



”בגינה שלנו השמחה רבה” - שיתופי פעולה בין עסקים לארגונים חברתיים כחלק מאחריות תאגידית

נוגה פיטובסקי-נוה¹, מיכל אלמוג-בר², הלל שמיד³

תקציר

פרקטיקה נפוצה של אחריות תאגידית היא יצירה של שיתופי פעולה בין עסקים לבין ארגונים חברתיים, במטרה לקדם מטרה חברתית. המאמר מציג מקרה חקר של גינה קהילתית, שקמה כתוצר של שיתוף פעולה בין חברת נדל”ן, עמותה בתחום בריאות הנפש וארגון סביבתי. איסוף הנתונים במחקר התבצע באמצעות שילוב בין ראיונות עומק, תצפיות וניתוח חומר ארגוני. ממצאי המחקר מתייחסים לשלבים שונים בהתפתחות הפרויקט המשותף, וליחסים בין הארגונים שאפיינו כל שלב בקשר. בפרק הדיון, נדונו שלושה נושאים מרכזיים שעלו מהממצאים: יחסי העוצמה בקשר בין הארגונים ומשמעותם בשלבים השונים של הקשר; המפגש בין מתנדבי החברה העסקית ואוכלוסיית היעד - מתמודדים הצורכים שירותי שיקום בבריאות הנפש; וניתוח הקשר על פי המודל התיאורטי ”רצף שיתופי הפעולה” שפיתח אוסטין (Austin, 2000). דיון זה ממחיש את המורכבות של יצירת שיתופי פעולה מסוג זה, ואת החשיבות של מחקרים נוספים בתחום כחלק מפיתוח הידע בנושא אחריות תאגידית בישראל.

מבוא

אחת הפרקטיקות הנפוצות של אחריות תאגידית בארגונים עסקיים, היא יצירה של שיתופי פעולה בין ארגונים עסקיים לבין ארגונים חברתיים בחברה האזרחית (Austin & Seitanidi, 2012). בשנים האחרונות שיתופי פעולה אלה התקדמו ממודל פילנתרופי, שהתמקד בהעברת הטבות כספיות וחומריות מצד עסקים לארגונים חברתיים, אל יצירה של שיתופי פעולה מגוונים ומורכבים יותר אשר נועדו להיטיב עם שני הצדדים המעורבים בקשר (Harris, 2012). שיתופי פעולה בין עסקים לארגונים חברתיים, מערבים בתוכם לפחות חמישה סוגי שחקנים מרכזיים: הארגון העסקי, עובדים ומנהלים בארגון העסקי אשר מתנדבים מטעמו בארגון החברתי, העובדים מטעם הארגון החברתי וקהל הלקוחות של הארגון החברתי. עם זאת, במחקר העוסק באחריות תאגידית ובשיתופי פעולה בין עסקים לארגונים חברתיים, קיימת התייחסות מצומצמת למקומם של הארגונים החברתיים וקהל לקוחותיהם בשיתופי פעולה אלה (Samuel et al., 2016).

מאמר זה מציג מקרה חקר של גינה קהילתית, שקמה כחלק משיתוף פעולה בין חברת נדל”ן, עמותה בתחום בריאות הנפש וארגון חברתי-סביבתי. הגינה ממוקמת בסניף של העמותה באזור המרכז, ומשמשת את המתמודדים המקבלים שירותי שיקום בסניף וכן את תושבי הסביבה. מקרה חקר זה מבקש להעמיק את

¹ גב' נוגה פיטובסקי-נוה, תלמידת דוקטורט, בית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית ע"ש פאוול ברוואלד, האוניברסיטה העברית בירושלים, nogapitowsky@gmail.com
² פרופ' מיכל אלמוג-בר, ראש המרכז לחקר החברה האזרחית והפילנתרופיה, בית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית ע"ש פאוול ברוואלד, האוניברסיטה העברית בירושלים, Michal.Bar@mail.huji.ac.il
³ פרופ' (אמריטוס) הלל שמיד, בית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית ע"ש פאוול ברוואלד, האוניברסיטה העברית בירושלים, hillel.schmid@gmail.com

הידע הקיים אודות שיתופי פעולה בין ארגונים עסקיים לארגונים חברתיים בחברה האזרחית, בהתייחס לנקודות המבט של בעלי העניין השונים המעורבים בקשר, וזאת תוך שימוש במתודולוגיה של חקר מקרה איכותני המאפשרת להעמיק את ההבנה על חוויותיהם של הנחקרים ואת המשמעויות שהם מייחסים לשיתוף הפעולה (Yin, 2004).

המחקר התמקד בכמה נושאים מרכזיים בשיתוף הפעולה: דינמיקת היחסים שנוצרה בין הארגונים במסגרת שיתוף הפעולה ויחסי העוצמה ביניהם; והמשמעות של שיתוף הפעולה בעיני אנשי מפתח בשני הארגונים, וכן עבור הלקוחות של הארגונים החברתיים שהינם למעשה "מוטבים" של שיתופי הפעולה בין עסקים וארגונים חברתיים (Samuel et al., 2016). ייחודו של המחקר טמון בכך, שהוא מציע התייחסות הוליסטית לתופעה זו ובוחן את משמעות הקשר בעבור השחקנים המרכזיים המעורבים בו.

ממצאי המחקר מציגים את השלבים השונים בהתפתחות הפרויקט המשותף, ואת היחסים בין הארגונים שאפיינו כל שלב בקשר. הממצאים מעידים על כך, כי הקשר בין הארגונים הוכתב בעיקר על ידי הצרכים, השאיפות והתמורות של הארגון העסקי, בעוד הארגון החברתי נקט עמדה פסיבית יותר של הכרת תודה על כל שיכל לקבל מהקשר. המשברים הכלכליים והארגוניים שחווה הארגון העסקי לאורך היחסים, יצרו תנודתיות בקשר בין הארגונים, עד שבסופו של דבר משבר שחל בארגון העסקי הוביל לסיום הקשר לאחר שנה וחצי, מוקדם מן המתוכנן. בנוסף על כך, הממצאים מעידים על קושי מתמשך בחברה העסקית לגייס מתנדבים שיגיעו לפעילות, וכן על קשיים ביצירת אינטראקציה בעלת משמעות בין מתנדבי החברה העסקית לבין אוכלוסיית היעד של הפעילות, מתמודדים המקבלים שירותי שיקום בסניף.

ממצאי המחקר מעלים, כי על אף שהקשר בין הארגונים נועד לייצר יחסי חליפין שיביאו תועלת לכלל הארגונים המשתתפים בו, הוא נשאר ברמה הנמוכה ביותר על פני הרצף של יחסי עסקים-ארגונים חברתיים שהציע אוסטיין (Austin, 2000). כלומר, קשר של יחסי פילנתרופיה, אשר שמרו את מעמד הארגון העסקי כצד ה"מעניק" בקשר, ואת הארגון החברתי בצד ה"מקבל". ממצאים אלה ממחישים את המורכבות של יצירת שיתופי פעולה בין עסקים וארגונים חברתיים שיהיו בני קיימא, יימשכו לאורך זמן ויהיו אפקטיביים לשני הצדדים.

רקע תיאורטי - שיתופי פעולה בין ארגונים עסקיים לארגונים חברתיים בחברה האזרחית

"אחריות תאגידית" ("Corporate Social Responsibility") היא גישה ניהולית ואסטרטגיה עסקית שהתפתחה בעשורים האחרונים, כחלק משיח ציבורי על תפקידם של תאגידים עסקיים בהתמודדות עם אתגרים חברתיים וסביבתיים רחבי היקף, כגון השלכות הגלובליזציה, שינויי אקלים, משברים הומניטריים ועוד (Haski-Leventhal, 2018). אחריות תאגידית כוללת פעולות אשר מתבצעות בתוך החברה העסקית, כגון שינוי דרכי הייצור כדי להפחית נזק סביבתי, או שיפור תנאי העבודה בארגון, וגם פעילויות שנעשות מטעם החברה כלפי חוץ, כגון השקעת משאבים ופעילות בקהילה (Aguilera et al., 2007). על פי מודל הפירמידה שהציע קרול (Carroll, 1991), האחריות התאגידית בנויה מארבעה ממדים - בבסיס הפירמידה אחריות כלכלית של התאגיד לרווחים, בשלב הבא אחריות משפטית לציית לחוק, השלב השלישי הוא האחריות המוסרית של התאגיד לפעול בהוגנות ובצדק, והשלב הרביעי המצוי בקצה הפירמידה הוא אחריות פילנתרופית לתרום למען מטרות חברתיות. המחקר הנוכחי עוסק בממד הרביעי - הפעילות החברתית של תאגידים.

מושג האחריות התאגידית מבוסס על תיאוריית בעלי העניין ("Stake holders theory"), לפיה על הארגון העסקי לקחת בחשבון את כל בעלי העניין הסובבים אותו - האנשים, הארגונים, הקבוצות והגופים המשפיעים על הפעילות של הארגון, או מושפעים ממנה (Freeman, 1984). הנחת היסוד של גישה זו היא,

שהתאגיד תלוי בקבוצות שונות על מנת להשיג משאבים ובסופו של דבר, על מנת לשרוד. תיאוריה זו התפתחה כאנטיתזה לגישת בעלי המניות הקלאסית, הטוענת כי מחויבותו הבלעדית של הארגון העסקי היא כלפי בעלי המניות בלבד. לעומתה, תיאוריית בעלי העניין מצביעה על הרשת הסבוכה של מערכות היחסים שיש לפירמה המודרנית עם סביבתה. רשת זו כוללת לקוחות, עובדים, משקיעים, תקשורת, מתחרים, ואף את הקהילה הרחבה והסביבה בכללותה (Amaeshi et al., 2013).

