

כלבלה וחברה

דוד בן-גוריון ופנחס לבון – שתי גישות במחשבת חברת העובדים

יצחק גריינברג

דוד בן-גוריון ופנחס לבון כיהנו בתפקיד מזכיר ההסתדרות. דוד בן-גוריון היה מזכיר ההסתדרות בתקופת העיצוב שלו, בשנות העשרים ובמחצית הראשונה של שנות השלושים; פנחס לבון מילא את התפקיד לאחר הקמת המדינה בשנים 1949-1950 ו-1956-1961. שניהם הקדישו מחשבה לחברת העובדים, התו לה קווי פעולה ופעלו ליישומם. המאמר מתמקד בהשוואה בין מחשבת חברת העובדים אצל בן-גוריון לבין הגותו של לבון בסוגיה זו, ועומד על ההבדלים ביניהם. המאמר אינו דין במקורות להגותם, שהודיעו בהם מחייב מחקר נפרד.

מחשבת חברת העובדים אצל בן-גוריון

בבסיס מחשבת חברת העובדים של בן-גוריון הייתה הקונצפטציה של הסוציאליזם הקונסטרוקטיבי. השקפה זו חיבבה את יוזמותו ואת מעורבותו של מעמד הפועלים בבניית המשק הלאומי, במשולב עם יצרתה, מלכתחילה, של חברת נטולת ניגודים מעמדיים. התפקיד של מעמד הפועלים בארץ-ישראל, על-פי הסוציאליזם הקונסטרוקטיבי, אינו 'גיבוש כוח לשם השלטון בחברה בעתיד באמצעות מהפכה', אלא שינוי פנוי של החברה בהווה על-ידי בנינה מחדש, תוך כדי צמיחתו והתגבשותו של הכוח המعمדי'.¹

בן-גוריון שאף ליצירת משק לאומי חדש שיסלק את כל המעצורים המלałכתיים ויבטיח עבודה לכל דורש'.² למעשה, הוא הציב את היעדים הבאים: השתתפות בהקמת

1. י. גורני, *אחדות העבודה 1919-1930: היסודות הרעיוניים והשיטה המדינית*, תל אביב 1973, עמ' 328.

2. ד' בן-גוריון, 'שאלת ההתאחדות', הרצאה בוועידה הי-ז של פועלי-ציון, 22 בפברואר 1919, *ילקוט האחדות*, תל אביב 1962, עמ' 581.

התשתית הטריטוריאלית והדמוגרפיה של היישוב היהודי בארץ-ישראל על-ידי פיתוח מואץ של המשק, יצרת מקורות תעסוקה לקליטת עלייה גדולה ככל האפשר, ופרישה גיאוגרפית; צמצום פערים כלכליים על-ידי הקטנת אי-השוויון בחלוקת הכנסתה ובכቤלות הפרטית על רכוש; מניעת ניצולו של העובד לצרכן ובמציע שירותי ייצור, שכן 'הפועל מנוצל על כל צעד ושעל לא רק על-ידי בעל העבודה, כי אם על-ידי בעל המלון, בית האוכל, החנות, בעל הדירה וכו';³ לעומת זאת, לא נמצא אצל בנ-גוריון אלא חד קלוש לדאגה למקומו של הפרט בחברה העובדת – הדמוקרטייה במקום העבודה ומעורבות העובדים בו. יעדים אלה אפיינו את חברת העובדים בתקופת היישוב וגם לאחר הקמת המדינה.⁴

לשם השגת היעדים הללו היה נחוץ, לדעת בן-גוריון, לנוקוט גישה אקטיביסטית בתחום הכלכלי. לפיכך הוא אימץ מדיניות כלכלית מרחיבה שהעדיפה צמיחה מואצת והתרחבות על פני התפתחות זירעה והדרגתית. הקצתה המקורות על-פי מדיניות זו שונה מהקצתה החותרת למקסימליות של הרווחות, ובഷגש יעדיה של מדיניות כזו גלום הפסד אפשרי של הכנסתה חומרית. לשון אחר, בן-גוריון חיב את העמדת המטרות הלאומיות והחברתיות מעלה לאינטראסים הכלכליים של המפעלים המשקיים.

כדי להתגבר על הסתירה בין המטרות הלאומיות והחברתיות לבין השיקולים של היחידות הכלכליות השונות Tabu בן-גוריון 'במקום האנרכיה – סדר ומשמעות, במקום פרודים וניגודים – איחוד ואחריות הדתית, במקום ביצור חלקים בודדים על השboneן הכלל ולרעתו – ביצור המעמד העובדי כולם בכוחות משותפים. במקום משקים פרטיים ויחסים כלכלה רוכשניים בתוך העובדים גופם [בין הגורמים השונים במערכת המשקית של העובדים – י"ג] – משק-עבודה כללי ומשותף לכל ציבור הפועלים בארץ'.⁵

גיבוש היעדים האמורים לעיל ובחירה המכשירים להגשהם – המדיניות הכלכלית המרחיבה והשיטה הריכוזית והאחדותית – היו פרי ההוויה הפוליטית, הכלכלית והחברתית הייחודית בארץ-ישראל. הגורמים שהשפיעו עליהם היו ההכרה כי למעטם הפועלים יש תפקיד אקטיבי בבניית הבית הלאומי; האמונה ביצירת חברה סוציאליסטית; הערכה שיש לגשת להגשות הציונות לאלאר, נוכחות מצוקת היהודים במזרח אירופה ונוכחות החשש משינוי לרעה בתנאים הפוליטיים – תמורה במדיניות הברית והתפתחות תנואה לאומית ערבית; המזיאות הפוליטית – העדר מושל יהודי ריבוני; האכזבה מפעולות ההון הפרטני; המזיאות הכלכלית של משק מפותח בראשית צעדיו; ולבסוף – השאייה של תנועת העבודה לחסל את מעמדה ביישוב היהודי בארץ וב坦ועה הציונית, עד להגמנוניה.

3. ד' בן-גוריון, 'הצעות לוועידת אחדות-העבודה' (הצעה ב'), קונטרם, צ'ב (תרפ"א).

4. דן הורוביץ ומשה ליסק מצינים כי 'על-פי המתכונת האידיאולוגית שהיתה אמורה להנחותם נועד מפעלי חברת העובדים למלא שני תפקידים: הירסתם למשימות לאומיות ותרומה

לרווחת העובדים'. ד' הורוביץ ומ' ליסק, *מצוקות באוטופיה*, תל-אביב 1990, עמ' 174.

5. ד' בן-גוריון, 'הצעות לוועידת אחדות-העבודה'.

