

הסוציאליזם הדמוקרטי של פנחס לבון – רציפות והמשך*

בשנים 1949–1950 ובשנים 1956–1961 כיהן פנחס לבון כמזכיר ההסתדרות, בשנים שבהן היא עמדה לפני פרשת דרכים ונדרשה לתת מענה לשאלות שהתעוררו כתוצאה מהתמורות אשר התחוללו לאחר הקמת המדינה. בתקופה זו נתלבנו בתנועת העבודה בכלל ובהסתדרות בפרט סוגיות הקשורות במעמד חברת העובדים ובמבנה מפעליה המשקיים, בצד שאלות הקשורות במוסדותיה התרבותיים-חינוכיים והסוציאליים של ההסתדרות ובמדיניותה המקצועית. באותן שנים הוגשמה הרפורמה בתאגידים המשקיים של חברת העובדים, ובמרכזו ריאורגניזציה ב"סולל בונה". עניינו של מאמר זה לעמוד על יסודות השקפתו החברתית – הסוציאליזם הדמוקרטי – של פנחס לבון, ולבחון האם היה משקל לאידיאולוגיה זו בעיצוב הרפורמות בחברת העובדים ובהגשמתן.

פנחס לבון נולד בשנת 1904, היה ממייסדי תנועת גורדוניה, מנהיגה ומורה דרכה. בשנת 1929 עלה לארץ-ישראל עם הקבוצה הראשונה של גורדוניה, אשר הקימה את קבוצת חולדה. הוא היה מיוזמי האיחוד בין גורדוניה לבין חבר הקבוצות והיה ממנהיגיו, מראשי איחוד הקבוצות והקיבוצים ומראשי מפא"י. בשנות הארבעים היה לבון חבר הוועד הפועל של ההסתדרות. לאחר הקמת המדינה, בשנים 1949–1950 ו-1956–1961 היה, כאמור, מזכיר ההסתדרות. בין לבין כיהן בממשלה, תחילה בתפקיד שר החקלאות ולאחר מכן כשר בלי תיק וכשר הבטחון. בראשית שנת 1955, על רקע חילוקי דעות עם ראש הממשלה משה שרת ואירוע בטחוני הידוע כ"עסק הביש", התפטר מכהונתו זו. בשנת 1961, בעיצומה של סערה ציבורית שרקעה היה "עסק הביש", הודח מתפקיד מזכיר ההסתדרות. בעקבות מאורעות אלה פרש ממפא"י והקים את קבוצת "מן היסוד". פנחס לבון נפטר בשנת 1976.

* תודתי נתונה לאהרן בקר, ליצחק עילם, ללוי יצחק הירושלמי ולמשה שליט, שהשיחות עמם סייעו להשלמת המחקר: כן נתונה תודתי לפרופ' אלקנה מרגלית, לפרופ' מתתיהו מינץ ולפרופ' יוסף גורני על הערותיהם המועילות.

א. הסוציאליזם הדמוקרטי

לבון ביקר את שיטות הפעולה וההגשמה של התנועה הסוציאליסטית המודרנית וטען כי הסתלפה דרכה. האידיאה המרכזית של הגשמת הסוציאליזם הצטמצמה, לדעתו, לרעיון הלאמת הייצור ולשינוי סדרי הכלכלה. מימושה לוזה בתיאוריה של כיבוש השלטון על-ידי הפרולטריון באמצעות מהפכה. לבון כפר בגישה זו, שכן היא מרוקנת את הסוציאליזם ממניעיו ההומאניים ומנתקת אותו מן הזיקה לרוח החירות האנושית. כך נוצר לדידו "סוציאליזם מכניסטי ומופקע מאנושיות", המבוסס על דיקטטורה, על אכזריות שיטתית, על רובוטים ממושמצים העובדים למען המדינה המנוהלת על-ידי כת של בירוקרטים בעלי זכויות יתר,¹ כפי שהתפתח, לדבריו, הדגם בברית-המועצות.

התהליכים שהתחוללו ברוסיה נראו ללבון מהפכניים, אך הוא לא העריכם כסוציאליזם. לשיטתו הסוציאליזם הוא גם יותר וגם שונה מעקירה פיסית של המעמדות היריבים והמתנגדים, מהפיכת המדינה לבעלת המשק ומשלטון סתם של פועלים. במקום השינוי המכני במבנה ובכלכלה הציג לבון שיטה אלטרנטיבית לבניין הסוציאליסטי – דגם שבו ניצב האדם במוקד ההווה הסוציאליסטית. הסוציאליזם יוגשם למען האדם ולא בניגוד לו, למען החיים ולא למען אידיאה מופשטת, שהקנאים לה מזלזלים באדם ובערך מצפונו. התוכנית הסוציאליסטית אינה ניתנת להפעלה וליישום בדרך של מהפכה, כאקט רבולוציוני, אלא כהליך אבולוציוני ממושך של חינוך ושל בניין חברתי-כלכלי חדש. הנסיון ברוסיה הוכיח, לדעתו, שאין קיצורי דרך להגשמת הסוציאליזם. "הלקח האחד שאפשר להוציא מנסיונה של רוסיה הוא: אין דרכים קצרות להגשמת הסוציאליזם. בדרכי תעתועים של משיחיות שקר אפשר לפעמים להרוס עולם ישן אך אין לבנות עולם חדש. הישן יקום לתחיה ויגיה מנבכי הנפש. והעם העובד יהיה זקוק לדורות מרובים של עמל ומאמצים על מנת לשחרר את עצמו מירושתם הרוחנית והמוסרית של מקצרי הדרך."² למשטר הקומוניסטי ברוסיה אומנם היו הישגים שאין לזלזל בהם כל עיקר, כגון הבטחת שוויון לאומי; העלאת רמת ההשכלה של ההמונים; הבטחת תעסוקה לדורשיה; התקנת שיטות ייצור יותר יעילות ופיתוח מנגנון של עזרה סוציאלית לעובדים. הישגים אלה יושמו תוך כדי יצירת משטר של קפיטליזם ממלכתי, ריכוזי, אוטוריטרי, ושל דיקטטורה מפלגתית, ובאלה לא היה, לדעת לבון, משום הגשמה של חברה סוציאליסטית.

1. פ' לוביאניקר, יסודות, הוצאת ההנהלה העליונה של גורדוניה המכבי הצעיר, תש"א (להלן: יסודות), עמ' 124.

2. פ' לוביאניקר, "על פרשת הדרכים", הפועל הצעיר, גליון 25-26, 30.3.42.

במשטר ובחברה הרצויים יושתת הסוציאליזם, על פי לבון, על קווי היסוד הבאים:

- א. הסוציאליזם הוא משטר של חירות פוליטית ורוחנית מלאה המשוחררת מהכבלים שהקפיטליזם מטיל על הדמוקרטיה.
- ב. המשטר הכלכלי של הסוציאליזם מבוסס על דצנטרליזציה, אוטונומיה משקית והנהלה עצמית של הפועלים.
- ג. הכוונה העיקרית בבניין החברה הסוציאליסטית היא שוויון כלכלי, המונע התהוות ניגודים מעמדיים ושכבתיים והשולל את ההתחרות כיסוד החיים הכלכליים.
- ד. הסוציאליזם הוא חברה על-מעמדית, המבטלת את כל המעמדות ועוקרת כל שריד של שלטון מעמדי.³

1. משטר של חירות פוליטית ורוחנית

לשיטתו של לבון, השאיפה לחופש היא יסוד בכל משטר סוציאליסטי, והדמוקרטיה היא התנאי והמסגרת היחידה להתגשמותו. הקשר בין הסוציאליזם לבין הדמוקרטיה הוא קשר אינטגרלי. "אלה הם שני צדדים של מטבע אחת, באשר סוציאליזם לא יתואר בלי דמוקרטיה, וכל משטר דמוקרטי אמיתי מוכרח להעלות בתוכו את כוח האדם העובד ולהתקרב בהתפתחותו לדמוקרטיה סוציאליטית"⁴ קבע בספרו 'יסודות'. החלת הדמוקרטיה אינה קשורה רק להיבט הפוליטי-פרלמנטרי – להתגוששות הבינ-מפלגתית ולחלוקת עמדות הכוח – אלא להיבטים רחבים ומקיפים יותר, במישור החברתי והכלכלי. הביטויים הממשיים של המשטר הדמוקרטי הם: עליה תרבותית ומוסרית של המוני העם; ביטול רוב הזכויות המעמדיות; העברת נכסי התרבות הלאומית לידי ההמונים העובדים; הפיכת האדם העובד מגורם ייצור גרידא לאישיות בעלת זכויות וחובות, בעלת ערך אנושי, ציבורי ופוליטי. דמוקרטיה זו אינה פורמלית בלבד, אלא נושאת בחובה את התביעות הבסיסיות של המשטר הסוציאליסטי, שהאדם ניצב במרכזו, ומיישמת אותן.

לבון הבליט את חשיבותה של החירות הרוחנית – את המחשבה העצמית והבקורת החופשית. הוא דחה כל נסיון להיצמדות לסיסמאות ולעיקרי אמונה קפואים אשר חלף זמנם, וחייב את הערעור, הבירור והבקורת על דרכי המחשבה ושיטות הפעולה, על רקע תמורות בתנאים והשתנות של נסיבות. הדמוקרטיה אליבא דלבון אינה רק מרכיב תוכני יסודי במשטר הסוציאליסטי אלא גם, ולא פחות ממנו, דרך ההגשמה שלו. אימוצה של שיטת יישום

3. שם, שם.

4. 'יסודות', עמ' 130.

