

# בקרה מינהלית על סביבתו של הארגון

## פליס דוידזון פרלמוטר

פרופסור לעבודה סוציאלית באוניברסיטת טמפל, פילדלפיה

האוניברסיטה העברית בירושלים  
מ"ס לתעודה סוציאלית ע"ש פאול ברזובניץ

הרצאה לזכרו של ארני פינס ז"ל

2 במרס 1987

באוניברסיטה העברית בירושלים

658/פ  
פרלמוטר, פליס דוידזון  
בקרה מינהלית על סביבתו של הארגון  
'87, 20 ע'  
1987

SM1 1044198 000 002



JSW104419804751

הג'וינט העולמי, תפקידים אותם מילא בהצטיינות ובנאמנות רבה עד ליום מותו, בשמונה בפברואר 1978.

בתפקידו כיועץ לבית הספר ברוואלד וכמורה לפיקוח בעבודה סוציאלית, הותיר חותם בל ימחה על הצוות ועל התלמידים. התעניינותו הבלתי-נלאית במקצועו הובילה אותו לחנוך פרויקטים ותוכניות רבים ברוואלד ובבתי-ספר לעבודה סוציאלית באוניברסיטאות אחרות.

עוד שנים רבות ימשיך ג'וינט-ישראל לקצור את הפירות הברוכים של הזרעים שטמן. הסגל, שהקים ושעזר לאמן אותו, האנשים, שאותם בחר כדי להפיח חיים בתוכניות הרבות – תוכניות שבעיצובן נטל חלק פעיל על-מנת שיהפכו לשירותים חיוניים ומתפקדים – כל אלה ימשיכו לפרוח ולשגשג, למלא את יעודם, ובכך יהוו לו מצבה חיה.

השפעתו תזיח תמיד ניכרת בתנועת המתנ"סים, שהוא היה מיוזמיה וממקימיה ושבזכותו שגשגה והתפתחה, ורוחו עוד תמשיך לפעם בתוכנית על-שם ד"ר יוסף י. שורץ, וכי בהנהגתו שהנהיג את אש"ל – האגודה לתכנון ולפיתוח שירותים למען הזקן, בישראל. לא במהרה יימחה רושמו מחינוכם ומאימונם של העובדים הסוציאליים, בזכות תרומתו לפיתוח תוכניות הלימודים ובזכות פעילותו החינוכית בכיתת הלימודים.

אפילו בימי מחלתו הקודרים ביותר לא חדל מלשאת בעול על-מנת להבטיח שישראל תהיה מקום טוב ביותר לגור בה. חייהם של אלפי אנשים, שמעולם אף לא הכירו את ארני, הופרו והועשרו כתוצאה ממאמציו הבלתי-נדלים.

יהי זכרו ברוך וימשיך לשמש כמאור לממשיכים בדרכו.

פברואר 1988

## פרופסור פליס דוידזון פרלמוטר

פרופסור בבית הספר לעבודה סוציאלית באוניברסיטת טמפל, פילדלפיה, בו כיהנה אף בתפקיד של יו"ר המסלול ללימודי מינהל, תכנון ועבודה קהילתית.

תחומי מחקרה העיקריים הם במינהל וארגון של שירותי אנוש, במיוחד בתחום של הנהגת שינויים ארגוניים והערכת אפקטיביות השירותים הניתנים ע"י ארגונים אלה. חברה בארגונים מקצועיים רבים וכן במערכות של עתונים מקצועיים בנושאי העבודה הסוציאלית. פרסמה עשרות מאמרים וספרים שענינם מנהיגות בארגוני רווחה, איסטרטגיות של השרדות, מבנה ארגוני ותהליכים ניהוליים ויישום שינויים בארגונים אלה. מכהנת כחברה במועצות מנהלים של מרכזים לבריאות נפש, ארגונים וולונטריים וסוכנויות רווחה אחרות בארצות הברית.

Gummer (1984) מזהה שתי דילמות עיקריות ב"שימוש בהשפעה פוליטית" בסביבה החיצונית: ראשית, זוהי זירה אשר השליטה הרשמית שיש לאדמיניסטרטור עליה הינה מועטה יחסית; שנית, היחסים הבין-ארגוניים הולכים ונעשים "סבוכים ומסורבלים" יותר ויותר. כתוצאה מכך, הכרחי לפתח מיומנות בתחום זה, הן ליעדים ארוכי-טווח, הן למטרות קצרות-טווח.

