

## על חברת העובדים

ש. לאחר אתנחתא קלה, אנו שבים אל שיחותינו. הפעם נרחיב את הדיבור על חברת עובדים, מגמותיה והתפתחותה.

ת. כידוע, ההחלטה על הקמת חברת עובדים נתקבלה בוועידה השניה של ההסתדרות אשר התכנסה באביב 1923. העובדה, שמאז ועידת היסוד של ההסתדרות נוספו לה רק כארבעת אלפים חברים לא מנעה ממנה, למרות מיעוט גידולה, להוסיף ולחשוב במושגים הרחוקים מכל יחס מציאותי למידותיה.

בהלך רוחה לא נעדרו מושגים מן התחום של עולם המחשבה האוטארכי. התכוונו לתת ביטוי משלים להמחשת המעשה, שהחל במגמה זו על ידי תוספת נדבך, שיש עימו כדי לחזק יסודותיה ולהעשיר תוכנה, שמשמעותו המעשית היתה יצירת חברה בעלת משק עצמי לסיפוק הצרכים במציאות הכלכלית הבלתי-מפותחת של הארץ וליצור מקורות תעסוקה וקליטה. חברת העובדים אמורה היתה להוות הנדבך הנוסף הזה, שתכליתה היתה להנחיל את התכנים הערכיים של החברה ההסתדרותית המתהווה. עצם האידנטיפיקציה (הזהות) של החברות בהסתדרות ובחברת העובדים כאחד – אמורה היתה לשמש ערובה להשגת יעד זה ומאחר ובאותו זמן הכול היו נעולים על התפיסה השיוויונית – שיתופית – ניתן לחברת העובדים לבוש משפטי כתאגיד שיתופי תוך הקפדה, שסמכויותיו יאפשרו לו מרחב פעילות גדול למדי. בדרך זאת התכוונו לשים תחת גג אחד את מלוא מכלול הפעילויות, המטלות והמשימות, להיותם חישוק מחייב ומלכד במיבנה הוולונטרי של ההסתדרות. וכול זה במקביל לעשייה האפורה בחיי החולין, מבלי להעיב על הנטיות הקונסטרוקטיביות

– ערכיות, שחברת העובדים שמה לה למטרה לטפח.

מן הראוי לציין, כי לאידאה זאת נמצאו חולקים מקרב צירי הועידה שייצגו את קבוצות השמאל – הקומוניסטים המעטים ואנשי "פועלי ציון שמאל" – בטענם, כי שילוב פעילות קונסטרוקטיבית-משקית במסגרתה של ההסתדרות יוצר ניגוד אינטרסים וסותר את תפקידה בניהול "מלחמת המעמדות", כמוטל עליה מעצם קיומה ...

בתפיסתם זאת הם הבליטו את השתעבדותם למושגים שאולים ממציאות שונה לחלוטין, ואי-הבנתם את המתרחש בארץ. על טיעון שגוי זה הם חזרו מדי התכנס ועידה או מועצה של ההסתדרות, אך התנועה לא התרשמה כל עיקר מטיעונים על הניגוד שבין שני קוי הפעילות היסודית של ההסתדרות.

מענין, שאותו טיעון העלו אנשי הימין שהתיימרו לייצג את המעמד הבינוני בארץ ובחוץ, כי הושטת ידה של ההסתדרות לבנין משק ברשותה סותר את האינטרסים שלהם ואף של הפועלים עצמם.

הנה-כי-כן, משני הקצוות של הציבוריות הישראליות עלו קולות דומים על הסתירה, כביכול, בין שני קוי-היסוד שבפעילות ההסתדרות. אין לכן כל חדש, כשמופיעות שוב השגות בנדון מדי פעם בפעם.

המשבר לתוכו נקלעו לאחרונה כמה גופים כלכליים של ההסתדרות משמשים עילה נוחה לחזור לטיעון ישן זה, שבו ניסו בעבר ומנסים גם היום לנגח את ההסתדרות.

להערכתנו, כמשתתף באותה ועידה, שלוש החלטות הקובעות את עיצוב דמותה של ההסתדרות נתקבלו בה: הקמת חברת

העובדים, הנהגת דרגת משכורת משפחתית לעובדי ההסתדרות, והצטרפות אל האינטרנציונל של האיגודים המקצועיים החופשיים. ומשנרשמה חברת העובדים אצל שלטונות המנדט, כשנה לאחר החלטת הועידה, לא היה המומנט המשקי-כלכלי מובלט במיוחד, כי אותו זמן היתה הפעילות המשקית מצומצמת.

בנק הפועלים החל בפעילותו עוד לפני הועידה השניה, והוא נוסד כחברת מניות עם הון מניות של 38.000 לירות מצריות שהנהלה הציונית (לפי המלצת ד"ר רופין) העמידה לרשותו, בנוסף לסכומים שרוכזו במגבית ההסתדרות בארצות הברית בראשותו של ברל כצנלסון במרוצת 1921. וכן סכומים שחברי ההסתדרות רכשו כמניות בנות לירה, ששילמום בשעורין של חמישה גרושים מצריים לחודש. אמנם לא כל החותמים על מניות אלה עמד להם הכוח לקיים את כל מלוא עשרים התשלומים החודשיים.

היקף פעולתו ההתחלתית היה קטן מפעולות סניף הבנק היום באיזשהי פינה נידחת של שכונה כלשהי.

המשרד לעבודות ציבוריות וה"משביר" ניהלו פעולותיהם ללא הון עצמי, תחת זאת הם היו משופעים בגרעונות. (המילה "גרעון" עוד לא היתה קיימת אז, אך המושג "דפיציט" היה מוכר ומכביד ביותר). המשרד לעבודות ציבוריות שימש אותו זמן מעין בית-ספר ענק, בו למדו חלוצי העלייה השלישית הילכות עבודה בסלילת כבישים, בחדירה לענף הבנין והחציבה. הוא התקשה בתשלום שכר העבודה, ונעזר בתחליף לכסף על ידי שימוש "בפיתקאות המשביר", שהיו להן מהלכים בשוק, למטה במקצת מערכן הנומינלי.

