



מנכ"ל מורגנשטרן במישרדו
רבים חשבו שירדתי מהארץ. הרגשה לאנשינו

מלבד זאת, נרמה לי שהייתי היחיד שהאמין ביכולת החברה לצאת מהצרות, ולכן הייתי צריך להירתם לזה. כרענר את רואה שצדקתי.

● **אתה קוסם? גאון כלכלי?**

לא. אין קוסמים. **● ספר לי מה עשית ביום הראשון שלך כמנכ"ל.**

אספתי את האנשים. הסברתי להם את המצב. הצגתי לפניכם את התוכניות לקיצוצים.

● **איפה קיצצת?**

בכל דבר. הוצאתי אנשים מהמערכת.

● **והסדרת?**

יש מיתוס שאי-אפשר לפטר אנשים בארץ. זה לא נכון. אם יש הצדקה, ויודעים לשתף את נציגי העובדים זה אפשרי.

אל תחשבי שלא היו חרדות. כל אחד חרד וגם אני. אבל לא היו שביתות, ולא שרפו צמיגים. אנשים הבינו שהפרנסה של אלפי אנשים אחרים תלויה בנכונות שלהם לפרוש. שליש מאנשי החוץ פרשו.

● **מה, למשל, קיצצת בלישבת המנכ"ל?**

אתן לך דוגמה. ראיתי שתקציב הנסיעות של מנהלים בחברה הוא גדול מאוד. נתתי הוראה להפסיק את הנסיעות בעולם, ונדרתי נדר שגם אני לא אסע עד שאוציא את החברה מהבוץ.



עולה-חדש מורגנשטרן (1949) בקיבוץ
האוניה היתה פיתרון. עבודה. בית ומשפחה

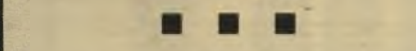
● **אבל הנסיעות שלך ושל המנהלים האחרים לא היו לצרכי בילוי.**

נכון. אבל אפשר להסתדר גם בלעדיו. אפשר לחתום על חוזים בארץ, או בפקסימיליה. כך עשיתי. 18 חודש לא עזבתי את הארץ, ובעיקבותי גם אנשים אחרים. ההוצאות של צים בתחום זה ירדו בשליש וזה אומר הרבה מאוד כסף. אבל זאת רק דוגמה אחת.

● **מדוע יש בכלל צורך בחברות כמו "צים", בשמטוסי-המיטען מעבירים סחורה במהירות עצומה?**

אנשים לא יודעים את זה, אבל העובדה היא ש-97 אחוזים מהמיטענים בעולם מובלים באויר, ניות, ורק כשלושה אחוז באויר. כך שהמטוסים נגסו רק בחלק קטן מאוד של העבודה שלנו. (המשך בעמוד 42)

כי שם, צחקו ממני ואמרו לי, "לך הביתה, ילד". אבל לא היה לי בית, ולא היה לי לאן ללכת. עמרת עם המיוודה שלי באמצע רחוב בחיפה, וידעתי שאין אף אחד בעולם שיעזור לי עכשיו. אף אחד חוץ ממני. כל היום הסתובבתי בחיפה וחיפשתי עבודה. כסוף היום מצאתי עבודה בחנות סוכריות, ובערב שכרתי מיטה אצל מישפחה יקית, שהיו לה שלוש חדרים ובחדר אחד היא השכירה מיטות.



● **ויתרת על הים?**

לא. הם ויתרו עלי. אני לא ויתרתי. בכל רגע פנוי חזרתי למישרד הימאים, כדי לבלבל להם את המוח ולבקש עבודה.

הייתי עקשן איום. כולם הכירו אותי, וידעתי שבאחד הימים זה יימאס להם, והם יקבלו אותי לעבודה.

● **וכך היה?**

כך היה. אחרי שנה וחצי של בילבולימוח קיבלו אותי לעבודה בתור שוליה למלצר ומנקה בתי-שימוש באוניה.

