

## הערות לחשיבות התכנון – שמעון פרס (1965)

1. הכלל הראשון לגבי התכנון הוא שאין התכנון פעולה, או מעשה, או אמירה. תכנון הוא בראש ובראשונה עניין של מחשבה, של הגות.

א. .. במדינת ישראל יש יצר גדול לפעול ויצר עז לא פחות להסביר מה שאנו עושים, אך יש לנו נטיה "טבעית" להשתמט מלחשוב באופן מופשט, או ליחס למחשבה את הערך הראוי לה במערכת המעשים, הפעולות וההסברות שלנו.

ב. ...מעטים מאוד הם האנשים הנוטים ליטול על עצמם סיכון אינטלקטואלי של ממש לחשוב על דעת עצמם, בניגוד למקובל ובניגוד למוסכסם....

ג. היות וכך הוא המצב, ממילא אין טיפוח לאומי של המחשבה באשר היא, והוויכוח מתנהל על התוצאות ולא על הסיבות.

2. הכלל השני לגבי תכנון הוא אופיו היזום. אין התכנון בחינת תרופה, או כיבוי דליקה, או תגובה או כניעה ללחץ מאורגן. למעשה התכנון חסר נציגות ומשולל הכרה, התיכנון אינו אלא הבהרה אמיצה, בשעה מוקדמת למדי, של חלום, של דמיון, של חזון, של שאיפה.

א. ...יודע אני עד כמה כל אחד מאיתנו, וכולנו כעם, רגישים באופן מופרז לגבי מה שאומרים עלינו.... ממילא אנו פועלים כאילו מישהו עומד נגדנו, או למולנו. אנו מהירי תגובה...

ב. בניגוד למנטאליות זו, התכנון חייב להתעלם מתגובות צפויות ועליו לחפש תשובות מבפנים- מה להגות, מה לחשוב- לא מול הסביבה המוכרת אלא מול הלא-נודע, מול העתיד.

3. כלל שלישי לגבי תכנון הוא שעליו להיות עקרוני ולא דווקא פרגמטי. התכנון חייב בראש ובראשונה לברר כיוונים ולא לסלול דרכים.

א. תוואי של דרך בונים לאחר שמחליטים לאן, בעצם, רוצים להתקדם ולא דווקא מפני שהטופוגרפיה סלחנית יותר בנקודה אחת וסרבנית בנקודה אחרת.

ב. התכנון חייב להקדים פילוסופיה להנדסה.

4. כלל רביעי הוא לדעתי, שהתכנון אינו חייב להיות מושתת על נסיון. התיכנון הוא פונקציה של הדימיון.

א. המומחיות הדרושה, אפוא, אינה זו של הידוע והבדוק אלא כי אם של הרצוי והניתן, בין אם הוא קיים באיזה מקום אחר בהיסטוריה או בעולם, ובין שאינו קיים כלל.

ב. התכנון אינו מוגבל, אפוא, אפילו לפוטנציות; הוא במידה רבה הפלגה בים של קונצפציות, גיבוש של רצון לאומי למציאת תשובות חדשות.

5. ... כלל חמישי של תכנון והוא שתכנון חייב להיות יסודי לא דווקא כולל.

א. אין לנו שום סיכוי לארגן את כל החיים, לחשבם, להפכם למשבצות.

ב. דרושות החלטות יסודיות, מתוך הנחה שתאומים, השלכות כוללות, שאיפות שאין אנו יכולים לנבאן כלל, יבואו במשך הזמן, והחיים יתערבו בהגשמתם.

ג. .... מובן שטוב היה לקשור את הדברים יחד, אבל חושש אני שמרוב שאיפה לפרפקציה אנו פוגעים בכושר ההכרעה, או ביתרון שבעיתוי מוקדם. ולפעמים תכנון כולל מדי, היורד לכל פרט, הופך במרוצת הזמן להיות הגבלה נוספת בשורה לא-קטנה של הגבלות הקיימות כבר ממילא בחברתנו.

6. ככלל שישי, אפוא, יש לציין ממילא את חשיבות העיתוי. תפקיד התכנון הוא לקבוע את השעה המתאימה, בלי להפסיק את השעון, אך אני אומר זאת לא רק בגלל חשיבות העיתוי כשלעצמו – דבר שהוא מובן מאליה – אלא בגלל תכונה אחרת החשובה לתכנון ולמתכננים כאחד: נשימה ארוכה. אנשים שאין להם סבלנות אל יעסקו בתכנון.