"המשביר" עצמו לא הצטיין אז ביכולת של הספקת מצרכי מזון בשפע, אך לעומת זאת לא היה אצלו מחסור במלאי של "פיתקאות", שאותן היה מספק כתחליף לכסף מזומן לתשלום שכר פועלים, פקידים ומורים המועסקים אצל גופים ציבוריים.

יום אחד הוסיף לשמו המילה "המרכזי", היינו - "המשביר המרכזי" - ללמדך, כי תוספת זאת לא ניתנה לו עקב עודף רווחים בעסקיו, כי-אם כ"סגולה" ליכולת להמשך קיומו. (משהו בדומה שהיה מקובל בקהילות יהודיות, כשמישהו היה חולה קשה היו מוסיפים לשמו מילה "חיים", ובכך חשבו להטעות את מלאך המוות במציאת הנמען...)

המשרד לעבודות ציבוריות נרשם באביב 1924, כ"חברת פועלים עברים שיתופית לעבודות ציבוריות, בנין וחרושת", בהון מניות תחת השם - "סולל בונה". כל מניה היתה בת חצי לירה מצרית, והללו הופצו בעיקר בקרב פועלי הבנין, ומקצתן בחוץ-לארץ. באותה שנה נרשמה גם "ניר" השיתופית בהון מניות בנות חצי לירה, שהופצו בעיקר בקרב אנשי ההתישבות החקלאית ואף בין פועלי העיר.

עם התעוררות ענף הפרדסנות הוקמה חברת "יכין" כחברה קבלנית לנטיעת פרדסים ועיבודם למען תושבים בחוץ לארץ - עולים פוטנציאליים או כאלה שרצו לרכוש לעצמם נחלה בארץ. החברה ניסתה לעניין גם חברי ההסתדרות לרכוש לעצמם אחיזה בענף מבטיח זה. החברה עשתה חייל בפעילותה והפכה להיות גוף בעל משקל בענף הפרדסנות, שעד אז היה כולו בשליטת ידיים פרטיות.

הקואופרציה, יצרנית ושירותית כאחד, אך בעיקר זו בתחום תחבורה, החלה להתפתח בקצב מזורז. נוסד מרכז שעליו הוטל ללכד ולהדריך את היחידות הקואופרטיביות הבודדות. להתפתחות מהירה של התארגנות קואופרטיבית סייע בין היתר גם חוק קואופרציה מתקדם שהוחק על ידי ממשלת המנדט, שלמען הפעלתו הוקמה בה מחלקה מיוחדת לרישום ולפיקוח על

הקואופרטיבים.

בהסתדרות התקיים אפילו ויכוח ומחלוקת, בידי מי ראוי לרכז את היוזמה בשטח זה. אנשי "סולל בונה" טענו שמזכותם לעסוק בכך, ולפחות בזו הייצרנית-חרושתית.

ענין זה בא ללמדנו, כי האספירציות לחלוש על מיכלול רחב של פעילות כלכלית מקורן הוא עוד מימי ראשית התהוותו של "סולל בונה", והדחף לחדור אל שטחים נרחבים של עשייה כלכלית-משקית.

"המשביר המרכזי" המחודש עסק גם בשיווק התוצרת החקלאית של המתיישבים, ויום אחד הללו התמרדו ותבעו ניתוקם מן התלות ב"משביר".

מועצת ההסתדרות שהתכנסה סמוך למועד דרישה זאת הכריעה במהוסס על תביעה זאת, והוחלט על הקמת שלוש יחידות אזוריות. דוד רמז שמח להזדמנות שניתנה לו להכתירן בשם המתאים - "תנובה". בהמשך היה אפילו דוק של מתיחות עקב תביעות של קריית-ענבים ומושב עטרות למתן זכות קדימה לחלב של רפתותיהם לעיר ירושלים. עם הזמן הוקם מרכז "תנובה" על התפתחויות הידועות לנו כיום.

הקואופרציה הצרכנית החלה להתפתח על פי השיטה הקלאסית הישנה של אגודות - חברים וועדים נבחרים, אסיפות והעדרויות מהם וכיו"ב. לרשותם הועמד מרכז בדמות ברית פיקוח כגוף מכוון, מבקר ומדריך. משהופיעו הרעיונות של סופרמרקטים, התלכדו אגודות בודדות בפורמציה החדשה והצרכניה הטיפוסית נעלמה מן השטח, והתוספת "קואופ", שהודבקה לסופרמרקט, באה לציין את השתיכותו התנועתית.

קשיים וסימני שאלה מטרידים הופיעו במקביל להתפתחותה וגידולה של התנועה הקואופרטיבית עם הופעת גילויי העבודה השכירה, תחילה כתופעת ארעי ועם הזמן – היא התאזרחה כמרכיב של קבע בתחום זה.

הדבר החל טורד את המימסד ההסתדרותי, ונסיגות מנסיגות שונים נוסו במגמה להשתחרר מן התופעה המכבידה הזאת. מן המחשבות לבטלה כליל עברו להסדרים מגבילים וסייגים המסדירים את היחס המספרי בין השכירים לחברים, וכן קביעת תנאי שכר וזכויות נלוות ביחס לאלה של החברים. הקואופרציה לצורותיה התייצבה ארגונית וכלכלית בעיקר בתחום התחבורה, בכלל זה הולכת מטענים, אך זוהרה של תנועה זאת הועם, ואין הוא דומה עוד לצורה אליה שאפו מקימיה.

עם השנים התרחב מעגל העשייה הקונסטרוקטיבית של גורמים שונים בהסתדרות, כשהיזמה להקמת מפעלים או תאגידיים כלכליים-משקיים באה מלמטה וללא הכוונה ממרכז כלשהו. הבשיל, איפא, הצורך ללכדם ולנתב כיוון פעילותם, וכך הפכה חברת העובדים למעשה, ולא רק להלכה, לגוף המרכז תחת ידו את מיכלול הפעילות הכלכלית, ומן הבחינה המשפטית וארגונית הפכה למעין חברת-אם לחברות-בנות, שלא היא "הולידה" אותן, אך אימצה אותן להיותן גדלות ומתפתחות תחת פיקוחה. אך הפיקוח וההכוונה הרופפים לא היו פועל-יוצא דווקא מן האופן המיוחד בו השתלבו בתוך "המשפחה".

