

3. סגן מנהל שירותי ההנדסה

עשרות קילומטרים של כבלים על הקרקע

עם כניסתי לתפקיד סגן מנהל שירותי ההנדסה, החליט שר הדואר דאז, שמעון פרס, למתג מחדש את המפעל "המט לנפול". בעצת היחידה האקדמית החדשה הוא שינה את שם המשרד המיושן מ"משרד הדואר" ל"משרד התקשורת". הייתה שם תקווה שהשם החדש ייצג טוב יותר את האתגרים העתידיים העומדים בפני המשרד, שאולי אף יהפוך לאבן שואבת לכוח אדם מקצועי, שיהיה מוכן להתגייס ולעבוד בשירות המשרד האפור ולשפוך בו קורטוב של צבע.

התקשורת קיבלה את השינוי בציניות ובגיחוך, ומשרד התקשורת המתהדר בשמו החדש נותר רחוק מפתרון בעיות היסוד ומתן מענה למצוקות האזרחים. למרות הפעילות האינטנסיבית, ניכר חוסר הלימה בין הביקוש להיצע הן בתחום שירותי הטלקומוניקציה והן בתחום שירותי הדואר. התפתחותם של עסקים ופיתוח הקשרים המסחריים הבינלאומיים הציבו בפני ראשי המשרד דרישות דומות למצוי בעולם המערבי, באירופה ובארצות הברית, אך הוא מצדו דידה מאחור בקושי רב. המצוקה האדירה בהתקנת קווי נתונים החיוניים לתקשורת המחשבים המתפתחת במהירות בעולם המודרני הגיעה לשיאה.

בראש המחדל ניצבו שירותי ההנדסה, האחראים על פיתוח התשתית הפיזית, שסבלו מתפקוד לקוי ומרצפת ייצור דלה ומעורערת. האילוץ המרכזי שמנע את הגברת ההיצע היה סיומן של עבודות פיתוח של רשת הטלפונים. עשרות קילומטרים של כבלים היו מונחים בקרקע, ללא יכולת לחברם לרשת הארצית, מה שמנע את חיבורם של אלפי מנויים חדשים. אמנם קצב הייצור של קווי הטלפון החדשים התחיל לעלות בעקבות שיטת שכר העידוד שהונהגה ב-1964, שלפיה שכרם של העובדים יעלה בהתאם להישגי התפוקה שמעל לנורמה שנקבעה – השיטה יושמה בשלוש היחידות המחוזיות והתפוקה גדלה מ-5,000 ל-10,000 קווי טלפון בשנה – ואולם הטלפון נותר מוצר שאינו בר השגה, ובשירותי ההנדסה נדרשו לרפורמה מקיפה.

שנים מאוחר יותר ישאל השר יצחק מודעי כיצד יכול להיות שמדי שנה, עובדי הטלקומוניקציה במשרד מתקינים בדיוק 50 אלף טלפונים ללא כל סטייה. הוא לא ידע שהנימוק העיקרי לכך הוא שיטות שכר העידוד הקיימות, הנורמות הנהוגות והתנגדות העובדים לחדירת שינויים טכנולוגיים.

לאור זאת, בתפקידי הבכיר הראשון, היה ברור לי, וכמובן להנהלת המשרד, שהמצב הקיים אינו יכול להימשך. מערכת הציפיות תבעה ממני לשנות באופן קיצוני את גון המציאות - לא עוד אפור, לא רק קורטוב של צבע. כסגן מנהל שירותי ההנדסה פעלתי בשלושה תחומים מרכזיים: **בשיפור שיטות שכר העידוד להגדלת התפוקה, בהשבחת ההון האנושי ובשכנוע העובדים והנהלה בצורך בשינוי מבני.**

המדינה נכשלת בהתמודדות עם הטלקומוניקציה

שירותי הטלקומוניקציה נוצרו כמחלקה במשרד הדואר, כאשר שירותי הדואר כבר היו בינלאומיים עם מסורת ארוכת שנים. הם כללו את שירותי הטלפון והטלקס וניהלו מערכת יחסים עם הציבור הרחב כבר משנות העשרים.

עם הקמת המשרד וחלוקת תחומי האחריות בין הדואר, הטלפון ושירותי ההנדסה, נוצרו בעיות בתיאום, מאבקי כוח ומחלוקות בתחומי האחריות והסמכות. מעבר לחלוקה האופקית בין שירותי הטלפון לשירותי ההנדסה, גם המדרג האנכי היה ארוך ומורכב. כך, למשל, קידומו של עובד היה כרוך לעתים בהתערבות של חמש רמות היררכיה שונות: נציבות שירות המדינה, משרד הדואר, הנהלת השירות, הנהלת המחוז והנהלת האזור. באזור התווספו גם מנהל המחלקה ומנהל העבודה. התהליכים היו מסורבלים, ארוכים, מפרכים ומייאשים מבחינת העובד הבודד.

לצד זה, תסכולם של עובדי המדינה הלך וגבר לאור השחיקה בשכרם. הנציבות נמנעה ממצאת פתרונות שכר נקודתיים לעובדי הטלקומוניקציה והדואר מעבר להנהגת שיטת שכר עידוד, שהתמצתה בעיקר בקרב עובדי פיתוח המערכת ואחזקתה. שיטות שכר העידוד לא נתנו פתרון לעובדי תכנון, מינהל, דרגי ניהול ואגפים מסייעים כמו מחשוב, ובנציבות המדינה חששו, בצדק, מהשלכות על כל השירות הציבורי.

בתקופה זו היו בשירותי ההנדסה כ-54 ועדי עובדים שייצגו מקצועות שונים, אזורים גיאוגרפיים אחרים והשכלה מגוונת (מהנדסים, טכנאים, אקדמאים). כל ועד פעל בנפרד ומדי יום ביומו התקבלו עשרות מברקים המאיימים בעיצומים, שביתות ושיבושים בעבודה. תלונות על עוולות, הבטחות מופרות, חוסר יכולת לעמוד בלחץ הציבור והמנהלים ומגוון סכסוכי עבודה נרשמו לאורך הדרך. הוועדים מנעו תהליכי התייעלות והתנגדו להחדרת טכנולוגיות חדשות, מתוך חשש שהדבר יביא לצורך בשינוי שיטות שכר העידוד, קביעת נורמות מעודכנות וכתוצאה מכך פגיעה בשכרם.

בנוסף ומעל לכל, אף ששירותי הטלקומוניקציה היו רווחיים, לא נעתרה המדינה להגדלת ההשקעות בתחום. גם כשהכנסות סבסדו את שירותי הדואר ועלו על הגירעון הגדל והולך בו, נהנתה המדינה למשך מעודפי ההכנסות לתקצוב משימות חיוניות אחרות. התוצאה: כישלון של המדינה בהתמודדות עם צורכי המשק בתחום הטלקומוניקציה.

