

נדמה לי שהכלל הראשון לגבי תיכנון הוא שאין התיכנון פעולה, או מעשה, או אמירה. תיכנון הוא בראש-וראשונה ענין של מחשבה, של הגות. נדמה לי שבמדינת-ישראל יש יצר גדול לפעול, ויצר עז לא-פחות להסביר מה שאנו עושים, אך יש לנו נטיה "טבעית" להשתמש מל-חשוב באופן מופשט, או ליחס למחשבה את הערך הראוי לה במערכת המעשים, הפעולות וההסברות שלנו.

יש בקרבנו אנשים רבים מאד המוכנים ליטול על עצמם סיכונים מסי-כונים שונים, אך מעטים מאד הם האנשים הנוטים ליטול על עצמם סיכון אינטלקטואלי של ממש — לחשוב על דעת עצמם, בניגוד למקובל וב-ניגוד למוסכם. עוד יותר: אם רואים אנו מעשה מוצלח או טוב, אנו נוטים ליחס אותו לאיש, לביצוע: למעשיות שבו. אך מן הדין שנגיע לבג-רות הדרושה כדי להבין שכמעט כל דבר שאנו רואים, בין אם הוא טוב ובין אם הוא רע, נולד בעריסת מחשבה מופשטת, חיובית או של-ית, מלאה או חלקית.

היות וכך הוא המצב, ממילא אין טיפוח לאומי של המחשבה באשר היא, והוויכוח מתנהל על התוצאות ולא על הסיבות. ודאי שיש לנו פועלים טובים ומהנדסים טובים, ואני מניח שהבתים שנבנו בישראל הם טובים למדי — אך מי שמסתכל בתיכנון הכולל, בקונצפציה, בניסוי העצמי של הבנייה בישראל, מוכרח להתעצב על המקום המועט שהוקדש להם במדינת-ישראל.

הכלל השני לגבי תיכנון הוא אפיון היותו. אין התיכנון בבחינת תרופה, או כיבוי דליקה, או תגובה, או כניעה לחץ מאורגן. למעשה התיכנון חסר נציגות ומשולל הכרה. התיכנון אינו אלא הבהרה אמיצה, בשעה מוקדמת למדי, של חלום, של דמיון, של חזון, של שאיפה.

ושוב: יודע אני עד כמה כל אחד מאתנו, וכולנו כעם, רגישים באופן מופרז לגבי מה שאומרים עלינו. אנו נוהגים לסרוק את כל העתונות הישראלית והעולמית, שמא נמצא שם מחמאה הנוגעת ללבנו. אנחנו עלולים להיתפס "למצב-רוח" אם אנו נתקלים במלת בקורת, ואנו נעשים מאושרים אם זכינו לאישור בדפוס. אני סבור שאנו אחד העמים הרגישים ביותר ל"מילוליות", למלים ואותיות. (כשמשווים צרפתי וישראלי, נדמה לי

שההבדל הוא, בהקשר זה, שהצרפתי מתרגז אם ארוחתו אינה עומדת על רמה אך לא איכפת לו מה כותבים עליו. ישראלי קורא עתון, ולא איכפת לו מה שמים לו על הצלחתו.

ממילא אנו פועלים כאילו מישהו עומד נגדנו, או למולנו. אנו מהירי-תגובה.

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

כלל שלישי לגבי תיכנון הוא שעליו להיות עקרוני, ולא דווקא פראגמטי. התיכנון חייב בראש-וראשונה לברר כיוונים ולא לסלול דרכים. תואי של דרך בונים לאחר שמחליטים לאן, בעצם, רוצים להתקדם ולא דווקא מפני שהטופוגרפיה סלחנית יותר בנקודה אחת וטרבנית יותר בנקודה אחרת. התיכנון חייב להקדים פילוסופיה להנדסה. תמיד עולה בוכ-רוני סיפורו של ציכוב על ואנקה העליו, שפטוב לבו בין היה צועק: "חבריה, קדימה!" עד שיום אחד התרומם רעהו איואן ושאל בפיכחון שובר-לב: "ואנקה, כשאתה קורא קדימה, לאיזה כיוון מתכוון אתה, בעצם?" להתקדם אפשר בכיוונים רבים: שמאלה, ימינה, אחורה, או לפני. התיכנון איננו, בראש וראשונה, ברירה בין חמרים, כי אם בין כוחות. המדובר, אפוא, לא בסרגל כי אם במפרש.