מאחר שכל כתיבתי והוראתי מבקשות לקשור תיאוריה בעשייה המקצועית, יהיה הדגש בעבודה זו בהכוון היישומי. הדיון מאורגן כך: ראשית, נחקור הכוונים פרופסיונאליים המעבבים או מכשילים את התיפקודים הפוליטיים; שנית, נזהה סדרה של אסטרטגיות אדמיניסטרטיביות המוטלות על המנהל הסוציאלי בהתמודדותו עם הסביבה החיצונית. הנושאים המזוהים בדיון זה הינם אופייניים, ומן הראוי שניתן יהיה ליישםם הן בהקשר ישראלי והן באמריקאי, במתנ"סים, כמו גם במערכות שירותי אנוש אחרות.

#### הקשר המנהיגות

אכן, זוהי תקופה סוערת. התסיסה הסביבתית שתוארה בתמציתיות ובבהירות על-ידי Trist ו-Emery ב-1965, היא כאין וכאפס בהשוואה למורכבות של זמננו הדמיון בין השתיים נותר רק בהכרה בכך שההתמודדות עם הסביבה הארגונית הן כהקשר והן כתחום לפעולה, עדיפה מבחינת המנהיגות הארגונית.

בדיונו השנון, אך מדכא, בנושא "הפוליטיקה שברוחה החברתית האמריקאית" (1984), טוען Mark Stern, שאי אפשר לייחס את ההתרחקות מן התמיכה בשירותי הרווחה ומן המערך הנרחב של תכניות מקומיות, הנתמכות באופן פדראלי, אך ורק לתקופת נשיאותו של רונאלד רייגן, על פי טענתו, זוהי השתקפותם של הערכים המצויים בקרב החברה האמריקאית בנושא הרווחה החברתית. Stern וזקף את הרחבתן יוצאת הדופן של תכניות הרווחה החברתיות באמריקה, מאז ה"New Deal" בשנת 1930 ועד ל-"Great Society" ב-1960, לזכות שתי התארגנויות בעלות חשיבות מכרעת. הראשונה - קואליציה אלקטורלית - הורכבה ממערך של קבוצות אתניות, וכללה שכבות פועלים עניים ולא-עניים שהתנגיטו למען מטרות משותפות; ההתארגנות השנייה פעלה בקרב הממשלה, והיתה "מורכבת מאנשי מנהל, מחוקקים ושתדלנים ברמה הפדראלית, אשר ניצלו את המצב האלקטורלי היציב לצורך הרחבת המערכת (הרווחה)" (ע' 3).

מסיבות שונות, התארגנויות אלה אינן פעילות עוד בשנות ה-80. כתוצאה מכך, שולטת עתה בארה"ב אורינטציה חברתית של תמיכה מיזערית בשירותי הרווחה, כפי שמתבקש מן ההשקפה הדארוויניסטית החברתית על השרדות על פי האחריות האישית; Stern רואה בכך מרכיב ברצף מסורת הרווחה החברתית האמריקאית. עובדות חיים אלו טומנות בחובן משמעויות חשובות לגבי המינהל הסוציאלי.

תקופת מצור ארוכה צפויה למנהלי שרותי הרווחה בסביבה חברתית זו, המצריכה מערכת חדשה של כישורים לקידומן המירבי של מטרות הסוכנות ולהקטנת ההשפעה השלילית על אוכלוסית היעד. אף על פי כן, אם תכוון פעילותם של מנהלי שרותי הרווחה למטרות מצומצמות אלו בלבד, נמצא את עצמנו מנצחים במספר מערכות ומפסידים במלחמה. על המנהלים להתמקד בריזומנית בנושאים הרחבים יותר של צדק חברתי (Stern, 1984, ע' 19).

לכן, על המנהלים החברתיים להקדיש תשומת לב לא רק לפיתוח תוכניות מקוריות לצורכי הקיום היומיומי, אלא גם לפיתוח מדיניות בעלת מעוף להבטחת שלמות הארגון לטווח ארוך.

