

אונג

1944/45

ע ל ג ז ה ק ב ו א ה  
ל א ס ז פ ה ש נ ת י ת ת ש ת

ק ב ו צ ת מ ע י י ו

ארגון החברה הקבוצתית

1) כבר בשיעורים הראשונים על חיי קבוצה אשר קבלנו אותם בהיותנו בחוץ לארץ, למדנו את תורתו של א.ד. גורדון. הוא מסביר לנו את ההבדל המהותי בין אורגניות ובין ארגון, בין ההתפתחות הערה, החפשית, הטבעית מן הצד האחד ובין סכמטיזציה ארגונית מן הצד השני.

גם הקבוצה האמי בראשית דרכה ידעה את התורה הזאת וקבלה על עצמה את הגשמת האורגניות הזאת ובה ראתה את התגשמות חלומה.

והנה כעת העמדנו לפני עצמנו את הפעיה של ארגון החברה הקבוצתית, ארגון : לשט מה הוא ? והנה למדנו את הלכה, כי הארגון בחיי הקבוצה לא רק שאינו הורס את ערכיה אלא נחוץ הוא לשט הגנה על החברה ולשט שמירה על הפרט.

אדם אשר רוצה לתקור אחרי יסודות הבעיה הזאת ימצא שהנה חוזרת אלינו אותה הטא-לה שהעסיקה את הוגי הדעות במשך דורות רבים: האם האדם טוב הוא מיסודו או רע. התשובה המבוססת על הסתכלותנו באדם היהי החיי במסורת הקבוצתית היא שהאדם לא רע מיסודו אבל הוא חלש עד מאד, לכן העובדה שחופש בלתי מרוסן אינו מביא אלא לידי תקלות. הארגון בא להתאים את היהי לתוך הכלל. לא בכל יום ובכל שעה מצלצלת באזנינו תורת הקבוצה. הארגון מייצג כאילו את העקרונות של הקבוצה כלפי החבר בחיים היומיים. תנאי קודם שארגון זה הולח את העקרונות.

לכן כדאי לנו בשעה זו להזכיר לעצמנו בסיכום קצר את המטרות היסודיות של המפעל הקבוצתי:

- א) הקבוצה באה להיות חלוצה לקראת הגשמתו של בנין הארץ. היא בעשית לתא פעיל בהגשמת הציונות.
- ב) הקבוצה שואפת למידת צדק סוציאלי יותר גדולה בן המצוי בחיי החברה הקפיטליסטית.
- ג) הקבוצה שואפת ליחסים חברות חדשים בין איש לרעהו.

נפרש לעצמנו את התביעות האלו בבחינת הארגון להגשמתן:

א) הגשמת הציונות; עט המפעל שאותו הננו מקימים הוא אבן לבנין הארץ. כזה הקבוצה נכנסת לשטח מאד בעשי אשר בתוכו שולסת דינמיקה מסוימת: הדינמיקה של הפרינציפ האיכותני. על כן הקבוצה מצווה לחשוב בקטגוריות משקיות. היא קוראת לעצמה חברה בערבון מוגבל, ובשטח זה פועלים בתוכה אותם הכוחות הרכושניים אשר הם אפניים לכל חברה משקית בשטח זה. ארגון הקבוצה בשטח זה צריך להיות רציונלי, אפקטיבי וקל-תנועה. החברה גם נותנת את חלקה למפעל הציוני-בצורות אחרות, למשל בכוחות אדם, אשר היא מעמידה אותם לרשות התנועה, אולם לפעמים נראים לקויים רציוניים בצורה קיצו נותנים את העזרה הזאת. עלינו לדעת שבהסתתפותנו הישירה במפעלי התנועה הציונית בכלל או הסקטור הפועלי בפרט, היא חלק בלתי נפרד מתפקידינו שאליהם הננו מצווים.