פורטר וקרמר (Porter & Kramer, 2011), טבעו את הביטוי "ערך משותף" ("Shared Value"), שמשמעו יצירת יחסים בעלי משמעות בין התאגיד לחברה הכוללת, אשר מועילים ומקדמים את שני הצדדים. לתפיסתם, אחריות תאגידית היא כלי אסטרטגי מבחינה עסקית ומשרתת אינטרסים כלכליים מובהקים של הפירמה. כאשר התאגידים רואים את סביבתם כמנוף לצמיחה ולפיתוח עסקי, ותורמים לפיתוח החברה והקהילה סביבם, הדבר בסופו של דבר מחזק הן את הקהילה והן את התאגיד.

התפיסה כי הקהילה המקומית הינה בעל עניין משמעותי של העסק, מובילה עסקים רבים ובמיוחד תאגידים גדולים, לעסוק בפעילות המיועדת לרווחת אוכלוסיות שונות בקהילות בהן הם פועלים, באמצעות ייזום פרויקטים חברתיים מגוונים. אחת מהפרקטיקות הנפוצות בהקשר זה, היא יצירת שיתופי פעולה בין ארגונים עסקיים לארגונים חברתיים בחברה האזרחית (Austin & Seitanidi, 2012). שיתופי פעולה אלה מוגדרים כהסכמים (לאו דווקא פורמליים), אשר נועדו לטפל בבעיות או מטרות חברתיות המעסיקות את הצדדים (Selsky & Parker, 2005). בשנים האחרונות עסקים רבים עברו ממודל פילנתרופי של העברת תמיכה כספית וחומרית לארגונים חברתיים, ליצירה של שיתופי פעולה מגוונים ומורכבים עם עמותות וארגונים חברתיים אשר נועדו לשרת את שני הצדדים (Harris, 2012).

אוסטין (Austin, 2000), פיתח מודל תיאורטי בשם "רצף הקולבורציה" על בסיס חקרי מקרה של שיתופי פעולה בין עסקים לארגונים חברתיים. מודל זה מסייע להבנת רצף השלבים במערכות היחסים הנרקמות בין הארגונים העסקיים והחברתיים. שלושת שלבי שיתוף הפעולה שהוא הגדיר הם: **השלב הפילנתרופי**, בו ישנה מערכת יחסים של תורם ומקבל. העסק תורם כסף או שווה כסף לארגון החברתי, ולא מתקיימת אינטראקציה רבה ביניהם. **שלב החליפין** (transactional) - מתאפיין בהחלפת משאבים הדדית בין הארגונים, שנועדה להביא תועלת לשני הצדדים החברים בקשר; **והשלב האינטגרטיבי** - בו ישנה הרחבה של מערכת היחסים בין הארגונים, עד כדי מיזוג בין מטרותיהם ובין כוח האדם שלהם, לצורך השגת מטרה משותפת. בהמשך פיתחו אוסטין וסייטאנידי (Austin & Seitanidi, 2012) את המודל, והוסיפו לו שלב רביעי של שיתוף פעולה - **שלב הטרינספורמציה**. שלב זה הוא בעיקרו תיאורטי, ומגיע למימוש לעתים נדירות. הוא מאפיין שיתופי פעולה שמטרתם להוביל לשינוי חברתי בקנה מידה רחב יותר מפעילות שני הארגונים השותפים, שינוי ברמה חברתית כוללת. ככל ששיתוף הפעולה יהיה קרוב יותר לליבת הפעילות הארגונית ויערב בתוכו מספר רב יותר של אנשים, כך הוא יאופיין בשלב גבוה יותר על פני הרצף. בנוסף, לטענת המודל, ככל שהקשר בין הארגונים נע לשלב מתקדם יותר, הערך החברתי שיופק באמצעות הקשר, כגון טיפול בבעיות חברתיות או יצירת שינוי חברתי רחב היקף, יהיה גבוה יותר.

האקסס (Huxham, 2003) מציינת, כי כאשר ארגונים משתפים פעולה עם ארגונים אחרים, הם מצפים להשיג מטרות אשר לא יוכלו להשיגן כל אחד בנפרד. היא מכנה זאת כ"יתרון שיתוף הפעולה" ("Collaborative Advantage"), הנובע מהערך הסינרגטי ששיתוף הפעולה מייצר עבור שני הצדדים. בשיתופי פעולה בין ארגונים עסקיים לארגונים חברתיים, שני הצדדים מונעים לשתף פעולה זה עם זה על מנת להשיג משאבים ולגיטימציה הנחוצים להשרדותם. האריס (Harris, 2007), בחנה את המניעים של ארגונים עסקיים וחברתיים לשתף פעולה, ומצאה כי שיתוף הפעולה נועד לשרת את המטרות החברתיות של הארגון החברתי והמטרות העסקיות של העסק גם יחד. המניעים של ארגונים עסקיים להיכנס לשיתוף פעולה מסוג זה הינם:

יישום והטמעה של אסטרטגיית האחריות התאגידית של הארגון, מציאת מושא מתאים לתרומה חברתית, הסתייעות בארגון חברתי כגורם מתווך למציאת מושא לתרומה, איתור והכשרה של כוח אדם, כניסה לשווקים חדשים, אמצעי לחיזוק הקשר עם לקוחות ופיתוח פלחי שוק נוספים, קבלת יחסי ציבור חיוביים ותגובת-נגד ליחסי ציבור שליליים.

המניעים של הארגונים החברתיים לשיתוף הפעולה הם: מחסור במשאבים כספיים וצורך להגדיל באמצעות פנייה לגורם חיצוני, צורך לגוון את משאביהם באמצעות משאבים נוספים, כגון כוח אדם וציוד, ושיפור התדמית ויחסי הציבור של הארגון (Harris, 2007). בעבור הארגונים החברתיים, שיתוף הפעולה עם ארגונים עסקיים נובע מניסיון להתמודד עם מאגר משאבים מצומצם, ובעיקר עם בעיות מימון. ארגונים אלה תלויים בשיתוף פעולה עם ארגונים אחרים בסביבתם, כדי להשיג משאבים הדרושים להם להתמודדות אפקטיבית עם הנושאים החברתיים שבטיפולם (Foster & Meinhard, 2002). ארגונים חברתיים פועלים בתוך סביבה בלתי יציבה, שבה עליהם לשמר את כוחם הכלכלי על מנת לשרוד. אתגר זה ניזון ממספר גורמים, ובהם: עלייה בתחרות בין ארגונים בתוך המגזר השלישי, קיצוץ בתמיכה ממשלתית וירידה בתמיכה פילנתרופית. שיתוף הפעולה של ארגונים חברתיים עם עסקים, מייצר עבורם מקורות נוספים של הכנסה, ידע, מיומנויות, לגיטימציה חברתית ופרסום, ועל כן הוא משמעותי להישרדותם (Al Tabbaa et. al, 2014).

על אף ששיתוף הפעולה בין הארגונים נעשה באופן וולונטרי, עולה השאלה האם הוא אכן נושא ערך בעבור שני הצדדים. חוקרים שונים מצביעים על כך, כי מערכת היחסים בין ארגונים עסקיים לארגונים חברתיים מאופיינת על פי רוב בחוסר סימטריה של עוצמה, כאשר פערי העוצמה נוטים לטובתם של הארגונים העסקיים. אי-שוויון זה הינו מובנה בתוך היחסים, ונובע מכך שהארגון העסקי הינו בעל עמדה של "משקיע" ו"תומך" ביחסים, בעוד הארגון החברתי הינו בעל עמדה של "מקבל" "ונתמך" (Ashman, 2001; Harris, 2007; Seitanidi & Ryan, 2007). פערי עוצמה אלה ניתנים להסבר על ידי תיאוריית התלות במשאבים (Pfeffer & Salancik, 1978), העוסקת ביכולתם של ארגונים להתאים עצמם לדרישותיה של סביבה משתנה ולשרוד בה. על פי תיאוריה זו, ארגונים אינם יכולים לספק את כל צורכיהם עבור עצמם, אלא תלויים בסביבתם לצורך משאבים החיוניים להישרדותם. תלות זו מניעה את הארגונים לייצר שיתופי פעולה עם ארגונים אחרים בסביבתם. מבין הארגונים, הארגון העסקי הוא בעל עיקר המשאבים מכיוון שבידיו השליטה במשאבים משמעותיים- כסף ומתנדבים- שהארגון החברתי תלוי בהם. אולם, תלות זו אינה הדדית. לרוב, הארגון העסקי אינו תלוי בארגון החברתי לצורך הישרדותו, על אף התועלת שהוא עשוי להפיק מהקשר (Roza et. al, 2017). בשל פערי עוצמה אלה, קיים חשש כי הארגון העסקי הוא זה שיכתוב את דפוס היחסים בין הארגונים, לעומת הארגון החברתי אשר יידרש להתגמש במידה רבה יותר על מנת לעמוד בדרישותיו. כתוצאה מכך, תוצאות שיתוף הפעולה עלולות להיות אפקטיביות יותר בעבור הארגון העסקי, ופחות בעבור הארגון החברתי והקהל אותו הוא משרת (Ashman, 2001).