כלל רביעי הוא, לדעתי, שהתיכנון אינו חייב להיות מושתת על נסיון. התיכנון הוא פונקציה של הדמיון, שפן המדובר הוא לא בדברים קיימים כי אם בסיטואציות חזויות. המומחיות הדרושה, אפוא, אינה זו של הידוע והבדוק כי אם של הרצוי והניתן, בין אם הוא קיים באיזה מקום אחר בהיס-טוריה, או בעולם, ובין שאינו קיים כלל. המומחיות מביאה עמה הרבה שיקול-דעת וכובד-ראש, וממילא יש בה אלמנט נכבד של זהירות, אפילו של עצלות. אך הצמאון החדש יכול תמיד לגלות מקורות-מים בלתי-ידועים. נקח לדוגמה את ענין המתקת מים. עד לפני שנים אחדות הת-יחס לנושא זה כאל חלום ליל-קיץ. המומחים התחרו ביניהם בתיאור הקשיים וקראו לתכנית זו גישה בלתי-רצינית ובלתי-אחראית לנושא זה כאל חלום ליל-קיץ. המומחים התחרו ביניהם בתיאור הקשיים וקראו לתכנית זו גישה בלתי-רצינית ובלתי-אחראית לנושא זה כאל חלום, לנושא אמתי, לא היה עדיין באותה תקופה מומחה רציני, בארץ או בעולם, לנושא המרתק בקנה-מידה גדול, תעשייתי, ומעניין שפתכנית זו תמכו דווקא לא-מומחים, אנשים שנסיובם היחיד היה באמונתם שיש זכות-קיום גם לדב-רים שעדיין לא התנסו בהם. התיכנון אינו מוגבל, אפוא, אפילו לפוטנציאל;

הוא במידה רבה הפלגה בים של קונפצציות, גיבוש של רצון לאומי למציאת תשובות חדשות.

אעבור לנסוח כלל חמישי של תיכנון, והוא שתיכנון חייב להיות יסודי, לא דווקא כולל. אין לנו שום סיכוי לארגן את כל החיים, לחשבם, להפכם למשבצות. דרושות החלטות יסודיות, מתוך הנחה שתיאומים, השלכות כוללות, שאיפות שאין אנו יכולים לנבאן כלל, יבואו במשך הזמן, והחיים יתערבו בהגשמתם. אקח דוגמה מוויכוח המתנהל עכשיו במדינה. אומרים, למשל, שיש לתכנן את חינוך הנוער לקראת המפעלים המדעיים, התרבותיים והתעשייתיים שביצענו להקים במדינת-ישראל. ממילא אומרים שב-עצם אין לתכנן את מערכת המפעלים לפני שנתכנן את מערכת החינוך, או להיפך. מגסיוני יודע אני שיש להפריד בין שני דברים: צריך לחנך אנשים כאילו אין בעיה של מפעלים; צריך להקים מפעלים כאילו אין בעיה של מחסור בכוח-אדם. אני משוכנע שמפעלים טובים ייעשו מוקדם של אנשים מתאימים; ואנשים מתאימים ייזמו מפעלים טובים. לצורך תיכנון יסודי, די לנו לדעת ש"רמת החינוך" של המכוונות בימינו היא בדרגה של חינוך תיכוני, ורק אנשים משכילים יותר ישלטו בהן כהלכה. מובן שטוב היה לקשור את שני הדברים יחד, אבל חושש אני שמרוב שאיפה לפרפקציה אנו פוגעים בכושר ההכרעה, או ביתרון שבעיתוי מוקדם. ולפעמים תיכנון כולל מדי, היורד לכל פרט, הופך במרוצת הזמן להיות הגבלה נוספת בשורה לא-קטנה של הגבלות הקיימות כבר ממילא בחברתנו.

