדים לראשונה בשדה לא מוכר להם, איך להוציא לחמם מעמל כפיהם כשכירי-יום, הבחינו במהרה על בשרם, מה קשים חייהם של אנשים עמלים. ולכן, תהליך הפיכתם לפרולטריום לא היה ממושך כל עיקר.

אך יחד עם זאת, לא היו מוכנים להשלים בנקל עם השעבוד והנכנעות במעמדו של השכיר, והתעקשו להילחם על דברים, שרק אדם חופשי ובלתי-תלוי באחרים חש בהם, כשהם לו הכרח קיומי. ומאחר והם טרם התנסו במאבקים, לא נרתעו מלפתוח בהם ללא ידיעת הקשיים והמכשולים הזרועים בדרכם.

לא סנוקרת מכאיבה אחת היה בכוחה להניאם מלהיאבק על נסיונות חדשניים שלהם, והם לא נרתעו מלשוב ולנסות. לא חוסר

ידיעה בלבד, הוא אשר דחף אותם שלא להרפות מן הנסיונות עד אשר מבוקשם יושג, אלא נחישותם הרבה והקלילות במצבם האישי הקלה עליהם להקריב ולוותר על "היש", כי היש הזה היה ביסודו דל ועלוב, והוא בקושי התבטא בכמה ימי עבודה בשבוע, ואף אלה לא בכל שבוע...

גם היותם חופשיים מעול משפחות התלויות בהם לקיומן, איפשר להם להתמסר ולהתמודד בעקשנות למען עניין הנראה בעינייהם חיוני, אפילו בסיטואציות נטולות סיכויים להצלחה. ועל הכל, המחשבה החופשית ונחישות הדעת של הנרתמים להגשמת אידיאלים שכבשו את רוחם – הם שהביאום לעתים, למרות כשלונות, להגיע להישגים ייחודיים, שלא עמדו בשום יחס ממשי לכמותם ולכוחם המועט אותם ימים.

וזאת גם לדעת, כי בשלהי מלחמת העולם הראשונה הילכו בחלל – האויר רעיונות סוציאליים יפים ואף נעלים. הדחף להגשמת הציונות קבע לאנשי העליה השלישית אתגרים ומטלות לבנין הארץ ברוח אותם רעיונות.

הישוב היהודי בארץ נתדלדל בגלל נגישות השלטונות התורכיים בימי מלחמת העולם הראשונה ומספרו פחת בכמה רבבות עקב הגירושים והעזיבות. הישוב החל להתאושש קימעה עם כיבוש הארץ על ידי האנגלים. אך עם ראשית העליה השלישית היה מספרו ומעמדו חלש מכפי שהיה בטרם פרצה המלחמה. וכשהעולים באו לארץ מצאו אותה מדולדלת ונטולת תנאים כשלהם המאפשרים קליטה נאותה בה.

במושגים של היום, הם באו מעטים. אך בתנאים ששררו אז – הם היו רבים לעומת האפשרויות המועטות והממשיות שעמדו לקליטתם. ועם זאת, איתנות רוחם ואמונתם עשתה אותם כשרים

בעיניהם להעמיס על כתפיהם משימות נכבדות, ללא כל תחושת מוגבלות לכוח רצונם.

גל גדול של אנשים צעירים מארצות מזרח אירופה (רוסיה, אוקראינה, פולין, ליטא, רומניה) ומעטים אף מגרמניה חצה גבולות שטרם התייצבו. היו בגל הזה שני זרמים: אחד גדול שזרם לארצות הברית, וזרם צנוע יותר שפניו היו לארץ. שני זרמים אלה הלכו בו-זמנית בכיוון אחד: להגיע בכל המהירות למקום בו מצוי נמל, שממנו מפליגות אוניות.

הזרם שהיתכוון לעליה התלכד עוד בדרך לקבוצות ולחבורות, הן על בסיס רעיוני והן כיוצאי ארץ או עיר מסוימת, וחלקם אגב מפגש מקרי. אך הצד השווה בכולם היה, שהם לא היו פועלים או בני פועלים, כי אם בני המעמד הבינוני, חלקם משכילים וחלקם שהפסיקו לימודיהם למען העליה, והיו גם כאלה שימי המלחמה מנעו מהם להגיע ללימוד סדיר. ובהתכוונם להגיע ככל המוקדם לחופי הארץ, אדיר היה חפצם להגשים הרעיונות שנתפסו להם בטרם צאתם לדרך.

### עזרה הדדית

הגל הציוני, שעליו אנחנו מדברים, היה מורכב רובו ככולו מרווקים וצעירים ללא עול משפחות. מצבם חייב את מרביתם להיעזר האחד בשני, כדי להתגבר במשותף על הקשיים בחציית גבולות בחתירתם להגיע ארצה. ומשהגיעו לארץ, לא מצאו, כאמור, תנאים המאפשרים קליטתם הסדירה ויכולת קיום. אין לכן פלא, שמן ההכרח נזקקו להסדרים שהניעום להישען אחד על השני, והצורך החיוני בעזרה הדדית הפך למענם, וכן להסתדרות הנוסדת, יסוד מוסד ובסיס לקיומם. במהרה הוברר, כי אף אחד,

כשהוא לבדו, לא יצליח להתגבר על המכשולים, אלא בהתלכדותם יחד. קו-מנחה זה הוביל גם להתלכדות לשם חדירה למקורות עבודה מצויה או נוצרת מכוח נטילת אחריות משותפת לבצעה בקבלנות. שיטה זאת הפכה גם לדרך הקלאסית לכיבוש העבודה בידי החלוצים-העולים.

המושג של עזרה הדדית קיבל משמעות מיוחדת בהסתדרות ובחיי חבריה. אין הוא זהה למושג סולידריות, הרווח בתנועת הפועלים העולמית כביטוי לאחדות האינטרסים של העמלים. העזרה ההדדית שלנו יצרה בקרב הנזקקים לה התייחסות אינטימית ובלתי-אמצעית בין אדם לזולתו. הסולידריות הפועלית הרגילה מופעלת בין אנשים רבים ובקנה מידה המוני, כשאין האחד רואה בהכרח את שותפו המסויים לגורל, ולכן היא הופכת עם הזמן למשהו ערטילאי.