תופעות בולטות בעולם העבודה של שירותי ההנדסה היו הגבלת תפוקה קבוצתית בתיאום בין העובדים (למשל, נורמה האוסרת לחבר יותר מ-200 זוגות כבלים), מתן שעות נוספות באופן אוטומטי לעובדים בגין תפוקה נוספת ומערכת כוזבת של דיווחים. אלה יצרו לחצים על הנהלת המשרד ונציבות שירות המדינה ונבחנו הצעות לפתרון. בין ההצעות שנבחנו היו מסירת עבודה לקבלנים חיצוניים, הקמת קואופרטיב של העובדים לביצוע המשימה (רעיון שנולד כבר אז) וכניסה לשיטות שכר עידוד.

העובדים הקבועים התנגדו לעבודת קבלנים וראו בכך איום, וגם רעיון הקואופרטיב נדחה מאחר שהכוונה הייתה לשלב בו רק קומץ מהעובדים שייקחו חלק בהתקנת הרשתות. לבסוף, למרות חששות הנהלת המשרד וחשש נציבות שירות המדינה ממפולת שכר או גרירת המשק הציבורי לשיטות תגמול דומות, הוחלט להנהיג שיטות שכר עידוד.

כתשע מועצות ייצור עצמאיות הוקמו בארץ ופעלו לשילוב השיטה בענפים השונים. במקביל נוצרה מערכת אדמיניסטרטיבית ענפה ומסועפת לטובת המטרה. מדורים מקצועיים הוקמו בשלושת המחוזות ובהנהלה, בנוסף ליחידה שכללה את המהנדסים ואמצעי הייצור שתפקידם למדוד ולמערכת אחרת שעסקה בבדיקת אמיתות מערכת הדיווחים (דיווח למערכת השכר, פיתוח טפסים מיוחדים, עוד קצת ביורוקרטיה, כמובן, תקנים לחשבי משכורות שצריכים לבדוק את הטפסים ולהעביר למערכת השכר ועוד).

אך עוד לפני שמישהו הספיק לקצור את פירות המאמץ, צצו הקשיים האופייניים להפעלת השיטה, המרכזי שבהם היה היווצרותן של שתי היררכיות ניהוליות – האחת של מועצות הייצור והאחרת של מערכת הניהול. שיטות עבודה שנקבעו באופן פריטטי יצרו תלות בוועד העובדים, שהפך לשותף פריטטי במועצת הייצור ולפיכך לשותף בהחלטות. המנהל בדרג הביניים נותר מתוסכל ונבוך. בעייתי במיוחד נמצא חוסר התיאום בין תשע המועצות, ואמות מידה שונות נקבעו על ידי מועצות ייצור שונות.

מערכת שכר העידוד הופעלה תחילה על עובדים ישירים עצמאיים שביצעו עבודות כמו כבלרים (מחברי הכבלים) או מתקיני טלפונים ושהצליחו להעלות באופן משמעותי את התפוקה הנראית. בעקבותיהם נוצר לחץ מצד עובדי פיתוח תשתית אחרים העובדים במסגרת קבוצתית, כמו קבוצה להשחלת הכבלים או קבוצת בינוי המרכזות שביקשו גם הן שכר עידוד. השיטה הורחבה גם לקבוצות אלה ויצרה לחץ גם מצד עובדי התחזוקה של מערכת הטלפון, ושיטות מתאימות פותחו גם להם. כשהתברר שהעובדים מקבלים שכר גבוה מהמנהלים, התחילו אלה לדרוש גם כן. תחילה התעוררו המנהלים הישירים, ואחריהם בתור אנשי התכנון. כך הלך הלחץ וגבר עד שהפך לצרה משמעותית ביחסי העבודה בארגון.

הדבק המלכד: מרכיב האמון

כתוצאה מהקשיים שנוצרו, החליט סורוקר, מנכ"ל המשרד, למנות ועדת היגוי בראשותו לטיפול בבעיות שנוצרו מהפעלת השיטה וכן למנות, בראשותי, ועדת הפעלה בשירותי ההנדסה שתיאות לתאם, לפתח ולקדם את שיטות שכר העידוד במערכת.

ועדת ההפעלה הוקמה כמסגרת גג מעל למועצות הייצור השונות כדי לסייע להן בפעולתן, ליזום נושאים ארציים שיש לטפל בהם וכן לקבוע כללים ונהלים במקומות שאלה נדרשים. בוועדה היו שותפים הממונה על הנדסת הייצור בנציבות שירות המדינה, הממונה על הייצור בהסתדרות וכן נציגי ועדי העובדים.

לנציגי העובדים מונה מאיר מוזס, מנהיג עובדים כריזמטי שהשפיע רבות על הנהגת שיטות שכר העידוד. לימים הוא ימונה למנהל מחוז בבוקר, לחבר מועצת העיר תל אביב ויקבל את

תואר יקיר העיר. שלמה כוכבא מנציבות שירות המדינה ויעקב הרמלה מההסתדרות הובילו בארגוניהם את כל הפעילות הנוגעת לשיטות שכר העידוד – והיו בני סמכא בפעילות זו וכל-יכולים.

מקבלי ההחלטות מצד כל השחקנים הרלוונטיים ישבו בוועדה, שמעו זה את זה, בחנו נושאים וסיפקו תשובות. לחץ העובדים ירד מגורמי ההנהלה ועבר לדיון ענייני במסגרת הוועדה, וההמלצות שגובשו בה הועברו למועצות הייצור המקומיות. הוועדה שימשה מסגרת להתדיינות לא פורמלית בין ההנהלה לעובדים. היא התכנסה אחת לשבועיים והפכה למוסד חשוב לייצוב יחסי העבודה ולדיון בבעיות שנוצרו בשטח, ובהדרגה הפכה לנותנת הטון במערכת הנדסת הייצור.

אינטנסיביות ורצינות הדיונים, תהליך קבלת החלטות מסודר והכימיה שנוצרה בין המשתתפים הם שתרמו יותר מכל להיווצרות אמון בין העובדים להנהלה.

אמון – לא לומדים אותו בטובים מבתי הספר למנהל עסקים, לא קונים אותו בכסף ושום תואר אקדמי לא יחליף אותו. לתת אמון במישהו פירושו להרגיש, לדעת, להיות בטוח שאותו אדם יעמוד בציפיות. הצרה עם אמון היא שהוא רגיש, פגיע, שביר כמו פורצלן. פצעת אותו פעם אחת ואינך יכול עוד להחזיר את הגלגל לאחור. כך כותב חוקר המנהיגות ג'יימס אוטול בספרו "Leading Change: Overcoming the Ideology of comfort and the Tyranny of Custom" (Jossey-Bass, 1995). אתגר המנהיגות בתמצית מהותו, הוא ממשיך, הנו לספק את הדבק שילכד יחידות עצמאיות בעולם המאופיין בכוחות של אי סדר ופיצול. רק מרכיב אחד זוהה כמרכיב חזק דיו כדי להתגבר על הכוחות הצנטריפוגליים, והוא האמון.

את עבודת הגמר לתואר השני שלי בניהול וכלכלה בחוג ללימודי עבודה באוניברסיטת תל אביב הקדשתי לנושא "הנהגת שיטות שכר עידוד בשירות הציבורי – המקרה של ארגון ממשלתי אחד". מנחה העבודה היה ד"ר אריה שירום, ואני חקרתי בה את הנהגת השיטה בשירותי ההנדסה במשרד התקשורת. תשומות, תהליכים, תפוקות, ניתוח הישגים לצד כישלונות ואכזבות. להלן המסקנות העיקריות:

א. שיטת שכר העידוד הביאה לעלייה בתפוקות הפיזיות עם הפעלתה של השיטה ביחידות הפיתוח, אלא שהעלייה הייתה חד פעמית ולאחר מכן חלה התייצבות ברמת התפוקה החדשה.