אלטרנטיבית – כזו הידועה כדיקטטורה של הפרולטריון – עלולה לסלף ולעוות את המבנה החברתי-כלכלי שיתהווה, ולהפוך את המהות הסוציאליסטית לפראזיולוגיה ריקה מכל תוכן של ממש. דרכי ההגשמה, ולא כוונתה, מעצבות את דמותה של התנועה, ולפיכך נחוץ להקפיד עליהן הקפדה יתרה. לבון גרס, איפוא, ש"אין המטרה קיימת אלא באמצעים שבהם היא מתגשמת, והאמצעים הם הקריטריון היחיד הריאלי והחיוני לחיוניותה וערכה ותכנה של המטרה".⁵ מבחינת הבניין הסוציאליסטי, המשמעות היא, שלא ניתן ליישמו באמצעי הגשמה הסותרים את מהותו הדמוקרטית.

הדבקות בהלכה מסוימת עלולה להוביל לניווט ולעיוות הן בתכנים והן בדרכי ההגשמה. הדוגמה לה נדרש לבון היתה זו של רוסיה הסובייטית. הדיקטטורה הפרולטרית ברוסיה הושתתה, לדעתו, על הנחת יסוד, "שמותר למיעוט של פועלים לשלוט על רוב הפועלים, שמותר ל'אוונגארד' לעקור את אלה שאינם נתונים למרותו, שמותר לסוציאליסט לאסור מחשבה סוציאליסטית חופשית,"⁶ (ההדגשה במקור). בתהליך יישומו של רעיון הדיקטטורה של הפרולטריון נוצרו ברוסיה ניוון ועיוותים קשים. רעיון הדיקטטורה של הפרולטריון הסתלף והתפתח לדיקטטורה של מפלגה אחת, הלאה לדיקטטורה של המנגנון המפלגתי, ועד לדיקטטורה של היחיד. בתהליך זה הומרה האידיאה של שלטון הפועלים בשלטון על הפועלים. מאפייניו של המשטר שהתהווה ברוסיה הם: אלימות כדרך עיקרית להשגת מטרות והתבססות על פילוסופיה של אלימות; טרור כשיטת הגשמה; זכות המיעוט לשלוט שלטון בלתי מוגבל על הרוב; זלזול בשאיפה לחירות וביטול זכויות היסוד של האדם; ריכוז אמצעי החיים האנושיים בידי השלטון, הקובע את המותר ואת האסור בתחומי הפוליטיקה, הכלכלה, הספרות, החינוך וכיוצא באלה. כלומר, גימוד כלל האוכלוסיה, ובתוכה גם מעמד הפועלים, לאבק אדם נעדר רצון ויכולת הכרעה. מבחינת דרכי ההגשמה לא ראה לבון הבדל מהותי בין המשטר הבולשוויקי והמשטר הפאשיסטי. "המשטר הבולשוויסטי, שנוצר מתוך מגמה סוציאליסטית, והלך לקראת מגמה זו בדרך של דיכוי ושעבוד, עקירה מן השורש של כל דעה אחרת, שלילת חופש האדם וחופש הכלל, הכרת העליונות של כת האפוסטולים (של לנין וחבריו) – מוכרח היה בסופו של דבר ליהפך למשטר של עבדות, אשר בינו לבין המשטר הפאשיסטי אין הבדלים רציניים."⁷ אומנם שתי מגמות שונות הולידו את שני המשטרים הללו, אולם מן הנמנע להתעלם מהעובדה, שלא כוונת ההגשמה עיצבה את דמותם, אלא דרכי ההגשמה. חשובה היא, איפוא, היצירה עצמה, תכניה ומהותה, ולא הפראזיולוגיה המלווה אותה.

5. פ' לבון, דברים בפגישת החוג הרעיוני [במפא"י], 6.6.56, ארכיון חולדה, מדור ט'.

6. פ' לוביאניקר, "על פרשת הדרכים", הפועל הצעיר, גליון 27, 16.4.42.

7. יסודות, עמ' 118.

לדעת לבון, הדמוקרטיה, שהיא מרכיב יסודי בבניין הסוציאליסטי, אינה מתנת אלא ערך חיים, המושג תוך מאבק קשה וממושך הכרוך בקורבנות גדולים. הדמוקרטיה אינה מסגרת פוליטית בלבד – היא תכונה אנושית המחייבת טיפוס אנושי מסוים, תרבות פוליטית ומנטליות מיוחדת על מנת שתצליח. ממילא, המאבק לדמוקרטיה פירושו פיתוח תרבות דמוקרטית בקרב המוני העם ובקרב הפועלים.

מסקנתו של לבון באשר לחשיבותה של הדמוקרטיה למהות הסוציאליסטית ולדרכי הגשמתה, הנחתה אותו להערכת החינוך לדמוקרטיה. "אם שאיפת החופש היא יסוד ועיקר בכל משטר סוציאליסטי והדמוקרטיה היא המסגרת היחידה להתגשמותו, הרי מחובתה האלמנטרית של כל תנועה סוציאליסטית לחנך את עצמה ואת הנוהים אחריה לאמונה ביסוד זה ובצורת המשטר המבטאה אותה."⁸ דהיינו, פיתוח קווי האופי והמחשבה של האדם – אי-דוגמטיות, מוח ולב פתוחים לרחשי המציאות ולאמת החיים – אשר יחשלו את החיים הדמוקרטיים.

2. ביזור, אוטונומיה משקית ושיתוף בניהול

לבון דבק בהשקפה ביזורית-אוטונומיסטית שהיתה שונה מהגישה הארגונית שרווחה בחברת העובדים. בהשפעת אחדות העבודה התפתחה היצירה הכלכלית של העובדים בארץ-ישראל בראשיתה במגמה ארגונית כוללת וריכוזית. מצד אחד, היא היתה תולדת רעיונות אחדותיים, שלשם מימושם היה נחוץ לכונן תבניות משקיות כוללות וריכוזיות; מצד שני, היא הוכתבה על-ידי קונספציה משקית מרחיבה, שמקורה בתחושת היעוד של מעמד הפועלים בארץ, בהכרה בתפקידו הקונסטרוקטיבי בבניין הציוני ובחתימה להתרחב ולהקיף תחומי עשייה מגוונים. בתחילת שנות העשרים נועד "המשביר" לרכז את השיווק ואת ההספקה ולשמש גורם מתכנן ומתאם בתחום הייצור. "סולל בונה" כלל, לבד מפונקציות הבניין והעבודות הציבוריות, גם מפעלי חרושת. בתאגידים התפתחה שיטת ניהול ריכוזית וביורוקרטית, התחזקה אחיזת המנהלים בהם והתעצם מעמדם. במקביל התהוו תהליכי ניתוק וניכור בין ציבור הפועלים בכלל, ועובדיהם בפרט, לכינם. לעובדים לא נודעה השפעה על ניהול המפעלים ועל המתחולל בהם. המדיניות המשקית אשר הנחתה את מפעלי חברת העובדים היתה מרחיבה וכיבושית, והתעלמה, לעתים, משיקולים של יעילות כלכלית. היא העדיפה פיתוח וצמיחה מואצים ויצירת מקורות תעסוקה על פני התפתחות זהירה. המשק שימש בסיס לקליטת עליה, להדרכה, לפיתוח משקי, להספקת עבודה בעת משבר, וכר להגשמת יעדים חברתיים.

לגישה הארגונית האחדותית והריכוזית, ולהשקפה המשקית המרחיבה של

אחדות העבודה, התנגד "הפועל הצעיר". מפלגה זו גרסה שיטה ארגונית ביזורית-אוטונומיסטית וחיבה התפתחות משקית זהירה והדרגתית, ומדיניות של יעילות כלכלית. בין שתי המפלגות נתגלעו חילוקי דעות בסוגיות הקשורות במבנה המשק ובמדיניות הכלכלית שננקטה.⁹

במחצית השנייה של שנות העשרים הנביטו תמורות דמוגרפיות, חברתיות וכלכליות ביישוב היהודי, הצרכים של העובדים והמשברים במשק העובדים – ב"סולל בונה" וב"המשביר" – תהליך של פיצול ודצנטרליזציה. במקביל לבנק הפועלים נוצרה קואופרציה אשראית, "המשביר" פוצל ל"תנובה" ול"המשביר המרכזי", ואת "סולל בונה" החליפו המשרדים הקבלניים לבניין. גם בקונספציה הכלכלית המרחיבה היתה תמורה, חל בה כרסום וגובשה מדיניות משקית שהודגשו בה יותר שיקולים של יעילות כלכלית. ואולם התפתחות זו היתה ארעית ולא המירה את ההשקפה האחדותית, הריכוזית והמרחיבה מעיקרה. בשנות השלושים חזרו והקימו את "סולל בונה", ובמרוצת השנים הבאות אוחדו עמו המשרדים הקבלניים. בשנות הארבעים הוחל בהקמת תעשייה במסגרת "סולל בונה" ו"המשביר המרכזי". גם בסקטורים אחרים נרשמו מיווגים. הדגם הניהולי שהשתרר במשק בעשרות השנים הבאות היה ריכוזי, ועמו התעצמו תהליכי ניכור והיעדר מעורבות ועניין של העובדים. במישור הכלכלי היה אומנם כרסום במדיניות המשקית המרחיבה, אלא שחברת העובדים לא נסוגה ממנה לחלוטין. מפעליה, ובראש וראשונה "סולל בונה", המשיכו בגישה המרחיבה. יישומה בלט לאחר הקמת המדינה בפיתוח תעשייה, בפריסה גיאוגרפית, בפיתוח תשתית, בקליטת עליה, בבניין ובהתיישבות. בראשית שנות השמונים עדיין נמצא לה ביטוי במשק, והיא היתה מגורמי המשבר החריף אליו נקלעה חברת העובדים.¹⁰

