

בשנות העשרים נוסד 'גדוד־העבודה', קמה
'ההסתדרות הכללית של העובדים העברים
בארץ־ישראל', נוסדו הקיבוצים הארציים
וקמה מפא"י (מפלגת פועלי ארץ־ישראל).
אלה נסיונות לנסח פתרונות לבעיה
המרכזית של החקופה והיא: כיצד לבנות
את החברה העובדת בארץ־ישראל—'העם
העובד' ומה השיטה הנכונה לפעולה היישובית
של ההסתדרות הציונית. התארגנויות אלה
קבעו את התפתחותם של היישוב ושל
הציונות לאורך ימים, בטווח היסטורי.
גדוד־העבודה שאף לארגן את העובדים העברים
בארץ־ישראל בקומונה כללית, היינו על יסוד
קופה משותפת והשוואת תנאי־החיים של
כל העובדים.
המאמר המובא בזה הוא פרק מתוך מחקר
מקיף על גדוד־העבודה שערך המחבר מטעם
המכון לחקרי עבודה וחברה של אוניברסיטת
תל־אביב. הפרק דן בעימותה של הקומונה
הגדודאית עם החברה הסובבת, תוך השוואה
גם לפראקטיקה הסוציאליסטית. מבחינות
אלה יש בו משמעות אקטואלית מסוימת.

גדוד־העבודה מטוות הדמיון של הקומונה הכללית להתנסות במעשה פרק בהתנהוות החברה העובדת העברית בארץ־ישראל

אלקנה מרגלית

נכנה בשם אוטופיות רק אותן אוריינטאציות המתעלות אל מעבר למציאות אשר בהיותן לדרכי־התנהגות של בני־אדם הריהן שואפות לקעקע את סדר־הדברים הקיים, בחלקן או במלואו (קארל מאנהיים, אידיאולוגיה ואוטופיה).

סיבתיים היסטורית עשויה לכלול ציפיות־מראש (Anticipation) (ג"ג סימפסון, מבט זה על החיים).

מבוא: החברה הגדודאית—ייחודה של הקומונה הכללית בהתנסות חברתית הדבר המשווה ייחודיות להתנסותם ולנסיגותיהם של בני־אדם כיתידים ובקבוצותיהם, וכן בתנועות חברתיות, אינה מידת ההצלחה או הכשלון של מעשיהם—ומכל מקום לא מידה זו בלבד—אלא כוחם לדמיין את העתיד ולדבוק בדמיון זה על אף המגבלות הכרוכות בחיי־המעשה—בחזקת התעלות מעל למציאות. הקיום הבסיסי של האדם, כפרט ובחברתו, עיקרו בכך שהוא ניצב בפני מצבים של סימני אי־ודאות. האדם פועל במצבים, שאין בכוחו לחזות במלואם את סיכוייהם, תוצאותיהם וסיכוייהם. בהכרח קיומו לא נותר לו אפוא אלא ליטול סיכון, היינו לנסות ולהתנסות בנסיגות אישיים וקבוציים, לפעול בדרך האקספרימנטאציה החברתית, להכריע ולקבל החלטות במצב של אי־ודאות ובשל אי־הודאות. והרי זה תחום־הייחוד של החירות האנושית, ההיסטורית, והקבוצית. בשל אי־הודאות אנוסים בני־אדם להיות כביכול בני־חורין, היינו בני בחירה והכרעה שיש עמה סיכונים, ואנוסים הם לעמוד ביסורי ההתנסות, החרדה והסיכונים. וכבר לימדנו קירקגארד, שמבחינה אובייקטיבית האמת העליונה שיש בכוחו של אדם להשיגה אינה אלא בחזקת אי־ודאות אך מבחינה סובייקטיבית מחזיקים בני־אדם באותה אי־ודאות בדבקות פנימית ובכוח של אמונה; ניתן לפרש ולומר: בכוח דמיונם ורצונם. תיאור זה תואם או דומה לתפיסת האוטופיה של קארל מאנהיים. בלי 'אוריינטאציות המתעלות אל מעבר למציאות' (היינו דמיון) לא ניתן לשנות את המציאות. משתמע מכאן שהמסע לתיקון חברתי, ואולי אף לשינוי דרכי־האדם, הוא מלאכה ארוכה, אפורה. אכן, כל מהותו של הדמיון הוא בכך שאינו ניתן לחיזוי. לפתחה של תנועה חברתית רובצת תמיד הסכנה של רוטיניזאציה, היינו אובדן הדמיון. ואולם לא כזה היה גורלו של הגדוד על אף משבריו. היפוכו של דבר: הגדוד לא היה מסוגל להשתחרר מדמיונו ועל כן נתן היה במשבר. מן האמור ברור כי המושג 'דמיון', 'דמיון חברתי' או 'דמיון היסטורי' המובא במאמר זה שונה בתוכנו ובמשמעותו מן ההקשר הרגיל של מושג זה, שעיקרו—הזיה, ניתוק מן המציאות וכדומה.

הקומונה יצאה נגד מינהל של גוף ביורוקראטי-טכנוקראטי ושל תגמולים היירארכיים, למען ניהול עצמי של פועלים ושליטת העובדים במשק; מבחינת תמריצים לעבודה שללה הקומונה את עקרון הרווח כשם ששללה את עקרון התגמול המדרג וההירארכי, כנהוג במשק הקאפיטאליסטי או במשק המינהלי-הירארכי; הקומונה כללה את הרעיון של תכנון המשק מבחינת הייצור והאספקה, אך לא בדרך ריכוזית-ביורוקראטית אלא בדרך דימוקראטית-התאגדותית, שוב בדומה לנוסח האנארכיסטי. היא העלתה גם בתחום זה את עקרון ההשתתפות והמעורבות שהיה לקריאת-הקרב של השמאל 'הדימוקראטי' החדש בימינו (Participation). חלוקת תפקידים בעבודה לא הוכרה על-ידי הקומונה כהליך הצמוד להנהגת אי-שוויוניות במעמד. בכל אופן, בחברת הכבישים הלגיטימציה של סטאטוס ותגמולי-סטאטוס המוענקים למוקדי-כוח השליטים במשאבים לא הייתה עדיין נראית לעין. דויד רמו, נתן חרובי וא' הרצפלד לא היו מומחים גדולים יותר ולא מנוסים יותר בהנהלת משק ציבורי ובארגון תהליכי-העבודה ממנחם אלקינד ודויד הורוביץ. המציאות הייתה בגדר של השערה; כולה בגדר של אי-ודאות, והתנאים היו פתוחים ואף מחייבים אקספרימנטאציה בתחום המשק, הנהלת המשק, העבודה והשיתוף. לא היו בנמצא שיטות מקובלות ושגרה המקיימות יציבות; לא היו כוח-עבודה מיומן ולא מנגנון טכני. מפלגות 'פוליטיות' נטלו על עצמן תפקידי קבלנים ויצירת סקטור משקיי-ציבורי עצמאי. גם המסורות והנסיון של אנשי העלייה השנייה הועילו אך מעט. הבעיה המרכזית—הלאומית והחברתית כאחת—הוסיפה להיות כמקודם: ליצור מקורות-עבודה, ולו גם מינימאליים, שיאפשרו קיום לעובד היהודי בארץ, וליצור צורות-ארגון, מינהל, עבודה ומשק ההולמים מטרה זו. הבעיה לא נפתרה במשך כל שנות העשרים; להיפך, משבר העלייה הרביעית רק הוסיף להדגיש את היעדר הפתרון. אקספרימנטאציה בצורות מינהל, משק ושיתוף, היא תרומתו העיקרית והראשונית של גדודי-העבודה לקונסטרוקטיביזם (היינו לאקספרימנטאציה) הציוני-החלוצי, שממנו החלה את דרכה תנועת-העבודה העברית כולה, ובכלל זה גדודי-העבודה. כבר נאמר כי אקספרימנטאציה זו, שהיה בה מלכתחילה משום מגמה לראדיקאליזם ולאוטופיזם (כמובנו של מאנהיים), היינו רוח הקונסטרוקטיביזם, הראדיקאליזם היצירתי וההתנסות (בדומה למשנת ובר על רוח הקאפיטאליזם) הלמה את המנטאליות של חומר אנושי מיוחד זה ש'טולטלו' בתוקף האירועים ההיסטוריים אל מחוץ לכל יישוב, לשממת הכבישים (כדרך שטולטלו, להבדיל, המוני אירים לבניין מסילת-כרזל בהתחלת המהפכה התעשייתית). זאת ועוד, התקווה לאיזון תקציבי ולקיום רמת-חיים, ולו גם מינימאלית, בתנאי-הכבישים ובמשך כל שנות העשרים בארץ הייתה בגדר הבלתי-אפשרי, ולא נותרה אלא הדבקות הנלהבת בדמיון.

האקספרימנטאציה, כאמור, הקיפה את הכול, שפן שום דבר לא היה ודאי, ורבות מן המגמות שצוינו אינן נחלתו הבלעדית של הגדוד, אלא שהגדוד בשעתו ושלא כרבים אחרים התמיד בדמיונו הקומונוטארי והחזיק בו בכוח ליכוד קיבוצי וחברתי, גם אל מעבר לתקופת הכבישים והעבודות הציבוריות, אם כי תלו בו בקיעים שהוליוכו בסופו של דבר לפילוג ולהתמוטטות. והרי זה דבר ראוי לציון, שפן במציאות הכבישים אפילו אנשי 'השומר-הצעיר' המלוכדים במסורת ייחודית תנועתית, תרבותית וחינוכית ממוצאם בגולה, היו צפויים עד 1927 לפיזור ולאובדן זהותם הקבוצתית. מעיד על כך הביטוי רבי-העוצמה, הפיוטי וחדר-לבבות, שנתן

מאיר יערי ל'הלם' שגרמה מציאות הכבישים לדמיון היוצר של עדת אנשי 'השומר-הצעיר'.² והנה לנוכח הלם זה עמד כוח-ההתמד של הגדוד למרות ההטרונגניות של החומר האנושי שבו. ייתכן כי כוח-ההתמד הזה, כוח החיות והמרדנות נבעו מעצם הדמיון שבקומונה הכללית וצורת 'הקיבוץ-הארצי' שהגדוד היה ראשון ביצירתו. מכאן גם התקווה להתפשטות הבלתי-פוסקת של הגדה, הליכוד והאחריות ההדדית. אכן הקיבוץ הארצי בצורת הקומונה הכללית של כל העובדים בארץ נועד להיות המוסד שיבטיח יציבות בעבודה, ביטוח הדדי וביטחון סוציאלי, באופן שלא נדעו כמותם כלל בארץ; הוא נועד להבטיח קיום לעובד גם בזמן אבטלה, כי אין אדם פוסק מלהיות חבר הגדוד, לאחר שנגמרת העבודה שבה הועסק במקום מסוים ובקבוצה מסוימת; כי האחריות להבטחת קיומו היא על הגדוד כולו; והוא הדין במקרה של מחלה, נכות, פגיעה בכוח-העבודה וכדומה.

לא היה בימים ההם בארץ מוסד מסוג זה. הגדוד היה גם איגוד לעזרה הדדית בלימוד מקצוע והשתלמות מקצועית וכך פעל כבר בחברת הכבישים; למותר לתזור ולהדגיש, כי הגדוד היה ארגון שחתר להתיישבות ולמשק עצמי של חבריו שיספקו את צורכיהם ולפיתוח יוזמות וענפי-ייצור חדשים. אפשר שדווקא בכוח פתיחותו לכול—פתיחות שהיתה מקור חולשתו של הגדוד—אתה מוצא את סוד כוח-ההתמד והתנופה ותחושת-העצמאות והכושר לעמוד במבחן בתנאים קשים. בארעיות, בחוסר הודאות לגבי המחר, באבטלה, בנוחות, והעיקר בייאוש הצורב וברגש הקיפות, ההשפלה, ה-Resentment, יצר הגדוד, או מכל מקום, שרטט דמיון של מוסד המבטיח קביעות קולקטיבית כלשהי לפועל, ביטחון סוציאלי כלשהו, ניהול-עצמי ותחושת-הדאות כלשהי, וזאת בקנה-מידה כל-ארצי. הגדוד היה הראשון בתחום זה, אף בהשוואה להסתדרות הכללית. אי-הודאות האיומה, חוסר הביטחון ביום המחר והבידוד הנורא בכבישים, הם שהולידו את חופעת 'הדבקות הפנימית הנלהבת ביותר' ברעיון הקומונה, שהיתה כמובן אף היא בחזקת אקספרימנטאציה ואי-הדאות מבחינה אובייקטיבית. גם מבחינת היקפו ויוזמתו היה הגדוד אב לכל האקספרימנט של הקיבוץ-הארצי.

כבר בחנוכה תרפ"ד ציין י' האפט,³ שהגיע הזמן לשחרר את הפועלים מהדאגה ליום המחר, מחיי-שעה שאין בהם כל פרספקטיבה לאיזה חוף-מבטחים. לא ייתכן, טען האפט, להמשיך כך, כי זה למעלה מכוח אנושי, ויש להבטיח לפחות ל'סוגים ידועים של פועלים עירוניים... עבודה קבועה, במקצועות קבועים ולו גם במספר מצומצם ובהדרגה אטית; הגדוד לא השלים עם דאגה ל'סוגים ידועים'; דאגתו היתה נתונה לכלל ולשיתוף כללי, על יסוד שוויוני-קומונוטארי.

דאי, ברשת הענפה של אקספרימנטאציה חברתית במציאות של שנות העשרים הראשונות לא היה הגדוד יחיד. צורות שונות קמו ועלו, והכול כדי לנסות לפתור את הבעיה המרכזית של התקופה: יצירת אפשרות קיום כלשהי לפרועל יהודי בארץ. כבר אמר קירקגארד, כי היאוש הוא מגרעת ויתרון כאחד. אכן באקולוגיה החברתית והתרבותית של שנות העשרים בארץ, בחברה שכונתה 'טרנס-מוסדית' רטרום-ארגונית, שררה חירות הדמיון על ליקויה ויתרונה. לא היו מוסדות ושלטונות שיעזרו, ועל כן לא היו גם מי שירסנו את כוח-הדמיון היוצר. מכאן הצמיחה היצירתית,

2 ראה: מ' יערי, בדרך ארוכה, מרחביה 1947, עמ' 16-25; א' מרגלית, השומר הצעיר—מעדת נעורים למאקסיזם מהפכני, חל-אביב 1971, עמ' 84-85.

3 י' האפט, 'כוחה של יצירה', סולל-בונה, ירושלים חנוכה תרפ"ד.

חירות האקספרימנטציה והצמיחה החברתית הוולונטאריסטית ועלייתן של קבוצות מנהיגות ואידיאולוגים בשנות העשרים בהיקף שלא נדע עוד כמותו בתנועת העבודה. בתחילת שנות העשרים התארגנו קיבוצי 'השומר-הצעיר' מיסוד העדה, החבורות השונות שהתקבצו בכבישים, וכן קבוצות וקיבוצים למיניהם, ארעיים או מתמידים זמן מסוים. אולם גם בשפע הזה של צמיחה חברתית בלט הגדוד בייחודו כראשון לקיבוצים הארציים בארץ, בהתמד שלו ובקונספציה חברתית-משקית—הקומונה הכללית, כצורת-חיים וכדמיון חיים מצעיים לכלל העובדים בארץ. כלומר, הגדוד בלט בכלליותו ובפתיחותו לכול, בלא הבדל השקפה פוליטית ובראדיקאליזם הקומונוטארי שלו. מן הבחינה הזו דומה היתה שאיפתו של הגדוד לזו של ההסתדרות הכללית של העובדים שנועדה אף היא להצטיין בכלליותה: הגדה, עם זאת, הצמיד את הכלליות שלו לצורה קומונוטאריית בעלת תכונות מיוחדות, ואילו ההסתדרות לא התנתה את כלליותה בקומונוטאריות. להיפך, ההסתדרות מכוח כלליותה היתה פתוחה לכל הצורות החברתיות. כאן השורש לדיאלקטיקה אופיינית, שהתרקמה במערכת-היחסים בין ההסתדרות והגדוד: תוך זמן קצר נוצרה אסימטריה בין הדמיון של החברה, כפי שחזוה אנשי הגדוד ומנהיגיו—אולי מכוח אותה אקולוגיה חברתית-תרבותית שבקרבה צמחו לבין הדמיון של החברה, כפי שחזוה וניסו להגשימה מנהיגי ההסתדרות. ייתכן כי מקורו של דמיון אחר זה בנסיך החיים ובמנטאליות השונה של מנהיגי ההסתדרות. היה זה ההבדל בין הראדיקאליזם הקומונוטארי הקולקטיביסטי לבין פתיחות ההסתדרות ל'חברה' העובדת לכל צורותיה, ל'ציבור הרחב', הפתוח, על מאווי וסטיותיו מן העקרונות. ראוי לציין, כי אסימטריה זו לא היתה נחלתו של הגדוד בלבד, אלא גם של התנועה הקיבוצית כולה בעתיד, ואולם הראדיקאליזם הקומונוטארי שבדמיון הגדוד יחד עם גורמים אחרים, התריף מאוד את מערכת היחסים בין הקבוצה לחברה בכלל, במידה שלא נודעה קודם לכן, ואולי גם לא בעתיד. מן העניין לעיין, ולו גם בקצרה, בהוצאתה של התפיסה הקומונוטארית הגדודאית מן הדמיון אל הפועל.

ב: השוואה לפי צרכים ולא לפי רווחים – העיקרון הקומונוטארי השוויוני

בסיסמה זו הגדיר אלקינד בסוף 1925 את התפיסה השוויונית, שהיא גם התפיסה הדיסטריבוטיבית ונוסחת הצדק חברתי והשוויון של הגדוד. דומה, שהסיסמה עצמה אינה אלא ניסוח במלים אחרות של העיקרון הסוציאליסטי: 'מכל אחד לפי יכולתו ולכל אחד לפי צרכיו'. היה זה עיקרון מנוגד בהחלט לפילוסופיה הדיסטריבוטיבית של חלוקת המשאבים במשטר הקאפיטאליסטי. הוא גם לא התקבל בסקטור המשקי העצמי של ההסתדרות, פרט לקומונות—ואף כאן לא בקנה-מידה ארצי. שאיפתו של הגדוד היתה להנהיג עיקרון דיסטריבוטיבי ושוויוני זה בגדוד כולו כגוף אחד באופן ארצי. מבחינה זו לא היה דומה לגדוד, לא בזמנו ולא לאחר התפרקותו עד היום. המשטר הרוסי-הבולשביקי היה בלי ספק רחוק מהגשמתו של עיקרון זה. הקומונוטאריזם של הגדוד נבדל בתכלית ממה שכונה ברוסיה קומוניזם, ואלקינד ידע זאת גם כאשר פנה 'שמאלה'.

למרבה הצער, לא השתמרו בידינו אלא מעט מקורות ראשוניים ללמדנו אם אמנם וכיצד הופעל עיקרון זה הלכה למעשה.

בחקנון, שהתקבל כנראה בוועידת-מגדל ועורר התנגדות רבה בגדוד, נאמר בסעיף הדן בקופה הכללית, כי 'כל ההכנסות (שכר-העבודה ופרי-התוצרת) של כל פלוגות הגדוד והחברים

הבודדים נכנסים לקופת הגדוד, היינו כל ההכנסות ירוכזו באופן מוחלט בקופת הגדוד, ואילו המועצה העליונה (של הגדוד) מחלקת את הכנסות הגדוד לצרכים השונים, הספקת חברים, הרחבת המשק, היינו ריכוחם של תקציבי ההספקה וההשקעות בידי המועצה העליונה. לא נאמר דבר ביחס לעקרונות החלוקה, האם תהיה זו לפי הצרכים או לפי מספר ימיה העבודה של החבר, האם תהיה שוויונית בין הפלוגות. ההצעה של פלוגת ראשי העין לא הפליגה כל כך ובפירוש הסתייגה מהיקף השיתוף הכל-גדודאי באספקה, ואפילו בהשקעות. נאמר שם בין השאר:

כסוף השנה המועצה העליונה עושה מאזן כללי של הגדוד. הרייזת הנקי מתחלק בין החברים לפי מספר ימיה העבודה אחרי ניכוי לקרן הגדוד. למועצה העליונה יש רשות להקדיש סכומים יודעים למטרות כלליות (ההדגשות שלי—א"מ).

גם בתחום האספקה מדובר בהצעה זו על 'תקציב מינימאלי' משותף. ההצהרות של אלקינד וארבר בוועידת-מגדל בדבר הקומוניזם של הגדוד אינן מבהירות במלואן את השאלות הסתומות הללו. אולם מן התומר הרב יחסית ב'מחינו', במקורות אחרים של הגדוד ומהצהרות מאוחרות של אלקינד וסליטרניק ניתן לומר, כי אמנם הופעלו הריכוז המוחלט של ההכנסות וריכוז ההספקה וההשקעות. במשך תקופה של שנה או שנה וחצי פעלה בגדוד מה שכונה 'השיטה התקציבית'⁴ שנועדה להעמיד את הפעולות של הפלוגות השונות 'על יסוד משקי בריא' ולנהיג השוואת תנאים החיים בין כל הפלוגות. לשם כך עובד במרכז הגדוד תקציב לכל פלוגה ופלוגה. מחמת תנאי-הזמן, כלומר אי-ודאות בדבר גובה ההכנסות עד לגמר העבודה ואף מעבר לתאריך זה, יצא התקציב 'ממידה אחת, שהיתה בערך קבועה והיא הוצאה ההכרחית לסיפוק הצרכים המינימאליים של החברים', כלומר נקבעה רמת-אספקה מינימאלית, ואילו ההכנסה היתה מאומדת לפי מידת ההוצאה. ביסודו של חישוב זה היתה ההנחה כי ההכנסה אכן תכסה את הוצאות קיום רמת-חיים מינימאלית זו. הטראגי שבדבר הוא, שהשערה זו לגבי ההכנסות לא אומתה ולא נתאפשרה אפילו רמת-חיים המינימאלית שנקבעה. בכל זאת היה בשיטה זו משום נסיון להנהיג ביקורת וסדר. הגזברות הראשית אמורה היתה לבקר את ההכנסה וההוצאה של כל פלוגה ולשמור על איזון התקציב ומניעת חריגה. 'השוואת תנאי-החיים בין הפלוגות' נועדה להתבצע 'על-ידי חלוקת כל ההכנסות של הגדוד בין חבריו במידה שווה'. וכך גם בתקופה זו הוצאו כספי ההשקעות של המשק על-פי החלטות 'הפלוגה-המשק', בהתאם להתחייבויותיה בפני נותני הכספים (קרן-היסוד, פיק"א וכד'). ולגזברות הראשית לא היתה שליטה בכספים אלה. רק 'כספי ההוצאה לצרכיהם האינדיבידואליים של החברים היו מרוכזים בידי הגזברות המרכזית, והיא היתה מקבלת אותם ישר מנותני-העבודה'. השיטה נכשלה, כאשר 'במקום השוואת תנאי החיים בפלוגות נתקבלה תמונה של אי-שוויון גמור'. הסיבות לכך: הגזברות הראשית לא יכלה להבטיח אפילו את רמת-האספקה המינימאלית לפלוגות, בשל הגרעונות של פלוגות ירושלים, למשל, שהיתה שקועה בשלב של לימוד מקצוע וכיבוש עבודה ולכן קופת חלקם של החברים. פלוגות מסוימות השיגו כספים מחוץ לגזברות המרכזית, או שלא מסרו את מלוא הכנסותיהן לגזברות. ריכוז הכספים גם גרם לירידת תפוקת העבודה כי לחברים לא היה כל תמריץ להתאמץ על-מנת להגדיל את הרווחים. מדבריו של הפטמן

4 ראה: "הפטמן, השיטה הכספית והכלכלית של הגדוד, גדוד העבודה ע"ש טרומפלדור, תל-אביב תרצ"ב.

