

בחיפוש אחר תיאוריה של שינוי: מחקרי פעולה במלכ"רים

ד"ר איוה חגי-ניב וד"ר אמתני ניב

איך התוודענו למלכ"רים ואיך נוצרה לנו בעיה מקצועית.

מגזר ההתנדבות והמלכ"רים הוא ארגון הגג של הארגונים ללא כוונת רווח (להלן – מלכ"רים) בישראל. אנחנו הכרנו אותו לראשונה בסתיו של 1990 כאשר התבקשנו לסקור ולהעריך את הצורך בפיתוח ארגוני בקרב ארגונים החברים במגזר. במשך חודש ימים ראינו מנהלים ומתנדבים במוסדות ללא כוונת רווח (להלן – מלכ"רים) המשרתים צרכים חברתיים שונים. בסופו של תהליך היו בידינו עשרים ואחד סיפורים, שעיקרם תיאור מלהיב של צמיחה מתמדת מתוך מאבק יומיומי במציאות קשה.

המלכ"רים הצטיירו כארגונים רגישים, התלויים מעצם טבעם במקורות ובמשאבים של הסביבה הישראלית המשתנה פוליטית, חברתית וכלכלית. כדי לגייס משאבים הם צריכים לגיטימציה של בעלי עניין חיצוניים. אלה מעמידים בפניהם דרישות משתנות המחייבות אותם להיות אקטיביים, יצירתיים ומהירים, אבל גם נאמנים לייעודם המקורי. התחלנו לחשוד שהאופי המיוחד של הארגונים האלה מעמיד אותם בפני דילמות המונעות יזמה של פיתוח ומקשות על תהליכי שינוי.

ההשערות האלה קבלו חיזוק בהמשך. היינו מעורבים כיועצים בתהליך של סקירה מקיפה שערכו שני מלכ"רים בעצמם ובסביבתם, במסגרת חשיבה אסטרטגית. כאן עלתה תמונה של גבולות קשים להגדרה ושל קבוצה מגוונת של בעלי עניין. התגלו אתגרים והזדמנויות אבל גם תחרות עם יזמויות פרטיות שנכנסו לעולם השירותים החברתיים, ומחסור תמידי במשאבים. מול צרכים גדלים בהתמדה נחשפו ציפיות הדדיות לא ברורות ביחסים עם רשויות השלטון ותחרות קשה על קרנות ותרומות הולכות ופוחתות של ארגונים למטרות רווח. תהליך החשיבה הוכתר בהצלחה. הנהלות הארגונים הבינו טוב יותר את סביבתם הסבוכה והמורכבת. יחסים בין ארגוניים ורישות קבלו משמעויות חדשות והאסטרטגיות שעוצבו כללו ניהול נבון של שיתופי פעולה והתחרות. באופן טבעי פנינו לתכנן את יישום האסטרטגיות החדשות, שחייבו עריכת שינויים בתפישה, בחלוקת העבודה ובהתנהגות של מנהלים ומתנדבים. כאן היה הקושי עצום, במיוחד סביב שאלות של מנהיגות והשפעה. לא ניתן היה להתקדם.

חפשנו הסברים תיאורטיים לקושי, וכלים להתמודד אתו, והעלנו סרק בידינו. לא מצאנו מסגרת תיאורטית מכוונת לפעולה, "תיאוריה פרקטית" שתאפשר לנו להבין טוב יותר את הדינמיקה והתהליכים של שינוי ארגוני במלכ"רים, ובמיוחד בארגונים הישראליים מסוג זה. מצאנו מחקרים ומאמרים שתארו מלכ"רים בכל מקום כארגונים הפועלים בסביבה דחוסה וסוערת ובחוסר וודאות, מונעים על ידי יעוד בלתי נתפש לפעמים, משיחי למחצה ברוב הפעמים, ומאופיינים על ידי

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

מבנים ותהליכים סותרים, ערכי מנהיגות בלתי ברורים וצוות הטרוגני. על מנת לנהל את המתח הזה בהצלחה, מציעים חוקרים שונים שיפורים מעשיים וקונקרטיים באסטרטגיה, מבנה, ובהתנהגות של מלכ"רים. למרות זאת המשכנו לחשוך שהקושי טמון לאו דווקא בפתרונות אלא ביכולת ליישם אותם. כלומר – לעשות את השינוי הנדרש כאשר, מחד, כוחות חיצוניים לוחצים לגמישות והתאמה ומאידך מקשים כוחות פנימיים על כל שינוי.

על שינוי ועל הקושי לעשות אותו.

שינוי הוא מילה מדוברת, המתייחסת למסע של סגירת הפער בין מצב מצוי למצב רצוי. משתנים אנשים, קבוצות, אירגונים, תרבויות, יחסים, התנהגויות, נורמות, ערכים. פרדיגמות משתנות. השינוי מסביבנו, אנחנו חשים אותו יותר מכל תהליך אחר ויודעים עליו כה מעט, משתדלים לנהל אותו – כלומר, להבין למה הוא קורה, מה קורה בו ואיך הוא קורה -- ומוצאים עצמנו מנוהלים על ידו.

אכן, חשיבותו של השינוי משתקפת במספרן הגדל והולך של גישות ותיאוריות המנסות להסביר מדוע ומתי משתנות התארגנויות אנושיות, מה משתנה, מה נשאר קבוע, ומה היה תהליך השינוי. אנחנו סקרנו את רובן. מצאנו נסיונות להסבירו דרך תורת המערכות הכללית (ברטלנפי ב - 1972 ובאקליי, 1967) ועל ידי שאיפה לשיווי משקל (דויטש, 1968; אשבי, 1971). הלכנו דרך גישת המערכת הפתוחה המשתנה בתגובה לסביבתה (כץ וקאהן, 1966; לורנס ולורש, 1969), עד להבחנה בין שינוי ממעלה ראשונה לשינוי ממעלה שניה (ווצלאוויק, וויקלנד ופיש, 1977). יצאנו מההנחה בדבר הקושי בשינוי והמודל של הפשרה, שינוי והקפאה מחדש שהציע קורט לוינ (מרואו, 1969) אל האסטרטגיה האמורה להתגבר על הקושי הזה באמצעות תכנון מדוקדק של תהליכי שינוי (שיין, 1969; בניס, בנה, צ'ין, 1977 פרנץ', בל וזאוואצקי, 1989). הגענו עד למערכות המסדירות את עצמן (יאנץ', 1980; ווארלה, 1984) ותיאוריות המורכבות של שנות ה - 90 (סנגי, 1990; וואלדרוף, 1992; וויטלי, 1992, מרי, 1994) לפיהן העולם הוא תהליך אין סופי של אינטראקציות בין מערכות בלתי לינאריות המשתנות ספונטנית, צומחות ומסדירות את עצמן ואת סביבתן. אפשר לומר שבדרך כלל קיימת הסכמה לכך ששינוי מקורו בסביבה הארגונית ועיקרו מאמץ ליצירת התאמה מחודשת בין הארגון לבין סביבתו. הראשון מבוסס על מבנה, טכנולוגיות, ותרבות קיימים ומוכרים. הסביבה מוגדרת בדרך כלל במונחים של מטרות, עדיפויות, אסטרטגיות עתידיות. מעצם ההגדרה סביר שיהיה איזה מאון להכנס במודע לתנועה שמטרתה סגירת פערים בין שתי מערכות הגורמים האלה. זהו מצב מאיים שתוצאתו אינה ברורה. מה שעבר עבורנו בעבר נראה בטוח גם בהווה. כבר דברו חכמים על הגיהינום המוכר וגן העדן הבלתי ידוע. מאידך, ברור וידוע שהברירה שוב אינה בידנו. בכפר העולמי

של סוף המאה אירגונים משולבים זה בזה, והמורכבות גורמת לכך שמתוך שהסביבה משתנה - משתנים גם האירגונים המרכיבים אותה. בשלב מסויים הבנו שהקושי המקצועי שלנו טומן בחובו הזדמנות ללמוד על מהלכו הנפתל של תהליך השינוי מתוך התבוננות במציאות של המלכ"ר הנאבק לשמור על זהותו ולשרוד בסביבה קשה ומשתנה במהירות. תוצאות הלמידה הזו מוצגות בפרק שלפניכם. נלך אל מעבר למרשמים קיימים, המגדירים מה צריך להשתנות, אל חקירת הקושי לשנות - על תכניו ועל תהליך ההתגברות עליו. לצורך לימוד זה ישמשו אותנו סיפוריהם של שני מלכ"רים מתחום השירותים החברתיים בישראל.

ההגדרות: מהו מלכ"ר?

ארגונים שלא למטרות רווח מייצגים את השאיפה האנושית להלחם במצוקות חברתיות, וכך הופכים להיות מכשירי שינוי בעולם מתפתח. הם מוקמים על מנת לתת תשובה לבעיה חברתית, פוליטית או כלכלית. יש להם מבנה פורמלי, הם בלתי תלויים משפטית ומפעילים מתנדבים וצוות שכיר לייצור סחורות ושירותים המכוונים לפתרון הבעיה הזו (סלמון ואנהיאר, 1992). הם מחזקים ומחזיקים בערכים חברתיים של שונות ופולורליזם, חדשנות וגמישות, לאומיות ושיתוף פעולה בין מדינות, בין גזעים, דיסציפלינות ודתות (קרמר, 1993, קופרינדר ופסמור, 1991; סנדר וקארול, 1991). על פי הגדרה, מלכ"רים אינם שואפים להעשיר את חבריהם, את ההנהלה שלהם או את שותפיהם (דאבס, 1991). בעזרת פעילות של אזרחים מן השורה, הם מחפשים דרך לשנות את החברה העולמית ולמצוא תשובה שיתופית, מעצימה לבעיות אנושיות. על ידי סינגור, כמו המועצה למען הילד בישראל, על ידי אספקת שירותים שונים, על ידי יצירת קרנות וחלוקת מילגות. הם פועלים בתחומי פעולה שונים (שירותים חברתי, שירותי רפואה, תרבות), על בסיס גיאוגרפי שונה (לאומי או בינלאומי), במבנה ארגוני שונה (מרוכזים או מפוזרים) ועל בסיס מקורות שונים (קרנות פרטיות, תמיכה ממשלתית, תשלום עבור שירותים). הסביבה החיצונית מספקת למלכ"ר את התנאים לפעולתו. זו כוללת את כל המרכיבים מחוץ לארגון אליהם הוא רגיש ולהם הוא צריך להגיב על מנת לשרוד (דאפט, 1989). הסביבה הרלבנטית של מלכ"רים -- רבת פנים סמיכה ומורכבת -- כוללת ארגונים כלכליים, פוליטיים וארגוני מלכ"רים אחרים, ההולכים וגדלים במספר ובהיקף (סטון ובראש, 1992; הרמן וחיימוביץ', 1991; קופרינדר ופסמור, 1991; הולמס וגריקו, 1991). ככל שהסמיכות הסביבתית גדולה יותר, כן יגדלו אפשרויות החיבורים או התחרות בין ארגונים ואתן חוסר הוודאות בתוכה פועלים הארגונים על מנת להשיג את המשאבים הדרושים לקיומם (פפר וסלנצ'יק, 1978). מלכ"רים שואבים מסביבתם מימון, מתנדבים, אינפורמציה וצוות מיומן. בהשגת אלה הם משקיעים חלק גדול מזמנם. למרות זאת, אף פעם אין

מספיק כסף, או אנשים. הם מקבלים מימון מול מטרות מוגדרות ולטווח קצר, ומתבקשים להציע תכניות מפורטות לשימוש במשאבים האלה. עם זאת, כל שינוי החל בסביבתם גורם לשינוי בדרישות ובצרכים כמו גם באספקת האנרגיה האנושית (מתנדבים). בתנאים כאלה קשה לחזות את המחר או לתכנן.

המציאות הישראלית: מלכ"רים כתופעה גדלה והולכת בחברה מתפתחת.

ישראל, תרכובת מיוחדת של סוציאליזם וקפיטליזם המוכפלת בתערובת של תרבויות וקבוצות חברתיות, מציעה כר נרחב להתפתחותם של מלכ"רים. זוהי ארץ מתהווה, מלאת פרדוקסים ומעוצבת על ידי כוחות מתנגשים, בין פוליטיקה פנימית לבין הקהילה היהודית העולמית. היא שואפת להתחבר אל העולם ולהשפיע גלובלית – אבל מוגבלת בין ארצות ערביות עוינות. היא מנסה להתפתח כמדינה מודרנית, מערבית דינמית ובו זמנית לשמור על מסורת יהודית בין מדינות איסלאמיות קנאיות, במזרח התיכון. היא שואפת לעצמאות כלכלית ותלויה בתרומות המכסות הוצאות של מלחמות וגלים של קליטת עליה. היא מורכבת מצבעים, תרבויות, ערכים ומעמדות חברתיים ומתאמצת לשמור על שליטה ויזמה מרכזיות. כאשר לכל אלה מוסיפים את הקוטן הגיאוגרפי ואת סמיכות ההתיישבות מתקבלת תוצאה מורכבת מאד.

אין להתפלא על כך שבישראל פעילים היום כ- 20000 מלכ"רים רשומים, מהם כ- 10000 גדולים ומוכרים הפועלים ברובם על בסיס לאומי ומספקים צרכים משתנים לרוחב החברה הישראלית. מהם השואפים לקדם ערכים לאומיים, כמו קידום מעמד האשה ("נעמת") גישור בן יהודים לערבים ("בסוד שיח") או בין חילוניים לדתיים ("מרכז הרצוג"). אחרים מתרכזים בזכויותיהם של קבוצות ספציפיות: ארגוני נכים - ילדים ומבוגרים ("אילן", "אלור"ט"), פצועי צה"ל, ארגוני עולים שונים, או, זהב"י – הארגון למען משפחות ברוכות ילדים.

הסקטור כולו הכפיל את גודלו מאז 1980 כאשר השירותים החברתיים תופסים את החלק הגדול ביותר בתוכו (המגזר השלישי, 1994). המורכבות החברתית הגדולה מסבירה את העובדה שבאופן יחסי הוא כפול בגדלו מהמגזר המקביל לו בארה"ב (רוטר, שמאי, ווד וגליקסברג, 1985).

ספרו המפורט של בן מאיר (1988) כמו גם מחקריהם של סלע, רימור ומבורך (1992) וגדרון (1992) מאירים לעומק את תופעת ההתנדבות היהודית מסוף המאה ה-19 בפלסטינה, עד להקמת המדינה והמציאות של היום. התפתחות המלכ"רים משקפת את ההתפתחות הערכית, הכלכלית והפוליטית של ישראל. ההתנדבות מתוארת כקו מרכזי של היהדות בתפוצותיה וה"צדקה" כמשאב מרכזי של הקהילה שמלאה את מקומה של המדינה שאיננה. הישות השליחותית

ניב ינעצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

והתנדבותית של תחילת המאה בפלסטינה שכללה תנועות אידיאולוגיות שחיבורן רופף, ללא מסגרת מדינית מסודרת, חייבה המשך המסורת הזו והקמתם של ארגונים ללא מטרת רווח שעסקו בחינוך, בריאות וטיפול בילד. הקמת המדינה הפורמלית, הביורוקרטית, הריכוזית, על בסיס ערכים סוציאליסטים, שיויוניים שעיקר עיסוקה בשאלות בטחון וקיום הביאה להקמת ארגוני שירותים חברתיים של מחקר, בריאות וקליטה. ההתפתחות האתנית והכלכלית למדינה פלורליסטית-קפיטליסטית ו"שוק חופשי" משנות השבעים הביאה למתחים בין קבוצות אינטרסים שונות: כלכלה קולקטיביסטית מול תעשייה קפיטליסטית, דתיים מול חילוניים, אשכנזים מול מזרחיים, אדמיניסטרציה ריכוזית מול צרכים מגוונים של קבוצות שונות. בנוסף לתופעות האלה הוקטנו המשאבים המכוונים לשירותים חברתיים והולידו את הארגונים לזכויות האזרח. עם הצמיחה הנמשכת של ארגונים לשירותים חברתיים שילשו אלה את כמות המלכ"רים בישראל. דוגמא אופיינית הוא הארגון לקידום זכויות משפחות מרובות ילדים (זה"בי) שצמח מתוך המתח בין האידיאולוגיה המרכזית הלאומית (שהגדירה צורך בילדים רבים ככל האפשר) לבין המציאות החברתית של עוני, במיוחד בין משפחות מרובות ילדים.

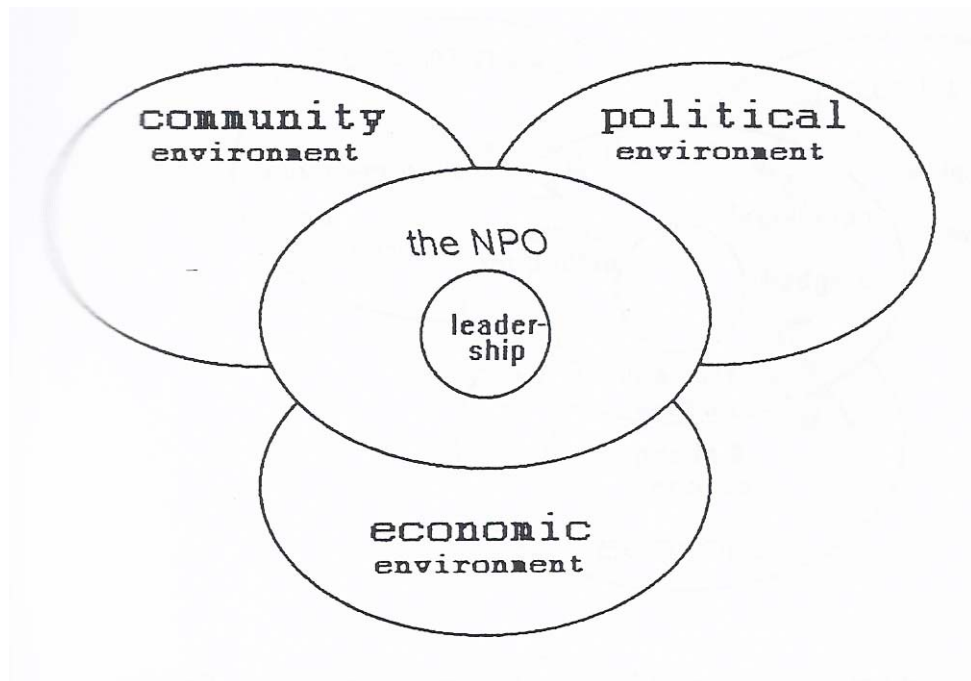
התלות ההסטורית בין מלכ"רים לבין הממשלה מוצדקת גם היום. המלכ"רים בשירותים חברתיים בישראל הם חלק מההתפתחות החברתית. הם מלאו את מקומה של הממשלה לפני הקמת המדינה וקידמו את הערכים הסוציאליסטיים, השיויוניים של החברה החדשה. עם עליית הליכוד לשלטון הם הפכו למשלימי הממשלה, מספקי צרכים, על מנת להעלות את איכות החיים בחברה הקפיטליסטית שנוצרה. רוב המלכ"רים בישראל רואים עצמם כשותפים לממשלה וכממלאי משימות לאומיות. על מנת שיוכלו לעשות זאת הם מקבלים תקציבים ממשלתיים. שיתוף הפעולה הזה מביא לענין רב בפעילות המגזר השלישי, והמלכ"רים חשופים לביקורת ציבורית המתייחסת ליעודם ולדרך שבה הם מגשימים אותו. האפקטיביות והיעילות שלהם מוערכים בכל שנה מחדש (המגזר השלישי, 1994).

מעניין לציין שבניגוד לארגונים בארה"ב, למשל, ממשיכים מלכ"רים ישראלים להאבק על כך שהממשלה – ולא הם – תמלא אחר צרכיהם של אזרחיה. חלקם רואה את תפקידו בטיפול זמני בבעיה, עד שתקח אותו הממשלה על עצמה באופן מלא. הסטורית, העמדה הזו מקבלת תמיכה בגישה הפטרנליסטית, הריכוזית של השלטון בישראל.

תפקיד משולש מול שלוש סביבות

על מנת למלא את שליחותם – לפתור בעיה וליצור שינוי חברתי - נוטלים עליהם מלכ"רים שלושה תפקידים עיקריים. הם אמורים ראשית, להציג פתרון לבעיה פוליטית, חברתית או כלכלית. שנית, הם צריכים לספק את הפתרון באופן רציונלי ויעיל על ידי מתן שירותים או סחורות. שלישית, עליהם לעשות כל זאת מול קהילה של לקוחות, תוך שימוש במתנדבים, שהם לעיתים קרובות חלק מאותה קהילת לקוחות. את התפקידים האלה הם ממלאים מול שלוש סביבות מוגדרות, מורכבות לא פחות. ראשית, הפתרון שהם מציעים צריך להתקבל כלגיטימי על ידי הממשלה ורשויות אחרות – הסביבה התחוקתית-פוליטית המאשרת את היעוד הערכי-חברתי של המלכ"ר. שנית, המלכ"רים פועלים כולם בסביבה כלכלית התובעת מהם התייעלות ורציונליות כלכלית. התפוקה של המלכ"ר צריכה לעמוד בהצלחה בתחרות מול ארגונים כלכליים אחרים המספקים שירותים דומים. שלישית, הסביבה האנושית בתוך ומחוץ למלכ"ר – קהילת לקוחות, מתנדבים וצוות שכיר – דורשת אף היא את שלה: העצמה (האצלה של אחריות וסמכות לפתרון בעיות היוצרת תחושת בעלות ושליטה על מרחב העיסוק והחיים (בלוק, 1987; טורברט, 1991), צמיחה אישית וקבוצתית, הכרה ותיגמול.