המדיניות הכלכלית המרחיבה והחשיבות המועטה שייחס בנג'גוריון לדמוקרטיה במקומ העובדה ולמעורבות העובדים בו גרמו לו לבקר ארגונים כלכליים המושתתים על קואופרטיביה. הקואופרטיבים היצרניים הם אמנים מבנים כלכליים שיתופיים, אבל למעשה הם פועלים בשיטות דומות למפעלים פרטיים ומנכילים לא פחות מכל משק רכושני אחר, את הציבור ובטבו את העובדים'. זאת ועוד. 'בעלי הקואופרטיב משתמשים ברכוש הפועלים אך ורק להנאתם הפרטית'. לשון אחר, הרווחים אינם מוקצים למטרות שהן לתועלת הכלל, כהשעות לפיתוח המשק וליצירת מקורות תעסוקה. הוא הדין בהתיישבות הקבוצתית. לדעת בנג'גוריון 'משקי הקבוצות אינם משמשים להנאת כל ציבור העובדים ולהבטחת קיומו בעזרת תוכרת חקלאית הנמצאת ברשותנו, אלא הם קניינם הפרטיא של חברי הקבוצה'.⁶ את הקבוצה מנהלה התפיסה המקובלת על בעל המשק הפרטיא, המקנה עדיפות לתועלת ולרווח האישיים על פני צורכי הכלל וייעדו. זאת ואזאת, מעדכת היחסים הכלכליים בין משקי הקבוצות לבין ציבור העובדים אינה שונה מיחסיו של כל משק פרטי אחר.

לחופין, שרטט בנג'גוריון בשנת 1921 את תוכנית חברת העובדים, אשר הייתה מושתתת על ריכוזו, אחדות ומרות. יסודות התוכנית היו:

- * תכנון וניהול מרכזי של משק העובדים – כוח העבודה, הייצור לענפיו והשיווק.
- * מרות ההסתדרות והשפעתה על כוח העבודה. הגשתתו של סעיף זה היא תנאי לארגון כוח העבודה ולויסות התעסוקה.
- * בעלות ההסתדרות על אמצעי הייצור והתוכר. השליטה במפעלים הכלכליים, והסמכות להתוות להם את קווי פעולהיהם ולפקח עליהם יאפשרו להסתדרות להסביר את פעילותם לאפיקים וליעדים שהם לתועלת הכלל. בעלות ההסתדרות על התוצר תמנע פערים ברמת החיים בין המגזרים השונים ותאפשר להפנות את עוזף הייצור, מעבר לצריכה ברמה נתונה, להשעות לפיתוח המשק וליצירת מקורות תעסוקה לקליטת עלייה.
- * ריכוז העבודות והתעסוקה בידי ההסתדרות. הפקדת הקצאת כוח העבודה וויסותו לעבודות השונות מתקנה להסתדרות מעמד של מונופול במשק היהודי בארץ ישראל, אשר יעצים את כוחה הכלכלי והפוליטי. בעלות על השכר, בדומה לתוכנית משקי העובדים, תמנע פערים ברמת החיים, על בסיס מקצוע, התחמות, סוג העבודה, מקום העבודה וכדומה.
- * אספקה מרכזית ושווון ברמת החיים. בנג'גוריון העירך שמיימושו של רעיון השוואת רמת החיים אינו ניתן לישום בטוחה הקצר. על כן הצעה תקופת בגין אשר בה, במקום השוואת רמת החיים, ימומש עקרון השוואת השכר – ואף הוא לא במלואו, כי אם בגבולות של מחירים מינימום ומקסימום.
- * הסמכות על הייצור העצמי של מעמד הפועלים. סעיף זה נועד לעודד את צמיחת ענפי הייצור על-ידי הגדלת הביקושים וההשקעות במשק העובדים, וכך למנוע עירוי חיוני שלילי נוכח מקורות ההון המוגבלים שעמדו לרשותנו.

* **שילוב הפועלים** בניהול העבודות. בנ'-גוריון הציע הקמת הנהלות שיתשתטו בהן מומחים בעלי מקצוע, נציגי ההסתדרות ובאייכוח הפועלים. דגם זה היה אט סדר העדיפויות שלו, שכן היה בו כדי לתת מענה ניחולי ליעדים הכלכליים והיישוביים, אבל תרומותיו להיבט החברתי – למקומו של הפרט בחברה העובדת ולמעורבותו במקום העבודה – הייתה שולית.

התכנית לחברת העובדים שشرط בנ'-גוריון עוררה התנגדות במפלגתו אחדותה⁷ העבודה⁸ ובמשור ההסתדרותי בכלל. נתען כי טרם הבשילו התנאים להגשהה; נשללו ריכוזו, הכפיה והמשמעות שהוא גלויים בה; הוטל ספק ביכולת להגשהה כמבנה כולל ומאוחד; הובע חשש מירידה בפרקון כתוצאה מהפקעת תוכרת המשקים לרשות הכלל; הזכיר כי היצירה הכלכלית של העובדים אינה מבטלת את קיומו של משק פרטי, ועל כן לא בטל הצורך במאבק מקצועי. התכנית הווערכה נתונה בסבר של ספקות. בעקבות הביקורת הוכנסו בתכנית תיקונים, פרי פשרה, והוא עברה לגילויים מסגרת חברתית-משקית קומונאלית לתאגיד משקי הנtanן לפיקוח הכלל ולהכוונתו.⁹

ביקורת על התכנית לחברת העובדים, הכרסום והשינויים המהותיים שהותקנו בה לא חוללו תמורה יסודית במחשבתו של בנ'-גוריון על חברת העובדים. לצד ההכרה כי במציאות הפוליטית, הכלכלית והחברתית השוררת לא ניתן להגשים את התכנית – היכולת שشرط, המשיך בנ'-גוריון להזיז בעקרונות הבסיסיים שגיבש: ביעדים – בראש ובראשונה בפיתוח מזון של המשק וביצירת תשתיות כלכלית להרחבת הבסיס הטריטוריאלי והדמוגרפי של היהודים בארץ; במדיניות הכלכלית המרחיבת; ובשיטה הארגונית שחיבבה, כאמור, ריכוז, אחדות ומרות. כפי שנראה להלן, הוא נתן להם ביטוי בשאלות הקשורות לחברת העובדים, שנדרנו במרוצת השנים הבאות, בתקופה שכיהן כמושcir ההסתדרות והיה עדין מעורב בענייני חברת העובדים.

בשנת 1922, לקרהת הקמת סוליל-בונה, קיימה ההסתדרות הכללית בירור בשאלת אם מפעל הבניה צריך להיות בזיקה להסתדרות פועל' העבודות הציוריות והבנייה כאיגוד מקצועי ובניהולה. המחיהים, שהושפעו בחלוקת מתורת 'סוציאליזם הגילדות'¹⁰, הטיעמו, בין השאר, כי בזיקה של המפעל להסתדרות המקצועית ובניהולו בידייה יש מושום ביטוי ליסוד הנהלה העצמית של העובדים; הם עשויים להעמיק את זיקת הפועלים אליו, את מעורבותם בו ואת אחריותם לביצוע העבודות; בדרך זו

7. אחדות-העבודה נוסדה בשנת 1919 כאיחוד של פועל'-'ציון', שבראשם דוד בנ'-גוריון ויצחק בן-צבי, עם הבלתי-מפלגתיהם, שבראשם ברל צנלסון ויצחק טבנקין. ב-1930 התאחדו אחדות-העבודה והפועל'-'הצעיר' והקימו את מפלגת פועל' ארץ-ישראל [מפא"י].

8. בהרבה על הבירורים בשאלת חברת העובדים ועל גלגוליו הרעיוון ראה: י. גרינברג, מחברת העובדים למשך עובדים: התפתחות רעיון חברת העובדים בשנים 1920–1929, תל-אביב 1987, עמ' 111–139.