ניתן להסיק שהגדוד לא חזר עוד לשיטה זו. ניתנה אוטונומיה לפלוגות בסידוריהן המשקיים והכספיים והמרכז גבה את מסיו למימון הוצאותיו. פלוגות שלא הוכיחו יכולת-קיום, פחרו. עם הנהגת שינויים אלה, מציין הפטמן, גברה היוזמה בפלוגות להגדיל את הרווחיות והצטבר נסיון רב בהנהלת המשק, אך רפתה השאיפה להשוואת תנאי-החיים בפלוגות. על כן ניסה הגדוד שיטה שלישית: הושארה היוזמה בידי הפלוגות כדי שיהיו הללו נושאות את עצמן. עם זה ניסו להעמיק את ביקורת המרכז שתכליתה היתה השוואת התנאים בין הפלוגות על-ידי העברת כספים מפלוגה לפלוגה לפי החלטות המרכז.⁵ המשבר הכלכלי החמור שפקד את הארץ משנת 1926 ואילך יצר, בפלוגות העירוניות במיוחד, גרעונות גדולים, ואפילו אנשי השמאל כבר נואשו מהשוואה עם הפלוגות העירוניות. המשקים בהתיישבות היו נתונים בהתפתחות משקית, אף כי המוסדות המיישבים צמצמו דווקא אז את התקציבים. אך המשקים הסתכסכו בהלוואות ולא היתה לגזברות הראשית אפשרות לפקח על המשקים ולהבטיח שתקיים בהם רמת-חיים לפי התוכנית שנקבעה לגדוד כולו.

שאיפת ההשוואה הכללית בגדוד—הקומונה הכללית—לא הושגה, בראש-הראשונה בגלל אכזריות התנאים: חוסר הקניסוד וקרן-מילואים בידי הגזברות המרכזית, המשבר הכלכלי שפקד את הארץ, הגרעונות, שיחוק ההתיישבות וצמצום התקציבים הציוניים. נוספו על כך היעדר הנהלת חשבונות מסודרת ויעילה והיעדר נסיון בשטח זה. זאת ועוד, הפטמן בסכמו את נסיון הגדוד מהרהר:

ברור הדבר, כי לשם השוואה מוחלטת בתנאי החיים, השיטה הראדיקאלית ביותר היא שיטת הריכח המוחלט, אבל כנגד הראדיקאליות שבשיטה זו, יש חשש למניעת האיניציאטיבה בכל מקום [היינו, תמריצים]. לקיומה דרוש חומר-אנושי מובחר בעל הכרה גבוהה מאד.

והרי כבר נאמר שהגדוד שאף להתרחבות מתמדת ולא הקפיד בבחירת החומר האנושי שהצטרף לשורותיו.⁶ שום תנועה קיבוצית לא חזרה עוד על הנסיון של הגדוד להנהיג שוויוניות מוחלטת וכללית. מצד אחד כללה גם ההצעה הראשונה של בן-גוריון בדבר הקמת חברת העובדים את ההשקפה של כלליות האספקה וריכחה, אף כי לא על-ידי העיקרון הגרדאי של השוויון המוחלט המיידית לפי הצרכים. מצד אחר, כשהסביר את הצעתו, הדגיש בן-גוריון את הצד השני של המטבע והוא הסכנה הנשקפת לקואופרטיבים ואף למשקי הקבוצות להפוך למפעלים, שיהיו 'לקנינם הפרטי של בעליהם'. 'המשביר אף הוא אינו אלא חברת-האספקה רכושנית ביסודה', טען, והסכנה היא

5 הפטמן מתאר את השיטה בזו הלשון:

הגזבר המרכזי היה מבקר כל פלוגה בכל חודש. נעשו סיכומים של ההכנסה וחלוקתה לפי מספר החברים וצרכיהם, ובהתאם לזה קיבלה כל פלוגה פקתה שהיא רשאית להוציא סכום כך וכך ויכולה לעשות את הסידור הפנימי של הקימוצים בסעיפים השונים על דעת עצמה.

אין פירושו של דבר אפוא כי סכומי ההוצאה לנפש הושוו בין כל הפלוגות. יתרה מזו הפלוגה היתה רשאית לחלק את ההכנסות לפי סעיפי הוצאה שונים כראות עיניה. ועוד מוסיף הפטמן, כי לאחר שאושר הגרד על-ידי הממשלה כחברה קואופרטיבית, הוציא לשוק שטרות משלו. כל פלוגה קיבלה מן המרכז סכום כסף בשטרות להחן חזר, והכנסות הפלוגות הוקדשו לפרעון השטרות הללו. לפי שיטה זו, סבור הפטמן, היתה מתגשמת 'ההשוואה הנורמאלית בין הפלוגות' לולא תקופת המשבר הגדול בשנים 1926 ו-1927.

6 על עניני עין-חרוד, הוצאת גדה העבודה, תל יוסף תרפ"ג, עמ' IV, X.



עיף-חרוד בראשית ההתיישבות (רוכב על סוס: צבי ניסנוב)

שהעובדים עצמם יתפלגו למעמדות מחמת פער בהכנסות. אכן, הקומונה הכללית מיסודו של הגדוד נבדלה בכל הנקודות האלה מן הקואופרטיב ומן הקבוצה. על-אף העובדה שהשוואה ברמת-החיים של כל חברי הגדוד ופלוגותיו לא הושגה כנראה מעולם, אין ספק כי שאיפה זו לא פסקה להיות 'האידיאה המאירה' במחשבתם של דוברי הגדוד, ומכל מקום של חלק מחבריו. כך לדוגמה, הדגיש אלקינד בתרפ"ג, כי 'הערובה הממשית היחידה לאספקה קומונאלית של הגדוד היתה בריכוז הכספים', ואילו בתרפ"ה מדובר בחוברת שהוצאה על-ידי מרכז הגדוד על 'הקומונה של הגדוד המשווה את תנאי החיים בין הפלוגות השונות של הגדוד' בעיקר השקפתו של הגדוד, ועל 'הרחבת הקומונה הצרכנית הכללית',⁷ אף כי שם כבר לא דובר על 'ריכוז הכספים' אלא נאמר כי 'ההשוואה (בין הפלוגות) מובטחת (1) בתקציב משווה שנקבע לכל סוג המצרכים... על-ידי המועצה המרכזית של הגדוד (2) בחלוקת הכספים המוצאים לצרכי הספקה על-ידי הגזברות המרכזית'. בחוברת זו אף מחדש כי כפר-גלעדי נבנה בדרך האוטונומיה. במושב השלישי של המועצה השישית של הגדוד⁸ הביע אלקינד את דעתו, 'שאת התקציב צריך

7 גדה העבודה על שם 'טרומפלדור, הוצאת הוועד-המרכזי, ירושלים תרפ"ה, עמ' 14.

8 מחיינו, גיליון לו (ב), כ"ב בחשוון תרפ"ג (13 בנובמבר 1926).

לקבוע על-פי הרווח הבינוני של הגדוד בכל חודש, כלומר לפי ההכנסה ולא לפי אומדן הצרכים המינימאליים. בתארו את מצב הגדוד הוא אמר דברים ברורים:

הכנסנו שיטת-חשבונות לפי התקציב [היינו השיטה התקציבית כנ"ל], היחה לנו ביקורת על ההוצאות, אבל ביקורת זו היחה לרוב אחרי מעשה . . . והשיטה הכספית שלנו לא העמידה את הפלוגה לפני ההכרח להתחשב עם התקציב . . . לא היה ריכוז כספים . . . לא הבדילו בין כספי ההספקה וכספי העבודה.

אלקינד דרש להבטיח להבא את ריכוז הכספים, אולם חברים רבים ומרכזיים בגדוד דחו את השיטה (אטקיין, אוסטרובסקי, סטודניל, רוכל) וטענו שאפשר להגשים את השיטה התקציבית רק בדרך וולונטארית ולא דרך ריכוז: הפלוגה צריכה לקבל את סכומי הכנסתה במישרין, ולא באמצעות הגזברות המרכזית. כן מונעת השיטה את 'הלחץ הכספי הדרוש על הפלוגות הנמצאות בדפיציט' ואין להן התמריץ ליעל את עצמן. 'צריך להעמיד כל פלוגה במצב כזה שתרגיש את המאזן שלה'. רוכל אף ציין כי בכל מקרה אפשר להקפיד על הפרדת כספי-המשק מכספי-האספקה. גם בפלוגתא זו, והדברים בולטים לעין, נתפלגו היריבים על-פי קווי-מחשבה שכבר נתגלו והובלטו בוויכוחים קודמים בקשר לעצם השיתוף. במרכז הוויכוח עמדה שאלת הקופה-המשותפת ומשתמעת ממנה הפלוגתא העקרונית-אידיאולוגית בגדוד שביקשה כבר קודם לכן לקבוע סולם-עדיפות בין ציונות לסוציאליזם — לפי מסורת הוויכוחים עוד ב'החלוץ' ואולי גם ב'צעירי-ציון'.

כבר במושב הראשון של מועצת-הגדוד התשיעית שהתקיימה בתל-יוסף באב תרפ"ד, חזר אלקינד ודרש 'לעשות את הכל בכדי להעביר את ההשוואה הגמורה בתנאי הקיום של הפלוגות'. הוא אף הוסיף הערה אופיינית, כי 'ישנה עתה האפשרות לשלוט בסידור השוואה זו'. דבריו רומזים, כנראה, על שיפור התנאים הכלכליים. מן הדרשה משתמע כי עוד בסוף 1924 לא הושגה מטרת ההשוואה הכללית.⁹

כבר הוזכר, שבתקנון שהתקבל כנראה בוועידת האיחוד במגדל הודגש עניין ריכוז הכספים וריכוז החלוקה, ואילו בתקנון שהתפרסם בתרפ"ה¹⁰ הושארו, אמנם, הסעיפים הללו אך נאמר בו כי-

ענייני הכספים מתנהלים ע"י גזברות מרכזית מורכבת מהגזבר המרכזי והגזברים של הפלוגות. הגזברות מחליטה בסידור ענייני הכספים ומסדרת תכנית כספית בכל חדשיים לשלושה חדשים למפרע . . . הועד-הפועל המרכזי קובע כל 6 חודשים את התקציב הכללי של הוצאות האספקה וההנהלה בכל הפלוגות בהתחשב עם הרווח הבינוני של כל הגדוד ועם התנאים השונים של סיפוק הצרכים בכל מקום ומקום.

הגזברות המרכזית היא גם המחלקת את הכספים בין סעיפי ההשקעה וסעיפי הצריכה. ש' סליטרניק, שהיה גזבר הגדוד, הסביר את ההגיון בשיטת-ההשוואה של הגדוד על אף כשלונותיה: הוא הצביע על הבזבוז הנורא ששרר כאשר כל פלוגה סידרה את אספקתה היא כראות-עיניה. עוד בטבת

9 מחיינו, גיליון כז, כ"ג באלול תרפ"ד (22 באוקטובר 1924).

10 לעיל, הערה 7.

תרפ"ג¹¹ הצביע סליטרניק על אי־השוויון ואי־הסדרים באספקה: הוא טען כי בעוד שבסידור־עבודות רכש הגדוד נסיון, אף כי גם בתחום זה לא שררה שיטה 'מחוסר ביקורת התוצרת וסטטיסטיקה מרכזית של כל עבודות הגדוד לענפים', הרי 'באספקה לא היה חשבון'; הכלכלה לא היתה בכל המקומות שווה:

באותו זמן שבמקום אחד כמעט שרעבו, השתמש המקום השני בכל מיני קופסאות ועבר על התקציב ועכשיו הוא בעצמו רעב... ההספקה צריכה להנתן בתוך מסגרת של שובע ואוכל מבריא, אבל בשיטה.

על כן מסכם סליטרניק באייר תרפ"ד¹² (מאי 1924) ואומר:

מה חידשנו בסידור הכלכלה ומה השפיע לטוב על סידורה? הכנסנו סידור חשבונות כזה שהוא במובן מיכאני מבליט ומבקר את הוצאותינו בכל סעיף וסעיף של הספקה, והכרחנו לעמוד על כל דבר שיוצא מגדר הרגיל... לא רק מנהלי־חשבונות או בעלי תפקידים הנהלתיים, אלא כל חבר בגדוד לא יכול לעבור על הטבלא החדשית ולראות שעברו באיזה שהוא סעיף על התקציב מבלי להתעניין איך זה ואיך לתקן את הדבר.

סליטרניק מציע להרחיב את השיטה התקציבית לכלל המשק של הגדוד, 'ולהכניס בכל פלוגה ופלוגה הנהלת־חשבונות פרללית תקציבית'. כבר קודם־לכן, ב־1924 דרש סטאטיסטיקה של התוצרת כשם שיש סטאטיסטיקה של האספקה, ושיבח את החיסכון שהשיגה הסטאטיסטיקה של האספקה. הוא ציין, כי 'התקציב שלנו יכול להתאים ובאמת מתאים לכל הארץ'. על אף הבזבוז שבאספקה נפרדת בכל פלוגה ופלוגה, אי־השוויון בתנאי־החיים והמחסור ותוסר־הביקורת על התוצרת, ראה אפוא איש מרכזי כסליטרניק, כבר באמצע 1924, את הפתרון המעשי בשיטה התקציבית, שתנוהל באופן ריכוזי ומתוכנן, ובאמצעות סטאטיסטיקה המשקפת בכל עת את המצב מבחינת איזון התקציב ופירוי העבודה ומחלקת את הסיכונים של אבטלה, מחסור, גרעונות, מחלות וכדומה בין הפלוגות כולן.

ג. תכנון משקי וחברתי

על רקע הכאוס ששרר בחברת־הכבישים, על רקע אכזריותם של תנאי־הקיום ואי־הביטחון ליום המחר בחיי נודות וארעי אלה, אין שחר, לכאורה, לשימוש במושג תכנון בכל מובן שהוא. מושג זה חסר כל משמעות גם לגבי החברה הטרומ־מוסדית בארץ בשנות העשרים וכן בתנאי השיתוק התקציבי של המוסדות הציוניים הכלליים שגרם לשיתוק בפעולת ההתיישבות העובדת הציונית. עם זאת, דווקא מצוקת אי־הביטחון הגמור חייבה מגמה של תכנון כלשהו. כל הבחינות, ובראש־וראשונה הצורך להבטיח את עצם הקיום וכן הצורך הפסיכולוגי החיוני של האדם באשר הוא להיאחז בודאות כלשהי — חייבו גיבוש תוכניות או, למזער, יצירת אשליית־תכנון המולידה

11 מחיינו, גיליון לח (י"ח [3] במקורו), ס"ז בטבת תרפ"ג (4 בינואר 1923).

12 מחיינו, גיליון נב, י"ב באייר תרפ"ד (16 במאי 1924).

פרספקטיבה של ודאות. אכן בקרב העובדים והקרוכים אליהם ובקרב ההסתדרות הציונית עצמה, לא פסק הוויכוח על התכנון הגיאוגרפי והמשקי של ההתיישבות החקלאית, ובכללה, כמובן, ההתיישבות הלאומית העובדת. הוויכוחים על הצורות החברתיות הרצויות של ההתיישבות העובדת והנסיגות להזלת ההתיישבות החקלאית העובדת בלטו מיד לאחר המלחמה (מושב, קבוצה-קטנה, קבוצה-גדולה וכד'): כן לא פסקה ההתנסות בצורות-משק והחיפוש אחר צורות ארגון ומשק (משק-מעורב, הקואופרציה האופנהיימרית עוד לפני המלחמה וכד'). כל אלה היו בבחינת ניסויים בתכנון צורות-משק וצורות-חברה, ההולמות את המשק ואת הלך-רוחם של המתיישבים. הסקטור המשקי-התיישבותי של העובדים וגם הסקטור הקבלני של העובדים, לא היו אלא התנסות חברתית-משקית, היינו התנסות בתכנון. והרי תוכנית הקמת חברת העובדים, כפי שנוסחה על-ידי בן-גוריון בתרפ"א, היא דוגמה בולטת לשאיפה להנהגת תכנון כולל, משקי וחברתי. וכך הוגדרה המטרה על-ידי בן-גוריון: 'שיטת משק-עבודה כוללת ורבת ענפים המאחדת בתוכה את החקלאות והתעשייה, ההשברה וההספקה של כל היישוב העובד'. זאת ועוד:

במקום משקים פרטיים ויחסי הכלכלה הנושנים בתוך העובדים גופא — משק עבודה כללי ומשותף לכל ציבור הפועלים בארץ, משק עבודה שמגמתו היסודית היא בסיפוק צרכי היישוב העובד באמצעי התוצרת העצמית שלו.¹³

אכן, בקונסטרוקטיביזם הציוני-החלוצי היה גלום בהכרח רעיון התכנון המשקי והחברתי, שיצא חוצץ נגד האנארכיה המשקית שיוחסה לשיטת היוזמה הפרטית ה'חופשית' וה'שוק החופשי'. תהליך דומה היה גם מנת-החלקם של תנועות-פועלים אחרות: הדחף לתכנון הפעילות המקצועית והרצון לתרבת את המדבר האנושי ששלט בבית-החרושת, בתקופת החיעוש המוקדמת, מקורו, אף הוא, בחוגים שהיו ערים למצוקת הפועלים.

אין פלא אפוא שהגדוד העלה בשנים הראשונות לקיומו ובלשונו הוא את המונחים של 'משק תכניתי כללי של הגדוד', ולאחר-מכן אפילו 'בניין תכניתו של משק לאומי'. כבר בוויכוח עם לבקוביץ, בתרפ"ג, הסביר אלקינד את הקונספציה של הגדוד:

בהווה, השוואת תנאי החיים ויצירת כוח כלכלי גדול על-ידי איחוד ההספקה של מספר גדול של אנשים, ובעתיד, הבטחת השוק לעודפי התוצרת החקלאית בגוף כלכלי אחד המיוסד על הספקה קומונאלית.¹⁴

אכן, העיקרון שהנחה את הנהגת השיטה התקציבית שהחלה כמתואר באומדן האספקה של הצרכים המינימאליים הדרושים לחבר גדוד, לא היה ביסודו אלא הרעיון של אבטחת הכנסה מינימאלית, או רמת-מחיה מינימאלית, שווה לכל נפש בגדוד. האיזון התקציבי, הסטאטיסטיקה, הביקורת שהשיטה שאפה להטיל על הפלוגות כדי להגיע לידי השוואה באספקה—הם היסוד לתכנון חברתי של רמת-המחיה, אפילו נראה הדבר כאוטופיה של צעירים נלהבים ובעל-דמיון, או כתקווה שלידתה בשממה האנושית ששררה בחברת הכבישים. הוא הדבר בנוגע לסיסמה שכבר הוזכרה: 'השוואה

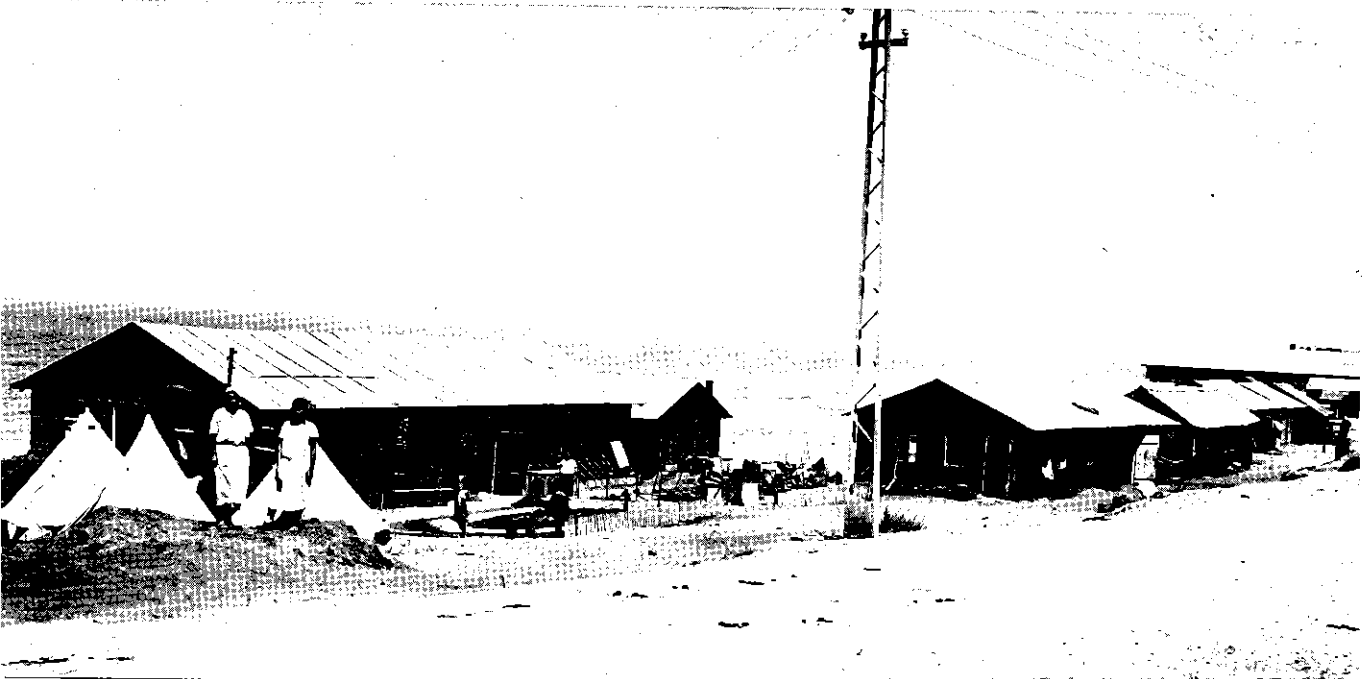
13 קונטרס, צב, ו' באלול תרפ"א (9 בספטמבר 1921).

14 על עניני עין-חרד (לעיל, הערה 6), עמ' XIV-XV.