שחקנים מרכזיים המעורבים בשיתוף הפעולה בין ארגונים עסקיים לארגונים חברתיים

שיתוף פעולה בין ארגון עסקי לארגון חברתי מערב בתוכו באופן ישיר, לפחות חמישה סוגי שחקנים מרכזיים: הארגון העסקי, עובדי הארגון העסקי המעורבים בשיתוף הפעולה (למשל, המתנדבים בפעילות הארגון החברתי), הארגון החברתי, מנהלים ועובדים מטעם הארגון החברתי, וקהל הלקוחות של הארגון החברתי (Samuel et al., 2016).

קבוצה מרכזית של שחקנים המעורבת בקשר בין עסקים לארגונים חברתיים, היא עובדי הארגון העסקי אשר מתנדבים מטעם העבודה בארגונים חברתיים בקהילה ("Corporate volunteers"). תוכניות התנדבות אלה מהוות כלי מרכזי ליישום ולהצגה כלפי חוץ של אחריות תאגידית (גליה, 2017). נמצא, כי התנדבות העובדים

מעמיקה את רמת שיתוף הפעולה בין הארגונים, ויוצרת מפגש ישיר בין עובדי הארגון העסקי ללקוחות הארגונים החברתיים, המהווים את המוטבים של הפעילות. תוכניות אלה מאפשרות לעובדים להקדיש מזמנם ומכישוריהם לטובת ארגון חברתי בקהילה תוך כדי קבלת תמיכה מהמעסיק, אשר באה לידי ביטוי הן במישור הפורמלי (זמן להתנדבות על חשבון שעות עבודה, תקציבים לפעילות ועוד), והן במישור הבלתי פורמלי על ידי מתן עידוד לכך מהנהלת העסק (Pajo & Lee, 2011; Roza et al., 2017).

הספרות המחקרית העוסקת בהתנדבות עובדים כחלק מאחריות תאגידית, מציגה בעיקר השפעות חיוביות של פעילות זו. ההתנדבות נתפסת כמשמעותית בעבור העובדים ומסייעת להם בגיבוש צוות, פיתוח מיומנויות של מנהיגות ותקשורת, ובניית רשתות חברתיות (Pajo & Lee, 2011). כמו כן, נמצא כי ההתנדבות נקשרת לשביעות רצון גבוהה יותר ממקום העבודה, ואף לשיפור התפקוד במקום העבודה (Nave & Do Paco, 2013; Roza et al., 2017). עם זאת, קיימת בספרות גם התייחסות ביקורתית להתנדבות העובדים, לגבי כך שההתנדבות כוללת מרכיב של אילוץ העובדים לקחת חלק בפעילות זו, בעוד שההתנדבות מוגדרת כפעילות המתבצעת מתוך בחירה חופשית. מקום העבודה דורש או מפעיל על העובדים לחצים גלויים או סמויים להתנדב, ובכך מאלץ אותם לקחת חלק בפעילות זו לאו דווקא מתוך רצון ובחירה חופשית, ואף עושה בהם שימוש, לעתים בעל כורחם, כשגרירים של מקום עבודתם (גליה, 2017; רובינשטיין, 2005; Barkay, 2012).

קבוצה נוספת של שחקנים המעורבים בשיתופי הפעולה, הם עובדים ומנהלים מהארגון החברתי. מחקר שנערך בשוויץ, בחן כיצד מנהלים ועובדים בארגוני רווחה וסביבה חוו את שיתוף הפעולה בין הארגונים, אשר כלל התנדבות של עובדי הארגון העסקי בארגון החברתי. במחקר נמצא, כי עובדי הארגון החברתי ראו את התנדבות העובדים כפתח שיסייע להם לקבל הטבות חומריות מהארגון העסקי בהמשך הדרך, אולם הם התקשו לנהל באופן אסטרטגי את ההתנדבות עצמה. בנוסף, הם הביעו חוסר שביעות רצון מכך שהעסקים לא התחייבו לפרויקטים קבועים של שיתופי פעולה, אלא להתנדבויות ספורדיות שלא עמדו בהלימה עם צורכי הארגונים החברתיים (Samuel et al., 2013). מחקר נוסף מצא, כי מנהלי ארגונים חברתיים נדרשו להשקיע זמן ומשאבים רבים כדי לנהל את ההתנדבות: הם נאלצו לשנות את סדר היום הארגוני בכדי לקלוט ולהדריך את המתנדבים, וכן להשקיע משאבים כגון רכישת כיבוד או ציוד לפעילות. בנוסף, המתנדבים שהגיעו לא היו בהכרח בעלי הידע והמיומנויות הנדרשים בכדי שההתנדבות תהיה בעלת ערך לארגון, כך שנכחותם של המתנדבים לעתים העמיסה עליהם יותר משייעה (Roza et al., 2017).

לקוחות הארגונים החברתיים, הם קבוצה משמעותית נוספת המעורבת בשיתופי פעולה בין עסקים לארגונים חברתיים. קולם כמעט ונעדר מן המחקר הקיים בתחום, וזאת על אף התפקיד החשוב שהם ממלאים בשיתוף הפעולה כקבוצת בעלי העניין העיקרית של הארגון החברתי (שילר, 2010; Samuel et al., 2016). בישראל, בדומה למדינות רבות, קיימת פעילות ענפה של ארגונים חברתיים ללא כוונת רווח בתחום הרווחה המספקים שירותים חברתיים למגוון של אוכלוסיית יעד, כגון אנשים עם מוגבלות, קשישים, ילדים ונוער (מדהלה ואח', 2018). מחקר שנערך בשוויץ, התמקד בחוויותיהם של לקוחות ארגונים חברתיים (אנשים עם מוגבלות, צעירים בעלי קשיים סוציאליים וכדומה), שהתנסו בפעילות חד-פעמית משותפת עם מתנדבים מארגונים עסקיים, כגון טיול וארוחה. ממצאי המחקר הראו, כי מרביתם חשו שהם נתרמו בעיקר משום שהפעילות היוותה שינוי בשגרת יומם. לצד זאת, הם הביעו אכזבה מכך שחשו שהפעילות לא הייתה הדדית, וכן מכך שהייתה חד-פעמית ללא המשכיות. לאור ממצאים אלה, החוקרים העלו את השאלה האם פרויקטים של התנדבות עובדים, על אף היתרונות שבהם, עומדים בהלימה עם צורכיהם המורכבים של לקוחות הארגונים החברתיים, הנמנים לרוב על אוכלוסיות מוחלשות ומרובות בעיות (Samuel et al., 2016).

מרבית המחקר בתחום של שיתופי פעולה בין ארגונים עסקיים לארגונים חברתיים ללא כוונת רווח, עוסק ונכתב בעיקר מנקודת המבט של השותף העסקי, ודן בעיקר בתועלות שהעסק מפיך משיתוף הפעולה, כגון

רווחיות, יתרון תחרותי ומוניטין (Schiller & Almog-Bar, 2013). מנגד, קיימת התייחסות מעטה במחקר לארגון החברתי וללקוחותיו בשיתוף הפעולה (Al-Tabbaa et al., 2014; Harris, 2012, Samuel et al., 2016). הארגון החברתי נתפס בספרות כגורם פסיבי, כמושא של הארגון העסקי לשותפות, ואין די התייחסות לשאלה כיצד הוא מעצב את ההתקשרות עם הארגון העסקי, מהן ההשלכות החברתיות של שיתוף פעולה זה עבורו ובעבור הקהילה, והאם שיתוף הפעולה נושא בעבורו פירות שיצדיקו את המשאבים שהוא משקיע בו (שילר, 2010). ממצאי המחקרים שנסקרו להלן, מעידים כי יש צורך בידע נוסף אודות משמעות שיתופי הפעולה בעבור העובדים והלקוחות של שני הארגונים - העסקי והחברתי. עובדים ולקוחות אלה נדרשים לנהל וליישם בפועל את שיתופי הפעולה בין הארגונים. זאת ועוד, עובדי הארגון העסקי מצופים על ידי הנהלת העסק להתנדב בעמותה ולשמש כשגרירים של הארגון בו הם מועסקים ואילו מנגד, עובדי הארגון החברתי נדרשים לנהל פרויקטים אלה של התנדבות אשר לא בהכרח עומדים בהלימה עם צורכיהם ועם צורכי הלקוחות שבטיפולם.

שיטה

המאמר מציג מקרה חקר אחד מתוך מחקר רחב בנושא שיתופי פעולה בין עסקים לארגונים חברתיים, שמטרתו להעמיק את הידע הקיים אודות שיתופי פעולה אלה. המחקר מתמקד במשמעויות של שיתוף הפעולה בין הארגונים עבור בעלי העניין העיקריים המעורבים בו. הוא עוסק בכמה נושאים מרכזיים בשיתופי הפעולה: היחסים הנוצרים בין שני הארגונים במסגרת שיתוף הפעולה ויחסי העוצמה ביניהם; המשמעות של שיתוף הפעולה בעיני אנשי מפתח בשני הארגונים, וכן בעבור הלקוחות של הארגונים החברתיים שהינם למעשה ה"מוטבים" של שיתופי פעולה אלו, אך קולם כמעט ולא נשמע עד כה במחקר בהקשר זה (Samuel et al., 2016).