נקודת המוצא של לבון בבחינת המבנה הכלכלי הרצוי גלומה בהנחה, כי אורח החיים הדמוקרטי בחברה מצוי בזיקה של ממש לשיטת הארגון של המשק. "דמוקרטיה אמיתית אינה מתבטאת רק בשיטת הבחירה של המוסדות המרכזיים, כי אם בשיטת החיים בתאי היסוד של החברה, במשק, במוסד, בתא הארגוני."¹¹ (ההדגשה במקור). ממילא הוא העריך את שאלת היחס שבין החופש לבין הריכוז בחיי הכלכלה כבעלת חשיבות עליונה לגבי התנועה

9. על התהליכים במשק העובדים ועל ההשקפות של אחדות העבודה והפועל הצעיר בשאלות של מבנה ושיטה כלכלית ראה: י' גרינברג, *מחברת עובדים למשק עובדים, התפתחות רעיון חברת העובדים בשנים 1920–1929*, תל-אביב 1987.
10. על השפעת הגישה המשקית המרחיבה על המשבר ב"סולל בונה" בשנות השמונים ראה: י' גרינברג, "סולל בונה" – אנאטומיה של שני משברים כלכליים, *מאסף לחקר תנועת העבודה הציונית והסוציאליזם* י"ו, תשמ"ז (1987).
11. פ' לוביאניקר, "משאלותיה של תנועת הפועלים בארץ" (הנחות לוויכוח), *ניב הקבוצה*, תמוז תש"ב (להלן: משאלותיה של תנועת הפועלים בארץ).

הסוציאליסטית. "בעיית היחס בין יסוד החופש ובין כוונת הריכוז בחיי הכלכלה, זוהי הבעיה הראשית המתייצבת לפני התנועה הסוציאליסטית נוכח העתיד,¹³² קבע לבון בראשית שנות הארבעים. הוא סבר כי התהליכים המתחוללים במדינה המודרנית מחייבים תשומת לב מרובה לסוגיה. האטאטיזם היה, לדעתו, לכיוון מכריע בהתפתחות המשק המודרני. הכרסום המתחולל בקפיטליזם הליברלי והאינדיווידואלי משלים כיוון זה ומחזקו. האופי המורכב של המדינה המודרנית מעצים את כוחה ומעמדה של הביורוקרטיה, שהשתלטותה – גם במשטר סוציאליסטי – על תהליך הייצור לא תותיר זכר, כך העריך, ליסוד החופש בחיי האדם ולתוכן המשטר הדמוקרטי. ריכוז מלא ומוחלט של הכלכלה בידי המדינה ותכנון מקיף וכולל על-ידיה באמצעות ביורוקרטים, הטומנים בחובם סכנה ממשית של שעבוד ודיקטטורה.

הצנטרליזם בתור שיטה שולל את האוטונומיה המשקית ואת שיתופם של העובדים – נושאי המפעל או התא הארגוני – בתהליך ההכרעה ובהנהלה; בצנטרליזם טמונים גרעיני התנוונות אנטי-דמוקרטית; מעצם מהותו הופך הצנטרליזם את הזכות הדמוקרטית לפיקציה ואת המסגרת הדמוקרטית לפורמלית ונעדרת חיות וחיוניות – מנותקת מהאדם העובד הממשי; על-פי מהותו מוכרח הצנטרליזם להצמיח מגמות אוליגרכיות. להלכה יש לכלל השפעה באמצעות מוסדות נבחרים, ברם מחוץ לפעולת הבחירה עצמה אין לו כל אפשרות של הכרעה בענייניו. יתר על כן, לעתים גם המוסדות הנבחרים נטולים כושר הכרעה של ממש. במציאות זו מתעצם מעמדם של בודדים – נוצרת אוליגרכיה.

לבון חשש מיישום בלתי מבוקר ומופרז של תכנון מרכזי, העלול להתפתח לטוטאליטריות כלכלית. כדי להימנע מהתפתחות מעין זו גרס, כי "התיכון יהיה מבוסס על המידה הגדולה ביותר של דצנטרליזציה, של אוטונומיה כלכלית לקיבוצי הפועלים במערכת הייצור ועל פיתוח הרגשת העצמאות והאחריות של האדם העובד כנושא הייצור וכנושא חברת העבודה. רק חברה המורכבת תאים תאים של איניציאטיבה ואחריות כלכלית יש בידה לשמור על היסוד הדמוקרטי גם במסגרת של תיכון לאומי, ולמוג יחד את יסוד החופש ביסוד התכניתיות.¹³³ הביזור, האוטונומיה הכלכלית ושיתוף העובדים נועדו להיות חישובים לחישוב החיים הדמוקרטיים מצד אחד, ומצד שני לבלום צמיחתה של ביורוקרטיה מתנשאת, מסתגרת ומנוכרת.

על פי גישתו של לבון, כך ניתן להסיק, במשטר הסוציאליסטי-דמוקרטי צפוי להתפתח משק פלורליסטי. דהיינו, לצד עמדות המפתח והפיקוד ומפעלי הייצור הגדולים אשר יולאמו והיו קניין הכלל, יישמר עדיין מרחב מחיה גם למשק

12. יסודות, עמ' 132.

13. יסודות, עמ' 133.

פרטי, זעיר ובינוני, בענפי הייצור, החקלאות והמסחר. המדובר במשק שתהיה בו מידה של תכנון מרכזי כביטוי למרות הכלל ולצרכיו, בשילוב עם ביזור, אוטונומיה משקית ושיתוף העובדים בהכרעה ובהנהלה.

לצד הביזור והאוטונומיה המשקית ציין לבון את שיתוף העובדים בהנהלה ובהכרעה.¹⁴ למעמדו של האדם במקום עבודתו ובתהליך הייצור נודעת, לדעת לבון, חשיבות לעיצוב דמותו, וממילא גם לעיצובה של החברה. לשון אחר, הגשמה של דמוקרטיה תעשייתית תשפיע לחיוב על העמקת היסודות הדמוקרטיים בחברה כולה, על מעורבותם ועניינם של העובדים בה ועל חישולו של המשטר הסוציאליסטי הדמוקרטי. עם התפתחות הטכנולוגיה והעמקת האוטומציה נועד שיתוף הפועלים בהכרעה ובהנהלה להפוך את האדם העובד ליוצר, לגורם פעיל ויוזם בתהליך הייצור, בעל תחושה מפותחת של עצמאות ואחריות, ולהציב סכר בפני הפיכתו לאלמנט מכני. שיתוף אמיתי של העובדים בחיי המפעל ובניהולו יכול לשמש אמצעי להתגבר על הניכור המעמיק בין הפועלים למקום עבודתם, ועל סכנת הניהיליזם, הקונה לו אחיזה בקרב חוגים רחבים יותר.

בהתאם לשיטתו הציע לבון להנהיג בהסתדרות צורה ארגונית אשר תמזג בתוכה את מרות הכלל יחד עם ביזור ושיתוף עובדים בניהול. [...] מוכרחה ההסתדרות ללכת בקו של מזיגת שתי המגמות: מרות ממשית של הכלל ושיתופם של הציבורים המסוימים בענייניהם החיוניים.¹⁵ לבון נמנע מאימוץ דגם ביזורי אוטונומיסטי שלם בהסתדרות, משום ייחודה הציוני-קונסטרוקטיבי: תפקידיה בהגשמת המפעל הלאומי בארץ-ישראל, כגון התיישבות, בניין משק ויצירת מקורות עבודה. "האופי המיוחד של ההסתדרות כתנועת עולים לעבודה, שולל ממנה את האפשרות ללכת בדרך הפשוטה של העברת זכות ההכרעה מהמרכז אל התא,¹⁶ כלומר, במקביל לביזור ולאוטונומיה נחוץ לישים פיקוח, בקרה והכוונה מרכזיים. כדי לישוב סתירה פנימית אפשרית המיר לבון את הצנטרליזם במרות הכלל, תוך שעשה הבחנה ברורה ביניהם. בשונה מהצנטרליזם, כך טען, ניתן לישים מרות ממשית של הכלל בד בבד עם אוטונומיה משקית, ותוך שיתוף ממשי של העובדים בניהול. שילוב כזה של מרות הכלל הוערך על-ידו כשיטה מתאימה. "מרות הכלל, הממוזגת עם ריבוי מרכזי אחריות והמשתפת את המעוניינים בהכרעה גורלם וענייניהם, היא שיטה ארגונית דמוקרטית, הראויה לציבור פועלים חופשי."¹⁷ ככל הנראה עמדה הערכת יעודה הקונסטרוקטיבי של תנועת עבודה בארץ גם בבסיס השיטה של לבון לדמוקרטיה תעשייתית –

14. הגם שלא הרחיב בנושא זה בעיוניו במחצית הראשונה של שנות הארבעים, הוא הקדיש לו תשומת לב מרובה בשעה שהנהיג את ההסתדרות במחצית השנייה של שנות ה-50.
15. משאלותיה של תנועת הפועלים בארץ.
16. שם, שם.
17. שם, שם.

שיתוף הפועלים בהנהלה ולא ניהול עצמי – במגמה לתת ביטוי לתפקידים הלאומיים של ההסתדרות ולקדם אותם. הפרימאט הלאומי והחתימה להגשים יעדים לאומיים-התיישבותיים הובילו, איפוא, את לבון לגיבוש דגם הממזג מרות עם ביזור ושיתוף בניהול, שהיה בו מיסוד הפשרה.