ב) צדק סוציאלי: הקבוצה היא חברה יארנית וצרכנית כאחד. שאלות הצדק הסוציאלי צבצבצו הפציעים נובעת מתפקידה הצרכני. מתעוררת השאלה כיצד להגשים מידת צדק יותר גדולה. האם זה נקרא צדק לחלק מנות שוות לכל אחד או צריך להתכוון לפי הצורך האינדיבידואלי של כל חבר וחבר. הקבוצה הנוכחית משתדלת לשמור על העקרון המקורי של הקבוצה אשר לפיו מחלקים לפי הצורך ולא לפי שכלונה. מידת ההצלחה תלויה במידת הבגרות החברתית של הקבוצה.

חחסי חברות: הקבוצה אינה חברה יצרנית וצרכנית בלבד. כל תא קבוצתי רוצה להיות מין ברית רעים אשר אנשיה קשורים קשר חזק לכל אחד מתפקידו בקבוצה. יש דוגמאות. יש חרבות יצרניות על בסיס קאופרטיבי ויש אגודים ארכניים לרוב, קיימות בריתות רעים כאלו שאצלם הקשר רוחני, עניני בעיקר, וכאלו שתפקידם הידידות גרידה. אולם אין כל דוגמה בעולם שיצאה להגשים את כל אותן הפטרות הללו בתוך מסגרת אחת ויחידה. ממקור זה נובעים הלבטים החברתיים שלנו, כי הרבה יותר קל לבנות ברית ידידים כשהחיים המעשיים מחוצה לה. בפלוגה הצעירה שבתוכה לחיי המשק המעשיים אין עוד מקום נכבד, גון זה של הקבוצה מפסי מאותה המעמסה הכבדה-אשר דוחקת את רגלי ההתענינות החברתית. בקבוצה הבאה בימים, גם שאלת הגיל חשובה, כי האדם הצעיר יותר זקוק לקשר חברתי אמיץ מאשר הנוצר אשר מוצא את תוכן חייו בתפקידיו המעשיים.

2) ברור שעל בסיס של ההשקפה הזאת הארגון צריך להיות דמוקרטי. תפקיד הדמוקרטיה הקבוצתית הוא לגבש את דעת הקהל ולבצוא את בעלי הסגולה אשר הצבור דוכס אמוץ בפניהם כאשר ינהלו את הענינים לפי רוח הצבור. יש לבחור את המסוגלית ביותר, אולם הכרחי שאאלה ירגישו את עצמם כאקטורנטים, באי-כוח של הדעה הצבורית. תביעה פשוטה זאת נתקלת בבצועה כפרובלמטיקה מסובחת. הפושג דמוקרטיה בא משטח המדיניות. מה מציין את האופי של מדינה? אכלוכיה מסויצת במדיטוריה מגודרת, איר נתונה לפקוח אחיד, או במילים אחרות: אנשים, שטח ואוטוריטטה. שני הצדדים הראשונים מצואים גם במקרה של הקבוצה. יש אוכלוסיה, יש שטח, אולם במקום הכורבניות עומדת התנדבות של היחיד. להתנדבות יש אורות רבות, בתוך התנדבות החבר המתנדב הוא מפסי לעזוב כשהיה ראובו בדבר. מתוך התנדבות הוא ממלא את תפקידו ומוסיף אולי על מירת החובה. מתוך התנדבות עליו להכנע לרוב. האופי של דמוקרטיה הוא שתהוים בכל פעם רוב ומעוט. המדינה בכריחה את המעוט בכוח הזרועה, כשהיא רואה אורך בכך: לרוב או להנהלת הקבוצה אין בידיהם כל אמצעי אלא להתנדבות של כל פרט ופרט. המנגנון הקבוצתי הוא מסוגל לפעול אך ורק כשהתנדבות של החברים קיימת ומעשית. יתכן גם לעתים התנדבות של רוב לותר למען המעוט, דבר אשר לשאלות חברה לפעמים חיוני. תופעה בזאת היא תעודה יפה ייכולת החברתית של צבור קבוצתי. לדבר הזה אין כללים. הוא נולד מתוך הבנה לרוחו של השני או לחלק אשר בתוכנו. המדינות האנגלו-סקסיות יצרו את במושג "פיר-פלייה". כדאי לנו מאד להכניס את המושג הזה למלון הקבוצתי.