העזרה ההדדית בהסתדרות הפכה בכורח המציאות לצוו קיומי לאנשי העליה השלישית, שבדומה לחברתה, העליה השניה, הורגלה להיעזר אחד בשני ונהיתה, כאמור, לקו-מנחה ומוביל בהסתדרות מראשית קיומה.

**ש. האם תוכל גם להדגיש את העקרונות שבהם מצאה העזרה ההדדית את ביטויה הממשי ולהצביע על כמה פרטים?**

**ת. אם בוחנים היום את המושג הזה של העזרה ההדדית בחיי ההסתדרות, יש לציין בצער, כי רק מעט מן המושג המופלא הזה נשאר קיים במציאות ההסתדרותית, כשריד חיוור מזוהרו הקודם.**

ש. האם הוא היה קיים באמת ובכמה זמן היתה לו השפעה קובעת?

ת. הוא היה קיים והשפיע רבות בחיי ההסתדרות לפחות בשני העשורים הראשונים שלה. להגדרת ממשותה אדגים לך משהו. עם הקמת קרן חוסר עבודה בראשית 1933 ביקשתי מבן-גוריון לכתוב מאמר קצר ב"דבר" על חשיבותו של מוסד זה לתנועת הפועלים. משנעתר לי, מצאתי במאמרו שתי שורות, שקבעו בעיני את כל דמותה של ההסתדרות, בדומה למה שמייחסים להלל הזקן, שהסביר לנכרי בפסוק אחד את כל התורה כולה על רגל אחת. וכך כתב ד. בן גוריון:

"אנו ערבים איש לאחיו, והיום ערב למחרתו". זאת היא בעיני כל הפילוסופיה ההסתדרותית, זאת היא תמצית כל תוכנה העשיר וזאת גם הרוח אשר כיוונה את דרכה ופעילותה.

### על ייסודה של ההסתדרות

אם לחזור לראשית התהוותה של ההסתדרות, מן הראוי לציין, כי שתי המפלגות שהיו קיימות בשעת ייסודה ("אחדות העבודה" ו"הפועל הצעיר") לא התכוונו להקימה מיוזמתן ומרצונן. "אחדות העבודה" נוסדה באביב 1919 כהתאחדות ציונית-סוציאליסטית. התלכדו בה סביב לגרעין של "פועלי-ציון" והבלתי מפלגתיים עם ברל כצנלסון בראשם ומעטים מן הנוטים אחר "הפועל הצעיר" וכן יוצאי הגדוד העברי האמריקאי, שרבים מהם נמנו על סניפי "פועלי-ציון" במקומותיהם בטרם התגייסו לגדוד ביוזמת בן-צבי ובן-גוריון, שעשו אותו זמן באמריקה. המייסדים ראו לנגד עיניהם אפשרות לענות באמצעותה על צרכי תנועת הפועלים בארץ עם בוא העליה הגדולה שציפו לה עם גמר מלחמת העולם הראשונה. הם הניחו כי "אחדות העבודה" לבדה



תוכל להתמודד עם בעיותיה של העליה הזאת. למזלה הטוב של תנועת העבודה, אנשי "הפועל הצעיר" לא השתכנעו בכך, ולא היו מוכנים להשתלב במערך זה. חברי "הפועל הצעיר" ראו עצמם כמחזיקים באידיאה צרופה וראויה למעטים, וכמעין גרעין רעיוני העשוי להשפיע על הרבים, מבלי להתבולל בתוך מסגרת המונית.

העליה השלישית, שגרעין צנוע שלה הופיע כבר ב-1919 והמוניה הגיעו במרוצת 1920 ואילך, אף שרעיונית התייחסו רבים מהם כאוהדים של אחת משתי המפלגות הללו – הודרכה על-ידי איזה חוש היסטורי טמיר, פעיליה חתרו, בעזרת הבלתי-מפלגתיים שבתוכם, להקמת גוף שילכד מלכתחילה את כל המחנה כולו. העליה החלוצית היא אשר גברה על השיקולים של שתי המפלגות ודחפה בחזקה להקמת ההסתדרות. ומשקמה ההסתדרות הכללית של העובדים העברים בארץ ישראל, שולבו בה המוסדות המעטים שהתקיימו אז בתוך המסגרות המפלגתיות. הגופים האקזקוטיביים היו בנויים על הרכבים פריטטיים מקרב שתי המפלגות, איש מול איש.

אנוכי פרצתי את המנהג הזה, משהוטל עלי לשמש מזכיר מועצת פועלי ירושלים בשלהי 1927, ולא הסכמתי שיהיה לי בן-זוג בתפקיד. עד אז, ואף לאחר מכן, המנהג של נציגות שתי מפלגות נשמר.

**ש. לפי המודל של רב אשכנזי ורב ספרדי?**

**ת.** משהו בדומה לזה, אמנם מבלי שהמודל זה היה כבר אז לנגד עיניהם. אפילו משהוקמה מפא"י ב-1930, שנים אחדות עוד התנהל החשבון, מי מוצאו "מאחדות העבודה" ומי נמנה בשעתו כחבר ב"הפועל הצעיר".

בימים הראשונים של ההסתדרות לא סולק כליל האנטגוניזם שבין שתי המפלגות. לא צריך להתפאר שאז הכל התנהל בצורה אידיאלית. אך ההשגות היו צנועות למדי, ללא השפעות של אמצעי התקשורת שעוד היו רחוקים מאוד ממעמדם היום. בוויכוחים לא השתמשו, אמנם, בכפפות-משי, אך גם לא בכפפות של מתגוששים בזירה.. אם מתרחקים מן הימים ההם נדמה לנו היום, כי הכל היה יפה ונחמד, והתנהל על מי-מנוחות. אחת ברור - הכל היה אחרת.