חברי גדוד העבודה בתל-יוסף (1924)

פלוגת גדוד-העבודה בתל-אביב



לפי הצרכים ולא לפי הרווחים'. עיקרו של רעיון 'ההשוואה של המחירים' בכבישים ובעבודות הציבוריות הוא מעשה תכנון והבטחת מינימום לכול. באותה מידה התיאורים שהובאו לעיל בשם 'סליטרניק בדבר הנהלת-חשבונות וסטאטיסטיקה שתאפשר פיקוח ובקרה על פרוץ-העבודה ועל התפוקה—מה שכונה בגדוד 'ביקורת התוצרת'—אינם אלא נסיון לתכנון תהליך-העבודה. דאי. כל המכשולים שהיו לרועץ לגדוד בתוכנית-ההשוואה שלו, הכשילו גם את מאמצי התכנון שלו. אין להתפלא על כך אם נזכור את אי-הביטחון לגבי יום המחר ששרר בתנאי-הכבישים ואת הזעזועים הכלכליים, המחסור והמשברים הכלכליים שפקדו את העובדים ואת היישוב במשך כל שנות העשרים. לא פחות מכרעת בהסברת כישלון זה היתה העובדה שלאנשים שהיו ממונים על כך לא היו נסיון והכשרה בתכנון כלכלי וחברתי בקנה-מידה ארצי ואף לא בתכנון קבוצות-עובדים שמנו 600 או 700 איש—היקף שלא נחשב מזערי בימים ההם. כמו בעניין ההשוואה היה גם לרעיון התכנון הגיון המתחייב מעצם המציאות; עם זאת, באופן פאראדוקסאלי, לא אפשרו התנאים האכזריים את מימושו של הצו שהתחייב ממציאנות זו. הרי כמה עדויות מפי אנשי הגדוד עצמם: במושב הראשון של מועצת-הגדוד התשיעית, באלול תרפ"ד, ציין אלקינד: 'בהספקה קבענו מזמן תקציב. את אותו תקציב [היינו 'נורמות' של תפוקה והשקעה] צריך לקבוע גם ביחס לעבודה. זהו תקציב העבודה'. אכן, המועצה החליטה: 'על המרכז לעבר תוכנית משק הגדוד בהתאם לצרכי ההספקה שלו וליצור את היסודות של משק תוכניתי כללי של הגדוד'. כן ציינה המועצה בהחלטותיה את התוצאות החיוביות של השכלולים המיכאניים והמקצועיים, שהונהגו בענפי-עבודה שונים, וחייבה את הפלוגות לגלות עירנות לנסינות אלה לשם 'הרמת התוצרת'. כבר במושב השלישי של המועצה השישית, בתשרי תרפ"ב, הדגיש אלקינד שהגדוד הוא

גוף כלכלי אחד . . . אי-אפשר שכל פלוגה תנהל את עבודתה רק לפי הבנתה היא. צריך שיהיה ארגון שיקיף את כל העבודות ויתן להן כיוון. היתה טנדנציה של אבטונומיה לכל מקצוע ומקצוע, אבל דרוש ארגון אחד שיתן כיוון כללי לכל העבודות יחד.

המגמה להפריד בין העבודות הציבוריות לבין העבודה החקלאית: בין קופת עין-חרוד לבין קופת הגדוד 'יכולה להביא לידי התפוררות הגדוד'. מדברים אלה מובן כי במגמה לרכז את הניהול הכספי לפי השיטה שתוארה לעיל ובעצם הנהגת השיטה התקציבית כלולה התפיסה הדרושת להנהיג תכנון משקי לגדוד כולו.

במועצה-הכפולה, שהתקיימה לאחר חמש שנים לעבודת הגדוד בראש-השנה תרפ"ו, שונתה הנוסחה בדבר מטרת הגדוד והוחלט כי 'על המרכז לבחור ועדת עבודה מרכזית לשם ביקורת וקביעת תוכנית העבודה של כל הפלוגות'. אמנם, החזרה התכופה על דרישה זו מעידה, כי הכוונה לקבוע תכנון בקנה-מידה של הגדוד כולו לא הושגה. אכן, באותה מועצה הוסבר בפירוט, כי 'הפרוצס הסטיכי של העלייה הרביעית ושינוי הקורס בציונות אינם מאפשרים בניין תוכניתו של משק לאומי נורמאלי'. אף-על-פי-כך לא הרפו אנשי הגדוד, לפחות חלקם, מרעיון התכנון. עוד לקראת מועצת-הפילוג של הגדוד, בדצמבר 1926, כתב ליאו קאופמאן. מיריביו הבולטים של השמאל כי

הצורה הכלכלית-חברותית של הגדוד לא משתנית וביחוד ארבעת היסודות העיקריים: (א)

קופה-כללית (ב) השוואת תנאי-החיים (ג) סידור תוכנית עבודה, תוצרת והספקה מרכזיים (ד) דיספוזיציה מרכזית של כוחות העבודה.¹⁵



יהודה קופילביץ
(אלמוג) (1924)

הגדוד, לכל פלגיו, לא הירפה אפוא מחזון התכנון המשקי והחברתי, מכל מקום במסגרת המצומצמת של הגדוד עצמו. אולם 'הפרוצס הסיטיכי של העלייה הרביעית' ושינוי הקורס בצינונת' מוטטו את האמונה בקרב אנשי השמאל בדבר האפשרות לכונן משק קומונוטארי מתוכנן ואף 'בניין תוכנית של המשק הלאומי' כולו במסגרת תהליך בניין היישוב על-ידי ההסתדרות הציונית באמצעות עלייה סטיכית וזרימה של הון יהודי. במסקנה זו מסתמנת פרשת-דרכים גורלית וטראגית ודילמה מכרעת ממנה נובע גם פירוד הדרכים מן הקונסטרוקטיביזם הציוני החלוצי.

ד. תכנון ושווייון מתוך חירות: ניהול-עצמי ושליטת הפועלים במשק

ב'הנחות לדין' וחשבון לחמש שנות קיום הגדוד, לקראת המועצה הכפולה שנערכה בראש-השנה תרפ"ו,¹⁶ הגדיר מ' אלקינד את תפיסתו בדבר 'הדימוקראטיה התעשייתית' בנוסח הגדוד. בניגוד למגמות הריכוזיות המתגלות בגדוד בתחום התכנון הרי ביצוען של התוכניות נתון במסגרת דימוקראטית ביוזרית של ניהול עצמי. אלקינד העלה את הסיסמה של—

ארגון במשק הקומונאלי (הפרוצס היצרני) [על יסוד] הנהלה עצמית, דצנטראליזציה ואוטונומיה מאקסימאלית וסידור העבודה לכל יחידת עבודה (פלוגה).



חיים רוכל (1921)

לשון אחר המקובל בימינו: ניהול-עצמי ושליטת העובדים במשק (Self Management and Workers' Control). אלקינד דחה את תפיסת התמריצים על-פי הנוסח הקאפיטאליסטי, היינו את 'הרגולאציה של כמות וטיב התוצרת על-ידי תשלום כספי (כמו) בקואופראציה ובקאפיטאליזם המדיני [הכוונה כנראה למדינת או ממשלת]'. ובמקומה העלה את רעיון 'אחריות קולקטיבית הדרגתית [הכוונה כנראה למודרגת]: הפלוגה [אחראית] כלפי הגדוד. הקבוצה כלפי הפלוגה. הפרט כלפי הקבוצה'—הוזה אומר: שיטה ביוזרית מוחלטת. כמו כן, וביתר שאת, דרש עידוד תמריצים על-ידי אחריות קולקטיבית בעבודה—צוותי-עבודה בלשונו.

בהנחותיו בראשית תרפ"ו פסל אלקינד בפירוש הן את הדגם של ארגון העבודה שאומץ ברוסיה והן את דגם 'סולל-בונה', כפי שהתפתח באותה תקופה. בשני דגמים אלה ראה משום

קאפיטאליזם מדיני [היינו מדינת] [המבוסס על] שיתוף בפרוצס הכלכלי של שני כוחות מובדלים: בעלי אמצעי התוצרת והפועלים, בעלי האספקה והצרכנים שיש להם מטרה היסטורית משותפת ואינטרסים כלכליים יום-יומיים מתנגדים.



יצחק לנדנברג (שדה)
(ירושלים) (1921)

15 מחיינו, גיליון עו, כ"ז בחשרי תרפ"ז (5 באוקטובר 1926).

16 ארכיון תל-יוסף, חיק טו (1915).

לביקורת התוצרת הבא במקום ההסתמכות על הנהלת-חשבונות גרידא.¹⁷ מן הקריאה בגליונות 'מחיינו' מתקבל הרושם הברור כי שאלות של ארגון הפלוגות, ארגון הביקורת על התוצרת (התפוקה), ארגון ההספקה, מוסדות הגדוד והדימוקראטיה הפנימית—כלומר ההתנסות הארגונית-ניהולית והחברתית—תפסו מקום נכבד במחשבתם של החברים 'מן השורה'.

מן העניין לראות עתה כיצד פותחו העקרונות של מה שאנו מכנים היום 'דימוקראטיה תעשייתית', היינו עקרונות הניהול העצמי, שליטת העובדים במשק, הביזור והדימוקראטיה הפנימית בהתפתחותו של הגדוד, ותרומותיהם של עקרונות אלו בהתפתחותו של הגדוד. אין הכוונה למצות את העניין אלא לציין כמה קווים עיקריים.

כעקרונות אחרים של הגדוד צמחה בקרבם גם 'הדימוקראטיה התעשייתית' מתוך מציאות עבודתו ובהקשר לאקולוגיה החברתית-התרבותית שבה פעל, למן 'החלוץ' בחוץ-לארץ ועד לכבישים. העבודה היסודית היא, שהגדוד התלכד מראשית קיומו מקרב קבוצות ככבישים שפעלו באופן עצמאי. 'לנדנברג מציין בט"ו בשבט תרפ"א (26 בדצמבר 1920) בדין-וחשבון על אסיפה כללית של מחנה גדוד-העבודה בכביש טבריה-טבתה,¹⁸ כי כאשר עבר הגדוד למחנה מיוחד משלו (הכוונה, כנראה, למחנה-יוסף בחמי-טבריה) נבחר ועד בן חמישה חברים, וכן ראש-הגדוד (הוא 'לנדנברג). אולם שיטה זו, הוסיף לנדנברג, לא הלמה את 'צורת ההנהלה המסומנת בתקנות הגדוד', שקבעו כי הגדוד מורכב מקבוצות.

אשר ראשיהן הנם מועצת הגדוד המנהלת אותו. הקבוצות האלה הסתדרו לא מזמן וביסודן הונח העיקרון, כי אם החברים מתאימים איש לרעהו [כנראה בעבודה] הם יתאימו גם בחייהם הפרטיים [היינו כחברי הגדוד].

תפקידיהם של ראשי הקבוצות, מוסיף לנדנברג, לא היה ברור—

אולם כאשר עמדה לפנינו קבלת עבודה חדשה מצאנו לנחוץ לשתף את ראשי הקבוצות באופן רשמי באחריות קבלת העבודה וכך הדענו למרכז ההסתדרות החקלאית [שהיתה, מבחינה רשמית, הקבלן של הכביש, האחראי בפני הממשלה] כי דבר החוזה החדש וקבלתו יהיה תלוי בהסכמת ראשי הקבוצות. אולם סידורים אלה נשאו אופי זמני ועל כן הוחלט באסיפה הנ"ל ליצור את 'מועצת צירי הקבוצות'... אשר תשא בעול סידור העבודה הטכנית ובהנהלת כל עניני הגדוד [הדגשה שלי—א"מ].

ברשימה מאוחרת יותר המתארת את פלוגת מגדל מוסבר כי 'כל קבוצה בת 12-13 חברים שלחה ציר למועצה' וכך 'נוצרה מועצת צירי הקבוצות'... וזו בחרה מקרבה וועד מוציא לפועל.¹⁹ בעל-הרשימה מסביר את ההגיון המנחה גישה זו:

הקבוצות היו שונות ביסודן זו מזו. אחדות נתלכדו... עוד בהיותן ב'החלוץ' בחוץ-לארץ, מתוך כוונה ברורה להמשיך בהרכב אנושי זה את חיי הקבוצה בארץ. היו קבוצות שנתארגנו

17 ההנחות נכתבו בצורת ראשי-פרקים במקומות מסוימים קטועים, ולא תמיד ברור בתכלית המובן של הפסקים.

18 הסולל, א, ט"ו בשבט תרפ"א (26 בדצמבר 1920).

19 א' כנעני (?), 'רשימה על פלוגת מגדל', גדות העבודה על שם 'טרוימפלדור (לעיל, הערה 4), עמ' 29.

סמוך לעלייתן רק לשם עלייה משותפת והיו שנתלכדו על-ידי ההנהלה [בכבישים, כנראה], או מעצמם בתוך הגדוד, כי כך חייבה צורת הארגון. היתה הסברה: אם החברים מתאימים זה לזה בעבודה הרי הם יהיו תואמים גם בחייהם הפרטיים. הקבוצה היתה תא אורגאני חברתי חשוב בחיי המחנה והעבודה. ההנהלה לא יכלה להיות צופיה על כל פרט ביחסו לעבודה ולחברה. קשה היה לחשוב, שכל המחנה הגדול [בכביש] יתמוג לגוש אחד בתור בודדים, ואת התפקיד הזה מילאה בהצלחה הקבוצה.

א' כנעני מציין ברשימתו על פלוגת ראס-אל-עין²⁰ כי הארגון הפנימי של פלוגה זו מבוסס על שכלול ארגוני חשוב עקב ההחלטה בדבר קביעתם של צירי הקבוצות (עד אז היו הקבוצות מחליפות פעם בפעם את ציריהן). נבחר ועד פועל קבוע.

מסתבר מן האמור, כי התא היסודי בהתחברות הגדוד היתה הקבוצה שמנתה כתריסר חברים. יתרה מזו, בכבישים שבהם 'התקהלו' מאות אנשים באורח מקרי, היתה הקבוצה התא הראשוני לאינטגרציה חברתית כלשהי וליצירת כלים ארגוניים, וכך היה גם בגדוד. להלן אחדות מתכונותיה ומתפקידיה של הקבוצה הגרעינית:

- א. כאמור לעיל, היתה הקבוצה ממונה על סידור-העבודה הטכני ועל הנהלת העבודה. על אחריותה נחתמו חוזים עם הקבלן הראשי: היא היתה התא שהופקד על הניהול-העצמי, נשאה באחריות משותפת לצוות-העובדים ונתנה את דעתה על ביקורת התוצרת.
- ב. הקבוצה היתה התא המוביל להתחברות, היינו לליכוד חברתי: ביסודה של גישה זו היתה טבועה ההנחה, שעלולה היתה להתגלות כמוטעית, כי תיאום בעבודה ייצור מה שכינה ש' פורייה 'תיאום סדרת היצרים', כלומר שילוב והארמוניה חברתית. אי-הקפדה על בחירת התומר-האנושי היתה מלכתחילה נקודת-התורפה של הגדוד.
- ג. הקבוצות כיחידות ארגוניות בחרו את המוסדות המרכזיים, כלומר הגדוד היה מייסודו התאגדות של איגודים-קבוצות, אפילו אם התארגנותן של קבוצות אלו היתה לעתים מקרית, כמתואר, ורק חלקן באו מלוכדות מ'החלוץ' ומתוך-לארץ.
- ד. הקבוצה היתה יחידה המתווה את מדיניות העבודה (חוזים נחתמים על דעתה).
- ה. הקבוצה היא צוות-העבודה, היוצר ככל האפשר הומאניזאציה, עזרה-הדדית, שוויון בתגמולים והזדהות במדבר האנושי של חברת-הכבישים.

ריכוז הכספים והשיטה התקציבית הריכוזית כפי שתוארו לעיל שתכליתם היתה השגת השוויון נישאו אפוא על-ידי ארגון שהיה ביסודו דימוקראטי וחירותי, לפי דגם אנארכיסטי כמעט. נראה כי בשלבים הראשונים לקיום הגדוד היתה נהוגה בו מעין 'דימוקראטיה ישירה'. כך נקבע בתקנון המקורי של מועצת-הגדוד במגדל כי

כל העניינים הכלליים של הגדוד מתנהלים ע"י המועצה הנבחרת באספות הכלליות! [הדגשה שלי—א"מ] עפ"י רוב דעות מוחלט בקלפי. לאסיפה הכללית נתונה גם רשות לקרוא חזרה את ציריה מתוך המועצה.



מניה זמנחס אלקינד ובנס אורי (ירושלים 1924)

באותו תקנון נקבע גם כי

הגדוד מתחלק לפלוגות על-פי מקומות העבודה. הפלוגות מוציאות לפועל עבודות גדולות ומורכבות המתחלקות לקבוצות שכל אחת מהן מקבלת חלק עבודה או ענף המשק על אחריותה.

כפי שצויין, לא נבחרו, בתחילה, צירים קבועים. אחר-כך נבחרו הצירים לכהונה שנמשכה שנה אחת, ובתקנון שפורסם בתרפ"ה כבר לא נזכרת זכותה של הקבוצה להחזיר את ציריה במהלך שנת כהונתם. כן יש מלכתחילה מעין הקבלה בין הסמכויות והבחירה על-ידי הקבוצות מזה ועל-ידי 'האסיפה הכללית' מזה. אכן, אין ספק, שבגודד נמשכה אקספרימנטאציה מתמדת ואינטנסיבית בשאלת הבטחת הביקורת על התוצרת, המשמעת בעבודה, ארגון המוסדות, היינו טיב היחסים בין הקבוצות והמוסדות המרכזיים יותר, וארגון הפלוגות. דומה שאפשר לגלות בתולדות הגדוד התפתחות מן הדימוקראטיה הישירה שהיתה נהוגה בו בימיו הראשונים והיתה מבוססת כולה על הקבוצה הקטנה, אל ארגון-עבודה ריכוזי יותר, ממוסד ואפילו 'ביורוקראטי' כביכול. בין שאר הסיבות המסיבירות התפתחות זו אפשר למנות גם את האדישות שגילו החברים מן השורה; כן היתה התפתחות מן הקבוצה הכללית אל 'הקבוצה המקצועית', כתוצאה מן ההתמקצעות שנתגלתה גם

בעבודות הציבוריות, ובפרט בבניין, והתהוותם של מקצועות חדשים בקרב העובדים, ולנוכח בניין משק בהתיישבות שחיב, מטבע הדברים, ארגון שהיה שונה מן העבודה החד-צורתית בכבישים באופן יחסי. את עבודת-הכבישים אפשר היה לנהל בארגון על-פי קבוצות הומוגניות כמעט בתפקידיהן ובעבודתן.

עם זה אין בשום פנים לומר כי ההתפתחות בגודד היתה חד-כיוונית ותד-משמעותית—מהדימוקראטיה הקבוצתית אל המיסוד המרכזי. והרי כמה הוכחות לכך. במועצת-הגדוד התשיעית באלול תרפ"ד ציין אלקינד תמורות חשובות שעברו על הגדוד מבחינת הדימוקראטיה הפנימית והניהול העצמי של הפלוגות: פלוגת תל-יוסף ופלוגת ירושלים ביטלו ופיזרו את מועצותיהן ובפלוגות החדשות, לא הוקמו כלל מועצות. אלקינד הסביר כי המועצות התבטלו בגלל אדישות חבריהן: 'המועצה היתה אורגון יותר מדי כבד, ואז הוחלט להעביר את סמכויותיה לאסיפה הכללית. אלא שהאסיפה התגלתה כגוף לא יעיל בגלל המקריות ששלטה בהרכב משתתפיה, חוסר קוורוס והיעיפות מאסיפות'. כתוצאה מכך 'התבצע על חשבון המועצה מצד אחד סידור העבודה המקיף [היינו ועדה מבצעת] ועם זאת הגברת הסמכויות של הוועד-הפועל הפלוגתי [היינו ריכוזיות]'. אלקינד מתריע כלפי הפאסיביות שמגלים החברים: 'קשה לגייס כוחות חדשים לתפקידים בגלל השתמטות מאחריות והתרכזות בעבודה פיזית מקצועית'. בדברים אלה נשמעת ההאשמה כי החברים מבכרים את האינטרס האישי של רכישת מקצוע וחייה-הפרט על פני הדאגה להנהלת ענייני-הכלל. על כן החליטה המועצה כי 'כל החברים העובדים בענף עבודה אחר בפלוגה מאורגנים בקבוצה מקצועית, והם חייבים להיות קבועים. כפי שנאמר לעיל, הקבוצה במקורה היתה התחברות בין פרטים שמגיעים הם חברתיים או מקריים—בין אנשים שעבדו יחד בכבישים. עתה החלפה הקבוצה 'סתם' במונח—קבוצה של חברים 'העובדים בענף עבודה אחד'. כלומר, הייצוג מעתה הוא על בסיס מקצועי. אין ספק שלשינוי זה היתה משמעות. הקבוצה על-פי הנוסח החדש היתה ביסודה צוות-עבודה. אכן נאמר בהחלטות, כי כל קבוצה כזו אחראית באופן קולקטיבי בפני הפלוגה בעד ביצוע העבודה, היינו, היא המכשיר לביקורת התפוקה: 'ועדת סידור העבודה המקיף הנה הארגון המרכזי ומבקר כל העבודה בפלוגה. הארגון הזה מורכב מבאי כוח הקבוצות המקצועיות' והניהול העצמי והדימוקראטי הוחזר עתה, אפוא, לתא הקבוצתי המקצועי—לצוות התעשייתי. אף-על-פי-כן אין להשתחרר מהרושם כי כוח החלטה ובקרה רוכז למעשה, בידו 'ועדת סידור העבודה המקיף', וכי שותקה הפעילות של האסיפה ושל הקבוצות בכלל. עם זאת בהחלטות המועצה השביעית בשבת תרפ"ג נאמר, כי מוסד זה—ועדת סידור העבודה המקיף—'יכול להיות מפוטר על-ידי משפט חברים'. האפאתיה, או ההשתעבדות בפועל או מתוך חוסר עניין, לעולם הם האויב הגדול של כל דימוקראטיה השתתפותית והם הסוללים את הדרך בפני ביורוקראטיזציה ושלטון ריכוזי המסתמך על בחירה דימוקראטית דווקא. אנשי-הגדוד היו צרים כנראה לתופעות ידועות אלו וחיפשו להן פתרונות.

הרי כמה דוגמאות המעידות על חיפושים אלה. בשבת תרפ"ה אנו מוצאים ב'מחיינו' הצעה מטעם ועדה, שנבחרה על-ידי המרכז לעבד 'הוקה לארגון הפלוגות'.²¹ בהצעה באה לביטוי ירידת קרנה

21 מחיינו, גיליון ס, הוספה פנימית, ג, כ"ו בשבת תרפ"ב (20 בפברואר 1925).