ציור מס. 1: התפקידים והסביבות.



ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

הסביבה התחוקתית- פוליטית: הממשלה ורשויות אחרות - הלקוח העיקרי של המלכ"ר

סוכנויות ממשלתיות הן בלתי יעילות בטיפול באוכלוסיות מיוחדות, טוענים מבקרים, וקוראים לממשלות להעביר את האחריות לידי גורמים פרטיים וארגונים ללא כוונת רווח (ליטווין, 1985). ואכן, ממשלות משתדלות לקצץ בהוצאות הרווחה שלהן ונוטות לדחוק במלכ"רים לספק את השירותים השונים במקומם. יחסית לביורוקרטיה הממשלתית מלכ"רים הם קטנים, גמישים (מותנים פחות בצרכים מפלגתיים משתנים) ורגישים לשונות ולפלחי אוכלוסיה מיוחדים. הם לוקחים על עצמם לחוש בצרכים מיוחדים, להציע פתרון, ולספק שירותים חברתיים מגוונים לקבוצות מיוחדות ביעילות (בהיות חלק מפעילותם ממומן על ידי מתנדבים) ובמיומנות (בהכירם לעומק את תחום פעילותם) (קראשינסקי, 1990; הרמן וחיימוביץ', 1991). וכך, כאשר מלכ"רים מספקים שירותי חינוך משלים (כמו מתנס"ים) או בריאות (כמו קופ"ח) הם ממלאים מקומה ומשלימים את פעולתה של מדינת הרווחה. הממשלה ורשויות השלטון, המהוות את הסביבה התחוקתית-פוליטית של המלכ"ר, נותנות לגיטימציה ליעוד שמציג המלכ"ר, וקובעות מסגרת חוקית וכללי משחק לפעילותו. כמשלימי פעילות הממשלה עומדים היום מלכ"רים מול אתגרים מעניינים. מגבלותיה של מדינת הרווחה וההתפתחויות הדמוגרפיות (יותר אזרחים בגיל פרישה, יותר נשים עובדות, יותר משפחות חד הוריות) פותחות בפניהם אפשרויות רבות להרחיב את פעילותם: יש יותר צרכים ויותר מתנדבים פוטנציאליים. (דראקר, 1989). מול האפשרויות האלה, פוחתת והולכת היום התמיכה הממשלתית, אחד המקורות העיקריים של המלכ"ר המאפשרים לו להתחרות בהצלחה בארגונים אחרים (ליפסט, 1989). ממשלות מוכנות לתמוך במלכ"ר המתחייב לאספקת שירותים ישירים לקהילה מוגדרת. לחץ לסיפוק מידי של ביקושים מאיים לפגוע ביעודם המוצהר של מלכ"רים כסוכני שינוי חברתי. שהרי במקורם הם קמים על מנת להגביר את המודעות לצרכים שונים, לסגור על הקבוצות הדורשות אותם ולגרום לכך שהממשלה תקח על עצמה את הטיפול במצוקות החברתיות הקיימות. הסוגיות האלה חושפות תדיר את המלכ"ר לביקורת ציבורית. בכל מקום בו הם מתחרים בארגונים כלכליים אחרים על אספקת שירותים העוברים לסוחר נשמעים לא אחת דרישות ואיומים להסיר את הקלות המיסים של המלכ"ר ("למה שיהיו שונים מארגונים למטרת רווח?"). בכל פעם שנדמה למישהו במערכת השילטונית או הכלכלית שהמלכ"ר אינו ממלא את תפקידו נעשים נסיונות לשנות את מערכת הפטור ממס לגבי תורמים פוטנציאליים, שינוי שישפיע מיידית על המוכנות לתרומה בקרב הארגוניים הפרטיים.

הסביבה הכלכלית: אירגונים כלכליים אחרים, מוצרים ושירותים אחרים.

מלכ"רים פועלים בסביבה כלכלית מול לקוחות ומול מתחרים ושותפים אפשריים - ספקים אחרים של סחורות ושירותים – סוכנויות ממשלתיות, וארגונים כלכליים פרטיים. הם אמורים לספק צורך ספציפי, מוחשי או מופשט על ידי אספקת סחורות ושירותים לקהל מגוון (הנסמן, 1980; וייסברוד, 1988).

לעיתים קרובות, בדומה לארגונים עסקיים, הם מתחילים ביצירת מודעות וביקוש לצורך (להגנה על אלימות במשפחה, לשיוויון זכויות לנשים או לאמנות הויכוח), ואז הם מספקים אותו. יתרונם בסביבה הזו טמון באופיים המיוחד. הם מונעים בהתלהבות על ידי חזון ברור, מכירים לעומק את הנושא בו הם עוסקים ומפעילים מתנדבים (כוח עבודה ללא תשלום) הנותנים להם יתרון כלכלי. עם זאת, עליהם לייצר תפוקה איכותית, במחיר נמוך, על ידי חלוקת עבודה רציונלית ויעילה - ובו זמנית להמשיך ולהחזיק בערכים מוסריים וחברתיים המאפשרים להם ליהנות מהעמדה הכלכלית המיוחדת שלהם כמלכ"ר הפטור מתשלום מיסים. כלומר, על מנת לעמוד בתחרות הם נתבעים לעמוד במרובע ערכי מורכב ולהיות איכותיים, זולים, יעילים ומוסריים בעת ובעונה אחת. כאן, אכן, מונח קושי בסיסי. מיסחור ואינטגרציה טובה יותר בכלכלת השוק הפרטי עשויה להגביר את אפקטיביות (שמירה על ערכו בשוק) ויעילות המלכ"ר (שימוש רציונלי במשאבים העומדים לרשותו). למשל, מלכ"רים עשויים לעסוק בפעילויות רווחיות על מנת לכסות על הוצאות עודפות בשירותים אחרים (ג'יימס, 1983). דוגמא הפוכה היא קופ"ח של ההסתדרות ששמרה על ערכיה החברתיים והשיוויוניים, קבלה על עצמה לטפל במספר גדול של עולים שאינם יכולים לשלם עד שהסתבכה פיננסית ואבדה את היכולת התפעולית שלה. מול זה, טוענים חוקרים (אסט, ביני וברגטולד, 1989; ליטווין, 1985) שחשיבה כלכלית 'טהורה' עלולה לדחוף את המלכ"ר להזניח את ערכיו החברתיים ולאבד את מטרתו ואת לקוחותיו. הוא עשוי, למשל, להתפתות ולספק רק את צרכיהם של אלה היכולים לעמוד בתשלום, או לטפל בסימפטום שיש לו ביקוש (למשל, מזון לאתיופיה) במקום בבעיה היוצרת אותו (למשל, הדרכה בתזונה).

הסביבה האנושית: הקהילה בתוך ומחוץ למלכ"ר.

מלכ"רים פועלים מול סביבה אנושית, מקור של מימון ואנרגיה אנושית. אנשים פרטיים, קרנות וחברות כלכליות תורמים את זמנם וכספם למלכ"ר המחויב לייעודו כסוכן שינוי חברתי. מעבר לתרומה הכלכלית, יש למתנדבים תפקיד מיוחד בשמירה על אופיו הפתוח והרגיש של המלכ"ר. בדרך כלל הם באים מתוך קהל הלקוחות, כך שהם צרכנים ונותני שירות כאחד (מחבר הנאמנים של האופרה ועד להורים לילדים החולים בסיסטיק פיברוזיס). הם נעים בין פעילותם העיסוקית לזו ההתנדבותית, מטשטשים את הגבולות בין הארגון לבין סביבתו, ושומרים על הרגישות הגבוהה של המלכ"ר לחברה בה הוא יושב.

הפעילות ההתנדבותית מהווה פוטנציאל אדיר להעצמה ולשינוי של יחידים, קבוצות והחברה כולה. ברמה האישית לומדים פעילי המלכ"ר על התחום והבעיה בה הם עוסקים. למשל, הורים לילדים נכים לומדים על הנכות ועל הדרכים להתמודד אתה, ואלמנות צ"ה לרוכשות כלים לחיים חדשים בתנאים הקשים של אבדן הבעל. בנוסף, הם רוכשים מיומנויות ביצוע וניהול ומתפתחים בתוך העיסוק ההתנדבותי שלהם. ברמה הקבוצתית, ההתארגנות במסגרת המלכ"ר מסייעת לקבוצות חסרות כוח להתעצם ולהפוך לקבוצות של עזרה עצמית (הודצ'קיןסון וויצמן, 1988; פודג'ר, 1990), כמו הארגון לטרשת נפוצה, איל"ן או ארגון נפגעי המשכנתאות. כאזרחים, לומדים הפעילים על הקשיים וההזדמנויות של פלורליזם, על דמוקרטיה, על שונות, על תלות הדדית ועל אחריות חברתית (שינדלר-ריינמן וליפיט, 1975; בראון, 1993).

הסביבה הארגונית הפנימית של המלכ"ר: מורכבת לא פחות

יש קושי מסביב להשגת המטרות: להתמקד או להתפזר?
מלכ"רים פועלים, כאמור, מול ממשלה שערכיה פוליטיים, הדורשת מהמלכ"ר פתרונות מיידיים לבעיה החברתית שהוא מייצג, מול שוק שערכיו כלכליים ורציונליים, מול לקוחות בעלי אינטרסים שונים ומול קהילה פילנטרופית. בעלי העניין הם צרכנים (לשירותי המלכ"ר) וספקים (של משאבים) כאחד. הגבולות בין המלכ"ר לסביבתו פתוחים ולא מוגדרים. אנשים יוצאים ובאים בין עולם היומיום שלהם (עיסוקים מקצועיים) ובין עולם ההתנדבות של אחר הצהריים. התוצאה היא מערכת מורכבת המתקשה להחליט באיזה ערכים להחזיק ואת מי לספק במציאות סוערת -- פוליטית, חברתית וכלכלית (הרמן וחיימוביץ', 1991). הפרדוקס הגדול של מלכ"רים הוא שבעודם חייבים להוכיח באופן מתמיד שהם ממלאים את ציפיות בעלי העניין שלהם ומצדיקים את תפקידם החברתי באפקטיביות וביעילות – עלול עצם המאמץ לספק את כל בעלי העניין האלה להסיט אותם מיעודם (בראון וקובי, 1987; קאנטר וסמרס, 1987; הולמס וגריקו, 1991). סטייה כזו תמנע מאתם את תמיכת הסביבה, הם יאבדו מימון ומתנדבים ויסתכנו במוות ארגוני.

יש בעייתיות מיוחדת במבנה: פורמלי או משפחתי?
לאחר שנקבע היעוד הארגוני של המלכ"ר, צריכה העבודה להתחלק במירב היעילות, כך שניתן יהיה להשיג אותו. חלוקת העבודה הזו (המבנה הארגוני) מקבל תוקף של חוק לאחר שהיא מובאת לאסיפה הכללית. קשה לשנות אותה למרות שהיעדים והפרויקטים השונים משתנים תדירות. כך נוצר פרדוקס מלכ"רי נוסף: הארגון היזמי, המשפחתי, האפורמלי הופך להיות כבול במסגרת מבנית קשיחה.
בדרך כלל מחולקת האחריות בין שלוש רמות היררכיה: האסיפה כללית מייצגת את גוף המתנדבים והחברים בארגון, ונפגשת בזמנים קבועים, על פי תקנון.

זוהי זירה פוליטית בה באים לידי ביטוי האינטרסים השונים מסביב למלכ"ר. היא מאורגנת על ידי חוקים קבועים ומבוקרת על ידי עורך דין. האסיפה הכללית בוחרת את הוועד המנהל ואת הוועדות ומאשרת את המדיניות הכללית ואת התקציב. הוועד המנהל מאוייש על ידי חברים נבחרים מהרמה ההיררכית השלישית (חברי ההנהלה הפעילה), ועל ידי העומדים בראש חלוקות גיאוגרפיות (סניפים גדולים) או פונקציונליות (כמו מימון, ביקורת, קשרי חברים). בארגונים גדולים יושבים בוועד גם נציגי ממשלה וסוכנויות שלטוניות אחרות, המייצגים את בעלי העניין בתהליכי קבלת ההחלטות. הוועד נפגש 3-4 פעמים בשנה על מנת לאשר את התקציב, לעצב אסטרטגיה, להכתיב מדיניות ולספק לגיטימציה לפעילות לאורך השנה. מבנה הוועד מבטא גם הוא את הפרדוקס המבני של ארגון יזמי-משפחתי הכבול בחוקים נוקשים. הוועד הוא גדול (25-30 חברים) ומורכב, מייצג אינטרסים וערכים שונים, מתנגשים לעיתים יש בו נציגי צרכנים (הורים, אנשי מקצוע, לקוחות) המצפים לשירותים רבים יותר ולסיפוק צרכים מיידי. יש בו נציגי ציבור הדורשים יעילות וצדק חברתי. יש מתנדבים התורמים את זמנם מעבר לעבודתם הרגילה, שהעשייה הזו נותנת בידיהם כוח רב. יושב כאן גם נציג הצוות השכיר – המנכ"ל, המנהל בפועל את המלכ"ר ועשה בו שעות וימים. המורכבות הזו אמורה לפעול דמוקרטית עפ"י חוקים והליכים נוקשים. קשה, במצב כזה, להגיע לקבלת החלטות רציונלית. על מנת לעקוף את הקושי הזה יוצרים מלכ"רים רבים רובד היררכי נוסף. ההנהלה הפעילה היא זו המתרגמת את החלטות הוועד המנהל לתכניות פעולה, מוציאה לפועל את החלטות ומנהלת את העבודה השוטפת. כאן יושבים לא יותר מ- 10 אנשים, כולל יו"ר הוועד או נשיא הארגון, מזכיר, גזבר, מנכ"ל וראשי וועדות וסניפים גדולים. ההנהלה נפגשת לעיתים קרובות, מנהלת את הארגון על בסיס יומיומי, מדווחת לוועד המנהל, מקבלת ממנו ומהאסיפה הכללית אישור להמשך פעולה, ומהווה את מרכז הכוח של המלכ"ר. העובדים מהווים את הרובד הרביעי בהיררכיה. חלק מהם מתנדבים. אחרים שכירים. בהמשך נדון במתח המיוחד בין שתי האוכלוסיות האלה.

בעייתיות במבנה: מתח מרכז-פריפריה

בישראל מוגדרת הבעיה שמסביבה צומח המלכ"ר על בסיס לאומי, בדרך כלל. מכאן נגזר מבנהו: הוא מנוהל מהמרכז וצריך לתת תשובה ללקוחות המפוזרים על פני הארץ כולה. ואכן, שני שליש מהמשרדים המרכזיים של המלכ"רים מרוכזים מסביב לתל אביב או ירושלים (מגזר ההתנדבות והמלכ"רים, 1993), ובנוסף מוקמים סניפים אזוריים על מנת לשרת את הלקוחות המרוחקים. היחסים בין המרכז לפריפריה מורכבים, ומקורם במתח הנגלה בין סמכות לאחריות בארגונים רבים. מצד אחד, מגדירים 'מלמעלה' יוזמות, מטרות, תקציבים ותהליכים וראש הסניף אמור ליישם בשלמות ובדיוק החלטות שהתקבלו במרכז. מצד שני, אחראי ראש הסניף ישירות כלפי בוחריו בקהילה,

שנתנו בידי כוח על מנת שיתן תשובה לצרכיהם הספציפיים. דרגות החופש הניתנות לסניפים משתנה ממלכ"ר אחד למשנהו ונקבעות על פי היעוד, השיקולים האסטרטגיים, רמת המיסוד בארגון, והפילוסופיה הניהולית במרכז. ללא דיאלוג מתמשך ומתמיד בין המרכז לפריפריה על התאמת ערכים ואסטרטגיות, כמו גם קריטריונים לקבלת החלטות, ישבר שיווי המשקל העדין יתכנו התנגשויות ואף פיצול ופרישה. למשל, בארגון של משפחות נזקקות נשענים יו"ר הסניפים בעיקר על יכולתם לקבל ולחלק לבחוריהם סחורות ושירותים שמשיג עבורם המשרד הראשי. הם יטו פחות להתחלק עם המרכז – או זה עם זה - בכוח הפוליטי שהם צוברים בדרך זו והמתח בין הסניפים, ובינם לבין המרכז הוא גדול. בארגון נכים שיעודו ברור וסביבתו יציבה יחסית, התכנון השנתי משותף וחלוקת העבודה בין המרכז לפריפריה ברורה, נעשה יישום התכניות בצורה חלקה ומשתפת לאורך השנה. מלכ"ר אחר, המשתמש ברוב המשאבים הפיננסיים שלו לקניית מכשירים רפואיים יקרים מרכז אותם על מנת ליצור יתרון לגודל. מנכ"ל הארגון מכיר בתרומתם של הסניפים לגיוס המשאבים ומפעיל מדיניות של "ראשון בין שווים" המקלה על המתח ומאפשרת שיתוף פעולה לכל רוחב הארגון (חגי-ניב, 1991).

מנהיגות במלכ"ר: שוויוניות או אוטוקרטיה?

מתח טיפוסי נוסף נוצר מסביב לסוגיות המנהיגות במלכ"ר. ארגונים אידיאולוגיים הם שוויוניים בהנחת הבסיס שלהם, שכן אידיאולוגיה אינה מחייבת כישורים מקצועיים לקבלת החלטות וכל חבר מוזמן לקחת בהן חלק שווה (מינצברג 1983). באופן פרדוכסלי, נוסדים רוב הארגונים האידיאולוגיים על ידי מנהיג חזק, כריזמטי ואוטוקרטי המגדיר את האידיאולוגיה ומיישם אותה בכוח. כאשר נעלם המנהיג הזה מעל הבמה נשמר הנסיון הראשוני הזה בזיכרון המשותף על ידי מיתוסים וסיפורים של העבר. מלכ"רים אינם נופלים מכלל זה. רובם נוסדו על ידי אב או אם מיתולוגיים שהצליחו להגדיל את הארגון וויתרו על חלק מכוחם לטובת מנכ"ל שכיר, משנעשה העול כבד מדי. וותיקים זוכרים לטובה את הימים בהם היו הראש והלב מאוחדים תחת מרותו של האב/אם המייסד/ת. היום מחליפים את אלה הוועד המנהל וההנהלה הפעילה, שהם מרובי אינטרסים ומתקשים להוכיח מנהיגות איכותית. במקרים כאלה מנסה המנכ"ל השכיר לייצג את החשיבה הרציונלית, לגשר ולתאם בין העמדות השונות, אבל תפקידו הוא כמעט בלתי אפשרי בארגון המבקש להיות שוויוני ומעריך הנהגה אוטוקרטית. ברוב המקרים אין מדדים ברורים להצלחה בתפקיד הניהול הכללי. התערבות שלו בפוליטיקה הארגונית מעמידה את כישוריו הניהוליים בספק ובמקום להוות גורם מאזן הוא הופך למוקד לביקורת ומאבד את יכולת המנהיגות שלו (חגי-ניב, 1991, הרמן וחיימוביץ', 1991). התוצאה

מתבטאת במספרים: 53% מהמנכ"לים במלכ"רים בישראל נוטשים את תפקידם לאחר שנה עד 5 שנים (המגזר השלישי, 1994).

המרכיב האנושי: מתנדבים ושכירים.

ארגונים שלא למטרת רווח מפעילים מתנדבים ושכירים כאחד להשגת יעדים משותפים. תופעת ההתנדבות היא עצומה בגדלה (אוקונל ואוקונל, 1989). מתנדבים אוספים כספים, מחלקים כרזות ועלונים, מבקרים משפחות וחולים, עושים עבודת משרד ועבודה מקצועית, נותנים יעוץ משפטי, מדריכים ומלמדים. לעיתים קרובות הם באים מאותה קהילה נצרכת אותה משרת המלכ"ר ולכן קרובים ומחויבים ליעוד הארגוני יותר מאשר הצוות השכיר. המניע להתנדבות נחקר רבות ללא ממצאים ברורים. חוקרים מייחסים התנדבות לתחושה מוסרית (נאגל, 1970; פרפיט, 1983), לרצון לתרום לחברה (גדרון, 1980, הדלי וסקוט, 1980, כורזים וכהן, 1987), לצורך בהתפתחות אישית (שינדלר-רינמן וליפיט, 1975; אליס ושנקר, 1994), לצורך של השתייכות (תומס, 1982), או לצורך בהוקרה (גרישופ, 1985). אפילו אם נניח שמתנדבים שונים מונעים על ידי צרכים שונים, שורת התגמולים הזו היא בלתי מוחשית, וקשה ליישום, להערכה ולמדידה. מול הקושי הזה עומדת תרומת המתנדבים שהיא, קרוב לוודאי, הנכס הגדל ביותר של המלכ"ר. השימוש באנרגיה אנושית איכותית הניתנת בהתלהבות וללא תמורה חומרית מאפשרת הקצאת מחיר נמוך לעבודה ויעילות יחסית לארגונים כלכליים אחרים. שכירים הם, לכאורה, קלים יותר להפעלה. התקשרות הצוות השכיר עם מלכ"ר היא פורמלית, הציפיות וההגדרות התפקידיות ברורות ונעשות עם הכניסה לארגון. התרומה כמו גם הערכת הביצוע מתבטאות בשכר: זמן ומאמץ מושקעים מול תגמול מוחשי הולם. שכירים חופשיים לנטוש את הארגון במידה וציפיותיהם אינן מתממשות. אלא ששיתוף פעולה של שתי המערכות האנושיות האלה הוא בעייתי (שינדלר-רינמן וליפיט, 1975; יאנג, 1989; המגזר השלישי, 1994), גם כאשר מתנדבים מקבלים את החלטות וגם כאשר הם מנוהלים על ידי צוות שכיר (במלכ"ר גדול או וותיק, בו נדרש צוות שכיר גדול). בכל מקרה צריך ליישב שתי מערכות שונות, סותרות לפעמים, של ערכים ומוטיבציה. נוצרים קונפליקטים מסביב ליעוד (מי קרוב יותר לשדה? מי מבין אותו טוב יותר?), מסביב לסמכות (מי מחליט על מדיניות? מי מבצע אותה בפועל? מי מנהל טוב יותר? האם יש מקום למנהיגות שכירה בארגון המוכרז כשווינוני?) מסביב לשיתוף הפעולה (האם השכיר הוא אכן "משלנו"? הוא, הרי, מקבל כסף עבור עבודתו!) ומסביב לתגמולים (האם הם צריכים להיות מוחשיים או מופשטים? האם להסתפק בהוקרה או להעלות את השכר?).