3. שוויון כלכלי

לבון העריך שלתנועה הסוציאליסטית באירופה היו הישגים בלתי מבוטלים למען העובדים בתקופה שבין שתי מלחמות העולם, ואף קודם לכן, בתנאי העבודה, בארגון הפועלים, בתחיקת עבודה ובתחיקה סוציאלית. הישגים אלה שיפרו את מעמדו של הפועל והניחו יסוד לאחריות המדינה והחברה לענייני העבודה. ברם, התמורות שהוגשמו לא שינו את המבנה היסודי של המשטר הקפיטליסטי – לא הותקנה רפורמה אשר נגעה בטראסטים הגדולים, באשראי ובבנקאות, בשליטת ההון על אמצעי הייצור הבסיסיים וכיוצא באלה. מציאות זו, גרס לבון, אינה יכולה להימשך לאורך ימים מבלי שתצא הדמוקרטיה ניוקה. "אי אפשר לקיים לאורך ימים משטר דמוקרטי אשר אינו מניח את השוויון כיסוד מכריע בחיי הכלכלה." כשם שקיומה של הדמוקרטיה מחייב את הימצאותם של מכשירים יסודיים מתאימים בתחומי המנגנון, המשפט וההגנה, כך מן הדין להשתיתה גם על שוויון כלכלי.¹⁸

ניתן להניח שבמונח "שוויון כלכלי" לא התכוון לבון לשוויון מלא ומוחלט, אלא לצמצום רדיקלי, ככל שניתן, בפערים הקיימים.¹⁹ כדי להעמיק את השוויון הכלכלי נחוץ ליישם רפורמה סטרוקטורלית וכלכלית, אשר תוביל לשינוי מהותי במבנה המשק ובארגון הייצור. לבון לא פירט את טיבה של רפורמה זו, שתכליתה לשנות את עצם המשטר הקפיטליסטי, וככל הנראה, התכוון ליצירת משק על פי הדגם שתואר לעיל.

4. חברה על-מעמדית

לבון ראה ב"העם העובד" את נושא ההגשמה של הסוציאליזם. בדרך של יצירת רוב דמוקרטי – אשר יכלול נוסף לפועלים גם את האיכרים, את האינטליגנציה העובדת, את מחוסרי העבודה, את הנוער וחלקים מהמעמד הבינוני – אפילו תוך כדי פשרות, תוגשם תוכנית סוציאליסטית משותפת על בסיס הסוציאליזם הדמוקרטי.

18. יסודות, עמ' 132.

19. בהרצאה שנשא במעלה החמישה, כ"2 שנה לאחר פרסום יסודות, ב"4.62.14, ציין לבון בסוגיה זו כדלקמן: "אני מרשה לעצמי להגיד שאין זכות מוסרית לכך שבין אדם שהוא בתחתית העובדים לבין הטכנוקרט הטוב ביותר יהיה פער שיעלה על 1 ל-3." ארכיון חולדה, מדור ט'.

הסוציאליזם, ציין לבון, ראה עצמו כביטוי לאינטרסים של הפרולטריון. בהתאם להשקפה זו הפרולטריון היצרני הוא הנושא הטבעי של הסוציאליזם. היינו, ההגשמה הסוציאליסטית נמצאת בזיקה הדוקה לקטגוריה סוציולוגית מסוימת – מעמד הפועלים. המעמד הוגדר בהתאם למיקום בתהליך הייצור וביחס לאמצעי הייצור. "כל התופס עמדה אחידה בפרוצס הייצור וכמו כן ביחס לאמצעי הייצור – נכנס למסגרת המעמד ומהווה את הנושא הטבעי של הסוציאליזם. המעמד הזה הוא היחיד המוכשר להגשים את המהפכה הסוציאליטית, באשר בהיותו מנותק ממכשירי הייצור אין שום קניין מקשרו למשטר הקיים והסוציאליזם עולה וצומח מתוך עצם הווייתו האובייקטיבית." המעמדות האחרים הם ביסודם בבחינת "מתנגדים" או בלתי מהפכניים,²⁰ כלומר, צפויים למלא תפקיד שלילי או פאסיבי במהפכה, לכשתפרוץ.

התפתחות המשק, הכנסת טכנולוגיות מתקדמות, שינויים בשיטות הייצור ותמורות במישור החברתי, טען לבון, מעמידים בספק את התיזה הזו ומערערים את בסיסה הסוציולוגי. עוד לפני מלחמת העולם הראשונה נתגלו בקיעים באחדותו של מעמד הפועלים – בין הפועל השכיר העירוני והפועל הכפרי, בין הפועל המקצועי והבלתי מקצועי, בין הפועל והפועלת. השינויים בין שתי מלחמות העולם עוד האיצו את מגמות הדיפרנציאציה בקרב מעמד הפועלים והעמידו בסימן שאלה את עצם שלמותו כמעמד אחיד בהווייתו, בפסיכולוגיה ובאינטרסים הכלכליים שלו. לדעת לבון התחוללו שני תהליכים מקבילים: הראשון – כרסום במעמדה של עבודת הכפיים לעומת עליה בערכה של עבודת ה"רווח"; השני – שיפור בשיטות הייצור, אשר מגדיל את התפוקה בשיעור גבוה מהגידול בביקוש וגורם לאבטלה. כתוצאה מההתפתחויות הללו התהוותה לצד ציבור הפועלים היצרני שכבה של עובדים שכירים – אינטליגנציה עובדת – שתפקידם ועמדתם בתהליך הייצור שונים מאלה של עובדי הכפיים. ממילא מתפתחת אצלם פסיכולוגיה מיוחדת היוצרת הכרת ערך מיוחדת ומעמידה אותם כקטגוריה נבדלת. לצדם מתקיים מעמד של מחוסרי עבודה, שהקריטריון ההולם אותו הוא ניתוקו מעצם הייצור ולא ניתוקו מאמצעי הייצור.

נוסף על ההתפתחות הפנימית במעמד הפועלים והפיצול המתחולל בו, קיימת גם האיכרות, שמקומה בתהליך הייצור שונה מזה של הפרולטריון – היא קשורה באמצעי ייצור, קרקע ורכוש. כיבוש האיכרות וגיוסה אפשרי, לפיכך, רק מתוך ויתור על התיאוריה שהפועל חסר הקניין הוא המעמד הנבחר. גם מעמדות הביניים ממשיכים להתקיים בין מעמד הפועלים לבין המעמד הקפיטליסטי. גורם חברתי נוסף בעל ערך הוא הנוער, שעידן של משבר בתרבות, בחברה ובכלכלה העצים את ערכו וחשיבותו.

המשתמע מכך, על פי לבון, שאין להצמיד את ההגשמה הסוציאליסטית

20. יסודות, עמ' 133.

לקטגוריה חברתית מסוימת – מעמד הפרולטריון – אלא יש לאמץ כיוון חדש שיהיה תואם למציאות החדשה. "על הסוציאליזם לחפש ולמצוא אוריינטציה חדשה, מותאמת לתקופתנו. הבסיס הסוציולוגי הקודם, שהיה מותאם לתקופה מסוימת בהתפתחות החברה, איננו הולם עוד את מציאותנו החדשה. הסוציאליזם חייב מעתה ליהפך לתנועת חידוש חברתי הכוללת בתוכה את הפועל, את האיכר, את האינטליגנציה, את מחוסר העבודה, את הנוער וחלקים של המעמד הבינוני. עליו לאחד את כל אלה על בסיס של שוויון, ולא כנלווים, נפעלים ומנוצלים על-ידי חלק אחד בתוך המערכת רבת-הפנים של העם העובד. במקום תנועה של מעמד חייב הסוציאליזם מעתה להיות לתנועת העם העובד בעיר ובכפר, כלומר לתנועת העם."²¹

הנה כי כן, לבון שרטט תוכנית לבניין סוציאליסטי-דמוקרטי אשר הושתתה על היסודות הבאים: משטר דמוקרטי; כלכלה פלורליסטית שתכלול משק ציבורי ולצדו יפעל גם משק פרטי; המשטר הכלכלי יתבסס על מידה של תכנון מרכזי בד בבד עם ביזור, אוטונומיה משקית ודמוקרטיה תעשייתית; שוויון כלכלי – צמצום רדיקלי בפערים הכלכליים – עד כמה שניתן בלי לכרסם באורח החיים הדמוקרטי. בהגשמת הסוציאליזם הדמוקרטי יקחו חלק שדרות רחבות של העם הכלולות במסגרת רחבה רבת-גוונים של "העם העובד".

בהתייחסות להחלת יסודות מהתוכנית על ההסתדרות בכלל ועל חברת העובדים בפרט, ניתן לזהות סטיה מהמודל התיאורטי הביזורי-אוטונומיסטי. לבון היה מודע לסטיה, ותירץ אותה במורכבותה של ההסתדרות וביעדיה המגוונים. "מתברר יותר ויותר, כי רוב שאלותיה של ההסתדרות אינן ניתנות לפתרון על פי פרינציפ אחד ומסוים, באשר מרובים הם הקווים המדריכים את ההסתדרות בפעולותיה והיא חייבת להביא את כולם בחשבון במסקנותיה המעשיות. הדוגמטיות, המתעלמת מרב-גוניתה של המציאות ההסתדרותית, עלולה במצב זה להיהפך לסכנה רצינית לחייה ולכוחה של תנועת הפועלים."²² כשם שדחה את ההיצמדות למגמה הריכוזית והכוללת בהסתדרות, שגובשה ואומצה בתקופה ובתנאים אחרים, כך נמנע לבון מללכת שבי אחר דגם ארגוני ביזורי, המנותק מהצרכים ומהמציאות.

ב. מהלכה למעשה

העשור הראשון למדינה היה עידן של חיפושי דרך בהסתדרות. היא נדרשה לעצב דפוסים אידיאולוגיים, ארגוניים וחברתיים לנוכח התמורות המדיניות, הדמוגרפיות, החברתיות והכלכליות שהתחוללו בארץ. כינון ממשל יהודי

21. יסודות, עמ' 136.

