

תפקיד ושלטון משותף: מודלים למרכזים קהילתיים
ג'רלד ב. בוביס

אלפרד גוטשלק - פרופסור לשרותים קהילתיים יהודיים
ומנהל בית הספר לשרותים קהילתיים יהודיים
היברו יוניון קולג' - מכון למדעי היהדות, לוס אנג'לס
פרופסור אורח, ע"ש א. פינס ז"ל
בבית הספר לעבודה סוציאלית ע"ש פאול ברוואלד,
תוכנית שורץ, האוניברסיטה העברית בירושלים



הרצאה לזכרו של ארני פינס ז"ל
21 בפברואר 1985
באוניברסיטה העברית בירושלים

מס' 82361.43
בוביס, ג'רלד ב.
תפקיד ושלטון משותף
17, 19 ע'
1985

SW1 1032721 000 001



JSW103272120336

תפקיד ושלטון משותף: מודלים למרכזים קהילתיים ג'רלד ב. בוביס

התכנסנו לציון יום השנה השישי לפטירתו בלא עת של ארני פינס ז"ל. מעמד זה נותן לנו רגע להרהורים. עבור משפחתו, שאינה יודעת ליאות מהי, אישתו מרגוט הנהדרת ושלושת ילדיהם הגדולים, זה בוודאי רגע מר-מתוק. מר, מאחר ורגע זה מציין את פטירתו המוקדמת כל כך של אדם גדול בתחומו, ועבורם גם בעל, אב וחבר אוהב ודואג. מתוק, מאחר והזכרונות יכולים לנחם, וההכרה בגדלותו של "ארני" יכולה למלא את לבבותיהם תמיד בהערכה, גאווה ואהבה.

תוך קריאת חמשת ההרצאות הקודמות, אני התרשמתי עמוקות מהאופן שבו "ארני" הצליח להרשים וללמד כל אחד מהמרצים הללו, שלושה מרצים אמריקאיים ושני מרצים ישראליים, כולם אקדמאים וכל אחד בעל קריירה מזהירה וכולם הכירו את "ארני" כעמית למקצוע.

כמכלול מספקים מאמרים מאירי עיניים אלה מין קשת פריזמטית של כל הנושאים העוסקים בתחום זה. כל קריאה מחודשת בהם מספקת הארות חדשות ומשתנות - ותמיד תקפות, אנלוגיות לכוחותיו של יהלום ומחזיר את האור סביב¹. מאמרים אלה נתנו לי נקודת התמקדות והבנה.

הרצאה זו מחולקת לשני חלקים. חלקה הראשון מתמקד באומדן קצר של כל מאמריו של "ארני", וחלקה השני מוקדש לסקירה מחודשת של תיאורית השלטון, שלדעתי היא תיאוריה מתאימה ותקפה עבור המתנ"סים, ושיש בה צורך רב ודחוף עבורם. אני מקווה שההקשר הזה יתבהר בהמשך.

"ארני" היה יאנוס יהודי, בכך הבחנתי כל פעם מחדש בכל קריאה חוזרת של מאמריו. הוא הסתכל כלפי פנים וכלפי חוץ בו זמנית. דאגתו לאנשי המקצוע ולמקצועיות הייתה אוניברסלית. גם כשהתיחס ברציפות ל-הסתעפות ולהשלכה של נושא זה על איש המקצוע היהודי. כשניתחתי את הסדר שבעבודתו, הבחנתי בכך שהוא התחיל לרוב בהכללה והמשיך במאמר שהשתמש בניסוחים הכלליים בהקשר היהודי.

* הרצאה שנתיית לזכרו של ארנולף מ. פינס, ביה"ס לעבודה סוציאלית ע"ש פאול ברוואלד, האוניברסיטה העברית בירושלים (ל' בשבט תשמ"ה) 21 בפברואר 1985.

הוא לא הרבה בכתיבה. מלבד התיזה שלו לדוקטורט שלו, שהפכה לציון דרך קלאסי בזמנו ונלקח לספר "מי בוחר בעבודה סוציאלית - מתי ולמה?" הוא חיבר בעצמו או היה שותף לחיבורם של פחות מ-20 מאמרים ומחקרים במשך הקריירה הקצרה מדי שלו.² כפי שכבר ציינתי ניתן לסווג את כתביו לנושאים כלליים עם הקשר לנושאים מקצועיים יהודיים, ונושאים שנכתבו במיוחד לקהל היהודי. לאחרונים היו שני כיוונים עיקריים: קובץ של מאמרים שהופנו לגולה וקובץ של מאמרים שני שהתמקד בישראל האהובה עליו, בעיותיה הקשורות לעניינים מקצועיים, והקשר בין מדינת היהודים ליהדות שבגולה.