3) מטרה דמוקרטיה יכול להופיע בשתי אורות שונות. הסיפוס הראשון הוא הדמוקרטיה המקורית בידן העתיקה. הצבור בערים - מדינות קטנות ביון - נהל את עניניו באופן בלתי אמצעי, בחר את מנהיגיו והיה ראוי להורידם ולהגלותם כשראה צורך בכך. האורה השניה של דמוקרטיה היא הצורה-הפרלמטרית, בה מוסרים סמכויות מסוימות אשר מוגדרות היטב למבחר של באי-כוח, במסגרת הסמכויות האלו חוג הנבחרים מוסמך לפעול ולהחליט החלטות. בקבוצה הציוניסטית, המקורית, הנלו את הענינים לפי השיטה הראשונה. האספה של כל החברים קבעה בכל הענינים. הקבוץ הגדול בימינו, מנהיג שיטה פרלמטרית. מועצת הקבוץ כעין פרלמנט קטן בעל סמכויות מסוימות, והאספה הכללית מתכנסת רק לעתים רחוקות יותר ומביע את דצונה רק בשאלות היסודיות יותר. הקבוצה הקטנה הנוכחית משתדלת למצוא את דרך המלך. כי מן הצד האחד היא רוצה בשתוף כלם בשאלות הכלל. ומן הצד השני אינה יכולה לוותר על אפקטיביות וקלות-תנועה בהנהלת עניניה המעשיים. למצוא צורה זאת של דמוקרטיה סינטטית הוא התפקיד של הארגון הקבוצתי היום.

לדמוקרטיה מעין זה ישנו בטוי כפול: א) הצבור מחזיק בידיו את קביעת הקו הכללי ואת ההכרעה בכל המקרים החורגים מן המסגרת הרגילה. ב) הצבור בוחר במוסדות דמוקרטיים ובחברים אשר ימלאו תפקידים אחרניים. מתפקידו לבחור את המסוגלים

## למוסדות ולתפקידים ולבקר את פעולתם באמן תמיד.

בשיטה צבורית כזאת קשה לקבוע את הגבולות שנין תחום הפעולה של האספה הכללית מן הצד האחד ושל המוסדות השונים מן הצד השני. כאשר האספה הכללית מתערבת יותר על המידה בתוך העניינים המעשיים, דבר זה יכול לגרום לקשיים ימים של המנצעים ואפילו להשמלת כבוד של האספה. כשהאספה בלתי מעילה היא מכריחה את היסקנים לעצמאות מופרזת והתענינות החברים בענייני הצבור יורדת. משום תפקיד זה מוסד מסתפק בבצוע החלטות בלבד הוא אינו ממלא תפקידו כראוי ופעולתו אינה יעילה. משום תפקיד זה מוסד עצמאיים יותר על המידה הם עלולים לעזוב את הקו, שהקהל קבע או היה צריך לקבוע והתענינות הקהל בענייני יורדת יותר ויותר. האספה מקבלת דוח בלבד ולחבר ההרגשה שממילא אין מה לשנות.