22. משאלותיה של תנועת הפועלים בארץ.

עצמאי, העליה ההמונית, השינויים החברתיים והצמיחה הכלכלית חייבו את ההסתדרות לבחינת דרכה.

ההצטרפות ההמונית להסתדרות בשנים הראשונות למדינה – מספר חבריה גדל מ־181,000 בראשית 1948 ל־640,000 בראשית 1958 – כרסמה במבנה ההומוגני של אוכלוסייתה והוסיפה לה רבדים אשר לא הכירו את התכנים החברתיים-כלכליים הגלומים בחברת העובדים. כתוצאה מכך התפתחו והתעצמו תופעות של ניכור, רפיון חברתי בקואופרציה, מאבקים מקצועיים במשק המוסדי וניתוק בין עובדי המשק המוסדי לבין החברים במשק העצמי.

בתקופה זו חלה התפתחות מרשימה במשק העובדים. בין השנים 1949–1957 גדל מספר עובדיו ב־170%, מ־60,000 ל־23;162,000²³; הורחב מעגל הייצור החקלאי; במסגרת "כור" הואצו תהליכי תיעוש באמצעות פיתוח מפעלים קיימים ועל־ידי הקמת מפעלים חדשים או רכישתם. בענף הבניין מילאה חברת "סולל בונה" תפקיד חשוב בבניה הציבורית לקליטת העליה, ובפיתוח תשתית באמצעות עבודות ציבוריות. במקביל התפתחו ענפי שירותים: מימון ואשראי – בנק הפועלים וקופות מלווה וחסכון של העובדים; שיווק והספקה – "המשביר המרכזי", "תנובה" והקואופרציה הצרכנית; תחבורה והובלה.

בין השנים 1949–1957 גדלה התפוקה הגולמית של משק העובדים בכ־1,200% במחירים שוטפים, מ־150 מיליון ל"י בשנת 1949 ל־1,960 מיליון ל"י בשנת 1957. היעדר מדדי מחירים בחתך ענפי מכביד על בחינת הגידול הריאלי בתפוקת משק העובדים בכלל ובענפים השונים בפרט. שימוש במדד המחירים לצרכן, עם כל ההסתייגות והזהירות, יכול לתת אינדיקציה למגמת ההתפתחות במשק העובדים. על פי מדד זה גדלה התפוקה הריאלית במשק העובדים ב־35%.

על רקע המציאות החברתית והכלכלית החדשה שבה פעלה חברת העובדים לאחר הקמת המדינה, נתעוררו דילמות חדשות והיה צורך דחוף לתת עליהן את הדעת. המרכזיות שבהן לענייננו, היו:

א. ארגון מחדש בחברת העובדים. הצמיחה הכלכלית המואצת של התאגידים השונים והתפתחותם כרסמו בעוצמתה של חברת העובדים וצמצמו את השפעתה עליהם. נפגם התיאום בין המפעלים ונתגלו תופעות של התחרות בתוך חברת העובדים. בתאגידים הגדולים נוצר מבנה ארגוני וניהולי ריכוזי אשר לא התאים לפעילות הכלכלית שלהם, שהתרחבה והיתה מורכבת יותר. על כן התחייבה התקנת שינויים שישפרו הן את הביצועים הכלכליים של המפעלים והמוסדות ואת תפקוד הנהלותיהם, והן את מעמדה של חברת העובדים במשק.

ב. הדמוקרטיה הכלכלית. העליה ההמונית לאחר הקמת המדינה הוסיפה

23. מקור הנתונים: "אוכלוסיית ההסתדרות בשנים 1947–1958", המכון למחקר כלכלי וסוציאלי, קובץ סטטיסטי 1957, מס' 2, אוגוסט 1958.

להסתדרות, כאמור, רבדים שהיו רחוקים מרעיון חברת העובדים ומתכניה. במשק המוסדי התגלתה תסיסה על רקע ארגוני-מקצועי, פרצו סכסוכי עבודה והיו תופעות של ניכור. במציאות זו נדונה סוגיית הדמוקרטיה התעשייתית בהרחבה.

רפורמה במבנה התאגידים

לאחר הקמת המדינה הצמיחה ההתפתחות הכלכלית המואצת במשק העובדים תופעות של התחרות בין המוסדות והמפעלים, וחוסר תיאום ביניהם. כמו כן לא הופעלו סמכויות הפיקוח וההכוונה של חברת העובדים על הנהלות היחידות המשקיות. בתאגידים הגדולים הכביד המבנה הניהולי הריכוזי על תפקוד ההנהלות ועל ניהול יעיל. כדי לתת מענה לשינויים שהתחוללו ולבעיות שהתעוררו, הונהגו תחת כהונתו של לבון כמזכיר ההסתדרות רפורמות במבנה התאגידים; הכוללת שבהן היתה הארגון מחדש של "סולל בונה".²⁴

במחצית השניה של שנות ה-50 הקיף "סולל בונה" פעילות מגוונת בענפי הבניין, העבודות הציבוריות והתעשייה. בשנת 1957 עמד ההיקף הכספי של עבודות הבניין והעבודות הציבוריות שביצעה החברה על 140 מיליון ל"י, ומספר הפועלים שהועסקו בענף הקבלני היה 16,500 עובדים.²⁵ במפעלי התעשייה עבדו בשנה זו 6,929 עובדים ועוד 1,700 עובדים במפעלי "אבן וסיד". תפוקת התעשייה הסתכמה ב-118 מיליון ל"י ועוד 12 מיליון ל"י במפעלי "אבן וסיד",²⁶ שהיו כ-9% מתפוקת התעשייה במדינה. גודלו של "סולל בונה", מורכבותו, גיוונו והיקף פעילותו חייבו, לכאורה, הנהלה יעילה, מתואמת בתוכה, שנהוגות בה שיטות עבודה מוגדרות ומודרניות. ואולם היא היתה מסורבלת ותפקודה היה לקוי, גם לדעת חברים בתוכה. בהנהלה לא דנו בעניינים יסודיים וממשיים ולא היתה מדיניות פיננסית; הנהלת "כור" – אז חלק מ"סולל בונה" – עשתה כרצונה; חברי הנהלה לא הוכנסו בסוד פעילויות שונות;

24. בתקופה השניה בה כיהן לבון כמזכיר ההסתדרות הונהגו גם רפורמות לחישול השליטה והפיקוח של חברת העובדים במשק: הקמת מזכירות רחבה ומזכירות מצומצמת לחברת העובדים, ובחירת לבון כיו"ר חברת העובדים; הגדרת סמכויותיו ושיטת פעולתו של המוסד לבקורת המוסדות המשקיים; הקמת מדור לתכנון תעשייתי ואישור תקנות להסדרת פעולותיהן של הנהלות המוסדות המשקיים. ראה: י' גרינברג, "פנחס לבון וחברת העובדים – עיצוב דפוסים חדשים ויישומם בעידן של מעבר", רבעון לכלכלה 138, נובמבר 1988 (להלן: פנחס לבון וחברת העובדים).

25. א. "עשר שנות פעולה סולל בונה" (אגף הבניין), המכון למחקר כלכלי וסוציאלי, קובץ סטטיסטי 1957, מס' 2, אוגוסט 1958.
ב. נתוני התעסוקה על פי ה' דן, בדרך לא סלולה, הגדת סולל בונה, ירושלים ותל-אביב 1963, עמ' 386.

26. החרושת בהסתדרות 1957, מס' 5, הוועד הפועל, המכון למחקר כלכלי וסוציאלי, יולי 1958.

בהנהלה שררו חוסר תיאום בין אגפיה והיעדר שיתוף פעולה בין מנהליה. בין חברי ההנהלה התגלעו חילוקי דעות במישור האידיאולוגי – הקונספציה המשקית האקספנסיונית עומתה עם מדיניות כלכלית זהירה. במישור הניהולי התפתח בתוכה מאבק על ריכוז עוצמה ועמדות כוח. במיוחד בלטו החיכוכים והיריבות בין שניים ממנהליה – הלל דן והלל כהן. מציאות זו הכבידה, מנעה למעשה, על חברי ההנהלה לשאת באחריות לפעולותיה, ובד בבד איפשרה למנהלים בודדים לצבור עוצמה ולבצר לעצמם מעמד איתן. נסיונות להסדרת נוהלי עבודה בתוך ההנהלה לא העלו ארוכה לפגמיה, והיא לא הצליחה להגיע להסכמה באשר לארגונה ולהרכבה. הנהלת "סולל בונה" גם לא הצליחה להתלכד סביב מסקנותיה של ועדה פנימית – שפעלה בשנת 1957 – שנועדה לבדוק את המבנה הארגוני שלה ולהגיש הצעות לשיפורו ולהגברת התיאום בתוכה.²⁷ להיפך, היא העמיקה את המחלוקת והוציאה אותה אל מחוץ לכותלי החברה. נפתח צוהר לדיון בהסתדרות בסוגיית "סולל בונה", ונקרתה ההזדמנות בפני לבון ליישם את השקפתו ביחס לחברה.