שיטת המחקר האיכותנית נמצאה מתאימה למחקר זה, בשל יכולתה לתאר את נקודת המבט הסובייקטיבית של הנחקרים ולהעמיק את ההבנה על חוויותיהם והמשמעויות שהם מייחסים לשיתוף הפעולה. מכיוון שהתנסותו של כל נחקר היא התנסות ייחודית, התופעה הנחקרת נלמדת מבעד לעדשות עיניהם של האנשים החווים אותה (שקדי, 2011). המחקר נעשה תוך שימוש במתודולוגיה של חקר מקרה ("case study") איכותני, באמצעות בחינה מעמיקה של שיתוף פעולה בין ארגון עסקי לארגון חברתי (Yin, 2014). לצורך המחקר נבחר מקרה חקר "הגינה הקהילתית", שיתוף פעולה המצוי בשלב החליפין על פי רצף הקולבורציה שהציע אוסטין (Austin, 2000), כלומר שיתוף פעולה הנתפס בעיני שני הצדדים כקשר הדדי, ונועד לייצר תועלות הדדיות עבור שני הצדדים המעורבים בו, כפי שיפורט בהמשך.

נתוני המחקר נאספו באמצעות שימוש בשלושה כלים לאיסוף נתונים: כלי המחקר העיקרי, הינו ראיונות עומק מובנים-למחצה עם מנהלים ועובדים משני הארגונים, וכן עם לקוחות של הארגונים החברתיים אשר היו מעורבים בשיתוף הפעולה. השימוש בכלי מחקר זה מאפשר מפגש ישיר ובלתי אמצעי עם שחקני המפתח המעצבים ולוקחים חלק בשיתוף הפעולה משני צדדיו, במטרה ללמוד על התופעה הנחקרת כפי שהיא נתפסת ומתוארת מפי הנחקרים עצמם (שקדי, 2011). במחקר נערכו 12 ראיונות עומק, לפי הפילוח הבא: ארבעה מנהלים ועובדים בעמותה לבריאות הנפש, שני עובדים בארגון הסביבתי, שתי מנהלות ושתי מתנדבות מהארגון העסקי, ושני מתמודדים.

כלי המחקר השני בו נעשה שימוש, הינו תצפיות באירועים במסגרתם עובדי הארגון העסקי מתנדבים בארגון החברתי, תוך כדי הפניית שאלות למשתתפים כדי להתרשם מהמפגש כפי שנחווה מנקודת מבטם (McDonald, 2005). במסגרת המחקר נאספו חומרים משלוש תצפיות בגינה הקהילתית בזמן פעילויות משותפות בין הארגונים. כלי מחקר שלישי בו נעשה שימוש, הוא סקירת מסמכים, ניתוח של חומר ארגוני

מתועד בהקשר הנחקר, כגון תקשורת פנים-ארגונית ופרסומים ברשתות החברתיות ובתקשורת. מרבית החומרים נאספו במהלך שנת 2016 בזמן ששיתוף הפעולה עוד היה בעיצומו, וחלקם נאסף במהלך ראיונות השלמה שהתבצעו עם חלק מהמראיינים בשנת 2018, לאחר שהקשר כבר הסתיים. המחקר קיבל את אישור ועדת האתיקה של ביה"ס לעבודה סוציאלית ורווחה חברתית באוניברסיטה העברית בירושלים.

ניתוח הנתונים שנאספו במחקר התבצע בשיטה של ניתוח תוכן תמטי. הראיונות הוקלטו באישור המראיינים ובהמשך תומללו. החומר שנאסף בראיונות, בתצפיות והחומר המתועד, היוו את בסיס הנתונים של המחקר. חומרים אלה נקראו וחולקו ליחידות משמעות, תוך זיהוי קטגוריות ותמות מרכזיות החוזרות על עצמן בקרב הנתונים שנאספו. בהמשך הניתוח, הממצאים מהשדה נדונו ביחס לחומר התיאורטי והמחקרי העוסק בשיתופי פעולה בין ארגונים עסקיים לארגונים ללא כוונת רווח (גבתון, 2001).

תיאור מקרה החקר: הגינה הקהילתית

הגינה הקהילתית הינה פרי שיתוף פעולה בין שלושה ארגונים - ארגון עסקי בתחום הנדל"ן, עמותה הפועלת בתחום בריאות הנפש וארגון הפועל בתחום הסביבתי. להלן תיאור כל אחד מהארגונים והשחקנים המרכזיים המעורבים בקשר מטעמו:

חברת הנדל"ן - קבוצה המאגדת בתוכה שלוש חברות נדל"ן ותיקות. בעת ביצוע המחקר, הקבוצה הייתה תחת חברת אחזקות גדולה יותר, אשר בבעלותה היו עסקים רבים בתחומים מגוונים. קבוצת הנדל"ן חולשת על נכסים בכל רחבי הארץ, הכוללים נכסים פרטיים להשכרה ושטחי מסחר ועסקים. המעורבים העיקריים בקשר מטעם החברה העסקית הם מנהלת האחריות התאגידית של חברת הנדל"ן ועובדי החברה, אשר מתנדבים בפעילות השוטפת בגינה.

עמותה בתחום השיקום בבריאות הנפש - אחת מהעמותות המובילות בישראל העוסקת באספקת שירותי שיקום בתחום בריאות הנפש. העמותה מספקת שירותים בפריסה ארצית ומונה עשרות סניפים, כ-850 עובדים בשכר ומאות מתנדבים. המחקר נערך באחד מסניפי העמותה באזור המרכז, המעניק מגוון של שירותי שיקום בתחומים של דיור, תעסוקה ופנאי לאנשים המתמודדים עם מוגבלות נפשית. ניתן להתרשם מאופי הסניף של העמותה מתוך התיאור המופיע בעמוד הפייסבוק שלו-

"יאי שם, בחלק הכי סואן של XXX, מסתתר בין עצים בניין קטן אליו מגיעים מדי בוקר אנשים מיוחדים המתמודדים עם פגיעות נפשיות. לכל אחד סיפור אישי והתמודדות משלו, אך המשותף לכולם הוא הרצון להרגיש שווים... שווי ערך ובעלי ערך. את הרצון הזה אנחנו מממשים דרך המפעל הקטן שהקמנו לייצור סבונים ומוצרי טיפוח לגוף מחומרים טבעיים. לרוב האנשים העובדים במקום זה, זו הפעם הראשונה שהם חווים תחושת הצלחה, מסוגלות, סיפוק וגאווה ולפיכך, כל סבון נעשה באהבה ובתשומת לב רבה".

המעורבים העיקריים בקשר מטעם העמותה, הם מנכ"לית העמותה, מנהלת הסניף המקומי של העמותה, אחראית התעסוקה בסניף, אחראית הפרויקטים בסניף ולקוחות הארגון- אנשים המתמודדים עם מוגבלות נפשית ומקבלים שירות בסניף.

עמותה בתחום איכות הסביבה - ארגון סביבתי ותיק הפועל למען שמירה על הטבע, הסביבה והנוף. הארגון הסביבתי העניק את הליווי המקצועי להקמה ולאחזקת הגינה. המעורבים העיקריים בקשר מטעם ארגון זה, הם האחראית על גינות קהילתיות בארגון והגן הקהילתי, המגיע לסניף על מנת לתת לעובדים, למתנדבים מחברת הנדל"ן ולמתמודדים, שירותי הדרכה בעבודות הגינון.

מהות שיתוף הפעולה

שיתוף הפעולה בין שלושת הארגונים התחיל בחודש מרץ 2015 ונמשך כשנה וחצי. הקשר נוצר למטרת פרויקט משותף של הקמה ואחזקת גינה קהילתית הממוקמת בסניף של העמותה לבריאות הנפש באזור המרכז. במסגרת הקשר בין הצדדים, העביר הארגון העסקי סכום של 54,000 ₪ לארגון הסביבתי, אשר נועד לממן את השנה הראשונה של הפעילות. חלק מסכום זה (15,000 ₪) נועד לממן את שכרו של הגן הקהילתי המלווה את הפרויקט, ויתר הסכום נועד לרכישת הציוד הנדרש לגינה כגון אדניות, מערכת השקיה, ערוגות וכיו"ב. בשנה העוקבת היה אמור הארגון העסקי להעביר סכום נוסף של 59,000 ₪ לטובת הפרויקט, אשר בסופו של דבר לא הועבר עקב סיום הקשר בין הצדדים.

בנוסף לתרומה הכספית, החברה העסקית תמכה בפרויקט באמצעות מימון של התנדבות עובדים בגינה הקהילתית בתדירות של שתי שעות התנדבות שבועיות, אשר עבורן שולם לעובדים שכר כשעות עבודה. במשך כשנה וחצי הגיעו מדי שבוע צוותים של 3-5 מתנדבים לשלוש שעות התנדבות בגינה. בהערכה של 3 מתנדבים המגיעים מדי שבוע, מדובר בתרומה של כ-432 שעות התנדבות שנתרמו על ידי החברה במשך התקופה המדוברת של הקשר. בתום תקופה זו, החברה העסקית הפסיקה את שיתוף הפעולה מסיבות שיתוארו בהמשך, ומאז הגינה הקהילתית ממשיכה להתקיים בתפעול העמותה, ללא שותף עסקי קבוע.