א. כל התבונה שבתכנון היא לפתח כושר עמידה בפני אכזבות בהווה למען הישגים בעתיד.

ב. ... בניגוד למקצועות אחרים, אין מקצוע התכנון מחייב רצון-ברזל למבחן חד פעמי כי אם רצון איתן למבחן ממושך.

7. ככלל שביעי הייתי רוצה לציין שהתכנון, ביסודו של דבר, אינו אלא אמצעי נוסף בשורה של אמצעים להשגת מטרות לאומיות.

א. אין להעמיס עליו משא שאין בכוחו לשאת: מצד אחד, אין הוא צורה של תעמולה בקנה מידה גדול, ומצד אחר, אין הוא סגולת פלאים הפותרת בהבל פה את כל הבעיות.

ב. התכנון הוא ריכוז של כישרון ותשומת לב כדי לבחור את הברירה הטובה ביותר משורת הברירות.

ג. גם הברירה הטובה ביותר אינה משוללת חסרונות ומגרעות.

ד. ...מתכנן חייב לשאוף להיות הוגן בתיאור הדברים, וזהו תנאי ליכולת עמידתו.

ה. ...נדמה לי שאחד הדברים החסרים ביותר בישראל הוא האמצע, ההוגנות, הכישרון להסביר ולהשתכנע שלכל מטבע שני צדדים. והברירה אינה בין צדדים של המטבעות אלא בין מטבעות שלכל אחת מהן יש שני צדדים.

ו. ...עם נבון הוא עם שאינו מחנך את בניו לרומנטיקה מזויפת- כאילו הברירה היא מלאכים לבין שטנים. זוהי גישה אנטי-חינוכית המעוותת את כוח-השיפוט...

ז. התכנון צריך לשאוף לראייה פנוראמית, כשהוא עצמו מבין שבשלב ראשון אינו אלא מצלמה ולא מקור חיים.

ח. ... אנו ממעטים בהערכת ההוצאות ומפריזים בהערכת התוצאות, ולבסוף אנו גורמים אכזבה ומרירות.

8. כלל שמיני נוגע לתקציב עצמו. התכנון אינו, לדעתי, שיטה לחסוך כסף באופן מסודר. התכנון הוא שיטה להוציא כסף באופן מסודר, עקרוני ובעל מנוף.

א. ... מתוך תודעת חיסכון מופרזת עשינו במדינה לא מעט דברים הנושאים אופי ארעי, שיהיו טעונים בנייה מחדש, במחיר ובמאמץ כפול....

9. התכנון חייב להיות מושתת – וזה יהיה לכלול תשיעי – על עבודת צוות. יש בישראל לא מעט צוותים, אך יש אצלנו מעט מאוד עבודת-צוות ממשית.

א. ...דרושה עבודת צוות מפני שהתכנון עוסק בנושאים שהם מגוונים כמו החיים עצמם.

ב. ... התכנון נוגע בהכרח בעניינים רבים ומסובכים ועליו לשאוף לראות, להאזין, ולהבין, הבנה מקיפה ועמוקה ככל האפשר. ודבר זה לא ייתכן בלי קבוצה רבגונית העובדת עבודת-צוות.

10. אף כי התכנון נולד בחממה סגורה ובאווירה מתאימה, נועד לו גם תפקיד פומבי וחברתי. ונציין זאת ככלל עשירי והוא הניסיון להעניק לעם שלם רגש של התקדמות, הרגשה של ייעוד וטעם. התכנון, בניגוד לבחירות אינו אקט חד-פעמי של הצבעה כי אם תהליך של השתתפות הציבור בעיצוב פני עתידו.

א. בחברה שאין בה תכנון יש לחץ רק של אינטרסים ואינטרסנטים חולפים וחזקים. כיום, כשאנו באים באיזו תביעה שהיא, או אומרים למישהו לוותר על משהו, להתאפק במשהו, מיד יש בפיו שתי תשובות: לשם מה? ומדוע הוא צריך לוותר?

ב. הנס של ישראל היה בהקמתה ובקיומה. עתה עלינו להוכיח שיש לנו כישרון להתחרות גם במצבים שאינם יונקים מניסים.

ג. התכנון הוא המתודה האקדמאית ביותר לעם כעמנו, שבו הרבה מאמצעי היסוד (האדמה, המים, ההון, הקשרים הבינלאומיים) מרוכזים בידי הציבור, לחישוב דרכו ועתידו.