קבענו שאחד התפקידים של הצבור-מציאת המוכשרים. בזה נאמר שאריך למצוא את אלה, שמקצוע מסוים זה (למשל גזבר, מרכז ועדה וכו') בעלי סגולה, אולם בחיבה זאת אינה מספקת בין התחונות הנחוצות כמעט לכל תפקיד שבקבוצה התחונה לנהל ענייניה ברוח דמוקרטית ולהכניע לדעה של מוסד או של הרוב שבתוכו, זאת היא התרומה של הנבחר, התרומה של הבוחר היא הבקורת על אלה שבהם בחר, יש שני מיני בקורת: הבקורת החיובית והבקורת השלילית. האם יש לציין בקורת חיובית או שלילית, אינו תלוי בזה האם היא צודקת או לאו. הבקורת היא חיובית אשר מכוננת ישר לענין ואם כרוכה להסיב את הענין. ולקורת שלילית אם היא מכוננת לפגוע באדם.

אותם האנשים אשר הם נושאי המפעל המשיקי החברים של חברת המניות - אותם האנשים מהווים את החברה מן השלוב הזה באה הסתברות נוספת. טעמים חברתיים, פרטיים גורמים להשתממות בולטת מעול התפקידים, בחסרו את הסיבות לזה. אשר בוגע לתפקידים המסחריים אמר להסביר את העובדה עמי כך. שלא חונכנו ולא התחנכנו לקראת "ביזינס" ועסקים ולכן לפעמים לחבר אשר קבע לעצמו את המטרה להיות חקלאי, קשה עכשיו להפוך לעסקן. לא תארנו לעצמנו שגם זה תפקיד חלוצי להתרוץ בחוצות הערים, לנהל מו"מ מן הבוקר עד הערב, להתמצא בתוך תחבולות המסחר. אולם עובדה היא חברת מניות שלנו בלב משטר רכושני אריכה לעמוד על פניה ומרץ רב נחוץ לעמידה זאת על הנפש.

אולם-ההשתממות הזאת מעול התפקידים אינה מצומצמת בתפקידים המסחריים כגון גזבר, מזכיר וכו' אלא היא גם קיימת כלפי תפקידים שנגדו אין כל תענה מסוג זה. יש לקבוע מחלוקת העול בקבוצה אינה צודקת. מספר מסוים מחברי הקבוצה הם אשר רגומים בפני העגלה הזאת ובשעה שהם מתאמצים להציא את העגלה מן הבוץ יש בתוכה נוסעים אשר מסתכלים אולי פעם משבחים, אבל על פי רוב מותחנים בקורת וכאילו עוברים את גלגלי העגלה. מה יפה להרתם בעול ולמסוך בעגלה ולפעמים גם השוט כורח. אפשר להסביר את ההשתממות מהתפקידים מתוך חוסר הבנה, כלפי החברים שהם נושאים בעול התפקידים.

אולם בדעתי הממרה הזאת "פאולה פיי אונד מאקס דאזו" נקח גומה ממלית. כשבעל ענף או ענף שרות או נושא תפקיד איזה שהוא אחר מקבל את ענייניו כראינות גמורה, הוא יראה את עצמו לפעמים נאלץ לחלק בזיפות לחבבים, לקבוע שאדם זה לא עשה מה שהיה מחובתו. או דבר שהוא בפרט בענפי השרות שבים; יתכן שהוא אריך לטרב להקציב לחבר את אותה המנה שהקציב לעצמו, אמ-כן האחראי הזה הוא בסכנה שמתחזי הבקורת יתנפלו עליו ויפרשו את כוונתו לדעה. מאידך רוחה לב גדול יותר מדאי מצדו של נושא תפקיד גובל לפעמים לחוסר התענינות. זה שבשנינו אינו איכפת לו כל כך, יכול בקלות לוותר לדרישות החברים ולעשות את עצמו חביב על חבריות.

4) נבדוק עכשיו לצורך העקרונות האלה את גבנה הארגוני של קבוצתנו. הנה בנודה על עמודי יסוד אלה:

- א) אספה כללית אשר היא אחראית לכל עניני המקום פרט לגלה ששיכים לתחום הפעולה של אספת החברים.
- ב) אספת החברים אשר היא קובעת את הרכב החברה ואת כל אותם הצעדים אשר הם בעלי חשיבות יסודית בשטח החברות.
- ג) טורת ועדות אשר כל אחת מהן בתחום פעולה מסוים.
- ד) נושאי התפקידים יחידים וכל אחד מהם הוא אחראי לוועדה מסוימת.