9. 'סוציאליזם הגילדות' – דוקטורינה שהתרפה באנגליה בראשית המאה העשרים. 'סוציאליזם הגילדות' דגל בעיקרו בתכנית להעברת תעשיות ושירותים לבעליות ציבורית, תוך הפקחת ניהול והפיקוח בידי גילדות שתתבססה על האיגודים המקצועיים.

ישמש המפעל הכלכלי עוז להסתדרות המקצועית במאבקה לשיפור תנאי העבודה והשכר.¹⁰ שיקולים אלה לא זכו אצל בנ-גוריון להעדרה ראשונה במללה. לעומת זאת הוא דבק בתפיסה שחייבת ריכוז ואחדות, ותבע את הקמת חברת הבניה כמוסד מרכזי של ההסתדרות הכללית, הנתון לשליטתה והפועל בהכוונתה ובפיקוחה. המבנה הזה אמרור היה, לשיטתו, קודם טוב יותר את פיתוח המשק ואת יצרת הבסיס הטריטורילי של היהודים בארץ.

בנ-גוריון העדיף את פיתוח התעשייה בצורת משק ציבורי הנתון לשליטה ההסתדרות, לניהולה ולפיקוחה. הצעה השעה לגשת להקמת מפעלי חרושת גדולים [ההדגשה במקור] של ציבור הפעלים בראשות הפועלים, באמצעותם ובאמצעיהם. לא בנגדו ל��ויי-பּעוֹלְתָּנוֹן הקודמים, לא מתוך המעתם וצמצוםם להבא – אלא להיפך, לשם הרחבתם, ביסוסם, קביעותם והצטרפותם להקמת משק פועלים אדיר, רב-ענפים הנושא את עצמו וגדל מתוכו. מפעלי תעשייה גדולים בראשות ההסתדרות, במסגרת כוללת וריכוזית, יאפשרו את הנגטת של מדיניות כלכלית מרחיבה, ככלומר יבטיחו את צמיחתו המהירה של המשק ואת התפשטות התעשייה לענפים חדשים ומגוונים. הם גם יסייעו בקביעות מאות ואלפים פועלים ואשר ישמשו מקלט בטוח ונאמן לעלייה ...¹¹ הקמתם של מפעלים גדולים תחת קורת גג אחת תאפשר גם את הפעלה של עדבות הדדית ביניהם. מצד שני, השיטה של קואופרטציה יצרנית מוגבלת למפעלים קטנים ולענפי תעשייה מסוימים. ואת עוד. הקואופרטיבים, כאמור לעיל, נוהגים בתחום ההשקעות והתעסוקה כמקובל במפעלים הפרטיים. כמו כן, בغالל בעלות החברים על הקואופרטיבים, הפיזול בין הקואופרטיבים, מסperm והגיוון שלהם, יכולת של ההסתדרות להשפעה ולמעורבות בהם מוגבלת ביותר. לפיכך, גם אם היא נושאת בחובה יתרונות בתחום החברתי, לא ניתן להתבסס על הקואופרטציה הייצרנית כמכשיר מרכזי וכדרך פעולה עיקרית לפיתוח התעשייה.

בשלבי שנות 1925 ובראשית 1926 התנהל בתנועת העבודה בארץ פולמוס חריף בשאלת 'נייר', חbraה להתיישבות העובדים, ותקנותיה. נtabנו בו סוגיות המרות, האחדות והריכוז לעומת עומת ביורו ואוטונומיזם. מול התנגדות להעניק לנייר' סמכויות פיקוחentralistiot על ההתיישבות העובדת לצורותיה השונות, העמיד בנ-גוריון את הצורך בהתרגנות לשם מילוי משימת היסטורית – בניית הבסיס הטריטורילי והדמוגרפי של היהודים בארץ-ישראל. "נייר" זהה חברת העובדים החקלאים העברים המאוחדים למלי התועדה הגדולה שהטילה עליו ההיסטוריה.¹² את הגשמת האינטדס הלאומי במישור ההתיישבותי – פיתוח מואץ של המשק החקלאי, קליטת מתיישבים

10. בהרבה על הבירור בשאלת מפעל הבניה ראה: י' גרינברג, 'סוציאליים הגלדיות באנגליה כדוגם למוסדות הסטודורטיים', שורשים, ה (1986).

11. ד' בנ-גוריון, 'חרושת', קונטרס, קנו'ו (תרכ"ד).

12. א) ד' בנ-גוריון, דבר, 16 בפברואר 1926;

ב) בהרבה על פולמוס 'נייר' ראה: י' גורני, אחדות העבודה 1919–1930, עמ' 234–243; י' שפירא, אחדות העבודה ההיסטורית, תל-אביב 1975, עמ' 104–113; י' גרינברג, 'מהחברה להתיישבות העובדים ל"נייר"', שורשים, ו (1991).

ופרישה גיאוגרפית – היה בנ'-גוריון מוכן להשיג גם במחיר האצbat סיגים לחירות פועלתו של היחיד במושב או של המשק הקיבוצי הבודד, והגבלת האינטרסים הכלכליים שלהם.

הגישה שחייבת מסגרות ריכוזיות וכולניות הכתיבה את שילוב האספקה – מצרכי מזון, פריטי לבוש, מוצרים ביתים, תשומות למשק החקלאי וכדומה – עם שיווק התוצרת החקלאית במסגרת 'המשביר'. סידור זה לא נראה לחקלאים, שכן הטיפול בשיווק התוצרת החקלאית נראה להם לקרי ופער התיווך גבוהה מדי. בשנת 1926 הם יומו את פיצול השיווק מ'המשביר' ואת הקמת 'תנוּבָה' כקואופרטיב שיווק של משקי התישבות העובדים. למרות שהמהלך שננקט נועד לשפר את דרכי השיווק ולהוועיל הן לצרכנים והן לצרכנים, ועל אף שנוצר מבנה קואופרטיבי אשר הושתת על יסודות דמוקרטיים ושהעמיק את מעורבות החקלאים בו, בנ'-גוריון הסתייג ממנה. את עמדתו זו ניתן ליחס לחשש שפיצול 'המשביר' עלול להוות דוגמה למפעלים כלכליים נוספים ואפילו למוסדות הסתדרותיים אחרים, ולזעוע את היסודות של המבנה האחדותי והריכוזי של ההסתדרות. כמו כן, הקמת 'תנוּבָה' כקואופרטיב צמצמה את האפשרות של חברת העובדים למעורבות ולהשפעה במגזר השיווק, וכرسמה ביכולתו של 'המשביר' לפעול ברוח המדיניות הכלכלית המרחיבה.¹³