קריאתו של Stern למנהיגות, בהקשר האמריקאי, מהווה חולית קישור ישירה לקריאתו של דוד בריגל למנהיגות, בהקשרם של המרכזים הקהילתיים בישראל:

על פי התחזית, תהינה שנות ה-90 בישראל עמוסות, קרוב לודאי, בקשיים חברתיים וארגוניים נוספים. ככל שמצטמצם הקונסנזוס הלאומי וגובר הקיטוב בכל הנוגע לנושאים הבסיסיים של קיום המדינה - בעיקר בין קבוצות דתיות וחילוניות, "ימניים" ו"שמאליים" - נאלץ להתמודד עם קשיים חינוכיים עמוקים יותר. הסכנה היא שקיטוב גובר זה ימצא את ביטויו בהנהלות המרכזים הקהילתיים וישפיע על היחסים בין סוגיה השונים של אוכלוסית היעד. האמצעי העיקרי, בנסיבות כאלו, אשר על פיו תונחנה החברות, יהיו מיומנויות מנהיגות, המושתתות על יעדים חינוכיים וחברתיים ברורים, (בריגל, 1985, ע' 9).

ברור שהגבולות בין פנים וחץ נתמוגו, ובדיון זה אנו מבקשים להפנות את תשומת הלב לעבודה שיש להשקיע בהיבט החיצוני של אותו מיוזג. אולם, לפני שנוכל לדון באסטרטגיות אדמיניסטרטיביות במערכת החיצונית, עלינו להעזר בבדיקת ההתנגדות הפרופסיונאלית לתפקיד יותר פוליטי זה.

## 1. מכשולים פרופסיונאליים להתנהגות פוליטית

מסלול הקידום המקובל בהנהלת הארגון מתחיל מדרגת השירות הישיר. מורכבותו של מעבר זה דורשת תשומת לב מעמיקה להבנה בהירה של התפקיד החדש, ולהבדלתו מן העבר המקצועי הקודם של המנהל.

כאשר עוסק העובד בשירות הישיר, בין אם ברמה היחידנית, הקבוצתית או הקהילתית, יש לו תפיסה חלקית בלבד של הסוכנות והאוריינטציה שלה, מאחר שמוקד התענינותו של העובד הוא בצבור לקוחותיו.

1 במאמר מאיר עיניים, מציגים בפנינו Levinson ו-Klerman (1972) סדרה של אתגרים לאיש הפרופסיונאלי העובר מן הפראקטיקה הישירה אל האדמיניסטרציה. לצורך ביצוע ההסבה, על האדמיניסטרטור להכשיר עצמו ל:

- (1) פיתוח תפיסה חברתית ופסיכולוגית מקיפה של הארגון ושל הקשרו החברתי;
- (2) הפיכתו לקלינאי מערכות חברתיות;
- (3) התמודדות עם חברי הצוות: בעית הסמכותיות;
- (4) התמודדות עם אנשים, קבוצות ומוסדות מחוץ לארגון;
- (5) דאגה לצמיחת והתחדשות הארגון (ע' 62-52).

בשעה שיש אתגר בכל אחת ממטלות אלה, מדגישים המחברים שתיים מהן אשר, לדעתם, הן דחופות יותר: ראשית, פיתוח נינוחות ויעילות בתהליך השימוש בכח ובסמכות; שנית, לימוד הדרך לעבודה יעילה עם הגורמים המתאימים מחוץ לארגון. וקיים קשר הדדי ברור בין שני אלה.

אכן, טמונים כאן אתגר והזדמנות הדורשים פיתוח אסטרטגיה. המשימה המסתמנת היא בהצבת סדרי עדיפות ובחירת המיומנויות הדרושות להשגת התוצאות המבוקשות בסביבה, בהקשר למטרות הארגוניות. אולם, הצעד הראשון בהסבה זו הוא ההכרה בכך, שיש לוותר על הסגנון והמיומנויות הישנים ולאמץ חדשים תחתיהם.

דוגמה טובה לתהליך זה הביאה Elbow (1975) במאמרה "On Becoming an Agency Executive". היא מתארת את 18 חודשי ההכורה שלה במנהלת סוכנות כתקופה מתוחה ומלאת לחצים. לא זו בלבד שהיו לה רגשי אשם על כך שעזבה את השירות הישיר, היא אף ייעדה עשרים אחוז מזמנה להמשך העבודה בשירות הישיר. לא זו בלבד שהיה עליה לפתח מיומנויות חדשות ולבצע תפקידים חדשים. היא אף הביאה ליריעת הכל שלמרות

ההכרה לאמץ יסודות מנהליים בתפקידה, אין הם מועדפים על ידה. לא זו בלבד שהיא העתיקה את מקומה לעמדת כח וסמכות, היא אף המשיכה בדפוסי הקודמים של ארוחות משותפות עם עמיתים, ושל ראיית מפגשים אלה כיסוד העיקרי להסתמכות המקצועית שלה.