והשפעתה של האסיפה הכללית בפלוגה. על-פי ההצעה תתכנס האסיפה הפלוגתית אחת לשלושה חודשים, ואם לא יהיה קוורום לאסיפה ייקבע תאריך נוסף שבו 'כל מספר המשתתפים' יחשב לקוורום. עם זאת הוחקנו גם תקנות להבעת אי-אמון במוסדות. לעומת זאת הרצע שהקבוצות המקצועיות תתכנסנה מדי שבוע. על אלה הוטל לבחור את מועצת הפלוגה אחת לשנה, לקבוע את ההוראות לצירים במועצה, לטפל בסידור-העבודה במקצוע, לעסוק בביקורת התוצרת ולבחור באי-כוח לסידור-העבודה המקיף וההשתלמות המקצועית. המועצה תבחר בוועד פועל של הפלוגה ותקבע את התוכנית השנתית של המשק. הוועד הפועל אינו רשאי לדחות את ישיבות המועצה. הוועדות השונות נבחרות על-ידי המועצה. קיצורו של דבר, גם בהצעה זו עדיין מרובים הביזור בניהול, מידת הניהול העצמי והפיקוח הדימוקראטי, עם זאת גדלו גם האפשרויות להתהוות מנגנונים לניהול מקצועי, ואלו על חשבון הפיתוח שחל בהשתתפותם הישירה של החברים בניהול ענייני הפלוגה. על התגבשותם של תהליכים אלה מעיד זאב כהן ברשימה שפורסמה באותו גיליון של 'מחיינו'. הכותב ציין את ההתלבטות ביחס לארגון הפלוגות עם התרחבותן של הפלוגות העירוניות אשר קלטו חברים ש'הכירו [את הגדר] לפי חדר-האוכל או לפי מחסן-הבגדים', ומיד לאחר האוכל בורחים מהפלוגה לרחוב ומבלים את הזמן הפנוי על-יד דלת הסינמה. כמו כן הוקיע הכותב דווקא את הדעה, ש'נפוצה בייחוד בק חברים הישנים', אשר השלימו עם המצב שבו 'כל העניינים מתנהלים על-ידי הארגונים הנבחרים ולא חשובה האקטיביות של החברים'.

התפתחות זו סיכם והסביר אלקינד בשנת תרפ"ה באומרו כי ההתרחבות הבלתי-פוסקת של הגדר חייבה 'יצירת אפאראט מנהל, קביעת תקנות ידוע, הכנסת מומנט של בקורת, ארגון דמוקראטי-פרלמנטארי, ארגון ממשלתי בועיר אנפין'.²² צורות אלו מנוגדות כמובן לדימוקראטיה הישירה, ההשתתפותית. כבר קודם-לכן, בהחלטות המושב הראשון של מועצת-הגדוד התשיעית בחל-יוסף, בל' באב תרפ"ד (30 באוגוסט 1924) נקבע בשאלת התכנון הכללי, כי 'פעם בחודשים מסתדרת ישיבה משותפת של גזברי כל הפלוגות עם הגזברות המרכזית הקובעת את תכנית הכספים לחדשים הבאים'. הוחלט כי גזברי הפלוגות חייבים לדווח לא פחות מאשר אחת בחודש לגזברות הכספית כדי לאפשר בקרה על ביצוע התוכנית.²³

במסגרת סידורים פונקציונאליים אלה היה הגדוד מוכן לקלוט כל צורת התחברות, למן הקבוצה האינטימית ועד לקיבוץ האורגאני בנוסח 'השומר-הצעיר' ועד לקבוצה הגדולה' נוסח לבקוביץ. כמו-כן היה מוכן לקלוט כל ענף משקי למן ענפי חציבה ומלאכה בעיר ועד להתיישבות החקלאית. בכלל היוזמות המרובות שהגדר שלח ידו בהן תפסה היוזמה ההתיישבותית מקום מרכזי. עם זאת, כל היוזמות החברתיות והמשקיות שהגדר מוכן היה לאשרן, כל צורות השיתוף והמסגרות החברתיות שהגדוד מוכן היה לקלוט היו כפופות לעקרונות החברה הגדודאית בתחום הקומונוטארי-שווינוני, האספקה והצריכה, התכנון המשקי והחברתי ושליטת העובדים על המשק. קיצורו של דבר: הגדוד ראה את עצמו קומונה-כללית לכל חבריו, ולא קומונה המאחדת רק יחידה מקומית, התיישבותית או אחרת.

מכוח תפיסות אלו נוצרה, כאמור, אסימטריה בין התפתחותו של המבנה ההסתדרותי, לבין

22 גוד העבדה על שם 'טרומפלדור, ירושלים תרפ"ה, עמ' 11.

23 מחיינו, גיליון נו, כ"ב באלול תרפ"ד.

ההתפתחות שאפיינה את הגדוד. כמרכז התפתחה אסימטריה בין התפיסה הקיבוצית-קומונוטארית של הגדוד לתפיסתן של קומונות אחרות, ולאחר-מכן קיבוצים ארציים אחרים. התפיסה הייחודית של הגדוד את מושג הקומונה – הכללית – היא שהפרידה בינה לבין הזרמים הקיבוציים האחרים. ולא הערכה שונה בדבר חשיבותה של היוזמה ההתיישבותית.

חלק שני: אסימטריה בין התפתחותו של מבנה ההסתדרות לבין מבנהו של הגדוד

הסקטור המשקיי-הציבורי העצמי של העובדים העברים בארץ-ישראל בשנות העשרים נוצר כמעט במקרה, בהיסח-הדעת. לדתו מכורח הצורך לקלוט חלוצים-עולים מחוסרי-אמצעים, עוד בטרם היות ההסתדרות ויחמה זו נטלו על עצמן המפלגות ה'פוליטיות' וההסתדרות החקלאית. מדובר בעיקר במשק הקבלנות העצמית של ההסתדרות החקלאית. בתחום של עבודות הממשלה, בכבישים ובעבודות הציבוריות, היינו במשרד לעבודות ציבוריות שהוקם בחסותה של ההסתדרות החקלאית דווקא, וכן במשק הקבלני וההתיישבותי של ההסתדרות הכללית. סקטור זה הוקם משום שלא היה בפשטות כל גורם אחר, לרבות ההסתדרות הציונית, שהיה מסוגל ליטול את היוזמה המעשית לארגן וליצור עבודה כלשהי לקליטתם של החלוצים המתפרצים לעלות ארצה בשנים 1919, 1920, 1921; במלים אחרות לא היה בארץ שוק-עבודה ר'שוק פנימי אזרחי' – כפי שכונה הדבר בדין-חשבון של ההסתדרות הבניין – שיוכל לקלוט עובדים:

צרכי העלייה ואפשרויותיה הם שאילצו את המפלגות, 'אחדות-העבודה' ו'הפועל-הצעיר', לתור אחר הזדמנויות עבודה רחבות . . . ולתת ראשם בעולם של מפעלים גדולים, מקצועות לא שיערום.²⁴

היוזמות החלו דווקא בסקטור העבודה הממשלתי החדש, לא בתחום 'השוק הפנימי האזרחי'. דומה כי התפתחות זו מאפיינת תהליכים המתרחשים בארצות נחשלות שבהן אין 'שוק פנימי אזרחי'. אכן סביב לסוגיה זו של פיתוח המשק נסב כבר אז הוויכוח בהסתדרות הציונית ובקונגרסים הציוניים. המשימה המרכזית שעמדה בפני התנועה היתה יצירת שוק-עבודה. בסקטור הציבורי העצמי של העובדים נולדו אפוא שלושת הקיבוצים הארציים, שהוקמו בעיקר על-ידי חלוצים מן העלייה השלישית: גדוד-העבודה, הקיבוץ-המאוחד (שהוקם אמנם בהנהגתם המובהקת של אנשים מן העלייה השנייה) והקיבוץ הארצי של 'השומר-הצעיר'. גדוד-העבודה, ראשון הקיבוצים הארציים, הוקם, כאמור, בסקטור המשק הציבורי-הקבלני, בעבודות הכבישים, עוד בטרם היות ההסתדרות הכללית. אכן גדוד-העבודה, כמו ארגוני-חלוצים אחרים מן העלייה השלישית, שימש גורם דוחף ויוזם לאיחוד העובדים בארץ במסגרת ההסתדרות הכללית. לפני מלחמת-העולם הראשונה ובשנות המלחמה עיכב הפירוד ששלט במחנה-העובדים הקטן בארץ את מימושו של הרעיון. בגלל טבעה של התפתחות זו בחברה העובדת והיישובית, שתוארה לעיל כחברה-טרומ-מוסדית, אפשר היה לצפות שתצמח תחושת עצמאות ויוזמה עצמאית בקרב אנשי-הגדוד. אין צריך לומר כי

24 פנקס הסתדרות העובדים הכללית, ירושלים, שבט תרפ"ג (ינואר-פברואר 1923).

טבעיות באותה מידה היו צמיחתן של תחושות אלו בקרב חלוצי הגדוד עוד בהיותם בחוץ-לארץ — אף זאת בשל משכר החברה היהודית בגולה. לחלוצים שהקימו את הגדוד לא היתה מנהיגות ומקור סמכות מקומית בהיותם בחוץ-לארץ, ומוסדות-חברה סמכותיים לא נמצאו להם גם בבואם ארצה, בוודאי לא בכבישים ובעבודות הציבוריות. ממצאיות זו ניבעות שתי עובדות יסודיות: ראשית באופן מקביל ובעת ובעונה אחת התפתחו בארץ שני גופים — ההסתדרות הכללית וגדוד-העבודה. לשניהם היה דמיון משלהם בדבר ארגון החברה העובדת בארץ ובניין יישובה. יש לזכור כי כבר בוועידת לונדון ב-1920, קודם שההסתדרות הכללית באה לעולם, הציגו בן-גוריון ודוברים אחרים של תנועת-העבודה, תוכנית ותפיסות מיוחדות על אודות קליטתם של עובדים יהודים בארץ ובניין היישוב. שנית: בשל השוני בנסיך החיים ובתרבותם החברתית של שני הגופים, היתה צפויה או אפשרית התפתחות אסימטרית ולו נוגדת בין המבנה של הסקטור המשקי-הציבורי של העובדים — הקבלני וההתיישבותי — שגובש בהסתדרות הכללית לבין תפיסתו של הגדוד.

א. התפתחויות במבנה הסקטור המשקי-קבלני של העובדים

דומה כי אפשר לאפיין במשפט אחד מגמת-התפתחות זו: השאיפה לכונן משק אדמיניסטרטיבי ריכוזי בהנהלתו, בפיקוחו, מכל מקום להלכה, ובשליטתו של הוועד-הפועל של ההסתדרות בנוסח 'חברת העובדים': מגמה זו היתה מנוגדת לתפיסת המשק כהתאגדות של איגודים בשליטתם של העובדים בו ובניהולם העצמי, שאפיינה את מגמת-התפתחותו של הגדוד ואת תפיסתו, כמתואר. שני האקספרימנטים החברתיים הללו התפתחו בתנאי אביונות, מחסור וסבל קשים; שני הנסיגות הסתיימו בגרעון, ההסתדרות הגדוד לא הצליחו בשנות העשרים לגבש דרך לבניית משק שיאפשר קיום כלשהו לפועל העברי בארץ. גורם אחר שיצביע על דרך אחרת ויגשימה לא היה בנמצא. זה עיקר המעשה, אך הלקחים שהפיקו שני הגופים מהתפתחות דומה זו שהיתה מנת-חלקם של שניהם היו שונים כשוני המבנה התרבותי-החברתי שלהם. בדין-וחשבון על הגדוד מכסליו תרפ"ה²⁵ מצביעים על שלוש תקופות בתולדות הגדוד. קנה-המידה לחלוקה זו הם תנועת החברים בגדוד ומצבו הכלכלי:

- א. מי"א באלול תר"פ (25 באוגוסט 1920) עד תמוז תרפ"א (יולי-אוגוסט 1921):
- ב. מתמוז תרפ"א עד תמוז תרפ"ג (יוני-יולי 1923) — תקופת נשירה דריכה במקום;
- ג. מתמוז תרפ"ג עד כסליו תרפ"ה (נובמבר-דצמבר 1924) — תקופת התאוששות בגדוד וגידול כלשהו.

יש בדינו תיאור כמעט מקביל בדין-וחשבון שהגיש המרכז לוועידה השנייה של הסתדרות פועלי-בניין בירושלים, אדר תרפ"ה, המתאר את הנסיון בקבלנות העצמית של העובדים, במשרד לעבודות ציבוריות ובהסתדרות פועלי הבניין.²⁶ לא נביא בזה אלא את הקווים הנוגעים לענייננו.

25 גדוד העבודה על שם י' טרומפלדור, ירושלים [כסליו?] תרפ"ה (נובמבר-דצמבר 1924).
 26 ראה: פנקס הסתדרות העובדים הכללית, תל-אביב, כ"א באדר א' תרפ"ד (27 במארס 1924): וכן: פנקס, ירושלים, שבט תרפ"ג (ינואר-פברואר 1923).

מיולי 1920 עד פברואר 1924 ביצע המשרד לעבודות ציבוריות עבודות בסך כולל של 641,000 לי"מ, מזה בוצעו בתקופה שבין יולי 1920 עד אפריל 1922 עבודות בסכום של כ־225 אלף לי"מ— זו תקופת הכבישים והעבודות הציבוריות שבוצעו בקבלנות בשרות הממשלה. כבר בתקופה ראשונה זו 'הוכנסו', בלשון הדין־וחשבון, 'למעגל הכללי הלאומי יותר מ־200 אלף לי"מ מכספי המדינה'. לשון אחר: נוכח 'היעדר שוק פנימי אזרחי' והיעדר יזמים פרטיים שהיו נכונים לארגן עבודות אלו, ובמחסור מוחלט כמעט בהון עצמי מצד היזמים הציבוריים, נוצר 'סקטור משקי הסתדרות'. מכלל סכום זה, קרוב לרבע מיליון לי"מ, שהיה מחזור־העבודות הקבלניות של המשרד, היה גרעון של כ־25 אלף לי"מ; בזה נכללו 14 אלף לי"מ הלוואות שניתנו למשרד על־ידי ועד־הצירים לסידורים ראשוניים ולהון־חוזר לביצוע העבודות. בתקופה שבין ראשית 1922 עד ראשית 1924 התמעטו העבודות הציבוריות בכבישים, בסלילת מסילות־ברזל ובמחנות־הצבא שנמסרו על־ידי השלטונות ליהודים; פעולות המשרד התרכזו עתה בעבודות־בניין בערים ופותחתה 'חרושת הבניין השיתופית', של ההסתדרות כלומר מפעלי מלאכה ותעשייה הקשורים בבניין. לפי הדין־וחשבון זרמו לקופת־המשרד בתקופה זו 45% עד 50% מן הסכומים שהושקעו בעבודות הבניין במשק העברי המעסיק עבודה עברית. גם התקופה שבין אפריל 1922 עד פברואר 1923 הסתיימה בגרעון, ולו גם קטן מקודמו, ורק שנת־העבודה, מפברואר 1923 ועד פברואר 1924, התאזנה. גם במסרו על עבודות־הבניין חזר הדין־וחשבון ומדגיש את המיעוט היחסי של עבודה ב'שוק הפנימי האזרחי בעיקר בשל חוסר הון:

חוסר קרדיט אפותקאי מספיק... אם הבנק הברנדסאי יחדש את פעולותיו, תחלנה מיד עבודות בניין בירושלים, ואם יהיו אמצעים לבנק הציוני, יבנו גם ביתר ערי הארץ.²⁷

במועצת־הצירים השלישית של ההסתדרות הבניין שהתקיימה בחיפה, בניסן תרפ"ד, נמסר כי החלה בארץ פעולת בניין ועבודות ציבוריות 'בעזרת אמצעים לאומיים', וכי הממשלה מספקת פחות עבודות ליהודים והרעה את תנאי־העבודה עד לרמה שפועל יהודי לא יכול היה לעמוד בה. אולם 'עיקר הפעולה של האמצעים הלאומיים התבטאה בעזרה אפותיקאית לבניין בתים בערים וגם פעולת המשרד הופנתה לצד זה'. בסקירה משנת תרפ"ג²⁸ (ינואר–פברואר 1923) נמסר, שהכבישים הגדולים ושאר העבודות שנעשו בתקופה שימשו מקלט־עבודה במשך שנה וחצי (היינו בתקופה הראשונה שצוינה לעיל—יולי 1920 עד אפריל 1922, לערך) ליותר מ־2,000 עובדים, וכן 'גשר־מעבר למקצועות עבודה שונים' לעוד 2,000 איש. בתקופה זו קלט הגדה כ־600 חברים, והרי זה חלק לא־מבוטל. דווקא בתקופה ראשונית זו—בהיעדר שוק־פנימי, בהיעדר פעולה מצד המוסדות הציוניים ועם התגברות היוזמה העצמית של העובדים—צמח דמיון הקומונה הכללית של העובדים בארץ. מן העניין אפוא להוסיף ולתאר כמה ממאפייניה של תקופה זו. החלחך שהגיע ארצה נקלט במובן מסוים ב'חברה סגורה', כמעט מלאכותית, שבה שררו 'כללי־משחק' מיוחדים: היסודות העיקריים של עולם מיוחד זה היו רעיונות ההשוואה, היוזמה העצמית והמשק העצמי. הפרספקטיבה לעתיד היתה ההיקלטות בחקלאות—בהתיישבות.

27 פנקס, שם, כ"ד באדר א' תרפ"ד, עמ' 6.

28 פנקס, ירושלים, שם, שבט תרפ"ג.

לאמתו של דבר, בתקופה ההתחלתית, שנמשכה שנה וחצי או שנתיים, לא התהוו עדיין מקצועות ברורים ומוגדרים בקרב החברה העובדת הזאת, וכמובן גם לא דיפרנציאציה מקצועית בין החברים. אמנם בסקירות הנזכרות נאמר שכ־3,000 עד 4,000 פועלים קיבלו חינוך ראשון בעבודות חפירה, חציבה, מילוי, ריצוף, וכן למדו את מלאכת־הכבישים, אבל העבודה כשלעצמה היתה ארעית. במועצת־הצירים הראשונה של פועלי העבודות הציבוריות שהתקיימה באדר א' תרפ"א (פברואר-מארס 1921) הוכרז כי 'פועלי העבודות הציבוריות מכירים עצמם כחלק מאורגון בהסתדרות הפועלים החקלאיים'. במועצה זו נקבעו גם התקנות דלקמן: (א) השוואות המחירים בין העבודות השונות; (ב) הקיבוץ אחראי עיקרי בהגשמת העבודות; (ג) הקשרים עם החקלאות.

לא היתה כמובן גם דיפרנציאציה רבה בהכנסות: המועצה דרשה מן המשרד 'לאמץ את כוחותיו ולשמור על סידורי התשלומים במועדים', אך הגשמתה של משאלה זו לא נתאפשרה. ציינו לעיל כי במציאות זו לא גובשו כל סידורים לביטחון סוציאלי של העובדים. המועצה הראשונה תבעה מן המשרד 'ליצור קרן בשביל הניזוקים בעבודות ציבוריות'. קרן זו וקופת־חולים שקדמה לה היו בבחינת נדבכים ראשונים במערכת הביטחון הסוציאלי שכוון בארץ. הכתובת להפניית דרישות אלו היתה המשרד לעבודות ציבוריות, שפן לא היה אפשר לצפות שהמשלה או ההסתדרות הצינונית תישאנה בעול זה. בראשית 1922, מחמת הקיצוץ במחירים בעבודות המשלה נמנעה, כמעט לגמרי, אפשרות קליטתם של יהודים בעבודות אלו: 'שעור המחיר של המשלה למטר מעוקב חצץ עם חיצובו ופיזורו ככביש היה 25 ג"מ ואילו מחיר ההסתדרות לפני קביעת השוואת המחירים היה 50 ג"מ'.²⁹ אשר להנהלת העבודות וארגונן חסרה היחה בכלל בארץ שכבה של 'אינטליגנציה טכנית', ואין צריך לומר שכזאת לא היתה מצויה אף בקרב העובדים שיוזמו את מפעל הקבלנות העצמית. גם ב־1924 עדיין הדגיש הדין־וחשבון של המרכז לוועידת פועלי הבניין את המחסור בכוחות־עובדים מסוג זה בדברים אלו:

האינטליגנציה הטכנית בארץ עדיין לא הקימה מתוכה מוסדות בני סמך ובלתי תלויים שיטפלו ברצינות בשאלת הוזלת הבניין. כי אין כלל ציבור של עובדים טכניים. מחוץ למשק המשרד יש רק יחידים [מחוץ למשרד] השקועים בהתחרות פנימית.³⁰

עם זאת, ציין הדין־וחשבון את צמיחתם של כוחות טכניים בתוך מחנה העובדים: 'גילוי כשרונות סידוריים וטכניים רבים בתוך הקיבוצים גופא, וביניהם כשרונות הנותנים תקווה רבה'.
דוגמה נוספת:

בסידורי הנהלת החשבונות נתקלנו בקושי הרבה יותר גדול מאשר בסידור ענפים אחרים של הנהלה. מנהלי־החשבונות שישנם בארץ עבדו בגולה בעסקים בנקאיים ובתי־מסחר ולא היו בכלל מנהלי־חשבונות בעלי ידע מספיק בהנהלת־חשבונות של עסקי בניין מורכבים ומפוזרים. הנהלת־החשבונות בעבודה שיתופית היא עוד יותר קשה מאשר במשק הפרט... לקיימה מאד הנהלת־החשבונות בתוך הקיבוצים גופא.

29 פנקס ההסתדרות הכללית, ירושלים, שבט תרפ"ג, הוספה ז.
30 פנקס ההסתדרות הכללית, תל־אביב, כ"א באדר א' תרפ"ד, עמ' 12.

מחסור זה הוא המניע לאקספרימנטאציה בשטח הניהול וההסתמכות על קיבוצי עובדים, או קבוצות עובדים, שיקבלו על אחריותם את ביצוע העבודות, אשר לפחות בתקופה ההתחלתית היו פשוטות יחסית, אם כי מורכבות דיין לגבי כישוריהם הדלים, חוסר ההכשרה והנסיון של החלוצים בתחום זה. גם בשלב זה של התהוות היישוב היהודי בארץ היה, אפוא, הגורם האנושי—למרות יוזמתם, מסירותם, השכלתם וכשרונותיהם של החלוצים—גורם מעכב; בתקופה הנדונה בלט היעדרם של כוחות ארגון וניהול מנוסים. על כן היתה צורת החיים הקיבוצית והשיתופית, לכל גוניה וסוגיה, עצם מעצמו של הסקטור המשקי-הציבורי של העובדים, והיא שבנתה את הסקטור הזה. בצורת-חיים זו לא בלטה ולא חיבלה כל כך העובדה שלמשרד לעבודות ציבוריות לא היה סגל עובדים טכניים שלו כישורים ונסיון בתחום הארגון והניהול. הקבוצה, כדברי הסקירה, 'היתה הכוח המסייע העיקרי להנחלת ידיעת המלאכה לחברים'. היינו להכשרה מקצועית בכבישים ובפרט בבניין—תהליך שהסתייע בעזרה ההדדית של כל חברי-הקבוצה. כך היא הניחה יסוד להתהוות מקצועות ולדיפרנציאציה מקצועית בשלב מוקדם שהם תנאי לפיתוח ולקליטה. בכוח המאמץ הקולקטיבי והעזרה ההדדית גובשו המקצועות היתודיים. מאלפת הטבלה הקרויה 'רשימות ההתמחות', לפי סקר שערך ו' פרויס באוגוסט 1922 ובינואר 1923:³¹ הוא בדק ומצא, כי כבר באוגוסט 1922 היו יותר מ-33% מכלל החברים בהסתדרות הבניין 'מאומנים', ובינואר 1923 אפילו 42%. התהווה מאגר של כוחות מקצועיים בבניין ובחרושת הקשורה בו, ונוצר בזה התנאי הראשון לפיתוח כלכלי; הופיעו פועלים עברים, נאמר בסקירות אלו, בתחום

הנחת לבנים, יציקת בטון, גווג [מלשון גג], במלאכת הריצוף, חישוב, סיתות, תעשיית אבני מלט ולבני מלט, טחינת אבן, שריפת סיד, נגרות, בישול אספלט, טיח בניין באבן ועוד.