במרבית המגזרים המשקים של העובדים – סולל-בונה, 'המשביר', קיבוצים – נקבעה בשנות העשרים מדיניות כלכלית מרחיבת. השפל הכלכלי במשק היהודי בארץ ישראל בשנים 1926-1927, התמוטטות סולל-בונה ב-1927, המשבר הקשה שאליו נקלע 'המשביר' והמזוקה שבאה היו נתונים 'ישובים חקלאים עוררו את הצורך בבחינה מחדש של השיטה הכלכלית. בנ'-גוריון היה עד לשינוי הנחוץ במדיניות הכלכלית והבין כי רצוי להשתית אותה על עקרונות של ייעילות כלכלית, אולם לבו היה חזוי. בועידה השלישית של ההסתדרות, בשנת 1927, הוא צידד באמון בתמורה במדיניות הכלכלית, אבל בד בבד הבHIR: 'היום, לאחר שאנו יודעים כל מה שהיה, אני אומר בלי כל פקפוק, כי היתי ניגש למפעל באוטה הטלבות'.¹⁴ למעשה התקשה בנ'-גוריון להינתק מהמדיניות הכלכלית המרחיבת, שכן הוא לא נסוג מהיעדים לשימוש הנהיג אותה – פיתוח המשק, פרישה גיאוגרפית, ייצור מקורות תעסוקה וכדומה. גם מנהיגים אחרים בתנועת העבודה ובהסתדרות התחבטו בכך. לפיכך נכשל הביסיון לחולל תמורה מהותית בשיטה הכלכלית. אמן לאחר הוועידה השלישית של ההסתדרות קהלה המדיניות הכלכלית המרחיבת, אבל ביסודה של דבר חברת העובדים המשיכה להחזיק בה.

במחצית השנייה של שנות העשרים נראה חלק פיחות בגישה האחדותית והריכוזית בחברה העובדים. 'המשביר', כאמור, פועל; סולל-בונה התמוטט ובמקומו הוקמו משרדים קבועים לבניין; לצד בנק הפועלים הוחל ביצירת קואופרטיזה אזרחית – הוקמו קופות מלאה וחיסכון של העובדים והונחו יסודות לקואופרטיזה צרכנית. אולם

13. בהרבה על פיצול 'המשביר' והקמת 'תנוּבָה' ראה: י. גרינברג, מחברת עובדים למשק עובדים, עמ' 168-172.

14. דוד בנ'-גוריון, הוועידה השלישית של ההסתדרות, 5.7.1927-22.7.1927, אה"ע VII/206.

התפתחות זו הייתה ארעית, ובעיקרו של דבר לא המירה את השיטה הריכוזית. אצל בז'גורין לא ניכר שינוי מהותי בשיטה הארגונית, והוא המשיך לתמוך בمبנים כלכליים ריכוזיים וכוללים. גישה זו המשיכה לשורור בחברת העובדים גם בשנים הבאות, כל עוד נותרו יודי חברת העובדים והmedianיות הכלכלית המרחיבה בעינם. היה לה ביטוי בניהול הריכוזי של המפעלים ובעיקר בתפקיד היחיד של סולל-בונה, שהוקם מחדש בשנת 1935, עם המשדרים הקבלניים, ובהתקפתו לתשעה – בשנת 1944 הוקם 'כור' במסגרת סולל-בונה.

הmedianיות הכלכלית המרחיבה והשיטה הריכוזית והאחדותית ענו על הציפיות בהגשמת הייעדים שהוצבו לחברת העובדים. בתקופת היישוב ובשנותיה הראשונות של המדינה מילאו מפעלי חברת העובדים – התיישבות, סולל-בונה, 'כור', המשביר' המרכזי, השיכון הסתדרותי, 'מקורות', בנק הפועלים – תפקיד חשוב ביצירת הבסיס הדמוגרפי והטריטורייאלי של היהודים בארץ. רישום ניכר בפיתוח החקלאות והתעשייה, בבניה ובמפעלי תשתיות, בפרישה הגיאוגרפית וביצירת מקורות תעסוקה לקליטת העלייה. הם גם תרמו לרוחות העובדים על-ידי הבטחת תנאי שכר וביחסן סוציאלי עדיפים בהשוואה לאלה של המגזר הפרטני, ובדרך כלל שמרו על רמת שוויון גבוהה יותר בין העובדים בהם.¹⁵ אולם היה לכך מחיר כלכלי וחברתי: יישום medianיות הכלכלית המרחיבה בצורה לא מבוקרת הכביד על המפעלים, סיכן את רווחיהם וועוז את בסיסם הכלכלי; וניחת הדאגה למקומות של העובד במפעול היזנה התפתחות תופעות של ניכור והתרחבות בין הפועלים למפעלים, ושל ציבור העובדים בכלל מהמשך ההסתדרותי. זאת ועוד. medianיות הכלכלית המרחיבה והשיטה הארגונית הריכוזית הכו שורשים עמוקים בחברת העובדים עד שהתקשתה להינתק מהן, גם בעת שה坦נים הפליטיים, הכלכליים והחברתיים חיבבו זאת.

מחשבת חברת העובדים אצל פנחס לבון

בבסיס מחשבת חברת העובדים של לבון הייתה התנחה כי השאיפה לחופש היא יסוד בכל משטר סוציאליסטי, והדמוקרטיה היא התנאי והמסגרת היחידה להתגשותו. 'אליה הם שני צדדים של מטבח אחד, באשר סוציאליזם לא יתואר בלי דמוקרטיה, וכל משטר דמוקרטי אמיתי מוכרח להעלות בתוכו את כוח האדם העובד ולהתקרב בהתקנתו לדמוקרטיה סוציאלית'.¹⁶ לשיטתו של לבון החלט הדמוקרטיה אינה קשורה רק להיבט הפליטי-פרלמנטרי – להtagשותות הבין-מפלגתית וחלוקת עמדות הכוח – אלא להיבטים רחבים ומkipים יותר, במישור החברה והכלכלה. לענייננו, הביטוי המשמעותי להחלט הדמוקרטיה מתייחס למקומות של הפרט בחברה העובדת, ככלומר להפיקת האדם העובד לגורם פעיל ויוזם בתפקיד הייצור, בעל תחושה מפותחת של עצמאות ואחריות.

15. ד' הורוביין ומ' ליסק, *מצוות באוטופיה*, עמ' 175.

16. א) פ' לובייניקר, *יסודות תל-אביב תש"א*, עמ' 124; ב) *בסיסות נמצא ביטוי לרעיונותיו של לבון בסוגיות חברת העובדים*.

הדמוקרטי, לדעת לבון, אינה מתנת אל אלא ערך חיים, המושג תוך מאבק קשה ומושך. היא תוכונה אנושית המחייבת טיפוס אנושי מסוים, תרבות פוליטית ומנטליות מיוחדת על מנת שתצליח. מילא, החלת אורח חיים דמוקרטי במקומות העבודה תסייע לפיתוח תרבות דמוקרטית בקרב הפועלים.