ב. אין הוכחה מובהקת לשיפור האיכות – אמנם בתחומים אחדים נראה שיפור מיידי, אך גם כאן חלה התייצבות ללא שיפור מתמיד. במקרים אחרים חלה הרעה באיכות השירות כתוצאה מדאגה לכמות הפעולות ולא לאיכותן.

ג. שיטת שכר העידוד גרמה לגידול דיפרנציאלי בשכר ביחידות פיתוח, לעומת יחידות תחזוקה, יחידות תכנון ויחידות תמיכה ושירותים. במקום שבו הקריטריונים להצלחה דומים, הדבר שומר על יציבות חברתית, אך כשהקריטריונים שונים הוא גורם לחוסר איזון של המערכת החברתית.

ד. השיטה פעלה בחיוב על מדידת המשאבים הנדרשים לביצוע עבודות ובכך תרמה לייעול במשאב האנושי, להגדרת תהליכים ותיאורם ולשיפור שיטות הדיווח, אלא שגם כאן השיפור היה חד פעמי ומנע שיפור מתמיד.

ה. נורמות עבודה אינן מתעדכנות באורח שוטף – עם הפעלת השיטה הונצח המצב הקיים והפך לנורמה שלא עודכנה במשך שנים, לכאורה תוך מתן לגיטימציה על ידי גורמי הנהלה שאינם מתאמצים לעדכנה בלחץ התנגדות העובדים ונחשפים בחולשתם.

ו. השפעה הולכת ופוחתת של תפקיד המנהל כמנהיג ומוביל הקבוצה – העבודה מתבצעת על פי שיקולים הנוגעים לשיטת שכר העידוד ולא לעדיפויות העבודה ולצורכי הלקוחות.

ז. השפעה דרמטית על יחסי העבודה בארגון – בשנותיה הראשונות צמצמה השיטה את היקף העיצומים והשביתות, שכן נראה פתח לשיפור השכר. ואולם שנים אחדות לאחר מכן היא יצרה מתחים בין קבוצות, אכזבות של קבוצות ששכרן לא שופר ותחושת קיפוח בעיקר בקרב גורמי ניהול ותכנון, והפכה לעול כבד על המערכת.

ח. פגיעה קשה בהחדרת חדשנות ושינויים טכנולוגיים – כל שינוי דרש מדידה מחדש של שיטות העבודה, וכמובן נראו התנגדות וחשש של העובדים, בעיקר מכך שעדכון יביא לפגיעה בפרמיות שעובד מקבל בטכנולוגיה הקיימת. ככל שהנורמה שנמדדה הייתה נמוכה מהמתבקש, כך היה קשה יותר להכניס שינויים טכנולוגיים. בין היתר התגלו קשיים בהחדרת מכונות לחיבור כבלים או מכונות מהירות להשחלת כבלים בצורה תת קרקעית וכן במעבר ממרכזיות אנלוגיות למרכזיות דיגיטליות.

לימים, בהיותי מנכ"ל בזק, ביטלתי כליל את שיטות שכר העידוד.

העלאת הדימוי העצמי של העובדים

אתגר נוסף שעמד בפני שירותי ההנדסה בתחילת שנות השבעים היה המשאב החשוב ביותר – המשאב האנושי. לא יכולתי ולא מצאתי לנכון לפטר את העובדים הקיימים ולגייס חדשים במקומם, צעד שהיה מזעזע את הארגון ללא תוצאות. החלופה הייתה לשפר את הרמה המקצועית והיכולות (capabilities) של המערך האנושי הטכני הקיים. האמנתי בשדרוג היכולות של המפעל ובפיתוח המשאבים של הארגון, ובתיאום עם נציגי העובדים החלטנו באופן תקדימי לשלוח את המערך הטכני שאינו טכנאי בהשכלתו ללימודים במכללת בזק, הנמצאת בשליטת המשרד. יוסף פקטה, מנהל בית הספר בזק, לא אהב את הרעיון, מאחר שראה בתלמידים העתידיים חומר אנושי קשה החסר את ההכשרה המתאימה לטכנאים, ולא רצה לפגוע במוניטין הטובים של בית הספר. גם בהסתדרות הטכנאים לא מיהרו לאמץ את היוזמה מחשש לאינפלציה בטכנאים, ובנציבות שירות המדינה גבר החשש כי עם רכישת ההכשרה כטכנאי תבוא גם הדרישה להעלות את שכרם. אני ראיתי את טובת הארגון ושמחתי על ההזדמנות לשפר את יכולותיהם, מעמדם, השכלתם ושכרם. הכשרנו עשרות רבות של עובדים מקצועיים לפי תוכנית מובנית ומאורגנת, יצרנו מסלול קידום ברור בתוך המערכת ובכך הפכנו את העובדים מפועלים מקצועיים לטכנאי טלקומוניקציה. הדבר תרם תרומה מכרעת לדימוי העצמי של העובדים ולתדמיתם בעיני האחרים וכמובן העלה באופן דרמטי את היכולות המקצועיות והשירותיות שלהם.

ועדת הרצוג בדרך להבראת שירותי הטלקומוניקציה

במסגרת תהליך ההחלמה, ניסינו לחשוב על פריצת דרך שתביא לשינוי מהותי במצב הקיים. ידענו שהצעד המתבקש הוא שינוי מבני יסודי, למורת רוחם של העובדים וההנהלה. בשיחות עם לב עלו שתי הצעות אופרטיביות: הראשונה, הפשוטה מבין השתיים, היא הקמת יחידת סמך עצמאית של שירותי ההנדסה, נפרדת מהכפיפות המנהלית למשרד התקשורת (דוגמת מע"צ באותה תקופה). השנייה, מרחיקת לכת, מדברת על הפרדה מוחלטת ממשרד התקשורת והקמת חברה בת ממשלתית דוגמת חברת החשמל או התעשייה האווירית. כתבתי את ההצעות כהכנה לדיון אצל פרס, שר התקשורת.

לשר הוצגו הצעה אחת של הנהלת שירותי ההנדסה (לב-קאול) והצעה נוספת של הנהלת משרד התקשורת (סורוקר-דיאון), המתנגדת להפרדה כלשהי של שירותי ההנדסה ומציעה לפעול בדרך של חיזוק הניהול על ידי אקדמיזציה והאצלת סמכויות לשירותי ההנדסה. הדיונים הסתיימו ללא הסכמה ובין סורוקר ללב גברה המתיחות. שר התקשורת, שנמצא במציאות ציבורית בלתי אפשרית, הידק את הקשר עם לב ושלח אליי את עוזרו רפי סום, על מנת ללמוד מקרוב את טיב הצעתנו.