כיצד להתמודד עם הלחצים השונים? מה שמציעים החוקרים.

התמונה המורכבת של הלחצים החיצוניים והפנימיים המאפיינים את המלכ"ר מחייבים אותו לערוך התאמות ארגוניות באסטרטגיה ובהשלכות שלה למבנה ולהתנהגות האנושית. אחרת, טוענים חוקרים (למשל, ברייסון, 1991) המלכ"ר מסתכן באיבוד כיוון ובהשמדה עצמית. הספרות מעלה אוסף של גישות, השונות זו מזו בהגדרת הבעייתיות, תכני השינוי והפתרונות הרצויים.

▪ לשנות אסטרטגיה.

חוקרים רבים מציעים למלכ"רים "לראות את התמונה הגדולה" ובמקום להשליך מכיווני העבר אל העתיד, לאמץ גישה אסטרטגית, עם חשיבה לטווח ארוך, המכוונת לצרכי השוק (קמפ, 1990; סלף, קליין וקולמן, 1988; פרנסז, 1989). הצעד הראשון הוא הבהרת השליחות. יש להציע יעוד מושך, התואם את היכולות הארגוניות, שיהווה סיבה לפעולה מבפנים ובסיס של כוח כלפי חוץ (פריץ, 1989), ויאפשר פיתוח אסטרטגיות חדשות. למשל, במקום לאסוף תרומות – יש לכוון לצרכים שיוגדרו בעזרת סקרי שוק, או לקיים פעילות חינוכית בקרב מקבלי החלטות בממשל (מדלי, 1992). החוקרים מציעים שיטות שונות לעיצוב היעוד (פריץ, 1989; הרמן וחיימוביץ', 1991; טרופמן, 1989), בהדגישם את חשיבות השותפות הפנים ארגונית בכל תהליך כזה. בהמשך, הם מפרטים את ההשלכות הארגוניות של חשיבה כזו: מבניית מערכות של תימחור, פרסום, והפצה, עד שינוי בחלוקת הכוח בארגון, בדפוסי הניהול ובתקשורת.

▪ לשנות מבנה

האופי היזמי של המלכ"ר מחייב חלוקת עבודה יעילה, גמישות ופתיחות. פישמן, (1988) ממליץ על מבנה שטוח ומבוזר, ללא מנהלי ביניים, המתואם ונשלט על ידי מערכת הנהלת חשבונות מרכזית. בנוסף, יש צורך לפתח את המיומנויות הנדרשות להפעלת מבנה כזה: ניהול קונפליקטים, הקשבה, מתן עזרה, פישור ויכולת לקבלת החלטות.

▪ לנהל את המשאב האנושי

הבחירה, ההדרכה והפיתוח של המשאב האנושי במלכ"ר, מהמתנדב הפשוט, דרך חבר הוועד המנהל ועד לצוות השכיר, הם גורם ראשון במעלה להצלחה, טוענים חוקרים (ז'ואיו, 1991; קארל וסטוקס, 1991; קארלסון, 1991; בקר, בראנט ובנדר, 1991) המלכ"ר צריך להיות מכוון לאנשים, להציב מדדים להצלחה, לייצר כלים להערכה, לניהול פרויקטים, לעבודת צוות וליצירת אמון. על מנת למשוך אנשים לשורותיו, למנוע שחיקת מתנדבים ולתגמל אותם, צריך המלכ"ר להדגיש את הפיתוח האישי הצפוי למתנדב ולפעול לכך שהבטחה זו אכן תתקיים. פריץ (1989) מציע לפתח גישה של עשיה מקצועית, וללמד

מיומנויות של למידה מתמשכת, שימוש נכון בזמן, והתחושה של חתירה למטרות אישיות מוגדרות התואמות את היכולת האישית.

▪ לשפר את טכנולוגית המידע

חוקרים אחרים (דונאיו ולנדר, 1989; קראוור, 1991) מדגישים את חשיבותה של טכנולוגיה מתקדמת של איסוף ועיבוד מידע במלכ"ר – ארגון הנשען ומחובר לסביבה. מומלץ על שימוש יומיומי במערכות מידע ניהולי, דואר אלקטרוני, יצירת פרופילים דמוגרפיים, בסיס נתונים לשיווק, טלמרקטינג, פרסום באמצעות המחשב ותקשורת מחשבים במשרד.

▪ לפתח מנהיגים ומנהלים

רבים מדגישים את חשיבותה של המנהיגות במלכ"ר ומציעים דרכים לחזק ולפתח אותה על מנת להבטיח הצלחה ארגונית. פרלמוטר ואדאמס (1990) טוענים שאין מגייסים את האנשים הנכונים ואין מכשירים אותם לסוג המנהיגות הנדרש במלכ"ר – לערכים של מחויבות לצרכים חברתיים וליזמות של שינוי חברתי. אחרים (אוסטין, 1990; פראם ופירס, 1991;) מציעים רשימות מורכבות של תפקידים רצויים, מיומנויות וסגנונות המאפיינים ניהול אפקטיבי. תפקידם של מנכ"לים, מסכמים הרמן וחיימוביץ' (1990) הוא לסרוק את הסביבה החיצונית, למצב את ארגונם בשוק ולנהל את הפנים. הם צריכים לעבוד עם הקהילה ולנהל מו"מ עם בעלי העניין בגמישות ולהוכיח יכולת הסתגלות מהירה לתנאים משתנים. גם הרכב ועבודת צוות אפקטיביים של הוועד המנהל – בתוכו ומול המנכ"ל - קריטיים להבטחת מנהיגות והצלחת המלכ"ר (הרמן וחיימוביץ', 1990; דראקר, 1990; קארל וסטוקס, 1991).

למה הם אינם משתנים?

תשובות החוקרים התייחסו, רובן ככולן, לשאלה "כיצד על המלכ"ר להשתנות, על מנת שיפיק את המרב מהשינויים הסביבתיים?" ואכן, המלכ"ר חייב להיות פרואקטיבי ולנהל את הלחצים הסותרים הנוצרים מסביבו ובתוכו. אלא שקיים קושי עצום לייצר וליישם את הפתרונות הנדרשים. לעיתים הדבר כלל אינו אפשרי. באופן מפתיע, לא מצאנו בספרות התייחסות למכשולים הקיימים ולפריצות הדרך הנדרשות לאורך הדרך של השינוי. היו הרבה "יש ל... או "צריך ל...". - רשימה ארוכה של מצבים עתידיים נחפצים, פרקטיים וספציפיים עבור המלכ"ר. רוב החוקרים כלל לא התייחסו לתהליך השינוי כאזור בעיית הדורש התייחסות. אחדים פשוט הניחו שהקושי לשנות קיים והציעו דרכי פעולה על מנת להתגבר על מכשולים שמעמיד השינוי. בנט והריסון, 1989, למשל מציינים תהליך הכולל מודעות של מנהיגים לבעיות, הדרכה במושגים של ניהול שירות, הקשבה למחמאות ולתלונות של לקוחות, לקיחת יזמה לתיקון,

הגדרת יעוד וחזון, בניית תכנית אסטרטגית, והפעלת התכנית. גם אלה, כמו רובם של החוקרים, הניחו שמודעות לבעיות, הבנה רציונלית שלהן ועבודה קשה ושיטתית בכיוון לישום פתרונות - הצעות והמלצות - יובילו לשינוי הרצוי. החוקרים הישראליים של המלכ"ר התייחסו כולם לתופעה החברתית של ארגונים שלא למטרת רווח על רקע החברה הישראלית, ולא לדינמיקה של שינוי ארגוני.

קבלנו, אפוא, תשובות מפורטות לשאלה "מה צריך המלכ"ר לעשות על מנת להתאים עצמו לדרישות משתנות של הסביבה?" לא מצאנו בספרות המקצועית תשובה לשאלה "אם קיימת רשימה מפורטת כל כך של מצבים עתידיים רצויים, מדוע איננו משיגים אותם?" או, בפשטות: "מדוע אינו משתנה?" במונחים של מורגן (1986) – מה שנדרש כאן לא היה הגדרה של האסטרטגיות השונות בעזרתן יכול המלכ"ר להשיג שינוי, אלא הבנה עמוקה של האירועים והכוחות המעצבים את השינוי. למה וכיצד קורה שינוי ולמה איננו קורה. הבנה כזו תאפשר, אולי, לנהל את הדינמיקה של השינוי.

מאחר שלא נמצאה תשובה לשאלה הזו, החלטנו לערוך חקירה במה שהיינו מעורבים בו בפועל. דהיינו, להסתכל על תהליכי השינוי הצפויים בשני מלכ"רים שבקשו את עזרתנו כיועצים, להבין כיצד נוצרים הלחצים לשינוי, מהו הקושי להענות להם, וכיצד מנוהלים ונפתרים הלחצים האלה. הצענו לשני הארגונים, גם קבלנו את הסכמתם, להכנס לתהליך של למידה משותפת בדרך של מחקר פעולה. הדרך הזו היתה אמורה לסייע בידם לנהל תהליך של שינוי מתוכנן ומתועד ולאפשר לנו להתחיל ולהבין את הדינמיקה של השינוי הזה. על מנת לערוך את החקירה כראוי ולהפיק ממנה את המרב נעזרנו בשני כלים מחקרניים ומלאנו שלושה תפקידים, לאורך ארבע שנים.

שילוב של מחקר פעולה וחקר מקרים:

קורט לוין (מרואן, 1969) הציע לראשונה את המתודולוגיה של מחקר פעולה כאמצעי למיפוי ולימוד העולם הארגוני: "על מנת להבין מערכת כזו צריך לנסות ולשנות אותה, וללמוד אותה כאשר היא משתנה" (מרואן, 1969). למחקר פעולה יתרון כפול: הוא כלי לחקירה ולשינוי. הוא מציע לחברי הארגון כלים לעריכת השינויים, כלים המסייעים בידם לאבחן ולהחליט בדבר הדרכים המתאימות ביותר לפתור בעיות ולשפר את מצבו של הארגון שלהם. בעת ובעונה אחת הוא מאפשר להם להתרחק, רגשית, לראות את התהליך כנסיון בשינוי, להתבונן וללמוד מתוך מה שהם עושים על הארגון שלהם. התהליך מעלה מידה גדושה של ידע המאפשר העלאת השערות וניסוי של התנהגויות חדשות, מהן ניתן, טוב, להפיק לקחים, להמשיך וללמוד. לאיש מדעי ההתנהגות (יועץ או חוקר) השותף להתנסות הזו מציע מחקר הפעולה גם מעבדה לניסוי של התערבות מכוונת ומתוכננת במערכת חברתית, וגם עדשה דינמית, רחבה, עמוקה וספציפית דרכה ניתן להסתכל על השינוי

בהתהוותו (וויט, גרינווד ולזס, 1989; בראון ולנדון, 1983; ארגיריס, 1970; שוהן, 1991; ניוברג, 1991; גרינווד, וויט והרכבי, 1993; בראון, 1993).

במשך שתי שנים ניהלנו את מחקר הפעולה בשני המלכ"רים: הובלנו, ערכנו מעקב, השתתפנו בדיונים, סייענו בפתרון בעיות והתבוננו יחד עם חברי שני הארגונים במסע של השינוי. האתגר העיקרי שלנו בשלב זה היה לנהל את התהליך ועם זאת לשמור על השותפות והשוויון בלמידה: להיות סקרניים, לשאול שאלות, לנסות להבין את העמימות שמייצר התהליך, להביא את עמדותינו כשוות משקל לאלה של עמיתינו למסע.

במשך השנים האלה שמשנו גם כיועצים, המסייעים ומקלים על תהליך השינוי. הקשבנו, הגבנו, והיינו שותפים לחשיבה, לניסויים וללקיחת הסיכונים. ספקנו סעד רגשי: אספנו לתוכנו רגשות של פחד וכאב והנחינו תהליכים קשים. כמדריכים התחלקנו בהבנות התיאורטיות והמעשיות שאספנו עם מנהיגים וחברים בשני הארגונים. האתגר העיקרי שלנו היה לשרוד בתוך הדינמיקה הארגונית, לחיות בעצמנו בתוך העמימות של תהליכים מתפתחים ולסייע לאחרים לעבור אותם בשלום.

התהליך לא היה קל. בהיותו בנוי, בעיקרו, על נטילת סיכונים מתמדת, הוא מחייב חוזה בסיסי והסכמה בין כל הצדדים על הכניסה לתהליך של פתרון בעיות ושינוי. ההסכמה הזו היא שבירה ומופרת עם כל מכשול. מיד בתחילה נוצרו ציפיות גבוהות לשינוי מיידי, שקשה היה לספק אותן. מחקר הפעולה בנוי על ערך מרכזי של שיתוף, המחייב לכלול מספר גדול של אנשים בכל שלב בתהליך. המאמץ הופך להיות ארוך ורחב ויש קושי לבודד ולמדוד תוצאות. ניסינו להתמודד עם חולשות אלה על ידי שימוש בגישה מכוונת לתפוקות מהירות. אבחנו במהירות, הקפדנו על כך שהמטרות לפעולה יהיו בהירות, מדידות, קצרות טווח. שהשינוי יתבטא במדדים ברורים ונראים לעין. אלא שאז נתקלנו בחשש משינוי חד מדי, מהיר מדי, בפחד לאבד שליטה. במקרים בהם היו השותפים שלנו מאויימים על ידי שינוי אפשרי, או שחששו למעמדם או לאינטרסים שלהם, נתפשנו כסמל של כוח מתנשא ושתלטן והדיאלוג בינינו היה הופך לבלתי אפשרי. ברגעים כאלה היו מעמדנו כחוקרים והמחקר עצמו בסכנה. הנסיונות שעשינו, כיועצים, למצוא ולחזק כוחות בקבוצה שמולנו לא תמיד נתפשו כך. התערבות 'גסה' מדי בתוכן זכתה פעם להערה תקיפה של אחד המנהיגים: "עם כל הכבוד, אתם רק יועצים. אני אחליט".

הנקודה הקשה ביותר הזכורה לנו היתה כאשר נבחרה הנהלה פעילה חדשה באחד הארגונים. לתומנו, הצגנו את המקום בו נפסק התהליך חודשיים קודם על מנת לאפשר מסע בחירות כהלכתו, ואת סדר היום להמשך. ציפינו להסכמה פורמלית, ולא היינו מוכנה לנחלי הזעם שנתכו עלינו בתגובה. חלק מהמשתתפים לא היה מוכן לקחת על עצמו את סדר היום המוכתב. אחרים שדעתם היתה כדעתנו כעסו עלינו על שלא 'מכרנו' כראוי את תכנית הפעולה.

לאחר שוך הסערה הבנו שזו היתה קריאה לבניה מחודשת ומשותפת של תהליך הפעולה והלמידה, פניה לשותפות בהצבת המטרות, בתכנון וביישום. הגיוון בו עסקנו היה עצום. מבנהו של מחקר הפעולה הוא פתוח, זהו תהליך של למידה והתפתחות. נושאים שונים עולים והיזמות מתחלקות בין הרמות הארגוניות השונות. מתוך השאלות עולים קונפליקטים, מזהות קבוצות אינטרסים, אי הסכמות וסוגיות של כוח ופוליטיקה ארגונית. בעלי הענין דנו, בחנו את השאלות והמציאו פתרונות. הדיונים כללו התייחסות לעבר, להווה ונסיון לחזות את העתיד. גישות מקצועיות שונות, לעיתים מתנגשות, באו לידי ביטוי. היו שני עקרונות שנשמרו קפדנות: תמיד לסיים בתכנית לפעולה ובצעדים קונקרטיים לטווח הקרוב; תמיד להעריך את התהליך ואת היכולת הארגונית המשתפרת לשלוט בדינמיקה ולעשות שינוי.

ששה חודשים לאחר שהפרויקטים באו אל קיצם לקחנו עלינו את התפקיד השלישי והיינו לכותבים אתנוגרפיים (אייזנהארדט, 1989; האריס וסאטון, 1986; ואן מנן, 1983). חזרנו אל רשימותינו על מנת לבנות את סיפורי השינוי מתוך רשומות שדה שתעדו תצפיות, פגישות, ישיבות, מתוך מסמכי ארכיון ופרסומים שונים, ומתוך הקלטות של סיפורים מפי חברים במלכ"רים. כאשר הושלמה מלאכת הכתיבה בחנו את הסיפורים על מנת לחשוף את הדפוסים שהתהוו לאורך נתיב השינוי. קראנו את האירועים חזור וקרוא על מנת לגלות את מה שהירשהורן (1991, עמ.124) קורא "הבדלים המונחים מעבר לדמיון הנראה לעין" – את הדומה ואת השונה בין הסיפורים, את מה שבינם לבין השערות ומודלים שכבר החלו לובשים צורה, ובחלקם הובאו לפניכם. האתגר העיקרי שלנו בשלב זה היה להתרחק מהסיפורים ולנסות לגייס 'אובייקטיביות' בנסיון לנתח את העמימות שמציע תהליך השינוי.

הנתיבים המתוארים בשני המקרים הם דוגמאות ייחודיות של התפתחות ארגונית ואינם מאפשרים הכללה 'מדעית'. הם, גם, רחוקים מלתאר "אמת אובייקטיבית" (באם אכן קיימת אמת כזו). אנחנו היינו מעורבים עמוקות כחוקרים, יועצים, שותפים ותלמידים בשני מחקרי הפעולה. אנו מודעים לכך שחקר מקרים מגלה את התיאוריות הנסתרות של החוקר כשם שהוא מעלה את המשמעויות הנגלות שהוא נותן למה שהוא מתאר. אירועים קריטיים, מחשבות ורגשות מדווחים ונקשרים זה לזה, בעוד שאחרים אינם באים כלל לידי ביטוי. עם כל זאת, המאורעות המתוארים בשני הסיפורים יכולים לשמש כנקודת התחלה לשרטוט מפה הכוללת כוחות, תנועה ודינמיקה של שינוי.

שני מלכ"רים בין שינוי להשרדות: צילום ניח של הארגונים.
"אל הילד" נוסד בשנת 1974 ביזמת מייסד כריזמטי, אב לילד פגוע מוח, שאסף מסביבו קבוצת הורים כואבת והציע לה להתארגן על מנת להבטיח לילדיהם

חיים של כבוד ואיכות, על ידי תשובה מוסדית הולמת. 'ההווה נראה רע', אמר, 'והעתיד אינו נראה טוב יותר. הממשלה אינה מסוגלת להציע גני ילדים מתאימים, בתי ספר או בתים מחוץ לבית לילדים הבוגרים. עלינו לקחת את גורלנו בידנו'.

הקבוצה הקטנה גדלה במשך השנים והפכה לארגון גדול הכולל יותר מ- 400 חברים – הורים ומפעילי 10 מרכזים אזוריים מקצועיים המעסיקים כ- 200 עובדים לטיפול בילדים. כל מרכז כזה מנוהל באופן עצמאי למחצה: יש לו מנהל, מורים, מדריכים, צוות אדמיניסטרטיבי ואנשי אחזקה. הוא מתוקצב ומפוקח מקצועית על ידי המשרד המרכזי בו נאבקים מנכ"לית, מזכירה ומנהל חשבונות פנסיונר במשרה חלקית עם העומס הגדל והולך. עם התפתחות הכלים לאבחון מוקדם של ילדים פגועי מוח והעלייה של תחילת שנות התשעים פונים הורים רבים, במיוחד של ילדים צעירים, בבקשה להצטרף לארגון. בהיות המשאבים מוגבלים, מתחזקת ההרגשה שהלחץ מוביל לצומת של החלטות אסטרטגיות בדבר דמותו העתידה של המלכ"ר.