סגנונו לא היה סגנון מוכיח או מטיף. אחרי הכל הוא היה "יקה", יסודי, הגיוני, מסודר וממוקד, תוך שימת דגש מועטה לשמות תואר, לשינויים של משמעותם המלאה של שמות עצם ופעלים, אך נוסח בדייקנות, מכוון ומוצג כמתוכנן. כמו שהעיתון "טיים" היה מנסח זאת בימיו היותר מאושרים, הוא לא היה בא במבוכה. לא, "ארני" העביר את הבנתו בצורה פשוטה, בצורה ברורה, פתוחה וכנה. הקשיבו לדוגמא אחת: "לעבודה סוציאלית כמקצוע יש נטיה לאחד מן השניים: או שהוא איטי מדי בכדי להשתנות, מחזיק במוכר ומשתנה אך במעט ונלמד ומדאיג בצורה משעממת, או שהוא תחת לחץ או סלידה מעצמו מנסה להיות רדיקאלי ועושה שינויים מהר מדי ללא מחשבה או תכנון... עלינו ללמוד לצפות יותר מראש את הטבע (של הצורך) כדי להתקדם ולהשתנות מהר ברגע והצורך עושה את הפעולה דחופה, אך עדיין לחשוב ולתכנן בקפידה בנושאים מורכבים ועם השלכות רציניות."³

גישה זו הייתה טיפוסית להלך החשיבה של "ארני" ולכתביו. "ארני" נתן בקביעות דוגמא בהבנת ההבדל שבין "דוגמא" ל"דוגמה". הוא היה כפי שביקש מהאחרים להיות.

היחס שלו והמופת שלו בלימודיו ובהרצאותיו נאגדו יחד בפעולותיו שבתחומו.

"ארני" כתב בהגיון ודיבר בהגיון. באופן מסויים המסקנה מעציבה שהרבה מן ההבנות שלו עדיין תקפות גם היום. זה עצוב מאחר וזה מאשר את העובדה ששינוי הוא לרוב איטי ביותר, ושקיימים מספר נושאים שלא ניתן לטפל בהם בצורה דרמטית. מי שהכיר ולמד מ"ארני", נחשף לאדם שניסה להיאבק נגד מוסכמות קבועות, אמיתות חולפות ומחורץ למציאות. הוא היה "במסורת שבעל פה" ומרבים מאיתנו אומרים עד היום: "רבי ארני אמר". רבים מאיתנו קוצרים מחמאות גדולות כשמצטטים אותו ללא כל תוספות, ולעיתים קרובות אנו שוכחים את מקור הוכמתנו לאחר שספגנו את תורתו ואת לימודיו בצורה טובה כל כך. סגנון הלימוד שלו אף פעם לא איים או הפחית מערכם של תלמידיו, ותמיד היה גרוש חומר.

כן, לעבודתו וכתביו של "ארני" הייתה השפעה גדולה על התחום. הלקח, אותו יש ללמוד, הוא ברור: לשאול ולשנות, לצפות מראש ולבצע. אני מאמין שזה היה כרטיס הביקור שלו, ובמסורת זאת אני ממשיך.

מה היום? בישראל היום יש אחריות על בית הספר והתחום לצפות מראש את הבעיות המציקות והעיקריות ביותר שעומדות מול השירותים הקהילתיים בכלל והמתנ"סים בפרט. אני רוצה להרשות לעצמי להתמקד בנושא שמאוד מעסיק אותי כבר זמן רב, כצופה בהתרחשויות בישראל, בנושא אחד מתוך עניינים אלה. במילה אחת - שלטון. הנחתי היא פשוטה. המתנ"סים מייצגים במיקרוקוסמוס, את הנתק מהעבר. במדינה, שבה ניתן לנתח אף את תפריט ארוחת הערב במונחים פוליטיים, מתבלטים המתנ"סים כמוסד שאמור להיות, אם תרצה, אפוליטי.

במונח אפוליטי אני לא מתכוון לכך שמנהלי המתנ"סים, עובדיהם ואחרים, לא יתעסקו בתהליכים פוליטיים. האמור הוא בכך שהתהליכים לא תלויים בתחבולות או בכותרות של מפלגות, אשר לעיתים קרובות כל כך בותנות את המפתח כדי להבין, כיצד מי, מתו, ומדוע אנשים מתחזקים או נחלשים בישראל בכוחם. לכל הדעות לא יכלו המתנ"סים להתקיים, כשהם מתעלמים מהמציאות הפוליטית או מנסים לא להיות מושפעים ממנה. ואומנם אם בחנתי נכון את הגישות והתפקידים של כמה ראשי עיר ופקידים נבחרים, כלפי כמה מנהלי מתנ"סים, אני שמתי לב שהם מבוססים על יראת כבוד בריאה (פחד?) כלפי אומץ הלב הפוליטי של מנהלים אלה.