הרקע לקשר: מניעים ליצירת הקשר בין הארגונים

המניע לקשר של כל אחד מן הצדדים נבע מצרכים ורצונות שעלו בכל אחד מהארגונים. בארגון החברתי, הקשר התחיל מתוך יוזמה של מנהלת סניף מקומי של העמותה לבריאות הנפש. הבניין בו מתקיימת הפעילות של העמותה עבר שיפוץ, במסגרתו יזמה מנהלת הסניף הקמה של גינה קהילתית שתהווה מעין "ריאה ירוקה" בסביבה האורבנית בה נמצא הסניף. לגינה היו מספר מטרות: חזון עסקי: הגינה נועדה לשמש את המתמודדים לגידול שתילים, אשר מהם ניתן להפיק תמציות להכנת סבונים במסגרת פעילות המפעל המוגן המספק עבורם שירות של שיקום תעסוקתי. סבונים אלה נמכרים אחר כך במפעל ובירידי מכירה, והרווח ממכירתם משמש חלק מתקציב פעילות העמותה.

טיפול שיקומי: בנוסף לחזון העסקי, לעבודה בגינה יש גם ערך שיקומי מכיוון שהיא מאפשרת למתמודדים המקבלים שירות בסניף, לגוון את שגרת יומם ולהתנסות בעבודות גינון, וכן ללוות את תהליך הייצור של הסבונים מראשיתו ועד סופו.

שילוב קהילתי: מטרה נוספת שמנהלת הסניף ראתה לנגד עיניה בבניית הגינה, היא אינטגרציה חברתית בין המתמודדים לבין אוכלוסייה נורמטיבית מהקהילה - מתנדבים מהחברה העסקית ותושבים מהשכונה. הגינה מהווה פלטפורמה לאינטראקציה בין המתמודדים לבין הקהילה, אשר תסייע בהפחתת הסטיגמה הקיימת בציבור הרחב כלפי אוכלוסיית האנשים המתמודדים עם מוגבלות נפשית.

לצורך הקמת הגינה, פנתה מנהלת הסניף להתייעצות עם עמותה ותיקה בתחום הטבע והסביבה. הארגון הסביבתי נרתם לקחת על עצמו את ההיבט המקצועי בהקמת גינה קהילתית, אולם עלה צורך לרתום שותף שלישי שיסייע בהשגת המשאבים הנדרשים וכוח אדם מתנדב, כפי שמתארת מנהלת הסניף בעמותה:

"הבנו את המגבלות שלנו, כי לנו אין את הידע המקצועי (בגינות), לארגון הסביבתי יש את הידע המקצועי. לנו יש את האנשים שיעבדו, אבל הם לא יוכלו לתת את התפוקה המלאה שנדרשת לגינה כזאת. ואז הארגון הסביבתי אמר "OK", בואו נקשור לזה שותף שלישי", ונחפש את האנשים שיוכלו לבוא ולעזור לנו לתחזק מדי שבוע גינה כזאת... התחזוקה שהיא דורשת, בגלל שהיא גדולה, זה הרבה אנשים, זה הרבה ידיים עובדות. גם בהקמה וגם בתחזוקה השבועית. ... היינו צריכים באמת

כוח אדם שיעזור לנו... אני העדפתי גורם עסקי, משום שגם יש בתוך הגורמים העסקיים אנשים שרצו להשתמש בנושא של התנדבות כאיזושהי פלטפורמה, וגם משום שיש שם משאבים כספיים".

לארגון העסקי היו מניעים משלו ליצירת פרויקט משותף עם ארגון חברתי. בתקופה זו חברת הנדל"ן עברה תהליך של שינוי ארגוני לאחר שמספר חברות בתחומים שונים של נדל"ן התמזגו לקבוצה אחת, ונוצר צורך בגיבוש העובדים ביחידות השונות. בעת ביצוע המחקר, חברת הנדל"ן הייתה בבעלותה של חברת אחזקות גדולה יותר, שלה מדיניות מוצהרת של אחריות חברתית בתחום של שילוב אנשים עם מוגבלות בקהילה. מנהלת האחריות התאגידית בקבוצה זיהתה במיזוג ובעובדה שהעובדים לא מכירים אחד את השני, הזדמנות לפעילות תאגידית-חברתית אשר תתמוך בתהליך הארגוני של המיזוג בין החברות. לאור זאת, המניע המרכזי והדגש של הפעילות מבחינת החברה העסקית, היה יצירה וחיזוק הקשר של העובדים בינם לבין עצמם, ולא דווקא יצירת קשר עם אוכלוסיית היעד של הארגון החברתי, כפי שתיארה מנהלת האחריות התאגידית בחברת הנדל"ן:

"אנחנו יודעים שזאת אוכלוסייה שמאוד-מאוד קשה להגיע אליה (נפגעי הנפש). אז דווקא אני... רציתי להשיג את החיבור של פה, של העובדים בינם לבין עצמם, שזו הייתה אחת המטרות שלנו בעצם. לחבר את האנשים שמגיעים מחברות שונות, ולא מכירים".

בהתאם למודל של אוסטיין (Austin, 2000), ניתן לראות כי הקשר בין הארגונים נתפס על ידם כיחסי חליפין, שיש בהם תמורה הדדית בעבור שני הצדדים המעורבים בקשר.

השלב היזמי: היכרות בין הארגונים ומיסוד הקשר

לאחר שבחברה העסקית הוחלט לצאת לפרויקט של התנדבות, כשלב ראשון הוקם צוות היגוי של עובדים במטרה לבצע תהליך של חשיבה ובחירת שותף חברתי. בצוות השתתפו עובדים משלוש החברות שהתמזגו, וההשתתפות בו הייתה וולונטרית. המשתתפים הגיעו ממגוון מחלקות ותפקידים בארגון, למשל המחלקה המשפטית, אגף הכספים, מחלקת אחזקה והנהלת חשבונות. מנהלת האחריות התאגידית מתארת את הקריטריונים של קבוצת ההיגוי לבחירת הפעילות הרצויה בעיניהם:

"החלטנו שרוצים גיבוש בתוך החברה (סיוע למיזוג), לעשות משהו משמעותי שיהיה פאן ולא כבד, ושיתאים לאסטרטגיית האחריות החברתית של הקבוצה (אנשים עם מוגבלות)".

במקביל לפעילות של צוות ההיגוי, העובדים בחברה החלו לקבל "טיזרים" שיווקיים בדבר הפעילות הקהילתית שעתידה לצאת לדרך. למשל, על משטחי האכילה בחדר האוכל ("פלייסמנטים") הונחו תמונותיהם של חברי צוות ההיגוי, והעובדים נדרשו לנחש מה משותף לעובדים אלה שהגיעו מיחידות שונות ולכאורה אין ביניהם קשר. בהמשך נחשף בפניהם שמדובר בצוות ההיגוי, שהתכנס לצורך בחירת פעילות של התנדבות בקהילה.

היזומה לחבר את חברת הנדל"ן לעמותה לבריאות הנפש הועלתה על ידי מנהלת הגינות הקהילתיות בארגון הסביבתי. במסגרת תפקידה היא ליוותה את העמותה בתהליך הקמת הגינה, ובמקביל הייתה לה היכרות קודמת על רקע אישי עם מנהלת האחריות התאגידית בחברת האחזקות תחתיה פעלה חברת הנדל"ן. לאחר שהיא הציעה לחברת הנדל"ן את העמותה לבריאות הנפש כשותף פוטנציאלי, הצעד הבא היה שצוות ההיגוי של חברת הנדל"ן הגיע אל הארגון החברתי כדי "לבדוק אותם", כפי שמתארת מנהלת הסניף:

"היא (מנהלת האחריות התאגידית בארגון העסקי) הביאה את הקבוצה שהייתה אחראית בתוך החברה למצוא את הפרויקטים ההתנדבותיים, והם באו לכאן. אח"כ הגיע לפה גם סמנכ"ל שלהם, בדק אותנו, בדק את הנכונות שלנו, את המחויבות שלנו לפרויקט. ואח"כ הם היו צריכים לקבל

החלטה אצלם האם הם נכנסים לזה או לא... מהר מאוד הם החליטו כן ללכת על הפרויקט, ואז עשינו אירוע השקה".

מתיאורה של מנהלת סניף העמותה ניתן לראות את פערי העוצמה בין הארגונים בקשר. תהליך הבדיקה אינו מתואר כתהליך הדדי, אלא כתהליך חד-צדדי בו הארגון החברתי עובר בדיקה מדוקדקת על ידי הארגון העסקי. הארגון העסקי הוא בעל העוצמה בקשר ובידו הסמכות להחליט אם שיתוף הפעולה בין הארגונים ייצא לפועל. מצד הארגון החברתי לעומת זאת, היה מובן מאליו שהם מעוניינים בקשר זה, ולכן מנהלת הסניף מתארת אותם כבעלי עמדה פסיבית, הממתיינים להחלטת הארגון העסקי.

לאחר שהארגון העסקי אישר את שיתוף הפעולה והושגה הבנה ראשונית בין הצדדים שיעבדו יחד, החל תהליך של הגדרת מסגרת הקשר. הצדדים החליטו שהחברה העסקית תתמוך בהתנדבות של עובדים מטעמה בגינה הקהילתית בתדירות של אחת לשבוע למשך שעתיים בשעות הבוקר. שעות התנדבות אלה ישולמו להם במלואן על ידי החברה כשעות עבודה. קבוצות העובדים המתנדבים יגיעו ביניהם ברוטציה, כך שכל קבוצת מתנדבים תגיע למקום אחת לחודש. המתנדבים יעבדו לצד המתמודדים בעבודות גינון ותחזוקה של הגינה, תחת הדרכתו של גנן קהילתי. הגנן יגיע מטעם הארגון הסביבתי, ושכרו ימומן על ידי חברת הנדל"ן.