"אל הילד" מנוהל על ידי מנכ"לית מקצועית שלעזרתה הנהלה פעילה של שבעה חברים מתנדבים. וועד מנהל של 17 חברים מתכנס אחת לשלושה חודשים על מנת לקבל ולאשר החלטות חשובות. יש וועדה כספית המנוהלת על ידי גזבר ומפקחת על התקציב. וועדות קבלה התכנסו מפעם לפעם אד-הוק על מנת להחליט בדבר אכלוס מוסדות של בית-מחויף-לבית. קבלת ההחלטות בארגון היתה קשה, במיוחד על רקע עתיד לא ברור של צרכים ומשאבים וחלוקת עבודה לא מוגדרת. היה צורך ביכולת נדירה לנווט בין בעלי העניין השונים בתוך ומסביב למלכ"ר: קבוצות הורים, ארגונים מתחרים, שהציעו את שירותיהם להורים וילדיהם, משרדי ממשלה ועובדים מקצועיים.

"מרכז הרצוג" ללמודים יהודיים הוקם בשנת 1989 על ידי תנועת הקיבוץ הדתי. בתוך המשבר הכלכלי והחברתי של התנועה הקיבוצית רצו ראשי התנועה להוכיח שעדיין יש ערך מוסף לקיבוץ בישראל של שנות התשעים. היזמה התבטאה במרכז שנועד לגשר בין סקטורים שונים של החברה הישראלית באמצעות לימוד משותף של יהדות. לצורך זה הפעיל המרכז בנין בן 24 חדרי שינה, אולם הרצאות, ארבע כיתות לימוד, מקלט ששימש גם כקפטריה, ושני קראוונים ששימשו כמשרדים נוספים. כאן נערכו סמינרים לישראלים חילוניים, ביניהם עולים חדשים ומורים. המשתתפים בתכניות השונות שהפעיל המרכז נחשפו להסטוריה יהודית עתיקה וחדשה, לתרבות יהודית, למושגים תלמודיים ולחוק היהודי.

טובה אילן היא המייסדת והמנהלת של המרכז. יזמית בטבעה, אשה שאי אפשר לעמוד בפניה, כריזמטית, עם יותר מ- 30 שנה של נסיון בחינוך וניהול של בתי ספר, פיתחה את המרכז והפכה אותו למוסד מצליח ופורח. היא נעזרה על ידי מנהל אדמיניסטרטיבי, מזכירה אחת במשרה מלאה ושתיים בחצי משרה, ושני

מנהלי חשבונות חלקיים. היתה גם אם בית, איש אחזקה במשרה חלקית, ומנקה אחת. ששה מורים במשרה חלקית ושלושה מנהלי תכניות במשרה חלקית היו אחראים על הסמינרים והתכניות השונות במרכז, והפעילו מספר גדול של מרצים חיצוניים.

בעלי ענין רבים היו למרכז, ורובם היו מעורבים בניהול השוטף שלו. תנועת הקיבוץ הדתי מינתה את המזכיר הכללי והגזבר שלה כחברים בהנהלה הפעילה יחד עם המנכ"לית והמנהל האדמיניסטרטיבי. הקבוצה הזו נפגשה פעמיים בחודש על מנת לטפל בעניינים שוטפים. גזבר התנועה כיהן כגזבר המרכז, כך שהרשות המרכזית הזו ידעה על כל המבואות והמוצאות של המרכז. עניינים אסטרטגיים (בעיקר פיננסיים) שלא נפתרו בפורום המצומצם הובאו לוועדה המנהלת של התנועה להכרעה. היה פורום מפקח נוסף, הוועדה המנהל המורחבת של הקיבוץ הדתי, שנקרא להכריע בעיקר בנושאים הקשורים ליעודו של המרכז. וועדה תנועתית רביעית, וועדת הישיבה, סקרה מפעם לפעם את פעילות כל המרכזים שבתמיכת התנועה והתוותה דרכים להמשך פעולתם. היה וועד מנהל בן 10 חברים, שהורכב מראשי הקיבוץ הדתי, נציגי משפחת הרצוג, מתומכי המרכז, ומספר דמויות ציבוריות. הוועד הזה נפגש פעם או פעמיים בשנה על מנת לקבל אינפורמציה, לאשר את התקציב ולדון בענין אסטרטגי זה או אחר. הוועדה האקדמית של המוסד, מורכבת מ – 11 פרופסורים נכבדים בתחומים שונים של לימודי היהדות, התקבצה מספר פעמים בשנה על מנת לסרוק ולדון בתכניות. מועצה ציבורית של 17 אנשי ציבור (מנשיא מדינה לשעבר ועד לסופר מפורסם) התכנסה לעיתים רחוקות, קבלה דיווח על התקדמות המרכז ובתמורה דאגה לקדם את ענייניו, כל אחד מהם בתחום ההשפעה שלו. הרשימה הארוכה הזו נסגרה בוועדה כספית שתפקידה היה למצוא ולהפעיל תורמים. היו גם השפעות של בעלי ענין אחרים, משרד החינוך, למשל, שנציגו היה חבר בהנהלה הפעילה. התפתחות המרכז עלתה על הציפיות של התנועה המייסדת, הקיבוץ הדתי. הוא נשא עצמו, כספית, בחנכו יותר מ – 4000 תלמידים בתוך שלוש שנים. לחצים מתמידים לגידול מול משאבים מוגבלים (במקום ובאנשים) העלו על פני השטח את הצורך לבחון מגמות ההתפתחות עתידיות.

נקודת הזינוק:

"אל הילד": שדה של כוחות מתנגשים.

מנכ"לית "אל הילד" חשה מזה זמן רב שהארגון הגדל והולך, ההופך הטרוגני בגילים, עדות, תרבויות ואינטרסים, צריך "לעלות מדרגה" מקצועית וניהולית. למרות שהנהלה הפעילה והוועד מנו בתוכם כמה מנהלים מקצועיים מהשורה הראשונה, לא הצליחו אלה להפעיל את כישוריהם בקבוצה המנהלת של המלכ"ר ולהעמיד מנהיגות בעלת אמירה ברורה מול קבוצות ההורים השונות. עד עתה גדל המלכ"ר עם הילדים, והפתרונות עקבו אחר התבגרותם. בכל פעם

שקבוצת ילדים פגועים עברה שלב נוסף בהתפתחותה, נדרש פתרון חדש. התשובה ניתנה באופן ספונטני והאסטרטגיה 'עוצבה' לאורך השנים על פי סדר היום שהכתיבו צרכי הילדים. משאבים היו נדירים תמיד, אבל בכל פעם קם איזה הורה בעל כושר מנהיגות וסחף אחריו את האחרים להקמת גן-ילדים מיוחד, בית ספר או בית מגורים לבוגרים. כך נולדו כל המרכזים, בזה אחר זה. בשנים האחרונות, עם הגידול הניכר, גדל גם הלחץ המשאבים המצומצמים של המלכ"ר. קביעת סדר עדיפויות כמו גם המצאת הפתרונות הפכו מורכבים יותר. היום צריך היה לקריטריונים מקצועיים, גישה מערכתית וחשיבה אסטרטגית מסודרת. למשל, צריך היה להחליט במי מטפל הארגון, מהי דרך הטיפול הטובה ביותר, צרכיו של מי יענו, כיצד ישפיע הפתרון על האחרים, וכיצד יובטח עתידם של המטופלים. צריך היה להבטיח לסוכנויות הממשלתיות שהמלכ"ר אכן לוקח על עצמו לטפל בבעיה של הילדים הפגועים ברמה לאומית, שההקצבה מנוהלת כראוי והפרויקטים מתבצעים בהתאם למתוכנן. באופק נראתה סכנה נוספת: היו כמה מלכ"רים חדשים שנוסדו לאחרונה והבטיחו גדולות ונצורות להורים מתעניינים. באופן טבעי ראו בהם אנשי "אל הילד" אויבים, למרות שידעו כי יריבות עם אחרים בסביבתם תעמיד בסימן שאלה את עוצמתם ואת ההגמוניה שלהם כמלכ"ר 'ממלכתי' הזכאי להקצבות ממשלתיות. האפשרות של שיתוף פעולה לא עלתה כלל. המלכ"ר השתדל תמיד להמנע משיתופי פעולה עם אחרים, ולא ראה כל סיבה להתחיל ולעשות זאת עכשו. הוא סמך תמיד רק על עצמו. יתר על כן, ההנהלה לא האמינה בפרסום, ביחסי ציבור או באפקטיביות של לחץ על משרדי ממשלה ועל רשויות מקומיות. "הכאב שלנו אינו למכירה", היו נוהגים הוותיקים לומר. הדבר עלה לא פעם באיבוד הקצבות אפשריות.

היו גם שאלות כואבות של מאבק כוחות פנימי בתוך המלכ"ר. האב המייסד פרש, ילדיה של הקבוצה הוותיקה בגרו כבר והיו מסודרים בבתים-מחוץ-לבית. הורים צעירים תפשו את מקומם בהנהגה ודרשו לתמוך בילדיהם הקטנים שהיו מזומנות להם מסגרות חינוכיות-ממשלתיות, אבל מספקות הרבה פחות ממה שיכול היה להציע המלכ"ר. הצורך הזה עמד מול המשך ההשקעה המסיבית בילדים מתבגרים שלהם אין מסגרות ממשלתיות מוכנות, השקעה העשויה לכלות את המשאבים הכספיים של המלכ"ר. מדרך הטבע נחלק המלכ"ר בתוכו וקבוצות האינטרסים הפועלות מתוך חרדה לעתיד הילדים – בעיקר הורים צעירים - איימו בפיצוץ ובהקמת ארגון נפרד. הם לא האמינו שהקבוצה המרכזית אכן תייצג אותם ותפעל לקידום האינטרסים שלהם. היו ביניהם שכבר הקימו קשרים עם המלכ"רים המתחרים.

מאחורי השאלה הזו היתה שאלה מתמדת בדבר יעודו של "אל הילד", שממנה נפתחו ברירות אסטרטגיות שונות: האם יעודו של המלכ"ר הוא לספק שירותים ולהרגיע הורים מודאגים או להעלות מודעות לאומית לבעיית הילדים, להעצים את קבוצת ההורים ולהפעילם פוליטית על מנת לשנות חוקי מדינה?

השאלות האלה נידונו שוב ושוב ולא יושבו מעולם. תרומה מקצועית של רופאים, אנשי חינוך ופסיכולוגים היתה יכולה להכניס סדר בסוגיות ולסייע בפתרון רציונלי. אבל חברי "אל הילד" לא היו מוכנים לאפשר לאנשי מקצוע לקחת חלק בפתרון הבעיות הפנימיות שלהם. הם לא התייחסו באימון אפילו גם לא לקבוצה של מטפלים מקצועיים שצמחו מתוך המלכ"ר וגיבשו גישה טיפולית לקידום הילדים ולשילובם בחברה. הקבוצה המקצועית הזו, שקבלה תקציב ממשלתי מוגבל וחבריה פעלו בעיקר בהתנדבות, שאפה לקבל מעמד מוכר ב"אל הילד". הכרה כזו היתה מביאה לה תקציבים מוגדלים ולמלכ"ר אפשרות לשימוש יעיל בקריטריונים מקצועיים של קבלת החלטות. הקבוצה גם הציעה לספק שירותים שונים, מתמיכה וסיוע פרטני להורים חדשים או מתקשים, דרך הדרכה של צוותים במרכזים של "אל הילד", ועד לניהול מו"מ עם סוכנויות ממשלתיות. למרות זאת לא נוצר החיבור הרצוי. הקבוצה חששה מאיבוד דרגות החופש שלה בעקבות התחברות פורמלית למלכ"ר והאחרון נרתע מההשקעות (במקום, בשירותי משרד, בשעות ניהול) הכרוכות בשילוב כזה.

הקונפליקטים הלא מטופלים הפכו את ישיבות ההנהלה הפעילה לשדה קרב. כולם היו מבולבלים. הקבוצות השונות טשטשו את גבולות המלכ"ר, ולא היה ברור מי שייך, מי נאמן, מי מחוייב ולמה. חלוקת העבודה המשונה ב"אל הילד" הקשתה עוד יותר על התמונה. "אין כאן היררכיה, כולנו שווים" טענו חברי ההנהלה הפעילה. ואכן, נראה היה שזהו ארגון שטוח להפליא שיש לו אגן ניקוז אחד -- המשרד הראשי. זה הלך ונחנק תחת עומס העבודה. מכל הוועדות שהיו אמורות להקל על העבודה רק הוועדה הכספית היתה פעילה. אף אחד לא החזיק בתיק של איסוף תרומות. המזכירה היחידה קבלה נושאים לטיפול מכל הכיוונים, מכל אחד מחברי ההנהלה שעסקו בענינים שונים במעורב, וענתה לאין סוף שיחות טלפוניות של הורים מודאגים שנהגו להתקשר ישירות למשרד בכל ענין ובכל זמן. ההנהלה טיפלה בכל, החל משכרה של עובדת נקיון באחד המרכזים וכלה בסכסוך בין הורים למנהלת אחד המרכזים. נושאים שנדונו בישיבות ההנהלה הפעילה חזרו אל השולחן שוב ושוב, ללא קבלת החלטה או צעדי פעולה. כתוצאה, תפח והלך גם סדר היום של ההנהלה. שיחות טלפון ארוכות היו מתנהלות בין המנכ"לית לבין חברי ההנהלה הפגישות בנסיון להתקרב להחלטות ולקצר את הישיבות. את שנותר מזמנה השקיעה המנכ"לית בפיקוח, פישור, הרגעה והדרכה ישירה של מנהלי עשרת המרכזים בהם שהו הילדים המטופלים. כתוצאה, היה גם סדר היום שלה עמוס והיא בלתי ניתנת להשגה.

חוסר השליטה שהפגינה המערכת וההתעסקות הבלתי פוסקת במאבקים הפנימיים העלה בקרב החברים געגועים לימים שבהם היתה "אל הילד" קטנה, משפחתית ונתונה למרות מוחלטת אחת, זו של האב המייסד. נכון, היו רבים שהגדירו את המשטר הישן כאוטוקרטי, "משטר של פחד", אבל לפחות קבלו אז החלטות. היו אחרים שטענו שגם היום מתקבלות החלטות על ידי איש אחד, או

קבוצה מצומצמת. ההנהלה דחתה האשמות אלה: "אלה המתאוננים אינם תורמים". ואכן, השעות הרבות שהשקיעו המתנדבים חברי ההנהלה בישיבות ובענייני המלכ"ר, בעוד האחרים "רק מתאוננים" נתנו לגיטימציה לריכוזיות. הכאב הפרטי והחרדה לשלום "הילד שלי" היו מניע מקובל להתנדבות ב"אל הילד". שוב ושוב חזרה על עצמה התופעה של הורה מעונין, פרואקטיבי, הלוקח על עצמו, ספונטנית לגייס כספים ולהוביל הקמת מרכז חדש או שירות חדש עד לסיומו המוצלח – וחוזר שוב להיות 'חבר מן השורה'. אנשים נהגו לומר "ההתנדבות כאן אינה צריכה לתיגמול. כאשר אתה מטפל בילד שלך אינך זקוק למדליות". זו היתה גם הבטחה לכך שתמיד ימצאו מתנדבים לעשות את העבודה. דע אקע, היתה ציפיה סמויה למחצה שהצוות השכיר ינהג באופן דומה ("אם אנחנו מתנדבים, מדוע שלא יתנדבו גם הם?"). כתוצאה, לא הוסדרו מעולם תנאי ההעסקה של 150 העובדים השכירים במלכ"ר. כל גיוס חדש עמד בפני עצמו, כל בקשה להעלאה בשכר היתה הפתעה לא נעימה (מדוע להתחלק במעט הכסף המוקדש לילדים עם אנשים זרים?). לא היתה שיטה מסודרת של קבלה לעבודה, הדרכה, סולם להתקדמות או עידוד לשירות לטווח ארוך. הצוות התאונן על עומס, שחיקה ושכר נמוך. התחלופה היתה גבוהה בקרב עובדים זוטרים ומנהלים כאחד.

שתי הרגליים של מרכז הרצוג:

מטה תנועת הקיבוץ הדתי ממוקם בבנין צנוע במרכז תל אביב. מוקף בגורדי שחקים, בנקים, חנויות ובוטיקים, הוא מייצג איכויות נדירות של פשטות, חריצות, חברות, משפחתיות ואהבת אלוהים. זוהי "ישראל היפה" בתמציתה. קבוצה של חמישה שהתכנסה כאן באחד מימי נובמבר, 1991, סקרה את המצב במרכז הרצוג. היתה הסכמה שהמרכז מתפתח יפה. יחד עם זאת, היה ברור שהוא משלם את מחיר ההצלחה: עומס העבודה על מנהלים ועובדים כאחד היה בלתי נסבל. טובה, מנהלת המרכז, טענה שזו רק ההתחלה: "המרכז צריך להמשיך ולגדול", אמרה, "אנחנו מגשרים בין חילוניים לדתיים באמצעות לימוד משותף. זהו אתגר לאומי המשרת את הנשמה הישראלית. במיוחד עכשיו, עם העליה הרוסית, יש עוד הרבה מה לעשות". המנהל האדמיניסטרטיבי טען שהמרכז אינו מנוהל כראוי וחסר בו כוח אדם. הוא מרגיש שהם מאבדים שליטה, במיוחד כאשר בעלי העניין השונים מסביב לו מקשים על התפעול השוטף. ואכן, הלחצים מסביב ובתוך למלכ"ר הלכו וגדלו.

לידתו של המרכז מתוך משבר התנועה הקיבוצית היתה מקרית. מרכז הקיבוץ הדתי החליט להקצות חלקת אדמה על מנת להרחיב את בנין הישיבה הצפוף, הממוקם בפאתי קיבוץ בדרום הארץ. קרן שהוקמה בדיוק באותו זמן על ידי

משפחת הרצוג שנתה את התכניות. הוחלט להקים מרכז שיסמל את תרומת התנועה לחברה הישראלית והבנין נמסר כולו לטובת הענין.

כולם חשו מרומים. הישיבה לא קבלה את השטח הנוסף שהובטח לה, הקיבוץ התייחס למרכז החדש בחשדנות ("לא ממש לומדים שם") והתנה את הקמת המרכז בכך שבשום מקרה לא ילמדו בשני המוסדות (בישיבה ובמרכז) יותר מ-140 תלמידים באותו זמן.

המרכז היה אמור לשאת את עצמו, כלכלית, והמייסדת, טובה, התגייסה להוכיח את ערכו של המקום. על מנת לשרוד בסביבה התחרותית נענו לכל לקוח ותפרו סמינר לצרכים ספציפיים. ההזמנות סופקו באיכות גבוהה ובבקרה צמודה של טובה. "לא צריך לתכנן, משהו כבר יצוץ" היתה אומרת. כתוצאה, נוצרו מעגלי תגובה בטווח קצר שהכבידו על היומיום ולא השאירו משאבים של זמן ויכולת אנושית לכוון את השוק, לפתח תכניות יחודיות ולהציע אותן כמוצר של המרכז. כי בעלי הענין השונים דרשו גם הוכחות לכך שהמרכז מחזיק ביעוד שלשמו הוקם. משפחת הרצוג דרשה להיות שותפה בקביעת המטרות ובצעה מקרוב בקרה איכות על עיצוב של כסאות ועלוני פרסום כאחד.

הלגיטימציה של התנועה הותנתה בכך שהמרכז יעמוד ברשות עצמו, כלכלית, יקדם לימודי יהדות כיעד לאומי, וימלא את יעודו החברתי על ידי גישור בין פלגים. הקיבוץ הדתי תרם את משכורות המנהלים, ספק שירותי גזרות וראיית חשבון, סייע באיתור כוח אדם (מורים ואדמיניסטרציה) בקיבוצים השכנים ובניהול המשא ומתן אתם. מעורבות התנועה בעניני המרכז היתה יומיומית כמעט. במיוחד מכיוון שמזכיר התנועה כמו גם מנהלי המרכז, היו חברי הקיבוץ שעל אדמותיו ישב מרכז הרצוג. שיחות רבות, לא פורמליות, בעניני המרכז התנהלו בין שבילי הקיבוץ.

עם העליה הרוסית הפך משרד החינוך ללקוח מרכזי, וטובה בלתה חלק גדול מזמנה בנסיון לשמור על השפעתו של המרכז על התכניות המשותפות. היתה הצעה להקים מרכז הדרכה ארצי במרכז הרצוג, ומשרד החינוך יזם פרויקט מקדים במרכז, שהטיפול בו העמיס עול נוסף על האדמיניסטרציה העמוסה בלאו הכי.

הקיבוץ שעל אדמתו הוקם המרכז ציפה להכנסה נוספת כתוצאה משימוש מוגבר במתקניו והעסקה של חבריו. ההסדר הכספי לא הוגדר מעולם, לא נעשה תימחור מוסכם של שירותי הקיבוץ, והיחסים היו בלתי ברורים ומתוחים.

דיונים אין סופיים קדמו לכל יזמה חדשה. העובדה שמנהלי המרכז היו חברי הקיבוץ לא הקלה על המשא ומתן והפכה אותו לכאוב יותר. העסקת חברי קיבוץ כעובדי המרכז היתה בעיה בפני עצמה. האחזקה והנהלת החשבונות נעשו על ידי חברים מהקיבוץ במסגרת של משרה חלקית. היו מורים חברי קיבוץ, גם הם במשרה חלקית. המאבק המתמיד על זמנם וזמינותם של החברים המועסקים במרכז היה מוטל ברובו על טובה.