כל שנאמר להלן על העליה השלישית, מתייחס גם לרביעית (השוני בה - הופעת משפחות שלמות של המעמד הבינוני, שבניהן השתלבו בתנועת העבודה), ולמעשה גם לחמישית, הגרמנית-צ'כית. כל אחת תרמה תרומתה הספציפית, בהכניסה דגש אופייני מצידה, מעין פרח בעל גוון מיוחד בזר עשיר - הגוונים של ההסתדרות. המצב האובייקטיבי חייב את העולים להתלכד כדי לחדור לשוק העבודה שלא היה קיים והיה הכרח ליצור אותו. ענין כיבוש העבודה לא היה סיסמה, אלא כורח קיומי פשוטו כמשמעו. התביעה לעבודה עברית, שעם הזמן הוגדרה גם כעבודה מאורגנת - הרבה מרץ ומאבקים קשים נדרשו כדי להביאה לדרגת המוסכמות לא רק על דורשיה, אלא בעיקר על המעסיקים הקיימים והפוטנציאליים. אמצעי אחר, שהתגלה כמועיל, מצא את ביטויו בהתארגנות שיתופית, שחלקה התקיים זמן-מה בלבד, וחלק אחר האריך ימים והתבסס.

**ש. ביטויי עזרה הדדית כמעבר לכניסה לעבודה בכוחות משותפים, האם כוונתך, בעיקר, בעיתות של חוסר עבודה?**

**ת. לאו דווקא. ברור, שהביטוי הבולט והמרשים ביותר של העזרה ההדדית בחיי ההסתדרות התגלה בעיתות מצוקה, בשתפה את כל הציבור בסיבלם של המובטלים. בתחום זה הגיעה ההסתדרות**

להתמכרות, שהיום אין לתארה עוד כאפשרות סבירה.

## קופת חולים

הביטוי הראשוני והקלאסי של העזרה ההדדית מצא העולה בדמות קופת חולים, ובצורה המיוחדת והאופיינית לימים שבה הוקמה. היא נוסדה ב-1912 בימי העליה השניה, והשתלבה במערך ההסתדרותי בימי העליה השלישית.

בימינו נראים כמה מיסודותיה מוזרים למדי, אך הללו יש בהם כדי ללמדנו, מה היה מצבם של אנשי העליה השניה, באיזה תנאים חיו ופעלו, ואיזה צרכים אלמנטריים היה על קופת-חולים לספק במצבי עוני ודלות של חבריה. מלבד המס החדשי הפעוט לפי כל קנה-מידה, היה מוטל על החבר להתנדב לכמה לילות-לינה בחודש ליד חבר חולה (קדחת לרוב) כדי לסעדו. המוסד נדרש לשכור בעונות של מחלות חדרים לאיכסון חולים ולהעסיק בהם "אחיות רחמניות" (זו לשון התקנות מאז), כי בתי-חולים טרם הוקמו בישובים בהם התרכזו פועלים עבריים.

כאמור, ראשיתה של קופת חולים מתייחס עוד בימי העליה השניה, והיא השתלבה במערך המוסדות שהוקמו או חודשו עם ייסוד ההסתדרות.

אופייני לא רק לקופת-חולים, אלא לכל הרעיונות וההתחלות הצנועות שמקורן בימי העליה השניה שהם הורמו בתנופה וברוחב-דעת על ידי העליה השלישית, וסוגלו לקנה-מידה העונה על המושגים והצרכים החדשים, שמותר לכנותם - מודרניים יותר, והולמים את התפיסות החדשות שרווחו בשנות העשרים והלאה.

כפי שתיארנו את אנשי העליה השלישית, אשר הקימו את ההסתדרות עוד בטרם היו לפועלים, כי אם אלה אשר מנימוקים אידאולוגיים החליטו להיות פועלים. עובדה זאת הטביעה ללא-ספק את חותמה על עיצוב דמותה ואושיותיה של ההסתדרות לפחות בשנותיה הראשונות.

משהו מעין זה ניתן לומר גם לגבי קופת-חולים והתחדשותה בתחומי ההסתדרות והתהוות הגרעין הרפואי בה. ד"ר הירשקוביץ (לימים שינה שמו להראל, וכיהן שנים מספר כחבר כנסת מטעם הציונים הכלליים) בא לארץ בראשית שנות העשרים כסוציאליסט משוויץ. עם השתלבותו במערך הרפואי של קופת-חולים, הוא הקים את בית החולים הראשון שלה ב"צריף" המפורסם בעין-חרוד. גם הד"ר הלר שהגיע מגרמניה התמסר לבנין בית-חולים בלינסון, וקבע אופיו ומשקלו הרפואי. כמוהם הד"ר מאיר, ד"ר שיבא, ד"ר פדה ורופאים נודעים אחרים אשר התמסרו וטרחו להרמת קרנה הרפואית-מקצועית של קופת-חולים.

הנה, כי כן, אנשי חזון מבחוץ מצאו ענין להשתלב במחנה החלוצי, על מנת לשרתו בכישוריהם המדעיים - תרמו תרומתם החשובה למוסד האמון על שמירת תקינות בריאותם של העובדים.

אגב, מן הראוי להדגיש, כי כל ההתחלות, הרעיונות והחלומות של ימי העליה השניה - מצאו להם מגשימים וממשיכים נאמנים על ידי בני העליה השלישית, ואת הנסיונות המהוססים של אנשי העליה השניה הפכו הללו למעשים חובקי זרועות עולם.