הלחץ בשטח מצד העובדים גבר, ובכל הארץ פרצה שביתה כללית שתואמה בין עשרות הוועדים. השביתה נמשכה כשבוע וגרמה למשבר במערכת: מרכזות טלפונים קרסו, תקלות חלו במערכות תמסורת ואלפי טלפונים מקולקלים לא זכו לתיקון. פרס זימן את נציגי העובדים, בנוכחות הנהלת המשרד והנהלת שירותי ההנדסה, שמע את טענותיהם והציע למנות ועדה בראשות חיים הרצוג (אלוף במילואים ולימים נשיא המדינה) ובהשתתפות מנכ"לים של משרדי הממשלה ונציגי ציבור, על מנת להציע פתרונות למצב. העובדים הבטיחו לבחון את ההצעה ולקבל החלטה לגבי השביתה.

ראיתי באפשרות זו את קרן האור היחידה. עשיתי כל מאמץ לשכנע בכך את נציגי העובדים וליצור עמם יחסי אמון. קיימתי שיחות אישיות וקבוצתיות רבות בנוגע להצעת השר. מצד העובדים הובילו את הדיונים יחזקאל שפר, שהתגלה כמנהיג אמיתי כשהוא משתף ונעזר בנציגים כמו אהרון זלצר, יצחק קרייזלר מתל אביב, משה (צ'יקו) כהן ממחוז ירושלים, יהודה אזולאי מחיפה ועוד. קבוצה זו של ראשי הוועדים הסתייעה בקבוצה נבחרת של אנשי הנהלה מרמות שונות שבעברם היו נציגי עובדים, ובהם מאיר מוזס, רפי צור, אברהם שעשוע, יוסקה פילוסוף ועוד. מתוקף תפקידי ניהלתי איתם שיחות אישיות וקבוצתיות. היו אלה התייעצויות לא פורמליות, אך הן היו חשובות מאוד לחיזוק עמדתם וליכולתם להעביר עמדה זו גם לעובדים אחרים.

בעקבות הדיונים התגבשה הדעה כי הפתרון הנכון הוא להוציא את שירותי ההנדסה משליטתו של משרד התקשורת ולהפוך אותם לחברה ממשלתית, עצמאית, המתקיימת מהישגיה הכלכליים ומתמודדת עם תנאי השוק. המסר הועבר גם באמצעות הנהלת שירותי ההנדסה וגם על ידי בכירי העובדים ובראשם שפר, שהבין כהלכה את הפערים הקיימים באספקת שירותים נאותים ללקוחות מצד אחד, ואת המגבלות הקיימות בניהול המשאב

האנושי במסגרת נציבות שירות המדינה מצד שני. בהחלטת רוב קיבלו העובדים את הצעת השר ודחו את השביתה.

ועדת הרצוג החלה בבחינת הפתרונות האפשריים למצוקת המערכת, ובמשך שנה עבדנו במרץ על הכנת החומר לבחינת הדרך להבראת שירותי הטלקומוניקציה והצלת הדואר. אמדנו את ההשקעות הנדרשות, בחנו את יעילות כוח האדם ודנו בסוגיות של המבנה הארגוני. בפני הוועדה הופיעו אישים מהמינהל הציבורי, מעולם העסקים ומהאקדמיה.

בדיונים פנימיים בשירות הלכה דעת ההנהלה והתגבשה כי יש מקום לפעול להקמתה של חברה ממשלתית לשירותי הטלקומוניקציה הנפרדת ממשדד התקשורת ומשירות המדינה. ואולם ועדת הרצוג חשפה תמונה מורכבת. רוב המופיעים בפני הוועדה התנגדו להקמת חברה עצמאית: משרד התקשורת חשש לאבד מכוחו ומהשפעתו, נציבות שירות המדינה לא רצתה "לאבד" אחוז ניכר מעובדיה וחשדה שמדובר בתחבולה לעקיפת הסכמי השכר, הסתדרות עובדי המדינה התנגדה לצמצום כוחה בייצוג העובדים, נציגי האוצר לא ששו לאבד מהכנסות "הפרה החולבת" וחששו מההשלכות התקציביות. מזכיר ועד עובדי הדואר הודיע שאם תקום חברת טלקומוניקציה בלי לפתור את בעיית עובדי הדואר, יושבתו שירותי הדואר מיד.

בתקופה זו, ברוב מדינות העולם המערבי היו עדיין שירותי הטלקומוניקציה חלק מהשירות הציבורי, להוציא את ארצות הברית, שם כבר הופעלה מערכת הטלפוניה על ידי חברת AT&T הפרטית, שהוקמה ממיזוג חברות טלפון עצמאיות ולימים נדרשה להתפצל מחדש במסגרת ההחלטה לפתוח את שוק התקשורת לתחרות. על רקע זה, היו קולות זעומים בלבד שהביעו תמיכה ברעיון, ובהם נציגי הציבור בוועדה, שראו לנגד עיניהם את מצוקת האזרחים והעוסקים בתחום התקשורת, נציגי המנהלים בשירותי ההנדסה שלא ראו פתרון ראוי אחר וחלקם הגדול של נציגי העובדים.

מכשיר מוטורולה בשירות הטיבה 421

באותה שנה, ביום כיפור, 6 באוקטובר 1973, עמדתי לצאת לבית הכנסת. שני מטוסי קרב פילחו את השמים כשצלצל הטלפון בביתי. על הקו הייתה קצינת הקישור שלי, שקראה לי להתייצב בדחיפות במנחת שדה תימן ליד באר שבע.

פחות משנה קודם לכן, התמניתי לקצין הקשר החטיבתי (קשר"ח) של חטיבה 421 בחיל השריון. חטיבה מספר אחת באוגדה של אריאל שרון. "חטיבת הצליחה" של מלחמת יום הכיפורים. לקחתי את תיק הפק"ל המוכן תמיד, לבשתי את מדי הזית, נכנסתי למכונית ויצאתי לדרך. בשורת פקודות קצרה עדכן אותנו מפקד החטיבה, המח"ט אל"מ חיים ארז, שהמצרים עומדים לפתוח במלחמה בשעה 18:00. הוא הוסיף שאין מובילי טנקים ושעלינו לרדת לכיוון מצרים על גלגלי השריון למחנה טסה, בסיס צבאי בצפון-מערב חצי האי סיני. התחלנו את נהל הקרב, גייסנו את פלוגת הקשר החטיבתית, בדקנו את מכשירי הקשר והתחלנו לנוע לכיוון טסה. בחטיבת טנקים, הקשר הוא כלי חשוב מאין כמוהו לשליטה, בקרה וניהול של הקרב ואבטחת מהלכיו. בנוסף לפק"ל לקחתי אתי לנגמ"ש המח"ט גם את מכשיר המוטורולה הנייד מרשת משרד התקשורת, שהופעתי בה כ"תמר 19". חשבתי כי גם אם הוא לא יועיל, ודאי לא יזיק.

המצרים הקדימו את שעת השין שלהם ובשעה 14:00 פרצה מלחמת יום הכיפורים. בזה אחר זה זרמו עדכונים כואבים על פגיעה בעשרות טנקים בקו התעלה ועל הרוגים רבים, את עיקר האבדות ספגה חטיבה 14 שהחזיקה בקו התעלה. שמענו גם על האלוף מנדלר, מפקד אוגדה 252 ומי שפיקד על חטיבה 8 שאיתה לחמתי במלחמת ששת הימים. הוא נפגע מפגז בנגמ"ש ונהרג.