הישיבה, שותף נוסף, גבלה במרכז מצידו השני. המגבלה של 140 תלמידים שהעמיד הקיבוץ הכבידה כאן, אולי, יותר מאשר על המרכז: הישיבה היא מוסד

פורמלי שהיתרון לגודל קובע, בין השאר, את יכולתו לקיים מערכת לימוד איכותית. היא שאפה תמיד לגדול, ובנתה חלק מהגידול הזה על הבטחת המרכז לסייע ולאפשר שימוש במתקניו. היה צורך בהרבה רצון טוב על מנת לתכנן במשותף שימוש בכיתות, להחליף חדרים, להזיז תלמידים ולהתחלק במתקנים. הגבולות הלא ברורים הפכו לעיתים למקור של חיכוכים, במיוחד מסביב ללוח החשמל המרכזי שלא עמד במתח. גם כאן לא היה קל לנהל את היחסים כאשר כל המנהלים הם חברי אותו קיבוץ.

היו כמה פרדוקסים שכולם קבלו באופן טבעי. למשל, העובדים היו נאמנים כל כך למרכז ולטובה שהתנדבו לכל דבר, גם לעשות עבודות של אחרים. כתוצאה, העבודה התחלקה ספונטנית והיו אי בהירויות מסביב לתפקידים, אחריות וסמכות. או, הצורך להתקיים כלכלית הסיט את המרכז מהמטרה החברתית של גישור בין פלגים; הדרישה הגבוהה לאיכות הביאה את טובה (מבקרת האיכות העליונה) להיות מעורבת בכל דבר; המרכז שאף לגדול ולהתפתח בעוד שהמגבלה של 140 תלמידים לשני המוסדות היתה שרירה וקיימת.

הלחצים הצטברו: כל בקשה נענתה למרות המחסור במשאבי כיתות, חדרים וזמן שירות. כולם עשו הכל בהתלהבות גדולה, אבל האחריות נשארה כמעט תמיד אצל טובה שידה בכל: "כולנו רוצים לעזור אבל לא ברור מי צריך לעשות מה". היו הרבה "כיבויי שריפות" ומעט עשיה מכוונת. הרבה כפילויות, לפעמים עסקו ארבעה (שתי מזכירות, שני מנהלים) בענין אחד. טובה תרמה את שלה למהומה בדרישותיה לאיכות גבוהה, המבוקרת על ידה בלבד. כל מסמך עבר דרכה. מאידך, לא היה ברור מי מנהל מו"מ עם מורים, מי מחליט על מחירים של אירועים ומתי מסתיים חלקו של התוכן ומתחילה הלוגיסטיקה. תקציבים הוכנו עבור כל תכנית בנפרד, אבל ההוצאה בפועל לא היתה בשליטתו של אף אחד. בהנהלת החשבונות עסקו המנהל האדמיניסטרטיבי, מנהל החשבונות מהקיבוץ וגזבר התנועה, ותמיד חיפשו ותיקנו נתונים שנשמטו בין כל הגורמים האלה. בנוסף, בהעדר נתונים עדכניים וזמן לטיפול, קשה היה לממש את כל ההטבות שהגיעו למרכז על פי חוק. במקום לשווק, לתכנן, לתקצב, לאסוף תרומות ולגבות כספים היה המנהל האדמיניסטרטיבי עסוק בכתיבת צ'קים, באימות נתונים עבור הנהלת החשבונות המצויה בקיבוץ, או בטיפול בשירותים המקולקלים. היה קשה להגדיר את גודל הצוות הרצוי מכיוון שהכיוון וכמות העבודה היו תמיד לא ברורים ולא היתה מערכת תמחירית לפעילויות. למרות שכולם היו עסוקים 'מעל לראש', היה קשה להוכיח את הצורך בכוח אדם נוסף. גם כאשר נמצא אדם מתאים לעזרה באחד הקיבוצים מסביב (תמיד העדיפו קודם כל לתת עבודה לחברי קיבוץ), היה הגיוס תהליך ארוך ומייגע. היה צריך לאתר את האדם, לראיין אותו, לאשר אותו, ולחכות תקופת זמן בלתי מוגבל עד שישוחרר על ידי קיבוצו. ביורוקרטיה כזו עשתה גיוס אנשים לבלתי אפשרי. הפתרון שנמצא היה לשכור עוד עובדים חלקיים. המיתוס היה ש"אתה מקבל יותר משני חצאים מאשר מאדם שלם", בהנחה שכל אחד עושה מעבר למוטל עליו, ובהנחה שקל יותר להחליט לשכור אדם ליומיים בשבוע למשך 3 או 4

ניב ינעצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

חודשים מאשר לחפש אחר עובד קבוע, מלא. התוצאה היתה – צוות מרובה ראשים והטרוגני שדרש זמן ניהול רב. המנהל האדמיניסטרטיבי היה עמוס, אם הבית קרסה, המשרד נאנק, כולם רצו לעזור לכולם וכולם נשארו בגדר 'עוזרים', שאין עליהם אחריות לתפקיד מוגדר.

עם כל זאת, הקרין המוסד ערכיות ברמה גבוהה. החברים היו נאמנים ליעוד, לארגון ובמיוחד לטובה. לקוחות זכו לתשובה מיידית ולשירות איכותי. התקציב נשמר ונוהל כהלכה. התנאים הפיסיים, צנועים ופשוטים במהותם ("אנחנו בהחלט לא הילטון" כמאמר טובה) אמרו איכות, ממכתב של קבלת פנים ועד לאגרטל של פרחים. האוירה היתה ידידותית וחמה וצרכים אנושיים - של לקוחות וצוות – קבלו עדיפות ראשונה במעלה.

למרות תשע הוועדות ששלטו במרכז התקבלו ההחלטות באופן עצמאי על ידי טובה. לא היה ספק שהיא הכוח המניע את המרכז. "אינני דמוקרטית ויותר מכל האחרים אני יודעת מה טוב עבור המרכז", אמרה לא אחת. באופן פרדוכסלי, האנושיות השופעת שלה גרמה לציפיות מוגזמות לדמוקרטיה. דלתה תמיד פתוחה, המשרד תמיד מלא אנשים המצפים לתשומת ליבה, ל"רגע עם טובה" המוכנה תמיד לעזור, במאור פנים. כולם העריצו אותה. כל הופעה שלה (היא הקפידה לפתוח ולסגור כל סמינר) היתה הצלחה מסחררת. אבל האסטרטגיה, סדר העדיפויות והסטנדרטים לקבלת עבודה היו לא ברורים, הציפיות לאחריה לא מוגדרות, רמת השירות והאיכות תמיד הפתיעו. כאשר משהו 'לא הלך' התאספו כולם במשרד של טובה, נרגשים ומודאגים, ותרמו את עצותיהם. ההחלטה היתה תמיד (וכמובן) של טובה. "אנחנו נקראים להתייעצות – והלחץ יוצר עובדות" טענה חברת צוות מתוסכלת. "אנחנו יושבים שעות על פרטים קטנים וההחלטות מתקבלות במקום אחר".

עם שהשוק הלך ונעשה תובעני ותחרותי ומורכבות הפעילות גדלה והלכה החלה עייפות נותנת את אותותיה במנהלי המרכז. השחיקה הלכה ונעשתה לבעיה רצינית.

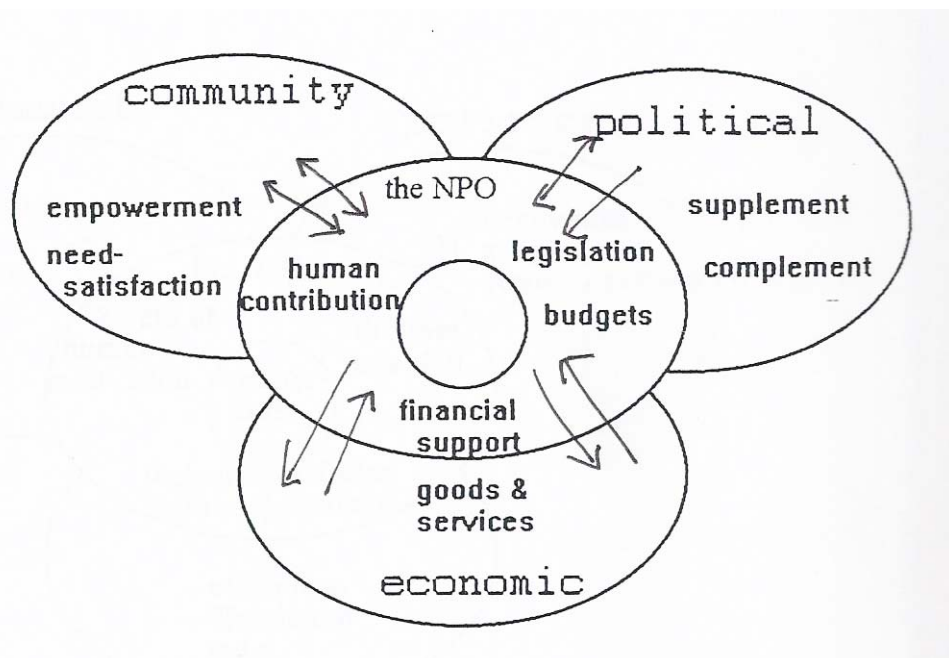
הדומה והשונה: דפוסים מסתמנים בניתוח שני המלכ"רים.

סיפורם של שני המלכ"רים מדגים היטב את משחק הכוחות הסוער של בעלי העניין השונים בסביבה החיצונית והפנימית של הארגון, את הקושי להגדיר את היעוד כמו גם לשרטט גבולות חיצוניים או פנימיים, ואת תפקיד הגורם האנושי המעצב תדיר את דמותו של הארגון המיוחד הזה. בסיפורים באה לביטוי השפעת הסביבה המשתנה על הצורך להגדיר מחדש את היעוד, הערכים והאסטרטגיה, לארגן מחדש את העבודה ולערוך שינויים בהתייחסות לצרכים האנושיים.

כבר נאמר שמלכ"רים בשירותים החברתיים ממלאים דרישות פוליטיות, כלכליות ואנושיות. בסביבה הפוליטית הם מקיימים יחסי גומלין עם רשויות ממשלתיות ומקומיות. כאן הם משלימים וממלאים את מקומן של רשויות

ממשלתיות ואחרות. בתמורה, הם מקבלים לגיטימציה פורמלית, נהנים מחקיקה מיוחדת הכוללת הקצבות והטבות כלכליות. בסביבה הכלכלית הם עומדים מול ספקים, לקוחות ומתחרים. כאן הם מספקים סחורות ושירותים, כישויות כלכליות אחרות. התמורה שהם מקבלים היא פיננסית, אבל גם של מוניטין ומיצוב בשוק. בסביבה האנושית הם פוגשים את אלה המשרתים מבפנים ואלה המקבלים את שירותיהם, מבחוץ. כאן הם מציעים אפשרות לצמיחה אישית והעצמה עבור יחידים וקבוצות דרך פעילות התנדבותית, סינגור והעסקה. בתמורה הם מקבלים תרומות של כסף וזמן, משאב המספק למלכ"ר את יתרונו היחסי הגדול ביותר.

ציור מס. 2: תמונה נייחת של יחסי גומלין בין המלכ"ר לסביבותיו.



כאשר הם ממלאים את דרישותיהן של שלושת הסביבות האלה הם זוכים ללגיטימציה ולמשאבים הדרושים להם על מנת להמשיך את פעילותם. אלא שסביבות משתנות. התנאים החיצוניים מעמידים בפני המלכ"ר סוגים שונים של לחצים לשינוי פנימי: הם נדרשים להיות אפקטיביים בהשגת יעודם, ולכן, להגדיר בכל פעם מחדש מטרות ואסטרטגיה להשגתן; הם נדרשים להיות יעילים, כלומר להיות תדיר במצב של יחס חיובי בין תפוקה לתשומה, ולכן הם חייבים לקיים, באופן מתמיד, חלוקת עבודה שתמכסם את היכולות האנושיות המושקעות בהם; הם נדרשים להשתמש נכון במשאביהם, במיוחד במשאב המרכזי שלהם - המשאב האנושי - ולהפיק מהם את המרב. כל התפקידים הקשים האלה צריכים להיות מנוהלים כהלכה, כך שמנהיגות אפקטיבית היא קריטית להצלחה בתהליכים כאלה. התוצאה צריכה להיות - יותר פעילות

(שירותים, סינגור, מוצרים), באיכות גבוהה יותר, במחיר נמוך יותר, לקהל הנכון.

סיפוריהם של "אל הילד" ו"מרכז הרצוג" מדגימים את הקושי של המלכ"רים האלה לעשות את ההתאמות האלה 'באופן טבעי'. כאשר הלחצים החיצוניים דורשים מהם תשובה טובה, יעילה ומספקת יותר – הם מגיבים מתוך המגבלות הפנימיות המיוחדות שלהם, ומשתדלים לעשות יותר מאותו דבר, במקום לעשות אחרת.

כך, הם אינם מצליחים לענות על תביעות הסביבה הפוליטית-חוקתית. זו דורשת מהם לפעול על פי ערכים לאומיים, דתיים, וחברתיים, למלא שליחות מוגדרת (למשל, לקלוט את העליה הרוסית), על ידי אסטרטגיה מוצהרת ובהירה (לקהילה האנושית של "אל הילד" כמו גם למשרד החינוך התומך במרכז הרצוג), מתוכננת ועיקבית (בשיתוף הקיבוץ הדתי, המשפחה התומכת ושאר המוסדות המנהלים את המלכ"ר), מול מטרות לאומיות (ולא רק לטובת קבוצה נבחרת) ובהתחברות עם ארגונים אחרים. המלכ"רים מודעים לדרישות האלה ומשתדלים לרצות אותן, אבל התוצאה היא התנגשות ערכית פנימית, סטייה מהיעוד ואסטרטגיה מפוזרת (מרכז הרצוג), אי הסכמה לגבי השליחות (אל הילד), הסתגרות (מול מלכ"רים וארגונים אחרים) ונטייה חזקה לספק שירות מיידים במקום לסגור ולמלא שליחות לאומית.

הסביבה הכלכלית מצפה להחלטות מהירות ולתפוקות מדויקות ואיכותיות, למהירות, גמישות ואמינות. שני המלכ"רים אינם מצליחים לעמוד בדרישות התחרות המחייבת אותם, בעיקר עם הגידול המואץ שלהם, להחליף "השרדות" בשימוש חכם במשאביהם. "אל הילד" מוצפת בפניות ונדרשת למצוא דרך יעילה לענות במהירות לצרכים המתעוררים, אחרת תאבד את חבריה לטובת ארגונים אחרים המציעים שירותים דומים. מרכז הרצוג עומד מול שוק בלתי צפוי ולקוחות לא מוגדרים. המשבר הקיבוצי הפחית את מספר הלקוחות הקיבוציים, מכללות ותכניות ללימודי מבוגרים מושכים קהל פוטנציאלי אחר. שאלות כמו: איך למצב עצמו בשוק ולנהל את הברירות האסטרטגיות הנפתחות בפניו, או איך לשלב שירות בסינגור ב"אל הילד" ולהפוך לארגון המוביל לשינוי חברתי מחייבות התארגנות ויכולות אחרות. שלא כלכליים אחרים הפועלים למטרת רווח, מלכ"רים אינם גמישים. הם אינם יכולים לשנות את המוצר אותו הם מספקים. על מנת להתחרות הם צריכים להתייעל. על מנת לשחרר מנהלים מ'כיבוי שריפות' ביומיום המיידים של המלכ"ר לחשיבה ופעולה אסטרטגית מחוץ לו יש צורך לארגן מחדש את התהליכים הפנימיים. לקוחות מעדיפים, על פני עודף טיפול, להיות קשורים באדם אחד שיש לו סמכות לקבל החלטות ולטפל בתכנית, או סמינר, מתחילתו ועד לסיומו המוצלח. הורים רוצים תשובה מיידית ומוסמכת. מנהלי המרכזים של "אל הילד" היו צריכים לסמכות לפתור בעיות המתעוררות בתחום אחריותם. סוכנויות ממשלתיות המציעות פרויקטים משותפים לא יחכו עד גמר תהליך קבלת החלטות אינסופי. המשמעות של כל

אלה היא לחשוב במונחים כלכליים-רציונליים ולהתארגן בחלוקת עבודה פורמלית שיש בה מקצועיות, הגדרה ברורה של תפקידים והאצלה של אחריות וסמכות. שני המלכ"רים מגיבים בטשטוש גבולות משפחתי המתבטא בשיויוניות לכאורה (כולם עושים הכל), אבל למעשה בהיררכיה מבולבלת, כאשר 'מטבחונים' או 'שבילי הקיבוץ' באים במקום תהליך קבלת החלטות מסודר. לכאורה קיים שיתוף פעולה, אבל למעשה יש כפילויות ובזבוז משאבים, יחסי הדיווח אינם ברורים ואי אפשר לנהל מערכת בקרה יעילה. התוצאה היא ריכוזיות גברת והולכת, בנסיון עקר לשלוט על המערכת הארגונית היוצאת מכלל שליטה.

אחד היתרונות הגדולים של מלכ"ר הוא ההיכרות המקצועית, המעמיקה שיש לו עם הנושא אותו הוא מייצג. מקצועיות מחייבת רמה מסוימת של התמחות, על מנת לחסוך באנרגיה אנושית ולהפנותה לפיתוח מיומנויות. "אל הילד" ומרכז הרצוג היו אמורים להפיק תוצאות איכותיות הבנויות על תיאוריה ונסיון מעשי של צוות מיומן, הנהלת חשבונות מעודכנת ומנהלים מקצועיים. למעשה, שמשה מנכ"לית "אל הילד" כעובדת סוציאלית (פונקציה חסרה) וטובה, במרכז הרצוג, השקתה עציצים וגבתה חובות. כולם (או אף אחד) עסקו בהרמת תרומות ומוניות הזמינו פעמיים לאותו יעד, או שלא הזמינו כלל. לא היו חוקים, נורמות, נוהלים או סטנדרטים לביצוע. המשרד ב"אל הילד" והפנימיה ב"מרכז הרצוג" פעלו מתוך רגשות של בעלות משותפת ואוירה משפחתית ולא על בסיס רציונליות כלכלית. בנוסף, שני המלכ"רים לא הכירו בערך של מקצועיות לשמה. "אל הילד" סרבה להכיר בסמכות מקצועית או תיאורטית כלשהי: כאבם של ההורים היה המצפן והאסטרטגיה היחידה. התפישה הקיבוצית-השיוויונית של מרכז הרצוג הפחיתה בערכם של בעלי מקצוע 'אמיתיים' – כמו מנהל חשבונות מוסמך או אם בית מקצועית. המלכ"ר העסיק חברי קיבוץ, והעדיף קריטריונים של השתייכות על פני קריטריונים של ידע ונסיון.

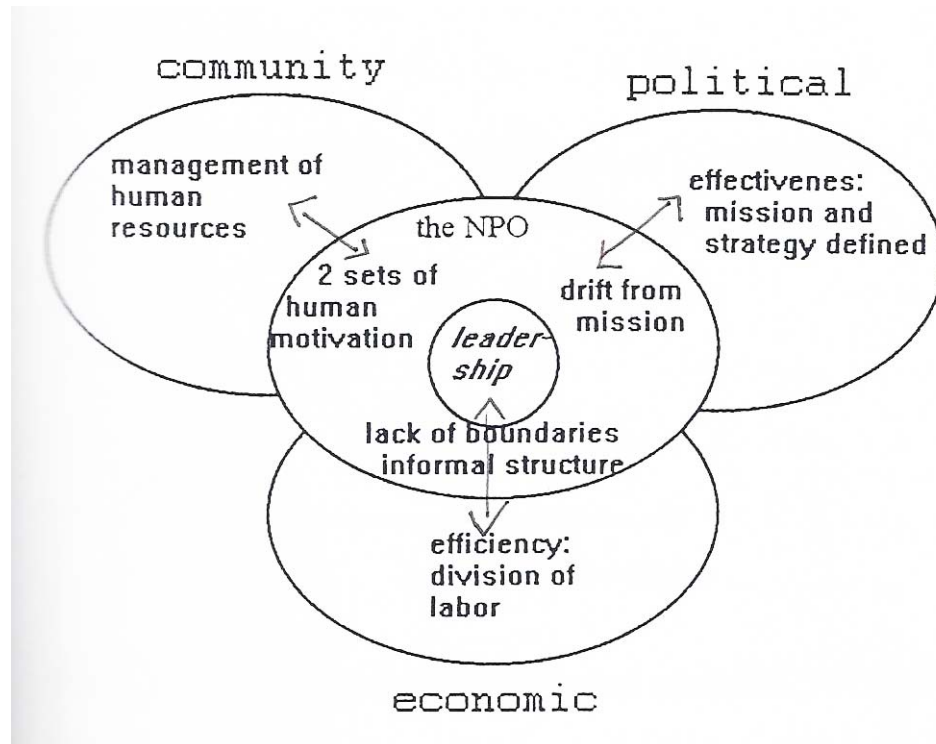
שני המלכ"רים אינם מצליחים לענות על תביעות הסביבה האנושית החיצונית להשתמש בשירותיה ולספק בצורה אופטימלית את דרישותיה. ההורים ב"אל הילד" מצפים להתייחסות מצד המשרד והמוסדות המרכזיים שלהם. הם רוצים להיות שותפים להחלטות ולדעת שעתיד ילדיהם אכן מובטח. אחרים מתדפקים על דלתות המלכ"ר. תגובתה הטבעית של הקבוצה המרכזית ב"אל הילד" היא התגוננות, הסתגרות והתייחסות פטרונית אל הסביבה הזו. הסביבה האנושית החיצונית המיידית של מרכז הרצוג היתה המעגל הסבוך של יחסים, צרכים וגבולות לא ברורים שיצג המשולש ישיבה-קיבוץ-מרכז. נראה שכולם הפיקו רווחים מהסימביוזה שנוצרה מסביב למלכ"ר. ואכן, המרכז שאב מוניטין מהישיבה השכנה וכוח עבודה מהקיבוץ השכן. הישיבה נצלה חדרים פנויים ושירותי משרד במרכז והקיבוץ הוסיף להכנסתו מכירת ארוחות בחדר

האוכל ושעות הפעלה של המכבסה. למרות השעות המרובות שבזבזו עם כל יזמה חדשה (למשל, לשכן אורחי הקיבוץ במרכז, בשבתות) על מנת להתיר את הסבך (מי יתן ומי יקבל, ומי יהיה אחראי) סרבו הצדדים לבנות מסגרות שיסדירו את היחסים.