אשר למחנה הארגוני הזה הוא נראה שלם והגיוני בבנינו. יתכן הצמרת חלשה והיה מן הרצוי להרכיב מזכירות פעילה אשר היא היתה יכולה לשחרר את הוועדות מעול הבצוע. של הרבה מאד דבריה קטנים, מצד השני היתה יכולה להיות היועצת והעוזרת של נושאי התפקידים; אולם אשר לשעולת הגורמים הארגוניים האלה יש לאמר שבולטים לעין ליקויים רבים. נעבוד את הפעולה של כמה וכמה ועדות במסך השנה האחרונה, ונראה ללמוד מזה לקח לקראת התקופה החדשה אשר הננו מותחיים באספה זאת:

ועדת המשק: בפעולתה נתבלטו שתי חסרונות: לא היה הרכוז המקסימלי אשר הוא היה בחוץ כדי להתאים את ענפי המשק עד כדי השלמה. יש משקים באדן אשר הם מגדישים אדם שלם לפעולה זאת. מרכז זה ממלא את כל יוט עבודתו בפעולה זו ויתכן שיוט עבודה זה הוא המכניס ביותר שיטנו במשק. אבל הננו נתקלים בדי-פרצופיות זאת של הקבוצה, שהיא אינה מהווה יחידה משקית גרידה. יתכן שגם ביננו היה אפשר למצוא את האדם המתאים לתפקיד הזה, אולם מוטל בספק אם חברתנו מבוגרת די-צרכה כדי לאפשר לאדם זה את מלוי תפקידו.

התקלה השניה בפעולתנו המשקית היא חוסר שתוף בין שליחי הוועדה בחוץ וחבריה הפועלים בבית. לפעמים היתה נעקפת סכנה רצינית של פגיעה בעקרונ הדמוקרטיה. אם פעולת הוועדה יכולה ללמד לקח היא כמוסד קבוצתי מצווה לעשות את עבודתה ברכוז מקסימלי ובדמוקרטיה אמיתית.

ועדת-עבודה. סדרני העבודה, ממלא מתחלפים לעתים יותר קרובות. לכן יש צורך הוועדה אשר מכוונת את הסדרניט, תעבוד לפי תכנית מחושבת ואותם האנשים מוכרחים לעשות את העבודה במשך תקופה ממושכת. אנחנו צריכים להשתחרר, מדי-לסטנטיזם בשטח זה-ולכן יש להשמיע את הדרישה לקביעות בארגון המוסדות. התקופה המינימלית להשתתפות כמוסד הקבוצה צריכה להיות שנה.

ועדת החברים. כדמה שפעולת הוועדה היתה טובה. הגבולה בקושר הפעולה שלה, נבעה מאי-בגרות החברה. אשר היא לא תמיד נותנת לפעול כראוי. דוקא ועדה זאת נבחרה פטיטה הדמוקרטיה המושלמת ביותר. כל אחד ואחד נבחר באפן אישי וסודי, הנה כשהוועדה נגשת לפעולה לפעמים בשטחים מאד משובחים ועדינים קובע פטביל לעילות פעולתה האם היא מרגישה כי מאחוריה עומדת חברה הרוכשת אמון כלפיה. אמון כלתי מוגבל. שתיים שלוש מלים של לעג עלולות להרוס את כל כושר פעולתה. יש לטעון נגד חבריט לפעמים שחם מתיחסים לסוג ענינים מסויים בארוננציה מסוימת שאין להצדיק אותה בטוט פנים. כל חבר, אשר יבחר לוועדה זאת לתקופה החדשה, זקוק לאמון אישי גדול כלפיו, אחרת ידיו קטורות. המסבנה היא, בגרות בדיון, במחשבה המחושבת ושקולה לקראת בחירת המסוגלים.

