

מאת: הרב יעקב אריה לייבוס
1965
הערות לחשיבות התיכונן

שהתבול הוא בהקשר זה שהצופני מנוחו עם ארוחתו אינה עומדת על רמתו או לא איכפת לו מה כתובים עליו. ישועי קורא ענתו, ולא איכפת לו מה שמים לו על הצלחתו.

ממילא אנו פועלים כאלו שיש להם משהו עמוק נדמה או למולנו. אנו מהירים ונבחר למטאליות זו, והתיכונן חייב להתעלם ממוטבו צפיות ופלוי לחפש תשובות מפנימים — מה לזנות, מה לחשוב — לא מול הם-כלל של ישי לנבי התיכונן הוא שעליו להיות עקרוני, ולא דווקא פראג-מתי.

תורתו של דרך בונים לאחר שמתלויטים לאן, בעצם רוצים להתקדם ולא דווקא מפני שהמוטבו צפיות סלחנית יותר בנקודה אחת וסרבנית יותר בג-קודה אחרת. התיכונן חייב להקדים פילוסופיה למטרה, תמיד עולה בג-רוני טופודו של ציבור על האקרה העליון שפסוטי לבו ביון היה צדק: "זכוריה קרימה" עד שיום אחד הומונום רעזו איוון ושאל בפישות שוור-לב: "אקרה, כשאחה קורא קרימה, לאיזה כיוון מתכוון אתה בעצמי? להתקדם אפשר בכיוונים רבים: שמאלה, ימינה, אחורה או לפנינו. התיכונן איננו, בראש וראשונה, ברירה בין חמורים כי אם בין כוחות. המדובר, אפוא לא בסרגל כי אם במפתח.

התיכונן הוא פונקציה של הזמנתו. שכן המדובר הוא לא בזכורים קיימים כי אם בסיטואציות חיות. המוטויות מדורגות, אפוא אינה זו של הידוע והבדוק כי אם של הרצוי והנתון, בין אם קיים באיזה מקום אחר בהיס-טוריה או בעולם, ובין שאינו קיים כלל. המוטויות מביאה עמה הרבה שיקול-דעת וכבוד-ראש, וממילא יש בה אלמנט נכבד של זקירות, אפילו של עצלות. אך הנמצאן החדש יכול תמיד לגלות מקורות-מים בלתי-ידועים. נקח לדוגמה את ענין המתקן מדיהים. עד לפני שנים אחדות התי-חוסו למושג זה כאל חלוט ליל-קיר. המוטוים המתוך התחדדו ביניהם בתוואר ומקשיים וקראו לתכנית זו גישה בלתי-רצינית ובלתי-אחריות לנושא ותקשיים זו גישה בלתי-רצינית וחלוט בתואר והקשיים לנושא לתכנית זו גישה בלתי-רצינית ובלתי-אחריות לנושא וקראו שסוף לא היה צדיון באחיה תקופה מומחה רציני, בארץ או בעולם, לנושא וחדשק בקנה-מידה גדול, תעשייתי, ומעניין שפתבנית זו תמכו דווקא לא-שפוזים, אנשים שנסוגים החויד היה באמונתם שיש וכות-קיום גם לדי-קיים שעציון לא תהנוס בהם. התיכונן אינו מנביל, אפילו לפוטנציאות:

נרמה לי שדככל הראשון לנבי התיכונן הוא שאין התיכונן פעולה או מעשה או אמירת. תיכונן הוא בראש-ראשונה ענין של מחשבה של זנת, נרמה לי שבמדינת-ישראל יש יצר גדול לפעולה ויצר עז לא-פחות להסביר מה שאנו עושים, אך יש לנו נסיה "טבעית" להשתמש מל-חשוב באופן מופשט, או ליהס למחשבה את העוד הראוי לה במערכת המעשים, הפעולות והמטרות שלנו.