מקצועות אלו נימנו בקרב הסקטור המשקי-ההסתדרותי כבר ב-1922 וב-1923. על זאת יש להזכיר ולציין את שנאמר כי הצורה הקיבוצית שימשה גם תחליף לסידורי ביטחון סוציאלי שלא היו קיימים. לא ייפלא, אפוא, שהתנהלה בתקופה זו אקספרימנטאציה עשירה בצורות ניהול וארגון: מועצת-הצירים הראשונה (של פועלי העבודות הציבוריות) שהתקיימה באדר א' תרפ"א הביעה את 'הכרתה, כי העבודות הציבוריות צריכות להיעשות בהנהלה העצמית ועבודה אחראית של קיבוצי פועלים מאורגנים (גדודי-עבודה, צוותות)', והמשרד נדרש 'לסייע ליצירת קיבוצים מאורגנים על-ידי מסרו לידיהם עבודות שלמות או חלקי עבודה מקיפים'. במלים אלו מסכם הדין-וחשבון משנת 1924 את האקספרימנטאציה בתחום הניהול:

שלוש צורות היו לנו בהגשמת העבודה: (א) עבודה שכירה בהנהלת המשרד (ב) אחריות הקבוצה על טיב המלאכה וכמות החמרים (ג) מסירת תווי העבודה לקבוצה בנכיון אחוים והוצאות לקרן מילואים. . . קדמה צורת ההנהלה, אחריה באה שיטת מסירת החוים בנכיון אחוים. . . ורק בוועידתנו האחרונה מלפני שנה נתקבלה החלטה על מסירת עבודות באחריות על טיב המלאכה וכמות החמרים.³²

31 פנקס ההסתדרות הכללית, שבט תרפ"ג, הוספה ז.

32 שם, עמ' 13.

אולם הוועידה השנייה של פועלי הבניין בהתייחסה ל'סולל-בונה' החליטה:

הוועידה רואה בקיבוץ את היסוד להצלחת הפעולה המשקית של ההסתדרות. על הועד המרכזי [של ההסתדרות הבניין] ועל ועדי הסניפים לדאוג לסידור קיבוצים משקיים ולסייע לביסוסם על-ידי מסירת עבודות לידם בהנהלה עצמית ורק במקרים יוצאים מן הכלל לסולל-בונה לסדר עבודה גם בשיטה הנהלית.

המחסור בהון היה מכשול בדרכה של הקבלנות העצמית של העובדים כבר בשעה שעסקו בעבודות הכבישים ובעבודות הציבוריות, וכך גם בעבודות הבניין. על תלונות פועלי הבניין, בדומה לתלונות של העובדים בכבישים, על אי-הסדירות ואופן התשלומים של המשרד, תשלום חלקי, במזומנים והיתר בפתקאות ל'משביר' וכדומה משיב הדין-וחשבון הנזכר בצינו את מצוקת ההון של המשרד:

הסיבה העקרית... היא תנאי קבלת העבודה בארץ. מסכות חוסר בנק לאיפוחיקא שנייה מוכרח הקבלן להמציא קרדיט משלים לבעל הבניין... מלבד ההון החוזר לתשלומי המלאכה, מקנה חמרים ועוד, היתה נחוצה למשרד קרן מיוחדת להלוואות לנותני העבודה לזמנים ארוכים וקרן כזו לא היתה במציאות... תשלומי בנק האפוחיקא, ההנהלה הציונית, שטרות של נותני עבודה לזמנים קצרים הקלו רק במידה ידועה על המחזור... באין סכומים אלה היה המשרד מוכרח לשאת, יחד עם ה פ ו ע ל י ם [הדגשה שלי—א"מ] בעול הכבד הזה.

בתנאים אלה נאלץ המשק הקבלני של העובדים לחפש צורות ארגון ומינהל חדשות אחרות מאלו שהיו מקובלות בשנים הראשונות: 'סולל-בונה' התבסס על הון מניות שנועדו להפצה בקרב העובדים ובישדות השונות של הישוב' בין 'הפועלים היהודים בחוץ-לארץ' ובעזרת 'ועידת ארץ-ישראל העובדת'. נוסף לכך דרשה הוועידה השנייה של פועלי הבניין מאת 'קרן היסוד השתתפות... בהון היסוד של החברה [היינו 'סולל-בונה'] עד לסך 25 אלף לירות מצרות, כדי להקים קרן של הון-יסוד בהיקף של 50 אלף ל"מ. המטרה היתה, אפוא, לגייס הון-עצמי באמצעות מניות. המפנה הזה ביצירת מה שכונה 'הון הפועלים' עורר התנגדות מצדדים שונים. בקובץ 'סולל-בונה' שיצא לאור בתרפ"ד כתב הוגו ברגמן (לימים פרופסור ש"ה ברגמן) על 'הון הפועלים' כי זו רסטוראציה, שפן הארגון בצורת 'חברת מניות' נועד להחליף את התפיסה הקודמת שלפיה שאף המשרד לאחד את 'השתתפות' (היינו הקואופרציה) עם העבודה המקצועית בצורת 'גילדה', המאחדת את שני היסודות—לארגון את העובדים באשר הם עובדים ולהעסיקם בתור 'נותן עבודה קואופרטיבי'. לדעתו של ה' ברגמן, יש בגישה החדשה המבקשת לכוון חברת-מניות משום פרספקטיבה חדשה: 'הפועל נעשה אחראי בעד הצלחת עבודתו, בכספו, בפרוטו שחסך לו. מעמד הפועלים המאורגן בתור בעל רכוש ובעל אשראי'.

אך היה היבט נוסף למפנה זה שנגע במישרין בבעיות המינהל, והיבט זה נכלל או נרמז גם בדבריו של ה' ברגמן על 'הגילדה'. כבר במועצה הקבועה של ההסתדרות הבניין שהתקיימה בירושלים, בטבת תרפ"ג,³³ טען בן-גוריון בזכות שליטת ההסתדרות כולה על כל ענפי משק הפועלים:

33 פנקס ההסתדרות העובדים הכללית, ירושלים, שבט תרפ"ג (ינואר-פברואר 1923).



פלוגת מגדל ליד המחצבה

המשרד צריך להיות לא של קיבוצים ואף לא של הסתדרות מקצועית, אלא של הסתדרות העובדים כולה. . . היא מחלקת ההסתדרות הכללית לעבודות קבלנות. המועצות העירוניות [היינו, מועצות הפועלים] תפקחנה על פעולות סניפי המשרד. להסתדרות המקצועית המקיפה יהיה מרכז נבחר שהוא אשר ידאג לאיגוד והגנת העובד.

בן-גוריון דחה את עקרון הניהול הדצנטראליסטי על-ידי גופים קיבוציים וקבוצות אוטונומיים. גם י" טבנקין קיבל את תפיסתו של בן-גוריון, שאמר כי אסור למסור את ההתיישבות לחקלאים ואת הבניין לבנאים: 'אסור שלפועלי המקום תהיה מונופוליה על כל עבודות המקום'. טבנקין טען בפירושו, כי 'איי-אפשר לעשות את הקיבוצים אחראים לחוג נעול. נעילה זו תביא לידי משרדים

רבים נבדלים. התפיסה החותרת לשליטת ההסתדרות כולה ורואה במשרד לעבודות ציבוריות (או גם במרכז החקלאי) 'מחלקה' של ההסתדרות הכללית, הונחה ביסוד 'חברת העובדים'. השאלה היתה אם יש לארגן את המשרד לעבודות ציבוריות כקואופרטיב של קואופרטיבים או כמחלקה של הוועד הפועל של ההסתדרות. באותה מועצה, טען, למשל, א' ארבר, מאנשי גדודי העבודה, כי 'המשרד והקיבוצים צריכים להיות דבר אחד'. הלל דן טען בזכות הארגון בצורת 'שתפת' כדוגמת חברת העמק, על יסוד השוואת מחירים. כבר במועצה זו הועמדה, אפוא, בספק האפשרות של צמיחה חברתית כוללת, המתבססת על שיטות ארגון שיתופיות ושוויוניות, וזאת עקב הצל המאיים של הגרעונות, חוסר ההון וחוסר אפשרויות קיום. טבנקין נאלץ להודות, כי 'האבטונומיה הרבה של הקיבוצים לא הועילה להצלחתם'. רמז הציג לארגן את המשרד כ'שתפת' [היינו, חברה שיתופית] סגורה בעלת מניות, שבה יהיו בידי הוועד הפועל של ההסתדרות 50% מכלל בעלי זכות הדעה וההכרעה בחברה השיתופית שתאושר על-ידי הממשלה. שיטה זו נבחרה משום שהקנתה לחברה בסיס משפטי לגייס הון; זו, אכן, היתה רביזיה. ועוד הסביר רמז, כי אי-אפשר להציג כתנאי להשתתפות בחברה את 'השוואת מחיר העבודה המקצועית לעבודה הפשוטה כל עוד לא נקבעה השוואת מחירים כללית בהסתדרות. נשאר נאמנים לשאיפות ההשוואה אך אל נאמר קומונה'. הוא ציין, כי 'רוב החברים אשר הצביעו בעד [השוואת המחירים]... ולמדו מקצוע יצאו מן הקיבוצים'. אף זו היתה רביזיה. י' לנדנברג (שדה) מן הגדוד טען, שביטול ההשוואה יצור שני מעמדות בהסתדרות, ואילו טבנקין דרש מההסתדרות לעבד תוכנית מורחבת של השוואת מחירים, אשר במרכזה תעמוד המשפחה וצרכיה ולא שאלת בעל המקצוע המתבסס על מונופוליה וחושש להתחרות. בסופו של דבר ניצחה התפיסה הריכוזית-מינהלית של בן-גוריון, והיא שהונחה ביסוד חוקתה של חברת העובדים, או בשמה המלא: 'חברת העובדים העבריים השיתופית הכללית בא"י בע"מ'. בשמה של החברה נשמר עדיין המושג קואופרציה. בתקנון חברת העובדים נקבע כי אין מנייתיה סחירות ואין החברה מחלקת רווחים. ועידת כל חברי החברה היא בעצם ועידת ההסתדרות, שכן 'כל חברי ההסתדרות הינם חברים לחברת העובדים'. ואמנם נקבע במפורש כי הוועידה היא 'המוסד המוסמך העליון של החברה'. חברת העובדים שולטת בכל חברות-הבת שלה. ב'סולל-בונה', למשל, היא ממנה מנהל אחד בהנהלה שבה שבעה חברים, אך מניות-היסוד של 'סולל-בונה' הן 'קנין חברת העובדים' ולמניות אלו יש בהצבעה 'מספר דעות שווה למספר יתר המצביעים'. זכות-ההכרעה היא למעשה ולהלכה בידי הפועל של ההסתדרות. אכן, בן-גוריון עצמו הדגיש בדבריי-הסבר לרעיון חברת-העובדים: 'הנהלת החברה נבחרה בוועידה הכללית של החברה, שהיא גם הוועידה הכללית של ההסתדרות, באופן שהוועד הפועל של ההסתדרות הוא למעשה הנהלת חברת העובדים'.³⁴

הסמכויות שהוקנו לחברת-העובדים הן עדיין רחבות מאוד: 'לקבוע את מחירי היבול והתוצרת של משקיה...', 'את שיטת התשלום ושכר העבודה במשקי החברה... ועסוקיה'; עם זאת אין מציינים יותר את השוואת המחירים. התפיסה המינהלית—ארגון החברה על יסוד מניות והיעדר מדיניות של השוואה וניהול עצמי הם שהבדילו ברורות בין עקרונות 'חברת-העובדים' לעקרונות של גדודי-העבודה. הגדוד ראה בצורה הקיבוצית-קואופרטיבית אבן-פינה לכל התאגדות רחבה יותר, על

34 קונטרס, קיח, י"ז בכסליו תרפ"ג (7 בנובמבר 1922).

דרך התאגדות של איגודים בקומונה כללית. התפיסה של בן-גוריון היתה הנהלתית-ריכוזית. המטרות היסודיות שהנחו את מקימי 'חברת-העובדים' לא היו שונות מן הכוונות של הגדוד: (א) ריכוז משאבים של הסקטור המשקי, הציבורי-ההסתדרותי, המתהווה כדברי בן-גוריון עצמו, כשלב ב'הגשמת הציונות הסוציאליסטית—הקמת חברת העובדים של העם העברי בארץ... התאים הגרעינים הראשונים של חברה עובדת זו'.³⁵ כמו כן נאמר כי החברה הוקמה כדי לבצר את מעמדם של המפעלים האלה 'בפני התחרות של משקי הרכוש המנצל, לשם כלכלה עצמית של המעמד העובד כולו'. (ב) שליטת הציבור כולו—המעמד—על המפעלים ועל המשקים, ועל יחידותיו השונות של הסקטור ההסתדרותי, כדי לשמור על כיוון התפתחותו של המשק הדרכי-פעולתו. הבעיה המרכזית היתה כיצד לבנות את הארגון הפנימי של הסקטור הציבורי-ההסתדרותי המתהווה. אולם נוסף לכוונות אלו, שהוצהרו בפירוש על-ידי בן-גוריון, היו מטרות נוספות שאותן רצו להגשים על-ידי הקמת חברת-העובדים, כגון עקיפת השוק הקאפיטאליסטי, ריכוז הון עצמי לנוכח צמצומו ושיתוקו של התקציב הציוני ומיעוט 'השוק האזרחי הפנימי' בארץ. מטרות אלה הדרגשו על-ידי מ' אלקינד, טבנקין ורבים אחרים, ומעל לכול על-ידי בן-גוריון כאשר דיבר על 'הון מעמדי', 'יצירת הכלכלה העצמית שלנו'³⁶ וכו'. בן-גוריון דיבר באותה תקופה על

יצירת רשת ציונית של עובדים [שהיא] תנאי מוקדם ראשון להגשמת הציונות... תנועה ציונית חדשה העומדת כולה ברשותנו... והתנאי המוקדם השני להגשמת הציונות היא יצירת הרשות הכלכלית המשותפת של מעמד העובדים.³⁷

ביחס לעקרונות אלה, שהם מיסוד-היסודות של תפיסת הציונות הסוציאליסטית בסוף 1922 ובשנת 1923 לא היתה כל פלוגתא בין בן-גוריון לבין חברי-הגדוד. יתרה מזו, כבר בוועידה הציונית בלונדון ב-1920 דרש בן-גוריון מאת ההסתדרות הציונית להכיר באוטונומיה של ציבור-העובדים (לעתיד ההסתדרות), הממלא פונקציות מסוימות שהן כלל-יישוביות וכלל-ציוניות. דרישה זו היתה עצם מעצמה של תפיסת הציונות הסוציאליסטית: האמונה שציבור-העובדים הוא גורם אוטונומי, 'ריבוני' כביכול בחברה פלוראליסטית, הדוגל בשיטה משלו בשאלות של בניין היישוב וריכוז העם העברי בארץ ובכל המפעלים והיחזמות הנוגעות לציבור העובדים בתחום הגשמת בניין היישוב והגשמת הציונות. ציבור-העובדים רשאי לנהל את ענייניו על אחריותו ובהתאם לתפיסותיו, גם כשההון הוא לאומי ובפרט כשההון הוא לאומי. בסוגיות-יסוד אלה של הציונות הסוציאליסטית לא היו, אם כן, חילוקי-דעות בין בן-גוריון לבין אלקינד. עם זאת, שני הבדלים יסודיים מפרידים בין השניים: (א) אלקינד וחבריו-לדעה בגדוד ראו את תהליך 'יצירת הכלכלה העצמית' של העובדים והרשות הכלכלית המשותפת של מעמד העובדים' בדרך הקומונה הכללית של כל העובדים, שנועדה להיות התאגדות של איגודים על יסוד הנהלה עצמית, ביזורית, 'מלמטה למעלה', מן היחידה אל ההיקף. בן-גוריון וחבריו גרסו את השליטה העצמית של הפועלים בצורה ריכוזית, באמצעות הוועד הפועל הנבחר שירכוז וינהל את ענייניו של הציבור כולו. שוני זה בגישה היה קיים למן הרגע הראשון, אך הוא הובלט והודגש בתפיסה של 'חברת-העובדים'. (ב) הבדל שני הוא בתפיסת יעדו

35 ש.ם.

36 קונטרס, קיט, כ"ט בכסליו תרפ"ג.

37 ש.ם.

הלאומי של ציבור העובדים או מעמד הפועלים, בקרב ההסתדרות הציונית כולה. בן-גוריון, כחבריו האחרים לדעה, ראה את מפעלם של העובדים בארץ במסגרת לאומית מקיפה ורחבה. הם שאפו לריכוז העובדים היהודים בארץ והיקלטותם על כל צורותיהם החברתיות והארגוניות השונות, ללא הבדל. את מימושו של תהליך זה הם ראו בזיקה למדיניות הציונית כולה. אלקינד וחבריו ראו את עצמם קודם לכול תנועה השואפת לבניין קומונה כללית; הם אמנם סברו כי את בניין הארץ כולה יש לקדם באמצעות הקומונה הכללית, אבל ההתרכזות האינטלקטואלית והאמוציונאלית היתה מלכתחילה ומעצם טבעה קומונוטארית ובמידת-מה אקסקלוסיביסטית-אוואנגארדית. הבדלים מהותיים אלה, שיצרו אסימטריה בין תפיסת הגדרת תפיסת ההסתדרות, כבר נתגלו בקשר לוויכוח על מבנה המשרד הקבלני 'סולל-בונה' וחברת-העובדים, וכן בכבישים, בעבודות הציבוריות ובבניין. גם רעיון הקומונה הכללית וגם רעיון חברת העובדים נוצרו, ראש לכול, במצב של היעדר שוק אזרחי פנימי, היעדר סקטור קאפיטאליסטי ויחמה פרטית, המסוגלים לספק עבודה ומחיה לעולים חסרי-אמצעים; שניהם פרי תקופה אחת.

ב. ההתפתחות בתחום הסקטור ההתיישבותי של ההסתדרות

אותה אסימטריה נוצרה גם בתחום פעולתה של ההסתדרות החקלאית בהתיישבות העובדת, שהיא המגזר השני החשוב של הסקטור המשקי-הציבורי ההסתדרותי, שהתרחב ונוצר בחלקו עם העלייה השלישית. יתרה מזו, גם הקבלנות ההסתדרותית, שהחלה בכבישים ובעבודות הציבוריות, התפשטה או שאפה להתפשט אל התחום החקלאי. תחום החקלאות אף הוא היה פתוח לאקספרימנטאציה ותייב את העוסקים בו לשלוח ידם בנסיונות חדשים ובתכנון המשק והחברה, שכן הנסיונות שנעשו בענף זה בתקופת העלייה השנייה היו, כמתואר, מזעריים ובלתי-מבוססים. אף זאת: בשטח החקלאות עמד החלוץ העולה שהתעתד להיות לפועל, בפני הדלת הנעולה של המושבה. אכן בדין-וחשבון של המרכז החקלאי נאמר, כי 'המושבה לא נענתה למאמצים להרבות את מספר הפועלים העברים', וכי

מהנסיונות והמו"מ הרבים שהיו למרכז עם אנשי המושבות שבהם השקיע הוא, בזמנם, הרבה כוחות ומרץ—הוכחה בפעם המאה המציאות המרה, ששום דבר בעולם לא ישנה את המצב במושבות.

הפועל העברי נאלץ ליצור לקליטתו סקטור משקי משלו.

קווי-ההתפתחות בקבלנות ההסתדרותית ובמשק ההסתדרותי החקלאי היו אפוא מקבילים: ההוכחה הברורה לכך הוא הדין-וחשבון של המרכז החקלאי לשנים תר"פ-תרפ"ב.³⁸ צורך משותף דחף להקמתם הן של הסקטור ההסתדרותי בעבודות הציבוריות והבניין והן של משק העובדים וקבלנות העובדים בחקלאות—הצורך לקלוט עולים-חלוצים בלתי-מנוסים בעבודה, ומחוסרי-אמצעים, להבטיח להם מחיה מינימאלית בחקלאות המתבססת על עבודה עצמית. מטרה זו לא מומשה במשך כל שנות העשרים, ולא כל שכן בשנות העשרים הראשונות. בלשון פשוטה מדברים על כך מחברי הדין-וחשבון, אנשים פראגמטיים, הטרודים מאוד בדאגות הקיום:

38 פנקס ההסתדרות הכללית, ירושלים, שבת תרפ"ג (ינואר-פברואר 1923).

יש דבר מה הקדם לכל הויכוחים הסוציולוגיים על צורות ההתיישבות השונות [הכוונה דאי לוויכות על השאלה מה עדיף—קברצה קטנה, מושב, קברצה גדולה וכד']: יסוד משק בריא, אפשרות הצלחה חקלאית—כלכלית [ההדגשה שלי—א"מ], מבלעדיה לא תיברא שום התיישבות בת קיימא.

ומפרש הדין־וחשבון:

שנים אחדות רצופות של הפסדים דיכאו את רוח החברים והרבה מהם התיאשו מלראות את משקם מבוסס ומשוחרר ממשא החובות הרובצים המוטל עליו. עצם הדבר הזה, ששנים של עבודה ובתנאים קשים כאלה ובהתאמצות, לא הביאו בתוצאתן אלא דפיציט—דחף הרבה חברים וחקלאים טובים מתוך החקלאות. מלבד זה ישנם חברים שלא עמדו פשוט בנסיון: לחיות חדשים שלמים בכלכלה גרועה מאוד, בחוסר שמן, סוכר ועוד [סוגים] הכרחיים של מזון האדם, בלי יכולת לספק את הבגדים ההכרחיים וההוצאות הכי מינימאליות. לא כל אחד מסוגל להמשיך ככה.

אמנם גם בתחום זה הושגו בתקופת העלייה השלישית הישגים בממדים ובהיקף שלא נדעו קודם־לכן:

בזמן קצר של שנה וחצי יצאה לפועל התיישבות חקלאית חדשה, שעולה בכמותה פי שניים מההתיישבות החקלאית שנוצרה במשך 12 שנה [הכוונה דאי למן תחילת העבודה ההתיישבותית של ההסתדרות הציונית]. קרוב לאלף עובדים ועל שטח של כ־45.000 דונם—מכילות הנקודות החדשות שנוצרו מראשית תרפ"ב ועד עתה. נוסף על 690 העובדים ושטח של כ־20 אלף דונם, שהכילו הנקודות שהיו קיימות בזמן ההוא... המספר הכללי הנוכחי של העובדים במשקים החקלאים הוא 1628 איש.