מצב זה הפך לחיבוק רב, עד שיום אחד עשתה מספר אבחנות חשובות: ראשית, בעצם הקדשת עצמה למשימות הניהול במלוא הזמן ובלב שלם, היה משום שיפור ניכר בתוצאות, הן בשירות והן בייצוג כל הצרכנים והנוקקים לארגונה; שנית, תפקידה החדש לא איפשר את המשך יחסיה החברתיים הניהוים עם עמיתיה, בשל מעמדה הסמכותי; שלישית, היא הכירה בכך שמנהיגות אדמיניסטרטיבית הינה עמדה של בידוד; רביעית, מערכת קשריה המקצועיים והאישיים היתה צריכה עתה להיות מחוץ לארגון, בחברת אחרים, הנמצאים במצבים דומים, ואשר עמם היא יכולה לפתח רעיונות, אותם לשתף בבעיותיה, ומהם לקבל תמיכה. עתה, בעקבות ראייה מרחיקת לכת זו, היתה מוכנה לקבל בצורה הנכונה את התפקיד המנהלי, עמדה בה נמצאה מזה 18 חודשים. דבר זה איפשר לה להרחיב ולפתח רעיונות חדשים, דוגמת אלה שנדון בהם בהמשך בקשר למתנ"סים.

## II. אסטרטגיות מנהליות במערכת החיצונית

המרכזים הקהילתיים מהווים מערכת ייחודית וחיונית בישראל. גישתו של ארני פינס אקטואלית היום באותה מידה שהיתה לפני עשור – ובדיוק בגלל ההענות והגמישות שבתכנונם, יהיו המתנ"סים מוסדות אקטואליים גם בעתיד. עתה, המשימה היא להבטיח זאת – והערותי "תפורות" סביב הנחות ההתאמה וההשרדות.

יורשה לי לטעון מלכתחילה שהנושא כאן איננו השרדות לשמה, למען שימור ביורוקראטיה שאינה משרתת עוד כל מטרה. חשיבותה של ההשרדות נובעת מתוך כך שהמוסד, המתנ"ס, מעצם פתיחותו וגמישותו, הינו בעל התכונה ריבכח להיות מותאם-מיד לנסיבות המשתנות בחברה זו, המערצבת אף היא בנסיבות משתנות ללא הרף. למרות חברתי בכך שקל להגיד מאשר לעשות, אין כל ברירה אלא לנסות.

האסטרטגיות הבאות עשויות להועיל במשימה זו. למרות היותן קשורות זו בזו, הן מוצגות, לצורך הניתוח, כל אחת בנפרד. במהדורת 1987 של האנציקלופדיה לעבודה סוציאלית, דגתי בהן במונחים כלליים כדרישות למנהיגות ביחס לסביבה החיצונית. נדון בהן בהמשך, מאחר שיתכן שיש בהן כדי לסייע למרכז הקהילתי בישראל. הכוונה איננה לגנות

— כ"אורחת לרגע" אין לי די הוצפה לומר "צריך ל...". תחת זאת, אמורות אסטרטגיות אלה לפלס אפיק לתשומת לב מנהלית ולדיאלוג מקצועי.

שלושת האסטרטגיות בהן נדון הן (א) מדיניות ופוליטיקה, (ב) יחסים בין-ארגוניים ו-(ג) גיוס משאבים.

#### (א) מדיניות ופוליטיקה

מדיניות ופוליטיקה הם שני צדיה של מטבע: המדיניות נבחנת כאן כמגמות תכנון, המשתקפות בהחלטות המתקבלות על בסיס עקרונות, עם הנמקה הגיונית; הפוליטיקה נבחנת כאן כפעולותיהן של קבוצות אינטרסים המנסות להשפיע, ומושפעות על ידי, המדיניות.