יש בקרבנו אנשים רבים מאוד המוכנים ליטול על עצמם סיכונים נסי-כונים שונים, אך מעטים מאוד הם האנשים הנטיים ליטול על עצמם סיכון אינסלקטואלי של ממש — לחשוב על דעת עצמנו, בנינה למקובל וכ-ניגוד למוססם. עוד יותר: אם רואים אנו מעשה מוצלח או טוב, אנו נוטים לחס אותו לאיש, לביצוע: למעשיית שבו, אך מן הדיו שנגיע לבג-רות הדרושה כדי להביץ שכמעט כל דבר שאנו רואים, בין אם הוא טוב ובין אם הוא רע, נולד בעל-יסח מחשבה מופשטת, חויבת או שלי-לית, מלאה או חלקית.

היות וכך הוא הנצב, ממילא אין טרפח לאומי של המחשבה באשר היא, והחיפוש מתנהל על התוצאות ולא על הסיבות, ודאי שיש לנו פועלים טובים ומתנדבים טובים, ואני מניח שהבאים שבנו בישראל הם טובים למדי — אך מן שמסתכל בתיכונן הכולל, בקונצפציה, בניסוי העצמי של הפנייה בישראל, מוכרח להתעצב על המקום המעט שהוקדש להם במדינת-ישראל.

הבבל השני לנבי התיכונן הוא אפיו ה"זו"ם. אין התיכונן במחנה תורה, או לכורי דליקה, או תנובה, או נגיעה ללוח מאורק. למעשה התיכונן חוסר נגימות ומשילת הברה, התיכונן אינו אלא הבררה אמיצה, בשעה מק-דמת למדי, של חלום של דמיון, של חזון, של שאיפה ושוכ: יודע אני עד כמה כל אחד מאתנו, וכולנו כעם רגישים באופן מופדו לגבי מה שאומרים עלינו. אנו נוטים לסדיק את כל התנוות התי-שראלית העוללמות, שמא נמצא שם מחמאה הנוגעת ללבנו. אנטו עלולים להירפס "למצב-דרוח" אם אנו נתלים במלה בקורת, ואנו נעשים נאי-שדים אם זכינו לאשור בדופס. אני סבור שאנו אחד העמים הרגישים ביותר ל"ממלול-ליום", למלים ואותיות, (כשפשוים צרפתי וישראל, נדמה לי:

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

אעבור לגיסות כלל המישי של תיכנת, והוא שהיכנון חייב להיות יסודי, לא דוקוק פולי, אין לנו שום סיכוי לארגן את כל החיים, לחשבם, לתכננם ולמשפוטם. דרושות התלשות יסודיות, מתוך הנחה שהאימים, התלכות כול-לות, שאיפות שאין אנו יכולים לנבא כלל, יבואו במשך הזמן, והחיים יהערכו בהתאמתם. אהק דוגמה מתייכוח המתנהל עכשיו במדינת אמריק, למשל, שיש לתכנן את חינוך הערץ לקראת המפעלים המדיניים, התרבי-תיים והעמשייתיים שידעונו לקיים במדינת-ישראל. ממילא אמורים שב-עצם אין לתכנן את הערכת המפעלים לפני שהתכנן את מערכת החינוך, או לחיפון. מניסיוני יודע אני שיש להפריך בין שני דברים: צריך לתוך אנשים כאילו אין בעיה של מפעלים; צריך להקים מפעלים כאילו אין בעיה של מחסור בכות-אדם. אני משוכנע שמפעלים טובים יעשו מוקף של אנשים מתאימים; ואנשים מתאימים יזמו מפעלים טובים. לצורך תיכנון יסודי, די לנו לדעת שר"טת החינוך" של המכוונת בימינו היא בדרגה של חינוך תיכוני, ורק אנשים משכילים יותר ישלטו בהן בהלכה מצד שטוב היה לקשור את שני הדברים יחד, אבל חושש אני שמרוב שאיפה לפרפקציה אנו פוגעים במשור ההכרעה, או בתרוץ שבעינינו מיו-קדם. ולפעמים תיכנון כולל מדי, היורד לכל פרט, תופץ במרוצת הזמן לחיות הנבלה נטפת בשורה לא קטנה של הנבלות הקיימות כבר ממילא בהכרחותנו.