אך כל מעשה היצירה החלוצית היה חדש, נסיוני, וחמור מכל, חסר עתיד בטוח. במציאות זו גובשו עקרונות חדשים: ראשית, ההדגשה על שליטת העובדים במשקים, ניהול־עצמי, ואחריותם למשק, בלשון הדין־וחשבון:

עמידת המשקים הגמורה ברשות העובדים... עד שאין עוד דואג למשק מבלעדיהם עצמם, שאחריותם השלמה והגמורה עליו [על המשק]... שהם בעצמם [החברים] אחראים בעד הרווח או הדפיציט של המשק.

כדי להגיע למצב זה, נאמר בדין־וחשבון, יש לבטל את—

שיטת התקציבים הניתנים למשקים הקימים... יש צורך לאפשר למשקים אלה הלוואות ידועות ליצירת ענפי משק חדשים וביצורם של הקיימים... ייחוד סכומים מסוימים לפיתוח ענפים מסוימים... והתאמצות המשקים עצמם לפתח ולשכלל את הענפים האלה.

עם זאת דורש המרכז החקלאי שתינתן לו הסמכות גם בשאלת בחירת חברים למשק—'הרכבת הקבוצה'—דורש 'לבל יקבלו שום חבר חדש בלי הסכמתו'. זאת ועוד: דרושה 'פעולה כספית משותפת לכל המשקים ומרוכזת בידי ההסתדרות [ההדגשה שלי—א"מ]', כדי 'לברוא את הבסיס לפעולה כלכלית גדולה ולהוציא את פעולתנו הישובית למרחב'. אכן, המרכז החקלאי דרש ממחלקת ההתיישבות של ההסתדרות הציונית 'השגת אישור מלונדון להלוואה של 25 אלף ל"מ שתהא מוקדשת בעיקר לבניין המקומות החדשים'. ההנהלה הציונית בלונדון, מוסרים מתברי הדין-וחשבון, קיבלה את הדרישה, 'בתנאי שאנו בעצמנו נמצא את המקורות אשר יהפכו את ההלוואה למזומן'. התוצאה היתה, כי 'למעשה הסתדרה כמעט כל ההלוואה ע"י מוסדות הפועלים' (המשביר, בנק הפועלים). הדין-וחשבון מדגיש בפירוש, כי—

מפריע הצד היורדי, באופן רשמי אין אנו בעלי הרכוש, אין אנו חברה מאושרת, והכוח שיש בידינו ביחס למשקים, אם כי הוא די גדול, הנהו רק מוסרי ולא משפטי.

כבר בוועידת 'ההסתדרות הפועלים החקלאים' שהתקיימה בשבט תרפ"ג הוחלט כי 'ההסתדרות הפועלים החקלאים מתאשרת בתור קואופרציה התיישבותית', "חברת התיישבות העובדים" כסניף אבטונומי של ההסתדרות הפועלים החקלאית'. בהחלטה זו באה לביטוי השאיפה לריכוז וגיבוש הסקטור המשקי-הציוני של ההסתדרות החקלאית, המאחד שכירים ופועלים המתעתדים להתיישב עם אנשי-משקים שבהתיישבות הקיימת. באותה החלטה נאמר כי הון החברה יתבסס על מניות, כשמניות-היסוד שייכות להסתדרות העובדים הכללית ולמניות אלו מחצית הקולות באסיפה הכללית. החברה היא בעלת כל המשקים ולה הזכות לערוך חוזים עם החברות המיישבות, ואין שום משק ושום קיבוץ חברים יכול לנהל משא-ומתן עם מוסדות ישוביים וכספיים שלא בהסכמת החברה'. ועוד:

יחד עם אישור החברה [על-ידי הממשלה] צריך לגשת גם לאישור כל משק ומשק בתור קואופרציה חוקית, שהנה סניף החברה. כל משק נהנה מזכות האבטונומיה הפנימית בגבול תקנותיה והחלטותיה של החברה.

כמורכן נקבע כי: 'החברה באה בדברים עם ההסתדרות הציונית בדבר העברת רכוש החקלאי, המושקע במשקי העובדים, ברשות החברה'.⁴⁰ גם עקרונות אלו תואמים את התפיסה שהביע בן-גוריון כבר בוועידת לונדון ב-1920.

כשם שלא היו חילוקי-דעות בין הגדוד לבין ההסתדרות העובדים בשאלת הצורך בתכנונו של המשק הקבולני ההסתדרותי וחברת-העובדים בכללה, וכן לגבי המטרות הכלליות של ארגונים אלה, כך היו הגדוד וההסתדרות תמימי-דעים לגבי הצורך בתכנונה של ההתיישבות החקלאית. התכנון היה כורח המציאות. עם זאת, הגדוד או למזער המנהיגים בעלי-ההשפעה בקרבן, דחו את השאיפה לריכוזיות שתמומש באמצעות חברת-מניות ורצו להשיג מטרות אלו בדרך של התאגדות איגודים. דרכם היתה דרך הקומונה הכללית של כל העובדים, בדרך ביזורית 'מלמטה למעלה'. מבנה חברת-העובדים ובכלל זה גם ההתיישבות וכן המבנה של ההסתדרות בכללה באותם ימים אכן

40 פנקס, שם, ב, אוגוסט תרפ"ג.

גרם לשילובו של הכוח הפוליטי-המפלגתי עם הערצמה שנבעה משליטה סמכותית-ריכוזית על המשק. בבחירות למוסדות ההסתדרות בחרו חבריה, בהליכים דימוקראטיים, בצירים על-פי רשימות מפלגתיות בעיקרן. המפלגה, או ה'קואליציה' של המפלגות, שהשיגה רוב בבחירות הרכיבה את המוסדות המבצעים של ההסתדרות. המפלגה או הקואליציה שניצחה בבחירות שלטה בעצם גם בכל הסקטור הציבורי-המשקי של ההסתדרות—בתוקף המבנה המוצע של חברת-העובדים—וממילא שלטה גם על כל כוח-השפעתו של הסקטור הזה בתחום החברתי: קליטת עלייה, פעולות תרבות חינוך, התיישבות קיבוצית וכד', עד כדי התערבות בהרכב החברים המתקבצים בקבוצה, כפי שרצה המרכז החקלאי. מבנה זה היה מנוגד בתכלית לתפיסת הגדוד בעיקר משום שלחלק חשוב ומשפיע בקרב חברי-הגדוד היו זרות המגמות לעיצוב פוליטי מפלגתי כלשהו של חיי החברה והמשק והם התנגדו להן. רעיון הקומונה הכללית, שאולי נתמך גם על-ידי חברים מן הוועד הפועל של ההסתדרות, הפך מעצם טבעו לתפיסה עצמאית בתחום התכנון המשקי והחברתי והניהולי של הסקטור המשקי-הציבורי של העובדים, המנוגד לשיטה המקובלת בהסתדרות בכלל. הסקטור המשקי העצמי של העובדים, כמו הגדוד, נולדו וצמחו כמעט בהיסח-הדעת, בלא תכנון מוקדם. הם צמחו מכות ההתנסות והלימוד, ומכוח הרצון ליצור יישוב עובד בארץ. עם זאת יש להדגיש שוב כי המנטאליות והאוריינטאציות האינטלקטואליות והחברתיות-התרבותיות של מנהיגי-ההסתדרות ומנהיגי-הגדוד היו שונות. אין ספק שפער-הדורות וההתנגשות בין העליות תרם להעמקתו של שוני זה; כך, למשל, נאמר בדין-וחשבון שהוזכר לעיל של ההסתדרות החקלאית כי בקבוצה הקטנה ובמושב, שצמחו עוד בתקופת העלייה השנייה, או שנוסדו על-ידי אנשיה היו חברים שחיו 'במשך שנים' לאפשרות של התיישבות, ובתוכם 'טובי החקלאים בציבורינו'. במציאות זו התעוררו שאלות קשות: את מי יש להעדיף בתור להתיישבות; מי קודם למי; למי הסמכות וההשפעה בתחום זה ולמי המנהיגות. ההרכב של המרכז החקלאי ומדיניותו הושפעה במידה ניפרת מאנשי העלייה השנייה ואילו אנשי העלייה השלישית, עמם נימנו הן צעירי הגדוד והן צעירי 'השומר-הצעיר', גיבשו עמדות משלהם וגילו יוזמה רבה לעצב צורות-התיישבות חדשות. אנשי 'השומר-הצעיר' רצו להקים 'עדה טריטוריאלית רצופה' בהתיישבות, ואילו הגדוד יצר את הקיבוץ-הארצי הראשון ושאף להיות הכוח המתיישב הדומיננטי בעמק.

ג. ההתפתחויות בחברה הגדודאית

המפנה שחל בסקטור המשקי-ההסתדרותי לעבר צורות ניהול, ארגון ומימון חדשים—הקמת 'חברת המניות' ושיטת הניהול הריכוזית—היה פרי המשבר הכלכלי בסקטור זה, פרי הגרעון הכספי שאיים על עצם הקיום. המנהיגות ההסתדרותית מעצם יסודה היתה נכונה לאקספרימנטאציה בצורות ארגון וחברה חדשות, ולגמישות שלא היו מקובלות בגדוד, אשר לפי עצם השקפתו היסודית היה קומונה, וכקומונה כללית לא יכול היה לסגל לעצמו צורות חדשות אלא במסגרת הקומונה. המשבר שגרם למפנה בסקטור המשקי-ההסתדרותי עורר חגובות שונות בתכלית בגדוד. חשוב אפוא להתחקות אחר שלבי ההתפתחות והתגובות בחברה הגדודאית, נוכח המשבר הכלכלי והחברתי בסקטור הציבורי-ההסתדרותי. שהרי שלבים אלה בניסונו של הגדוד השתקפו בתהליך הפוליטיזאציה שלו ובניבוש האידיאולוגיה של הגדוד. דומה כי לא נחטא בהכללה אם נאמר כי לכל שלב בהתפתחות המעשה של הגדוד ולחוויות שעברו עליו נתלוה פירוש אידיאולוגי. בכך אין תימה, שהרי ציבור ער

ותוסס זה, מעבר לתדהמה שאחזה בו נוכח הנסיונות שעברו עליו, נטה להסיק מהן מסקנות אידיאולוגיות ושיווה להן אינטרפרטאציות משלו. עצם היכולת לתת אינטרפרטאציה ולחפש אוריינטאציות חדשות היא ממאפייניו של חומר אנושי זה.

מן הגרעון הכספי שאיים על הסקטור הציבורי-ההסתדרותי כולו ועל הגדוד בכלל זה, לאחר שלוש שנים של מאמצים חלוציים וציפיות גדולות, הסיקו אנשי-הגדוד, שלא כחבריהם בקרב מנהיגי-ההסתדרות שלא דבקו, כאמור, מלכתחילה בראדיקאליזם הקומונוטארי, מסקנה לגבי הקומונה והיא: המשבר סתר את הציפייה כי הגדוד יהיה בבחינת — 'נסיון דמונסטראטיבי של משק הפועלים'.⁴¹ אין לשכוח כי על-פי חזונו של אנשי-הגדוד דמיונו נועד הגדוד 'לשמש נסיון למופת המוכיח, שמשק הנמסר לידי פועלים מצליח במובן החמרי, ואפילו במשטר הנוכחי עולה בזול מכל משק אחר'.⁴² הגרעון המאיים על עצם הקיום יצר פער בין הציפיות של הקומונה ובין המציאות ועורר ספק באפשרותו של הפועל העברי בארץ להתקיים ולקיים את הקומונה שלו. פער זה היה מקור לתדהמה. ומה היתה אפוא המסקנה מפער ומתדהמה אלה? מציאות זו התבררה לכל באמצע שנת תרפ"ג, בעיית הדיפיציט, הגרעון הכספי, היתה עתה לשאלה המכרעת: הסיסמה היתה: 'להפסיק את הדיפיציטים', והמחיר היה:

צמצום הגדוד מבפנים [ההדגשה שלי—א"מ]... הגדוד הגביל מאד את קבלת החברים וכמעט הפסיקה לגמרי... התחיל להסתלק מעבודות שהיה בהן חשש של הפסד... התחיל לצמצם את לימוד המקצוע.⁴³

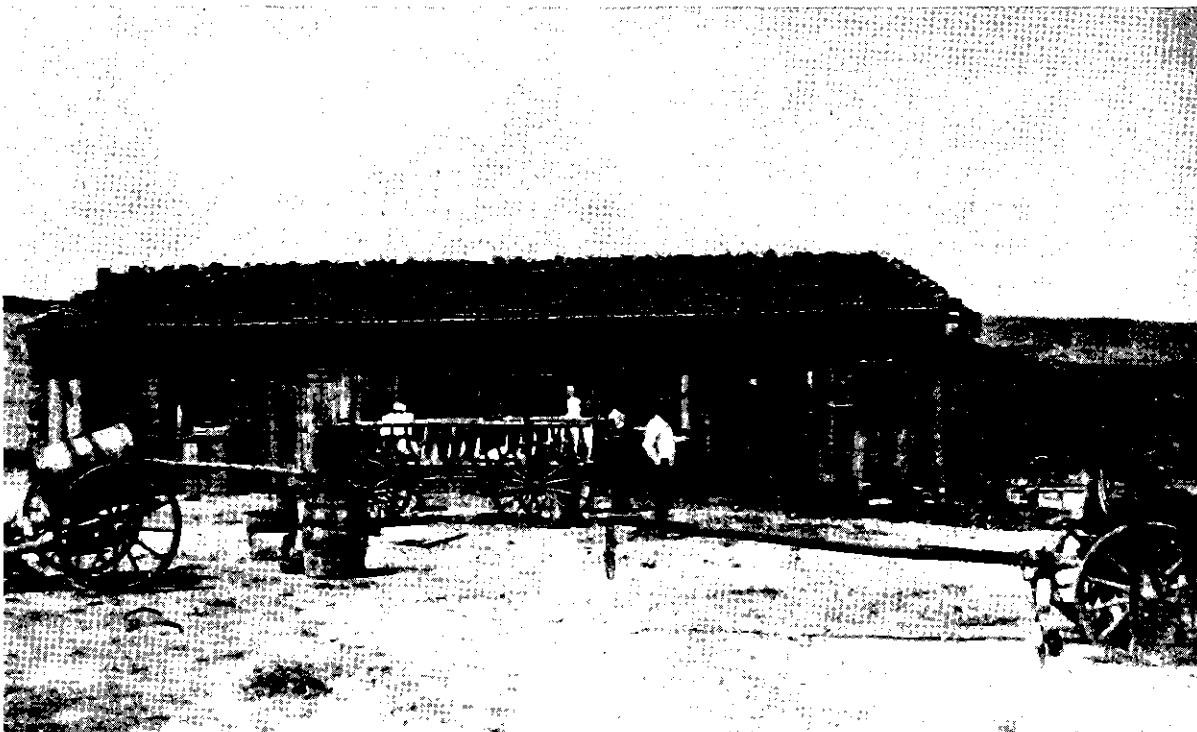
שומה עלינו לעמוד על המשמעות האמוציונאלית והתכליתית של ההחלטה לצמצם את פעולות הגדוד, מבחינתם של חברי-הגדוד אשר ראו בדרך הגדוד את התממשות הדמיון של הקומונה הכללית, שנועדה לפי הדמיון של יוצריה להתרחב ללא-הרף, לשמש 'נסיון דמונסטראטיבי של משק הפועלים' ולהוכיח, 'שמשק הנמסר לידי פועלים מצליח במובן החמרי. אפילו במשטר הנוכחי הוא בזול יותר מאשר מכל משק אחר'. הרצון להרחיב את הקומונה עד שתכלול את כל ציבור-העובדים בארץ היה חלק מהותי מדמיון הגדוד.

הגרעון, כשלעצמו, לא היה תופעה שפגעה רק בגדוד. להיפך, בדין-וחשבון שלו למועצה הכפולה בתל-יוסף, בתשרי תרפ"ד (סוף 1923), ציין אלקינד בפירושו כי 'הגרעון לעובד בגדוד היה קטן משל פועלים אחרים שעבדו ב'משרד לעבודות ציבוריות ובניין'; זה היה המצב למרות שהגדוד השקיע מכספו-הוא ועל אחריותו בפיתוח ענפים שונים, כגון מחצבה, בניין באבן, דייג, גן-ירקות ועוד. יתרה מזו, בעבודות שונות אף צבר הגדוד רווחים. עם זאת הטיל הגרעון של הגדוד צל כבד על כל מסכת-היחסים של הגדוד עם ההסתדרות ועל מעמדו בהסתדרות. בשלב זה של הדין אנו עוסקים בפירוש ובהסבר, שאנשים בגדוד נתנו לעצם התופעה של גמר העבודות בהפסד כספי ניפר, מבחינת יעילותו וסיכוייו של הנסיון הקומונוטארי בארץ-ישראל. הגדוד הסיק מן הלחץ שהופעל עליו מצד מוסדות ההסתדרות בקשר לגרעון, כי אין תומך בתנופתו ויוזמותיו בתחום של עבודות כיבוש, של

41 גדוד העבודה על שם 'טרומפלדור', ירושלים תרפ"ה.

42 שם, עמ' 8.

43 שם, עמ' 21.



כפר גלעדי, הצריף הראשון

נסיונות חלוציים ושל רכישת מקצוע בכוח העזרה ההדדית בקומונה. על כן מוסר אלקינד בדין־חשבון שלו בתשרי תרפ"ד:

מלפני שנה הפסיק הגדוד כמעט מלקבל חברים חדשים [הדגשה שלי— א"מ], צמצם את עבודותיו בעבודות יותר בטוחות... התחיל להזהר בחדירה למקצועות חדשים. בנדון לימוד מקצוע קבענו פרינציפ, כי כל מקצוע מוכרח לשאת את עצמו מהחלתו... כל העבודות הועמדו על הגובה המתאים ועומדות עכשיו על בסיס כלכלי.

הווי אומר, השאיפה להתרחבות של הקומונה צומצמה, והפעילות של הגדוד הועמדה על בסיס של רווחיות ומסחריות. הסיבה להיסט זה מוסברת בחוברת של הגדוד מראשית תרפ"ה:⁴⁴ הכספים הלאומיים לא הספיקו כדי ליצור תשתית של עבודה פרודוקטיבית שבה ייקלטו אפילו המעטים שפרצו עם ראשית העלייה השלישית: מכאן היעדר הכשרה מקצועית והיעדר מימון ציבורי לפעולה מתוכננת של הכשרה מקצועית. הדיפרנציאציה המקצועית ורכישת המקצועות החדשים, שהיו תנאי לפיתוח המשק וליצירת אפשרויות של קליטת פועלים מובטלים בגדוד,

44 גדוד העבודה על שם "טרומפלדור, ירושלים, כסליו תרפ"ה.

התבצעו על-ידי הפועלים ועל חשבונם, כמעט בלא עזרה מצד המוסדות המיישבים. לשון אחר: אנשי הגדוד נאלצו לצמצם את פעולות הגדוד ואת כוונות התרחבותו לאחר שעייפו מלשאת בעול הגרעונות הכרוכים בעבודות התשתית וההתמקצעות בלא עזרה, ובתנאי תחרות קשה עם הפועל המקומי הזול. חוסר העבודה והדפיציטים, נאמר באותה חוברת, הם הגורמים העיקריים ליאוש שתקף את 'החלק הכי גדול של העלייה השלישית'. באותה חוברת מזכרות גם יוזמותיו העצמאיות של הגדוד: הוא השקיע מכספיו ומימיה העבודה שלו ב'סידור ההגנה' על חשבוננו; עסק בפיתוח עבודות לקליטת הפועלים, כגון סידור גן-ירקות ומשתלה; הגדוד נכנס לכיבוש ענפי-עבודה בלא עזרה מן החוץ. לאחר שלוש שנים נוכחו אנשי-הגדוד, כי כל עוד לא מוגשת להם עזרה מבחוץ ולמען הביסוס והרווחיות יש להימנע משליחת יד בפעולות מסוג זה שפריין, גרעונות.

בתקופה מאוחרת יותר, בראשי-הפרקים לדין-וחשבון שהוגש למרעצה הכפולה שהתקיימה בראש-השנה תרפ"ו—דין-וחשבון המסכם את חמש שנות קיומו של הגדוד—ציין אלקינד, במבט רטרופקטיבי, כי בחדשים שבין ניסן-אלול תרפ"ב החל הצמצום בגדוד וניכרו אותותיו של המשבר: בתקופה זו קיצצה ההנהלה הציונית את התקציבים; המשרד לעבודות ציבוריות 'שינה את יחסו לגדוד', צמצם את כמות העבודות הנמסרות לגדוד ודרש לעצמו פיקוח גדול יותר על הנעשה בגדוד בתחום ביצוע העבודות; ומעל לכול כבד לחצם של בעלי-החובות והמחסור בכלכלה בעין-חרד ובירושלים; היו עזיבות מפלוגות ירושלים ועין-חרוד. משמעות הדברים האלה לגבי אלקינד, כפי שהציגם בדין-וחשבון שהכין לקראת המרעצה בראש-השנה תרפ"ו, היא 'הב ל ט ת הקושי של בניין המשק הקונסטרוקטיבי [ההדגשה שלי—א"מ] וכן כי 'ההתאמצות הבלתי רגילה מצד הפועל [נשאה]—דפיציט'. לשון אחר: הטלת ספק בעצם אפשרויותיה של השיטה הציונית הקונסטרוקטיבית הקומונוטארית בתנאים הנתונים ואכזבה מכך שהמאמץ החלוצי לא נשא אלא את באושי הגרעון, היינו אי-הביטחון לקיום פועל עברי בארץ בתנאים הנתונים ולפי השיטה המצויה.

סממני המשבר הללו החמירו ביתר-שאת בתקופה שבין תשרי תרפ"ג לסיון תרפ"ג עד כדי-כך שהבטחת הקיום המינימאלי היתה בלתי-אפשרית. בירושלים שררו רעב ואבטלה ולא נראה כל סיכוי לשנות את המצב. המסקנות שהסיק אלקינד ממצבה של העלייה השלישית החלוצית כפי שהן באות לביטוי בראשי הפרקים והדינים-והחשבונות הנ"ל מעידות על כך שאלקינד מיקד שוב את מחשבתו בדמיון הקומונוטארי, אלא שעתה תחום ראייתו מתרחב. שכן עתה הוא משקיף על הדמיון הקומונוטארי בהתייחסות אל מצב היישוב כולו ואל הציונות. וזה לשונו:

(1) יאוש העליה השלישית בכוח יכלתה של ההסתדרות הציונית והעם היהודי לבנות את הארץ והתחלת העזיבה [כנראה של חלוצים מן העלייה השלישית]. (2) הלחץ המוסרי של הדפיציטים. (3) הכרת חוסר האפשרות לבנות את המשק הלאומי במשטטאב רחב בכוחות הפועלים.