בעת שהמחלוקת פרצה אל מחוץ לבית "סולל בונה" והובאה אל שולחנה של חברת העובדים, כבר גיבש לבון עמדה בדבר הצורך בארגונה מחדש של החברה. עוד בשנת 1942 כתב:

אם נקח כדוגמא את שיטת ההנהלה של סולל בונה, שבו מתגשמת השיטה הצנטרליסטית בטרתה: להלכה נמצאת ההכרעה בשאלות סולל בונה בידי הכלל, זאת אומרת ועידת ההסתדרות, מועצתה והוועד הפועל; אך במציאות, אף אחד ממוסדות אלה אינו יכול מבחינה אובייקטיבית להכריע בשאלות אלו. יותר מזה, אף אחד ממוסדות אלה איננו יכול אפילו לדעת את השאלות על בורייך, ובלי ידיעה ממשית אין אפשרות של הכרעה אחראית. המסקנה המציאותית היא אפוא אחת ויחידה: לבד מהאקט הבווד של בחירת הנהלת המוסד וקביעת עקרונות כוללים אחדים, אין ל"כלל" המארגן כל אפשרות של הכרעה בענייניו.²⁸

כמזכיר ההסתדרות, נראה היה ללבון שאין להניח ל"סולל בונה" להתנהל בדרכו, אלא נחוץ לחולל בו שינויים מהותיים. בפגישה עם מנהלי משק העובדים ממפא"י במרץ 1957, ציין:

אני חושב, שההסתדרות עומדת בפני ההכרח – אם היא רוצה למלא את תפקידה – של שינויים חמורים ומכריעים במשק ההסתדרות. אני מגיע למסקנה – בחוץ לא אוכל להגיד זאת – שסולל בונה כפי שהוא היום הוא

27. דיון מורחב בנושא ראה: פנחס לבון וחברת העובדים.

28. פ' לבון, "מבעיותיה של תנועת הפועלים בארץ", בנתיבי עיון ומאבק, חל'אביב 1968, עמ' 415.

אסון להסתדרות. אני אומר את זה מתוך הכרה מגובשת, שיש צורך לפרק את הקונצרן הזה. הצירוף הפרה-היסטורי של התעשייה והקבלנות והמסחר יחד – ההסתדרות אינה יכולה לשאת את זה יותר. אני אומר שסולל בונה אינו יכול לשאת בזה.²⁹

את הצורך בריאורגניזציה בחברה הוא השתית על הנימוקים הבאים:

א. העמקת מעורבות חברת העובדים ב"סולל בונה" וחישול אחיזתה בו. "סולל בונה" פועל ללא פיקוח וללא שליטה מצד חברת העובדים. התעצמותו והתרחבותו כיחידה משקית אחת עלולות להחריף מציאות זו ולהחמירה, עד כדי נסיון להשתלט על ההסתדרות ואף לכרסם במעמדה של המערכת הממלכתית. "סולל בונה אינו יכול לשלוט על המדינה ועל ההסתדרות. סולל בונה במתכונתו הנוכחית אינו ניתן לריסון", קבע לבון והסיק, כי "יש צורך הסתדרותי וממלכתי, שאינו יכול יותר לשאת את המסגרת המגוונת הזאת, שאין עליה לא מורא מלכות ולא מורא הסתדרות".³⁰ לבון חשש, איפוא, מהעוצמה שהתרכזה בהנהלת "סולל בונה", שהיתה נעדרת שליטה ופיקוח, ומשאיות ההתפשטות שלה. בארגון מחדש של החברה התכוון להציב סכר למציאות ששררה ולהבטיח את מרות חברת העובדים עליה.

ב. העמקת היעילות הכלכלית ושיפור הרווחיות. לבון הביע דאגה לגורל "סולל בונה", בעיקר לגורל התעשייה. הוא שלל עזרה הודית בין הזרועות, שאין לה תכלית כלכלית, ואשר פוגעת, בעיקר, ביעילות התעשייה. הוא תבע, איפוא, להשתית את התעשייה על יסודות איתנים ולהביאה לכלל רווחיות ויעילות כלכלית, על-ידי ניתוקה ממקורות הסיוע ב"סולל בונה" והעמדתה ברשות עצמה מבחינה כלכלית ופיננסית. במישור הכלכלי חשש עוד לבון ממדיניות ההתפשטות והצמיחה המרחיבה, לעתים גם הבלתי מבוקרת, אשר עלולה היתה, לדעתו, להזיק לחברה ולהוליך אותה למשבר. כמי שהחזיק בגישה כלכלית זהירה ורציונלית, הוא ביקש להקדים רפואה למכה ולהשתית את קיומו של המשק על יסודות איתנים.

ג. סכנה לניוון חברתי ומוסרי שמקורו בזיהוי המפעל עם אדם או עם קבוצת אנשים.

ד. התאמת המבנה הארגוני להתפתחות הכלכלית. מאז הקמת המדינה נהנה "סולל בונה" מצמיחה כלכלית מהירה הן בבניין ובעבודות ציבוריות והן בתעשייה. התמורה בחברה לא היתה רק בגודל ובהיקף, אלא גם בגיוונה של הפעילות הכלכלית ובמורכבותה. כמו כן נראה שלבון צפה התרחבות בפעילות

29. פ' לבון, בישיבה עם ב"כ המוסדות המשקיים [ממפא"י] בענייני חברת העובדים, 7.3.57. ארכיון העבודה (להלן: אה"ע) IV/208.

30. פ' לבון, פרטיכל משיבת הוועדה לענייני חברת העובדים, 21.2.58, ארכיון בית ברל 7/22/58.

בחוץ לארץ, בעיקר באפריקה. מן הנמנע, איפוא, להמשיך במבנה הארגוני הכולל והריכוזי, שאינו מאפשר שליטה, בקרה וניהול תקינים, וכן מן הנמנע להקיף תחומי פעילות מגוונים ושונים תחת קורת גג אחת, אשר צירופם יחד עלול להכביד על התפתחות החברה ועל ביסוסה בעתיד. נאמן לגישתו הארגונית העדיף לבון מבנה ארגוני ביוזרי, במקום הארגון הריכוזי, כדרך ליעול ההנהלה ולהשתתתה על בסיס מודרני.

ה. תפקוד לקוי של הנהלת "סולל בונה". מבנה ההנהלה מסורבל ותהליך קבלת ההחלטות פגום, זרימת המידע בה לקויה ואינה מפעילה שליטה ובקרה. ממילא נראה היה ללבון שאין ההנהלה יכולה לשאת באחריות לחברה ולעסקיה.

ו. עירוי דם צעיר להנהלה. מצד אחד מתבגרת הנהלת "סולל בונה" בגיל, ומצד שני חל כרסום בתפקודה. כדי להכין דור מנהלים לעתיד ובמגמה ליעל את ההנהלה, הכרחי לערוך לה עירוי דם ניהולי ולהזרים לתוכה מנהלים חדשים וצעירים. בדרך זו ביקש לבון להפחית ממשקלו של היסוד הפוליטי בהנהלה ולהדגיש את היעילות ואת החדשנות בתחום הניהול. הוא גם כרך את הארגון מחדש ב"סולל בונה" בסיון להנהיג דמוקרטיה תעשייתית. כלומר, הארגון מחדש של החברה ושיתוף העובדים בניהול הם מרכיבים משלימים באותו תהליך.

הנחות היסוד של לבון בארגון מחדש של "סולל בונה" היו:

* צורכי החברה מחייבים את ביוזרה. "הפרינציפ של הריכוז, המסורתי, הנוקשה אינו עונה יותר על צורכי המשק הזה, ואז הכרחית דצנטרליזציה – דצנטרליזציה של אחריות ודצנטרליזציה של מבנה."³¹

* שמירה על יתרונות לגודל בד בבד עם הקצאת אחריות לתחום פעילות פונקציונלי. "[...] שלוש יחידות אלו יכולות לכלול בתוכן את שתי התכונות החשובות – מצד אחד החיוב שבמשק גדול, ומצד שני החיוב שבידיעה ואחריות ישירה לשטח פעולה פחות או יותר פונקציונלי, שבו האנשים קשורים בעבודתם."³²

* העמקת מעורבותה ושליטתה של חברת העובדים ב"סולל בונה" ואימוץ אחיזתה בה. בשילוב הנחת היסוד הראשונה והשלישית יצר לבון ביוזר תוך מרות. כוונתו היתה למרות במדיניות הכללית ובתכנון הכללי וכן לפיקוח, בד בבד עם חופש פעולה לתאגידים בקביעת מדיניות מפעלית ובביצוע.

בהתאם להנחות היסוד הללו הציע לבון תוכנית לארגון מחדש של "סולל בונה": הקמת שלוש הנהלות נפרדות – לבניין, לתעשייה ולעבודות חוץ ונמל, וכן הקמת הנהלת גג. על פי ההצעה הוקנו להנהלת הגג סמכויות ותפקידים מוגבלים, ואילו להנהלות של החברות הבנות ניתנו עצמאות וסמכויות של ממש

31. פ' לבון, פרטיכל מזכירות חברת העובדים 8/58, 19.3.58, אה"ע.

32. שם, שם.

מבחינה משקית, אדמיניסטרטיבית וכספית.

לתוכנית הריאורגניזציה ב"סולל בונה" התנגדו רוב מנהלי החברה, וטעמיהם היו: עוצמתו של "סולל בונה" גלומה באחדותו ובחישוקים המקיפים אותו כמערכת ריכוזית. הריאורגניזציה תגביל את אפשרויותיה של החברה לשמש מנוף לפיתוח המשק ולפריסה טריטוריאלית. במתכונת המוצעת, הנהלת הגג נעדרת תוכן ממשי, ונחוץ להרחיב את סמכויותיה, אחרת ספק אם היא נחוצה בכלל. יש להסמיך את עבודות החוץ על מפעל משקי בארץ, שישמש בסיס כלכלי ומקור לאמצעים מכניים ולכוח אדם מתאים. בפועל, הוברר שהיה ממש בטענה זו. החברה לעבודות חוץ נקלעה לקשיים כלכליים, ובשנת 1963 מוזגה מחדש עם החברה לבניין. נוסף על כך הטילו המתנגדים ספק, אם תוכנית הריאורגניזציה תשיג את יעדיה: תיקון הסרבול הקיים בהנהלה, שיפור היעילות הכלכלית וחישול מרות חברת העובדים ופיקוחה על המשק. נטען שההצעה מעורפלת, וניכר שלבון לא למד את "סולל בונה" ולא דן עם מנהליה קודם שהגה את התוכנית: בהכנת התוכנית הושפע לבון על-ידי מקצת ממנהלי "סולל בונה" והיא אינה נקיה מאינטרסים אישיים.