לבון העיריך כי 'אי אפשר לקיים לאורך ימים משטר דמוקרטי אשר אינו מניח את השוויון כיסוד מכירע בחיה הכלכליה'. כשם שקיומה של הדמוקרטיה מחייב את הימצאותם של מכשירים יסודים מתאימים בתחום המגנון, המשפט וההגנה, כך מן הדין להשתיתה גם על שוויון כלכלי.¹⁷ ניתן להניח שבמונה 'שוויון' כלכלי לא התכוון לבון לשוויון מלא ומוחלט, אלא לצמצום רדייקלי, ככל שניתן, של הפערים הקיימים.¹⁸

הגשנת הסוציאליזם לא נראית לבון כעומדת בסתרה להגשמת הציונות; להפך הוא ראה זיקה בינהן. המזיגה בין שליחות לאומית וייעוד סוציאליסטי טבועה במוחותה של תנועת העבודה בארץ-ישראל, ובזה גלום כוחה. מזיגה זו בא להבלם ביטוי בקומי האופי המיעדים אותה: הראשון – תנועת הפועלים היא תנועה לעובדה. לא תמורה בעובדה, בתנאייה ובצורתה, כבארצות אחרות, אלא מעבר לעובדה, ריבוי והבטחתה לפועל היהודי בענפי המשק השונים – בחוות, בתעשייה, במשק הציבורי ובמשק הפרטני. השני – התישבות יצירת משק חדש. בשונה מתנועות פועלים אחרות בעולם, 'הציונות הסוציאליסטית היא ביסודיה תנועה היוצרת משק וחברה. במשק הפרטני הקיים היא לוחמת לזכותו של הפועל לארגון, לתנאי עבודה ולשכר עבודה הוגנים. אך עיקר דאגתה מרכזת ביצירת משק, ביצירת צורת כלכלה וחינוך חופשיים של איש העבודה'.¹⁹ מהבחינה האופרטטיבית הכוונה הייתה ליצור מפעל משקי המקיים התישבות חקלאית, קבלנות בניין, קואופרציה לענפיה השונים, מוסדות שיווק ואשראי וכן מפעלים נוספים; נקיטת צעדים למניעת חוסר עבודה ומאבק לעובדה עברית.

הנה כי כן, היעדים של חברת העובדים, לשיטתו של לבון, הם בראש ובראשונה אוניברסליים מבחינת עקרונותיהם: קידום מעמדו של הפרט בחברה העובדת ובנית חברת עבודה המושתת על שוויון כלכלי, ככל שניתן. יחד עם זאת, הוא ייחס לחברת העובדים גם יעד לאומי – השתתפות ביצירת התשתיות הכלכלית והדמוגרפיה היהודית בארץ-ישראל על-ידי בניהת משק, יצירת מקומות עבודה וכדומה.

נקודות המוצא של לבון בבחירה המבנה הכלכלי הרצוי להגשמת היעדים הייתה גלומה בהנחה כי אורח החיים הדמוקרטי בחברה מצוי בזיקה של ממש לשיטת הארגון

17. שם, עמ' 132.

18. בהרצאה שנשא כעשרים שנה לאחר פרסום יסודות, ב-1962.4.14, ציין לבון בסוגיה זו כدلיקמן: 'אני מרשה לעצמי להגיד שאין זכות מוסרית לכך שבין אדם שהוא בתפקידו העובדים לבין הטכנוקרט הטוב ביותר יהיה פער שיעלה על 1 ל-3', ארכיוון חולדה, מדור ט'.

19. פ' לוביאניקר, 'משאלותיה של תנועת הפועלים בארץ (הנחות לויוכה)', ניב הקבוצה, תמו תש"ב.

של המשק. 'דמוקרטיה אמיתית אינה מתחבطة רק בשיטת הבחירה של המוסדות המרכזיים, כי אם בשיטת החיים [ההדגשה במקור] בתאי היסוד של החברה, במשק, במוסד, בתא הארגוני'.²⁰ מミילא הוא הקנה חשיבות גודלה ליחס בין החופש לבין הריכוז בחצי הכלכלת. את עיזובה של חברת העובדים השთית אפוא לבון על היסודות הבאים: ביוזר, אוטונומיה משקית, דמוקרטיה תעשייתית ופלורליזם – גיוון על ביצירות ובდפוסים המשקיים.

לבון שלל את המרכזיים, שכן גלומים בו גרעיני התנונות אנטידמוקרטי; מעצם מהותו הופך המרכזיים את הזכות הדמוקרטית לפיקציה ואת המסדר הדמוקרטית לפורמלית ולנעדרת חיות וחיוניות; על-פי מהותו מוכחה המרכזיים להעדים את מעמדם של בודדים ולהצמיח מגמות אוליגרכיות. זאת ועוד, יישום בלתי מבוקר ומופרז של תכנון מרכזי עלול להתפתח לטוטלייטיות כלכלית.

בשל ייחודה הקונסטרוקטיבי של חברת העובדים ותפקידה בבניין המשק היהודי סייג לבון את הביזור והאוטונומיה המשקית וביקש ליצור מזיגה שלהם עם מרות של הכלל. דהיינו, במקביל לביזור ולאוטונומיה המשקית נחוץ ליישם פיקוח, בקרה והכוונה מרכזיים. כדי לישב סתירה פנימית אפשרית הוא המיר את המרכזיים במרות הכלל, תוך שעה הבחנה ברורה ביניהם. להבדיל מהמרכזלים, אשר אינם מאפשר אוטונומיה משקית – כך טען – ניתן ליישם מרות של הכלל بد בבד עם ריבוי מרכזי אחריות ותוך שיתוף ממשי של העובדים בניהול. הערכת יעדודה הקונסטרוקטיבי של תנועת העבודה בארץ עמדה גם בסיס השיטה שהציג לבון לדמוקרטיה תעשייתית: שיתוף הפעלים בהנהלה ולא ניהול עצמאי – שבו הוא תמרק באופן עקרוני – במנמה לחת ביטוי לתפקידים הלאומיים של חברת העובדים ולקדם אותם.

לבון החזיק בגישה כלכלית והירה ורצינוגאלית. היעדים שהגדיר לחברה העובדים לא חיבו אותה, לדעתו, ליישם מדיניות כלכלית מרחיבה. להפך – הוא ביקר התעלומות משיקולים של יעילות כלכלית; דחה עורה הדית לא מבוקרת; וחשש מדיניות ההתפשטות והצמיחה המרחיבה, שעוללה הייתה, לדעתו, להכביר על פעילות המפעלים הכלכליים ולהוליך אותם למ歇בר.

בשנים 1956-1961 לבון כיהן, כאמור, בתפקיד מזכיר ההסתדרות, ונקרתה לפניו ההודמנות לעצב את חברת העובדים על-פי הדפוסים החברתיים, הארגוניים והכלכליים שאים. בתקופה זו הוא אכן הציע שורה של רפורמות בחברה העובדים ובתאגידיה, בבחינת תוכנית מקפת שהיתה אמורה לחזוב תוכנית חדשה למשק העובדים, התואמת את יסודות מחשבת חברת העובדים שלו. תוכנית לבון כללה את מערכת היחסים בין חברת העובדים לבין תאגידיה, את המדיניות הכלכלית, את הדמוקרטיה התעשייתית, את מגוררי הבניה והתעשייה, את הקואופרציה לענפה וכדומה.²¹ מאמר זה דן בקצת רק בחלק מהתוכנית.

.20. שם.

.21. בהרחבה על הרפורמות שהציג לבון ועל הנסיניות להגשימן ראה: י' גרינברג, 'פנחס לבון וחברת העובדים – עיצוב דפוסים חדשים ויישום בעידן של מעבר', רביעון לכלכלת, 138 (1988).