בנוסף, שני המלכ"רים מתקשים לנהל את הצרכים האנושיים של עובדים ומתנדבים. בשני המלכ"רים חשו המתנדבים שהם עושים משהו חשוב, מוסרית. במרכז הרצוג היתה הרגשה של שייכות שוות ערך לארגון חם ומשפחתי. קשה לומר זאת על "אל הילד", למרות שנראה שתפקידו העיקרי של הארגון הסוער הזה היה להכיל את הרגשות הקשים של משפחות והורים ולאפשר להם לכאוב יחד. שני האירגונים התקשו לפרוע את השטר השלישי המניע מתנדבים ולהציע איזו שהיא טובת הנאה ממשית מן הפעילות. "אל הילד" התקשתה לספק את המניע העיקרי להתגייסות - "להבטיח את עתידו של הילד שלי", ומרכז הרצוג, קיבוצי ביסודו, נרתע מכל אפשרות של תיגמול כזה. לא ברור המעמד של שתי הקבוצות האלה, זו מול זו, ומאבק כוחות סמוי מתקיים בין מנהלים שכירים לבין מתנדבים ממלאי תפקידים בכירים. ב"אל הילד" ובמרכז הרצוג (קיבוצי-התנדבותי ביסודו) מבקשים מכולם - מתנדבים ושכירים - להשקיע מעל ומעבר ליום עבודה תקני, אבל אין מערכת מסודרת של איתור, גיוס, הערכה, הדרכה למיומנויות נדרשות ומתפתחות, התפתחות אישית, תיגמול נאות על מאמצים או סיום עבודה. התוצאה היתה שחיקה במקום צמיחה של הגורם האנושי, המשאב החשוב ביותר של המלכ"ר.

מעבר לכל אלה, האמביוולנטיות לגבי מנהיגות שמפגינים שני המלכ"רים מקשה על יישוב הסוגיות האלה. ב"אל הילד" מעורבים רגשות של געגועים לעבר ולסדר שהשליט האב המייסד בנסיון לסכל כל השפעה של מנהיגות - של מתנדבים או של המנכ"לית - שתקדם פתרון בעיות. במרכז הרצוג מעריצים את האם-המייסדת עד כדי תלות, ומכירים במחירים שמשלם המלכ"ר על העריצות-הנאורה שלה. המצב הקשה הזה מתואר בציור מס. 3.

ציור מס. 3: המפה הכוללת: דרישות הסביבה ותגובות המלכ"ר.



נראה שכאשר הדרישות החיצוניות פוגשות בתגובה הפנימית נוצרת התנגשות המביאה את המלכ"ר לידי שיתוק. הוא עומד בפני שורה של דילמות שאיננו יכול ליישב. למשל, האם להחזיק ביעודו המוצהר ("לגשר" היתה ההגדרה לגבי מרכז הרצוג) או להתפשר ולשרוד על ידי עמידה בדרישות מיידיות (סמינרים של לימודי יהדות לכל דורש)? האם לסגור ולגרור לשינוי בסדר העדיפויות הלאומי (למשל, להשיג הקצב גדולה יותר לאחזקת ילדים פגועים) או להתפתח כנותן שירותים? כיצד לגדול כאשר גידול פירושו העמסת צרכים של משפחות נוספות על התקציב הדל של "אל הילד" ושבירת מחסום ה-140 במרכז הרצוג? האם להשקיע אנרגיה בהפיכת מלכ"רים וארגונים מתחרים אחרים לשותפים, או להמשיך ולפעול בטווח הקצר, להתבדל ולהתחרות? האם לוותר על המשפחתיות ולבנות מערכת תפקידים ואחריות פורמלית? האם להמשיך ולהחזיק בעמדה של שוויוניות, להתעקש על ארגון שטוח שבו לכולם יש גישה אל הקודקוד או להכיר בצורך להאציל ולהגדיר סמכויות על ידי היררכיה? האם לרכז את הידע והכוח להחליט במשרד המרכזי או לבזר אותו לטובת מרכזים אוטונומיים למחצה? כיצד לגשר על פערי התפישות ולתגמל מתנדבים ושכירים כאחד? ככל שמצטברות בעיות ודרישות שאינן מקבלות תשובה, הלגיטימציה החיצונית עומדת בסימן שאלה, התחרות הכלכלית גוברת והתמיכה האנושית מתערערת, גובר המתח ואתו ההתרוצצות הפנימית של מתנדבים ושחיקה של

ניב ינעצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

מנהלים ועובדים. המלכ"ר נקרע בין ערכים שונים ודרישות סותרות ואין הסכמה לגבי פתרונות. המצב נראה בערך כך (ציור מס. 3).

((טבלה א. שלפניכם מסכמת את הלחצים לשינוי, את התגובה ה'טבעית' של שני המלכ"רים ואת הדילמות בפניהן הם עומדים כתוצאה מהלחצים הסותרים, לשינוי ולשימור, המופעלים עליהם.

א. הלחץ לשינוי, התשובה הפנימית והדילמות שנוצרו

הדילמות	התגובה הפנימית	הלחץ לשינוי
		<i>הסביבה הפוליטית</i>
מה לשמור ומה לשנות?	ערכים מתנגשים	ערכים מוסכמים
שליחות או השרדות?	אי הסכמה לגבי השליחות	שליחות מוגדרת
אינטואיטיבית לא מוצהרת או מתוכננת ומוצהרת?	אסטרטגיה לא מוצהרת, אינטואיטיבית ומפוזרת	אסטרטגיה מוצהרת, מתוכננת, ברורה ועיקבית
בדלנות או לאומיות?	מטרות בדלניות	מטרות לאומיות
סינגור או שירות?	שירות	סינגור
שת"פ או תחרות?	שמירה על גבולות	יצירת יתרון לגודל ע"י שת"פ
		<i>הסביבה הכלכלית</i>
משפחה או אירגון פורמלי?	משפחתיות וחוסר גבולות	חלוקת עבודה פורמלית
שיוויון או היררכיה?	היררכיה מבולבלת, שיוויוניות, אפורמליות	היררכיה ברורה
עבודה מקצועית או "התנדבות"?	שת"פ, יזמות, כולם יודעים לעשות הכל	התמקצעות
כוח במרכז או בפריפריה?	ריכוזיות	האצלה
		<i>הסביבה האנושית</i>

להתחבר ולספק צרכי קהילה חיצונית	להתבדל ולשמור על גבולות	חיבור או אוטונומיה?
לספק צרכי קהילה פנימית	שתי מערכות צרכים המתמודדות על משאבים	מתנדבים או שכירים? עד כמה לתגמל?

התהליך: הקושי לעשות שינוי

שני המלכ"רים נדרשים, אפוא, לארגן מחדש את האסטרטגיות, המבנה וההתנהגות שלהם. בנקודת הזינוק הם נראים (למרות השוני בגיל, ביעוד, ובתוכן הפעילות) דומים בבעייתיות ובכיוון הפעולה הנדרש. שניהם 'סובלים' מתוצאות ההצלחה שלהם: "אל הילד" גדל בהתמדה והמרכז פרח, אבל העומס על המנהלים היה גדול מנשוא. המרכז הוצף בתכניות ו"אל הילד" היה עסוק בכיבוי שריפות. בשניהם רצו מנהלים לחוצים, עייפים מחיפוש פתרונות מיידיים, להבין מה יוצר את העומס, כיצד להקל עליו ולעסוק בהשגת מטרות ארגוניות.

בשני הארגונים השיגו המנהלים את הסכמת בעלי ההשפעה האחרים לכניסה למהלך של מחקר פעולה. בשניהם נערך אבחון ראשוני, קצר, ששימש כגירוי לדיון מעמיק ביחסים בין המלכ"ר לסביבתו ובקשר של אלה לעולם הארגוני הפנימי. הסיכום, בשני הארגונים, היה שיש להעריך מחדש את היעוד והאסטרטגיה הארגוניים, להגדיר מטרות לפעולה ולאור אלה לחלק את העבודה ולטפל בסוגיות האנושיות שעמדו על הפרק. בנקודה זו התגלע ההבדל הראשון. "אל הילד" החלה, אכן, לעסוק באינטנסיביות בחקירת האפקטיביות הארגונית שלה (יעוד, אסטרטגיה, חלוקת עבודה). מרכז הרצוג מחליט להתרכז בשיפור היעילות וההתארגנות הפנימית.

התהליך העלה מיד על פני השטח את הקושי לשנות. למרות ההחלטות הפורמליות, היה ברור שהוא קיים. הוא בא לידי ביטוי בחוסר רצון לשתף פעולה (אנשים נמנעו מלבוא לישיבות ופגישות, היו ציניים לגבי הסיכוי שמהו יקרה) ובתחושות של פחד ושיתוק (פגישות שהתפוצצו, אנשים שנכנסו ויצאו בכעס). החשש לאבד שליטה הביא לשימוש בפוליטיקה ארגונית, ב'משיכת חוטים' ובנסיונות לשנות החלטות, באמצעות שיחות טלפון אינסופיות בין חברים, בינם לבין המנהלים, בינם לביננו. היתה הבעה גלויה של חוסר רצון לקחת אחריות לגורל המלכ"ר והם בתוכו ("זו בעיה שלהם, לא שלי"). חפשנו דרך להבין את הקושי הזה ולהתמודד אתו.

פרדיגמות שבבסיס הדילמות, הקושי וההזדמנות בדרך לשינוי:

חזרנו אל האבחון הראשוני. זכרנו שהוא כלל ראיונות עם וותיקי החברים על ימיהם הראשונים של שני הארגונים. בקריאה נוספת הבחנו כי מתוך הסיפורים

האלה מסתמנים הערכים, כללי המשחק וההתנהגויות המיוחדים ומייחדים כל אחד משני הארגונים. שערנו שאלה, שניתן לכנותם הפרדיגמות עליהן מושתת המלכ"ר, שעיצבו ויצבו את מרכז הרצוג ו"אל הילד" והיו מתאימות לזמנן, שוב אינן אפקטיביות היום, אינן מאפשרות תגובה הולמת לדרישות הסביבה וגורמות ליצירת הדילמות המשתקות את שני המלכ"רים.

את המושג פרדיגמה טבע קוהן (1970) כאשר בא לתאר את ההגיון, גוף החשיבה הכולל תיאוריות, מודלים, מתודולוגיות, עקרונות וסטנדרטים, המאפיינים קהילה מדעית. בהשלכה למערכות אנושיות אחרות, זהו המכנה המשותף, המגבלות וההתחייבויות של מסגרת התייחסות, או קבוצה של חוקים המשקפים הנחות בסיסיות ודפוסי מחשבה, מגדירים גבולות ומכוונים את ההתנהגות בתוכם. פרדיגמות ארגוניות הן מבני-על לוגיים המכוונים את דרך החשיבה של מנהלים, קובעים את כללי המשחק ומתבטאים בהתנהגות החברים בארגונים, והמלכ"רים בכלל זה. ארגונים מחזיקים בפרדיגמות שלהם כל זמן שהתנאים החיצוניים מאפשרים להם.

פרדיגמות שנשמרות הן כאלה שהוכיחו עצמן בעבר כבעלות ערך עבורנו. מחד, הן משחררות אותנו מהחלטות יומיומיות (למשל, ללבוש מכנסיים לפני נעליים או איך לחצות כביש בבטחה) ומאפשרות לנו לראות את העולם בצורה מוכרת (אין צורך להגדיר בכל יום את הדברים מחדש, או לפתור בכל יום בעיות מחדש). מאידך, פרדיגמות מגדירות את הגבולות למצבור הפתרונות שבידנו ומפריעות בעדנו לדמיין דרכים חדשניות לפתור בעיות. הן מעצבות את הדרך בה אנו תופשים את סביבתנו ואת הדרך בה אנו מתייחסים אליה. הן פועלות כמסננות של אינפורמציה, לעיתים מפריעות בעדנו מלראות שבעיה קיימת או להגדיר אותה במונחים המאפשרים פתרון. לכן, כאשר התנאים מסביבנו משתנים ודורשים תגובה צריך לבחון את האפקטיביות של פרדיגמות קיימות. עד שנעשה זאת לא נוכל להגיב לתנאים המשתנים בדרך חדשה, כלומר – לעשות שינוי בדרך בה אנו פועלים. מאחורי כל שינוי קיימת, איפוא, פרדיגמה שיש להכיר בה לפני שנרשה לעצמנו לזוז. משמע, הפרדיגמות מייצגות את הקושי אבל גם את ההזדמנות לעשות שינוי.

הערכנו כי ישוב הדילמות יעשה אפשרי על ידי חשיפה של הפרדיגמות האלה ובחינת האפקטיביות שלהן לגבי הארגונים האלה. כאשר הן נחשפות ויש הכרה פומבית בכוחן המשמר הן חדלות להיות מקודשות. עצם החשיפה שלהן משמעה שבירת המסגרת אותה הן מייצרות. אז גם ניתן להעמיד אותן למבחן (בוהם, 1965; פלק, 1979; מורגן, 1986) ולבנות ניסויים קטנים, ממוקדים ומבוקרים, לא מפחידים, של שינוי. כלומר, לקבל החלטות, לנסות התנהגויות חדשות, לבחון את התוצאות וללמוד מכך על האפשרויות להרחיב את הגבולות בכיוון לפתרונות חדשים.

דע אקע, פרדיגמות הן קשות לאיתור, שכן הן מגדירות מה כבר ידוע, מה צריך עוד לדעת ומי צריך לדעת מה. כתוצאה, התפישה שלנו פועלת כמסננת ואינה

מאפשרת לשום דבר המתנגד להנחות שלה לחדור פנימה (פלך, 1979; מטורנה וורלה, 1980). כחיצוניים למרכז הרצוג ו"אל הילד" יכולנו להבחין בדפוסים המיוחדים לכל ארגון, אפילו לקרוא להם בשם. אבל כיצד להביא את החברים להסתכל אל תוך מבנה החשיבה הארגוני שלהם עצמם?

אגמון (1990) טוענת שאירועי לידה נטבעים בזיכרון הארגוני (אשבי, 1971) כמו תמונות הולוגרפיות, ומהווים מבנים בסיסיים משמרים של המערכת החברתית (דוהם, 1904; טוינבי, 1972; בייטסון, 1972; פלך, 1979; מטורנה וורלה, 1980). אירועי לידה הם "המפתח לקוד הגנטי של הארגון" (אגמון 1990, עמ' 77), ומשקפים את התיאוריות ואת הכלים הנותנים משמעות לחברי הארגון. למסתכל מהחוץ, הם יכולים להסביר את מה שנראה כהתנהגות בלתי הגיונית, פרדוכסלית כמו גם לשמש לו כלי להצגת הפרדיגמות הנגזרות בפני חברי הארגון. אירועי הלידה והתמונות ההולוגרפיות שנוצרו אז יאפשרו להסתכל יחד מבחוץ במערכת החשיבה הארגונית.

כך נחשפו פרדיגמות שונות שייחדו את מרכז הרצוג ו"אל הילד". בהיות שני המלכ"רים שונים מאד ביעודם היה הבדל משמעותי בין פרדיגמות ה"יעוד" שלהם. הופתענו לגלות את הדמיון בין הפרדיגמות שעיצבו את האסטרטגיות של שני המלכ"רים. גם אלה שהגדירו את התהליכים הפנימיים בשני הארגונים היו דומות להפליא. אכן, התחזקה השערתנו לפיה אופיים המיוחד של מלכ"רים באשר הם מייצר דפוסים פנימיים דומים המקשים עליהם לעשות שינוי.

פרדיגמות אסטרטגיות

ב"אל הילד" אפשר היה לזהות פרדיגמה לפיה "אף אחד לא יעזור לנו אלא אנחנו בלבד. אנחנו מעגל סגור". הפרדיגמה הזו יצגה ערכים של עזרה עצמית והתקיימות בלתי תלויה באחרים, כללי משחק מיליטנטיים, תחרותיים, והתנהגות חשדנית (שכן אם אי אפשר לסמוך על אף אחד, כל אחד יכול להיות אויב). היא נוצרה אצל מקימי "אל הילד" בעקבות תחושה קשה של נטישה על ידי מוסדות ממשלתיים, הרגשה של חוסר הבנה טוטלית של כאב ההורים, תחושה שבונים על גבם תיאוריות פסיכולוגיות ופיסילוגיות מנוכרות. אם ספרה: " בני בן החמש התקבל לתכנית יומית בבית החולים. שם פגשתי לראשונה הורים אחרים והתברר לי שאני לא לבד. הרופאים לא אהבו את זה שדברנו בינינו, אבל לא דברו אתנו בעצמם. לא אמרו לנו שום דבר על מה שקורה בתכנית או על מה שיהיה לאחר שהתכנית תסתיים. אנחנו הרגשנו שרק אנחנו נוכל לעזור לעצמנו".

כתוצאה, נטה הארגון שלא לבקש עזרה, בשפתו - לעשות 'מיסחור' בכאבם של הורים, ואף לא טיפל ברצינות בהתרמות.

פרדיגמה אחרת, "הילדים שלנו לא ישוכנו בבתי חולים לחולי נפש", הגדירה ממה צריך להמנע בכל דרך אפשרית והיותה כוח מניע ב"אל הילד". אם מספרת: "הם החזיקו ילדים בכלובים. איזה מחזה איום. לילות רבים ללא שינה עברו עלי במחשבות על המראה הזה ועל הדרכים להמנע ממנו". הפרדיגמה עיצבה את ההורים כמעגל סגור הממאן לקבל עצה או התערבות. עם זאת, לא

הציעה דרך רצויה לפתור את הבעיה. כללי המשחק המשתמעים מכך הם של נונקונפורמיזם, וההתנהגות המתחייבת יזמית ומחפשת פתרונות לא מקובלים. כתוצאה, אף פעם לא הסכימו על גישה טיפולית מוגדרת במלכ"ר, והויכוח המתמיד לגבי דרך הטיפול בילדים גרר קונפליקטים רבים.

משפט שהדהד פעמים רבות בפי חברים ב"אל הילד" היה זה שעיצב את האסטרטגיה של הארגון הזה. "עשה מה שאתה יכול למען ילדך, ייצר פתרונות". הפרדיגמה מעמידה ערכים של אחריות אישית וספציפית (במקום אחריות לאומית או קבוצתית), אבל גם של חוסר אמון בחברים האחרים במלכ"ר ("הם לא ידאגו לך"). מכאן נובעים כללי משחק של יזמות ברמה האישית – וחתירה ליישם פתרונות באופן ספונטני, לא מתוכנן ברמה הארגונית. הפרדיגמה הזו עודדה התנדבות שייצרה את רוב הנכסים ב"אל הילד". היא, גם, יצרה אורה של חוסר בטחון וחוסר תכנון שתוצאתם עוד מאמצים ודרישות של הורים בודדים ולחצים פנימיים גוברים והולכים על קופת המלכ"ר.

"אל תתכנן, משהו כבר יקרה והענין יסתדר" אהבו לומר ב"אל הילד". מענין לאתר כיצד נוצרה הפרדיגמה הזו. ביום שהוחלט על הקמת המלכ"ר, בעיצומה של מלחמת יום הכיפורים התאספה קבוצה קטנה מחוץ למשרד בלב תל אביב. היו שם בעיקר אמהות (הבעלים היו בצבא), עורך דין ידיד שהמליץ על הקמת המלכ"ר, וכמה אזרחים מכובדים שהתבקשו להשתתף. הם היו מוכנים להתחיל את הישיבה כאשר התברר שאיש לא דאג למפתח למשרד הסגור. החלה התרוצצות קטנה כאשר כל המכובדים מחכים בסבלנות, ברחוב. בסופו של דבר נפתחה הדלת. "תמיד זה מסתדר לבסוף" היתה המסקנה המתבקשת.