לעיתים מעוצבת המדיניות בידי עליתות, הנמצאות בעמדות המוסמכות לקביעת המטרה הבסיסית, או היעוד, של תכנית או סוכנות, והיכולות להתוות מדיניות ארוכת טווח. ברוב המקרים, העליתות האלה אינן חלק מאוכלוסית היעוד, שאותה תשרת ו/או שעליה תשפיע מדיניות זו; לתמונה נכנסת מערכת שונה של קבוצות אינטרסים. דוגמה מארה"ב: על פי רוב לא תהיה מועצת המנהלים בסוכנות הרווחה, בין אם זהו בית זקנים ובין אם מרכז קהילתי, מורכבת מצרכניה/לקוחותיה של מערכת זו; בדומה לזה, המחוקק, הקובע את המדיניות הציבורית באמצעות חוקי רווחה, מכיר את הבעיה החברתית הנדונה באופן מעורפל בלבד, לעיתים קרובות. מעצבי המדיניות מושפעים על ידי פעולותיהן של קבוצות האינטרסים אשר עליהן תשפיע המדיניות, והמעורבות באופן פעיל בתהליך הפוליטי. ושוב שימוש בדוגמה מארצות הברית – גדלה והולכת כמות המשאבים המנותבים לרווחת הזקנים, אשר החלו לייצג את עצמם באופן פעיל (למשל, הארגון הנקרא "הפנתרים האפורים"), לעומת ההפחתה בכמות המשאבים המנותבים לשירותי ילדים, שאינם יכולים לקדם את מטרותיהם בעצמם. פעילות פוליטית זו מתרחשת ברמות רבות של עיצוב תוכניות הרווחה, מהרמה הפדראלית או כלל ארצית, ועד לרמת המדינה או האיזור – הרמה המקומית.

כתוצאה מכך חייב מנהל שרותי הרווחה להתמחות בעבודה עם הרמות השונות המתאימות של מערכות הביורוקרטיה הבאות במגע עם הסוכנות, כמו גם עם המערך הנרחב של קבוצות אינטרסים אשר גורלם נקשר בסוכנות. דבר זה ברור במיוחד בסוכנויות בהם תחום הפעולה הוא ברמה המקומית-קהילתית, והמקיימות קשר הדדי הדוק וישיר עם אוכלוסיות יעד חיצוניות אלה (פרלמוטר, 1985).

שיקולים אלה הם בעלי חשיבות מיוחדת לאותו מנהל אדמיניסטרטיבי במתג"ס, שיש לו בסיס נרחב אך מעורפל ל"סמכות והאוטונומיה לקבל החלטות, לתכנן וליישם פעילויות, ולערוך חוזים" (אלון, 1982). נראה שכפל המשמעויות במקרה של המתג"ס מודגש על ידי חוסר הבהירות באבחנה בין מטרות ארוכות טווח ומטרות קצרות טווח. מכאן נראה שקיים מתח בין מה שנדרש על ידי אורי ינאי כ"העדר מטרה חברתית מוצהרת אשר תנחה את השינוי החברתי אל עבר המטרה הרצויה בתחום מוגדר אחד" לבין "העיסוק התכוף בפעילויות אופנתיות" (1983, עמ' 10).

הנסיון להבין את תפקיד קבלת ההחלטות במתג"ס מותיר תחושת כפל-משמעויות. התפקיד המתבצע ברמה המקומית, כפי שינאי מתאר, "בין התושבים, הצוות והמנהל המקומיים, הציבור... והתנהלה המקומית...", נראה כמשרת צרכים ואינטרסים קצרי טווח. נראה שכוונתו המקורית של ארגון, ומבט מקיף יותר של הארגון הארצי (בוביס, 1985) או כל גוף חיצוני הנוגע לענין, לא נכללו בצורה הולמת כחלק בחיפוש אחרי מכלול ארוך טווח. "זאת בניגוד לגופי רווחה ציבוריים אחרים אשר תקציבם, מדיניותם ותוכניתם נקבעים בצורה מרכזית" (הזנפלד ושמיד, בדפוס). לאחר ששאלות אלו טופלו בתבונה רבה בידי ינאי בהרצאת פינס ב-1983, אני מבקשת להדגיש בעבודה זו את חשיבותן ביחס למנהיגות האדמיניסטרטיבית.

בעבודה קודמת דנתי במכשולים השונים היוצרים את "המילכוד המנהלי" (1980). בדיון ההוא מופנית תשומת לב מיוחדת לקשיים בזירת המדיניות, בה מותירים הממונים החיצוניים מקום מועט לשיקול-דעת. האור היחיד בקצה המנהרה נראה דוקא כאשר המדיניות היא מעורפלת, רחבה ולא-ספציפית, וכתוצאה מכך יוצרת מצבים דרמטיים. במצבים אלה קיימת הזדמנות להתגלותה של המנהיגות היוצרת, מאחר שהציפיות אינן ברורות; כאן גם נכנס לפעולה השימוש המכוון במנהיגות כאריזמאטית.