הסיבה נעוצה בעיקר באמונה (חסרת היסוד) שהיו לה מהלכים בהסתדרות, וקודם לכן גם בשתי המפלגות, כי עצם הרעיון הנעלה כוחו יספיק כדי להנחות את הפעולה, ואף את העושים למענה, בדרך הרצויה.

להוותנו, מאוחר מדי בשלה ההכרה, כי זוהרו של הרעיון לבדו אינו יכול לשמש ערובה, ומכל-מקום לא לאורך זמן, שהכול יתנהל

כשורה. במציאות דרושה לשם הבטחת התפתחות תקינה, גם מערכת כלים אפקטיביים להכוונה, ובמיוחד – לבקרה.

כאמור, חברת העובדים לא פתחה עם ייסודה בפעילות משקית יוזמות מצדה. אין פלא, איפוא, שהגופים שקמו מיוזמות ספורדיות – לא הצטיינו במכנה משותף ועקבי בתיפקודם, שעה שהתלכדו תחת שרביטה של חברת עובדים.

שונה הדבר לגבי הקמת "ניר", החברה, שברל כצנלסון יזם הקמתה בראשית שנות השלושים, על-מנת לפעול להצלת רכושם של יהודי גרמניה עם עליית הנאצים לשלטון. לשם כך הועבר חלק מהצבר הכספים ב"ניר" השיתופית כהון-יסוד לחברה החדשה, כדי שיוכלו להנפיק אגרות-חוב לעולים מגרמניה, ובדרך זאת אפשר היה לממש רכושם באמצעות רכישת סחורות רצויות שהובאו ארצה. בתמורת סחורות אלה ניתן היה להרחיב ממדי האשראי לשם קידום ההתישבות העובדת. זהו אגב הגוף הכלכלי היחיד בהסתדרות שקיבל הקצבות משלימות לביסוס פעולתו מכספי מגבית ההסתדרות, שעה שהיא לא השקיעה מאמציה באף אחד מן הגופים הכלכליים האחרים לביסוס מעמדם.

ש. ברצוני לחזור אל הערה שהשמעת, כאילו בדרך אגב, שבתנועה רווחו בראשית ימיה מעין הלכי-רוח אוטרקיים. התוכל להמחיש זאת עובדתית?

ת. אמנם כן, היתה נטיה שכזאת, אם כי ללא הזדהות מלאה עם הדוקטרינה, אך חלקים מן התפיסה הזאת הופעלו הלכה למעשה.

קיימת אימרה, כי ההסתדרות הציונית היתה מעין מדינת ישראל בדרך, על משקל זה אפשר לייחס להסתדרות-היותה מדינה בתוך

“המדינה” הזאת. היא סיגלה לעצמה מראשית קיומה כמה אטריבוטים של מדינה, כגון מערכת שיפוטית פנימית, מסגרת של גופים מבקרים בני רמות שונות לבחינת נושאים ותלונות בין חבר לחבר או ביניהם למוסדות. היו אלה משפטי חברים וועדים מבקרים ליד מועצות הפועלים, ובראשם בית-משפט עליון וועדת ביקורת מרכזית. ובעוד גופים אלה שפעלו באופן סדיר בתחום האינדבידואלי, לא כן היה הדבר במישור הציבורי, הן הארגוני והן המשקי. בשטח זה פעל המערך הביקרתי רק לחצאיו. המערכת השיפוטית האמורה פעלה על בסיס ארביטרארי (בוררות), וניתן היה לאשר פסקי דין כאלה באינסטנציות משפטיות של ממשלת המנדט.

ומן הראוי לציין בהזדמנות זו, כי השלטונות התייחסו בדרך כלל במידה רבה של סובלנות כלפי הפעילות האוטונומית של ההסתדרות, ובמיוחד כשממשלת לונדון היתה בידי השמרנים, תוך חשש שההסתדרות תפעיל את השפעתה על מפלגת הלייבור, שהיתה לה נטיה מובהקת לצד ההסתדרות (במאמר מוסגר: כל עוד היתה באופוזיציה), שלא תביך אותה בשאלות בפרלמנט.

ומה הופתעו בועד הפועל של ההסתדרות, כשנתקבלה תביעה מאחד ממושלי המחוז (אגב הקורקטי ביותר אלינו) לרשום בכל מחוז את האגודות המקצועיות. נדרשתי כמזכיר מועצת פועלי ירושלים אותו זמן לבחון את הענין בנציבות העליונה.

פניתי אל ידידי אדווין סמואל (בנו של הרברט סמואל שכיהן כנציב עליון ראשון כחמש שנים החל -1920), על-מנת לברר טיבה של דרישה לא-מובנת זאת.

הלה קשר אותי עם מקס נורוק, יהודי אנגלי ששימש כאחד מעוזרי המזכיר הראשי, ממנו הובררו לי הנימוקים להפעלה דחופה של החוק העותומני בתחום זה. לפי החוק הזה שנשאר תקף בארץ (אגב בדיני ישראל יש לו עדיין שימוש מסוים), חייבת כל אגודה מקצועית להירשם אצל המושל ("קיימאקאם" אצל התורכים). סמכויות המושל היו לאשר את ועד האגודה הנבחר ולפטרו בכל עת, לקבל דין-וחשבון שוטף על פעולות האגודה, לאשר כל החלטה וכן לפסול אותה אם לא נראית לו, וכיו"ב.

על יסוד אינפורמציה מרנינה זאת הטיל הועד הפועל על יועציו המשפטיים בירושלים, הד"ר משה זמורה, מי שהיה לימים נשיא בית המשפט העליון עם קום המדינה וד"ר פליקס רוזבליט, הוא פנחס רוזן, שר המשפטים הראשון (אגב שניהם מראשוני עולי גרמניה), לטפל בנושא זה עם הנציבות העליונה. לאחר דין ודברים לא קל הושגה פשרה: האגודות תרשמנה, והמזכיר הראשי של הממשלה התחייב בכתב בשם הנציב העליון כלפי ההסתדרות, כי לא יעשה בשום נסיבות שימוש בסמכויות אלה של המושלים. ואכן הרישום הפך רק אקט פורמלי בלבד. מן הראוי לציין בהזדמנות זו, כי אותו זמן כיהן "מיודענו" מק-מיכל כנציב עליון, אשר כידוע לא הצטיין באהבה יתרה אל הישוב היהודי.