שני אנשי העליה השלישית הצטרפו באקראי לעבודת קופת-חולים לצדם של "הוותיקים" מן העליה השניה - אליעזר פרי (פרלסון) ומשה סורוקה - ותוך זמן קצר החל המוסד לצעוד

בצעדים רחבים להיותו הגוף, שיכול היה להתמודד בהצלחה בדרישות, שהגידול המתמיד של החברות בהסתדרות וקופת חולים העמיד בפניה. הרופאים, האחיות וכל יתר הפרסונל הרפואי נתן כתף לקידומה. הללו ראו עצמם לא רק כמשרתי ציבור חבריה, אלא כנרתמים להגשמת האידאה היסודית שהנחתה את הרפואה הציבורית המתקמת. יצחק קנב (קניבסקי) אשר הצטרף עם הזמן, התרכז בצד האידאולוגי תוך החשבת מקומה במערך המסועף של הביטוח הסוציאלי. בשקידתו היסודית, בתחום זה, הוא הניח את הבסיס להקמת הביטוח הלאומי עם קום המדינה.

העליה ההמונית, שהחלה לזרום עם קום המדינה, העמידה את קופת-חולים בפני אתגרים ומצבים, שלא ידעה כמותם קודם לכן. שומה היה עליה להתמודד עם ציבורים גדולים של אנשים שנזקקו לטיפול, עם מחלות שנכחדו כבר מן הארץ. משפחות כבדות, המכילות בצוותא כמה דורות, עם הרבה ילדים, תינוקות וזקנים – כל זה בפיזור רב על פני הארץ כולה. וכשהם משוכנים במעברות, במחנות שנשארו מן הצבא הבריטי, ובכל דיור ארעי ומאולתר, שהוסיף מצידו על כל יתר הקשיים. אלה היו אז מנת חלקם של עולים אלה. טבעי, שתוך כדי הנסיונות לסגל הפעילות אל הנסיבות הללו, וההיתקלות במספרים הגדולים, הפתאומיות של הגידול בהיקף ובצרכים של האוכלוסיה המתווספת ברצף לא-נפסק, על הרגליה השונים – טילטלו טלטלה חזקה את המוסד, ושנים לא מעטות חלפו עד אשר התייצבו הדברים.

אין פלא, איפוא, שתוך כדי נסיונות ההתאמה של פעילותה לתנאים החדשים – חל ניכור בין הממסד הרפואי לבין קהל הנזקקים לשירותו. אנחנו עדים, אמנם, לתהליך העובר על כל העולם של מעין דה-הומניזציה של הרפואה, כשלא החולים אלא המחלות מעניינים את הרופאים, תופעה מקבילה באופן

פראדוקסאלי לעידן החידושים המפליגים בשיטות הריפוי והדברת המחלות. בחברות סטטיות, שאין בהן התפתחויות כה דרמטיות כמו אצלנו, לא היתה לתופעה זו אותן השפעות הרסניות ומכאיבות כמו אצלנו, משעה שנעלמה בתוכנו זו הרוח הטובה והחמה שהורגלנו לה בעבר.

## לשכת העבודה

ביטוי נוסף לעזרה הדדית שמקורה אף היא מימי העליה השניה, שימשה לשכת העבודה. לפני הקמת ההסתדרות פעלו אלה בתחומי כל אחת משתי המפלגות. עם ייסודה של ההסתדרות נתמזגו ככלי-עזר ראשון במעלת החשיבות להקלת בעיית התעסוקה לעולים בכל התקופות, תוך חתירה לחלוקתה הצודקת של העבודה בין כל דורשיה.

וזאת לדעת, כי הארץ לא פינקה את עובדיה ברוב הזמנים. חוסר עבודה היה בן-לויה כמעט לכל גל עליה, ועבודה מצויה – לפעמים בדוחק ולפרקים קצרים כדי להניח את הדעת – היתה לרוב משאת-נפש ומשאלת לב בלבד. מכאן ניתן להבין את מידת הדביקות של ההסתדרות להחזקת לשכת העבודה ככלי-שרת מעולה למען חבריה. אותה רגישות גילו גם ארגוני המיעוטים, שלא השתלבו בחיי ההסתדרות (הפועל המזרחי, ציונים כלליים ובית"ר) בתחום חלוקת עבודה לחבריהם. מסביב לנושא זה התנהלו מאבקים חריפים ואף קטטות. עם הזמן נעשו פשרות על ידי הצטרפות מיעוטים ללשכת ההסתדרות, והוקמו לשכות מקומיות מאוחדות, ועליהן מרכז מלכד מורכב מנציגי הגורמים המשתתפים, תוך שמירת משקל דומיננטי להסתדרות.

עם קום המדינה, המרכז והלשכות המקומיות הובאו תחת משרד העבודה. לאחר סיום חקיקה מתאימה אורגנה הלשכה המשותפת, על סניפיה בכל הארץ, כשרות תעסוקה ממלכתי.

סדרי חלוקת העבודה, הן בלשכה ההסתדרותית והן בלשכה המשותפת עם המיעוטים, העלו בעיות מבעיות שונות, שדרשו עיבוד כללים מדוקדקים לחלוקה צודקת של עבודה, תוך אבחנה בין רווקים לבעלי משפחות, הזכות לקיבוצים שכנים ליהנות אף הם, גם מעבודות מקומיות ובעיקר מעבודות ארציות. עדינות הנושא הביאה לחידוד המחשבה ולקביעת נורמות מניחות את הדעת של כל המעורבים בכך, אך עם זאת לא הצליחו למנוע סכסוכים והאשמות. ההדים שנשארו בנדון מן הימים ההם, לא השכיחו הטענות שנשמעו על קיפוחים, קיפוח מיעוטים, קיפוח משפחות, קיפוח קיבוצים וכו'. אחת ברור – לשכת העבודה, עם כל חיוניותה, היתה בכל הזמנים מקום מיפגש עצוב לנזקקים לשרותה.

ש. עכשיו אני יכולה לראות בעליל את לשכת העבודה כאחת הצורות או אבני-היסוד של אותה העזרה ההדדית שאנחנו התחלנו לדבר עליה.