בדברים אלה יש משום יאוש מן הסוציאליזם הציוני-הקונסטרוקטיבי כשיטה לבנין המשק הלאומי בארץ. במשבר הסקטור העצמי של העובדים ובגרעונותיו רואה אלקינד הוכחות לחיזה שלו, שהפועל בכוחות עצמו אינו מסוגל לבנות את המשק הלאומי בקנה-מידה רחב, ולא יועילו לא ההישענות על ההסתדרות הציונית ולא היוזמה הלאומית של העם העברי. מסקנה זו חוללה שינוי

במעמדו של הגדוד בבניין היישוב ובדימויו העצמי. אלקינד מגדיר את השינוי במצבו: 'ממשק לאומי קומונאלי לקומונה בהספקה—פרוטוטיפ של חברה קומונאלי'. היינו, אלקינד זונח את היומרה לבנות קומונה שתקיף את כל המשק הלאומי דבק בתפיסה של בניין בתנאים הנתונים של פרוטוטיפ. לשון אחר: ויתור על הגשמת הדמיון של הקומונה הכללית השווינונית לאלתר או בזמן נראה לעין, הצטמצמות בפרוטוטיפ בלבד.

אפשר להניח ממה שאירע בגדוד בשנים אלו שמסקנה זאת—אם כי לעתים הנמקותיה שונות ואף מודגשות הסתייגויות מן הקביעה כי חל פירות בערכו של הקונסטרוקטיביזם הציוני-החלוצי—היתה בגדר חוויה ותחושה משותפת לכל חברי-הגדוד. אנשי-הגדוד לא הרבו בתאורים חזיוניים ונמנעו מלשון של פאתוס ומיטאפורות, דאי לא אלקינד שסגנונו מדויק, מפוכח, כיאה לניתוח ראצינאלי ושיטתי חסר רגשיות. עם זאת, דומה כי עלינו לראות בתחושות אלו, שהיו כנראה מנת-חלקם של חברים רבים בגדוד, אבן-דרך בחוויית הגדוד לנוכח מציאותו בארץ. אפשר לשער על סמך התגובות של חברי-הגדוד שהובאו לעיל את תסכולם, אובדן תקוותם, קיפוח דמיונם והרגשת הבדידות שחשו נוכח אדישות הסביבה למאמציהם, ואפילו ערנותה של זו. הם נשאו את נפשם אל תנופה גדולה, אל עבודות כיבוש, הגנה, התיישבות ובניין משק וחברה ולא נרתעו ממאמצים ומסבל קשה, והנה קצרו מחסור וגרעון כספי ונתקלו בקוצר-ידה של ההסתדרות הציונית לבוא לעזרתם. הם גם חשו מעין התנכרות מצד ההסתדרות.

המשק החקלאי (עין-חרוד) הופרד מן הגדוד בתוקף החלטת ההסתדרות. היוקרה החברתית של הגדוד והאמון בו מצד מוסדות הפועלים והציבור נפגע. העיקה בעיית כיסוי הגרעון הכספי. הגדוד, מעיד אלקינד, סבל מסטיגמה ונחשב ליסוג הכוחות האנטי-הסתדרותיים [עד כדי] שלילת תמיכת מוסדות ההסתדרות במפעליו [ועד כדי] סבוטאז והפרעה אקטיבית'. בשנת תרפ"ג הגיע מספר העוזבים את הגדוד לפי-שניים כמעט ממספר הנכנסים.

ברקע מצב חזיוני זה יש לראות את סימני-הדרך למפנים האידיאולוגיים שעברו על הגדוד. כבר נאמר, שאנשי-הגדוד קימצו בביטויים חזיוניים, ולא על-נקלה יעמוד החוקר על השינויים ב'הלכי-הרוח'. אולם א"צ גרינברג, המשורר הגדול, שאוזנו כרויה, כדבריו, לתחושות-יסוד, ל'הסתכלות לתוך העובי של הדברים', העיד בסוף 1926:

באזור חזית זה של הגדוד השתלטה יתמות רבה... כאילו הועברו אל שטח השכחה... המחנה היה כאי... היתמות הרוחנית, ולא העוני המתמיד, היא שהעלתה את החומץ על שולחנם של כובשים אלה... ובאין אף ליום אחד באותם הצריפים אורה של שבת-עניים אפילו, אלא שעמום בהמשכים והזדהמות מעבודת פרך כפרד, הכי יש לתמוה: שכך אירע לגדוד העבודה על שם יוסף טרומפלדור... ושגם נביא אחד לא בא אפילו במרמה לנבא להם סיכויים לאיזה מחר רחוק, בהכרח שבלעם החלל הריק שמסביב לתקווה הנופלת.⁴⁵

נראה, כי המשבר מתקופת ניסן תרפ"ב—סיון תרפ"ג הוקל, וגיאות העלייה הרביעית העמידה את הגדוד בפני מצב חדש. נוכל אפוא לראות בשנות תרפ"ד—תרפ"ה, או לפי קביעתו של אלקינד: אדר

45 א"צ גרינברג, 'מעגלות הימים ההם—צנתר של זהב נשבר', דבר, 31 בדצמבר 1926.

תרפ"ד-אלול תרפ"ה, נקודת-מפנה חווייתית חדשה בגדה, מורכבת ואפילו רבת-סתירות, כפי שאירע בתנועת-העבודה בארץ כולה: מצד אחד הרגשת רווחה יחסית, ואפילו התעוררות התקווה להתרחבות מתחדשת של הנסיון הקומונוטארי, אך לעומתה, מצד אחר, התסכול הנובע מן התחושה שהפער בין הדמיון הקומונוטארי והתרבות החברתית הקומונוטארית לבין הסביבה והתרבות החברתית המתגבשת בארץ מתרחב דווקא בשל הגיאות והצורות החברתיות הבאות בעקבותיה. מבחינה זו רחוק היה הגדוד מהגשמת דמיונו יותר מאשר בתקופת-המשבר הקודמת. לאחר הצמצום המתואר שכפה הגדוד על עצמו והקפדה על רווחיות, הוא סיים את השנה השלישית לקיומו 'בלי הפסד חדש בעבודות הקבלנות שלה',⁴⁶ אבל 'תנאי הקיום בגדוד היו למטה מכל מינימום' למרות שיפור המאזן השוטף, וזאת בגלל לתף החובות מן השנים שעברו. בשנת תרפ"ד החליט הגדוד לחדש את התרחבותו, ואלקינד הגדיר את תקופת אדר תרפ"ד-אלול תרפ"ה (גיאות העלייה הרביעית) כתקופה של 'הרחבה לשם יצירת תנועה קולקטיביסטית'. אלקינד הדגיש את הצורך ב'חידוש העלייה החלוצית לשם המשכת מפעלנו בארץ... וחידוש התנועה הקולקטיביסטית'. אולם באותם ראשי פרקים ודין-וחשבון לקראת המועצה של ראש-השנה תרפ"ה, בהתקרב סוף הגיאות של העלייה הרביעית, הצביע אלקינד גם על תהליכים אחרים: הקושי לקיים את הצורה הקומונוטארית נוכח הפער בין שתי רמות-המחיה בקומונה ובעיר, פער שהוחרף דווקא עם הגיאות והפיתוי מצד המשק הפרטי. את העובדה שרווחיו של הגדוד עלו באטיות הסביר אלקינד בהיעדר כוחות מקצועיים. חברים רכשו מקצוע בשהותם בגדוד ועזבו אותו נוכח פיתוי השכר הגבוה שהציע להם המשק הפרטי ומטעמים אישיים ומשפחתיים. קיבוצים עירוניים, ציין אלקינד, התפוררו וה'נכונות לפעולה חלוצית פחתה'. את מוקד-המשבר ראה בעימות של הקומונה עם הפיתויים והתרבות של המשק הפרטי. בראשי הפרקים לדין-וחשבון הרחיב אלקינד את הדיבור על 'הגורמים הפסיכולוגיים':

התגברות התרבות הבעל-ביתית והמוסר המשפחתי בתוך הישוב היהודי בארץ ובציבור הפועלים בתוכו; טשטוש הערכים החברתיים של הגדוד לרגל שינוי תנאי המציאות.

כלומר אלקינד חש במחסום המתהווה בין תרבות הדמיון הקומונוטארי לתרבות המתהווה עם הגיאות; הוא חש בניכור שבין הדמיון הקומונוטארי, שהוא תכלית כל מחשבתו, לבין התרבות והחברה המקיפים את הנסיון הקומונוטארי. באופן פאראדוקסאלי, במציאות הכבישים ובעבודות הציבוריות יכול היה הדמיון הקומונוטארי לפרוח ללא-מצרים, אך לא כן נוכח התרבות החברתית שנתהוותה בתל-אביב: עתה התגלו הזרות והמתח שבין שתי התרבויות. והרי לא רק אלקינד חש במתח זה. חיים ארלוזורוב כתב ב-1928, 'אתרי כשלון העלייה האחרון':

כיום על-ידי אפנה ורשאית, הרגלי כלכלת-בית של הבורגנות היהודית-רוסית, על-ידי נשפים, קונצרטים, תיאטראות, ועוד על-ידי כמה-וכמה קטנות כאלה—העלינו את רמת-החיים למדרגה המעמדיה אותנו בניגוד ממש אל כוחות התוצרת של הארץ שאותה אנו מיישבים... בכל החוגים, ואף חוגי הפועלים ופקידים בכלל זה, גדל הדור הצעיר בסביבה

46 גדה העבודה על-שם "טרומפלדור, ירושלים תרפ"ה.

חינוכית המכשירה את המתחנכים לאקדימאים, לכנרים-וירטואחים, ולכל דבר שבעולם, ורק לא פשוט לעבודה ולהתיישבות... בעוד עשר שנים, אולי כבר עכשיו, תהא נחוצה תנועה חלוצית בארץ-ישראל לא פחות מאשר באיזו ארץ אחרת. המעוות הזה הוא במידה לא מעטה תוצאת רמת-החיים.

על רקע ניתוח מציאות זו מעלה ארלחורוב את הסיסמה 'מלחמה לשם פשטות החיים'.⁴⁷ אלקינד ראה את המוצא מן הדיסונאנס הזה שבין הדמיון הקומונוטארי לבין סביבתו 'בצורת ההווי והתרבות הקומוניסטית', ב'יצירת התוכן והצורה של ההווי הגדודאי'. בפנותו אל חברי-הגדוד הוא תובע את

הריסת ההווי הבורגני והיסודות הכלכליים והפסיכולוגיים של התרבות הקאפיטאליסטית, ביטול היסוד הכלכלי של המשפחה, שחרור האשה מטיפול בילדיה ושירות בעלה, הכנסת האשה לעבודה פרודוקטיבית, הרס המשפחה בתור תא תרבותי-יסודי של החברה... האמנציפציה של האשה... הקטנת מקום המשפחה והגבלתה בתחומים הארוטיים... החלשת הלחץ של מלחמת הקיום והורדת הדאגה האינדיבידואלית להמשכת הקיום היומיומי. חתירה תחת הסטימול העיקרי של התפתחות החברה בתרבות הקאפיטאליסטית (היינו ביטול שיטת התגמולים הדיפרנציאליים לפי עקרון הרווח).

אלקינד דרש טפח את 'ההחלבה החלוצית הראשונה', והוקיע את 'הריאקציה האנטי-תרבותית בגדוד ושכרון ההתפשטות', כלומר אווירת היחפנות, האידיאליזאציה של הפרימיטיביות וחוסר-המחשבה, ההפקרות וחוסר הדאגה, שביטוייה הם יחפנות, הפקרות והריקוד האקסטאטי, כסובלימאציה וכריאקציה לחיי-הגולה. במקום אלה תובע אלקינד 'הקטנת הדאגה הכלכלית והגדלת הזמן הפנוי אחרי העבודה', שיוקדשו לפיתוח התרבות וההכרה הגדודאית, 'מסירות מתוך הכרה במקום מסירות מתוך הפקרות'.

אכן, לא השתירו בגדוד תעודות רבות כדוגמת ראשי-הפרקים האלה, המאפשרים לנו להציץ ל'עובי' התחושות והחוויות שהתעוררו בקרב חברים בגדוד נוכח התרבות המתהווה עם הגיאוח— מעין משבר הקומונה בחברת-השפע כביכול. לא היו אלה חוויותיו של יחיד, שפן בהחלטות של מועצת-הגדוד מראש-השנה תרפ"ו, שנתקבלו על-ידי כל הפלגים בגדוד, נאמר בפירוש כי 'הפרוצס הסטיכי של העלייה הרביעית ושינוי הקורס בציונות [בקשר להתיישבות העובדים] אינם מאפשרים בניין תכניתו של משק לאומי נורמאלי'. ועוד נאמר, כי הגדוד הגיע לידי הכרה ש'הגשמת המטרה הסוציאליטית היסודית של הגדוד—יצירת החברה הקומוניסטית בארץ [שצורתה, יש להניח, היא הקומונה הכללית]—אפשרית רק דרך המהפכה הסוציאליטית—, ולא בדרך הציונות החלוצית-הקונסטרוקטיביסטית, שפן אין הציונות מאפשרת עוד 'בניין תכניתו של משק לאומי נורמאלי'.

יש קושי רב בהבנת המשמעות המדויקת של הנוסחה הזאת. אולם אפשר להסיק מן האמור, כי הגדוד על כל חלקיו, או לפחות ברובו, נואש מן האפשרות של בניין המשק הלאומי כולו בדרך

47 כתבי חיים ארלחורוב, ב: מסקנות, הל-אביב תרצ"ד, עמ' 56.

תוכניתית בשיטת הציונות החלוצית הקונסטרוקטיבית, ולא כל שכן בדרך של הקומונה הכללית. יתרה מזו, באותן החלטות נאמר עוד 'שהמשק העצמי של הפועלים בתוך המשטר הקאפיטאליסטי אינו פותר את הפרובלימה הסוציאלית בשביל מעמד הפועלים כולו ואף [לא] בשביל העובדים בו'. לשון אחר: אין המשק העצמי של הפועלים עשוי, במסגרת המשטר הקיים, להתפתח ולהיות לקומונה כללית של העובדים כולם, ואף לא להבטיח קיום לעובדים בו.

אולם המסקנות שהסיקו חלקים שונים וגדולים בגדוד מקביעות אלו היו שונות. אפשר להניח כי הדילמה שניצבה בפני חברים רבים בגדוד היתה כדלקמן: אם אמנם הציונות אינה מאפשרת, כפי שקיוו והניחו בדמיון החברה שתזו, בניין תוכנית של המשק הלאומי כולו ובניין הקומונה הכללית האם יש לזנוח משום כך את רעיון הציונות הקונסטרוקטיבית, החלוצית, או מכל מקום להסתייג ממנו? ומאיך גיטא, האם יש לזנוח את רעיון הקומונה הכללית ולהסתפק בקומונה מצומצמת—אם במסגרת של קיבוץ אחד או בגדוד בלבד—כדי לשמור באמצעותה את הזיקה אל הציונות הקונסטרוקטיבית החלוצית ולדחות את הגשמת רעיון הקומונה הכללית לעתיד לבוא, כשייתגבשו תנאים מתאימים יותר? אכן, זו הדילמה שעליה טובב תהליך הפוליטיזאציה של הגדוד. דילמה זו נבעה בצורה מוחשית מאוד מן ההתנסות החברתית של הגדוד בשנותיו הראשונות בארץ ומן הפער שבין טווח-דמיונו להישגיו הממשיים. האידיאולוגיה שעמדה מאחורי דילמה זו לא היתה כיסוי, או חיפוי, או הסוואה, בחזקת 'תודעה כוחת', אלא ביטוי להתנסות הממשית, החברתית, ואינטרפרטאציה שנתנו חלוצים נמרצים אלה למה שעבר עליהם בהתנסותם החברתית. בראשי-הפרקים לדין-וחשבון כנ"ל, בשיא הגיאות של העלייה הרביעית, סיכם אלקינד את פרי-ההתנסות של הגדוד במשך חמש שנות קיומו. הוא שאל: 'מה לנו בכל עמלנו, מה עשה הגדוד בשביל בניין הארץ? מה תוצאת עבודתנו ביחס להגשמת מטרותינו ההיסטוריות? [הדגשה שלי—א"מ]'. תשובתו היא:

חלק די גדול בכיבוש, הכשרת הארץ והכשרת החומר האנושי בשביל בניין הארץ... לבוריאציה ולימוד מקצוע בשביל בניין הארץ: חלק די קטן במשק הלאומי... בניין שלושה משקים, שעוד טרם נגמר... בחי-מלאכה קטנה בירושלים... [יצירת] בסיס עבודה קבוע ל-600-1000 איש.

מי שרגיל בנוסח המאופק והענייני של אלקינד, אינו יכול להתעלם מן האכזבה והתסכול שקיננו בו נוכח הפער בין הדמיון הסוער של החלוצים לבין הישג המעשה: 'חלק די קטן במשק הלאומי'—זוהי תחושת הסתירה שבין המצופה והמדומיין למצוי. יתרה מזו, יש בדברים אלו משום אכזבה שנגרמה לדוברם כשהשווה את הישגיו הנ"ל לגידולו של הסקטור הפרטי המתפתח והבלתי-מתוכנן. כאמור, החלטות המועצה שהתקיימה בראש-השנה תרפ"ו מתירות לנו להסיק שתחושות אלו היו שכחות למדי בקרב חלקי-הגדוד השונים. עם זאת יש להדגיש שוב כי תחושות אלו, שהיו מנת-חלקם של רבים, לא עוררו תגובות אידיאולוגיות או פוליטיות זהות בחלקים השונים של הגדוד, שכן הגדוד היה ביסודו ומעל-לכול יוזמה קומונוטארית ייחודית, דמיון קומונוטארי. הגדוד קם והתגבש כגוף קיבוצי ללא תדעה פוליטית אחידה, ועל כן גם ללא התכונות והכישורים שיכלו לאפשר הפיכת גוף קיבוצי לגוף פוליטי ולהפוך נסיון קומונוטארי לאוריינטאציה פוליטית. אלקינד הבין זאת וציין בדין-וחשבון המתואר את הקושי להגיע



פלוגת ירושלים בעבודת סיתות במחצבת ראטיסבון (1924)

ל'אוריינטאציה אידיאולוגית חדשה [בגדוד] לרגלי שיתוק המחשבה התיאורטית בגדוד במשך כל זמן קיומו. שיתוק מחשבה זה שלט בגדוד למרות שתחושת המשבר הקומונוטארי הייתה משותפת לחלקים רבים בו, ואחה תחושת הבדידות במסגרת היישוב המתהווה בארץ ואפילו בקרב ההסתדרות, שלא גילתה, לפחות לפי הרגשתם, הבנה לדמיון הראדיקאלי הקומונוטארי. אך גם נוכח האכזבות שליוו את גיאות העלייה הרביעית וגם נוכח האכזבה מן המשבר שבא בעקבות גיאות זו, בשנים 1926–1927, לא היה ערעור בגדוד על עצם השיטה הקומונוטארית שעיצב לעצמו, שיטה שיחדה אותו מכל הנסיונות הקומונוטאריים האחרים בארץ. אכן המועצה של הגדוד שהתקיימה בראש-השנה תרפ"ו, קבעה כי

במשך חמש שנים של עבודתו הספיק הגדוד לקבוע את הפרינציפלים ולגבש את היסודות הפנימיים של ארגון המשק הקומונאלי. . . בתור בסיס לקביעת תקציב ההוצאה יש לקבל את סיפוק הצרכים הרגיל שיהיה שווה בשביל כל הפלוגות. . . על המרכז לבחור ועדת עבודה מרכזית לשם בקורת וקביעת תכניות העבודה של כל הפלוגות.

ייחודו הקומונוטארי השוויוני והתכנוני של הגדוד דמיונו לא נתערערו. גם לאחר שנה, לקראת מועצת-הפילוג של הגדוד, שהתקיימה בדצמבר 1926, הדיגיש ל' קויפמאן, מראשי יריביו של השמאל בגדוד, כי: 'הצורה הכלכלית-חברתית של הגדוד לא משתנית'.⁴⁸

לאחר הפילוג בגדוד ובעת האיתוד עם הקיבוץ-המאוחד נמצא ייחוד זה משתמר ונותן אותותיו. גם

48 מחיינו, גליון עז-עז, כ"ז בתשרי תרפ"ז (5 באוקטובר 1926).

במועצת ראש-השנה תרפ"ו, כשדובר על רעיון איחוד הקבוצות בארץ, היינו איחוד התנועה הקיבוצית, הודגש שהטנדנציה של האיחוד היא ליצירת קומונה כללית של כל הקבוצות בארץ. אלקנה, כפי שנאמר, הדגיש בדין-וחשבון שלו יותר מכול את דמיון 'המשק הקומונאלי' על יסודות—

הדצנטרליזאציה והאוטונומיה המאקסימאלית בהנהלת וסידור העבודה לכל יחידת עבודה [פלוגה]... אתריות קולקטיבית-הדרגתית בעד התוצרת... במקום רגולאציה של כמות וטיב התוצרת על-ידי תשלום כספי... השוואה לפי צרכים ולא לפי הרווחים... ביטול שיטת החילופין בתור יסוד לחלוקה והכנסת יסוד אחר פשוט של השוואה על-ידי ריכח כל השרות והדאגה לסיפוק הצרכים בידי מוסדות האספקה.

תחושת התסכול לא נבעה מערעור האמונה בדמיון אלא מכך שהדמיון הקומונוטארי מצטמק במציאות הן משום שציבור-הפועלים עצמו אדיש לצורות אלו והן משום שההסתדרות הכללית וההסתדרות הציונית אינן מסייעות בידו. היתה זו בדידותם של אנשי-קומונה לנוכח האדישות, ואפילו העוינות לדמיונם.

בתנאי הגיאות של שנת 1925 אף התעוררו תקוות בקרב אנשי-הגדוד, כי יוכלו לבסס את חברתם הקומונוטארית-הגדודאית, ולו גם במסגרת הגדוד בלבד. שנות-הזעם של המשבר, השנים 1926 ו-1927, שמו לאל גם את שארית התקווה הזו ועל אכזבה זו נוספה גם מרירות שהצטברה ביחסים עם ההסתדרות.

כבר בינואר 1926 מוסרים מפלוגת ירושלים על חוסר עבודה 'הכי ממש',⁴⁹ ומאוחר יותר, בשנת 1927: 'הסיוע בכל תקפו. הפלוגה מואסת בלאם חסד, היא מחפשת עבודה בכל תנאי וחודרת לשוק הזר' (הכוונה לעבודות ממשלתיות, עבודה במנזר הצרפתי 'ראטיסבון' ואצל ערבים בעיר העתיקה).⁵⁰ על חוסר העבודה בתל-אביב כבר נמסר בפברואר 1926,⁵¹ ואילו לגבי משק תל-יוסף נמסר:⁵²

במשך 4 שנות קיומה של תל-יוסף הספיקה לקבל מהקרן הקיימת 2/3 מהשטח הדרוש לה לפי התכנית המאושרת על-ידי המוסדות המשקיים, מקרן-היסוד כ-40% מהסכום הכללי של ההון היסודי והחוזר... ערכו הריאלי של הסכום שקבלנו מקרן-היסוד עד עכשיו היה 25%-30% מהנורמה התכניתית לביסוס המשק.