עם זאת מהווים בעלי הכוח בתנ"סים ברית מוזרה, ויש האומרים, ברית מתוהה של פרטים ומוסדות. לפי מיטב ידיעתי יש למתנ"סים רק מעט מוסדות מקבילים להם בחברה המערבית. הם "נתמכים" ע"י משרד ממשלתי, ע"י אירגון פרטי בין-לאומי, שאינו נושא רווחים, ע"י שלטונות עירוניים ובתיאוריה על ידי קהל הבוחרים שלהם. בנוסף נראה לעיתים, צלם החלש של חברי מפלגה עוברים, כשהם מנסים לבדוק את התפקיד, הכוח והחשיבות של המתנ"סים ולפעמים אף את נחיצותם. בדברים האחרונים יש אולי שיפוט לא הוגן, אך זה יותר מסתם התרשמות חזקה. גם לאוניברסיטה יש עניין לא קטן בכל זה על ידי הקשר ההסטורי בין התחום, הגיוני, הממשלה והאוניברסיטה בעצמה מול מיקומו של התחום, עניינים מעשיים, מסגרות של תעסוקה וכו'.

מכאן אפשר לראות את המתנ"סים כעין מטפורה לישראל עצמה. שאלות על שלטון קיימות כאן בשפע. כאן אני חייב בתודה לכתביו של דניאל אלעזר ועמיתיו, שעסקו בהקשר אחר בנושאים של שלטון.⁴ עבודת חייו

של אלעזר הוקדשה לתיאוריות על שלטון - מי ישלוט, מתי ואיך: הנסיבות והדוגמאות בהן מתפתחות צורות שלטון חדשות כדי לענות לצרכים משתנים, שאיפות, מקורות ושליטה על כוח וכדומה.

התפיסה של שלטון משותף התקבלה כיום כנושא עיקרי בעולם הרחב. במערכת עם ריכוזיות גבוהה יש באופן קבוע מתיחותיות. בתיאוריה הפוליטית והאירגונית בת זמננו, פיזור השלטון נחשב לרצוי והכיוון הזה הכרחי עבור מערכות גדולות. אירגונים היסטוריים, כמו ממשלות, יכולים להיות מורכבים ממספר מוגבל של מודלים בלבד. על ידי מתן האפשרות לחילופים, הם יכולים לתפקד בצורה הירארכית, כאשר כל ההחלטות נקבעות ע"י ראש ההירארכיה, והן יכולות להיות מפוזרות תוך הבנה ברורה של המגבלות של פעילויותיהם, והן יכולות להיות מושגות ביחסי גומלין, תוך ההבנה של הנסיבות בהן ההחלטות מוחלטות בצורה הטובה ביותר בצורה מרכזית או מקומית מהצד השני, ויכולים להיות צירופים של כל הנזכר לעיל.

מה שמפתיע אותי הוא, שבמתנ"סים נראים החברים עצמם כחלשים ביותר במשחק הכוחות, ובמשך הזמן הפכו לתלויים בתהליך. אני מאוד מחשיב הבדלים תרבותיים ומציאות ואני לא אנסה לתחוב כאן בכוח מודל "זר" לתוך מוסדות ישראליים. אם אזכיר את "ארני", הוא לימד את התחומים של שירותים קהילתיים יהודיים ושירותים סוציאליים בכדי להרחיב אופקים ולהסתכל על תחומים חדשים לקבלת ידע, להסקת מסקנות ולהערכות. פעם הוא כתב "הצורך הופך פעולה לדחופה, ועדיין (בן-אדם) מוכרח לחשוב ולתכנן בקפידה כאשר הנושאים מורכבים ותוצאותיהם רציניים."⁵ הצהרה זו עדיין תקפה ואני שותף למסר שלה.

חלוקת כוח ושלטון משותף הן תפיסות הלקוחות מהתיאוריות על פדרליזם. המודלים צמחו מתוך ההערכה שיש נושאים שלפי טבעם צריכים להיות מטופלים בצורה הטובה ביותר על-ידי הסמכות המרכזית, ויש נושאים אחרים שהטוב ביותר עבורם הוא שיטופלו על-ידי אנשים הנמצאים ברמה המקומית של קבלת-החלטות. תפיסות אלה נובעות מתיאוריה אמריקאית מתפתחת על שלטון פוליטי, והן הועתקו בכל רחבי העולם. דניאל אלעזר באופן מיוחד עשה שימוש בתיאוריות אלה, על מנת לפתח מודלים חליפיים של צורות שלטון עבור הגדה המערבית.⁶ הוא זיהה מעל ל-100 דוגמאות שונות של צורות שלטון משותף במדינות בכל רחבי העולם. צורות אלה משתרעות בטווח רחב בין יחסים וכוח שלטוני והדוגמאות כל כך שונות אחת מהשנייה, כמון צפון-אירלנד ואנגליה, הקנטונים השווייצריים וממשלתם, פורטו-ריקו וארצות הברית, והשלטון המקומי בישראל וממשלת ישראל. ברור שהצורות משתנות, הן רשמיות ולא רשמיות, תוכננו מראש או נוצרו במקרה.⁷ יש כאן מערכת דינאמית של פעולות גומלין בין אנשים, ממשלות ומיקום גיאוגרפי ולעיתים