ת. יתר על כן, ההסתדרות היתה מעין בית-גידול לרעיונות ולמעשים חשובים. חלקם הצליחה להגשים כמידת כוחה המוגבל, וחלקם אף מעבר ליכולתה, כגון, התגייסותה וגיוס חבריה למאבק הממושך במארת האבטלה בשנות השלושים המאוחרות. בפעילותה הברוכה ורבת-הפנים והצורות של קרן חוסר עבודה באו לידי ביטוי כל מאגרי הכוח של חברות וערבות הדדית של חבריה. בשנות פורענות אלה נתגלו בכל זוהרם אוצרות חבויים של רגשות – קשר הדדי בין עובדים ומובטלים. במאמץ עילאי זה, בו היתה רתומה ההסתדרות כולה – נמנעה יצירת הבקע והחיץ, שבתנועות פועלים אחרות הביא להריסתן במצבים דומים. אך לא רק גוף זה, שעשייתו היתה כל כולה ביטוי לעזרה הדדית עילאה, אלא גם התחלות צנועות יותר באותו תחום, אשר בתנאים

כתיקונם נמנים על חובותיה של מדינה כלפי אזרחיה. מאחר  
ושלטונות המנדט הבריטי התעלמו מהן – נטלה ההסתדרות על  
עצמה לעסוק בהן והללו שימשו גרעין לביטוח הלאומי עם הקמת  
המדינה.

עומס התפקידים בהמשך הדרך, חרף הליקויים הארגוניים, העשיר  
את תוכנה וחזק אושיותיה של ההסתדרות לא רק בעיני חבריה,  
אלא גם בחברה שהתרקמה בישוב היהודי הגדל בהתמדה. למרות  
העוינות מצד חוגים מסויימים, צברה כוח והערכה על פועלה  
המבורך בכל שטחי החיים.

קו אופייני בפעילותה של ההסתדרות התגלה לא פעם, כי מעשים  
מסויימים שהיו מכוונים, לכאורה, לשעתם בלבד, הכילו ביודעין  
גרעין גם לעשייה עתידה.

ויתכן, שהשתחררותה מעולן של כמה מצוות בתחום זה עם קום  
המדינה – הביאו לא רק הקלה להסתדרות במכלול תפקידיה, אלא  
אולי גם – להוותנו – הקלה ביחסם של חבריה אליה...  
לשאלתך איך נוצר המצבור העשיר של יוזמות, רעיונות ופעילויות  
חובקות זרועות עולם בימיה הראשונים של ההסתדרות, אוכל  
לתת הסבר רק על פי התנסות אישית גרידא. התפיסה היא אמנם  
סובייקטיבית, אך הינני משוכנע, כי ההיתקלות של הצעירים  
הנלהבים של העליה השלישית בקבוצה המופלאה של העליה  
השניה, שהיום מכנים אותם בשם "אבות המייסדים", שהרבה אור  
קרן מהם – היא אשר חוללה אותה התחלה גדולה, שפירנסה ימים  
רבים רוחה של התנועה.

וכדרכה של רוח, שאינה שוקטת על שמרים – היא תוססת  
ומתסיסה, ומוליכה לשאיפות ולמעשים נועזים, והאור העצום הזה  
שלהם האיר על חלוצים מעטים אלה, בעלי עוצמה רוחנית משל



עצמם, וחיכוך הדדי זה של אור באור וערכים בערכים, עורר כוחות גנוזים ולהט להשתלב במשימות גדולות. את ודאי מכירה את האימרה שמייחסים למיכאלאנג'לו, כשהיה מהלך במחצבות של קררה, היה רואה לפניו באבן דמויות חיות, המתחננות שישחררם מן הגולם. משהו מעין זה חשו אז לא מעטים בהיתקלם בשממות הארץ, והצמאון העז לפעול ולהחזיר לה את זוהרה.

ש. כלום אתה מאמין, שניתן לפעול ימים רבים, מבלי שעניני חולין לא ישפיעו על כיוון העשייה?

ת. בניסוח שאלתך מקופלת כבר תשובה: ברור ששאלות היומיום לא מניחות לגוף ציבורי אחראי להתעלם מהן. ברם, איזון נכון בהכוונת מועדי ודרכי העשייה, ואבחנת המתרחש בשטח – עשויים לשחרר את הממונים על הפעילות מלהיכנע לאילוצים. בחיי חברה, כל המתעלם מכך – סופו להיות נאלץ לפעול תחת לחץ, ועקב זאת גם להיכשל לא פעם.

לשאלתך על הצד הארגוני של ההסתדרות עלי להשיב, כי מועצות פועלים התארגנו במקומות כמעט עם ראשית קיומה. עם זאת נמשכו ויכוחים על עדיפות ארגון לוקלי המלכד את כל מקצועות העבודה שבאותו ישוב, או התארגנות ארצית של מקצוע אחד בלבד כארגון אוטונומי. ברור, שהפתרון השני היה יוצר חיכוכים בדבר הסמכות. ולפיכך לא מיהרו לתחום תחומים בנקודה זאת.

רק הסתדרות הפקידים קמה מלכתחילה כאיגוד ארצי ללא כל היסוס, ואף הותר לה להשתמש בשם "הסתדרות", מאחר וגוף זה החל להתארגן סמוך ליסודה של ההסתדרות בקרב פקידי המוסדות הלאומיים בירושלים (ההנהלה הציונית, הקרן הקיימת, הדסה), וממשיך את חייו העצמאיים.

למועצות הפועלים היה מעמד-שליטה על כל הפעילות ההסתדרותית הענפה בישוב, וכל האגודות המקצועיות וועדי העובדים היו נתונים למרותן, בחינת הסתדרות כללית מקומית. תלותן בהכרעות הועד הפועל של ההסתדרות היתה מלאה להלכה. במציאות נתקיים בידן חופש פעולה, כל כמה שלא נוצרו בעיות שחייבו התערבותו של הועד הפועל. משעבר הועד הפועל מירושלים לתל-אביב (ב-1925) - גבולות הסמכות בינו למועצת פועלי תל-אביב נתטשטשו קמעה, ומעסיקים מסויימים בחרו מלכתחילה להזדקק לטיפול הועד הפועל. הבחירות למועצות הפועלים התקיימו לפי אותם הכללים ובאותו מועד בו התקיימו הבחירות לוועידת ההסתדרות.