הגענו לטסה רק בשעות הלילה. מרבית המעוזים כבר נכבשו על ידי המצרים, וחיילים רבים המתינו לחילוץ. אנחנו נשלחנו לסייע ברכס חמוטל. כשעלינו בקשר על רשתות המעוזים, שמעתי את תחינות החיילים המבקשים שנבוא לחלץ אותם, הם היו מכותרים על ידי המצרים. אש התופת שוגרה לעברם ולנו לא הייתה אפשרות להגיע אליהם. בצה"ל שררה עדיין תחושת האופוריה ממלחמת ששת הימים, והתקשינו להאמין שאלה הם פני הדברים. רס"ן עמי מורג, מג"ד גדוד 2, עלה עם הטנקים לחמוטל.

"הם שוחטים לי את המ"פ", שמעתי לפתע את צעקותיו של מורג בקשר, "מאות חיילים עולים עלינו עם סאגרים והם נראים כאילו הם מסוממים, אחרי סמים." הופתענו מהסאגרים (טילים נגד טנקים), לצה"ל לא הייתה תוכנית לחימה להתגוננות מפניהם. המודיעין הישראלי אמנם ידע על קיומם, אך כפי הנראה לא הפנימו בצה"ל את המשמעות של הצטיידות המונית בסאגרים מול טנקים בידי חיילים בודדים. דומה הדבר להטמעת

נושא המנהרות במבצע "צוק איתן" ב-2014. המודיעין הישראלי ידע על קיומן, אך איש לא ייחס להן את המשקל האסטרטגי המתאים. בהגדרת מטרות הלחימה בעזה, נושא המנהרות לא הוגדר כמשימה אלא רק בשבוע השני, לאחר פריצת חיילי החמאס ממנהרה בקרבת כרם שלום.

משלביה הראשונים של הלחימה האמין האלוף שרון כי עלינו לחצות את תעלת סואץ. בפגישות מקדימות שנכחתי בהן יחד עם חיים ארז ובביקוריו הרבים של שרון בחפ"ק החטיבה, הוא הדגיש את כוונותיו והנחה את מפקד החטיבה להתכונן לפעולת הצליחה. הדרגים מעליו היו ספקנים הן לגבי הצליחה עצמה והן לגבי מועדה.

בין שרון לארז שררה מערכת יחסים מצוינת, מעבר ליחסים הרגילים בין מפקד אוגדה למפקד חטיבה. ארז היה מפקד משימתי, מנהיג שקט ונחוש, שעמד בהצלחה רבה במשימות הקשות שהוטלו עליו תוך שיקול דעת, נחישות וככל שהסיטואציה מאפשרת, שמירה על חיי חייליו. שרון סמך לחלוטין, ובצדק, על חיים וחטיבתו.

אמצעי הגישור המתוכנן העיקרי היה גשר הגלילים, שנגרר על ידי תשעה טנקים, אלא שהוא נתקל בפקקים הרבים על ציר טליסמן ונקרע לא אחת במהלך הלילה. מפעם לפעם, כשניתנה הפקודה "נוע!" נרדם אחד מנהגי הטנקים ומנע גרירה מתואמת של הגשר. האפשרות השנייה הייתה צליחה על ידי חיבור דוברות. אף הן נתקלו בקשיי תנועה לעבר התעלה ולא ניתן לקדמן. הדרך השלישית, שהכל קיוו שלא יהיה בה צורך, הייתה מעבר על גבי "ג'לואטות" (תמסחים) תוצרת מלחמת העולם השנייה, שלבסוף היו האלטרנטיבה הישימה.

אור לבוקר 16.10.73, מבצע "אבירי לב" של צה"ל עלה שלב וניתן האישור לביצוע הצליחה. בעוד שרון נוכח כל העת בנקודות הצליחה ומכוון את הטנקים, הטנק הראשון של יוסי רגב הורד למים.

למרות נתוני הפתיחה הקשים של המלחמה והמחסור החמור בצידוד, הביצוע הנכון של הצליחה על ידי ארז וחטיבתו בקו התפר בין הארמיות של המצרים היה מהגורמים המרכזיים למפנה ולהכרעת המלחמה בידי צה"ל. בעקבות הצליחה הגיע צה"ל לקילומטר ה-101 בכביש סואץ-קהיר וכותרה הארמיה השלישית המצרית, דבר שאילץ את המצרים להסכים להפסקת האש שסיימה את הקרבות בחזית הדרום.

מערכות הקשר החטיבתיות פעלו ללא רבב במהלך כל שלבי המלחמה. מרגע ההתכנסות בשדה תימן, דרך צליחת התעלה ועד תום הקרבות. כל האמצעים התקשורתיים, לרבות מערכות הגיבוי, פעלו במקביל כל העת, כדי לא להיפגע מהפרעות מכוונות של המצרים לרשתות הקשר החטיבתיות. רשתות התג"ם (תדירות גבוהה מאוד) פעלו במכשירי ה-VRC, מכשירי הרדיו שהיו מותקנים בטנקים, לרשתות פלוגתיות, גדודיות, לחטיבה, לאוגדה ולפיקוד, ורשתות התג"ג (תדירות גבוהה) הופעלו לרשת האוגדתית והפיקודית. מערכת הצ"ן (ציוד נושא) לתקשורת טלפונית של החטיבה פעלו מול האוגדה והפיקוד וכמובן פעלו מערכות האבטחה לביטחון קשר. את נגמ"ש הצ"ן לקחנו עמנו לחפ"ק, כך שבמשך כל תקופת הלחימה היה לנו קשר צ"ן פעיל וזמין לטובת מערכות הפיקוד, המבצעים והמודיעין, בין החטיבה לאוגדה. הטכנאים והאלחוטנים הטובים ביותר של פלוגת הקשר ישבו בנגמ"שי מח"ט מודיעין, קש"א (קצין קישור ארטילרי), נגמ"שים המצוידים במערכות מגוונות הממוקמות בחפ"ק (חבורת הפיקוד הקדמי של החטיבה). כמו כן הוכן מבעוד מועד זחל"ם למסור אוטומטי וידני, למקרה של תקלה בקשר בין היחידות.

במהלך המלחמה הועברו צוותים שונים של כוחות שריון, רגלים, אוויר ואמצעי גישור צליחה והנדסה מכוח אחד למשנהו. העברת הכוחות בוצעה באמצעות פקודות בקשר ומעבר יחידות מרשת אחת לרעותה, וכן הייתה כניסה הדדית לרשתות תקשורת לדרגים ממונים ולדרגים כפופים.

