

וכלל לאומיים. הוא צריך לעשות כסף. וזהו.

אולם "בור" אינה חברה פרטית. היא חלק מחברת העובדים, הזרוע הכלכלית האדירה של הסתדרות העובדים הכללית. חברה זו הוקמה כדי לשרת את ציבורי העובדים. משום כך יש חשיבות להיבטים החברתיים והלאומיים של פעולתה.

לגבי המזכ"ל, כך מסתבר מן הדוח, יערים אלה אינם בעדיפות גבוהה. חשוב הרווח בלבד, והרווח המידי על אחת כמה וכמה — כמו לגבי כל מנהל רגיל של חברה קפטליסטית פרטית.

מסכם הדוח, חד וחלק: "התוכנית החברתית של כור היא דבר מכני ושאלוני". כריברי אחר המנהלים, אין יערים חברתיים.

או, מפיו של מנהל אחר: "אני לא מכיר מיקרה שמנהל הוערך על פי יכולתו לנהל לפי עקרונות חברתיים". ואחר, בפשטות: "היום אפשר לדר" חות קצת את המיצווח החברתית והלאומיות".

על הצד הלאומי אומר הדוח: "יעדים לאומיים נתפסים כמהווים מעט מאוד מישקל בעבודתם של המנהלים".

במילים פחות נמלצות, וי"ת מלא תפקיד בשוקליהם של ראשי "בור", הדואגים רק לרווח חים.

הדוח מוציא מן הכלל פרט אחד: "הקמת מיפעלים חדשים באזורי פיתוח".

ציניקן יכול לטעון כי גם חריג זה יש לו מטרה ריווחית מובהקת: ההטבות הניתנות למיפעלים באזורי פיתוח הופכים את המיצווח הלאומית הזאת לכראית מאד.

השאלה היא אם לגבי הנושא הלאומי והחברתי יש בכלל פיקוח כלשהו על הקונצרן הזה שהוא — לפחות לכאורה — חלק מ"חברת העובדים" ומכ"שיר בידי ההסתדרות.

ידוע כי לוועדה הפועל של ההסתדרות — שהוא לכאורה גם המינהלה העליונה של "חברת העובדים" — אין שמיץ של השפעה על הנעשה באומד פריה הכלכלית הזאת. ואיזו השפעה יש למוזכ"ל ההסדרות, ישראל קיסר? איזו השפעה יש למזכיר, חברת העובדים, דני רוזוליו? האם הם מסוגלים או רוצים להעביר הנחיות חברתיות ולאומיות? התשובה כלולה בדוח, בדרך השלילה: אין הם מוזכרים בו כלל.

## ממה של פחדנים

עייקה גביש הצליח בשנים ה"אחרונות לרכז בידי את כל הכוח בכור. השיא של מיבצע זה היה האירגון מחדש, שהושלם לפני חודש.

לצורך זה הרחיק גביש את האיש החוק של הקונצרן, ראש חטיבת המתכת, תתאלוף (מיל) יצחק בן-דוב, מי שהיה קצין ההנדסה הראשי של צה"ל. בן-דוב, שכנו של גביש ברמת-השרון, הוא כיום מועמד לתפקיד מנכ"ל סולל-בונה (אחרי שהיה, בעבר, בין סולל-בונה הכביש הראשון לאילת כ"קצין הכבישים" של צה"ל).

גביש גם מנע את שיבתו של מוטה גור לקונצרן, שאותו עזב עם התמנותו כשר.

גישתו של גביש היא צבי אית. הוא ריכז בחיהברעה, והקים לידו "מטה". גם הניהול הפינאנסי ריכז בולו בשליטתו.

מהן התוצאות?

קובע הדוח: "בין המנהלים קיימת הערכה נמוכה לגבי המטה. תחושה שזה לא גוף שאפשר לפנות אליו ליעוץ ולסיוע. להיפך, המטה שמח

הראות רווח בכל מחיר, יש פיתוי מתמיד להקריב את הכל על מיזבח זה. למשל, לוותר על השקעות היוניות הדרושות לעתיד המיפעל, ולבדד שבי ספרים יופיע רווח מידי.

אמר אחר המנהלים: "אין מדרים להערכה. מלבד המאזן".

מנהל אחר: "מברכים על השקעה. אבל נזופים אם אין רווח כעבור שלושה חודשים".

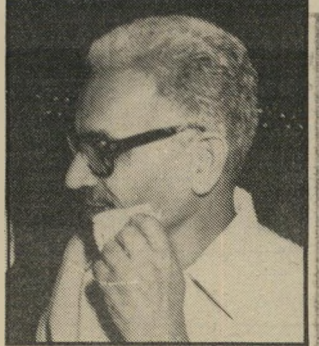
מסכם הסקר: "הרגש על ריווחיות קיצרנית טווח גורם להרבה מנהלים לפחד מלקיחת סיכונים".