זהו בדיוק אותו הפן של המתג"ס שיש להכיר ולהעריך, מאחר שהוא זה היוצר את ההזדמנות בה יכולה המנהיגות היוצרת לשלב הן את אוכלוסית היעד המקומית והן את קבוצות האינטרסים הארציות בהתדינות מתמידה על מטרות מימסדיות נרחבות יותר, אלו המיידידות-קהילתיות יסתדרו מאליהן. אין כל נוסחאות או דגמים שגרתיים לתהליך זה; כל מרכז או מתג"ס חייב לבחון את ה"שחקנים" במערכת שלו ולקבוע לעצמו מה הם המהלכים, האסטרטגיות, ההסדרים המתאימים. התחכום הפוליטי הוא החיוני ביותר כאן, ומיומנותו של

האדמיניסטרטור היא בעלת חשיבות מכרעת – וכאן נדרשת אומנותו של המנהל.

ענין זה מחזיר אותנו ישירות לניתוחו של דוד בריגל את הקיטוב בין אוכלוסיות היעד המקומיות השונות, וגם מספק מאחו למנהל המבקש "להנחות את החברה". המנהל חייב לעמול ללא לאות בכל רמותיה של זירה היצרנית זו, בבסיס לקידום ולהגנה על שלמותה ומשימותיה ארוכות הטווח של הסוכנות.

### (ב) יחסים בין-ארגוניים

התלות ההדדית של סוכנויות הרווחה היתה מכבר למוקד התענינות בספרות הארגונית. White ו- Levine (1961) הפנו את תשומת הלב לחילוף המכניזמים הטבוע ביחסים בין-ארגוניים, עובדה שיש בה חשיבות למנהל החייב לבחון את ה-*quid pro quo* בכל מצב ולתכנן אסטרטגיות מרחיקות לכת בהתאם. Aguilar (1967) טוען ש"טריקת הסביבה" כוללת התייחסות ליחסים החיצוניים בסביבתו של ארגון, ושעצם תהליך זיהויים של יסודות אלה מסייע ל"הנהלה הבכירה בתפקידה להתוויית... נתיב הפעולה העתידי" (עמ' 1).

העיסוק בתכנון אסטרטגי הוא חיוני בעיצוב אסטרטגיות בין-ארגוניות; Ernest Kahn (1984) מדגיש שתכנון ארוך טווח זה חייב להקיף לא רק את יכולתה הפנימית אלא גם החיצונית של האוכלוסיה הנרחבת יותר. אי אפשר להמשיך ב"עסקים כרגיל", או לעבור לתחזוקה ארגונית, בשעה שהסביבה החיצונית יוצרת לא רק הגדרה מחודשת של האוכלוסיות הנמצאות בסיכון, אלא גם סביבה משתנה, אשר בתוכה פועלת הסוכנות.

לצורך ההתמודדות עם המנדט הנרחב של המרכז, יש להקדיש תשומת לב לגורמים חדשים כישנים. לעתים קרובות מדי נוטות הנהלות הסוכנות לטפל בדרישותיהן של אוכלוסיות יעד חדשות כאילו היו ענינה הפנימי של הסוכנות בלבד. לדעתנו, זהו זמן מתאים לערב אוכלוסיות יעד חיצוניות אשר אף להן יש ענין, ואף הן מייצגות את דאגת החברה לאותן אוכלוסיות נזקקות חדשות (פרלמוטר, 1984 א). בכלל אוכלוסיות היעד החיצוניות האלה יש לראות לא רק את אוכלוסיות היעד החדשות, אלא קבוצות אינטרסים קהילתיות רחבות יותר.

הנקודה המרכזית היא שבחירת אחרים הנוגעים בדבר הינה, בצדק, באחריותה של מנהיגות המתנ"ס, ההיחבת לחתור לכך שיובטח שירות

האינטרסים הרחבים של המתנ"ס. היות שמגוון נרחב של קבוצות אינטרסים נתון בכל מקום, הרי שאם הנהגת המתנ"ס לא תיצור תחושה מרכזית מלכדת של זהות ושל יעוד, תמצאנה זהותו וישותו העדינה והייחודית של המרכז בסכנת שחיקה. דבר זה דורש מנהיגות, המוגדרת על ידי Selznick (1957) כמנהיגות המבחינה בין "הישג ארגוני" (כלומר מטרות מיידיות) לבין "הצלחה ממסדית" (כלומר, מטרות ארוכות טווח, בעלות בסיס נרחב). "המנהיג הממסדי הינו בראש וראשונה מומחה בקידום והגנה על ערכים" (עמ' 28). המנהיג הממסדי הוא גם המדינאי המבוקש על ידי Bernard Reisman בהרצאה לזכרו של פינס ב-1984.