## על מערך הבקרה הפנימית

ש. כפי שהבינותי מביאוריך התקימו גופים לביקורת הנעשה בהסתדרות מאז ימיה הראשונים. איך זה קרה, שהביקורת כה איזבה ולא מנעה מחדלים ועשייה שגויה?

ת. עלי להודות, כי בהיותי נתון במהלך הפעילות השוטפת בשטחים שונים, לא נתתי דעתי על כך. ידעתי רק זאת, כי סדרי הביקורת כפי שראיתים לא היה בהם כדי להניח את הדעת.

ברם, עתה, כשעלי להשיב על שאלותיך בנדון, אני מסוגל להתייחס לנושא רק מתוך נקודת-הראות של היום, ולנתחו תוך התעמקות בסיטואציות של אתמול.

עם זאת, אינני ניגש לענין זה כמנתח זר מן החוץ, ומידת הפאמיליאריות הקושרת אותי אל כל אשר התרחש, נותנת לי האפשרות לבאר סוגיה זאת בצורה סבירה למדי.

עיסוקם של מוסדות הביקורת התמקדה בעיקר בתחום האירגוני, הואיל ורובו של הציבור נזקק להם בחיי יומיום, ולכן נדרשו מוסדות הביקורת להגיב על תלונות וקובלנות שהופנו אליהם.

משרבו גופים ומפעלים משקיים התגלה הצורך להיפנות גם אליהם. ואז הוקם המוסד לביקורת, שעיקר תשומת ליבו הופנתה לתחום שבו הפעילות נעשתה אינטנסיבית ומקיפה. למרבה הצער קשה לייחס למוסד מיוחד זה הצלחה יתרה. היתקלותי בו היתה בעת שהייתי לאיש "כור".

בטיפול בהרחבת המפעלים ובצידום החדיש. כדי שיוכלו להתמודד על שווקי-יצוא, דרשתי אותו דבר מהנהלת מפעלי המלט של "נשר", בו היו שותפים חיצוניים המחזיקים חמישים

אחוז מן השליטה. נתקלתי בהתנגדות חריפה מצד השותפים הפרטיים, שהסתפקו ברווחיות המפעל בשוק המקומי. ההרחבה – חייבה גם שיווק מלט בחוץ לארץ במחיר נמוך יותר, שאין עימו רווח מובטח. התערבותו של פנחס ספיר הכריע את הכף לטובת העמדה שלי.

לימים ביקש ממני ישראל מרום, שעמד בראש המוסד לביקורת, לאפשר למוסד לערוך ביקורת ב"נשר" ולחזק בכך את הזיקה של מפעל זה להסתדרות. באי-רצון נעתרו השותפים הפרטיים, והמוסד עסק בכך שבועות מספר.

לתמהוני קראתי באותו דין חשבון את כל הארגומנטציה של השותפים הפרטיים, כי אין הצדקה כלכלית להשקיע מיליונים בציוד נוסף, כדי לייצר כמויות עודפות של מלט מעבר לנדרש בשוק המקומי, שבו הרווח מובטח, שעה שבכמויות המופנות ליצוא מכסים רק הוצאות הטיפעול. הבעלים הפרטיים חגגו נצחונם, כי הנה אפילו המוסד לביקורת של ההסתדרות מחזיק בדעתם ומצדיק גישתם הזהירה.

כמובן שלאחר "ביקורת" כזאת, לא ראיתי ענין לא רק שלא לשתפו במפעלים משותפים עם אחרים, אלא אף לא במפעל טהור של "כור".

הנה כי-כן, לא כל שקרוי "ביקורת" קולע למטרה. גם השינוי שהוכנס עם הזמן כשנקבע מושג של מבקר ההסתדרות – לא שפרה הביקורת, והמישגים והמחדלים לא הובחנו בעוד מועד.

גם עריכתו של מוסד זה כמתכונת מבקר המדינה לא הביאה ארוכה לחולשות שנתגלו גם בגוף המיוחד הזה. אל הצדדים החלשים של מבקר המדינה נתווספו חולשות מיוחדות של הרקע

ההסתדרותי, והללו חברו לאי-הצלחה של מבקר ההסתדרות להתריע בעוד מועד על תקלה העלולה להתרחש עקב מדיניות מסויימת, ואף לגלותה ולהבחין בסיבותיה גם כשנראתה כבר. העובדה, שהמבקר נזקק למנגנון, באשר אין הוא יכול לבדו להקיף את הכול, עושה את הביקורת תלויה באיכות אנשי המנגנון. היא גם איננה צמודה למועדי ההתרחשויות, וגילויה מתייחסים לרוב לדברים שלאחר מעשה – ולכן אין היא אפקטיבית דיה. מה-גם שהמבקרים מחפשים בעיקר את החריג, ואין הם בוחנים כראוי את הרגיל, כשמאוד יתכן שדווקא "הרגיל" הוא אשר טעון תיקון במהלך העשייה.

גם הליכתם של המבקרים בעקבות רואי-החשבון המוסמכים יוצרת כפילות מיותרת, בעוד התחום הבלתי מכוסה על ידי רואה-חשבון הוא הנדרש מעצם מהותה של הביקורת הציבורית. ומאחר ואין אנו עוסקים כאן בקביעת סדרי עבודתם היום ובעתיד, נסתפק בציון ליקויים שהיו בעבר, ולא השיגו מטרתם.

**ש.** כולם עלי להסיק מדבריך על מחדלי הביקורת, כי כל הבלתי-תקין במשק ההסתדרותי יש לזקוף לחובתה, על שלא השכילה לגלות בעוד מועד את השגוי?

**ת.** לא. בהחלט לא. כשם שביקורת סיפרות אינה יוצרת עדיין סיפרות, אלא סופרים יוצרים הם אשר עושים אותה, כך אין מעשה חשוב בחיי חברה או משק נוצר מכוח ביקורת, ותהיה זו החרוצה ביותר, אלא על ידי אנשים פעילים וכנים, שטיב עשייתם ומידת כושרם נמנית אף היא על תחום יצירה.