ככלל שש, אפוא, יש לציין ממילא את חשיבות העיתוי. המקייד התיכנון לקביע את דשעה המאומה, בלי להפסיק את מהלך השעון, או אני אופי זאת לא רק בגלל חשיבות העיתוי כשלעצמו — דבר שהוא מוכר-מאליי — אלא בגלל הנהגה אחרת החשובה לתיכנון ולמתכננים כאחד: נשימת-אחי. מה אנשים שאינן להם סבלנות אל יעסקו בחיכנון, כל החבונה שהתיכנון היא ביכולת לפתח כושר-עמידה בפני אמוכות בחוה למען השגים בעתיד. כי שקצרה נפשנו ורצונו להיות פופולרי בקרב-בוקר ושהנה-שנה יטנה לקצוץ אחר — ליחסי-ציבורי, למשל, — כי, בניגוד למקצועות אחרים אין מקצוץ התיכנון מתייבב רצון-ברור למבחן חד-פעמי כי אם רצון איתן לצבא: מושור. רק אם המבחן אפילו להסתכן במחלוקת ממושכות, להחנות עם חסיבה ועם המקובל, יש לו סיכוי לעשות מלאכת-תיכנון עקרונית ונצויה. ככלל שש, יעייזתי רוצה לציין שהתיכנון, ביסודו של דבר, אינו שיש אמצעים בו סף בשורה של אמצעים אחרים להשגת מטרת לאריתית שיש לתכנס עליה משא שאין בכוחו לשאת; מנצ, אחר, אין הוא צויה שיש

תעמלה בקנה-מידה גדול, ומצד אחר, אין הוא סגולה-סליים הפותרת בהבל-פה את כל הבעיות. התיכנון הוא ריכוז של כשרון ותשומת-לב כדי לבחור את הברירה הטובה ביותר משרות המפרידות. וגם הברירה הטובה ביותר אינה משוללת חסרונות ומגרעות. מתכנן, לעתוי, אינו חייב לשאוף להיות אובייקטיבי — ספק אם קיים דבר כזה בחוזה חיי הממש; מתכנן חייב לשאוף להיות הזנן בתואר הדברים, וזהו הנאי ליכולת-עמידתו. נוסה לי שאחד הדברים החסרים ביותר בישראל הוא האמצע, ההזננות, והכשרון להסביר ולהשתכנע שלל בקי מטבע שני צדדים. והכריזה איננה בין צדדים של המטבעות אלא בין מטבעות שלל צדדים. והכריזה איננה בין אר מחוריים כפי שהיינו רוצים שיהיו, ואין כלל קשיים מיקרוסקופיים בקוטן הנח לנו. כל מה שנעשה לעולם לא יהיה כלי-השלמה, וכל מה שנעשה לא יהיה פטור ממכשולים, קשיים ומחיר. עם נכון הוא עם שאינו מתוך את שטנים. וזהי גישה אנטי-זיונוכית, המעוותת את מחד-השיפוט הנד-מת החרות העמוליות בלתי-פוסקת התיכנון צריך לשאוף לראייה פא-נוראנית, כשהיא עצמו מכין שבשלב ראשון אינו אלא מצלמה — ולא מקור חיים.

הגיפיה לגורלות ונצרות ללא מויר ומאפי נורמה עבודה רבה למבקר-אדוניה, את בונים דברים שמראש אין התקציב והמקצב להם מספיק. ומה הפלא שבגמור הנויה מוחיל השימוש בתקציב הנוסף? אנו ממשקים בהערבת התוצאות, מפרודים בהערבת התוצאות, ולבסוף אנו גורמים אמונה ומפירות. אילו היינו עושים את החיפון, האם לא היינו מנבירים את האמת בתוכנון ובתוצאותיו?