קרובות מסבירה פעולת הגומלין הזו בצורה טובה את הצורות שנוצרו, ולא "התרשים או הנטייה".⁸

עיון אתני עמוק ופנימי עוזר בכמה דוגמאות בכדי להסביר את צורות השלטון שמתפתחות. פדרליזם - שהוא צורה של חלוקה או הפרדה של כוחות - נוצר. חלק מהצורות הנוצרות מושפעות מהתוצאות של תלות הדדית וחלוקה הדדית של תפקידים ומשימות. כך, תוך הבנת הדרך המיוחדת שבה כוח השלטון נעשה לכוח משותף או מפוזר, מגיעים גם להבנת ההיסטוריה של יחסים מועדפים והשימוש בכוח.⁹

לעיתים יוצרים צירוף של כוחות ממשלתיים וכוחות של יחידות לא ממשלתיות - כוח פרטי וציבורי, מקומי, לאומי ובינלאומי, לא בהכרח שווים בכוח ובמשאבים, אבל כולם מעוניינים בתוצאות ובתיחום של תפקידים מיוחדים.

אפשר לראות את המתנ"סים כסוג של תמורה, של מה שאלעזר מכנה - יחידה פדרלית עירונית. כך יעמדו בפני המתנ"סים אותן השאלות שבפניהן עומדות ממשלות, כלומר - נאמנויות מקבילות ומרובות, תוך כדי השתייכות ליותר מצורה אחת של שלטון. (חישבו על דילמות אפשריות עבור מנהל מתנ"ס בהקשר זה: שכיר לאומי, אחראי על רמה אחת למועצה המקומית, עליו לתת דין וחשבון למפקח מעליו עקב שרשרת הפיקוד המרכזית, עם שימוש במרחב רחב באותה שרשרת, כאשר במקביל יש ציפיות כלפי ומתוך המרכז, ועליו להישאר זהיר למציאות פוליטית-מקומית, למקורות הכנסה וכדומה, כשהכל נמצא בתוך המציאות המסחררת הזאת).

אלעזר טבע את המונח "עצמאות של תלות הדדית"¹⁰ וניתן להעתיקו ולהשתמש בו במצב כזה.

אם נחזור למכלול הרחב יותר, מתקבלת מגמה ברחבי העולם, שיחד עם הכרזות על אוטונומיה ושלטון עצמי על חלק מהעמים, אומות, אירגונים ויחידים, גוברת במקביל גם התלות ההדדית.¹¹

הוגי דעות מפתחים מערכות של אמונות, ערכים, הנחות ותוכניות לפעולה, כולן בין ובתוך יחידות ממשלתיות, טריטוריות ושילובים בעלי דגשים רגשיים ומעשיים רבים בריבוניות השונות המעורבות.¹² מי שסוקר את התהוות המאבקים הלאומיים בעולם הרחב יבין שחוסר היכולת להסתגל למציאות זו הופכת למציאות.

אפשר למנות דוגמאות אין ספור מהחיים היהודיים, למשל, האופי המשתנה ביחסי ישראל והגולה היהודית, הסוכנות היהודית וממשלת ישראל, ואלה רק שתי דוגמאות לכך.

בעוד שבתיאוריה מתחלק הכוח בין כולם, הרי שלמעשה אין לעולם חלוקה מוחלטת של כוחות, וכל הזמן נעשים ניסיונות להפריז ולהזיז כוחות מצד אחד לשני. מתפתחת כאן תפיסה של שלטון עצמי ושלטון משותף¹³ כאשר עסקים והסכמים מתבצעים כדי להשיג את האיזון ההכרחי כדי לשלוט. התוצאה היא: "חלוקה של כוח, וכוח בשיתוף"¹⁴.

המטרה היא אז, להביא את הממשלה הקיימת או את המערכת הקיימת לשיתוף פעולה אף כפוי, ולבנות קואליציה מתוך קהל הבוחרים על מנת שאותה האוכלוסייה הבוחרת תוכל להגיע ליעדיה.¹⁵

על ידי הבנת התפיסה של שלטון משותף ושלטון עצמי מדגיש אלעזר את הצורך שבפיתוח הסכמים משותפים לשלטון, בעזרת הסכם¹⁶ אשר כולל את הצורך להילחם מדי פעם ב"דימיון פוליטי" וזאת, כדי ליצור שיטות ותפקידים חדשים, אם יש בכך צורך, למרות ההסכמים של המעורבים בכך.