לבנון ראה את חברת העובדים 'בבחינת הולдинג קומפני' [חברת אחזקות - Holding Company], וזהו דבר חשוב – השומר על זכויות הכלל והקומפטנטציות [הסמכות] של הכלל מבחינה משפטית והמרות הקשורה בזיה'.²² כאמור, חברת העובדים עוסקת בתפקיד קווי פעולהם של מפעילה ומשקיה ובפיקוח עליהם, אבל לא בניהם. במרוצת השנים התפתחה בחברת העובדים דגם ארגוני, שבו התיאום בין התאגידים, הפיקוח והשליטה עליהם היו רופפים. כדי לחסל את אחיזתה של חברת העובדים במשק הוקמו בשנת 1957, על-פי הצעתו של לבנון, מזכירות מוצמצמת ומזכירות רחבה של חברת העובדים. כמו כן נוצר, למעשה, תפקיד חדש – יוושב-ראש חברת העובדים, שהוא – כמושיר ההסתדרות – מילא אותו. בשנת 1957 גם אושרו סמכויותיו ושיטת פועלתו של המוסד לביקורת המוסדות המשקיים. במסגרת תפקידיו נכללו, בין השאר, עיריות ביקורת כלכלית וחברתית במפעלים ובקוואופרטיבים ומעקב אחר מצבם הכלכלי והכספי. באותה שנה אושרו גם תקנות להסדרת פעולותיהם של המוסדות המשקיים של ההסתדרות. תקנות אלה נועדו לאפשר לחברת העובדים מעורבות והשפעה יותר עמוקות במשק.

למדיניות הכלכלית זהירה והרצינונאלית של לבנון ניתן ביטוי בכמה מהצעותיו וביוומות שננקטו בעת שכיהן בתפקיד מושיר ההסתדרות:

* פסיקת האיגוד המקצועני. על-פי דפוס ייחסי העבודה בחברת העובדים, שהיה שונה מהמקובל במגזר הפרטי, הפתرون לחייבי דעתות בין העובדים לבין הנהלות הכותב בידי האיגוד המקצועי. לבון דחה שיטה זו לפרטון סכוסכי עובודה, שכן לא ניתן בה ביטוי הולם לשיקולים הכלכליים אשר מנהים את המשק. לחופין, הוא הציע הכרעה של צד שלישי, שיסקהל באורח אובייקטיבי הן את טיעוני העובדים והן את הסברי הנהלות.

* סגירת מפעלים ללא זכות קיום עצמאי. לבון חייב ב检查ה מדוקדקת של המשך קיומם של מפעלים כלכליים מסוימים. הוא נקבע בדוגמאות: 'ביצור', 'נייר' ו'חומה'.²³ בשנת 1958 הוחלט על חיסול 'חומה', ובשנת 1959 עבר 'ביצור' לרשות בנק הפועלים. גם 'נייר' עבר לרשות בנק הפועלים, אלא שהדבר קרה רק בשנת 1975.

* העדפת שותפות עם הממשלה ביוזמות כלכליות אשר היה גלום בהן סיכון כלכלי. הכוונה להקמת מפעלים באזרחי ספר מרוחקים או כניסה לענפים חדשים.

22. פנה לבון, ישיבה עם ב"כ המוסדות המשקיים [ממפא"י] בענייני חברת העובדים, 7.3.1957, אה"ע VII/208.

23. א) 'ביצור' – נוסד בשנת 1936 על ידי ההסתדרות הכללית והsocנות היהודית לשם מימון ייצור מקורות תעסוקה. במרוצת השנים התפתחה החברה למימון מפעלים כלכליים בתחום הבניה והשיכון.

ב) 'נייר' – נוסד בשנת 1934 כחברת מימון ואשראי להתיישבות העובדים. החברה העמידה אשראי להרחבת שטחי עיבוד ולפיתוח תעשייה ומלאכה במשקים.

ג) 'חומה' – נוסדה לאחר הקמת המדינה לשם פיתוח מפעלי תעשייה בינוניים, להרחבת הייצור והתשסוקה ולקליטת העליה.

* שלילת עוזה הזרית בלתי מבוקרת בין המפעלים והסתיגות מהפעלה של מדיניות התפשטות מרחיבה. גישה זו באה לכלל ביוטו בארגון חדש של סולל-בונה: היא הייתה אחד השיקולים שהניעו את לבון להציג את פיצול החברה.

הבולטת והידועה בין הרפורמות של לבון הייתה הראורגניזציה בסולל-בונה. בשנת 1958 פוצל סולל-בונה לשלווש חברות: לבניין, לתעשייה ולעבודות חוץ ונמל. את הצורך בארגון חדש של החברה השתיית לבון על הטעמיים הבאים: העמekaת מעורבות חברות העובדים בסולל-בונה וחישול אחיזותה בו; העמקת הייעילות הכלכלית והרוחנית, כאמור לעיל; סכנה לניוון חברותי ומוסרי שמקורו בזיהוי המפעל עם אדם או עם קבוצה אנשיים; התאמת המבנה הארגוני להתקפות הכלכלה, שכן מאו הקמת המדינה נהנה סולל-בונה מצמיחה כלכלית מהירה בבנייה ובתשייה, פעלותו התגוננה ונעשתה מורכבת; תפקיד לקיי של הנהלת סולל-בונה – תהליך פגום של קבלת החלטות, ורימה לקויה של מידע והעדר שליטה ובקרה; עירוי דם צער להנלה – הואל וחבריה התבגרו וחל כרסום בתפקידו הכרחי לייעל אותה ולהכין דור מנהלים לעתיד. לבון גם כרך את הארגון מחדש בסולל-בונה בניסיון להניג דמוקרטי תעשייתית, והעדיר את שניהם כמכשירים משלימים באותו תהליך. טיעוני המתנגדים לארגון מחדש בסולל-בונה – שעוצמתו גלומה באחדותו וביחסוקים המקיפים אותו כמערכת ריכוזית, ושהאורגניזציה תגביל את אפשרותיו לשמש מנוף לפיתוח המשק ולפרישה טריטוריאלית, לא שיכנעו את לבון. לשון אחר, האפשרות לפיתוח מואץ של המשק באמצעות ארגון כלכלי ריכוזי והפעלה של מדיניות כלכלית מרחיבה לא הייתה שකולה, לשיטתו, ליתרונות הגלומים בפיצול, והוא דחה אותה.

במשביר-המרכזי וב'תנובה' נערכו שינויים ארגוניים במגמה של אוטונומיה וביוזר. במשביר-המרכזי הופרד הייצור התעשייתי מהמסחר והוקם מנהל תעשייה, שנועד לדכו את הטיפול במפעלי התעשייה של החברה. כמו כן הוקמו מחלקות בענפי המסחר השונים, שהוקנעה להן מידת מסוימת של אוטונומיה. ב'תנובה' הוגשם ארגון מחדש כל הקמת חמישה אגפים אוטונומיים לענפי החקלאות העיקריים שהחברה שיווקה את תוכרתם. להנחות האגפים הוקנו סמכויות, כגון תכנון השיווק, תכנון מפעלים לעיבוד תוכרת חקלאית וקביעת תקציב האגף.