ככלל ששי, אפוא, יש לציין ממילא את חשיבות העיתוי. תפקיד התיכנון לקבוע את השעה המתאימה, בלי להפסיק את מהלך השעון, אך אני אומר זאת לא רק בגלל חשיבות העיתוי כשלעצמו — דבר שהוא מובן-מאליו — אלא בגלל תכונה אחרת החשובה לתיכנון ולמתכננים כאחד: נשימה ארוכה. כה אנשים שאין להם סבלנות אל יעסקו בתיכנון. כל התבונה שבתכנון היא ביכולת לפתח כושר-עמידה בפני אכזבות בהווה למען הישגים בעתיד. מי שקצרה נפשו ורצונו להיות פופולרי בוקר-בוקר ושנה-שנה יפנה למקצוע אחר — ליחס-ציבור, למשל, — כי, בניגוד למקצועות אחרים, אין מקצוע התיכנון מחייב רצון-ברזל למבחן חד-פעמי כי אם רצון איתן למבחן ממושך. רק אדם המוכן אפילו להסתכן במחלוקת ממושכת, להתנגש עם הסביבה ועם המקובל, יש לו סיכוי לעשות מלאכת-תיכנון עקרונית ונכונה. ככלל שביעי הייתי רוצה לציין שהתיכנון, ביסודו של דבר, אינו אלא אמצעי נוסף בשורה של אמצעים אחרים להשגת מטרות לאומיות. 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. התיכנון הוא ריכוז של כשרון ותשומת-לב כדי לבחור את הברירה הטובה ביותר משורת הברירות. וגם הברירה הטובה ביותר אינה משוללת חסרונות ומגרעות. מתכנן, לדעתי, אינו חייב לשאוף להיות אוביקטיבי — ספק אם קיים דבר כזה בתחום חיי הממש; מהתכנן חייב לשאוף להיות הוגן בתיאור הדברים, וזהו תנאי ליכולת-עמידתו. נדמה לי שאחד הדברים החסרים ביותר בישראל הוא האמצע, ההוגנות, הכשרון להסביר ולהשתכנע שלכל מטבע שני צדדים. והברירה איננה בין צדדים של המטבעות אלא בין מטבעות שלכל אחת מהן יש שני צדדים. אין בכוח התיכנון ליצור מטבע בעלת צד אחד בלבד. אין כלל הישגים כה מזהירים כפי שהיינו רוצים שיהיו, ואין כלל קשיים מיקרוסקופיים בקוטן הנוח לנו. כל מה שנעשה לעולם לא יהיה כליל-השלמות, וכל מה שנעשה לא יהיה פטור ממכשולים, קשיים ומחיר. עם נבון הוא עם שאינו מחנך את בניו לרומנטיקה מזויפת — כאילו הברירה היא בין מלאכים לבין שטנים. זוהי גישה אנטי-חינוכית, המעוותת את כוח-השיפוט, הגורמת תחרות תעמולתית בלתי-פוסקת. התיכנון צריך לשאוף לראייה פא-נוראמית, כשהוא עצמו מבין שבשלב ראשון אינו אלא מצלמה — ולא מקור חיים.

הציפיה לגדולות ונצורות ללא מחיר ומאמץ גורמת עבודה רבה למבקר-המדינה. אנו בונים דברים שמראש אין התקציב המוקצב להם מספיק, ומה הפלא שבגמר הבנייה מתחיל השימוש בתקציב הנוסף? אנו ממעטים בהערכת ההוצאות, מפריזים בהערכת התוצאות, ולבסוף אנו גורמים אכזבה ומרירות. אילו היינו עושים את ההיפך, האם לא היינו מגבירים את האמון בתיכנון ובתוצאותיו?