עם הזמן גבר קולם של מחייבי הקמת איגודים ארציים. בזה אחר זה קמו איגודים ארציים אחדים. אליבא דמחייבים - ואני נמנית עליהם - היה הפיצול רב מדי והיה צריך לקום לא רק על פי משלוח-יד בלבד, כי-אם יותר על בסיס תעשייתי-ארצי רחב וכולל.

ואמנם עם הזמן הוכנס קורקטיב כלשהו בנדון אך לא מספיק, כגון איגוד ארצי של עובדי חברת החשמל, שכלל בתוכו את מכלול המקצועות, איגוד עובדי המתכת והאלקטרוניקה, ועם הקמת המדינה - איגוד עובדי המדינה, שכלל את כל עיסוקי העובדים במשרדי הממשלה.

אך לא הקפידו על כך, שבמקום עבודה אחד יהיה ועד עובדים המייצג את כל המקצועות. תחת זאת עוד מתקיימים ועדים לפי משלוחי-היד, דבר המכביד ומסבך את עבודתה התקינה של ההסתדרות.

הופעת האיגודים וחופש הפעולה המופרז שהם נטלו לעצמם, שיבשו במקצת את גבולות הסמכויות של עשייה הסתדרותית,

ומועצות הפועלים המקומיות איבדו לא מעט ממעמדן וגם מסמכותן של הועד הפועל של ההסתדרות עצמו ננגס משהו, דבר שלא נשאר נטול השפעה ברבות הימים. ההתפצלות הארגונית הזאת יצרה מקומות קליטה לקדרים נוספים של עובדי הסתדרות, שבזמן הראשון התקשו לאייש אותם, אך לא לאורך ימים. נושאי התפקידים בהסתדרות, פרט לחברי הועד הפועל, לא היו נבחרים בשנים הראשונות, כי אם מתמנים על ידי סמכות הסתדרותית או מפלגתית גבוהה. היו מטילים על מישהו לקבל על עצמו לשרת בתפקיד מסוים, או משדלים את מקום העבודה או הקיבוץ אליו היה שייך המועמד, לשחררו לפחות לפרק זמן. בעצם היו מטילים, גם אם האיש סירב, מכל מקום התמודדות לתפקיד מצד כמה מועמדים מתחרים טרם נודעה אז בארץ.

ש. אתה רצית לומר, שכשהיו מטילים על מישהו לקבל על עצמו תפקיד, צריך היה לשדלו, ואף להטיל עליו מרות?

ת. כן, הקיבוץ שנתבקש לשחרר אחד מחבריו – סירב באופן כנה. אך גם המועמד, שהיה חופשי לעצמו, לא חיפש כלל לקבל על עצמו תפקיד ציבורי.

ש. האמנם באופן מוחלט לא חיפשו תפקיד ציבורי?

ת. לא אוכל להגיד שלא היו כלל אנשים בעלי אמביציות. גם המסרבים היו להם בודאי אמביציות, ויתכן שלא נמשכו במיוחד לתפקיד המוצע, ונטייתם היתה למשהו שהיה עדיף בעיניהם. לא כל הסירובים היו ממניעים טהורים. מלאכים בהחלט לא היו אפילו אז.

ש. ההכללה לא נראית לי מבוססת דיה, תמיד מצויים עסקנים ותמיד גם נמשכים לעסקנות.

ת. הנחתך נכונה. יש והנמשכים לעסקנות העמידו פנים של מסרבים בהנחה שככל אשר ירבו לסרב – ערכם יעלה בעיני הדואגים לאייש תפקיד מסויים.

מן הראוי לציין, שבשנים הראשונות לקיום ההסתדרות לא ייחסו חשיבות יתירה לצד הארגוני. הניחו, כי כוחה של האידאה בלבד עשוי לנתב את הדברים במסלול נכון. כזה היה גם הלך הרוח בשתי המפלגות.

בהלך רוח שכזה אין פלא שמעטים התפרצו לעסקנות קבועה בשכר, ולבטח לא מצאו עניין להתמודד או להתחרות על תפקיד. עם זאת, אני מתקשה לקבוע, אם השינוי שחל באוירה הכללית הוא אשר עורר את היצר באנשים ליטול על עצמם לשרת במשרות ציבוריות, או הדחף והאמביציות האישיות הם אשר שינו את האוירה בתחום זה עד שלא רק החלו להימצא מציעים עצמם לתפקידים, אלא שהחלו גם להתגלות סימנים של דביקות בהיצמדות לתפקיד, ואף חוסר נכונות להיפרד מן הכיסא שעליו ישבו או הושבו.

### ועדי העובדים

ש. איך צמח כוחם הגדול של ועדי עובדים?

ת. ועדי העובדים שימשו במעמד של מייצגים של העובדים כלפי המעסיק שלהם, וכן כלפי מועצת הפועלים וכמבטאים דעתם של עובדי המקום. בנוסף הם היו בחינת שליחים של

המועצה לפקח על העבודה המאורגנת, כלומר שלא יכנסו לעבודה עובדים בלתי מאורגנים (בהסתדרות).

כל משא-ומתן של מועצת הפועלים עם המעסיקים התקיים בשיתוף עם נציגי ועד מקומי (מועצת פועלי תל-אביב נמנעה משום-מה לשתפם במו"מ שכזה, והיתה "מזכה" אותם בהישגים, מבלי שהללו נטלו חלק בדיונים). כשרבו האיגודים הארציים, הצטרפו נציגיו לניהול המשא ומתן והעניין הסתרבל במקצת.