פלל שמיני נוגע לתקציב עצמו. התיכנון אינו, לעתוי, שיטה לחסוד מסף באופן מסודר. התיכנון הוא שיטה להוציא מסף באופן מסודר, שקיורו ובעל-פעוט, האמנינא שדווש אמני-לב לא רק כדי לחסוד מסף כי אם גם כדי להוציא מסף בקנה-מידה גדול. לפעמים התוצאת מסף פקנה-מידה גדול, בזמן הנכון ובאמני-לב, היא החסרון הגדול ביותר.

לא פעם דברים הנחשאים אופי ארעי, שיהיו טעונים בנייה מחדש, במחור ומאמץ כפול, בנינו רחובות בערינו כאילו לא המציאו עדיין את המ-פציות; הקימונו בתים כאילו בנינו אחרוני די יהיה להם שימרו בבית שפעם היה מסודר ואת, כל עם בונה לא רק לסיפוק צרכיו כי אם ליצירת מורשת. אינו סבור שאלה שירישו אותנו גם יקפלו בירושה

הערות להשיבת התכונות
 שהגד לנו במפורש שפך הם עמידים לקרות, או שהם עומדים לקרות
 במועד זה או אחר. לא נחמה לנו הרגשת השתופת שאפשר היה לתת,
 במפעל שמתחמים בו רבים כל-כך.

בתורה שאין בה תיכנון יש לחזק רק של אינטרסים ואינטרסנטים חולפים
 וחוקים. כיום, כשאנו באים באיו תביעה שהיא, או אמרים למישהו לחזק
 על משהו, להתאפק במשהו, מיד יש פסוק שהי תשובות: לשם מה?
 ומדוע זה הוא צריך לחזק? אין הרגשה מספקת של ייצוג העתיד, של
 מות וצחידבור למי שאין לו עדיין כח-דיבור אך קיימו חיוני לנו לא-
 פחות משל אחרים רבי-מלל. מילא אין איהו בין צרכי ההוה לבין צרכי
 העתיד. במוכן זה הופך התיכנון מאצטעי למפוע.

אם קודם ציינתי את כשרונו של העם האנגלי לעבוד יהוה, לארנה, מן
 הדיו שאציק גם כי העם הצרפתי, שהוא אינדיבידואליסטי כל-כך, מצטיין
 בכושר-התיכנון שלו. פא-יו נשאת בעצם עד היום העיר המתוכננת ביותר
 שאפשר היה להעלות על הדעת, בשאזואליזם שלה מורוים השוטרים את
 התנעה ואינם מעכבים אותה בהתעורר-י. כדחוב הזה תוכה עד כמה
 תיכנון טוב יכול לחסוד ארמיסטיציות קפיזות. אך גם האנגלים וגם
 הצרפתים מרובים לעסוק על אף שקיומם האומי הוא מובטח וממושך.
 בתיכנון מקיף רב-מצועף; בנקמת קהילות כלכליות: בשינוי ועידפן המפנה
 של מטרות-הבטחתן שלהם ונשק צבאם; במערכת החינוך והמכללה שלהם;
 במדע ובמחקר, ועוד.

הגם של ישראל היה בהקמתה ובקיומה, עתה עלינו להזכיק שיש לנו
 כשרון להתחרות גם במצבים שאינם יונקים מנסים, כמעט בכל תחום
 ממתכני חיינו או חשים שעומדים אנו בפני שינוי או תמורה — או
 לפעמים, מהפכה, הדבר נכון לגבי כוחו המדינה; הדבר נכון לגבי ה-
 תעשייה שהקיימנו ולגבי החקלאות שלנו; הדבר נוגע למערכת החינוך,
 למחקר ולפיתוח, ליחסינו עם עמים אחרים בכל החומים — הכלכליים,
 הפוליטיים והמטחוניים.