הפרדיגמה המרכזית של מרכז הרצוג "נולד מתוך משבר, על גבול טריטוריות אחדות" תארה יפה את מהותו של המלכ"ר. הוא נוצר כאילו במקרה. שום דבר מפואר, אמרו המייסדים. כבר החלו את הבניה וכל מה שרצו להשיג זה לסיים את הפרויקט. המרכז המשיך להתפתח בהנחה אופטימית שהעולם מלא הזדמנויות ומשתנה במהירות, ולכן האסטרטגיה של "התפשרות" היא ערך לגיטימי, וכללי המשחק הם של אלתור ותכנון לטווח קצר. "לא חשבתי על התכנות, דרישות שוק, תימחור או יחסים עתידיים עם הישיבה או הקיבוץ", אמרה טובה, ידעתי שצריך לבנות משהו בעל ערך. השאר כבר יקרה מאליה".

לרצון ליצור תרומה ממשית לחברה הישראלית חברו כמה בעלי ענין, ועל פי טובה "כולם רצו לקחת חלק בכל החלטה". כתוצאה, נמנע המרכז – עד כדי הסתכנות באיבוד לגיטימציה - מלקיים "ישיבות תכנון אסטרטגי" אותן בקשו בעלי הבית – במיוחד המשפחה התורמת והקיבוץ הדתי, שחששו שהמרכז מוותר על יעודו ומתפשר יותר מדי. כך התעצב ארגון עצמאי, פתוח אל העולם, הפועל על פי כללי משחק הרפתקניים משהו בין בעלי ענין מרובים. הפרדיגמה מניחה חיים בתוך אי הסכמות, עם "הרבה כדורים באויר" שיספקו את כל האפוטרופוסים. טובה הצליחה להפיק מהפרדיגמה הזו את המיטב, אפילו לשכנע את הישיבה והקיבוץ ש"כולנו יכולים להפיק תועלת זה מזה".

כפרדיגמה משלימה לראשונה, עוצבה התמונה של "סייר גבולות" ערני ואופורטוניסטי: "נצל הזדמנויות: היה גמיש והגב במהירות". או "צריך להתפשר על מנת לשרוד".

טובה מספרת על הלילה שלפני הסמינר הראשון, עם פתיחת מרכז הרצוג: "לקראת חנוכה תכננו סמינר בן שלושה ימים. פרסמנו, קבלנו את טובי המרצים, היתה לנו תכנית טובה, 40 איש נרשמו מכל רחבי ישראל. לפנות בוקר התעוררתי בבהלה לקול גשם סוחף. האם יסעו אנשים 350 ק"מ בגשם על מנת להשתתף בסמינר? נחרדתי למחשבה שאולי לא יבואו. יותר לא ישנתי באותו לילה. הבטחתי לעצמי שיותר לא נמצא במצב כזה. הבנתי שעל מנת למכור צריך לתת לאחרים לעשות את מלאכת השיווק והמכירה. להתחבר להזדמנויות, לצרכים של לקוחות, למה שמעניין אותם. אנחנו ניקח על עצמנו את הצד המקצועי והם ידאגו למשתתפים".

פרדיגמה זו טבעה את האסטרטגיה המוצהרת של המרכז. היא הגנה עליו וחיזקה אותו ואפשרה דרכים יצירתיות לשיווק. בעת ובעונה אחת גם העמידה בסכנה את התמיכה של הקהילה האנושית הפנימית ביצירה סביבה 'קופצנית' ובלתי יעילה.

פרדיגמה של חלוקת עבודה

הפרדיגמה של "אצלנו אין גבולות ברורים" הקשתה על חלוקה יעילה של עבודה בשני הארגונים. כך, הפגישה הראשונה של "אל הילד" היתה בין משפחות ידידות, תפקיד יושב הראש הוטל על ידידה של אחת המשפחות. מרכז הרצוג נולד בין שבילי הקיבוץ. ההתחלה המשפחתית הזו עצבה את המבנה הנזיל, את שעות המשרד הגמישות, את הפגישות שנערכו בבתים, ואת האחריות שהיתה תמיד גדולה מהסמכות שנלוותה לה. למרות שהוותה מקור עצמה למלכ"רים, הפרדיגמה של "ללא גבולות" יצרה את הדילמה שבין המשפחתיות לפורמליות, בלבלה בין תפקידים אישיים ('אב') ופונקציות של המערכת הארגונית ('גזבר'), בין חובה להתנדבות, בין חברות לחוסר אמון. פרדיגמות משלימות הגדירו את ערכן של התמחות והתמקצעות ויצרו את הדילמה שבין שיוויון להיררכיה. "זהירות! מקצוענים באים" אפיינה את "אל הילד", "כולנו מומחים במה שאנחנו עושים" נהגו לומר במרכז הרצוג. החברים במלכ"רים האמינו שהם, אכן, מומחים במה שהם עושים, ושהמומחיות הזו נובעת מתוך הכאב ("אל הילד") או מתוך תחושת השליחות והמוצר המיוחד שהם מספקים (מרכז הרצוג).

אב ב"אל הילד" מספר: "ניאורולוג דיווח לנו על הפגיעה של גיורא. הא הציע לנו להכניס אותו למוסד ולשכוח ממנו. מוטב כך, אמר. נדהמנו. אנחנו חשבנו אחרת". אם ממשיכה: "פגישה עם מקצוענים נדמתה לטיפוס על הר חלק. עבור פסיכיאטרים היינו מטופלים שיש לאבחן אותם ולטפל בהם. פסיכולוגים רצו לדעת הכל על היחסים בבית, במקום להסתכל על הילד". הפחד מפני האשפוז בבית חולים והפגישה הראשונה עם רופאים התפתחה לרתיעה מכל עזרה

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

מקצועית. ב"אל הילד" חשדו בפסיכולוגים, פסיכיאטרים, ברופאים, בעובדים סוציאליים וביועצים אירגוניים. מחד, זה היה הבסיס לאופי של 'עזרה עצמית' שפיתח המלכ"ר. מאידך, לא היו סטנדרטים מקצועיים להערכה של תכניות ולקבלת החלטות לגבי העתיד, ובעיות נפתרו אוטוקרטית על ידי מנהיגים (האב המייסד של "אל הילד" וטובה במרכז הרצוג). הפרדיגמה הזו הטילה צל כבד על היחסים עם הצוות השכיר (ה'מקצועי') שמעולם לא נחשב לשותף רציני והבדילה בין מקבלי החלטות (מתנדבים) ומבצעים (צוות שכיר) במלכ"ר.

פרדיגמה אנושית

"אנחנו כאן על מנת לעזור לילדינו, על כך לא מחלקים מדליות", היו אומרים ב"אל הילד". "אם אנחנו מתנדבים – למה לא הם? כולנו משפחה" חשבו (ואף ביטאו) במרכז הרצוג.

ב"אל הילד" היתה ההתנדבות מכוונת, מלכתחילה, למציאת פתרון אישי למצוקה מכאיבה. לא היתה זו משימה מוסרית או לאומית שלשמה נאספה הקבוצה המייסדת והחליטה על הקמת מלכ"ר. המסע של מציאת פתרון מספק לאורך זמן לא הסתיים עבור אף אחד מההורים המתנדבים כשם שלא הסתיים עבור המלכ"ר. ההשקעה במונחי זמן, כסף ורגש שכבר נעשו מנעו מחברים (במיוחד הוותיקים) מלנטוש את הארגון בעודם מחפשים ונאבקים על הפתרון הנכסף. כמאמר אחד מהם "זוהי חתונה קתולית". הקושי, כפי שכבר נאמר, התבטא בין שורות הצוותים השכירים שהפעילו את המלכ"רים ביומיום, אבל לא פוצו מעולם כהלכה על השקעת הזמן והמאמץ. טבלה ב' מסכמת את הפרדיגמות שנמצאו בשני הארגונים.

ב. הקושי לשנות: פרדיגמות לידה מאחורי הדילמות.

מקרה מס. 1	מקרה מס. 2
סביבה פוליטית:	
"רק אנחנו יכולים לעזור לעצמנו" "אנחנו מעגל סגור" "בתי חולים אינם מקום לילדים" "פתרונות עולים עם הצורך" "אסור לתכנן"	"נולד מתוך משבר" "על קו הגבול בין טריטוריות" "הצמד להזדמנויות" "אל תתכנן" "צריך להתפשר על מנת לשרוד".
סביבה כלכלית:	
"זהירות! מקצוענים באים" "ללא גבולות" "כולנו מומחים לסבל"	"ללא גבולות" "כולנו מומחים"

	סביבה אנושית:
"אם אנחנו מתנדבים - למה לא הם?" "אנחנו משפחה" "אנחנו שווים זה לזה"	"אנחנו כאן על מנת לעזור לילדנו. על כך לא מחלקים מדליות"

תהליך השינוי

שלוש לולאות של מחקר פעולה.

בתום שנתיים היו העדפותיו האסטרטגיות של "אל הילד" מוגדרות והוא התארגן כך שניתן יהיה להוציאן לפועל. במרכז הרצוג הדגימה חלוקת עבודה חדשה את השינוי בתפישה העצמית של המלכ"ר. כאן לא השתנתה האסטרטגיה האופורטוניסטית למרות שסומנו העדפות אסטרטגיות. על מנת להגיע לתוצאות האלה נעשתה עבודה בשלוש "לולאות" של חשיבה ופתרון בעיות שנבעו והשלימו זו את זו: לולאה של ה'שוטף', לולאה אסטרטגית ולולאה של התבוננות. בלולאה הראשונה טופלו בעיות יומיומיות שונות (החיים, הרי, נמשכים). בכל פעם שעמדנו (אנחנו ושותפינו לחקירה בקרב הנהלות המלכ"רים) מול בעיה כזו, ניסינו לפתור אותה כמייצגת שאלות מערכתיות עמוקות יותר ודילמות העומדות בפני המלכ"ר ומקשות עליו להענות לתביעות הסביבה. האסטרטגיה הזו, שלכאורה הקשתה על תהליך קבלת ההחלטות הציעה, למעשה, אפשרויות יצירתיות לפתרון בעיות. שכן גילינו שהמורכבות בתוכה פועל המלכ"ר יוצרת תרכובות ארגוניות שונות ואפשרויות שונות של פתרונות יצירתיים לבעיות מוכרות. ניתן לנצל את ההזדמנויות האלה בתנאי שמעמידים בנסיון את הפרדיגמות האירגוניות המגבילות. התגלית הזו ספקה הזדמנויות לחשוף ולבחון את הפרדיגמות האלה על ידי נסיונות קטנים ומבוקרים שהציגו פתרונות מקומיים לדילמות השונות. מענין לאפיין את הפתרונות האלה. ביניהם היו פתרונות שבטאו קבלה של דרישות הסביבה. קראנו לסוג כזה של פתרונות 'התאמה לסביבה'. למשל, היה לחץ על המלכ"רים לשתף פעולה עם ארגונים אחרים על מנת להשיג משאבים של תרומות ולגיטימציה חוקית. הם נטו שלא לעשות זאת, מתוך תחושה שקשרים כאלה מפחיתים את העצמאות והגמישות הארגונית ומתוך הפרדיגמות הבסיסיות שלהם. כאשר קישרנו את הבעיה (לקיים יום התרמה עם מלכ"ר אחר ב'אל הילד', או להענות למגבלות שהעמיד הקיבוץ למרכז הרצוג ולמצוא דרכים אחרות לגדול) עם הפרדיגמה המגבילה והצענו לחפש פתרון שאיננו מבוסס עליה – עלו פתרונות יצירתיים שאפשר היה ליישם אותם בזהירות.

פתרונות אחרים ייצגו נסיון להתנגד לתביעות הסביבה, להפעיל בחירות אסטרטגיות ולהשפיע עליה בצורה חד צדדית להסכים לתנאים המיוחדים של המלכ"ר. קראנו לסוג כזה של פתרונות 'שינוי הסביבה'. כך, למשל, השפיע מרכז הרצוג על סביבתו הפוליטית כאשר השתתף בעיצוב תכניות חינוכיות בוועדות של משרד החינוך. הדבר חייב השקעת זמנה של טובה וקצת פחות מעורבות שלה בכל ענין במרכז, וכך העמיד לבחינה את הפרדיגמה ש'בלי טובה אי אפשר'. "אל הילד", מצידו התעקש להקים מעון בחיפה, למרות התנגדות שכנים עתידיים. הוא יצא מתוך 'המעגל הסגור', הפעיל השפעה פוליטית וחוקית, הצליח לשכנע את העיריה והשכנים ופתח את המעון.

הסוג השלישי של פתרונות היה בנוי על העיקרון של התחשבות גם בדרישות החיצוניות וגם בצרכים הפנימיים של המלכ"ר. היו אלה פתרונות יצירתיים שנתנו תשובה לאינטרסים משני הצדדים, וקראנו לכך 'קו-אבולוציה'. לטעמנו, סוג כזה של פתרון אכן מתאים לעולם מורכב כשל המלכ"ר, עולם מרובה תלויות בין ארגוניות, שבו קשה להגדיר היכן מתחיל והיכן מסתיים 'הארגון' ומתחילה 'הסביבה'. כאשר ארגונים רואים עצמם כמחברים אל זורמים עם ארגונים אחרים הם נעשים מודעים לשינויים המתחוללים במערכת המשותפת, שקודם כונתה בשם "תנאי סביבה משתנים" ועכשיו היא חלק מההווה הארגוני. כאשר הגורם החשוב הם היחסים הבין ארגוניים, והם הופכים למערכת בפני עצמה, הרי שהפתרון צריך להיות מכוון להתפתחות המערכת הזו. במצב כזה, צמיחה משותפת מושגת כאשר התנאים ה'סביבתיים' והמאפיינים האירגוניים מקודמים בו זמנית.

במקרה שלנו היו דוגמאות רבות לשותפויות ולהתפתחות משותפת ומעניינת עם הסביבה. מרכז הרצוג, למשל, חבר עם לקוחות ויחד בנה תכניות משותפות התואמות את יעוד המלכ"ר ואת צרכי הלקוח. שני הארגונים למדו ליצור, במקום שותפות מחייבת, רשת של יחסים 'אד-הוקיים' עם ארגונים אחרים. ב"אל הילד" נחלצה ההנהלה הפעילה לסייע לחברים בפריפריה להפוך לקבוצות חצי אוטונומיות של עזרה עצמית ולהשיג לעצמן את השירותים הדרושים לילדיהם. בשני הארגונים הועצמו מרכז ופריפריה כאחד כאשר למד המרכז להאציל אחריות וסמכות על ידי הדרכה, חניכה, וליווי. מרכז הרצוג השכיל להענות לתביעות של יעילות כלכלית ולשמור על המהות הארגונית הספונטנית והיצירתית על ידי עיצוב והפעלה של מבנה מסודר כלפי פנים וגמיש כלפי חוץ.

בלולאה השניה עסקנו ישירות במחקר הפעולה. בשורה של פגישות שמטרתן היתה חשיבה אסטרטגית הוצגו הדילמות הארגוניות ונעשה נסיון מחושב ליישב אותן. הלולאה השלישית כללה התבוננות, רפלקציה ודיאלוג על מסע השינוי אותו עוברים "מרכז הרצוג" ו"אל הילד". כאן נחשפו ההנחות, ההתנהגויות והפרדיגמות הארגוניות הקשות לשינוי בהיותן מגינות ותומכות, והועמדו למבחן מחושב. כאן דברנו על מה שקרה בתהליך, על המקום בו אנו נמצאים כעת, על הדרך בה יש להמשיך, על שותפים פוטנציאליים.

ניב יועצים - יעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

האינטראקציה בין שלושת הלולאות האלה אפשרה חקירה, פעולה ולמידה: בעיות שעלו מתוך היומיום אפשרו ללמוד מתוך התוצאות המיידיות (במודל של בעיה-פתרון-תיקון). מסקנות אלה רוכזו לדיונים שהתקיימו בלולאה האסטרטגית. כאן הסתכלנו אל מעבר לסימפטומים אל דפוסים מסתמנים של התנהגות ויצרנו נסיונות מודעים לשנות אותם. תוצאות הנסיונות האלה קבלו משמעות בלולאה של ההתבוננות. בה נעשה מאמץ להבין, מתוך בחינת הנחות ופרדיגמות, כיצד קבלו הדילמות את כוחן הכובל. כתוצאה, החלה נוצרת הכרה בשיווי משקל דינמי חדש בין תביעות הסביבה לבין תשובות המלכ"ר, ובההגיון של ההתארגנות מחדש כלפי פנים. כאשר יעוד, מבנה ומשאבים אנושיים קבלו משמעות מחודשת ניתן היה ליישב את הדילמות ולנוע לעבר שינוי.

תפקידם של המנהיגים:

מאמץ החשיבה האסטרטגית הגדיר מחדש את היעוד והמטרות בשני המלכ"רים ושינה את יחס הזמן המושקע בתוך ומחוץ לארגון. מתמרונים מתישים של פוליטיקה פנימית עברו לטיפול בתנאים סביבתיים משתנים. ההעצמה של מתנדבים ושכירים השפיעה על הערכים ושינתה את כללי המשחק. השינוי בסדר העדיפויות שינה את תפקידי המנהיגות בשני המלכ"רים. בעבר, נראה היה שככל שהפעילות הארגונית היתה למורכבת יותר, נטו מנהלים יותר להתערב בפרטים הקטנים של הפעילות היומיומית. למרבה הפלא, ככל שהתערבו יותר כן נוצרו יותר צווארי בקבוק שהוסיפו על הבלבול. התברר, שעל מנת שעניינים פנימיים יתנהלו כשורה צריכים המנהלים, בפשטות, לוותר ולצאת מהתמונה. ניהול השוטף צריך להשאר בידיהם של חברי צוות מועצמים, שלקחו על עצמם את האחריות לקבל החלטות בתחומם. כאשר עשו כך מנהלים בשני המלכ"רים, התחזקה 'הרגל האדמיניסטרטיבית' וסייעה בידי 'הרגל האסטרטגית': בכירי המלכ"רים התפנו לגלות ולהשתמש בהזדמנויות הנפתחות בפניהם לקידום היעוד הארגוני.

גם במרכז הרצוג וגם ב"אל הילד" שמשו המנהלות הבכירות כציר מרכזי בתהליך השינוי. ראשית, הן הניעו את התהליך. הן ישבו בראש צוות ההיגוי למחקר הפעולה, דחפו כאשר היה צורך, נתנו לגיטימציה לשינוי שעלה מלמטה. שנית, הן שידרו יציבות, אמינות ו'עניינים כרגיל'. שתיהן התמודדו עם מבוכה מסביב למטלות, משאבים, תכנון וחוסר וודאות על ידי השקעה עצומה בשיחות עם אנשים. הן הסבירו, תווכו, הנחו, והגנו ככל האפשר על הארגון שלהן מפני חרדה. שלישית, הן נתנו דוגמה אישית ולקחו חלק בכל תהליך (לא בהכרח כמובילות, הן פשוט היו שם), 'הלכו עם השינוי', עבדו על השינוי ועשו זאת עם אחרים. רביעית, הן הובילו את ההסתכלות והרפלקציה על התהליך. יחד עם עמיתיהן דנו, התווכחו, העמידו הנחות לבדיקה בנסיון לחדור ולהבין את הדינמיקה של הארגון שלהן. חלק חשוב היה זיהוי ועידוד יזמות לשינוי וחדשנות מקצוות הארגון, שם התמודדו עם ההשלכות של החלטות הנעשות במרכז, ולא חסכו בשאלות.

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

▪ פריצת הדרך: כיצד התמודדו עם הדילמות?

"אל הילד" העמידה למבחן את הקושי שלה לקבל עזרה מקצועית כאשר קבלה החלטה להכנס למחקר הפעולה. הנסיון הראשון הזה הוכתר בהצלחה. במהלך בחינה שיטתית של הסביבות בהן פועל המלכ"ר על דרישותיהן השונות, התחוור למשתתפים הערך של מיפוי הלחצים וההזדמנויות מסביב לארגון שלהם. פתאום הבינו שניתן להסתכל מערכתית ולהבין את הקשר בין לחצים שונים, חיצוניים ופנימיים, שקיימות אלטרנטיבות לתגובה. לא הכל נפתר, אבל הרבה הובן. חלק מההחלטות ישתנו, קרוב לוודאי, אבל תשאר מודעות לצורך לסרוק את הסביבה ולמפות אותה. כהמשך טבעי עסקנו ביעוד הארגוני. העבודה הזו העלתה אל פני השטח את הפרדיגמה של "המעגל הסגור" והתקבלה החלטה אסטרטגית לפרוץ אותו ולחתור לקבלת מעמד של ארגון לאומי. המשמעות היתה שינוי בפרדיגמה של "אנחנו עושים הכל בעצמנו", שכן כארגון לאומי יצטרך המלכ"ר לשתף פעולה עם אחרים. הוחלט להתאמץ לשנות את סדר העדיפויות הלאומי ולהשיג תמיכה מתמשכת של המדינה באחזקת ילדים לכל ימי חייהם, גורם שהתברר ככבד יותר מאשר ההוצאה המיידית של הקמת מרכז חדש. המשמעות הברורה היתה לכוון חלק מהעשייה כלפי ירושלים והכנסת (ולשנות את הפרדיגמה של "אף אחד לא יכול לעזור לנו אלא אנחנו לבדנו"), דבר שהשאיר פחות זמן לעשייה במרכז. היה צריך, איפוא, לארגן אחת את האדמיניסטרציה ולהאציל למרכזים יותר סמכות מאשר היתה להם קודם. המרכזים הזדרזו להתארגן מחדש. נבנו מאמצים 'מלמטה למעלה' להגדיר את היעוד שלהם, לבנות את היחסים עם ההורים, לבחון את המבנה ולהעמיד "תורה" משלהם אל מול "אל הילד". עם חלוקת העבודה החדשה צריך היה המשרד המרכזי לפתח מערכות תכנון ובקרה ומיומנויות שיתאימו לעצמאות החלקית של המרכזים: להחליף שליטה באימון, וללמד באופן מקצועי את המרכזים לספק שירותים באיכות גבוהה. בשלב זה פעל כבר המלכ"ר ברמה אחרת לגמרי. ההנהלה הפעילה בנתה לעצמה מסגרות נורמטיביות לניהול ישיבות. אנשים למדו שעימות עם נושאים שהוגדרו כ'טאבו' יכול להוביל לפתרונות שנראו קודם בלתי אפשריים. שהדיון, מפחיד לכשעצמו, הוא דרך להתחברות. חלוקת העבודה החדשה כללה אנשי מקצוע כחלק אינטגרלי של המשרד המרכזי. היתה עובדת סוציאלית שטפלה בהורים, ונשכר איש מקצוע לנושא ההתרמות. המשרד שופץ, להנאת כל הנוגעים בדבר (הנהלה פעילה, וועד מנהל ועובדי המשרד), וסימל את המערכת החדשה שאפשרה מרחב מכובד למתנדבים ושכירים כאחד. עם זאת, עד

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

לסיום מחקר הפעולה לא הוגדרו היחסים בין הוועד, ההנהלה הפעילה, המנכ"ל והוועדה הכספית.