גם כאן ניתן לראות, כי החברה העסקית היא זו שקבעה את "הטון" לגבי המסגרת של הקשר - היא זו אשר הכתיבה את משך ההתנדבות ותדירותה, וכן את מספר המתנדבים שיגיעו. הארגון החברתי נזקק לכל זוג של ידיים עובדות, והיה מוכן להתגמש בהתאם לרצונותיו של הארגון העסקי ולקבל את שיתוף הפעולה המוצע ללא התלבטות, כפי שמתארת מנהלת הסניף:

"מאותו רגע שהם החליטו שזה קורה, לקח לנו איזה חודש להבין מי מגיע מתי. אנחנו סיכמנו על יום פעילות בשבוע שזה יום שלישי, מ-09:00 עד 11:00... החלטנו על יום ושעות מסוימות, שהם באים בבוקר לכאן, ומפה הם חוזרים לעבודה... הבסיס היה שהם התחייבו שבכל שבוע מגיעה קבוצה. אלה יכולים להיות ארבעה עובדים, חמישה עובדים, שניים או עשרה. בסדר? מבחינתנו מי שרוצה לבוא באותו שבוע, שיבוא... והם התחייבו בעצם, הם רצו לקחת התחייבות על עצמם שהעובדים שלהם יגיעו... לפחות אחת לשבוע".

מנהלת האחראיות התאגידית בארגון העסקי תיארה את העמדה של הארגון החברתי בקשר מנקודת מבטה:

"אני חייבת לציין שבעמותה הם לקחו את מה שיכולנו להציע בשתי ידיים, ואף פעם לא ביקשו יותר. הם ממש הבינו לאורך כל הדרך, ואנחנו גם הסברנו בצורה מאוד עדינה, שזה מה שאנחנו יכולים לתת. אלה השעות, והם היו לאורך כל הדרך מאוד-מאוד מתחשבים, ומאוד לא באים בדרישות שהן לא הגיוניות... אני חושבת שיש היום בכלל הבנה שארגונים עסקיים הם כבר לא פרה חולבת, הם לא מכונת מזומנים, אלא חייב להיות win-win בשביל שזה יחזיק".

לאחר ההגדרה של מסגרת הקשר, הפרויקט של הגינה הקהילתית יצא לדרך באירוע השקה שהתקיים במסגרת יום חברה של חברת הנדל"ן, בחלל של ארגון הפועל לקידום החברה האזרחית. ביום זה הנהלת החברה הציגה תוכניות עבודה מחלקתיות. בין המצגות של המנהלים שולבה במהלך היום הצגה של הפרויקט המשותף בין החברה לבין העמותה לבריאות הנפש, במטרה לחשוף את הפעילות בפני עובדי החברה ולגייס מתנדבים לפעילות. מנהלת הסניף של העמותה מתארת את המשמעות של אירוע השקה זה בעבורה, כפלטפורמה לגיוס מתנדבים, אך לא פחות מכך כהזדמנות לערוך הסברה בנושא בריאות הנפש ולהפחית מהסטיגמה הקיימת בחברה כלפי מתמודדים:

"אנחנו הגענו לשם עם מצגת שלנו וקצת הסבר על התחום, והבאנו איתנו שתי מתמודדות שלנו שהיו יחד איתנו. הצגנו את עצמנו ומי אנחנו, ובעצם אמרנו להם שאנחנו נשמח שהם יבואו אלינו ויכירו אותנו, וגם יתאהבו בנו. אני רצייתי מכל האירוע שם ליצור את השליחים הראשוניים שלנו... היה לי חשוב שיבואו ויתנדבו... כי לבוא ולהיות עם אנשים עם חולי נפשי, זה לא הדבר הראשון שאתה בוחר לעשות. יש דברים שמעדיפים לראות יותר - אוכלוסייה במצוקה, או ילדים, את יודעת, יש דברים שהם ככה יותר, אנחנו קוראים לזה יותר "סקסיים"... אבל היה לי חשוב שהם יבינו מה זה. וזה היה המסר של ההרצאה. לא משנה לי בסוף ההתנדבות, משנה לי שתבינו שאפשר לחיות עם זה, ויש חיים מלאים... זה היה מאוד-מאוד מרגש".

בהמשך אותו היום, עובדי חברת הנדל"ן יצאו לחצר והכינו שקים עם שתילים תחת הדרכתם של מדריכים מטעם הארגון הסביבתי. שתילים אלה היוו את התשתית הראשונית להקמת הגינה הקהילתית. במפגש הראשון שהתקיים בגינה, המתנדבים חיברו את השקים עם הצמחים שהכינו באירוע ההשקה לטפטפות השקיה, תחת הדרכתו של הגנן הקהילתי. לאחר הפעילות, פרסמה מנהלת הסניף של העמותה פוסט בפייסבוק של הסניף המבשר על התחלת הפרויקט המשותף:

"באביב, אנו מצפים לפריחה וצמיחה של גינת הגג הקהילתית שלנו. הפרויקט מתחיל ממש בימים אלו. כל חובבי הגינון מוזמנים להצטרף להדרכות בכל יום שלישי בבוקר. התחלנו עם כיסי שתילה ורטיקליים, שהוכנו על ידי עובדי חברת XXX, והם ילוו אותנו בהתנדבות כל השנה".

לסיכום, השלב הראשון בקשר בין הארגונים כלל בחינה של הארגון החברתי מצד הארגון העסקי, יצירת קשר ראשוני בין הצדדים, אירוע השקה בו גויסו מתנדבים ופעילות משותפת ראשונה בגינה.

כניסה לפעילות השוטפת

המפגש הראשון בגינה היווה את יריית הפתיחה לפעילות השוטפת בסניף. הפעילות התקיימה מדי שבוע במשך כשנה וחצי, החל ממרץ 2015 ועד ספטמבר 2016. אחת לשבוע הגיעו מתנדבים מטעם החברה העסקית לעבוד בגינה לצד המתמודדים בעבודות גינון מגוונות, כגון טיפול באדניות, הכנת קומפוסט, שתילה ומיצוי שמנים, אשר ישמשו בהמשך להכנת הסבונים במפעל המוגן בסניף. הפעילות התבצעה תחת הדרכתו של הגנן הקהילתי. תוכנית העבודה בגינה נקבעה על ידי הארגון החברתי והארגון הסביבתי, בהתאם לשיקוליהם כגון: כמות המתמודדים המשתתפים באותו היום, הצרכים מבחינת המפעל המוגן (אלו תמציות צמחים נדרשות להפקת הסבונים), וכן תוך התחשבות במזג האוויר ובשיקולים עונתיים. החברה העסקית לא התערבה בקביעת תוכנית העבודה בגינה. עובדי החברה הגיעו מדי שבוע לפעילות כמשתתפים, ונאמר להם מהן המטלות המצופות מהם לאותו היום. כל מפגש נפתח בסבב קצר בו העובדים והמתמודדים הציגו את עצמם, ובהמשך הגנן הציג את תוכנית העבודה שנקבעה לאותו היום. לאחר מכן, המתנדבים והמתמודדים ביצעו את המשימות השונות שנקבעו להם.

בתצפיות על הפעילות המשותפת שנערכה במקום, נראה היה שהמתנדבים מטעם החברה העסקית מתגודדים כקבוצה ועוסקים בשקט בעבודתם. הם דיברו מעט זה עם זה, אולם מיעטו ליצור קשר עם המתמודדים. באינטראקציות מעטות שהתקיימו סביב צרכים פרקטיים (כגון, "אפשר בבקשה לקבל את המעדר"), ניכר כי הם אינם מכירים את המתמודדים בשמותיהם. גם מבחינה חזותית בלט ההבדל בינם לבין המתמודדים - הם היו לבושים בבגדים מחויטים אשר התאימו להמשך יום עבודתם במשרד, אולם נראו פחות מתאימים לעבודת גינון. זאת לעומת המתמודדים, אשר לבושים על פי רוב היה יום-יומי. ההתרשמות בתצפיות קיבלה חיזוק מדברי המרואיינים. כך למשל, ציינה מנהלת תחום התעסוקה בסניף העמותה:

י"רק עם מישהי אחת מהמתנדבים של החברה העסקית ראיתי ממש (אפשרות לנהל) שיח ויותר... הייתי רוצה שהם יותר ירגישו בטוחים, המתמודדים, ליצור את השיח הזה. אני חושבת שזה בא משני הצדדים. אני חושבת שאולי גם המתנדבים מרגישים קצת חשש לגשת, לדבר... ואצל המתמודדים זה בא ממקום של סטיגמה עצמית, ומה יש לי לתת... אחת מהבנות בגינה אמרה לי "מה? מותר לי לדבר איתם?... מותר לי להגיד שאני נשואה ושיש לי ילדים?!", דברים כאלה".

בדומה לכך, אחת מהמתמודדות אשר מטופלת בעמותה ציינה לגבי המתנדבים:

"יאני מרגישה שהם באים מבחוץ, אני עוד לא מרגישה את ההרגשה שזה ביחד עדיין, עוד לא הרגשתי את זה... עוד לא ראיתי שהחבריה ביחד איתנו".