ועדת החנוך: ועדה אחת מבין כולן נכשלה כשלון גמור: ועדת החנוך. ואם אנחנו נעקב אחריו הגורמים לזה, נמצא שהכשלון לא בא מפנים אלא מבחוץ. לוועדה במסרה

פעולה הבת-הארחאיות ואולם אין מתפקדה להתוות קו בשטח בלתי ידוע לגמרי. לא הגענו ביננו לתכן חנוכי מוסכמ אלא רק הטכניקה של-החנוך היא מוסכמת בעינינו. על-כן העובדה שהועדה הרגישה את עצמה עזובה לנפשה, ולא היה לה הד. מההכרח הסתבכה בדברים טכניים בלבד. עלינו לדעת שועדה לא פותרת בעיות כיסוד. שום הרכב מוצלח לא יועיל, לפני שנגיע להעמקת ההכרה החנוכית. תפקיד זה מוטל על התקיד כולו.

נסכם במלים קצרות מדוגמאות אלו שנלקחו מפעולת מוסדותינו במשך השנה החולפת. 1) קביעת קו-פעולה יסודי ועקבי. 2) דמוקרטיה אמיתית ורכוז פעולות. 3) קביעת בארגון. 4) כהירת המסוגלים על סמך אמון מלא. 5) בקורת תמידית ושמירה על העקרון של הבקורת החיובית.

### המוסדות העליונים בקבוצה.

האספה הכללית: מבקר אוביקטיבי לו היה נא אלינו להכיר את דרכי משרנו בהכרח הייה צריך להגליע למסכנה מוחלטת שצבור זה אינו מסוגל למטטר דמוקרטי ויתכן שהיה קובע שמשטר יותר מרוכז ודמוקרטי היה הולם יותר. התביעות המינימליות למנגנון דמוקרטי הן: שכל יחד יודע לדבר ויודע להקטיב. אולם רק אחדים ביננו יודעים לדבר ומועטים להקטיב. יש ביננו חברים אשר הם בעלי דעות רבות ואין להם דעה וכשדעה מסוימת מתגבשת בהם, הם מתקשים למסור אותה בצורה מובנת לקהל. נגהיר פעם לעצמנו מה צריכה להיות הדרך לברור שאלות בקבוצה: האספה צריכה להתנהל בצורה פרלמנטרית: השתתפות בוכוח צריכה להבנות על בהירת מחשבה. יש להמנע מכל הרמת קול מיוחדת. זו ראשון הנהו לכל חבר להתרכז בדבורו מטביב לעצם העניין.

האספה בנויה על שלושה חלקים: חלק אינפורמטיבי - דיון עניני - החלטה. לפעמים פוריים בורורים שאין בכוננתם להגיע לידי החלטות, רציניות האספה רק מובטחת כשהן מתכנסות בקביעות (בתור כלל פעמים בחודש).

אמיתיות הדמוקרטיה רק מובטחת כשישנו יחס של כבוד לחבר היחיד אפילו בהיותו מיצוע; אולם הוא צריך לדעת להכנע לדוב ורק לשמור על הכבוד ועל הרצינות של הדיון. להגיע ליחס אמיתי ולהשיג מסכנות אמיתיות, מן היחס, רוב ומעות הם היסודות האלמנטריים של דמוקרטיה אמיתית. הקבוצה בתור נושא מפעל מטקי עובדה היא. הגורם המפעלי בתוך הקבוצה הוא תמיד חסון כמידה כזאת שימצא את הכלים הארגוניים המתאימים. אבל מוטל בטפס עד כמה שמפעל זה צור יהלום את הרעיון של הקבוצה תא תברתי. כעת נבדוק לאור המציאות עד כמה שהקבוצה מסוגלת לשמור על תכנה החברתי. בשעה שהמנגנון החברתי לא יפעל כשורה ינצח האוטומטזם של מנגנון מטקי. היום נתנת הידינו הבררה האש הקבוצה המשיך להיות חברה דמוקרטיה, או אם יתגבר המשטר של המנגנון המטקי. הכרה זאת היא צריכה לקבוע את יחסנו למוסד מרכזי זה, האספה הכללית.