התפתחה סידרה של עקרונות, אשר יכולה להיות בשימוש בפניות לדוקטרינה של שלטון משותף. מערכת כזאת עוסקת ב:

1. שלטון ברמה המקומית חייב להיות בעל מספיק כוח כדי להבטיח קיום פעילויות.
 2. שלטון משותף חייב להתיחס לנושאים המעניינים כל אחד, אשר מקבל ו/או נותן לו משרותיו.
 3. האנשים אשר מקבלים שירותים חייבים לקבל את הכוח ליצור, לתמוך, או לבטל את השירות שהוצע להם.
 4. אלה המקבלים שירותים צריכים להיות בעלי הסמכות להעלות את גובה ההכנסה הדרושה כדי לשלם עבור סחורה ושירותים, אשר הם יחליטו שהם דרושים.
 5. עליהם להיות בעלי הסמכות להחליט על תקנות ועל תנאים אשר תחתם פועל שרות מסויים, ואשר הופכים את סגל העובדים לנושאים באחריות, אשר ניתן לתבוע מהם דין וחשבון על מעשיהם.¹⁷
- ניתן לחזות מראש סדרה של מתחים, ומחבר אחד פיתח מטריצה בעלת ארבעה מימדים מצטלבים, אשר לעיתים קרובות משתתפים במשחק כאשר מנסים לפתח את "חוקי המשחק".

ואלה הם: הפוליטיקאים, התומכים, הצדדים בהסכמים, וההרכב של דעת-הקהל.¹⁸

הפוליטיקאים:

העיקר כאן הוא להבהיר ולהסביר, מי באמת שלוט, ואיזה יחידה היא הנשלטת. (חשוב מאוד לזכור שספרות זו עוסקת כמעט אך ורק ביחידות פוליטיות, אבל אני מקווה שהאנלוגיות עבור המתנ"סים ברורות ומוכנות.)

התומכים:

מי פועל, לטובתו של מי הוא פועל, ובאילו נסיבות הוא פועל? המניעים מגוונים ומשתנים, וקשרים בפועל כעת יכולים להפוך למנוגדים ברגע והמטרות המיוחדות משתנות.

הצדדים בהסכמים:

מי כורת בריתות, חותם על הסכמים, מתכנן חוזים ודואג לכך שהם ימולאו? כיצד ניתן לאכוף ביצוע הסכמים? למי יש את הכוח לעשות זאת?

ההרכב של דעת-הקהל:

מי מחליט על ההרכבים וההזדמנויות לדיונים, וכיצד זה נעשה? איזה כוח יש בידי האנשים ומה המקום של האנשים. כדי להשפיע על מה שהוצע להם?

כוחות אלה משפיעים ומושפעים בתורם, האחד על ידי השני. כך ישנה האפשרות לתכנן את העליות והירידות בכל אחד מהמטריצות שבתהליכי השלטון.

בכל המערכות ישנן צורות רשמיות וצורות לא רשמיות, ויש בוודאי גם יחסי מנהיגות רשמיים ולא רשמיים, אשר פועלים באופן היררכי ובאופן מאוזן. קבלת-החלטות במערכת, אשר יש בה גם כוח מרכזי ומרכזי, גם כוח מחולק, מפוזר, ותפקידים של קבלת-החלטות הן במישור המקומי והן במישור הלאומי, חייבת או להיות מובנת ומוערכת כיאות. לניר עוסק בזה תוך התייחסות מיוחדת לקיבוצים, וגישה זו ניתנת בהחלט גם לשימושם של המתנ"סים.²⁰ (הוא שרטט קבלת-החלטות בתנועת הקיבוצים, בה קיימים בו זמנית גם שלטון מרכזי וגם שלטון מחולק, עם תפקידי קבלת החלטות של נציגים גם במישור המקומי וגם במישור הלאומי).

עד לנקודה זו ניסיתי לבחון, למרות השטחיות והחיפזון. מספר הגדרות ועקרונות הלקוחים מתיאוריה פוליטית ואשר לדעתי הם שימושיים גם עבור המתנ"סים: עקרונות אשר מגדירים את המרכיבים והרמות השונות של השלטון, נושאים המתייחסים לזכויות של השולט והנשלט, נקודות מתיחות, מציאות ואפשרויות.