הביקורת הנוקבת שהטיחו בתוכנית הריאורגניזציה מנהלים ב"סולל בונה", והעימות החרیف שהתפתח בינם לבין לבון, לא הרתיעו אותו. גם פניות מצד חברים בהנהלת החברה לדחות את ההכרעה בסוגיה הושבו ריקם, ובחודש אפריל 1958 אישר הוועד הפועל של ההסתדרות את התוכנית לארגון מחדש של "סולל בונה". במרוצת שנת 1958 הוגשם תהליך הריאורגניזציה בחברה. בדיון על תוכנית הריאורגניזציה נתמך לבון על-ידי הנהגת מפלגתו – מפא"י – ובראש וראשונה על-ידי לוי אשכול שר האוצר ופנחס ספיר שר המסחר והתעשייה. ספיר גם היה מעורב באופן ממשי בביצוע הריאורגניזציה. הללו חששו מעצמאות היתר שגילו מנהלי החברה, מגודלה וממורכבותה, מהתפשטותה ומהתרחבותה הבלתי מבוקרת, לעתים, לא רק מתוך התייחסות לחברת העובדים ולהסתדרות אלא גם בהקשר הכללי של משק המדינה. אפשר שהנועו, בעיקר ספיר, מהחשש ש"סולל בונה" גדול עלול לפגוע בשאיפה לפיתוח התעשייה באמצעות הון פרטי. פרץ נפתלי העניק ללבון תמיכה במישור הרעיוני והמוסרי. הוא העריך את היעילות הכלכלית והעמדת המשק על בסיס של רווחיות, חייב ניהול יעיל ומקצועי, גרס את שיתוף הפועלים בניהול ותבע את העמקת מעורבותה של חברת העובדים במשק.³³ גם שרים אחרים ממפא"י, כגולדה מאיר, מרדכי נמיר וזלמן ארן, תמכו בתוכנית של לבון. ראש הממשלה דוד בן-גוריון תמך בארגון מחדש רק באורח פאסיבי. ייתכן שנמנע מתמיכה אקטיבית משום גישתו המשקית המרחיבה ההיסטורית, ואפשר משום שנענה חלקית להפצרות הלל דן, ממנהלי "סולל בונה", או ייתכן שלא הקדיש תשומת

33. פ' נפתלי, "עתידו של משק הפועלים", הפועל הצעיר ס, גליון 51, 10.9.57.

לב מרובה לנושא. הגיבוי הפוליטי־מפלגתי היה חשוב לביצוע הניתוח העמוק שביקש לבון לערוך ב"סולל בונה".³⁴

בדיון על תוכנית הריאורגניזציה מצא לבון סיוע באחדים ממנהלי "סולל בונה".³⁵ אלה תמכו בו בעיקר משיקולים הקשורים במאבק על גיבוש עוצמה ועמדות כוח. הבקע בהנהלת החברה ותמיכת אחדים ממנהליה בארגון מחדש מנעו יצירת חזית נגדית אחידה של ההנהלה, והקלו על הגשמת הריאורגניזציה, שגם כך היתה קשה ביותר. ללא תמיכת מקצת ממנהלי "סולל בונה", ספק אם ניתן היה להגשים את הארגון מחדש בחברה. דומה שאופן חלוקתו של "סולל בונה" וצורתה הסופית של הריאורגניזציה הושפעו מתמיכת קבוצת המנהלים מהחברה – מתוך התחשבות בהם.³⁶

ניתן להעריך את הדיון על הריאורגניזציה ב"סולל בונה" כגלגול של הוויכוח משנות העשרים, בין אחדות העבודה והפועל הצעיר, בשאלות מבנה ומדיניות כלכלית. מצד אחד החזיקו מנהלים ב"סולל בונה" בגישה ארגונית אחדותית וריכוזית ובקונספציה משקית מרחיבה. הם נתמכו על־ידי מפלגת אחדות העבודה – פועלי ציון, שחייבה מבנה כולל וריכוזי יותר, כמנוף לפיתוח תעשיות יסוד, לביצוע עבודות תשתית ולהגשמת מפעלי כיבוש והתיישבות. מצד שני הציג לבון גישה ארגונית ביוורית והשקפה כלכלית שחייבה יעילות והתבססות. אלה נראו לו נחוצים לפיתוח כלכלי בעתיד ולקיום משקי איתן.

רפורמה ארגונית נוספת שהוגשמה בעת שלבון כיהן כמזכיר ההסתדרות היתה בסקטור השיווק וההספקה – "המשביר המרכזי" ו"תנובה". לבון העריך את ההתפתחות הדינמית ואת הצמיחה המהירה בשני התאגידים הללו, אולם הוא סבר כי אין די בכך. הוא ביקש לשפר את שיטות השיווק והיה ער לצורך בהתאמת המבנה הארגוני של "המשביר המרכזי" ו"תנובה" להתפתחותם הכלכלית, ולצורך במגמה של ביזור. לפיכך הציע ארגון אוטונומי של ענפי התוצרת השונים ב"תנובה", וכינון מכשיר מיוחד לתכנון התעשייה ולפיתוחה במסגרת "המשביר המרכזי", כלומר, הקמת מינהל תעשייה נפרד. כמו כן חייב לבון ארגון מחדש של מרכז הקואופרציה במגמה של ביזור. בפועל התקבלו החלטות, ננקטו יוזמות ויושמו שינויים ברוח רעיונותיו של לבון.³⁷ הרפורמות שהוגשמו בתאגידי משק העובדים בתקופת כהונתו של לבון כמזכיר ההסתדרות, היו חלקיות. התאגידים החדשים שהוקמו לאתר פיצול

34. בראיונות שקיימתי עם א' בקר, י' עילם ול"י הירושלמי, הם עמדו על חשיבות הגיבוי הפוליטי־מפלגתי שניתן ללבון בעת הגשמת הארגון מחדש ב"סולל בונה".

35. המדובר בהלל כהן, שמחה גולן ודב גבעון.

36. בשיחותיהם עמי בהירו י' עילם ומ' שליט, שצורתה הסופית של הריאורגניזציה היתה גם פרי פשרה של מאבקי כוח.

37. דיון מורחב על הרפורמות ב"המשביר המרכזי", ב"תנובה" ובמרכז הקואופרציה ראה: פנחס לבון וחברת העובדים.

"סולל בונה" נותרו צנטרליסטיים, וכן נעשו פשרות בחלוקה הפנימית של החברה. השינויים שנעשו בפועל ב"המשביר המרכזי" וב"תנובה" ובמרכז הקואופרציה גומדו. משמע, היה פער בין הכוונות לבין הגשמתן, שהושפע, כך ניתן לשער, מגורמים הקשורים הן בהיבט המבני-פוליטי והן בהיבט הטקטי-מעשי. זיקתה של חברת העובדים למערכת הפוליטית, על המשתמע מכך בכל האמור ליחסי כוחות ועוצמה פוליטיים, לגיבוש מוקדי כוח משקיים ולמאבקים בתוך המשק, הכבידה על ביצוע הרפורמות והשפיעה על דרך יישומן. הריאורג-ניוציה ב"סולל בונה" היתה גם כך ניתוח עמוק, ואפשר שצעדים קיצוניים יותר היו גורמים לשבר ופוגמים בפעילות התאגידים. ייתכן עוד שניתוח עמוק יותר ב"סולל בונה" היה מחריף את העימות, וספק אם הארגון מחדש היה יוצא אז אל הפועל. לבון הבין את כובד המשא וביכר, ככל הנראה, מבחינה טקטית, להגשים את התוכניות בתהליך הדרגתי ולא לפעול בחזית רחבה. הביורור הנוקב והעימות החריף שליוו את הריאורגניזציה ב"סולל בונה" פגמו ביישום התוכניות האחרות במלואן: מורכבותה תבעה תשומת לב מרובה, אשר דחתה את העיסוק בתאגידים אחרים. יתרה מכך, תקופת כהונתו של לבון היתה קצרה, ודומה שלא היה סיפק בידיו להמשיך ברפורמות ולהשלימן. נראה עוד שהטלטלה שביצע ב"סולל בונה" והעימות שנתלווה לכך התישו את לבון וכרסמו בתנופתו. סוגיה זו היא אספקט שראוי עוד לבחינה מפורטת וליבון נוסף.

עיון ברפורמות המבניות שהוגשמו בתאגיד חברת העובדים ביוזמתו ובעידודו של לבון מצביע על גישתו הארגונית הביזורית. אף שבכל אחד מהם התחייבה תמורה מבנית מסיבות שונות, נמצא לכל אורך הדיון ביטוי בולט להשקפתו הארגונית הביזורית, הן כגורם מניע להנהגת הרפורמה והן במהות הרפורמה עצמה. השינויים שהונהגו ב"סולל בונה", ב"המשביר המרכזי", ב"תנובה" ובמרכז הקואופרציה היו במגמה של ביזור.