אספת החברים: אותם הדברים יפה כוחם גם כלפי המוסד החברתי העליון, כלפי אספת החבריה. כמידה עוד יותר בולטת נחוצה השמירה על כבוד המוסד. אספת החברים היא מיצגת את הבית החברתי של החבר. שמירה זאת מתחילה עם הדברים הקטנים דוק. כיצד יתכן הדבר, שבשעת אספות כאלו ישנן חברים אשר התעסקותם מוקדשת לקריאת עתונים או ספרים או למשחק שחמט, מה שאומר שאין חשיבות לצורה. אינני יודע כיצד אפילו לשמור על התוכן כיחד עם זלזול בצורה. אולם נעמיד את הדברים על אמיתותם. רבים ביננו אינם מחונכים די-צרכם ולהסביר לפניהם בחינות כאלו קשה היא בקריעת יס-סוף.

מהלך הדיונים באספות החבריה שלנו לפעמים מוכיח שחבר בתוך הדינמיקה של הוכו עווב לגמרי את הרעיון שהתחיל להסבירו. במשך דברו מתחנדים דבריו עד שמגיע לידי חריפות מיותרת ולהתקפות שאין בהן יסוד ואין בהן תועלת. בורחים כאלו הגענו לפעמים להשלטת משפטי קדום, להופעת פלגים מדומים שלא היו ולא נבראו. נדמה לי לפעמים שהזרמים הרעיוניים ביננו בשאלה זאת או אחרת שונים לגמרי מהופעתם לווכוח. ורק הנכונות לעשות " קזוס בללי " מקרה פעוט ערך מזיף לגמרי את ברור הענייני. יש להמנע מההרגל הגרוע להבליט נגודים פחותי-ערך. אחד המקורות להחטלת דיונים ולטבוך יותר הוא כשחבר אינו מדבר על עצם הנושא של הברור, אלא מתוכח עם הקודה לו בווכוח, מתקיף את המשליח בהם הוא המשיל ורק חוכח סוטה לגמרי מן המסלול. דוקא האספות החבריות טטיות כאלו נעשים לחטא, כי כל דבר שמודיר את מידת הרצינות והידידות שבוכוח הוא עבירה.

5.) כל הדבריה האלה הנוגעים בשאלות ארגון של השפעת הפרט על ענייני הצבור, אולט קים גם הנושא ההפוך. מה דורשת ומה נותנת הקבוצה ביחסה לשבר? וגם פה סופיע הקונפליקט בין הארגונית ובין הארגון. גם פה קימת השאלה, האם יש להקצי במנות שוות לכל אחד, או אט קימת אפשרות לשמור על הפרינציפ של הקבוצה האינ-שימית שחבר נותן לפי כוחו ומקבל לפי צרכו הוא.