גם למרכז הרצוג היה צורך במרחב. הוא היה מסובך – פנימית וחיצונית. הפרדיגמה של "ללא גבולות" לא השאירה מקום לנשימה. טובה התמודדה עם המורכבות החיצונית על ידי כך שהפרידה בין המרכיבים ונסתה להשפיע על כל אחד מהם בנפרד. כלפי פנים הפעילה את הפרדיגמה "איכשהו זה יסתדר", אבל הענינים לא הסתדרו, וטובה עייפה מהמלחמה בשתי החזיתות. היה צריך לעשות סדר פנימי.

קיימנו יום עבודה לכל צוות המרכז על מנת 'לעכל' וללמוד מהאבחון הראשוני. המשמעות היתה קריאה להתבגרות והצהרה בדבר המעבר לאחריות משותפת של הצוות לעתידו של המרכז. המשתתפים הגיבו בזעזוע אמיתי. זו היתה קריאת תגר ישירה על הפרדיגמה האיתנה ביותר של מרכז הרצוג, התפישה של המשפחה בה טובה ממלאת את תפקיד האם הכל יכולה. טובה לא ויתרה. היא המשיכה והעמידה את האלטרנטיבה של ארגון מועצם ומאוזן יותר. תוך דיון הלכה והתפתחה פרדיגמה חדשה. עיקרה היה אוטונומיה-למחצה של קבוצות פרויקטים שמסביבן מרחב מספיק לפעולה והן קשורות אל ההשראה וההנהגה המרכזיים. חוסר הגבולות הוחלף באחריות מוגבלת במרחב.

מעודדת מההצלחה הראשונה (מהאפשרות להיות גם מוגבלת וגם מועצמת) יכלה הקבוצה להמשיך ולהעמיד למבחן פרדיגמות אחרות. במקום "כולם עושים הכל" נוצרה פרדיגמה חדשה, לפיה צועד מרכז הרצוג על שתי 'רגליים' בעלות אופי שונה. ה'רגל' האחת, רגל אסטרטגית, מופנית כלפי חוץ. היא ממשיכה לפעול בגמישות, בקפיצות בלתי לינאריות, ולנצל הזדמנויות בסביבה באסטרטגיה של 'מלחמת גרילה'. כאן ממשיכים להמנע מפורומים רחבים וישיבות ארוכות המונעות בעד חשיבה ופתרונות יצירתיים, אליבא דה-טובה. בנינו שני כלים והבנה אחת שאפשרו למרכז לחיות עם גישה כזו. ראשית, הובחנו והוגדרו 'אבני יסוד' אסטרטגיות מוסכמות. סרקנו יחד את סביבות הארגון וחשפנו את האפשרויות השונות הפתוחות בפני המרכז לתערובת הולמת-את-היעוד של פעילות יזומה ומוזמנת. לא היה צורך בעיצוב מפורט יותר של אסטרטגיות. התפישה של 'סביבה 'סוערת' מסביב למרכז הרצוג תאמה את הגישה של 'אסטרטגיה מתעצבת תוך כדי תנועה', ואת הסגנון של טובה. שנית, בהכירה בהשפעה שיש לאסטרטגיה כזו על ניצול רציונלי של משאבים, התחייבה טובה למסור אינפורמציה מסודרת ולקשור את שותפיה הפנימיים להתרחשויות החיצוניות. כך תנצל את המרחב של השדה האסטרטגי החיצוני, תשמור על האיכות המחזקת של "לאלתר פתרונות" ובו זמנית תאפשר ליישם אותם מתוך ביזור והעצמת האחרים. שלישית, טובה הבינה את הערך של 'שימוש במנופים' במקום 'סבלות' או 'עשייה ישירה'. הגישה החדשה התבטאה בחלוקה אחרת של זמנה. למשל, היא חדלה לפתוח ולנעול באופן אישי כל

תכנית במרכז ובמקום זאת הגבירה את פעילותה הציבורית, בעיקר במקום שהיו מעורבים לקוחות גדולים. ממכירה היא עברה לשיווק. העצמת האחרים דרשה חיזוק של הרגל השניה, רגל ההתארגנות הפנימית. זו צריכה לפעול בצורה לינארית, הגיונית ומסודרת. כאן הופעלו שתי מערכות מקבילות. ראשית, תכניות הוכרו כמערכות סגורות, כספית, ונוהלו כפרויקטים הנושאים את עצמם. ניהול הפרויקטים הפך לכלי של העצמה אישית, בהפעילו שורה של מיומנויות ניהוליות של חיזוי, תכנון, הוצאה לפועל, בקרה, הפקת לקחים ושיפור מתמשך. צוותי אד-הוק בראשות מנהל הפרויקט למדו והשתמשו בכלים של תכנון לטווח קצר, הגדירו מטרות ברורות, חילקו את העבודה על פי לוח זמנים מפורט ומחייב. רוב הקשיים נחזו מראש ונפתרו בדיונים משותפים. מנהלי הפרויקטים לקחו על עצמם אחריות למכלול התפקידים שמסביב לתכנית, מעיצוב התכנים ועד לדאגה לקפה ועוגיות. כתוצאה, נעשה אפשרי להפיק תכניות ברמה גבוהה מבלי שטובה תהיה מעורבת בכל שלב של התהליך, ומספר המשתתפים גדל. שנית, נעשה סדר בתחום האדמיניסטרטיבי-לוגיסטי. העקרון המבני היה שונה. עבודת המזכירות, איש האחזקה, הנהלת החשבונות והגזברות עוצבו מחדש על ידי אנשי הצוות. חלקי משרות אוחדו, ונוסף תפקיד של מתאם אדמיניסטרטיבי. התוצאה היתה שרשרת פיקוד שהופעלה על פי חוקים ונוהלים מוסכמים בכפיפות למנהל האדמיניסטרטיבי, על מנת להבטיח תוצאה יעילה ככל האפשר. גם כאן היתה הדגמה פיסית של השינוי: משרדו של המנהל האדמיניסטרטיבי הועבר לקרוואן חדש מחוץ לבנין הכיתות. ביזור, כך הניחו כולם, יתקיים טוב יותר כאשר הוא ממוקם פיסית רחוק מהמרכז.

מודל פרקטי של שינוי:

על מנת להבין (ולנהל) שינוי מציע מורגן (1986) להסתכל מעבר לאירועים אל מקורם, ואל הכוחות הנסתרים והזרמים המעצבים אותם, המניעים למבואות סתומים או לפתרון ולפעולה. זהו "עולם נסתר מלא קשרים" (וויטלי, 1992, ע"מ 49), משחק של כוחות המייצגים רעיונות ואמונות. אלה מקיימים קשרי גומלין ומתעמתים זה עם זה בשדה כוחות ארגוניים "מבנה בלתי נראה, התופש מקום בחלל ונעשה נהיר לנו רק על ידי ההשפעה שלו" (וויטלי, 1992, שם). בתוך המורכבות הפנימית והחיצונית הם מנסים להשפיע ולכוון את פעילותו של המלכ"ר. קבוצות הורים שונות, סוכנויות ממשלתיות, דמויות מנהיגות, התנועה הקיבוצית, צוות שכיר ואנשי מקצוע ייצגו רק חלק קטן מכוחות אלה, שהמלכ"ר חסר הגבולות שמש שדה נוח לפעולתם. ביניהם היו כוחות שייצגו ציפיות ודרישות חיצוניות כפי שחשו בהם ובטאו אותם חברי מרכז הרצוג ו"אל הילד". התנועה ויחסי הגומלין בין הכוחות היו אינסופיים, כאשר דפוסי יחסים קבועים יותר ופחות מסתמנים בהם לעיתים. כל אירוע נרשם בזכרון הארגוני כאשר הוא מוסיף משהו על המערכת (אוסף של אירועים) ומשנה אותה, כך שההבחנה בין 'הארגון' לבין "סביבתו" הפכה לשרירותית ולמעשה היתה קיימת רק

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

במוחותיהם של חבריו (ניקוליס ופריגוג'ין, 1977 ; בוהם, 1965 ; מטורנה וורלה, 1980 ; יאנטש, 1980 ; גולדשטיין, 1993).

כאשר כוחות אלה הצטברו ודחפו לשינוי מוגדר הם פגשו בכוחות חזקים מתנגדים – בתפישות, בערכים ובנורמות של החברים, בפרדיגמות האירגוניות שיצרו ויצבו את הארגון וסרבו להשתנות. המאבק בין שני סוגי הכוחות גבר והלך. כל התנגשות הולידה בעיה, וכל בעיה בלתי פתורה הוסיפה לגודש ותרמה להווצרות דילמות קשות ותחושה של 'אין מוצא' (כמו גם תפישתו של קורט לויין לגבי הדינמיקה הזו (מרואו, 1969)). החברים לא יכלו לוותר על מהות הארגון כפי שהשתקפה בפרדיגמות שלו. יישוב דילמות אפשרי היה רק על ידי זעזוע ו'ניעור' של הפקעת הסבוכה – על ידי אינטראקציה בין רעיונות. דיון, או יכוח בין אנשים המרכיבים את המערכת הם, לפיכך, הדרך היחידה המאפשרת יצירת שפה חדשה, משמעות חדשה ומערכת חדשה של כוחות. הגדרה מחודשת של דילמה קשה מאפשרת, לכן, ליצור הגיון חדש למערכת הארגונית. תחת הגיון כזה, ניתן לפתור בקלות בעיות שקודם נראו בלתי פתירות. למשל, הגדרה מחודשת של "אל הילד" כארגון בעל מטרות לאומיות פתח הזדמנויות לקבלת סיוע ממשלתי לאחזקת הילדים. בתנאים כאלה אפשר היה לפתור את בעיית ההורים המתדפקים על דלתות המלכ"ר ולקבל אותם לתוכו. או, הגדרה של 'מבנה פרויקטאלי' לסמינרים של מרכז הרצוג אפשר לצוותים לקחת על עצמם אחריות שלמה לתכנית. לפתע הפכו בעיות שקודם הרעידו את כל המרכז (כמו, למשל, מה קורה כאשר מרצה אינו מופיע, או איך מתמחרים יום עיון) לעניינים סידוריים שיגרתיים שיש להם פתרונות מוכנים.

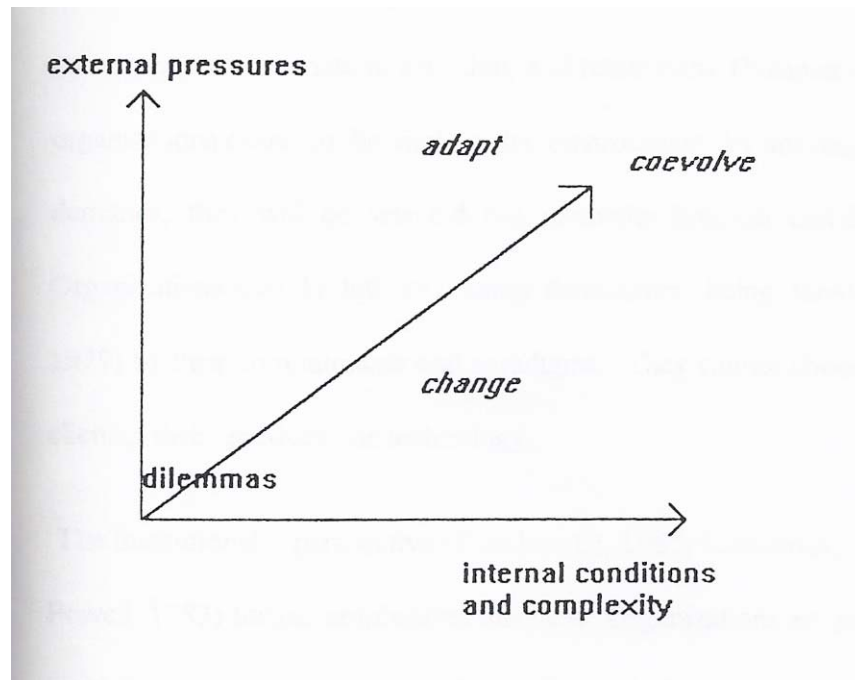
אבל על מנת להגיע לדיון כזה וליישב את הדילמות צריך היה המלכ"ר לחשוף ולהכיר בכוחות המתנגדים שעיקרם תפישות ומגבלות, בהגיון הארגוני שהלך והתהווה ושימר עצמו כאחד תוך הצטברות אירועים במשך שנים עד שהפך לפרדיגמות מוצקות (וויטלי, 1992). צריך היה לבחון את הרלבנטיות שלהן להווה. עצם החשיפה והדיבור עליהן הפכו אותן ממיתוסים קדושים לעניינים שניתן לקבל בהם החלטות. אפשר היה לבחון אותן, לקבל חלקים מהן ולזרוק חלקים אחרים, לנהל את הפרדיגמות, במקום להיות מנוהלים על ידן. כך יכלו לשמור על החלק המחזק שלהן מבלי להקלע למבוי סתום.

חוקרי מערכות טוענים ששינוי הוא תוצאה של זעזועים קטנים המצטברים ודוחפים את המערכת מרמה אחת לרמה שניה של פעולה (מטורנה וורלה, 1975 ; יאנטש, 1980 ; וויטלי, 1992 ; סטייסי, 1992 ; גולדשטיין, 1993 ; מרי, 1994). במקרה שלנו ניהלו מרכז הרצוג ו"אל הילד" נסיונות קטנים וממוקדים בבחינת הפרדיגמות שלהם על מנת לפרוץ מנקודות ה'אין מוצא' אל מרחב חדש.

התוצאה היתה תנועה בין הגדרות והתנהגויות חדשות לדפוסים ישנים, עד להתייצבות במבנה חדש. השותפים לנסיונות האלה בשני המלכ"רים אכן דיווחו על הרגשה דומה. בתחילת התהליך הם ציפו לשינוי לינארי, רציונלי, ולהתארגנות מהירה חדשה (שהרי היתה הסכמה לגבי תכני השינוי). עמוק בתוך

התהליך, כאשר התבוננו בהתנסות שלהם, הם תיארו מאבק של כוחות, תערובת של שיווי משקל רגעי וקפיצות לא צפויות ולא מוסברות קדימה ואחורה. אף פעם אי אפשר היה לדעת מה יעורר התנגדות, מהיכן יבוא כעס, מה יתקבל כמעט ללא עוררין. העמימות הזו היתה חלק בלתי נפרד מתהליך השינוי.

ציור מס. 5 : התנועה של השינוי: בין הקבוע (הפנימי) למשתנה (החיצוני).



אפשר להסביר את התופעה הזו בעזרת הגיאומטריה הפרקטלית. הגיאומטריה הזו מניחה שמבנים טבעיים, כמו גם מערכות אנושיות וארגוניות, אינם אף פעם שלמים, אינם תופשים מעולם את כל המרחב האפשרי. ככל שהמערכת מורכבת יותר כן ירבו בה חללים המאפשרים לצמוח לתוכם, למלא אותם ולהתקדם לעבר הפתח הבא (מרי, 1993; גולדשטיין, 1993; יאנג, 1992). המורכבות, איפוא, מהווה ההזדמנות לשינוי כשם שהיא מקשה עליו (בגלל ריבוי כוחות המושכים לכיוונים שונים). למשל, ככל שרבו הקבוצות שהרכיבו את "אל הילד" כן רבו השאלות שלא קבלו תשובה – אבל גם גדל הלחץ לשינוי. ככל שרבו התכניות והסמינרים שלקח עליו מרכז הרצוג כן גדל העומס של פרטים אינסופיים הדורשים תשובות אפקטיביות. פתרונות העבר שוב לא עזרו. ההחלצות החוזרות ונשניות של המנהל האדמיניסטרטיבי במרכז הרצוג למלא את מקומה של אם הבית השבירה לא חיזקה אותה ולא פתרה את בעיית אחזקת הפנימיה. שיחות טלפון אינסופיות של מנכ"לית "אל הילד" אל חברי ההנהלה הפעילה לא הביאו להסכמות חדשות ביניהם. גידול והתפתחות מייצרים מרחבים חדשים של בעייתיות – אבל גם הזדמנויות חדשות לפתרון. חברים חדשים ב"אל הילד", למשל, משמעם הזדמנויות לקשרים חדשים, אפשרות חדירה לחוגים חדשים. הקמת מכללות חדשות מציעה למרכז הרצוג מגוון

ניב יעוצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

אפשרויות לבריתות ושיתופי פעולה, לא רק להתחרות. שכן כגודל התרכובות כן רבות האפשרויות ליצירתיות ולתשובות חדשות. ובשפת הגיאומטריה הפרקטלית – ההזדמנויות למילוי חללים נוצרים ולשאיפה לפתח הבא. כל חלל שנפתח יצג בעיה חדשה. ארגון שאינו כבול בפרדיגמות מגבילות מודע לאפשרויות האלה וגמיש מספיק על מנת לנצל אותן נע בין בעיות לפתרונות (חלל שנסגר וצמיחה חדשה) וצומח אתן. בעזרת תנועות קטנות ומחושבות הוא נע בזרם של שינוי מתמיד. במקום שאין גמישות יפתחו פערים במקום של הצטברות בעיות ויתכן קרע, שמשמעו משבר ארגוני.

סוף דבר, ואולי התחלה חדשה:

בסוף 1994 נערך מפגש משולש במשרד המשופץ של "אל הילד". היו שם חברים מההנהלה הפעילה, היתה המנכ"לית והיינו אנחנו. שוחחנו על מצב המלכ"ר, שנה לאחר שהסתיים מחקר הפעולה. לכאורה, נראה היה ששום דבר לא התחדש תחת השמש. המלכ"ר סער כתמיד, קבוצה חדשה של הורים העמידה דרישות מפליגות ועמדתה של המנכ"לית היתה בלתי יציבה, כתמיד. אבל הדברים שהשמיעו החברים היו בעלי משמעות שונה. דברים השתנו, הם אמרו. הורים מקבלים את הטיפול המגיע להם במשרד ואנחנו יודעים טוב יותר מה אפשר ומה אי אפשר לעשות, ולמה (מה קשור למה), ואיך ניתן להפוך את הבלתי אפשרי לאפשרי. אבל גם היום מצטברים ענינים, ויש פיצוצים, ואז, בדרך מסתורית, הכל נרגע, עד לפעם הבאה. ומתוך התנועה הזו, הולך וצומח "אל הילד".

במרכז הרצוג היתה טובה אילן מעורבת מאוד בעניני חוץ. ממשלה חדשה היתה בשלטון ונדרש מאמץ מתמיד על מנת להביא את שר החינוך החדש לתמוך במרכז. הכסף הגיע באיטיות שתאמה את ההתארגנות החדשה של המשרד. הקיבוץ הדתי הציע מימון ביניים.

המבנה הארגוני החדש היה לשגרת חיים. חברי הצוות החדשים נקלטו. ההנהלה הפעילה נפגשה אחת לשבועיים. הפעילות גדלה ב – 50%. היה גם הישג חדש: ב"ספינת הדגל" החדשה של המרכז, סמינר שבועי עצמאי, השתתפו השנה 120 תלמידים – במקום 22 בשנה שלפניה. עם זאת, היו שני המנהלים מותשים, כתמיד. "המורכבות כאן היא עובדת חיים" סכמו. "המערכת שלנו מורכבת מכל כך הרבה חלקים קטנים, שמשוהו קטן תמיד משתנה ומשנה את כל התמונה. עד שיוצרים סדר יום לישיבה הוא משתנה. ה'רגל האסטרטגית' דורשת את שלה. החלטנו להיות פרו-אקטיביים ואנחנו עומדים בהחלטתנו. אבל איזה מחיר! לרוץ ללא הרף בין סוכנויות ממשלתיות, מוסדות של השכלה גבוהה, משרד התיירות, סוכנויות תיירים. שלא להזכיר את בעלי הענין הקבועים שלנו. ושוב תהיה תחלופה בצוות, וצריך יהיה להכשיר חדשים, ו... "