כאמור לעיל, לבון ייחס חשיבות מרובה למעמדם של העובדים בתהליך הייצור. בעת שכיהן כמנכ"ר ההסתדרות הוצאה חוקה לשיתוף של מפעלים בהנחות מפעלי התעשייה ההסתדרותיים, שכלה הקמתן של מועצות מפעלים פרטיטיות בשלב ראשון, ובשלב שני – כינון הנהלות משותפות. בפועל, בשנים 1958–1960 הוקמו מועצות מפעלים ב-120 מפעלי 'כור'. בניסיון זה לישם דגם של שיתוף בניהול בחברת העובדים מילא לבון תפקיד חשוב ומוביל. השיתוף נראה לו נחוץ מהטעמי הבאים: הגברת חוסנו החברתי של המשק, לימודי, בLIMITת תהליכיים של ניכוי ושל התנוונות חברותית אשר התפתחו בחברת העובדים; העלאת ערך האדם העובד, שהפרק לבורג בתהליך הייצור כתוצאה מהמייכון במשק המודרני; שיתוף העובדים בניהול יסכו תהליך של ריכוז הניהול והעוצמה בידי מנהלי המשק בלבד ויסיע בהבטחת מרות הכלל על משקיו; קידום המשק במישור הכלכלי עליידי עידוד העובדים להעמק את הפירון ולהגבר את הייצור; שמירה על אחדות תנوعת הפועלים, שכן השיתוף בניהול יקרב את צורת החיים

העירונית לו הכפרית-שיתופית ויירוס את המחיצה הקיימת ביניהן; דגם למשק החיצוני.

השינויים שהותקנו בחברת העובדים בתקופת כהונתו של לבון העילו לתפקיד התאגידים. אפשר שהם מנעו היידרדרות במשק העובדים בשנים הבאות ויצרו תשתיות טוביה יותר להתמודדות עם המיתון הכלכלי בשנות השישים. אולם הן היו חלקיות וביסודה של דבר הניסיון ליצור תבנית חברתית, כלכלית וארגוני חדשה לחברת העובדים לא עלה יפה. הרפורמות לא הצלחו, בטוחה האורך, לשרש את המדיניות הכלכלית המרחיבת ואת השיטה הריכוזית והאחדותית שהיא נוהגת בחברת העובדים מאז שנות העשרים, בעת שבנ'-גוריון היה מזכיר ההסתדרות. התאגידים החדשים שהוקמו לאחר פיצול סולל-בונה נותרו צנטרליסטיים, וכן נעשו פשerot בחלוקת הפנימית של החברה; השינויים שנעשו בפועל במשביר-המרכזי וב'תנובה' גומדו, והניסיון להניגג דמוקרטיה תעשייתית לא האrik ימים, שכן מועצות המפעלים התנוונו וחדלו להתתקיים.

הפער בין כוונותיו של לבון לחולל תמורה מהותית במשק העובדים לבין הגש망ן נוצר למרות שהתחווו תנאים אובייקטיביים לקליות רعيונתו ולישומו. במישור הפוליטי כבר החל עשור מאוחר מזאת הוקמה ידינה יהודית ריבונית ולא ממשלה שיזמה פיתוח מואץ של המשק, פעללה ליצירת מקורות תעסוקה והיתה אחראית לקליטת העלייה. את הממשלה הגדישה מפא"י – המפלגה הבכירה בתנועת העבודה בארץ. לעומת הנסים הראשונות למדינה, שבחן היהילה המונית, לקראת סוף שנות החמשים שאלת קליטת העלייה הפחלה פחות אקוטית. כמו כן, במרוצת התקופה מאז שנות העשרים דהו הגון הסוציאליסטי-كونסנטראקטיבי של תנועת העבודה והחברה הציבורית בתפקידה בפיתוח המשק ובקליטת העלייה, ולאחר הקמת המדינה החריפה מגמה זו.

את הפער בין תוכניותיו של לבון לבין יישומן ניתן ליחס בראשונה לאקולוגיה בחברת העובדים ולאידיאולוגיה שרווחה בה. בידי לבון לא עלה לשנות את סדר העדיפויות של משק העובדים. חברת העובדים המשיכה להניף את דגל הפיתוח המשקי המואץ, הפרישה הגיאוגרפיה ויצירת מקורות תעסוקה, בעוד שהdagga למקומו של הפרט בחברה העובדת נותרה בקרן זווית. כל עוד היעדים לא שונים, נידון הניסיון לחולל תמורה כללית ומהותית בגישה הכלכלית ובשיטת הארגוניות לכישלון. יתרה מזו, המדיניות הכלכלית המרחיבת והשיטה הארגונית הריכוזית והאחדותית היו, כאמור לעיל, מושרות בחברת העובדים באופן שנייה מהן היה מותנה בכך שיתחוללו תהליכי קייזוניים בחריפותם, כגון משבר כלכלי חמור – כפי שאכן אירע בשנות השמונים.

זיקתה של חברת העובדים למערכת הפוליטית, על המשתמע מכך בכל האמור ליחס כוחות ועוצמה פוליטיים, לגיבוש מוקדי כוח כלכליים ולמאבקים בתחום המשק, הכבידה על ביצוע הרפורמות והשפעה על דרך יישומן. תוכנית לבון נתקלה בהתנגדות מצד מנהלים במשק העובדים, והגשמה הייתה על לפיך, גיבוי פוליטי. אולם למעשה, התמיכה הפוליטית בהצעותיו הייתה מוגבלת והותנה בשיקולים מעשיים ולא רעיוניים. במקרה של פיצול סולל-בונה נתמך לבון בידי הנהגת מפלגתו – מפא"י – ובראש ובראשונה בידי שר האוצר לוי אשכול ושר המסחר והתעשייה פנחס ספר. הללו חשו

עצמאיות היתר שגילו מנהלי החברה, מגודלה וממורכבותה, מהתפשטוּת ומהתרחבותה הבלתי מבוקרת. מבחינותם, הפיצול נועד להשליט את מרות חברת העובדים על סולל-בונה, ובדרך זו לחשל את אחזתה של הנהגה הפוליטית מפא"י בחברה.²⁴ אפשר שם – ובעיקר ספיר הונעו מהחשש שסולל-בונה גדול עלול לפגוע בניסיון לפתח תעשייה באמצעות הון פרטיו. הגיבוי הפוליטי בארגון חדש של סולל-בונה נבע לפחות מטעמים פרגמטיים ולאו דווקא מהזדהות רעיונית עם לבון; ככלומר, עצם הפיצול סייק אותם. גישה זו אפיינה את יחסם של מרבית שרי מפא"י למכלול הצעותיו של לבון. מבין שרי מפא"י ניתן לציין את התמיכה הרווחנית של פרץ נפתלי בלבון. הוא העירך את הייעילות הכלכלית ואת העמדת המשק על בסיס של רווחות, חיב ניהול יעיל ומקצועי, גرس את שיתוף הפעלים בניהול ותבע את העמeka מעורבותה של חברת העובדים במשק.²⁵

זאת ועוד, תקופת כהונתו הקצרה של לבון בתפקיד מזכיר ההסתדרות לא נתנה סייף בידיו להמשיך ברפורמות ולהשלימן. הדחתו מהתפקיד בחודש פברואר 1961 קטעה את תהליך השרשנות. לבון גם הבין את כובד המשא וביכר, ככל הנראה מבחינה טקטית, להגשים את התכניות בתהליך הדרגתי ולא לפעול בחזיות רחבה. כמו כן, את הראורגניזציה בסולל-בונה ליוו בירור נוקב ועימות חריף עם אחדים ממנהלי החברה, אשר פגמו בישום התכניות האחראות במלואן, כי מורכבות הארגון מחדש תשבועת לב מרבבה, שדחתה את העיסוק בתאגידים אחרים. נראה עוד שהטלטה שביצע לבון בסולל-בונה התישה אותו וכרסמה בתנופתו.