באמצעות מכשיר המוטורולה הקטן שלקחתי עמי, ניתן היה להתחבר למערכת הטלפוניה הארצית והבינלאומית, והוא סייע בהשגת שירותים מנהלתיים שתרמו למורל אנשי החטיבה בעורף (למשל, המג"ד שמעון בן שושן שוחח עם אשתו שילדה לו בת עם פרוץ המלחמה), ובהזעקת קציני החטיבה לחזית לאחר שיצאו לחופשה עם הכרזת הפסקת האש הראשונה. מיד לאחר חציית התעלה וההשתלטות על כמה בסיסי טילים במצרים, התמקמנו באחד מבסיסי הטילים וארז שאל אותי מה ניתן לעשות עם המכשיר הקטן הזה. אמרתי לו שניתן לדבר עם כל העולם מבסיס הטילים המצרי. התחברנו לאשתו מאירה בבאר שבע, שממנה קיבל את מספר הטלפון של חברו באיטליה. כעבור כמה דקות שוחח עם חברו באיטליה, באמצעות קשר אלחוטי מהמכשיר שהגיע לבקרה הארצית של בזק, ומשם, על ידי העברה ממערכת אלחוטית לקווית, עברה השיחה לאיטליה. ארז הנרעש מהפלא לא התאפק וסיפר על כך לאריאל שרון, שהחליט מיד לדבר עם חברו סם (משולם ריקליס)

בארצות הברית ולבקש שישלח לנו משקפות חסרות לטנקים. כל חיילי החטיבה זוכרים את תרומתו של המכשיר הנייד טרם העידן הסלולרי.

במהלך הפסקת האש שימש מכשיר המוטורולה החדשני את קציני האו"ם האוסטרים ואפשר להם לחייג למשפחותיהם. בתמורה, קיבלנו עדכון על המתרחש בצד המצרי.

תוצאות המלחמה דרשו מחיילי המילואים לשרת במשך חצי שנה בקו הפסקת האש. עם סיום הלחימה הגיעו אנשי הנהלת משרד התקשורת, ביוזמתו של לב, לבקר אותי בסיני. לב, סורוקר ויעקב ניצן, נציב שירות המדינה, צירפו אליהם גם את שפר, יו"ר ועד עובדי מחוז המרכז בשירותי ההנדסה.

שמחתי על הכבוד שחלקו לי בביקורם וניצלנו את נוכחותם כדי לשפר את אפשרויות התקשורת בשטח. מיד הוחלט לפרוש ככל תקשורת בסיני שיגיע עד ליחידות הקדמיות שהחזקנו בהן, ולחבר את עבר התעלה המערבי לרשת הטלקומוניקציה של מדינת ישראל. הדבר הקל את התקשורת המנהלתית של גורמי הצבא והחיילים עם העורף.

קצין הקשר האוגדתי היה הלל כרמלי, איש מילואים שעבד בחברת טלרד, שתעמוד בעתיד בקשר הדוק עם חברת בזק המתגבשת. קצין הקשר הפיקודי היה צבי אמיד, שעתיד לשמש מנכ"ל החברה, ואילו קצין הקשר הראשי היה אז שלמה ענבר, שלימים מונה לדירקטור בבזק. אני עצמי קיבלתי דרגת רס"ן עם סיום הקרבות, לצד צביקה קנטור שהיה קצין האג"ם החטיבתי.

כמה שנים לאחר מכן, נשלחתי להשתתף בקורס המג"דים הראשון של חיל הקשר, שהתקיים גם הוא בבה"ד 7. מפקד הקורס היה צבי אמיד, והוא עסק בהכרה ותפעול של מערכות התקשורת הצה"ליות ברמה של אוגדה ופיקוד וכן בביצוע תטל"גים (תרגילים טקטיים ללא גייסות) להפעלה צבאית של שתי הרמות.

זמן קצר לאחר מכן מונה חיים ארז לאלוף פיקוד הדרום והזמין אותי לשרת במילואים כסגן קצין קשר פיקוד דרום בדרגת סגן אלוף. אהבתי את שירות המילואים. ראיתי בכך זכות גדולה.

האלוף הרצוג, ראש הוועדה לבחינת שירותי התקשורת, היה הפרשן הצבאי בתקופת המלחמה וכל העת דיווח לציבור על מהלכיה. הוא עשה זאת מעשה אמן וזכה על כך לשבחים רבים מהציבור.

שרון מצפצף על הפקודות

שרון היה מפקד נערץ על כל קציניו וחיליו, ובצדק. נחוש, אמיץ ויצירתי, הוא חתר להשלמת המשימה, וגם הצליח. הוא שם את כל כובד משקלו, תרתי משמע, בנקודת ההכרעה. מבצע הצליחה במלחמת יום הכיפורים היה בין המבצעים המפוארים של צה"ל בכל הזמנים. עם זאת, איני יכול להתעלם משני אירועים שאני נושא עמי מאז המלחמה. בראשון, כקצין הקשר של החטיבה, קיימתי האזנות רצופות גם על הרשת האוגדתית של שרון וגם על הרשת הפיקודית במרחב דרום של אלוף הפיקוד שמואל גורודיש. הייתי עד לקריאות בקשר של אלוף הפיקוד לשרון, מפקד האוגדה, כשזה האחרון התעלם מהקריאות ולא ענה לו. רבות נכתב בספרי ההיסטוריה של המלחמות על "דרכו העצמאית" של שרון. כקצין שחונך על ערכיו של צה"ל, חנך דורות של קצינים צעירים ואף הדיח צוערים מקורס קצינים על מעשים דומים, עדות השמיעה טלטלה אותי.

האירוע השני התרחש לאחר הפסקת האש, כאשר כוחותינו התייצבו על קו הקילומטר ה-101. במדבר נשבה רוח בוקר קרירה ואת הדממה הפרו רק ציוצי הציפורים. ההנחיה הייתה שאין לפתוח באש ללא אישור הרמטכ"ל. עם שחר הגיע שרון לבקר את הכוחות בחפ"ק החטיבתי ולצפות בהיערכות המצרים על קו הפסקת האש. שרון מצא צורך לשפר עמדות והתקשר בנוכחותנו למטכ"ל כדי לבקש אישור פתיחה באש. הרמטכ"ל ישן, אבל סגנו, ישראל טל (טליק), שמילא את מקומו, השיב לשרון כי הפקודות הן לא לפתוח באש. שרון החליט לביים תקרית לצורך שיפור עמדות. "המצרים פתחו באש ויש כאן אש תופת", דיווח שרון. "אם כך, עליך לענות באש", הורה טליק. האגד הארטילרי פתח באש, המצרים הגיבו, והתרחשה תקרית שנוצלה גם לשיפור עמדות על קו הפסקת האש. גם האירוע הזה לא זכה מבחינתי לציון עובר במבחן הערכי. לשרון זכויות רבות בהצלחה, אך לא ראיתי בעין יפה דיווח כוזב לממונה ודוגמה שלילית לקבוצה גדולה של קצינים

המקיפים אותו. "אל תשאף להצליח", אמר אלברט איינשטיין, "אלא ראשית להיות אדם ערכי".

48 חללים היו לחטיבה 421 במלחמה. כל חייל עולם ומלואו, ואלה במותם הבטיחו את ההישגים שהיו לחטיבה במלחמה. אין ספק שהאובדן יכול היה להיות גדול יותר, לולא האחריות, שיקול הדעת והנחישות של ארז ומג"די הגדודים הנוספים – גיורא לב, שמעון בן שושן, עמי מורג ויהודה טל - ושל קבוצה מצטיינת של מ"פים וקצינים שלחמו וניצחו. מטה חטיבת 421 ממשיך להיפגש עד עצם ימים אלה, יותר מ-40 שנה מאז המלחמה, ומקיים טקסי זיכרון לנופלים באנדרטה החטיבתית בלטרון.