בקונגרס הציוני הסביר א' רופין ליריביו את שיטת ההתיישבות של ההסתדרות הציונית כהתיישבות לשיעורין. ליאו קויפמאן המתן הסביר בתשרי תרפ"ו,⁵³ כי 'המשבר בארץ, שלפי ההערכות טרם

49 מחיינו. גיליון סח. א' באדר תרפ"ו.

50 ספר הגדוד, עמ' 156. במאמרו של בן-ציון ונסקי נאמר:

חוסר העבודה מחמיר ומרחיב מפעם לפעם. הפלוגה מתאמצת לעמוד בפני המשבר. בעלי המקצועות, החרצנים והסתחים היו ראשונים לעזיבה. בקיץ באים ענייני תל-חי הידועים ובעקבותיהם הוקם חיץ בין הגדוד ובין ההסתדרות. מסביב לפלוגה נוצרת בלוקאדה ציבורית.

51 לוי קנטור, 'חוסר עבודה בעיר', מחיינו. גיליון סח—מאמר שמאלני שעורר התמרמרות רבה בגדוד.

52 מחיינו, גיליון עד.

53 מחיינו, גיליון עו-עו, תשרי תרפ"ז (אוקטובר 1926).

הגיע למרום פסגתו, מסכן במידה שלא היתה כמוה את מפעלנו ובניינו וכיחד עם זה את כל התנועה הציונית-הסוציאליסטית'. אכן, זו היתה מסקנה שהגיעו אליה אנשים חושבים בגדוד על כל פלגיו. הספק שהתעורר בשלבים הקודמים, בהתנסותו של הגדוד—כולל תקופת הגיאות—בדבר האפשרות להגשים את דמיון הקומונה הכללית בשיטת הציונות החלוצית-הקונסטרוקטיבית ובמסגרת המשטר החברתי-היישובי המתהווה בארץ, גבר והחמיר בשנת 1926, כשהתברר לכול המשבר העמוק והזעזוע החברתי שבא בעקבות מה שכונה כשלוך העלייה הרביעית. המשבר שימש לרבים הוכחה נוספת, כי גם בשיטת הציונות החלוצית-הקונסטרוקטיבית ולמרות הסבל ונכונות ההקרבה של הצעירים החלוצים, טרם נמצא קיום לפועל יהודי בארץ-ישראל. זה המקור לכל התסכול ולכל חיפושי-המוצא. נוספו לכך תחושות הבדלות והזרות של האקספרימנט הקומונוטארי בכללו בסביבה החברתית, המתהווה ביישוב ובהסתדרות. תחושה זו היתה תמיד בעבר מקור לאכזבה ולמשברים אידיאולוגיים בתנועה הקיבוצית, על כל זרמיה. נביא שוב מדבריו של ליאו קופמאן, מיריבי השמאל בגדוד, לאחר פילוג הגדוד:

(א) בתנועה הציונית התחילה התקפה חזקה על ציבור הפועלים... בעיקר סביב הקיבוצים והקבוצות. (ב) גם בתוך ציבור הפועלים ירד הערך של התנועה הקיבוצית... השפעתם הממשית של הקיבוצים בתוך מוסדות ההסתדרות היא קטנה... [אירעה] התפוררות של התנועה הקיבוצית וביחוד הדואליזם השורר בין הקיבוצים הגדולים. (ג) תנועת המילואים של הקיבוצים [הכזיבה]. (ד) המלחמה הקשה של היצירה הקיבוצית בארץ, דרך הבראשית שלה, הפקפוקים והספקות... מחלישים בהרבה את כוחות החברים.

קופמאן מצביע על 'האלמנטים הליקווידיאטוריים שהופיעו על בימת התנועה הקיבוצית'. כוונתו בודאי לרשימת האופוזיציה השמאלית שהתייצבה לבחירות בהסתדרות, ובה חברים ממנהיגי הגדוד.

האכזבה והתסכול בעקבות המשבר הכלכלי והחברתי היו אפוא שלב נוסף והרסני בתהליך התגבשות הפער בין דמיון הקומונה הכללית להישג המעשה; אכזבה זו מצאה את ביטויה בהגדרות האידיאולוגיות של ד' הורביץ ומנחם אלקינד ב-1926, ובוויכוחים עם מ' ביילינסקי, מאיר יערי ואחרים.

חלק שלישי: הדמיון הקומונוטארי של הגדוד
בפרספקטיבה של הדמיון הסוציאליסטי בכללו

מן האמור לעיל ברור למדי, כי הגדוד, כדמיון הקומונוטארי היה נסיון שבא קודם זמנו ומעבר למציאות שבתוכה ביקש להתממש. בהתנסותם למדו אנשי-הגדוד להכיר לא רק את אדישות הסביבה, את המחסור הכלכלי ואת המשברים; הם למדו מנסיגונם גם לקחים כלפי פנים: לא רק—

התעייפות ואינוואלידיות של חלק חברים לרגלי התאמצות בלתי רגילה בתקופות של כיבוש העבודה... ניצול כללי של הכוחות הפיסיים על-ידי הזנה בלתי מספקת ותנאי-דירה גרועים—

כדברי אלקינד בדין-וחשבון הנוכח לעיל, לאחר חמש שנים, הם שבלמו את תנופת הגדוד ומצאו ביטויים באידיאולוגיה של המשמאילים, אלא גם הצורך, שוב כדברי אלקינד בסלקטיביות

בקבלת חברים וביצירת עתדות לגדוד. עקרון הסלקטיביות נגד את האידיאל המקורי של הגדוד בזכות ההתרחבות הבלתי-מוגבלת והמתמדת, שהרי פירושו של דבר הודאה שהדמיון הקומונוטארי-השווינוני אינו, בסופו של דבר ומעצם טבעו, שווה לכל נפש. אמנם אנשי-הגדוד, או מכל מקום מנהיגיו, לא הזכירו היבט זה של הנסיך הקומונוטארי, וייתכן שראו בצמצום ובסלקטיביות מעין כורח-השעה. בכל זאת, בדיון על הנסיך הקומונוטארי מן הראוי לזכור היבט זה. במשנתו הקומונוטארית של שארל פורייה, מן הגדולים שבארכיטקטים של הקומונה ומן 'הפסיכולוגים החברתיים והתעשייתיים' הראשונים, אף כי לא כונה בשם זה, הודגשה החשיבות של 'מדע הארגון האיגודי'... 'והשילוב החברתי'. פורייה הבין והדגיש, אולי יותר מכל הוגה-דעות קומונוטארי אחר, כי הנסיך הקומונוטארי יותר מכל צורה אחרת של ארגון חברתי מחייב 'טכניקה' מסובכת של שילוב האנשים כדי ליצור, בלשונו של פורייה, 'הארמוניה איגודית' או 'סדרת יצרים אחידה' שתיבנה על-יסוד של 'סדרת יצרים של ניגודים, התמחדויות דירבוני מעשה', תוך 'משיכה של עיסוק ואיזון יצרים', שבלעדם חיי הצוות אינם אפשריים כלל. פורייה אמנם נרתע משווינוניות. מבחינת 'מדע השילוב החברתי' והארגון האיגודי נבנה הגדוד על יסודות רופפים בשל כך שלא הנהיג סלקטיביות בבחירת החומר האנושי שהצטרף לשורותיו. בתנאי המאורעות שבהם קם הגדוד, לא היה אפשר, כמובן, לצפות ליותר מזה. גם לואי בלאן, ובעיקר פרדון, בתיאורם את ארגון-העבודה האיגודי ואת עקרון ההתאגדות בכללו לא התחייבו באופן חד-משמעי על עקרון השווינוניות ולא ביטלו את ההתחרות.

ודאי שדמיון ה'השוואה לפי צרכים ולא לפי רווחים', או העקרון 'מכל אחד לפי יכולתו, לכל אחד לפי צרכיו' כעקרון הארגוני הדיסטריבוטיבי שינהל את חיי כל ציבור-העובדים, נולד בטרם עת, אם בכלל ניתן עקרון זה להגשמה בזמן כל-שהוא, בקנה-מידה של ציבור רחב, מגוון ופתוח לכול, אפילו אם נראה הדבר הגיוני ואפילו הכרחי בתנאים של 1920 ו-1921, כפי שתואר למעלה.

מארקס לימד, כי בחברה הקומוניסטית 'כפי שהיא עולה מתוך החברה הקאפיטאליסטית' חיקבע החמורה לעובד לפי 'שיעור העבודה'... 'זכותם של היצרנים שיעורה כשיעור העבודה שעשו, לפי 'כושר ההספק'. רק 'בשלב גבוה יותר', עם ביטול חלוקת העבודה וביטול 'ההבדל בין עבודת כפיים ועבודה אינטלקטואלית', ולאחר שכל 'מעיינות העושר השיתופי יהיו שופעים יותר', רק אז יוגשם הדמיון 'מכל אדם לפי כשרונותיו—לכל אדם לפי צרכיו'.⁵⁴ נראה כי בביטול חלוקת העבודה ראה מארקס תנאי גם לאפשרות ביטול התחרות והניגודים הקיימים בין העובדים עצמם, או בלשונו של פורייה: התנאי לאיזון היצרים. ידוע משפטו של מארקס על החברה הקומוניסטית,

שבה אין לו לאדם תחום בלעדי של פעילות, אלא שכל אחד יכול להשיג מימונות בכל תחום הרצוי לו, הייצור כולו מוסדר על-ידי החברה [ההדגשה שלי—א"מ]—דבר המאפשר לו לעשות דבר אחד היום דבר אחר למחרת, לצוד צייד בבוקר, לדוג אחרי הצהריים, לגדל בקר בערב, לנסח דברי-ביקורת לאחר ארוחת-הערב, בהתאם לנטייתו.⁵⁵

K. Marx, *Critique of the Gotha Programme*, London 1933, pp. 29–31 54
K. Marx, "Selected Writings", *Soc. Philosophy*, ed. T.B. Bottomore 55

אלא שחירות אישית זו, וממילא היעדר ניגודים בין העובדים, אינם קיימים ואפשריים בחברה הסוציאליסטית בשלב שהיא עולה מן החברה הקאפיטאליסטית. לנין, שהתמודד עם הדמיון של החברה הסוציאליסטית הלכה למעשה, הציע בתחילת נובמבר 1917 להנהיג פיקוח פועלים ('Workers' Control') על המפעלים שהיו עדיין ברשותם של בעליהם, בעלי-ההון, והם טרם הולאמו.⁵⁶ בהצעה נאמר בין השאר כי

פיקוח העובדים מופעל על-ידי כל העובדים ופקידי משרד במפעל, אם במישרין—כאשר המפעל קטן כדי לאפשר זאת—ואם על-ידי נציגיהם הנבחרים... באסיפה הכללית... לנציגים הנבחרים תינתן גישה לכל ספרי-החשבונות, המסמכים, ולכל המחסנים ומלאי-התומרים, מכשירים ומוצרים ללא הבחנה... [כדי] לקיים סדר מוחלט ומשמעת ולמען הגנת הרכוש.

הצעה זו נועדה, אמנם, להטיל מרות ושלטון על הקאפיטאליסטים, שלא סולקו עדיין ממפעליהם, אך יש בה גם משום הרצון להגשים את עקרון שליטת הפועלים, שכן הפיקוח על-פי הצעה זו נמסר לנבחרי-הפועלים במפעל ולא בידי בירוקרטיה: 'נבחרי הפועלים אחראים בפני המדינה'. אכן, עקרון הפיקוח על-ידי הפועלים נתקל בהתנגדותם של חברים במועצת-הקומויסארים של העם. הצעותיו העיקריות של לנין נתקבלו בחוק מיום 16 בנובמבר 1917.⁵⁷ אולם ב-1919 הגדיר לנין את המשטר הסוציאליסטי כי

עבודה בלי קאפיטאליסטים [הרגשה שלי—א"מ], עבודה חברתית עם חשבון קפדני, ביקורת ופיקוח על-ידי האוואנגארד המאורגן שהוא החלק המתקדם ביותר של הפועלים: על כן הכרחי לקבוע את נורמות העבודה והתמורה לעבודה.

ואילו את הקומוניזם הגדיר לנין כי

אותו משטר שבו האנשים עובדים למען מילוי חובותיהם הציבוריות ללא מנגנון מיוחד של כפייה, משטר שבו עבודה ללא תשלום למען החברה תהייה לנוהג הכללי... [עבודה] לא כדי לרכוש מוצרים מסוימים,

לא עבודה 'לפי נורמות שנקבעו מראש בכוח החוק אלא עבודה... בלא זיקה לתגמול, עבודה הנועשית מתוך ההרגל לעבוד לטובת הכלל.⁵⁸

לנין הדגיש כבר בנאום שנשא בשנת 1919: 'אנו ערים לכך, כי אין באפשרותנו להנהיג עתה סדר סוציאליסטי. יתן האל שסדר זה יכון בחיי בנינו, ואולי אפילו נכדינו'.⁵⁹

נראה כי בדברו על 'הסדר הסוציאליסטי' התכוון לנין ל'סדר הקומוניסטי', וכך עשה גם ב-1920.⁶⁰

56 כל כתבי לנין, הוצאה אנגלית, כרך כו, מוסקבה 1946.

57 כל כתבי לנין (אנגלית), כרך כו, עמ' 554-555, הערה 107.

58 כל כתבי לנין (רוסית), מוסקבה 1970, כרך מ, עמ' 33; כרך לט, עמ' 373; כרך מ, עמ' 315.

59 שם, כרך לט, עמ' 380.

60 'על עבדת שבת של קומוניסטים, צבאות עבודה ותובת עבודה'.

בימי 'הסדר הסוציאליסטי', שהוגשם מיד, דחה בפירוש את הנהגת השוויון בתגמולים, וכן את השליטה העצמית של הפועלים. במקום אלה מדבר לנין על הבקרה והפיקוח של 'האוואנגארד המאורגן' מקרב הפועלים.

מן האמור משתמע, כי הן מן הבחינה של משנות סוציאליסטיות שונות והן מבחינת הפראקטיקה הבולשביסטית הנהוגה ברוסיה היה דמיון הקומונה הכללית ייחודי. הוא לא הועתק מן הכתובים, או מהתנסותם של אחרים; הוא נולד בתנאים המיוחדים של תנועת-העבודה העברית בראשית צעדיה, בסקטור המשקי הציבורי העצמי שלה. הדגם הרוסי הבולשביסטי לא שימש, ולא יכול היה לשמש, מופת לקומונה הכללית עד סוף קיומו של הגדוד; אף לא לאותם חברים ש'השמאלר' והסחייגו על-פי דרכם מן הצינונות הקונסטרוקטיבית. ואין זה אלא 'טבעי', שכן דמיון הקומונה הכללית היה פרי אקספרימנטאציה חברתית שנערכה בשנות העשרים בארץ-ישראל, בכבישים ובסקטור הציבורי של ההסתדרות, ולא בערכות קרים.

אין זה מעניינו של מאמר זה לקבוע מסמרות בשאלה אם אמנם שוויון חברתי ודיסטריבוטיבי בהיקף ועל-פי נוסחה שהגה הגדוד ניתן בכלל להגשמה בחברה פתוחה ובלתי-סלקטיבית, ולא בתחום הצר של כת דתית, או חילונית, או קומונה סגורה בתוך עצמה. עם זה אפשר לציין כי דמיונות אלה, וכמתן העזרה ההודית, הסולידאריות, היכולת לחוש הזדהות עם הזולת לא פסקו מן האדם במשך דורות ותרבויות שונות, אפשר אף להסתכן ולנבא כי לא ייפסקו, ואָתם גם לא ייפסק הדמיון של ההינזרות מיצרי העולם-הזהה כמות-שהוא על תאוותיו ועושרו הארצי. דמיון חיי-העוני והצדקה שבעוני לא הירפו מן האדם באותה מידה שדבק האדם בלהיטות בריצה אחר העושר; דמיון האהבה והסולידאריות לא פחת אולי מדמיון השנאה, החשדנות, האלימות, התחרות והתועלתיות האנוכית. אלה דברים לתוקרי מהות האדם ותכליתו. אולם כמסקנה העולה ממאמר זה אפשר לקבוע, כי האקספרימנטאציה הקיבוצית-השיתופית בארץ לא חזרה עוד למבנה של הגדוד ולתפיסה הקומונוטארית שלו, אף כי, כאמור, היה הגדוד אב הקיבוצים הארציים בארץ, והטראומה של גורלו לא הרפתה ממיסדי הקיבוצים הארציים שקמו אחריו וממנהיגיה של תנועת-העבודה. עם זאת, היה בהתנסותו של הגדוד משום פאראדוקס, שלקחו יפה לסוגיית ההתנסות הקומונוטארית בתנועת-העבודה העברית בכללה:

א. רק בתנאי-מחסור, תנאי חברה טרום-מוסדית, ובהיעדר דיפרנציאציה מקצועית יכול היה לפרוח דמיון קומונוטארי מן הסוג שתואר לעיל. במובן זה היה הנסיון הזה אם לא מתויב-המציאות הרי אפשרי וסביר המציאות (אולי ייתכן דמיון כזה גם בתנאי-שפע מוחלטים כנ"ל ובתנאי גוויעת כל כפייה (גוויעת המדינה) והתבטלות חלוקת עבודה, כדמיון המשנות הסוציאליסטיות שכבר נזכרו).

ב. המחסור האכזרי ששרר במשק ובחברה העובדת בשנות העשרים והסבל הרב, הם שהלמו ללא הרף בניסונו של הגדוד.

ג. הם ריסנו ותסכלו את הדמיון הקומונוטארי; אולם אילו היו אנשי הדמיון מקבלים את גזירת התנאים הסובבים אותם ונכנעים להם, לא היתה עוד תקומה לנסיון קומונוטארי כלשהו בארץ— נסיון שהתקיים והתמיד, על אף תנאי המציאות, בכוח הדמיון. אלה שנכנעו וזנחו את הדמיון הקומונוטארי והטילו עוגן בצורות אחרות של קואופראציה, או שזנחו את הנסיון הקואופראטיבי בכלל.

פאראדוקס זה חל אולי על כל תנועה חברתית שהיא, ולא רק על ההתנסות הקומונוטארית של הגדוד. הדמיון מעצם טיבו אינו מחויב ואינו מוגבל המציאות. אולם בעוד שבתחום השוויוניות דומה כי חלה בזמננו, אף במשנה ובפראקטיקה הסוציאליסטית, נסיגה וספקנות,⁶¹ הרי בשטח הארגון הביזורי של תהליכי-העבודה על יסוד של עבודת צוותים קטנים, ובשטח הקרוי 'הדימוקראטיה התעשייתית' לנוסחאותיה, למן שיתוף פועלים בהנהלה ועד לרעיון השליטה העצמית של הפועלים במשק, וכן בתחום התכנון הכלכלי והחברתי, לא פסקו הלכה והתנסות עד היום הזה, ולא רק בקרב התנועה הסוציאליסטית אלא גם בחוגים לא-סוציאליסטים, גם בקרב העשיינים ואנשי-מינהל, ולו מטעמי רווחיות ויעילות בלבד. ארגון העבודה בימינו בבית-החרושת לא זו בלבד שאינו דומה עוד לסדר שהיה נהוג בשנות העשרים והשלושים של המאה הי"ט, אלא שאינו דומה כלל אפילו לנוהגי שנות העשרים והשלושים של המאה העשרים. שיתוף הפועלים בהנהלת המפעלים ובהתוויית המדיניות הכלכלית והחברתית של המדינה הולך וגובר, ועם זה גובר התכנון הכלכלי והחברתי בכללו. אפשר להסתכן ולנבא כי התהליך הזה עוד יגבר. הדגש על ארגון תהליכי-העבודה בבית-החרושת במפעל, כמו גם על הארגון הכלכלי והחברתי במדינה, הוא על מימוש עצמי של העובד: היינו הגברת תחושת עצמאותו, אחריותו העצמית, סיפוק ומשמעות בעבודה, שיתוף העובד, ליכוד הצוות וההשפעה של העובד על סביבת עבודתו במובנה המצומצם ובחברה בכללה.

במחשבה הסוציאליסטית שעניינה דימוקראטיה תעשייתית יש זרמים (שהם אמנם עדיין מיעוט) התובעים כפה מלא את הנהגת השליטה העצמות המלאה של הפועלים במפעלים. לעומת זאת, התביעה למתן גישה לפועלים למסמכי המפעל ולספרי-חשבונוטיו איננו עוד בבחינת תריגה או נחלת הקיצונים דווקא. הנהלת בית-החרושת הולכת וחדלה להיות הנהלתה הבלעדית של בעל-ההון, זו מגמה מוכרת מזמן: היא חדלה להיות גם הנחלה הבלעדית של מה שגלברייח כינה הטכנו-סטרוקטורה.⁶² כל האמור לעיל הוא שוב כחזקת אקספרימנטאציה חברתית וטכנולוגית. גם בתחום הזה היה הדמיון הקומונוטארי הגדודאי נסיון זוטא טרם זמנו, אך היה בו משום רמז ובשורה לעתידו של המוסד העיקרי בחברות התעשייתיות—בית-החרושת—ולעתידו של העובד בהנהלת המשק וארגון החברה.

מכל מקום נראה הדבר, כי חריגת הדמיון של תנועות חברתיות אל מעבר למציאותם היא תנאי לעצם יצירתיותם, בעוד פיגורו של הדמיון בקרב תנועות חברתיות או אובדן הדמיון מתוך רוטיניזאציה ופרגמאטיזם קצר-ראייה הוא צעד לשקיעתן ולהתפוררותן. תנועה חברתית נוצרת על-ידי בעלי דמיון ולא על-ידי טכנאים ותכנסנים.

61 ראה למשל: ג'ק גלברייט, חברת השפע, תל-אביב 1972, פרק ז: R.M. Tawney, *Equality*, London 1952, Ch. 1: The Religion of Inequality

62 מן הספרות הרבה והמגוונת יזכרו בזה היבורים אחדים בלבד: S. Agurén, R. Hansson & K.G. Karlson, *The Volvo Kalmar Plant—The Impact of New Design in Work Organization* בהוצאת 'מועצת הראציונאליזאציה' של L.O. S.A.F., היינו הקונפדראציה של המעבידים השבדים והקונפדרציה של האיגודים המקצועיים השבדים. שטוקהולם, ספטמבר 1976. וכן: *Work Organization* בהוצאת הקונפדרציה של האיגודים המקצועיים בשבדיה, שטוקהולם 1977; K. Coates (ed.), *Can Workers run Industry?* London 1968; *Report of the Committee of Inquiry on Industrial Democracy*, Chairman Lord Bullock, London H.M.S.O. Cmd. 6706, 1977; *Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer*, 18 März, 1976. החוק הועבר בכונסטיטא של גרמניה המערבית.