הדמוקרטיה הכלכלית

לאחר הקמת המדינה תמך לבון בהמשך קיומה של חברת העובדים, במגמה לבזר את מוקדי העוצמה במשק הישראלי.³⁸ הוא שלל את הלאמתה מחשש להתפתחות שיטה אטאטיסטית במשק הישראלי, שישלטו בו הריכוזיות והטכנוקרטיה. כלומר, בשילוב היצירה המשקית בתפקידי הארגון הפוליטי גלומה סכנה להיווצרות ביורוקרטיה סמכותית נעדרת ריסון. כדי לסכור תהליך זה הוא הציע לבזר את מוקדי העוצמה הכלכלית במשק: "יש רק דרך אחת ויחידה להיאבק עם הסכנה ולפחות לצמצמה: דרך ריבוי מסגרות של אחריות ציבורית מאורגנת, הפועלת למען הכלל ובשם הכלל, לטובת הכלל ובפיקוח הכלל, אך

38. תמיכת לבון בהמשך קיומה של חברת העובדים נבעה גם מהשקפה קונסטרוקטיבית – תפקידה הבונה והיוצר במדינה. המחקר אינו דן בסוגיה זו, המחייבת דיון מפורט.

פועלת כיוזמה ציבורית ואחרית ומאורגנת.³⁹ (ההדגשה במקור). על-פי גישה זו, בהמשך קיומה של חברת העובדים כמערכת חברתית-כלכלית הסתדרותית עצמאית יש משום תרומה להעמקת הדמוקרטיה במדינת ישראל. מהטעם הזה דחה לבון הצעה להלאמתו של "סולל בונה". במחצית שנת 1948 נדונה שאלת הלאמת החברה, אשר נתמכה על-ידי אחדים ממנהליה. טעמיהם היו: "סולל בונה" הוקם ופעל למימוש יעדים לאומיים, ומהיווסדו נועד להיות הגרעין הממלכתי לקראת הקמת המדינה. המדינה זקוקה למכשיר כלכלי כ"סולל בונה", ומן הראוי לסייע לה במשימות שלפניה. היה חשש מכרסום במעמדו של "סולל בונה" מחמת אטימות במנגנון הממשלתי ויצירתם של מכשירים ממשלתיים. בהעדיפו את המשך קיומו של "סולל בונה" במסגרת חברת העובדים על פני מחלקה ממשלתית לבניין ולעבודות ציבוריות, אשר תוציא את העבודות אל הפועל באמצעות מנגנון עצמי, קבע לבון: "אנחנו כציבור פועלים וכאחראים לדמותה של המדינה המוקמת והמתפתחת, חייבים ללכת בדרך מסוימת של בניין מדינה: הדרך של איניציאטיבה ואחריות ציבורית מקסימלית, המשרתת את המדינה, אבל פועלת ברשות עצמה."⁴⁰

שאלת הדמוקרטיה התעשייתית במשק העובדים נדונה עוד קודם להקמת המדינה. התמורות לאחר הקמת המדינה – דמוגרפיות, חברתיות וכלכליות – והצמיחה הכלכלית בחברת העובדים, חידדו אותה. התקדמות של ממש ביישום דגם של שיתוף עובדים בניהול היתה בתקופת כהונתו של לבון כמזכיר ההסתדרות. עובדה אז חוקה לשיתוף של פועלים בהנהלות מפעלי התעשייה ההסתדרותיים, שכללה הקמתן של מועצות מפעלים פריטיות בשלב ראשון, ובשלב שני – כינון הנהלות משותפות. בפועל, הוקמו בשנים 1958–1960 מועצות מפעלים ב-12 מפעלי "כור". הנסיון לא האריך ימים, כאשר מועצות המפעלים נקלעו למשבר: הן התנוונו וחדלו להתקיים.⁴¹

לבון ייחס חשיבות מרובה למעמדם של העובדים בתהליך הייצור – שיתופם בניהול, ויצירת תחושה מפותחת של עצמאות ואחריות אצלם. בדיונים שהתקיימו במחצית השנייה של שנות ה-50 בסוגיית שיתוף העובדים בניהול, ובנסיון לישים דגם של שיתוף בחברת העובדים, הוא מילא תפקיד חשוב ומוביל. הוא תמך באדיקות בשיתוף עובדים בהנהלות, תוך שהבליט את ההיבט החברתי: שינוי אופיו של המשק ההסתדרותי – הפיכת המפעלים לתאים חברתיים המושתתים על שיתוף העובדים באחריות ובניהול. השיתוף נראה לו נחוץ מהטעמים הבאים:

39. פ' לוביאניקר, "תפקידי המפלגה ועמיד ההסתדרות", מולד, כרך ב', חוברת 10, ינואר 1949.

40. שם, שם.

41. י. יגול, דמוקרטיה תעשייתית בישראל, תל-אביב 1966.

א. הגברת חוסנו החברתי של המשק. כלומר, בלימת תהליכים של ניכור ושל התנוונות חברתית אשר התפתחו בחברת העובדים. "אם ברצוננו להציל משק זה מסכנה של התנוונות חברתית – עלינו לעלות במהירות ובאומץ על דרך זו של שיתוף העובדים באחריות ובהנהלה הממשית של משקם."⁴²

ב. העלאת ערך האדם העובד. כתוצאה מתהליך המיכון במשק המודרני הפך העובד לבורג בתהליך הייצור. שיתוף העובדים נועד לסכור את מחיקת צלם האדם מהעבודה היוצרת ולמנוע את הפילוג שבין האדם העובד ועבודתו.

ג. שמירה על אחדות תנועת הפועלים: לקרב את צורת החיים העירונית לזו הכפרית-שיתופית ולהרוס את המחיצה הקיימת ביניהן.

ד. הבטחת מרות הכלל על משקיו. שיתוף העובדים בניהול יסכור תהליך של ריכוז הניהול והעוצמה בידי מנהלי המשק בלבד. ממילא תצא נשכרת מכך הכוונה לחשל את אחיזתה של חברת העובדים בו. בנקודה זו השלימו זו את זו התוכנית לשיתוף עובדים בניהול והריאורגניזציה ב"סולל בונה".

ה. קידום המשק במישור הכלכלי. השיתוף נועד לעודד את העובדים להעמיק את הפריון ולהגביר את הייצור. כמו כן, ליצור תנאים לגיוס משאבי אנוש ברמה גבוהה, המצויים במשק, אשר יתרמו לפיתוחו ולביסוסו.

ו. דגם למשק החיצוני. הפעלת שיטה של דמוקרטיה תעשייתית במשק העובדים נועדה לשמש דגם ולהשפיע באמצעותו על דמות החברה בישראל.

בחינת הטעמים לתמיכתו של לבון בשיתוף העובדים בניהול מלמדת, שהיתה בהם מזיגה של ההשקפה החברתית-כלכלית שבה החזיק, ושל התנאים והצרכים שהתוו במשק העובדים: העלאת ערך האדם העובד ויצירת חברת עבודה מתקדמת מצד אחד, ומצד שני אמצעי לקידום כלכלי ולהעמקת מעורבותה של חברת העובדים במשק.

סיכום

בפתח המאמר ביקשנו לעמוד על ההשקפה הסוציאליסטית הדמוקרטית של פנחס לבון, ולבחון אם השפיעה על החלטות שהתקבלו ועל רפורמות שהותקנו בהסתדרות בעת שכיהן בהנהגתה. מסקנתנו היא, שלאדיאולוגיה של לבון היתה חשיבות מרובה בעיצוב ההחלטות שהתקבלו בהסתדרות ובהכוונת התהליכים שהתחוללו בה, וכי קיימת התאמה בין השקפתו לבין דפוסי המשק שניסו ופעל לעצב בחברת העובדים.

לבון התווה תוכנית סוציאליסטית-דמוקרטית אשר יסודותיה הם: משטר דמוקרטי; כלכלה פלורליסטית שתכלול משק ציבורי ולצדו יפעל גם משק פרטי

42. פ' לבון, פרטיכל הוועידה השמינית של מפא"י, כנס שני, 13.5.58-16.5.58, עמ' 42, ארכיון בית ברל 21/8/2.

– לצד עמדות המפתח ומפעלי הייצור הגדולים, שיהיו קניין הכלל, ייוותר מרחב מחיה גם למשק פרטי זעיר ובינוני; המשטר הכלכלי יתבסס על מידה של תכנון מרכזי בשילוב עם ביזור, אוטונומיה משקית ודמוקרטיה תעשייתית; שוויון כלכלי – צמצום בפערים הכלכליים, ככל שניתן, מבלי לכרסם באורח החיים הדמוקרטי. בהגשמת הסוציאליזם הדמוקרטי ישתתפו שדרות רחבות של העם – פועלים, איכרים, אינטליגנציה עובדת, מחוסרי עבודה, נוער וחלק מהמעמד הבינוני – אשר כלולות במסגרת "העם העובד".

ההשקפה הביזורית והדמוקרטית של לבון באה לכלל ביטוי ברפורמות שיושמו ב"סולל בונה", ב"המשביר המרכזי" וב"תנובה"; בתמיכה בהמשך קיומה של חברת העובדים כדי לבזר את מוקדי העוצמה במשק הישראלי ולסכור תהליך של השתלטות של ריכוזיות, טכנוקרטיה וביורוקרטיה נעדרת ריסון עליו; ובגיבוש דגם של שיתוף עובדים בניהול.

בתוכניות שנפרשו וברפורמות שהוגשמו נקט לבון גישה של ריאליזם פרגמטי. בד בבד עם ההשקפה הסוציאליסטית הדמוקרטית שהדריכה אותו הוא היה ער לצרכים ולתנאים, והעקביות האידיאולוגית שגילה לוותה בגישה ריאליסטית פרגמטית.

הרפורמות שהוגשמו בתקופת מזכירותו של לבון היו חלקיות, וניכר פער בין הכוונות לבין הגשמתן, אך גם כך היה בהן כדי לקדם את מפעלי חברת העובדים. השינויים שהותקנו שיפרו את הניהול ויעלו אותו, והועילו לתפקוד המפעלים. אפשר שהם מנעו הידרדרות במשק העובדים בשנים הבאות, ויצרו תשתית טובה יותר להתמודדות עם המיתון הכלכלי בשנות הששים.