וכשם שבין סופרים מצויים גם גרפומאנים, כן מצויים בין "העושים" גם מתחזים ובקיאים במלאכת הטיח... ולהבחין בין אלה לאלה חייבים הקברניטים הממנים את האנשים, ולא המבקרים.

ובמקרה שלנו – הנהגת חברת העובדים.

ש. מה מידת הקשר בין מנהלת חברת עובדים עם מנהלי החטיבות המשקיות, התכיפות בהתייעצויות עימם, דרכי ההכוונה ושמיעת דיווחים מצידם וכו'.

ת. בתקופת כהונתו של פנחס לבון כמזכיר ההסתדרות (הזהה לראשות חברת העובדים) התקיים מגע הדוק עם הפעילים הראשיים של המשק, והיתה אפילו התערבות ערה למדי מצד האחראים של מחלקות שהופעלו אז ביוזמתו לשם הדרכת הפעילות שנגזרה מכוח המעשה הנועז שלו להפריד התעשייה מענף הבנין של "סולל-בונה" (המחלקה הכלכלית, המחלקה המשפטית וכו'). עם עזיבתו את התפקיד פחת בהדרגה הקשר הבלתי-אמצעי, והכל החל להתנהל כאילו מעצמו.

ש. האם ההנהלה שפנחס לבון קבע לחברת העובדים היתה גוף רציני שיכול היה לנווט כהלכה את ספינתה הכלכלית של ההסתדרות?

ת. סבורני, שאני יכול להשיב בחיוב על שאלתך, ובמיוחד לגבי פרק הזמן כשהוא עצמו עמד בראשה. אך פגם בולט התגלה בה, כיוון שבהרכבה נקבע ייצוג אישי לכל הקשת הרחבה של הפעילות המסועפת. היה בה אפילו דוק של תחרותיות בין חבריו, מה שהביא לעיתים לכבילת יוזמה מחודשת, כושר הכוונה אגרסיבית לשינויים וכו'.

כפי הנראה נזקק לבון לקביעת הרכב כזה מנימוקים אופורטוניסטיים.

אחרי-ככלות הכל, גם המהפכן הנועז ביותר – ובמעשה שהוא עשה היה בו הרבה מן התעוזה – נאלץ לפעמים להתפשר על-מנת להשיג את העיקר.

### על המערכת המשקית

ש. האם עלי להסיק מדברים אלה, שעם פרישתו של פנחס לבון מכהונת מזכיר ההסתדרות התרופף הקשר הפעיל עם הזרוע המשקית של ההסתדרות.

ת. הנחתך נכונה בהחלט. ההתרופפות באה בכל המגזרים של פעילות ההסתדרות, ובכלל זה גם כל הנתון במעגל חברת העובדים.

מידת המעורבות מצד הנהגת ההסתדרות במיגזר המשקי, הפיננסי-העיסקי, היתה פחותה מכמה בחינות מן ההתייחסות לנושאים של האיגוד המקצועי, ושיקוליו לא עלו תמיד בקנה אחד עם הצרכים והאפשרויות המשקיות. הפעילות המשקית החלה להתנהל ללא זיקה לגוף מכוון וכאילו מעצמה ומכוחה של עצמה. משל לתזמורת המנצחת על עצמה. וגם כשבא לפרקים מנצח-אורח – שוב אין הוא מצליח להעלותה לרמה הנאותה. כך גם עם המזכירים של חברת העובדים, שהופיעו בזירה מפקידה לפקידה, לא היה לאל-ידם לשנות המצב מעיקרו. ולשם הבהרת מצב הדברים והמחשתו בגיזרה הכלכלית-משקית, שהוא נושא דיונינו, לא בכדי השתמשתי בהשוואות מעולם אחר לחלוטין, וזה על-מנת שלא להזדקק להגדרות בוטות ומכאיבות.

אין גם לשכוח, שהיו מומנטים שניתן היה להבחין, כי הכוח שנצבר בגוף מסויים היה בו עדיפות על היכולת המצוייה אותו זמן בידי מנהלת חברת העובדים להתמודד עימו. ומשלא נתגלה אומץ

לקום בעוד מועד נגד מצב דברים זה, טבעי הדבר שהתפתחות שלילית לא פסחה על המערכת כולה.

הקשר, שחיבר את ענפי המשק השונים אל חברת העובדים, התקיים באמצעות ההסדר שקרוי היה "תכנית חברת העובדים" למתן הלוואות ארוכות-מועד בהצמדה למדד יוקר-החיים מכספי קרנות הפנסיה וקופת-הגמל של ההסתדרות, אשר לשם השקעתם היו מרוכזים בידי חברת "גמול" - גוף משותף עם בנק הפועלים. ההלוואות ניתנו על אחריות בנק הפועלים נגד בטחונות מצד הלווים.

על מקור פיננסי זה התחרה גם האוצר, ועם הזמן הוא השתלט עליו כליל, והתוכנית חדלה מלפעול.

ש. האם "חברת העובדים" השקיעה כספים משלה בהון החברות הבנות?

ת. למיטב ידיעתי - לא. משום שהיא עצמה היתה נטולת הון משל עצמה. עם הפעלת תכנית ההלוואות האמורה מכספי הקרנות הפנסיה, הופרשו שלושה אחוזים מכל סכום הלוואה שאושרה. מהפרשות אלה נוצרה "הקרן להשקעות" של חברת עובדים, בה הצטברו עם הזמן (כל-עוד התקיימה התכנית הזאת ברשותה) סכומים משמעותיים למדי. הלווים קיבלו תמורת שלושת האחוזים שנוכו מהלוואותיהם מניות בלתי-מצביעות ונטולי זכות לדיבידנדים.

מניות אלה היו בעצם מעין תעודות השתתפות בחברה להשקעות של "חברת עובדים".

הלווים שילמו לבנק את הקרן, הריבית וההצמדה מכל מאת האחוזים שנזקפו לחובתם - משמע שההלוואות לא היו זולות כל עיקר.

אך במחיר קורבנם של הלוויים נצבר לראשונה בהסתדרות הון חשוב ברשותה של חברת עובדים עצמה.