לפני שנפנה לעוד קשרים ספציפיים אשר תיאוריות פוליטיות אלו יכולות להכיל עבור המתנ"סים, אני חש שמיפוי הקשרים והיחסים הפנימיים בתוך המתנ"סים יהיה לעזר רב. לפיכך בחרתי במספר סיווגים שרירותיים, על מנת להאיר את גודל המורכבות של המתנ"סים כאירגון.

במישור הלאומי והמקומי, יש למתנ"סים קשרים, המושפעים על ידי

מוסדות הג'וינט, הקרן המאוחדת לישראל וקרן-היסוד, כולם גופים מחוץ לישראל.

פרויקט השיקום מקיים קהילות תאומות, בארץ ובחוץ-לארץ, ולעיתים קרובות משמש המתנ"ס כמרכז בתהליך השיקומי, במונחי התכנון.

חברת המתנ"סים והמתנ"ס המקומי הם בקשרים עם משרד החינוך הלאומי ומשרדו של ראש העיר, שלא לדבר על הקשרים עם משרדי ממשלה אחרים.

השפעות הדדיות בין הקהילות התאומות, שלטון מקומי ולאומי, ועדת הרווחה היהודית, הועידה העולמית של YMHA והסוכנות היהודית, נובעות במקורן מציפיות ומלחצים אשר, בתורן, יכולות לעיתים להיות למטרות סוטורות.

כל מה שנוסף למצב הזה, שהוא כבר מורכב למדי, הוא חיתוך של דגם העובדים, צרכים אנושיים וכוחם של מגוון המוסדות המעורבים.

המנהל הלאומי של החברה נקבע על-ידי שר החינוך, ולא על-ידי האסיפה הלאומית. מנהלים מקומיים נבחרים בהסכמת ועדות מקומיות לפי תהליך לאומי שבו, לפי הסדר, מתערבים נציגים של משרד ממשלתי, הג'וינט, האוניברסיטה ואחרים. בעוד שועדה מקומית יכולה לסרב לעבוד תחת ניהולו של מנהל מהחוץ, לא יכול המנהל (או המנהלת) עצמו להיות מפוטר על-ידי אותה ועדה, מעבודתו במערכת. לפחות בעיר אחת שבה יש מתנ"סים, מאפשרים חוקי המשחק לועדה, לפטר על סמך המלצה של סגל העובדים. ועדות מקומיות רשאיות להעסיק ולפטר עובדים ברמה הפחותה לרמת המנהלים. ליועצים איזוריים אין בעל סמכות מעליהם, כלומר, אף אחד לא אחראי עליהם, למרות שהם אחראיים לייעץ בפורומים של התמחויות בדרגה גבוהה יותר. במישור המקומי, אין צורך שחברי הועדה יהיו חברים במתנ"ס על מנת לשרת בוועדה. במקרים מסויימים הם מיצגים יחידות ממשלתיות או דמויות פוליטיות, אשר מדי פעם עשויים לראות במתנ"ס מקור פוטנציאלי למעמד או לכוח פוליטי.

מימון ישיר ובלתי ישיר יכול לבוא ממקורות רבים. המימון הראשי יכול לבוא דרך קרן החינוך ישראלית אשר במגבית היהודית המאוחדת, או קרנות מימון של פרויקט השיקום מקהילה מסויימת בחו"ל, כמו גם מקרנות מעורבות ומשותפות של המקורות הנ"ל/או תורם יחיד.

קרנות מתוכננות ומנהליות באות באופן ישיר ובלתי ישיר במידה פחותה או מרובה יותר מהממשלה, הג'וינט, מועצות מקומיות, מיסים, וסכומים עבור השרות הציבורי והתרמה עבור קרנות מימון מקומיות.

יש הרבה תחבולות בתפקידים ובחוקים שלבעלי הכוח השונים, יחד וקבוצה, ציבור ופרטי, מקומי, לאומי ובינלאומי, מקצועי ולא מקצועי - בתוך האיגוד של המרכזים, בינם לבין המרכזים עצמם ובכל המכלול המורכב המוזכר לעיל.

בלב האיגוד, הבאמת מורכז כזה, ישנה מתיחות, שאינה בלתי ידועה בארצות הברית, אבל היא הרבה יותר מורכבת בישראל. המרכז, כמו גם בארצות הברית, הוא צורה של סוכנות ציבורית המחוכרת להתאגדות המתנ"ס "מוכר" את שירותיו, כאלה שממלאים את מטרות האיגוד של המרכזים הקהילתיים, אך בסופו של דבר הוא מסוגל לספק רק את מה שהאנשים רוצים, וזה לא תמיד את מה שהם גם צריכים.