לאחר מספר שבועות של פעילות, עלה קושי כאשר המתנדבים מהחברה העסקית שהגיעו לפעילות ביטאו תחושה שהם לא בהכרח מבינים לשם מה הם מגיעים לפעילות. הם לא חשו שהתרומה שלהם משמעותית כפי שציפו כנראה להרגיש, ותיארו תחושות של תסכול סביב חוסר החיבור שלהם עם המתמודדים. מנהלת האחריות התאגידית בארגון העסקי מתארת ניסיון להתמודד עם הריחוק במהלך הפעילות דרך יצירת חיבורים באופן מלאכותי:

"הפיזיקים שקיבלתי מהם בהתחלה זה "הם בכלל לא צריכים אותנו, הם בתוך עצמם, הם מסתדרים לבד, אין לנו שום ערך מוסף... אנחנו משתדלים שיהיה שיתוף פעולה בין מתנדבים למתמודדים. אז ביקשתי מיוסי (הגנן) שננסה לייצר את זה באופן מלאכותי, למשל "סימה, בואי תהיי עם חגי...".

מנהלת סניף העמותה מתארת את יצירת הקשר כהליך התפתחותי המצריך זמן והשקעה מצד המתנדב, משום שהמתמודדים אינם ממהרים להיפתח וליצור קשר עם אנשים חדשים. אולם, הצורך בהשקעה ובסבלנות בתהליך יצירת הקשר אינו עומד בהלימה עם הצורך של המתנדבים מהחברה העסקית לחוש סיפוק מיידי בפעילות:

"לחבריה שלנו מואד קשה להיפתח לאנשים זרים. אז כשהוא רואה אותך פעם ראשונה מגיעה, הוא לא ייצר קשר, וזה טבעי. אני גם לא מצפה שהוא ייצר קשר... בהתנדבות תמיד בן אדם רוצה לראות שהוא עוזר לאיזה מישהו במצוקה ומרים אותו. איזושהי פנטזיה... זה הסיפוק של הבן אדם, כשהוא בא. כמו עכשיו, ב"יום המעשים הטובים", הם באים, צובעים דירה. וואלה, צבעו דירה, איזה יופי. אנחנו פה מדברים על משהו אחר. אנחנו מדברים על תהליך, אנחנו מדברים על משהו ארוך טווח. אנחנו מדברים בכלל על שינוי עמדות בסיסי... וזה מתחיל ממקום של חינוך, ולא ממקום של "באתי, עשיתי, הלכתי".

על מנת להתמודד עם התחושות שעלו בקרב העובדים, הכינה מנהלת סניף העמותה עלונים עם הסבר לגבי אנשים עם מוגבלות נפשית שחולקו לעובדי החברה. בנוסף לכך, מנהלת האחריות התאגידית בחברה החלה בשיווק פנים-ארגוני של הפרויקט, בניסיון למשוך מתנדבים נוספים מהארגון. להלן טקסט מתוך עלון שפרסמה לעובדים:

"שלום לכולם, החודש התקיימו המפגשים הראשונים בבית... הכרנו אנשים מדהימים, שסביר להניח שלא היינו פוגשים בנסיבות אחרות. חיברנו טפטרות בכיסי השתילה שהכנו כולנו יחד במפגש החברה, הנבטנו זרעי צונניות, למדנו איך מכינים פיתות עם לאבנה וחמאה תוצרת בית... ולא פחות חשוב, יצאנו מהמשרד הממוזג, לקחנו פסק זמן מהעבודה שלא נגמרת והכרנו יותר לעומק את החבר מהקומה מתחת או זה שבחדר ממול, ופגשנו לראשונה את העובד שהגיע מירושלים. צחקנו,

התרגשנו, ובעיקר טעמנו מהי נתינה. התגובות של החברים ב... היו מדהימות. לא נתפס עד כמה שעה וחצי של תשומת לב משמעותית עבור כל אחד מהם. אני רוצה להודות לכל העובדים שלוקחים חלק בפרויקט היפה הזה, ומזמינה את כל מי שמתלבט להצטרף ולנסות. מבטיחה שתיהנו!... ניתן להזמין את הילדים להצטרף לפעילות מקסימה זו למען האחר".

ניתן לראות בעלון הפרסום ניסיון של החברה העסקית לשווק את הפעילות לעובדים בדרך שתתחבב עליהם, כגון הצגת הפעילות כהזדמנות להיכרות עם חברים חדשים וגיוון שגרת העבודה. בנוסף, מהעלון עולה גישה פטרונית כלפי המתמודדים, אשר מתוארים כ"אנשים אחרים" שלא פוגשים בנסיבות טבעיות, וכן כאוכלוסייה הנוקטת לחסדם של עובדי החברה העסקית באמצעות פיסת תשומת לב.

שלב זה בקשר בין הצדדים התאפיין בכניסה לפעילות שוטפת בגינה אשר מתקיימת מדי שבוע. במהלך הפעילות המתנדבים והמתמודדים מיעטו לייצר קשר זה עם זה, ובמקביל עלו ספקות מצד המתנדבים מהארגון העסקי לגבי תרומתם למתמודדים והערך שבפעילות ההתנדבות שלהם.

המשך הפעילות ו"משבר אמצע"

הפעילות השוטפת נמשכה מדי שבוע, כאשר למרבית המפגשים הגיעו מתנדבים מעטים (כשלושה עד חמישה, מתוך עשרה שהיו בתכנון הראשוני). מנהלת האחריות התאגידית מתארת קושי מתמשך בגיוס העובדים להתנדב בפרויקט:

"זה כמו להיות גננת קצת. לנהל את האנשים ולדאוג שיגיעו אנשים, וזה לא פשוט. גם אלה שבאים, אז "היום אני לא יכול", ו"מחר אני כן יכול". ו"אני יכול לבוא רק לחצי שעה", את יודעת, כל אחד והעניינים שלו... לכל אחד עדיין יש זימון ביומן. לכל אחד מעובדי החברה יש זימון ביום שלישי כלשהו. זה יצא כבר קדימה... כל חודש. ומתוך 10 אנשים שמוזמנים בכל שבוע. מגיעים 2, 3, מגיע אחד. אנחנו לא מתייאשים. כל שבוע אנחנו נזכיר לך שאתה לא שם".

לאור הקושי בגיוס מתנדבים, התקבלה החלטה בארגון העסקי שהפעילות תוגדר כחובה לעובדים, כפי שמתארת מנהלת האחריות התאגידית:

"אנחנו רוצים שכולם יתנסו, שכולם יגיעו... זה היה מהלך כזה מאוד מסיבי ואינטנסיבי בהנהלה, ורתמנו את הסמנכ"לים ואת מנהלי המחלקות... גם כשזה היה חובה, זה לא היה פשוט. אנשים לא הגיעו... יש את האנשים האלה שאת מרגישה שזה לא בא להם בטוב".

בהמשך דבריה, שיתפה בתחושות של מרמור וכעס כלפי העובדים:

"כל התובנות האלה של אי-אפשר להכריח אנשים להתנדב, ומי שזה באמת בנפשו יעשה את זה גם אם יש לו 15 פגישות באותו יום. ומהצד השני, יהיו כאלה שיישבו כל היום ויגלשו ב-YNET ולא יילכו, כי הם לא מוכנים לתרום מעצמם... אלה דברים שעם הזמן את מבינה... נורא כעסתי בהתחלה, ונורא לא הבנתי איך אנשים יכולים להיות כאלה חסרי אכפתיות, חסרי התחשבות, חצופים, באמת".

בעקבות ההנחיה בחברה העסקית לחייב את עובדיה להגיע לפעילות, הגיע גל נוסף של מתנדבים מטעם החברה, אך די מהר רובם לא חש חיבור למקום ונשר מהפעילות. נשאר גרעין קבוע ומצומצם של מתנדבים, כפי שמתארת מנהלת תחום התעסוקה בסניף העמותה:

"האמת שלא האמנתי שזה יהיה ככה באמת התנדבות, כי זה הרגיש לי שקצת מחייבים אותם. יש כאלה שמטפטים ולא כ"כ רוצים כמו בכל מקום, אבל יש את הקבוצה הגרעינית (שהיא) חזקה

ומגיעה באמת, ו(הם) באמת עושים עבודה יפה. אני חושבת שיש עוד כמה אנשים שנכנסו יותר לעניין מאז, אבל היו כאלה שבאו בגישה של אנטי ועזבו. זאת אומרת, שלא היו מעוניינים מההתחלה".

על אף הקשיים בגיוס המתנדבים, החברה המשיכה את הפעילות השבועית בפרויקט באורך רוח ובהתמדה, כאשר בכל שבוע הגיעו שניים-שלושה מתנדבים. בהדרגה נוצרו יותר חיבורים אישיים בין חלק מהמתנדבים לבין המתמודדים, כפי שמספרת מנהלת סניף העמותה:

"נוצרו קשרים עם אנשים שאצלם ירדו עכבות וחסמים... מי שהגיע פעם בחודש, הגיע... וזה היה מפתיע... לא האמנתי... שיהיה להם אורך רוח למשוך את זה במשך תקופה, כי הרבה אנשים מהר מאוד... מתייאשים מזה, והם לא. הם היו ממש minded, ואהבו את זה מאוד. ואז נוצרו גם קשרים עם אנשים. אז פתאום הם באו ואמרו לי "את יודעת? זה סיפר לי ככה, ומה אני עושה עם זה?", והיינו צריכים פתאום להיכנס עם יותר הדרכה, כי נוצרו קשרים אישיים... עצם זה שאנשים ממשיכים להגיע לפה, זה אומר שזה נגע בהם, וזה נכון להם. וזאת השמחה הגדולה... השילוב הקהילתי בא מכאן, מאותם אנשים שבאים לפה שבוע אחרי שבוע".