על אופן השימוש בהון זה לא אוכל להגיד דבר, הואיל ומזה זמן אני כבר מחוץ לתמונה, אך חוששני, כי כל אשר קרה ל"סולל-בונה", ל"כור" ו"הסנה" הביא לידי הכרח לנגוס לא מעט מן ההצבר הזה של הון ברשותה של חברת ההשקעות.

ש. האם היתה נקודת-ראות אחידה שהנחתה את כיוון התפתחותם של מגזרי המשק ההסתדרותי, ומה היתה תפיסתם לגבי המשימות הבסיסיות של משק זה?

ת. לאנשי "סולל בונה" נראה היה התפקיד המוטל על המשק ההסתדרותי להיותו גורף נושאים רבים, וכל הליכה בגדולות יש עימה כדי למלא כיאות שליחותיה של התנועה. מדיניות אגרסיבית זאת נקטעה עם המהפך שעשה פנחס לבון בהפרידו את העיסוק התעשייתי מן הפעילות בענף הבנין.

אך גם הגוף שהופרד מן המכלול המסועף של "סולל-בונה" ומגמות ההתרחבות הרבתי שלו, רסיסים מן המגלומניה הזאת חזרו ונאחזו עם הזמן גם בכנפיה של "כור". וב"סולל-בונה" עצמו אין פלא, שגם בהעדרם של האידאולוגים של ההליכה ב"גדול" נשאר המאוויים הללו לוחשים בהתמדה.

המעציב הוא, שלא רק הם לבדם קרסו מכובדה של המציאות, אלא שגם שמה של ההסתדרות נפגע, ואלפי פועלים הפסידו מקור קיומם. והחמור מכל, שממשבר כזה לא במהרה ניתן לצאת, ומכל מקום האפשרות לחזור אל העוצמה הקודמת - הדרך ארוכה ורחוקה מאוד מאוד...

ש. האם ניתן לציין המועד או אירוע כלשהו, שממנו התחילה ההתפתחות האינטנסיבית של המשק ההסתדרותי?

ת. הפעילות הקונסטרוקטיבית-כלכלית של ההסתדרות התנהלה צעד אחר צעד, וקצב התפתחותה גבר בשנות מלחמת העולם השנייה, עקב ההתעוררות הכללית של התעשייה בארץ לשם סיפוק צרכי המלחמה.

אך לשיא האינטנסיביות היא הגיעה עם קום המדינה, כשקצב פיתוחה של הארץ הומרץ על ידי ממשלת ישראל כדי להדביק את הצורך לבסס כלכלית את מצב האוכלוסיה שגדלה מאוד מכוח העליה ההמונית, והכרח לבצר במקביל את ביטחון המדינה.

מן הראוי להוסיף, כי בני הדור שחלם את חלום "חברת העובדים" המקורית, יצא בחלקו ממעגל העשייה ברבות השנים. ובהיגרף הפעילות הקונסטרוקטיבית-משקית של ההסתדרות אל קצב מזורז, היו כבר אנשי העליה ההמונית אלה, אשר ללא כל הכנה אידיאולוגית מוקדמת, מופנים לעבודה במפעלי חברת העובדים. הם התייחסו למקומות עבודה אלה כסתמיים ומקריים, כשם שיכלו להשלח גם למקומות עבודה אחרים.

ולמרות המקריות שבדבר – היו הם, אשר נטלו בפועל חלק נכבד במימוש החלום, ואילו השרידים מדור החולמים נעמדו מהצד השני של המיתרס כמנהלים בעלי סמכות וביטחון עצמי, כשתרבות הניהול שלהם טרם הוכיחה את כושרה.

אין פלא, אפוא, כי מפגש לא בריא שכזה, יצר מלכתחילה רגשי ניכור בין השניים. ולא מעט מן התקלות ואי-ההבנות שהתרחשו במרוצת השנים במפעלי חברת-עובדים מקורם במיפגש בלתי-מוכן זה, ללא נסיון מתמיד להנחיל את תחושת הייחודי

שבמפעלים אלה.

על השאלה המתייצבת, מי מן השנים איכזב יותר בהבנת המורכבות הרבה של המשימה הזאת – לא קשה להשיב. אחת ברור, כי אלה אשר הוצבו לעמוד בראש פעילות זאת על-מנת ליישם אותה ברוחה המקורית של התנועה, על כתפיהם רובצת אחריות-יתר על שלא הכל עולה יפה, כמקווה וכנדרש. ולכן-לא הרעיון הוא שאיכזב, אלא אלה שהוטל עליהם להגשימו.

ש. באחת השיחות הדגשת, שתודעת חשיבות השיווק בתהליכי הייצור התעשייתי לא היתה מורגשת דיה במערך של "כור", פגם שהיה בעצם נחלת כל ענפי התעשייה בארץ. והנה אנחנו מוצאים יום אחד כמה וכמה חברות שיווק פועלות ב"כור" בעת ובעונה אחת. במה ניתן לבאר מעבר כה קיצוני בראיית הדברים?

ת. גם אני שותף לפליאתך, וכאן אנו מוצאים שוב נקודת תורפה בולטת.

בניגוד לדעתי, רכשה "כור", לאחר פרישתי, את החברה לשיווק "אלדא" מידי הממשלה.

ולא הסתפקו בה בלבד, ועברו גם להקמת שורה של חברות מסחריות כמעט בכל רחבי תבל. תחילה עסקו חברות אלה בעיקר בשיווק מוצרי מפעלי "כור" ובהמשך עברו למסחר כללי של קניה ומכירה בין-ארצית, גם ללא זיקה מחייבת אל צרכי הארץ דווקא.

הפעילות האקספאנסיבית הזאת מצאה לה אוהדים ומטפחים בעיקר בקרב אלה שהוצבו במשרדים האזוריים בכמה בירות אירופאיות ואסייניות, ואף ליבשת האוסטרלית הרחוקה הגיעו. בארצות הברית פעלה מזה שנים חברת "סולכור" בהצלחה בשיווק מוצרי "כור" מסויימים, וגם לקידום היצוא של התעשיות

הקיבוציות, תוך דאגה גם לקשרי-ידע עם גורמים מוסמכים כנציגות כללית של "כור".