בתהליך השלטון - ההחלטה למי יש כוחות ואיזה כוחות, מתקבל הרושם שבעל הכוח העיקרי, החבר, הוא בעל הכוח המועט ביותר במטריצה במובן הרשמי, בעוד שבמציאות הבלתי רשמית הוא בעל הכוח הרב ביותר. בוועדות, במישור הלאומי ובמישור המקומי, יכול החבר המייצג, באופן תיאורטי, להפסיד בהצבעה לנציגים של הכוחות השונים שאליהם התייחסו לעיל, אולם החברים יכולים להצביע גם ברגליהם. הם יכולים לאשר את ההחלטות על-ידי הנוכחות שלהם בשירותים, בהם הם הפצים, וכמוכן גם לעשות ההיפך על-ידי העדרותם.

מכל מקום, אין זה מאושר רשמית במבנה של כוח החבר, היונק את כוחו מהמציאות של כוח זה. אני מניח שהשימוש בתיאוריות פוליטיות, אם היה נבחן מוקדם יותר, היה יכול לחזק את בניית יסודות הקהילה של המרכזים בדרך יותר מושגית או תפקודית. הצלחת פרויקט השיקום, במקומות בהם הייתה הצלחה, הושגה על-ידי השתתפות גבוהה של האזרחים. ושוב, סיפורי הצלחה אלה נבעו מיחסים אנושיים אשר עוצבו על-ידי אמון וצורך.²⁰ ועדה של מנהלים מקבלת את האיוון בעזרת שניהם ואז יש לזמן מה איוון כוחות, מיצג וישיר - אשר דוברים בשם כל הקהילות בעלות הענין, המעורבות במפעל זה.

לכן אני מציע, שהמתנ"סים מיצגים במיקרוקוסמוס, את החיפוש אחרי אוטונומיה וניהול עצמי, אשר מעסיק כל כך את העולם בימינו. על אף צוות העובדים הנדיב, אירגון אוניברסיטה או נציגים ממשלתיים, הם ימצאו עצמם בעתיד ללא ספק ביתר לחץ מצד בעלי הכוח העיקריים של המרכזים - החברים.

ניתן לצפות להגברת הרצון לחלוקת כוח ולחלוקת השלטון, וכנראה שזו תוויית הכוונות של המרכזים. למרות זאת, אין זה ברור שהחברים מודעים תמיד לכוונות אלה. התפקידים המשתנים יצמחו מתוך הכוונות המשתנות ולעיתים הכוונות יתנגשו אחת עם השניה. אם נזכיר שוב את "ארני"

שאמר פעם בהקשר אחר "התעסקות עם צווי העתיד דורשת עמידה מול מציאות ההווה תוך שימוש בדימוין ובאומץ-לב".²¹ אני חושב שהוא היה משתמש בהערה זו גם בהקשר הזה. קריאה זהירה של המגמות מרמזת שמקורות מצטמקים, ייצרו שאלות קשות יותר ומידות חדות יותר למדידת השגים. המרכזים יכולים להיראות כנוה-מדבר של "רענון קליל" בזמן רציני וקשה, או שהם יכולים להיראות כמקומות למזון רציני, המותאם לקשיחות הזמנים. זמנים קשים תובעים את שניהם. הכמויות, הצרכים, הדרגות, הזמן והמקום צריכים להיות מעוצבים יותר ויותר בעזרת ובשיתוף פעולה עם הצרכן של השירות - במקרה זה, חבר המרכז.

הדילמה היא שהזמנים דורשים חידושים, אפילו כשבמחקר הוצגו הפעילים ביותר בהנהגה, כנוטים הרבה יותר לשמר את הסטטוס קוו.²²

קידון²³ ייעץ בחוכמה, שהשימוש בכל תיאוריה שהיא, המבוססת על תרבות אחת ומועברת לתרבות אחרת הוא תמיד בעייתי. הוא מצביע בצדק על כך, שלכל מדינה ישנה התרבות האדמיניסטרטיבית המיוחדת משלה, וישראל אינה יוצאת מהכלל בענין זה. בעיקר מסובכת העברת התרבות של העקרונות בגלל הקושי הקיים עדיין בהצבת גדה נוספת לזו של המוסדות הישראליים: היהודים הקדומים, העותומנים, בריטיים, מזרח-אירופאיים, וישראלים מתחילת המאה העשרים. מודעות לבעייתיות קוראת לאסטרטגיות חדשות יותר מאשר לחוסר עשייה. המתנ"סים עצמם הם התוצאה של סדרת אסטרטגיות מתפתחות, וכך קל יותר להניח שהתווית של המתנ"סים היא בחידושים המתמידים. בוודאי שזו הייתה הנחתו של "ארני" בעבודתו בישראל - להיות רגיש למציאויות השונות של ישראל וביחד לנסות ולהציג גם תפיסות הנלקחות ממקום אחר.