שאלת איך פתאום מישוה נהיה מנכ"ל צים. במקרה שלי התשובה היא — בגיל 16 הוא מנקה בתי-שימוש באוניה.

● **וניקיון בתי-שימוש לא שבר את החלום על כיבוש-הים, הבאת-עוליים?**

**„כתבה על הישגי צים".
בפינושל טיימס אורמת
לי תאה יתור מאשר
ספר על דוסטויבסקי"**

החלום באותו הזמן היה להיות סיפונאי, במרים. אבל בתי-השימוש, ואפילו חדר-האוכל, נמצאים מתחת לסיפון, ולכן, אחרי שעות העבודה, הייתי מתגנב לסיפון ומתחנף לקציץ המישמרת שיתן לי להסתובב על הגשר. ויום אחד האלוהים — כלומר רבי-החובל — קידם אותי בתפקיד מנערת-איים לנערי-סיפון.

זה היה אחד הרגעים המאושרים בחיי. עכשיו מותר היה לי לנקות את התאים של רבי-המלחים ולהגיש קפה.

● **אבל זה עדיין לא הספיק לך?**



מורגנשטרן (שני משמאל) עם חברים מול סליה-חרות בניו-יורק (1952)
אין כבר אוהבות בכל נמל

לא. רציתי יותר, וידעתי שאני יכול יותר, ולכן אני התמלאתי בביטחון עצמי, וכשפרצה שביתת-הימאים צעקתי חזק, ופתאום הייתי לאחר הפעני לים בשביתה, ואל תשכחי שהייתי אז בן 17 וחצי.

● **חלק מהפעילים בשביתת-הימאים נאלצו לעזוב את הים.**

גם אני שילמתי כשכיל זה. היה מי שהתחשבן איתי, ואחרי השביתה, במשך חצי שנה, לא נתנו לי עבודה בים. אבל אני הייתי עקשן גדול יותר מהם, ולבסוף התקבלתי שוב לעבודה באוניה, והפעם כבר כמלא של ממש על אוניית-המסא אברהם נרץ.

● **החלום התגשם?**

כן. ולא. החלום היה להיות ימאי. אבל השאיפה היתה להיות יותר מימאי פשוט. אישם בין העיירה הרומנית שנמחקה מעל פני הארמה לבין הרחוב בחיפה התחתית נולדה בי השאיפה

הזמן היתה לי ההרגשה שהאיש מולי התכוון לראיון כלכלי. הוא חשב שאשאל אותו על המאזן האחרון, על הדוידנד, על בעלי-המניות, על חלוקת המשאבים, על ערבות-מדינה ועל פיננסים בינלאומיים. ידעתי שברגע שאפתח את פי הוא יתאכזב. אבל אותי עניין האיש והוא ישב מולי, לא היתה לי ברירה אלא להתחיל לשאול את אשר רציתי לדעת באמת.



● **איך מישוה נהיה פתאום מנכ"ל "צים"?**

זה מה שאת רוצה לדעת? טוב. איפה את רוצה שאתחיל?

● **מדוע לא בהתחלה?**

יש כמה התחלות. התחלה אחת היתה כרומניה. כשנגמרה מיל-חמת-העולם, הייתי בן 11. ילד מבוגר. תלואות המילחמה כיגרו את כולנו.

הצטרפתי לנורדוניה ונדבקתי בחיידק הציוני. התחלתי לדבר עם המישפחה על עליה ארצה, ובינתיים נרשמתי בעצמי לעליה.

היה קשה לשכנע את ההורים לעלות ארצה. העיירה שבה נולדתי, ושבה חיו הורי ברווחה עד המילחמה, נמחקה מעל פני הארמה. אחרי המילחמה, כשמכל הרכוש הרב נשאר רק עגלה ישנה שהביאה אותנו לבוקרשט, היה צורך בהרבה כוחות-נפש כדי להתחיל שוב להתארגן. ואז אני בא ואומר: בואו נעלה לארץ-ישראל.