רק נפרשה רשת ענפה של מסחר עולמי, שהסתעפה בקצב מהיר למדי, קרה מה שעשוי לקרות לעוסקים ב"רשת", שקל להסתבך בה...

מן הצורך לחיזוק דרכי השיווק נמשכו למערבולת של מניפולאציות מסחריות, וזה עוד בפיזור רב-מדי על ארצות תבל, ותחת הכוונה להשגת רווחים, צברו הפסדים מהימור מסוכן זה. והמיליונים הללו מעיקים קשה על המערך הכולל.

ש. באחת השיחות שאלתיך על מידת התועלת או הנזק הנגרם לכל מערכת שהיא מן המושג "קביעות", הרווח במסורת הישראלית, והמיושם באדיקות על ידי ההסתדרות.

ת. תשובתי בנדון תהיה לאו מוחלט. קודם כל לגבי המחזיקים בתפקידים ציבוריים או ניהוליים. זהו אחד החוליים של הארץ, שאותו אדם-ומי שלא יהיה - מחזיק בתפקיד מסוים שנים ארוכות. הטיעון, שחבל לבזבז הנסיון שהאיש רכש, אין לו כל שחר.

את צידקת טיעוני זה אני מתכוון להוכיח בתאור הבא: כשחלפו חמש שנים, כמעט, להיותי מזכיר מועצת פועלי ירושלים הגעתי לכלל מסקנה, כי עלי לפרוש. התחזקתי בדעתי זאת, כשהבחנתי שמצוי במועצה מועמד שיש לו כל הכישורים לקבל על עצמו למלא מקומי.

כרגיל נתקבלה הודעת ההתפטרות שלי בסירוב, והוטח בפני הפזמון "שחבל על הנסיון וכו'". אך אני עמדתי על דעתי, והובאתי לבירור בפני דוד בן-גוריון, שהיה מזכיר ההסתדרות באותם ימים.

כדי לבסס את עמדתי, העליתי בפניו מין "תיאוריה" שכזאת: כשאדם מקבל על עצמו לכהן בתפקיד חדש, חולפת כשנה עד שהוא לומד אותו. בשנה השניה הוא מתחיל לתרום לו. חולפת עוד שנה, והוא גדל עם התפקיד ומרוממו, ואולי אפילו מקדם את יכולתו שלו עצמו. חולפת עוד שנה והעניינים מתייצבים ומידת-מה של אינרציה חודרת למהלך העניינים, מכאן ולהבא מתחילה השיגרה למעין דריכה במקום, והאיש מתחיל אפילו להכביד ולעצור בעד ההתקדמות, לכן, עוד בטרם הגיעו לשלב זה – חייב הוא לפרוש. בן-גוריון הקשיב בתשומת-לב לטיעוני זה, ופסק שהצדק עימי, ויש לשחררני.

(במאמר מוסגר: השיחה הזאת התקיימה בהיותי בן שלושים ושנים, וטענתי בטמפרמנט של אדם צעיר, כשכוח השיכנוע היה רב מכפי שהוא היום לאחר חמישים וכמה שנים מאז...)

משלא נרשם פטנט ל"תיאוריה" זאת, לא נמצאו לצערי מועמדים לחקות "מוצר" זה, ולכן הגענו למצב, שיושבים על הכיסאות עד שהם... נשברים, ועימם נשבר משהו חשוב ביותר!

### הערות סיכום

חוששני, שמא החרפתי במקצת את ניתוחם של התהליכים והאירועים במהלך קיומה של ההסתדרות ופעילותה של חברת העובדים. ברור שהתייחסותי לא היתה נייטרלית כל עיקר... בהתקרבו אל סיום השיחות, שחלו במהלכן כמה הפסקות, אך המראיינת הצליחה לשמור על הרצף הענייני שבהן, בהובילה אותן ביד חרוצה.

עלי להודות לה, על שאילצה אותי לשלוף בנבכי זכרוני מן הריגושים והחוויות, הדי סיפוק ואכזבה, ובעצם קצת מכל אשר זרם ותסס בחיי ההסתדרות מאז ייסודה בדצמבר 1920 ועד ימינו אלה. וכך נגולה מסכת מרתקת של אירועים ומאבקים, עשייה נועזת ומרחיקת-ראות, מודרכת בלהט החזון ובכמיהה להגשמה.

בראש ובראשונה חובה היא להבליט את חלקם המכריע של אנשי העליה השניה. סבלם הגדול לא מנע בעדם להרים מחדש את דגל התקומה, ובאיתנות אמונתם השכילו לשמר ולטפח את זו הרוח הגדולה, אשר הפעימה את ליבם של בני העליות שבאו ארצה בעקבותיהם. מדוכדכים ומיואשים מן החיים בגולה, הם עלו ארצה במרוצת העשור הראשון של המאה הזאת, ובבואם לכאן הם נתקלו בתנאים מייאשים לא פחות, ותקוותיהם התנפצו נוכח המציאות כבר בצעדיהם הראשונים.

אך איתנות רוחם, נחרצות דעתם ובטחונם שלא ידע מעצורים, חיסנו אותם ואיפשרו להם, חרף כל שהיה מנוגד לסיכוי סביר להשיג מבוקשם, לגבור על היאוש ואזלת-היד שמצאו מסביב ולשאת בליבם את החזון הגדול, ולהעבירו כלפיד מצית דמיונם של אנשי העליה השלישית.

ההישגים הממשיים של אנשי העליה השניה לא היו רבים בשטח, אך את שפעת רעיונותיהם, חלומותיהם ושאיפותיהם הם הצליחו לשמור עד לעת-מצוא ולהנחילם, כאמור, לחלוצי העליה השלישית. והללו ראו זכות לעצמם להגשימם הלכה למעשה ביד בוטחת ואף להוסיף עליהם, ולהנחילם מצדם לעליות הרביעית והחמישית.

ההערכה הגדולה שיש לייחס למורשת העליה השניה ולמעטים מהם ששרדו ושמרו על הגחלת ועל שגב האידיאלים הגדולים, על הלהט לכיבוש העבודה לפועל העברי, על כיבוד העבודה ללא ברירת טיבה.