אני חוזר שוב ל"ארני", כדי להדגיש בקודה. התפקיד של המתנ"סים בחינוך השלטון יעזור לעצב את הדרך שבה ממשלת ישראל ואזרחיה יתיחסו אחד לשני. תזווה ושינויים מהירים, תוך מחשבה ותכנון קפדניים, חייבים להיות התווית שלהם בפניות לנושאים המתפתחים כל הזמן.²⁴ "ארני" תמך בגישה זו לפני שנים רבות. גם כיום זה רלוונטי.

המודלים של התערבות פעילה של האזרחים, אותם אני מציע כאן, נוגעים ללב הבעיה בישראל. אחדים מהם יבדקו את החיוניות של הדמוקרטיה בישראל, למרות השאלות הרבות שזה ייצור, ונשענים כל כך חזק על מפתח המפלגות. זה נובע שוב מ"הבנת האזרחים" בין הקבוצות שמאפשרות המשכיות נוחה של הסטטוס-קוו.

המכנה המשותף של חבר המנהלים של המתנ"סים היווה מהלך מבריק ואמיץ. הוא נעשה מעבר לדרך הקונבנציונאלית שבה נבנה בדרך כלל חבר מנהלים. הוא מדגים בו זמנית הבנה חריפה של המציאויות

הפוליטיות. המודלים והעקרונות המתוארים כאן בקיצור כה רב, הינם ניתנים לפיתוח נוסף של המבנה, מתוך ההכרה של מציאות פוליטית ובירוקרטית.

המתנ"סים מחוייבים לגישה מפוזרת בחלוקת השירותים שהם מספקים, ובפיתוח אחריות והתחייבות במישור המקומי. הם הפכו לדוגמאות חיות של תלות ועצמאות.

תוך הצגת ההתנגדות והאמביוולנטיות של החברה הישראלית כלפי פיזור השלטון, בגלל התרבות האדמיניסטרטיבית שלה, המעורבות של החברים בהחלטות תמיד יותר חשובות, גרמו להתפתחות תרבות הפוכה נגד ה"זב"ש"ים (זאת הבעיה שלהם). המאמצים ההתחלתיים בגיוס לקרנות מימון במתנ"סים מהווה גישה אחרת לאותו הנושא. אם המקורות שציטטתי קודם לכן אכן צודקים, ואני מאמין בכך, הרי שההתפשטות של הנטייה לשלטון עצמי ולאוטונומיה בעולם הרחב (מגוון המשמעויות למילים אלה במישור הפוליטי) נעשה לעובדה. ישראל זקוקה למעבדות חיות על מנת לעזור ולהכין את האנשים לתוצאות ולמסקנות של הגברת השלטון העצמי והמקומי. חובה על מסקנות אלה לכלול את צירוף המילים - responsibility (אחריות) ו... accountability (התחייבות). (עמיתי וידידי אורי ינאי היה הראשון שהצביע לפני על כך שאין מילה מדויקת ל-accountability בעברית. האם זה רק במקרה?) אך על המילים להיות מעל לרטוריקה. המתחייבות בנושא זה הן רבות. יש שפע של סתירות פנימיות. זוהי הגבלה, אך גם אתגר.

התחום ובית הספר כרוכים האחד בשני באופן שיטתי. הצורך בפרקטיקה טובה מעולם לא היה כה חזק. תקציבים נקצעים ושירותים מופחתים. כמו שזה אולי מעולם לא קרה בעבר, לא ניתן יותר להחשיב את כספי משרד האוצר כמו בימים עברו, או בדרכים עברו. המוראל של צוות העובדים כבר לא זהה יותר. המחזוריות גדולה. כשדברים אלה נכתבים, שפע של שמועות מתפשט בנוגע לתפקידים העתידיים של המתנ"סים וטבע ההנהגה שלהם. לאוניברסיטה מצד שני, יש משברים משלה בניסיון להיחלץ מהמציאות הכלכלית, שבפניה עומדת המדינה כולה. אם זאת יכולה השותפות העדינה לפקוע ללא כל סיבה, בדיוק ברגע שבו יהיה להם הכי הרבה להציע האחד לשני. זה הכרחי שהצעות יבחנו בשנית ושאלות ישאלו. האם המתנ"סים עדיין מנוהלים בצורה יותר מדי מרכזית? האם הם יכולים לשחק גם בעתיד את אותו הסוג של התפקיד הטרנספוליטי, אותו הם שיחקו בעבר? האם ניתן לגייס את הטובים ביותר והמבריקים ביותר, לאמן אותם ולשמור אותם במתנ"סים? האם תוכנית שורץ נחוצה כיום? מהן מגבלותיה? האם עליה לשרת רק את המשבצת שלה, או את תחום השרות? באילו תנאים עליה להציע תואר מוסמך? מה