שינוי חריף במעמדם של ועדי העובדים חל עם קום המדינה. זמן-מה אחר כינון ממשלת ישראל, לאחר הבחירות לכנסת הראשונה, זימן בן-גוריון כינוס גדול של ועדי עובדים בתל-אביב, ובו נאם בפניהם על חשיבותו של השינוי המכריע שחל בחיי הישוב ובתנועת הפועלים בכלל זה. מעתה, שלא כבימי המנדט הבריטי, אנו עצמנו אדונים לגורלנו, ומה שלא יכולנו להשיג אצל שלטונות המנדט, יכולים אנו לקבוע לבדנו ולפי רצוננו החפשי.

בתארו בפני הנאספים הנלהבים את העומד בפנינו, והמחייב התמכרות לקליטת העליה הגדולה וכניסה לממדים נרחבים של פיתוח וצמיחה, משהוסרו מעלינו כבלי זרים - זוהי גם השעה המאפשרת לשפר תנאי העבודה, לתת מעמד קובע לוועדי עובדים, לחוקק חוקים ועוד.

התקיימו שני כינוסים כאלה בהפסקות קצרות בין אחד למשנהו. באחד מהם חלקתי על כמה מהנחותיו של בן-גוריון, אך הושתקתי על ידי המשתתפים, שדבריו של בן-גוריון תאמו את הלך רוחם ושאיפותיהם.

## ש. על מה בדיוק חלקת עליו?

ת. מסופקני, אם ניתן לי עכשיו לחזור לנימוקי השגותי מאז. אך נדמה לי שחשתי כבר אז אי-נחת מריבוי כוחם של ועדי עובדים. לא אגיד, שחזיתי אז את כל מלוא הבעיות שבהתפתחות זאת. זמן רב לאחר כינוסים אלה התקיימה ועידת ההסתדרות, ובן גוריון לקח בה חלק אקטיבי. הוא העלה בהדגשה רבה תביעה ל"דמוקרטיזציה" של ההסתדרות. לא עוד יהיה הועד הפועל קובע הכל כמקודם, אלא ועדי הפועלים במקומות העבודה. בין היתר הוא נסמך על אימרתו הידועה של י.ח. ברנר בוועידת-היסוד של ההסתדרות: "ינתן דבר הפועל בידי הפועל" וכל המשתמע מזאת. (במאמר מוסגר: כשברנר קם לומר מלים אלה, הפסיקו היושב-ראש באומרו, שאין לו "רשות הדיבור". ועל זה ענה ברנר, "אבל יש לי רשות הצעקה"...)

אני הייתי כבר אז איש משרד העבודה, וכעובד מדינה לא יכולתי לקום ולחלוק עליו (על ראש הממשלה) מעל במת הוועידה. אבל בדיוני הועדה המתמדת של הוועידה טענתי, שזה עשוי לגרום לכך, שכל הישגי ההסתדרות עד כה ירדו לטמיון. שלטון בידי ועדי פועלים, שהכילו כבר נציגים של העליה ההמונית, שרבים מאנשיה השתלבו כבר במערכות העבודה אך טרם עיכלו את רוחה של ההסתדרות ולא הספיקו לסגל לעצמם את דרכי השיקול הכולל במאבקים המקצועיים, כשתנאי הארץ עוד לא נהירים להם וכן בעיותיה הכלכליות, החברתיות והביטחוניות. חששתי, כי הם עשויים לראות בשביתה לא אמצעי אחרון בידי העובד במאבקו, כי-אם הראשון (דבר שלהוותנו אנו עדים לו לעיתים קרובות).

ברור, שמשקל דעתי מול זו של בן גוריון, בימי הזוהר הגדולים שלו סמוך לקום המדינה, שכמעט כולם ראו בו את מחוללה - לא היה מספיק כדי למנוע מתן מעמד קובע לוועדי הפועלים כהצעתו, גם

אם אין הוא עולה בקנה אחד עם מרות ההסתדרות הנובעת מן הראיה הכוללת של הבעיות.

**ש. האם בהחלטות אלה אפשר לראות את ההתחלה של צמיחת כוח-היתר של אותם ועדי עובדים?**

**ת. אכן כן למיטב הבנתי.** אם נוסיף עוד את משקלם הגדל של האיגודים הארציים, והכוח שצבר לא רק הוועד, אלא גם המזכיר או היושב-ראש שלו – תהיה התמונה שלמה בכל עגמומיותה. מן הראוי לציין גם את הנסיונות, החיוביים מאוד כשלעצמם, לשלב ככל האפשר וככל המוקדם אנשים מקרב העליה ההמונית בתפקידים שונים בחיי ההסתדרות ובחיי ישוביהם, להיותם ערוכים להיות מעורבים בהכרעות המתייחסות גם לענייניהם.

לרוע המזל התערבו בתהליך חיוני זה עסקנים מפלגתיים וכן עסקנים, שבתחרותם לרומם מעמדם במסגרות הציבוריות השונות – ניצלו את המומנט העדתי וטרחו לאייש תפקידים מצויים במועמדים רצויים להם ולמטרותיהם. הבהילות הזאת של העסקנים הביאה, בין היתר לכך, שתפקידים מסוימים אוישו גם על ידי מועמדים בלתי-מתאימים, ובכך נסתמה לא פעם הדרך, שהאיש הראוי והמוכשר יגיע למילוי תפקיד חיוני, שבינתיים נתפס כבר, כדי לספק מאוויי עסקנים ואינטרסים אישיים או מפלגתיים שלהם.

המדינה הצעירה, והזירוז לקידום פיתוחה, העלתה פונקציות חדשות וביקוש למנגנונים נוספים. וכשיש ביקוש – מופיע גם היצע. ולא תמיד סיפק ההיצע את האיוש המשובח ... התחרות, שהולבש לה תואר של "התמודדות" לא היתה נעדרת סממנים של וולגריות ודמגוגיה, וחסידים שיטה זאת של איוש תפקידים ציבוריים מנחמים אותנו בכך, שאלה הם סימני-היכר של דמוקרטיה...