ושוב, אחר המנהלים: "התוצאה היא, שרוב המנהלים הם אדמיניסטרטורים וטכנוקראטים. כי שייקה לא מעריך מספיק את תרומת המנהל הבורד ליוזמות".

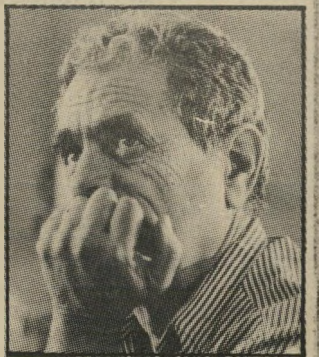
כשהמנהלים גילו את ליבם, אמר



מנהל בן-דוב (1972) מודח



מוזכ"ל קיסר שותק



מוזכיר רוזוליו לא מוזכר

אחד מהם: "כור אינה נותנת די מישקל לטכנולוגיות חדשות".

במילים מתזונות אלה מסת"תרת האשמה בכרה. קונצרן המזינח את ההתפתחות, את הטכנולוגיות החדשות והמת"רכז כולו בהישגים מידיים, הורם את עתידו. מנכ"ל התוזך בדרך זו, והכופה אותה על פקודיה מעוניין בהאדרת שמו היום עליהשבון הישגו המחר, כאשר איליו יהיה לקונצרן מני כ"ל אחר.

מנהל מיפעל השוקד רק על הצורך להראות רווח. יכול לעשות הרבה דברים — כולם שליליים. זהו, אגב, הטענה לגבי הרס המשק הסובייטי.

## אין יעדים חברתיים ולאומיים

יפעל פרטי רגיל אינו מחוייב להתחשב בהיבטים סוציאליים

## הקוביה של "בור" על רקע בניין ההנהלה של הקונצרן במטה שמחים לאיד לכל כישלון

על חשבון ייעול, חידוש והתי פתחות טכנולוגיות.

אמר אחד המנהלים: "שייקה יגיד: אין בעיה לפטר עובדים. אבל בסולתם (מיפעל הנשק ביוקנעם) הוא (גביש) לא יהיה מוכן למאבקים. הוא מתכוון לתת גיבוי, אבל בסופו של דבר לא יתן".

הדוח, המשתרע על פני 12 עמודים, מצייר תמונה שבמעט כולה שלילית. במשק רגיל, זה היה מספיק כדי שמנכ"ל יתפטר מתפקידו. אך לא בישראל, כמו בן, וב"חברת העובדים" קל והומר.

אך יש נקודת-אור שמצא בעל-הדוח: "מערכת היחסים הבינ-אישית היא בלתי-פורמאלית. מנהלים בכל הרמות הניהוליות אינם שומרים דיס"טאנס ומרחק. אצל מרבית המנהלים קיימת מדיניות של דלת פתוחה. מנהלים, גם הבכירים ביותר, מכונים כשמותיהם הפרטיים. גינוני-היחס הם מעטים ביותר."

וזהו המחמאה היחידה לשייקה.

כפי שאמר אחד המנהלים: "שייקה לא מעריך מספיק את תרומת המנהל הבורד".

מסכם הדוח: "חלק ניכר מן המ"נהלים חוששים לנצל את העצמאות ליוזמות, מחד מפני כישלון".

או, כריברי אחר המנהלים: "יש חבל, אבל לא לוקחים אותו".

## גביש אינו נוחו גיבוי

על שיטות-הניהול של גביש האיש אומר הדוח כמה דברים חריפים, המנוסחים במילים עדינות.

"בין המנהלים קיימת התחושה שההנהלה לא תיתן גיבוי למיפעל, כאשר המיפעל ייכנס למאבק עם האיגוד המיקצועי, והתוצאה היא שחלק גדול של המנהלים שומר על שקט תעשייתי כמעט בכל מחיר."

הכוונה היא: שקט תעשייתי

לאיד לכישלון, כי אז צריך להת"חנן לעזרה".

גם לעורך הדוח אין ריעה טובה על המטה. או, כפי שהוא מעיר בהירה שלו: "אנשי-מטה כנראה חוששים לקבל אחריות קווית". הכוונה היא להבדל בין איש-מטה בצבא, היושב בעורף, ובין המפקדים הלוחמים כקר החזית. "כי אז הם מתחילים להימדר על ביצועים". נראה כי הביצוע אינו הצד החוק שלהם.

גם ריכוז הניהול הפינאנסי גרם, לדיברי הדוח, לכך ש"מנהלים התרגלו שזילות זאת לא בעיה".

משתמע מזה שמצד אחד לוחצים על המנהלים להרוויח בכל מחיר, אך מצד שני מעודדים חוסר-אחריות כלכלית. אם הנוזלות אינה בעיה — משמע שהמנהל פטור מלקחת אותה בחשבון.

כל החידושים האלה — המי טה, הריכוז הפינאנסי, ריכוז העוצמה למעלה — הביאו את המנהלים לידי התחושה ש"בור" אינה דורשת יוזמות חדשניות.