כלל שמיני נוגע לתקציב עצמו. התיכנון אינו, לדעתי, שיטה לחסוך כסף באופן מסודר. התיכנון הוא שיטה להוציא כסף באופן מסודר, עקרוני ובעל-מעוף. האמינו-נא שדרוש אומץ-לב לא רק כדי לחסוך כסף כי אם גם כדי להוציא כסף בקנה-מידה גדול. לפעמים הוצאת כסף בקנה-מידה גדול, בזמן הנכון ובאומץ-לב, היא החסכון הגדול ביותר. שוב ברצוני להצביע על כך שמתוך תודעת-חסכון מופרות עשינו במדינה לא מעט דברים הנושאים אופי ארעי, שיהיו טעונים בנייה מחדש, במחיר ובמאמץ כפול. בנינו רחובות בערינו כאילו לא המציאו עדיין את המ-כוניות; הקימונו בתים כאילו בנינו אחרינו די יהיה להם שיגורו בבית שפעם היה מסודר וגאה. כל עם בונה לא רק לסיפוק צרכיו כי אם ליצירת מורשת. אינני סבור שאלה שיירשו אותנו גם יקבלו בירושה

שהוגד לנו במפורש שפך הם עתידים לקרות, או שהם עומדים לקרות במועד זה או אחר. לא ניתנה לנו הרגשת השותפות שאפשר היה לתת, במפעל שמתתפים בו רבים כליכך.

בחברה שאין בה תיכנון יש לחץ רק של אינטרסים ואינטרסנטים חולפים וחוקים. כיום, כשאנו באים באיזו תביעה שהיא, או אומרים למישהו לוותר על משהו, להתאפק במשהו, מיד יש בפיו שתי תשובות: לשם מה? ומדוע־זה הוא צריך לוותר? אין הרגשה מספקת של ייצוג העתיד, של מתן זכות־דיבור למי שאין לו עדיין כוח־דיבור אך קיומו חיוני לנו לא־פחות משל אחרים רבי־מלל. ממילא אין איזון בין צרכי ההווה לבין צרכי העתיד. במובן זה הופך התיכנון מאמצעי למבוע.

אם קודם ציינתי את כשרונו של העם האנגלי לעבוד יחד, לארגן, מן הדין שאציין גם כי העם הצרפתי, שהוא אינדיבידואליסטי כליכך, מצטיין בכושר־התיכנון שלו. פאריז נשארת בעצם עד היום העיר המתוכננת ביותר שאפשר היה להעלות על הדעת, בשאנו־אליזה שלה מוזרים השוטרים את התנועה ואינם מעכבים אותה בתנועות־יד; ברחוב הזה הוכח עד כמה תיכנון טוב יכול לחסוך אדמיניסטרציה קפדנית. אך גם האנגלים וגם הצרפתים מרבים לעסוק, על אף שקיומם הלאומי הוא מובטח וממושך, בתיכנון מקיף ורבי־מעוף; בהקמת קהילות כלכליות; בשינוי ועידכון המבנה של מערכת־הבטחון שלהם וגשק צבאם; במערכת החינוך והכלכלה שלהם; במדע ובמחקר, ועוד.

הנס של ישראל היה בהקמתה ובקיומה. עתה עלינו להוכיח שיש לנו כשרון להתחרות גם במצבים שאינם יוגקים מנסים. כמעט בכל תחום מתחומי חיינו אנו חשים שעומדים אנו בפני שינוי או תמורה — או, לפעמים, מהפכה. הדבר נכון לגבי בטחון המדינה; הדבר נכון לגבי העשייה שהקימונו ולגבי החקלאות שלנו; הדבר נוגע למערכת החינוך, למחקר ולפיתוח, ליחסינו עם עמים אחרים בכל התחומים — הכלכליים, הפוליטיים והבטחוניים.