סיכום: בין בז'גוריון לבון

הבדל יסודי קיים בין מחשבת חברת העובדים של בז'גוריון לבין זו של לבון. הפער ביניהם בלט בשלוות מרכibi התכנית של משק העובדים: ביעדים, במדיניות הכלכלית ובשיטה הארגונית. בז'גוריון הדגיש את הפיתוח המואץ של המשק ואת קליטת העלייה, ואילו הדאגה למקומו של הפרט בחברה העובדת זכתה אצלו לתשומת לב זניחה. לעומת זאת, הקנה לבון חשיבות מרובה לנושא הדמוקרטיה התעשייתית ולמעורבותם של העובדים במקום עבודתם. לבון אמן החשיב את ההשתתפות של משק העובדים ביצירת התשתיות הטריטוריאלית והדמוגרפיה של היהודים בארץ-ישראל, אבל היה מתון בז'גוריון בנקודת זה.

המדיניות הכלכלית המרחביה והשיטה הריכוזית והאחדותית היו לדידו של בז'גוריון מכשירים הכרחיים להגשמת יעדיה של חברת העובדים, אבל הוא לא ראה בהם יעדים כשלעצמם. לבון, לעומת זאת, החשיב את האוטונומיה המשקית ואת הביזור כיעדים; יחד עם זאת, הם גם נראו לו נחוצים להגשמה של הדמוקרטיה בחברת העבודה. הביזור, האוטונומיה המשקית והדמוקרטיה התעשייתית היו, לשיטתו, מכלול אחד שלם.

מחשבת חברת העובדים של בז'גוריון צמחה מתוך הוויה הכלכלית, התברתית והפוליטית בארץ-ישראל. ביסודו של דבר היא הייתה פרגמטית וモתאמת לתנאים

24. M. Shalev, *Labour and the Political Economy in Israel*, Oxford 1992, p. 105.

25. פ' נפתלי, 'עתידו של משק הפעלים', *הפועל הצעיר*, גיליון 51, 10.9.1957.

ולצרcisם הייחודיים של תנועת העבודה בארץ. אמם לבון החשיב את הייעוד הקונסטרוקטיבי של תנועת העבודה בארץ, אבל בעיקרו של דבר היה מהשbat חברת העובדים שלו אוניברסלית מבחינת עקרונותיה.

בעת שלבן פרט את תוכניתו לשינויים בחברת העובדים כיהן בן-גוריון בתפקיד ראש הממשלה והיה מנהיגה של מפא"י. בדיוון שהתפתח בסוגיות הרפורמות במקץ העובדים בכלל והארגון מחדש בסולל-בונה בפרט, למרות פניות מצד מנהלים בחברה זו, הוא לא התעורר. למעשה התפרשה עמדתו, שעד מהה בסתייה למחשבת חברת העובדים שלו, כתמיכה פסיבית בפיקול סולל-בונה. עמדתו של בן-גוריון בשאלת, לדעת מאמר זה, אינה מעידה על שינוי בגישתו ועל תמיכה ברענוןתו של לבון; הוא המשיך להחזיק בגישתו הריכוזית והאחדותית, אלא שחתור ליישמה במישור הממלכתי – חיזוק מוסדות המדינה. יתכן, אם כן, כי ציפה שפיקול סולל-בונה יכרשם בכוחה הכלכלי, הארגוני והפוליטי של ההסתדרות ויגמד את השפעתה במדינה. הסבר אחר לעמדתו של בן-גוריון נוצע בהששו שהתערבות מצדו נגד הפיקול התפרש כנסיסון לנוכח את לבון ולפגווע בו.²⁶ אפשר גם שהוא לא הקדיש תשומת לב מרובה לנושא ועל כן לא מצא לנכון להתערב בו.

גישותיהם של בן-גוריון ולבון ביחס לחברת העובדים היו דלוננטיות לתקופתן. בתקופת היישוב – במציאות של שלטון מנדטורי בריטי על הארץ, משך מתפתח, תחושה של דוחק זמן וקהילה יהודית בתהליך ההקמה של בסיסה הטריטוריאלי והדמוגרפי – וגם בשנים הראשונות למדינה, בתקופת העלייה הגדולה, בלטה תרומהה של חברת העובדים לייצרת התשתיות הכלכלית, לקילית עלייה ולפרישה גיאוגרפית של היהודים. חיים ארלווזרוב, אשר התנגד למידניות הכלכלית המרחיבה ולשיטה הארגונית הריכוזית, ציין בהקשר זה: 'נדמה לי שלשיטה זו את של החברים המתנגדים לי, יש מעלה אחת גדולה מאד שאין לשיטתי. כל פעולה ופעולה הולכת לשיטטם, דוחפת את כל הפרוצסים הכלכליים עד לגבול היכולת האובייקטיבית. זה דבר חשוב מאד, איןני מכחיש זאת. היא דוחפת את העלייה עד למקסimum של אפשרות, את הכניסה לענפי עבודה שונים עד לגבול, גם את ההתיישבות היא דוחפת עד לגבול הקיצוני. בתנאיינו אנו זהה מעלה גדולה'.²⁷ بد בבד הוא הזהיר כי בטוחה הארוך המדיניות הכלכלית המרחיבה עלולה לגרום למשבר ולהצטמצמות.

לאחד הקמת המדינה, עם התמורה בתנאים הפוליטיים, הכלכליים והחברתיים, התחייבו שינויים בחברת העובדים. לבון הבין כי מן הנמנע שימוש העובדים ימישר לפועל על-פי אותם דפוסים שגובשו עוד בשנות העשרים. התבנית החדשה שהוא שרטט לחברת העובדים נועדה אפוא להתקיימה למציאות החדש. אף שמחקר זה אינו עוסק ממשבר שימוש העובדים בשנות השמונים ובוגרמו, ההשערה כי יצוב חברת העובדים בשלבי שנות החמישים ברוח השקפותו של לבון היה מחשל אותה מבחינה כלכלית וחברתית ומאפשר לה להתמודד טוב יותר עם המשברים בשנים הבאות – השעה זו, כך נראה, אינה תלואה על בילימה. סוגיה זו מצפה ללבון ולבחינה מפורטים.

.26. ראיון עם אהרן רמז ב-1993.5.2.

.27. חיים ארלווזרוב, הוועידה השלישית של ההסתדרות, 22.7.1927-5, אה"ע VII/206.