כיצד יש לחלק את אשר הקבוצה מחלקת לחבריה, בצורת החזנה, ההלבשה, הדירה והדרישות המיוחדות. מה יש לזכות כמידת סאמך מהחבר בעבודה ואיזו נכונות-נאבעת ממנו לוותר בותרים. יש פוחדיה ביננו שהשמירה על פרינציפ הארגוני-במובן זה, תביא אותנו לידי סכנת גצול של הטובים דוקא עיי אלה שאינם מצטמ-צמים בדרישותיהם ואינם מרבים בהתנדבותם. ולפעמים אינך יכול אלא להטביע טיש מידת-צדק מסוימת בטענה זאת, ובאמת ישנם נאלה ביננו אשר אינם דורשים כלום מן הקבוצה אלא את המינימום ודוקא הם נוהגים לתת את המקסימום של המאמץ. ומהצד השני ישנם חברים אשר משמיעים את המונחים היפיים האלה אשר כל כך ידועים לכולנו " למה לי דוקא " או " מגיע לי " ורק אפשר להגיש לסלוף ערכים מוחלטים: " הרי המקור שלי - אני פה בבית - אני יכול לקחת - " אנחנו כלנו מכירים את הטיפוס הזה של " חברימן " אשר אין לו מעצורים והוא מקבל את אשר רוצה החבר הצנוע חושב כמותר האט כדאי לו להיות המקופח. רוב חברינו אינם שייכים לקבוצה האחת ולא לשניה, השאלה הגורלית היא לאיזה צד יימסכו. בגלל זה הקבוצה נתבעת לקבוע את קנה המידה המחייב ולכן יש חושבים ביננו שקנה מידה זה צריך להיות לענין בלבד, כלומר הקצבה הברורה לכל דבר ודבר. לפי דעתם מתפקידו של הארגון המושלם לפתור את השאלה הזאת: ובכן נחאר לעצמנו מה טיקרה כשגלך בדרך זאת, נקבע כללים והקצבות לכל דבר. אזי היינו צריכים להוציא תקנון שיקבע את " המגיע לחבר ". המגיע תהפך למלת הקסם הקדושה. - חבר שיש לו מספר כזה של חולצות - מגיע לו... חבר אשר חיי חמש שנים במקום - מגיע לו... שערך שתי שבתות רצופות - מגיע לו... חברה שילדה ילד (ה) מגיע לה אכל כזה... הפסקת עבודה כזאת... האם זאת הדרך? יתכן שהתקרבנו לשעה-האחרונה של הקבוצה הארגונית. יתכן שהיינו מטיגים יותר צדק ויותר עזיון, יתכן שהיינו יהיו יותר שקטים, אולם יהיה פחות טעם בהם ויחיה פחות מן התנופה של דור ראשונים והמנגנון לכבוש את המקום החלוציות.

ואם לא נרצה בדרך זאת? מה-יהיה עלינו לעשות. לבנות את ארגון הקבוצה על פרינציפ אוקונומית הכוחות, לכוון את הנהלת המפעל לפי עקרונות של יעילות ורכוז, לשמור על הקשר האמיץ בין המפעל ולהנשים את העקרונות האלמנטריים של דמוקרטיה אמיתית. בארגון יחסו של הפרט לקבוצה-יש להלחם לסטנדרטיזציה וקפאון בכדי שלא נגיע לקומוניזם מן המין הגרוע ביותר, בכדי שלא נפחית את עצמנו לדרגה של ארגון צרכני בלבד.

ואם לא ננהיג את שיטת ההקצבות לכל צורך וצורך הרי זה מבוסס על התקנה שהחבר  
אשר יתן יותר מן המינימום ידע לשע מה הוא נתן. הכל יהיה תלוי בזה, מי שיקבע  
את קנה המידה. מי יהיה את הכוח המחנך. האם אדם אשר נתן יותר ודורש פחות  
יצטרך להרגיש את עצמו מקופח וטיפוף? מי יקבע את קנה המידה?

אלו שאלות משורת הנעיות מסניב החברה הקבוצתית. הקבוצה קמה לשם קדום המפעל  
ולשם שמירה על הפרט גם יחד. החברה הקבוצתית יצאה להיות תא ראשוני לבנין של  
ארץ-ישראל המחדשת. הננו זוכרים את המיליה הפשוטות של סיר חלוצי זה אשר  
שרנו בהיותנו החוקים מן הארץ:

"אנו באנו ארצה לבנות ולהבנות בה..."

( דברי פתיחה לצסקה הטנתית בתאריך - ג' בכס. )