ש. *ושלושה עשר הוועדים הגדולים?*

ת. כן, שלושה עשר ועדים אלה צברו כוח ועצמה, שלא קל להתמודד עמהם. אך לא רק ועדים אלה מהווים סכנה, אל המון הוועדים השליטים במפעלים ובמוסדות, גדולים כקטנים, כשכל אחד קובע לעצמו את דרך התנהגותו. זוהי עיקר הבעיה, מה-גם, שרק במקומות עבודה מעטים קיים ועד יחיד ומאוחד, בו מיוצגים כל סוגי העובדים, ובדרך זאת ניתן אולי לאזן קו-פעולה אחראי יותר.

החומרה שבהתפתחות זאת התרחבה אף מעבר לנושא הכאוב של עיוות יחסי-העבודה. הוא הפך להיות הצד הבעייתי של החברה הישראלית המתהווה, המעיק מאז קשות על התפתחותה התקינה.

ש. *לאור כל מה שאנחנו מדברים, האם מותר גם לשאול שאלה, האם עוד קיימת הסתדרות כללית?*

ת. לדידי, לא רק שמותר לשאול, אלא חובה היא לשאול ולחזור ולשאול שאלה קשה זאת. משנרבה לשאול עצמנו שאלה זאת - יתכן ויוברר לרבים מאתנו, כי חובה היא להחזיר לה להסתדרות את סמכותה המלאה להיותה הקובעת את מהלך הדברים. ולא רק סמכות, כי-אם - סמכותיות לגבי רבדיה השונים. כי זה בנפשה ובנפש התנועה כולה.

ש. *בעצם מה מקור כוחם ומעמדם הבלתי-מעורער של אותם ועדים, מזכיריהם או יושבי-הראש שלהם?*

ת. תשובתי תהיה ודאי מוזרה בעינייך - תפיסה מעוותת של מושגים והליכים דמוקרטיים. מאז שהחלו הללו לכהן בתפקידיהם



כנבחרים (שאגב לא נשמרת אחדות לגבי נורמות התנהגות מחייבות ומבוקרות) – נהיו "הנבחרים" מחוסנים ובלתי פגיעים לגבי האופן שבו הם ממלאים תפקידיהם. ונמצא אפילו מזכיר מסוים של ההסתדרות, שראה בכך גם יתרון, כמשהו עשוי לשמש משקל שכנגד לחשש התאבנות של המנגנון והחל לטפח טנדנציה זאת, בהיתכוונו להימנע מהתפשטות חולי אחד, נזקק לתרופה המחדירה חולי אחר חמור למדי לגופה של ההסתדרות.

**ש. האם אופן הטיפול של מנגנון ההסתדרות לשיפור תנאי העבודה במצבים שהשתנו, אין לו חלק בהתהוות השלילית שעליה אנחנו מדברים?**

**ת.** כשדיברנו על ועדי עובדים ותפקידיהם וכן על הכוח והעוצמה שהם צברו בידיהם במרוצת הזמן, לא התעכבנו על אספקט צדדי לכאורה, אשר קיבל חשיבות-יתר עקב ממדיו הגדולים. כוונתי לטיפולם בעסקי השי לחגים.

ביסודו של דבר אין למצוא פסול בעיסוק זה, שעבור העובדים הוא חיובי למדי. יתרון ברור ישנו בטיפול מרוכז בנושא זה, המאפשר תנאים מועדפים במחירים ובמבחר מגוון של מוצרים בעלי-איכות, על פני התעסקות אישית בכך של בודדים.

ברם, בין כל התכונות הנדרשות מחברי ועדי עובדים, המומחיות המסחרית איננה מובטחת כל עיקר. אף המגן התקיף על עניני עובדים כלפי המעסיק לא בהכרח ניחן בחוש מסחרי. לעומת זאת אין להוציא מכלל אפשרות קיום השפעות שליליות מצד ספקים ומשווקים מנוסים על העוסקים בכך.

וכשעיסוק זה מגיע להיקף של מיליונים רבים, מתייצבת שאלה לגבי מציאותו המוכחת של כשרון מסחרי אצל כל ועד. ואין גם

להוציא כל אפשרות של משוא-פנים בתחום זה. ואף שאלת הביקורת, לא רק על טיב ומחיר המוצרים הנרכשים, אלא בעיקר זו הפשוטה הנדרשת בכל עיסוק בכספי ציבור.

לצד זה לא ניתנה הדעת. והיקף פעילות מסחרית של ועדים גדל בהתמדה. לטעמי, יש מקום לדאגה ואי נחת מן המצב הקיים.

כאדם שבא אל "כור" מעיסוק קודם בעניני ציבור בעלי אופי חברתי, דאגתי למנוע תופעה זאת במפעלי "כור". עם הועדים התנהל דין-ודברים על גודל סכום השי לחגים, ומשסוכם הענין, קוים הדבר בצורת תלושי-שי מכוונים לרשתות שיווק ואף למפעלים עצמם, במידה ועובדים מצאו ענין לרכוש בהם ישירות מוצרים בהנחה.

משהופעלו חנויות-רווחה לעובדי "כור" - תלושי השי הופנו אליהן. רשת חנויות אלה מאפשרת מיבחר עשיר של מוצרים בכל ימות השנה בהנחה גדולה יותר של מוצרי המפעלים של "כור" ובהנחה קטנה יותר, כשהמוצרים נרכשים על-ידי חנויות אלה ממקורות שיווק חיצוניים.

בדרך זאת "כור" רכשה לעצמה ציבור קונים גדול לתוצרת מפעליה מקרב עובדים לתועלתם ההדדית של העובדים והמפעלים. כל הנהלות "כור" ראויות להערכה על ששמרו על כלל זה, שועדי העובדים יקיימו את תפקידם הייצוגי כלפי ההנהלות, ולא יגררו לתחום הפרובלימטי האמור.