### (ג) גיוס משאבים

גיוס משאבים היה לפעילות חשובה בקרב הקבוצה הגדולה של סוכנויות הרווחה בארצות הברית אשר אינן מקבלות תמיכה ציבורית. אני מניחה שדאגה דומה קיימת גם במתנ"סים.

ינאי (1983) מצביע על כך שלמרות שהאידיאולוגיה של המתנ"ס היא לא לספק שירותים ללא תשלום, הרי שבמציאות ניתנות פעילויות חינוכיות רבות ללא תשלום. לאור העובדה, שעקב מיעוט האמצעים של רבים מהעולים יכולים דוקא הם להפיק את מירב ההנאה מן המגע עם המרכז הקהילתי, המשמש תפקיד חשוב במיזוג התרבותי, איך ניתן לממש את המגמה הבסיסית של תשתית בתשלום (כלומר ענין בהשתתפות, וכתוצאה לוואי – המנעות מן הסטיגמה הקשורה בשירותים לעניים)? דילמה זו אף היא מעניינת של פדראציות מקומיות בארצות הברית. שאלה הקשורה לכך, המועלית שם, היא "האם העלו המרכזים הקהילתיים את המחיר מעבר להישג ידן של משפחות עניות, ואם כך, איזה צעדים יש לנקוט?"

זירה זו היא המתאימה לחזון ומנהיגותו! זהו גם נושא החייב להלמד ולהפתר. מיומנות בגיוס משאבים, הנקרא גם "פיתוח", היא *sine-qua-non* במתן היכולת הטכנית להתמודדות עם בעיה זו, בשל הכוונה לשמור על מעורבות בכל חלקי הקהילה. אסטרטגיה כפולה של *some fee and some free* עשויה לשמש גם להגנת המגמה. בעולם העסקים והפוליטיקה הכירו זה מכבר בצורך באסטרטגית פיתוח משאבים (Cooper, 1983). האתגר שנותר הוא לפתח אסטרטגיה כזו המתואמת לשירותי אנוש.

יש לציין שכישורי המנהיגות בעבודת הפיתוח כוללים את ההכרה בהכרח שבמעורבותם של הצדדים בתהליך. בראש וראשונה עומדת המעורבות המתמשכת של הנהלה בפעולה זו, כי תפקיד הנהלה הוא

חיוני כאן, בדומה לתהליך קביעת המדיניות שלה. לצד ההנהלה, הצוות הפרופסיונאלי הוא הקרוב ביותר לצרכי הקהילה ועשוי להיות יצירתי בעיצוב האסטרטגיות לגיוס משאבים.

ניתן להגדיר משאבים במגוון רחב של דרכים. בדיון זה אנו נזהה שלושה משאבים בסביבה החיצונית: (1) מתנדבים, (2) אמצעי התקשורת ו(3) כספים. כל השלושה רלוונטיים למגמת השמירה לא רק על אסטרטגיית "some fee, some free", אלא גם על חינוך חיוניותו הכלכלית הכללית של המרכז.

הפעלת מתנדבים הינה תחום התמחות מפותח ומתוחכם ביותר בארצות הברית. יש כאן הרבה יותר מאשר גיוס גברים ונשים לשרות ללא תשלום במערך התפקידים, כמו למשל אחים ואחיות בוגרים, מפעילי שירות טלפון לשעת-מצוקה, עוזרי מדריך המועדון, בין השאר. ניהול תוכניות מתנדבים דורש תשומת לב קפדנית, וכולל גיוס, הדרכה ופיקוח שוטף, כמו גם הזדמנויות נאותות להבעת הכרה ציבורית למתנדב. במקום שכר, בתמורה לאיכות העבודה שניתנה, ספרות מעולה קיימת בנושא זה (Naylor, 1973; Schwartz, 1984).

גם באמצעי התקשורת יש אפשרות פעולה סביבתית לקידום תוכניותינו, והיא הפחות מפותחת מבין המשאבים בתחום אירגוני הרווחה. הרדיו, הטלוויזיה והעתונות פותחים אפיקים מצויינים להעברת עבודתנו החשובה לקהל הרחב, כמו גם לציבורים נבחרים שיש לנו ענין לערבם (כמו למשל מתנדבים בכוח, תורמים, משתתפים, שלא לדבר על אישי ציבור). שוב, ישנה מיומנות בזירה זו והיא חייבת להכלל ברפרטואר האדמיניסטרטיבי שלנו (Brawley, 1983).