אצלם זה התחיל כמעין "דת-עבודה", אשר בהמשכה נחשבה כל עבודה יוצרת, בונה ומפרנסת לעיקר בחיי המעשה – הפכה לנכס רוחני רב-עוצמה בתולדות הגשמת החזון הלאומי והחברתי. וכך החלו באורח טבעי חלוצי העליה השלישית כסוללי כבישים, כבנאים באבן ובבטון, חוצבים וסתתים, חורשים ונוטעים, ועושים כל עבודה נדרשת מכל סוג ומין, משיטים ספינות בים וסוללי מסילות ברזל, ואף לא בוחלים מעבודה בייבוש ביצות, כדי לסלק הקדחת מן הארץ. כל עבודה מצויה או נוצרת נראתה מתאימה בעיניהם.

וכאן מן הראוי להזכיר את מלאכת ייבוש הביצה הגדולה – כבארה – שהשתררה מסביבות זכרון-יעקב עד מעבר למעגן מיכאל של היום (קייבוץ זה יושב על האדמות שייבושו אז). השטח הנרחב הזה היה שייך בין יתר האדמות לפיק"א באזור (פיק"א היתה גוף התיישבותי רב-פעלים מיסודו של הברון אדמונד רוטשילד, שלימים כינוהו "אבי-הישוב").

הפקידות של פיק"א החזיקה בדעה, שעבודה כזאת לא מתאימה לפועל היהודי ולכן יש לעשותה על-ידי ערבים.

דוד רמז, איש העליה השניה וחבר הוועד הפועל של ההסתדרות (לימים מזכיר ההסתדרות), שלפני מלחמת העולם הראשונה היה פועל בזכרון-יעקב, עמל רבות עד שהצליח לשכנע את האחראים למלאכת הייבוש, שיש לעשותה בעבודה עברית. ולמען מנוע חששות בריאותיים הונהג לראשונה בעבודה זאת (בשנת 1921!) שבוע עבודה של 5 ימים.

מאות פועלים עבדו וקדחו, קדחו ועבדו – והשטח הנרחב הזה הפך אדמה פוריה, ואיש לא מבחין היום בקללה שרבצה אי-פעם על המקום הזה. ואף אנוכי היתה לי הזכות לבוסס עד לברכיים, קיץ שלם, במים הבאושים האלה, כשלא רק יתושי קדחת עוקצים שרצו במים, אלא גם חזירי בר אימתניים היו מגיחים בפתאומיות מפחידה על העובדים, וכל מיני יצורים אחרים שהוטרדו מרבצם – הכבידו קשה על העובדים במלאכה בלתי-נעימה זאת. וזאת לדעת, כי אז לא העלה איש בדעתו, כי קיימת בכלל עבודה לא מתאימה...

חובה היא לציין גם את תרומתם החשובה של בני העליה הרביעית, שבניגוד לעליה השלישית, רבים מביניהם היו בעלי משפחות. גם הם לא בחלו בשום עבודה. לבשו בגדי-עבודה ועלו על פיגומי הבניינים, נהיו עגלונים מובילי חומרי-בנין, והתייסרו באילוף פרדות, שהבחינו שיש להם עסק לא עם "בעלי-עגלה" מלידה. נכנסו לעבוד כסבלים בנמל ובתחנות הרכבת, ואף ניסו כוחם עם גמלים בהובלת זיפזיף לבנייני תל-אביב (לכבודם חובר הפזמון שהפך ללהיט ... "גמל-גמלי, חבר אתה לי בזיפזיף..."), ויהודים מזוקנים טיאטאו את חוצות תל-אביב והדר הכרמל בחיפה בלילות במטאטאים ארוכים, ועסקו בעוד עבודות "מתאימות" מכל הבא אל היד...

גם העליה החמישית, הגרמנית-צ'כית, שהחלה להגיע עם ראשית שנות השלושים, לא בחלה בשום עבודה שניתן היה לעשותה באותם ימים. רובם נמנו על מקצועיות החופשיים, רופאים, מהנדסים, עורכי-דין ורואי חשבון, מוסיקאים ומדענים וכו', והסבו עצמם למגדלי תרנגולות, פועלי-בנין ומגדלי ירקות ופרחים. ואף מנגבי שמשות בחלונות חנויות ומשרדים, ולא משכו ידם מכל עבודה שרק ניתן היה להשיגה. הניחו מאחוריהם את עברם

המכובד, והשתלבו בכל מלאכת-כפיים שיכלה לפרנס איכשהו את בעליה.

לסיכום כל שסקרנו בשיחות אלה, שהשתרעו על פני מרחב-זמן שהחל בדצמבר 1920, עת שארבעת אלפים וכמה מאות בחורות ובחורים נלהבים הלכו אל הקלפי על-מנת להקים את ההסתדרות, והמסתיימות (אולי רק במקרה) סמוך לחודש נובמבר 1989, כשמיליון וחמש מאות אלף חברים לאותה הסתדרות נקראים אל הקלפי על-מנת לקיימה, לחזקה ולבצרה.

הקשר בין שני התאריכים, כשלמעלה מ-68 שנים מפרידות ביניהם, הוא יותר מסמלי. להקים משהו חשוב, זוהי זכות, להוסיף ולקיימו - זוהי כבר חובה. אך הזכות להימנות על מקיימי החובה הזאת הוא לא רק דבר נדיר, אלא גם זכות עילאה כשלעצמה. וכמי שזכה לכך הרשיתי לעצמי לתאר הדברים כפי שתשתמרו בזכרוני, וכפי שחוויתי אותם בפועל.

יתכן, ואפשר לטעון כלפי כמה תאורים כפאטטיים, אך גודל המעשים, ובמיוחד - העושים, היו נעלים מכל אשר ביכולתי להביעם.

מני אז השתנו הזמנים, והאתמול המפואר חייב לפנות מקומו למושגים התואמים את תנאי הזמן של היום. כמאמר המשורר: "זמנים חדשים - זמירות חדשות", דומני, שלא יזיק כלל להזכיר היום את הזמירות הישנות של אתמול, כי הזמירות הללו עשויות עוד אולי להרעיד לבבות ...