ישראל עצמה כאילו סיימה את מחזור־לימודיה בבית־הספר היסודי. עליה לעבור לבתי־ספר גבוהים יותר, לחיים אקדמאיים הנשענים על עקרונות. התיכנון הוא המיתודה האקדמאית הטובה ביותר לעם כעמנו, שבו הרבה מאמצעי־היסוד (האדמה, המים, ההון, הקשרים הבינלאומיים) מרוכזים בידי הציבור, לחישוב דרכו ועתידותיו.

כנס ארצי למינהל ציבורי, 24.3.65

דעה יוצאת־מן־הכלל עלינו. אני יודע שנשמעת טענה בדבר מחסור בכס־פיים. מחסור זה לא תמיד הוא בא לידי ביטוי בולט ברמת־חיינו, ובהש־וואה לעמים אחרים (כולל ארצות־הברית וצרפת) בתקופת בניינם אין אנו הדלים ביותר.

על כן יש לזכור שהתיכנון הוא החלטה להוציא כספים מראש לטווח ארוך. החלטה המביאה בחשבון גם צרכים שאינם מאורגנים בהווה אלא שבוודאי יהיו קיימים בעתיד.

אינני מזולזל בחסכוניות קטנים וגדולים. תיכנון טוב איננו מושתת על רפיון־רוח ורפיון בתבונה משקית. אך אל נהפוך חסכוניות אלה, מהם מדומים ומהם חולפים, להשקפה יסודית על עתידנו.

התיכנון חייב להיות מושתת — וזה יהיה לנו כלל תשי"ז — על עבודת־צוות. יש בישראל לא מעט צוותים, אך יש אצלנו מעט מאד עבודת־צוות ממשית. אני חושש שכאשר מקימים אצלנו ועדה הרי עדי־מהרה היא הופכת להיות שדה־קרב. כשמחליטים על תיאום, קמה תחרות שקטה מי בעצם יפקח על מי, ורוב הוועדות ורוב התיאומים פועלים באקס־טיקה לקויה, שבה אדם מנסה בקושי להקשיב לדברי רעהו או להצעותיו, ונוצר הרושם שיושבת ועדת־מינויים המחלקת זרי־דפנה.

בענין זה כדאי ללמוד מן האנגלים, שהם אולי המומחים הגדולים ביותר בעולם לעבודת־צוות. הם בנו ציביליזציה של אינדיבידואליסטים לפעולה למען מטרת משותפת. אני אומר שדרושה עבודת־צוות מפני שהתיכנון עוסק בנושאים שהם מגוונים כמו החיים עצמם. אי־אפשר לתכנן חקלאות בלי להביא בחשבון לא רק את גזע־הצאן המשובח ביותר אלא גם את הנטייה החברתית שלא לפגוע בכבשת הרש. תיכנון מוכרח להביא בחשבון גם דעת מומחים לכבשים — וגם את דעת הנביאים על כבשת הרש. התיכנון 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.

אף כי התיכנון נולד בחממה סגורה ובאווירה מתאימה, נועד לו גם תפקיד פומבי וחברתי. ונציין זאת ככלל עשירי — והוא הנסיון להעניק לעם שלם רגש של התקדמות, הרגשה של ייעוד וטעם. התיכנון, בניגוד לבחירות, אינו אקט חד־פעמי של הצבעה כי אם תהליך של השתתפות הציבור בעיצוב פני עתידו. כשאנו שואלים את עצמנו כיצד קרה הדבר שמבקרים זרים בישראל מלאים התפעלות מהתקדמותה ואילו תושבי הארץ כמעט אינם חשים בהתקדמות הפוקדת את מדינת־ישראל, הרי נדמה לי שאחת התשובות לכך היא שקרו אצלנו הרבה דברים יוצאים־מגדר־הרגיל בלי