יונתן אדרת, מ"פ בחטיבה, יזם פעילות אזרחית שלנו למען היישוב שלומי שעל גבול הלבנון. בעקבות מלחמת לבנון השנייה הוחלט לאמץ את היישוב, לתרום לו בתחום החינוך, ברכישת מחשבים ובעצות להיערכות בעתות חירום. היישוב הנציח את חטיבה 421 בכיכר מרכזית בעיר וקרא לה "כיכר חטיבת הצליחה". אני גאה להיות חבר ושותף לקבוצת האנשים המצוינים האלה, שהוכיחו תעוזה, אומץ, חברות וכושר ביצוע בעתות מלחמה תחת אש, ושנותרו חקוקים בחיי גם בעתות שלום.

מסקנות ועדת הרצוג מקודמות

בתום המלחמה צנחתי חזרה לתפקידי כסגן מנהל שירותי ההנדסה. מצוקות היומיום, בעיות השירות ומחסור בתשתיות שבו להעסיק אותי לצד איתור פתרונות – איך לעשות זאת אחרת. במקביל הגישה ועדת הרצוג את מסקנותיה, שבניגוד למרבית העדויות המליצו לפעול לשינוי מבני באופן הבא:

- שירותי הטלקומוניקציה יופרדו ממשרד התקשורת ותוקם חברה עצמאית.
- שירותי הדואר יופרדו ויוקמו כרשות ממשלתית.
- במקום משרד התקשורת תקום רשות תקשורת להסדרת הרגולציה בתחום התקשורת.

הייתה זו החלטה היסטורית שהניעה רפורמות במשק שלא ניתן היה עוד למנוע אותן. יד הגורל הייתה זו שהייתי בעמדת השפעה עת התקיימו דיוני הוועדה, ובהמשך אהיה המוציא לפועל של שתי ההחלטות הראשונות - כסמנכ"ל משרד התקשורת המוביל את הפרדת בזק

ממשרד התקשורת והפיכתה לחברה ממשלתית, וכמה שנים מאוחר יותר כמנכ"ל רשות הדואר המוביל את הפרדת שירותי הדואר והקמתם כרשות. בכך יישמתי את השינוי המבני שיסודותיו הונחו עם כניסתי לתפקיד סמנכ"ל שירותי ההנדסה. שנים מאוחר יותר, בסוף 1990, אמונה למנכ"ל בזק ואוביל אותה לראש רשימת המתקדמות בחברות הטלקום בעולם המערבי, על פי דירוג איגוד הטלקומוניקציה הבינלאומי.

מעטים היו האופטימיים שהאמינו שמשהו יקרה עם החלטות ועדת הרצוג. הרי לא סוד הוא שדינן של רוב ההמלצות והוועדות להיגנז. שנתיים לאחר הגשת המלצות הוועדה מונה אהרון אוזן לשר התקשורת (1975-1977), אך הוא לא מיהר להקים חברה עצמאית. באחת השיחות עמו, שבה הוזכרה המצוקה הקשה הקיימת בנושא הטלפונים, השיב אוזן, שחי במושב בדרום הארץ: "אני לא יודע על מה אתם מדברים. קחו לדוגמה אותי, הגר במושב בדרום. הגשתי בקשה לטלפון ומיד קיבלתי, אינני מבין מה הבעיה."

הציבור הרחב נוטה לא פעם להטיל את האחריות למניעתן של רפורמות על ועדי העובדים והאיגודים המקצועיים ורואה בהם מי שמסכלים את קידומן. אין ספק ששניים אלה הם שחקנים מרכזיים וחשובים, אך הם גם כר נוח להאשמות. הרי לא יעלה על הדעת שמנהלים ובכירים, העומדים בראש מערכות חשובות, הם המונעים בגופם ובהשפעתם את קידומן של רפורמות ציבוריות הכרחיות, בעיקר כשהדבר עומד בניגוד לדעתם המקצועית או לאינטרס האישי שלהם, או סתם בגלל חוסר יכולת או מוטיבציה.

בסיפור שלנו, מנהיגי העובדים והאיגוד המקצועי לא רק שלא עצרו את תהליכי השינוי, אלא היו בין סוכני השינוי החשובים ביותר והובילו להגשמתו תוך דאגה רצופה לשמירת האינטרסים של העובדים והחברה.

"המהפך" שחל בשנת 1977 העלה לשלטון את מפלגת הליכוד, וזאת גיבשה קואליציה יחד עם מפלגת ד"ש בראשות יגאל ידין. מאיר עמית, בעל עבר מפואר כמפקד חטיבת גולני, אלוף פיקוד הדרום והמרכז, ראש אגף מודיעין, ראש המוסד במשך שבע שנים ומנכ"ל קונצרן כור במשך תשע שנים, מונה לשר התקשורת במקום אוזן.

עמית זיהה במהירות את המצוקה הגדולה שבה נמצאים שירותי המשרד וביקש לקבל לידייו את המלצות ועדת הרצוג; הוא ראה בהן הזדמנות וביקש לקדם. עמית החליט לקחת גוף ייעוץ חיצוני המורכב מצוות בין-תחומי לטובת עבודת ההכנה להפרדת שירותי

הטלקומוניקציה מהמשרד והעברתם לידי חברה ממשלתית עצמאית. הצעה זו הייתה דומה ברוחה למסמך שהוגש לפרלמנט האנגלי ב-1967 תחת הכותרת "ארגון מחדש של משרד הדואר" (Reorganization of the Post Office). הדואר הבריטי היה חלוץ בהפרדת שירותי הטלקומוניקציה מהשירות הממלכתי כשהקים חברה ציבורית בשם בריטיש טלקום, כך שהניסיון בביצוע מהלך ארגוני כזה היה מועט. ואולם, כמו באנגליה גם כאן הממשלה התמהמהה בקידום ההמלצות.

רק ביולי 1978, חמש שנים אחרי קבלת ההמלצות, הגיע המסמך לשולחן הממשלה, וזו החליטה להקים גוף מייעץ שיעבד את פרטי התוכנית ויבחן את כדאיותה. המשרד חיפש אישיות שתעמוד בראש גוף זה, ובחר בעקיבא מאיר, ששימש מנכ"ל כלל תעשיות באותה עת והיה קצין מילואים בכיר בחיל הקשר. כעבור זמן קצר, בספטמבר 1978, הוקמה חברת טל-יעד כחברת ייעוץ. כדי לעקוף קשיים ביורוקרטיים היא הוקמה כחברה בת של תדיראן, שהייתה אז חברת האלקטרוניקה המובילה בישראל וספקית חשובה ביותר של מרכוזות טלפון למשרד התקשורת.

להתקשרות המדינה עם החברה המוקמת קדמו ויכוחים משפטיים וציבוריים נוקבים – האם אין כאן ניגוד עניינים וחשש למתן עדיפות לתדיראן בהיותה ספק חשוב של משרד התקשורת? יתר על כן, עמית עצמו כיהן בעבר כיו"ר מועצת המנהלים של תדיראן. השאלה הגיעה לשולחנו של היועץ המשפטי לממשלה, פרופסור אהרון ברק, שהביע את דעתו ואמר: "אינו רואה קונפליקט של אינטרסים" בהתקשרות עם החברה. כמנהלה הכללי של טל-יעד נבחר עקיבא מאיר, איש חיל הקשר ויוצא תדיראן, שהשכיל לרכז סביבו חבורה מקצועית מעולה לביצוע המשימה.