לאחרונה, כתוצאה מקיצוצים בתמיכה הציבורית בשירותי הרווחה בארצות הברית, פותח מגוון של אסטרטגיות לגיוס כספים לצורך תמיכה בסוכנויות רווחה פרטיות. פעילויות פיתוח אלו הינן מגוונות ועשויות לכלול אירועים מיוחדים, התרמה בדואר, הקמת קרנות, ומתנות גדולות מפרטים ומחברות.

תוכנית פיתוח משאבים יעילה תכלול הערכה שוטפת, מאחר שקשה להפריז בחשיבותה של התמורה בסוכנות, החלה בעקבות תכנית בנויה היטב. למרות זאת, חיוני להדגיש שבחירת האסטרטגיות לפיתוח חייבת להיות "תפוררה" בהתאם לתכונותיהן הייחודיות של סביבת הרקע של הסוכנות ושל המערכת הרחבה יותר. יתכן שמה שאפשרי בארצות הברית, אינו מתאים בישראל, אולם יש לחקור את התחום הכללי.

יש לדון בזהירות באסטרטגיות פיתוח המשאבים המתאימות לצרכים הספיציפיים של המתנס, על מנת להבטיח שיעודו של המרכז וזהותו הבסיסית ישמרו בשעה שמבצעים התאמות גמישות אפשריות לפי צרכי הקהילה החדשים.

### III. מסקנות, משמעויות וסיכומים

המושג "צימוד רופף" ("loose coupling") הוא עקרוני בשעה שבוחרים את צרכי התחום ואת צרכי המוסדות החינוכיים, כי למעשה, סוכנויות הרווחה הן חלק מהסביבה החיצונית של בתי הספר לעבודה סוציאלית. אם נכון הניתוח הקודם באשר לצורך באסטרטגיות ניהול המתחיסות לסביבה, אזי ההכשרה המקצועית חייבת לקחת בחשבון את הסביבה החיצונית בתכנון מערך הלימודים. בדיוק כפי שהקורס ב"Interpersonal Guidance for Community Center Directors" פותח בקפדנות על מנת לשקף את צרכי החברה למתנסים, כך יש לטפל בתשומת לב גם בדרישות החיצוניות שנדרשו כאן (Feine, 1986).

Neugeboren (1971) טוען שמיומנויות הניהול – הן האנאליטיות, הן האינטראקציוניות, הן הטכניות – כולן רלוונטיות לכישורים הפוליטיים הנדרשים ממנהיגות המרכז. למרות שאין בכוונתי לתכנן כאן מערך לימודים, הערות סיכום אלה עשויות להציע תחומי תוכן אחדים הקשורים לאסטרטגיות שנדרשו למעלה, כמו קורסים ב(1) מבנה כוחני בקהילה, (2) יחסים בין-אירגוניים, ו(3) מיומנויות טכניות לגיוס משאבים. דגתי בהגיון המונח בבסיס גישה זו בעבודה קודמת (פרלמוטר, 1984 ב'). צריך לטפל בכל קורס מן ההיבט האנאליטי, האינטראקציוני, והטכני.

יש לציין שבמערכי הלימוד של תוכניות אקדמיות להכשרה מקצועית, אי אפשר להתייחס אך ורק לדרישות הטכניות של המנהיגות האדמיניסטרטיבית. צריך לטפל גם בפיתוח שוטף וצמיחה מקצועית, באמצעות חינוך מתמשך והדרכה צמודה בשטח.

לסיום ברצוני לומר שאני מיהסת משמעות אישית רבה לכך שניתנה לי הזכות להמשיך ולהיות מעורבת בתוכנית שוורץ ובבית הספר לעבודה סוציאלית ע"ש פאול ברוואלד.

כאקדמאים בחינוך המקצועי, עלינו להתמיד בחיפוש אחר הקשר שבין התיאוריה לבין המעשה, על מנת לאפשר לרצוי להיות גם מצוי. מאבק מתמשך זה בקרב בתי ספר, בין בתי הספר לסוכנויות, ובין יבשות, משמש לשמירת חיוניותו. חיפוש מתמשך זה אחר המיומנות גם מקשר אותנו עם מורשת ההצטיינות שניתנה לנו על ידי ארנולף פינס.