אבל מקומי בתור לעליה התקדם, ובאחד הימים — אני זוכר אותו כמו היום — הודיעו לי בסניף של נורדוניה שאני ברשימה, ובעוד שבועיים אני עולה. הייתי בן 13 וחצי, והייתי זקוק להסכמה של ההורים.

● **וההורים נתנו לילד בן 13 וחצי לעלות לבד לארץ זהה ורחוקה?**

נתנו? היא לא המילה המתאימה. אני זוכר את המילים של אמא שלי: „אם אנחנו נאסור עליך לנסוע ופה יקרה שוב משהו נורא, לא נסלח לעצמנו. אם שם יקרה לך משהו, זה בגלל ההחלטה שלך!"

יותר לא דובר על זה. ביום המועד לקחתי איתי תרמיל, ואבא ליווה אותי לנקודת-האיסוף. שם, לפני שהצטרפתי לחברי, ולפני שנפרדתי מאבא, התפרצתי בכבי נורא. ילד בן 13 וחצי, שלא בטוח אם אייפעים יראה את מישפחתו שוב.

● **הגעת ארצה. לאן?**

לקיבוץ נוה-דאן. עם הרבה חלומות על בניין הארץ, ועל חלוציות והגשמה ושיוויון. אבל מהר מאוד ראיתי שאת ילדי-המשק מטיעים בכל בוקר לבית-ספר ואותנו, שלא הצלחנו גמור בית-ספר



מורגנשטרן (שני משמאל) עם חברים מול סליה-חרות בניו-יורק (1952)
אין כבר אוהבות בכל נמל

בגלל המילחמה, מלמדים קצת עברית ואחרי-כך שולחים לעבוד.

האכזבה באה מהר מאוד. הבנתי שהקיבוץ הוא לא בשבילי. הבנתי גם שאם אני לא אדאג לעצמי, אף אחד לא ידאג לי.

בינתיים עלה ארצה בנדודי, שהיה רופא. נפגשתי איתו וסיפרתי לו שאני עומד לעזוב את הקיבוץ, שאני מחפש עבודה. בנדודי אמר שיש לו חבר, העובד באוניה, ואולי הוא יוכל לעזור גם לי לעלות לאוניה.

זה היה פיתרון יוצא-מנהל כלל בשבילי. לא היתה לי מישפחה, לא כסף וגם לא בית. גם ראיתי בים משהו חלומי. ימאות עברית, כיבושי-ים, הבאת-עוליים.

לקחתי מיוודה קטנה, נפרדתי מהחברים בקיבוץ ונסעתי לחיפה, ישר ללישכת-העבודה של הימאים. הייתי ילד נמוך ורזה, בן 15. הסתכלו

**„אין לי חיים פרטיים.
לפעמים אני מצליח
לחטוף קונצרט או
ביקור במוסיאון"**

ונסעתי לארצות-הברית, להקים משהו שלא נשא דגל-ישראל. בגלל אופייה של העבודה שם חשבו רבים שירדתי מהארץ, וההרגשה היתה מאוד לא-נעימה.

הרצתי את העניין עד שעמר על הרגליים, וחזרתי מן הכפור. חזרתי להיות ישראלי בשליחות. התמניתי כמנהל צים בחצי-הכרור המערבי.

● **ואחרי ארצות-הברית אתה חוזר ארצה, ומזמינים אותך להיות מנכ"ל "צים".** אבל „צים" באותה תקופה היא חברה שוקעת. 600 מיליון דולר חובות, ורופסדים של 50 מיליון נוספים כל שנה. למה בן-יארם שפוי נכנס למיטה חולה בזאת?

כולם או חשבו כמות. היו אנשים שאמרו לי שאני מתאבד.

● **למה לא הקשבת להם? בגלל האתגר להצליח?**

לא בגלל האתגר, אלא בגלל האמונה שאני יכול. היכרתי את החברה מכל צדדיה. הבנתי כיצד נוצר המשבר, וחשבתני שאני יודע איך לצאת ממנו. במשך שנים ארוכות האמנתי שבאחד הימים אנהל את החברה הזאת, במשך השנים הללו התגבשו אצלי תוכניות.