החברה נעזרה בחברה אמריקאית בשם G.T.I המספקת שירותים טלפוניים בארצות הברית למספר מנויים דומה לזה שבישראל. רוני פירר, איש מחוז ירושלים, מונה לתאם בין החברה לגורמי המשרד. במקביל מונו בכירים ממשרד התקשורת לוועדות השונות שהוקמו על ידי חברת טל-יעד לצורך עבודתה: ועדת משפט וחקיקה בראשות המשפטן פרופסור יוסי גרוס; ועדת כלכלה ופיננסים בראשות הכלכלן פרופסור חיים לוי; ועדת ארגון ותפעול בראשות מהנדס הייצור, מאיר שושן; ועדה בנושאי כוח אדם ויחסי עבודה בראשות המנהלן אורי אבן.

הדאגה הגדולה של החברה, העומדים בראשה ומשרד התקשורת הייתה למידת שיתוף הפעולה או ההתנגדות שיגלו נציגי העובדים לתהליך. ללא ספק, על השולחן הונחה רפורמה מהגדולות שנעשו במשק הישראלי אי פעם – שינוי מבני דרמטי, פרישה משירות המדינה, תהליך התייעלות המלווה בשינויים טכנולוגיים, וכל מה שהעובדים חששו מפניו אי פעם. מאיר הביע את היסוסיו ב"מעריב" 31.12.78: "אם נמצא כי אין פתרון מעשי לבעיות העובדים, נחזיר את המנדט ונקבע כי במצב האילוצים הקיים אי אפשר להקים חברה שתתפקד כדרוש... המפתח לכל תשובה: היעילות. זה הפתרון לניצול משאבי כוח אדם."

כסמנכ"ל שירותי ההנדסה ראיתי את תפקידי העיקרי בהשגת גישתם החיובית של העובדים לתהליך הרגיש ובהפגת החששות וההתנגדות לשינוי.

טרגדיה במגדל שלום והמלצות טל-יעד

בשירותי ההנדסה חלו בינתיים שינויים מרעישים. ב-1976 מינה עמית למנכ"ל משרד התקשורת את משה (מוסיק) גדרון, קצין קשר ראשי, מקושר פוליטית ומעורה בגוורדיה הצה"לית וכן משפחתו של אליהו גולומב. גדרון הביא עמו גישה תפעולית צבאית. לב, שיחסיו עם גדרון היו מורכבים עוד בימים שגדרון היה קצין קשר, החליט לפרוש משירותי ההנדסה.

הצטערתי מאוד על פרישתו של לב, איש חזון ומעש, עם מחשבה פורצת דרך וביצועיסט בלתי רגיל. היה לו חלק נכבד בהתקדמות המטאורית שלי בשירותי ההנדסה.

במקומו של לב מינה גדרון את אריה ברנטל, מהנדס טלקומוניקציה, בעל ניסיון רב בתחום רשתות תקשורת, תכנון רשתות ותמסורת, חבר ואיש צוות נעים הליכות. אבל להיכנס לנעליו הלוהטות של לב ולהתייצב מול דרישותיו של גדרון לצד הלחץ הציבורי שלא פסק ליום – זה כנראה היה יותר מדי בשבילו. הוא פיתח חרדות בכל מפגש שהיה לו עם גדרון. הוא עשה את כל המאמצים לגייס סיוע לצוות ועבר תלאות כדי לעמוד בציפיות ממנו. אך הוא הרגיש שאת האחריות לכישלונות המערכת הקיימת מטילים על כתפיו.

בסופו של דבר לא עמד האיש היקר והמיוחד הזה בעומס וביום קיץ אחד, בשנת 1978, השליך עצמו מחלון משרדי ההנהלה שבקומה התשיעית במגדל שלום. מותו נקבע בו

במקום. כשהבטתי מהחלון בקצה המסדרון ראיתי אותו שרוע על גג השלוחה הנמוכה של מגדל שלום. הייתה זו טרגדיה שזעזעה את כל עובדי משרד התקשורת.

במקומו של ברנטל מונה נסים אליהו, מהנדס תקשורת ותיק מעולם התמסורת.

שלמה דיאון, המשנה למנכ"ל ומי שנחשב ל"איש הכל יכול" במשרד, פרש אחרי עשרות שנים בתפקיד. דיאון היה פעיל פוליטי במפלגת העבודה וזכה לגיבוי ממרבית השרים שמונו ממפלגה זו. מי שציפה להיות יורשו הטבעי היה רבנו לוי, יו"ר ועד עובדי הדואר, פעיל ליכוד ותיק. לא היה ספק כי בממשלת הליכוד של מנחם בגין הוא האיש שיחליף את המפא"יניק הוותיק.

אלא שגדרון, בתמיכתו של עמית, חשב אחרת והחליט למנות אותי לסמנכ"ל, ואני עברתי להנהלת המשרד בירושלים. משימתי העיקרית הייתה הקמת חברת הטלקומוניקציה, לאחר קבלת המלצותיה של חברת טל-יעד.

שבועות מספר לאחר כניסתי לתפקיד קיים עמית דיון עם ועדי ההנדסה, שבו דרשו העובדים את האצת עבודת טל-יעד. לפתע נקרא עמית לטלפון, והוא התנצל ויצא לקבל את השיחה. עם שובו לאחר עשר דקות הוא בישר לנו שכרגע דיווח לראש הממשלה, מנחם בגין, כי הוא מתפטר מתפקידו עקב חילוקי דעות קואליציוניים. הוא סיים את תפקידו כשר התקשורת ובכך סיים את הפגישה, תוך שהוא והעובדים מאחלים זה לזה הצלחה.

ועדת טל-יעד המליצה בין היתר על הדברים הבאים:

1. הקמת חברה ממשלתית בעלת רישיון רחב לבניית מערכות תקשורת ומתן שירותים לציבור.
2. הפעלת פיקוח ממשלתי על החברה – החברה תירש את המדינה בתחום התקשורת ותהיה בעלת זכויות יתר בלעדיות, כדוגמת המדינה.
3. הכנת חוק תקשורת חדש ומודרני, שבו יעוגנו גם זכויות החברה וחובותיה – החברה תתארגן על פי עקרונות ניהול חדשים ולא יימשך ארגון העבודה המקובל במשרד.
4. חתימה על הסכם עבודה המגדיר באופן ברור את זכויותיהם וחובותיהם של עובדי החברה.

5. החברה תעבד תוכנית עבודה שתאפשר את חיסול תור הממתינים לטלפון בתוך חמש שנים.

6. החברה תשלם מס הכנסה כחוק.

7. החברה תגייס כספים לצורך פיתוח התשתיות ממקורות חיצוניים נוסף על הכנסותיה מהשירותים.

8. תעריפי החברה יהיו תחת פיקוח ויוצמדו למדד המחירים לצרכן.