לשאל עצמה כאילו סיימה את מחזור-לימודיה בבית-הספר היסודי. עליה
 לעבור לבתי-ספר גבוהים יותר, לזייס אקדמיים המשוענים על עקרונות
 ותוכנון הוא המיוחדת האקדמאית הטובה ביותר לעם בעמנו, שבו הרבה
 שאמצועי-היסוד (האדומה המים, וההן, הקשרים הבינלאומיים) מרוכזים
 פזי ועיבור, לזיישוב דרכו ועמידותו.

קבוצ ארצי לסימול ציבורי, 24.65

דעה יוצאת-קדובלל עלינו. אני יודע שכשנמנעת טענה בדבר מחסור בנס-
 פים, מחסור זה לא תמיד הוא בא לידי ביטוי בולט ברמת-חיינו. ובהש-
 וואה לעצמים אחרים (כולל ארצות-הברית וצרפת) בתקופת בנינים אין
 אנו הדלים ביותר.

על כן יש ליסור שהתיכנון הוא החלטה לזרועא כספים מראש לטווח
 ארוך. החלטה המביאה בחשבון גם צרכים שאינם מאורגנים ברוח אלא
 שפוראי יהיו קיימים בעתיד.

אינו מוזלל בחסמנות קטנים ורגילים, תיכנון טוב אינו מושגת על
 רפזיררות רפיון בתבונה נשקפה, אך איל נהפוך חסמנות אלה, סוים
 מוזמים וממהם חולפים, להשקפה יסודית על עתידנו.

התיכנון הריב להיזהר מושגת — זה יהיה לנו כל-ל תשי"ז — על עבודה-
 צוות. יש בישראל לא מעט צוותים, אך יש אצלנו נעט מאז עבודה-
 צוות ממשית, אני חושש שנאשר מקימים אצלנו ועדה הרי עד-מחרת
 היא הופכת לחיות שדה-קרב, כשמהלילטים על תיאום, קמה תחרות שקטה
 מי בעצם יפקד על מי, ורוב הוועדות רובו התיאומים פועלים באקסי-
 טיקה לקייד, שפה אדם מנסה בקושי להקשיב לדברי רעהו או להצטרותו,
 ונצור הרושם שיושגת ועדת-מינויים המחלקת זרי-דפנה.

בענין זה כדאי ללמוד מן האנגלים, שהם אויל המוטמים הגדולים ביותר
 בעולם לעבודות-צוות. הם בנו ציביליזציה של אינדיבידואליסטים לפעולה
 למען מטרת משותפת, אני אומר שדורשה עבודה-צוות לפני שהתכנון
 עוסק בנושאים שהם מנותנים כמו החיים עצמם. אי-אפשר לחבן חקלאות
 בלי להביא בחשבון לא רק את גוד-הצאן המשובח ביותר אלא גם את
 הגסיה החברתית שלא לפצוע בכבשת הרש. תיכנון מוכרח לתרא
 בחשבת גם דעת מומחים לכבשים — וגם את דעת הנבאים על
 כבשת הרש. התיכנון נוגע בהכרח בעניינים רבים ומסובכים ועלוי
 לשאוף לראות, להאוי, ולהביץ הכנה מקיפה ועמוקה בכל האפשר. דובר
 זה לא ייתכן בלי קבוצה רבנונית העובדת עבודת-צוות.

אין כי התיכנון נולד בחממה סגורה ובאווירה מתאימה נועד לו גם תפקיד
 פומבי וחברתי. ונציין זאת ככלל עשירי — והוא הנסיד להעניק לעם
 שלם רגש של התיקדות, הדישה של ייעוד וטעם. התיכנון, בניגוד
 לבחירות, אינו אקס הדי-פעלטי של הצבעה כי אם תהליך של השתופת הציבור
 בעיצוב פני עתידנו. כשאנו שואלים את עצמנו כיצד קרה הדבר שמפקדים
 זרים בישראל מלאים המפעלות מהתקדמותה ואילו תושבי הארץ כמסם
 אדם חשים בהתקדמות הפקידות את מדינת-ישראל, הרי נדמה לי שאחא
 התשובות לכך היא שקור אצלנו הרבה דברים יוצאים-מגוד-הרגיל כלי-