המתנדבים מטעם חברת הנדל"ן שהמשיכו והתמידו, תיארו תחושה של סיפוק ומשמעות מהקשר. בהדרגה נוצרה היכרות בין העובדים המתמידים לבין מספר מתמודדים, כפי שתיארה אחת מהעובדות המתנדבות:

"הם גם אחרי כמה פעמים זוכרים אותך. יש כאלה, ויש כאלה שהם יותר סגורים, שבהתחלה נגיד היו כמה אנשים שלא הסכימו לקחת חלק בפעילות, ולאט-לאט פתאום הם מגלים עוד סקרנות ועוד התעניינות. הם כאילו מגלים עולם חדש ואנשים חדשים, אז הם כן נפתחים... זה יפה לראות את זה, את השינוי שהם עוברים".

עם זאת, בראיון עם אחת המתנדבות עלתה גישה פטרונית למתמודדים, וגם עלה כי אינה מבינה את מהותה של המוגבלות הנפשית:

"דווקא את רואה שהם אנשים מאוד חכמים, ...אנשים... (שיש להם כאילו) מוח של ילד בן 3, אבל הם אנשים חמים בסופו של דבר, וכך רוצים ללמוד ולהשתפר, ולעשות שינוי. אולי בשניות הראשונות זה מרתיע, אבל אח"כ ברגע שהתחלנו את הפעילות, זה משתחרר. את לוקחת אותם תחת חסותך, ואת עוזרת להם. את מגלה עולם ומלאו שם אצלם".

מנהלת האחראיות התאגידית שניהלה את הקשר מטעם קבוצת הנדל"ן, השתדלה להשלים עם המינון המצומצם של ההתנדבות, שהיה פחות ממה שציפתה, ולראות את ההיבטים החיוביים בקשר:

"זה לדעתי פרויקט מדהים, באמת. מוצלח מכל הבחינות. השיג את כל מה שרצינו, גם אם זה בווליום נמוך יותר ממה שציפינו, וגם אם לא כל העובדים מתנדבים. אני חושבת שלראות את התמונות האלה... בד"כ יוסי (הגנן) שולח לנו ככה ביום ראשון מבוך של תמונות... לפתוח את הבוקר עם התמונות מהגינה, שווה הכל".

בנוסף לעבודה השוטפת בגינה אחת לשבוע, הקשר בין הצדדים לווה בכמה אירועים משותפים בחגים. למשל, בחג החנוכה קיימו אירוע של הדלקת נרות על גג בית הסניף, בו השתתפו עובדי החברה העסקית לצד המתמודדים. אירוע נוסף התקיים בט"ו בשבט, כאשר המתמודדים הוזמנו להגיע ולבקר במבנה של החברה העסקית, וקיימו שם פעילות משותפת של הכנת עציצים וייצור סבונים. מנהלת סניף העמותה מתארת אירוע זה כפעילות שיא בחיבור בין הצדדים:

"כשבאנו אנחנו לעשות את הפעילות של ט"ו בשבט, בכלל זה היה כיף, כי הבאנו את כולם מפה. והם שלחו לנו אוטובוס, לקחנו את כולם, העלינו לאוטובוס, ואת כל הפעילות עשינו שם. וזה היה באמת אחד הדברים היותר משמעותיים בתהליך, שפתאום אנחנו יוצאים לתוך הקהילה ומפעילים שם... באנו לשם, פתחנו דוכן של המוצרים שלנו בתוך החברה... ירד המנכ"ל שלהם, וגם המנכ"לית שלנו הגיעה... היה איזה שיח יותר נכון, כי באמת זה לא משהו שקורה כל יום".

במהלך הפעילות השוטפת וכן באירועי החג, מנהלת הסניף הקפידה לעדכן באופן שוטף את עמוד הפייסבוק של העמותה עם תמונות וכתבות המתארות את הפעילות. למשל, אחרי אחת הפעילויות המשותפות כתבה את הטקסט הבא:

"עובדי XXX הגיעו היום ליום מלא בהפתעות, המון עבודה של קטיף תוצרת ירוקה, הכנת פסטו נהדר, ארוחת ירקות מעולה. כל הכבוד על השיתוף והיוזמה. היה טעים, נעים ומלא בשמחה! ויחד עם יוסי נשתלו עוד שתילים רכים שנובטים וצומחים- תורמוס, אפונה ריחנית, צנונית, תפוחי אדמה. **בגינה שלנו - השמחה רבה**".

ניתן לראות מתוך הדברים, את החשיבות שהארגון החברתי מייחס ליחסי ציבור של הפעילות המשותפת, שאינה פחותה מהחשיבות שמייחס לכך הארגון העסקי. מנכ"לית העמותה מנמקת את הסיבות לכך:

"זו עוד דרך לייצר מודעות לקיומנו. ואח"כ לייצר את הערך הזה שאנחנו (המתמודדים עם מוגבלות נפשית) לא מסוכנים, ושכל אחד צריך אותנו. זו דרך שנוגעת בציבור הרחב ומביאה אותו ל- *engagement* בצורה יותר קלה".

תוך מספר חודשים בהם הגינה עמדה על תילה, היא הפכה לבעלת משמעות עבור המתמודדים המקבלים שירות מהעמותה. מבחינה שיקומית הם רכשו מיומנויות תעסוקתיות חדשות של עבודת גינון, וכן התגברו על פחדים אשר היו לחלקם, כגון פחד ללכלך את הידיים או לגעת בשתילים. התוצרת של הגינה, כגון פירות וצמחי תבלין, משמשת למאכל המתמודדים והצוות. בנוסף, תמציות של פרחים הגדלים בגינה, משמשות את המתמודדים בהכנת סבונים הנמכרים בהמשך במפעל המוגן השייך לעמותה. מתמודדת אשר עובדת בגינה, סיפרה על משמעות הגינה עבורה:

"אני אוהבת את הגינה. זה כמו החיים שלי. אני חיה את האוויר הזה הצח שבא מהפרחים ומהגינה. זה מאוד נותן לי בריאות. נותן לי חופש לנשום אוויר צח ומושך אותי... אנחנו שמים תות-שדה, אח"כ זה פורח, ואת רואה את הפירות. כל מיני עשבים, כל מיני פרחים. נענע למשל, שיבה. יש הרבה מאוד בצל ירוק, תפוח אדמה, שמיר, פטרוזיליה, חסה. כל זה, את רואה את זה, וזה יותר טעים מאשר בחוץ. זה יותר טעים, כי את מהידיים שלך עשית את זה".

הצלחה נוספת של הגינה, היא בכך ששכנים אשר גרים בבתי הסמוכים מגיעים לעתים לבקר בגינה ולשבת בה, ובכך נחשפים גם הם למתמודדים המגיעים לקבל שירות בסניף. באחת מהתצפיות שלי בגינה, צפיתי בשכנה אשר הגיעה לבקר, שתתה תה שנקרח מתוך עשבי הגינה, ותוך כדי כך יצרה שיח ואינטראקציה עם מספר מתמודדים.

לסיכום, שלב זה אופייני בקושי לגייס מתנדבים מהחברה העסקית ובניסיון לפתור קושי זה על ידי חיוב שלהם להגיע לפעילות. על אף צעד זה, מרבית המתנדבים עזבו, ונשאר גרעין קבוע של מתנדבים פעילים שכלל כשניים-שלושה מתנדבים מדי שבוע. מתנדבים מתמידים אלה העמיקו את הקשר עם המתמודדים אך עם זאת, לא נראה שינוי משמעותי בתפיסה הפטרונית כלפיהם מצד המתנדבים עובדי החברה העסקית.

דעיכה וסיום: "פתאום זה נעלם"

לאחר כשנה וחצי של פעילות שוטפת שהתאפיינה בעלויות ומורדות, של אירועי שיא מצד אחד אל מול ימים בהם מיעטו להגיע מתנדבים מן הצד השני, שיתוף הפעולה בין הצדדים דעך ובסופו של דבר הגיע לכדי סיום. חברת הנדל"ן חוותה משבר כלכלי בעקבות ירידה חדה בערך המניה של חברת האחזקות שהייתה בעלת רוב מניותיה. משבר זה התבטא בכך, שהחברה הודיעה שלא תתמוך כספית בשנה נוספת של הפעילות, בניגוד להתחייבות הראשונית שלה לתמוך בפרויקט במשך שנתיים. הפעילות המשיכה להתקיים מספר חודשים נוספים על בסיס של עודפים כספיים שנשארו מהשנה שחלפה. מנהלת סניף העמותה חשה שהיא מוכנה לוותר על הסיוע הכספי מצד החברה, אך חשוב לה מאוד שימשיכו ויגיעו המתנדבים מהחברה, בהם היא רואה משאב משמעותי:

"כמובן שיש פה דברים שאני מבינה, גם את הקשיים שהם קיימים בדרך. כמו למשל, שפתאום הייתה איזושהי ירידה בכמות המתנדבים, ולחברה היו קשיים כספיים, ואז הם ככה התלבטו אם כן ממשיכים, לא ממשיכים. וזה קצת נגע בנו. אז אמרנו "OK", תעזבו רגע את הקטע של ההשקעה הכלכלית מעבר, תביאו את האנשים, תתנו רק את השעות האלה, זה מה שחשוב לי... זה מבחינתי משאב אדיר..."

המשבר הארגוני בחברה הוביל לצמצומים, לפיטורים ולעזיבה של עובדים רבים. למשל, מתוך צוות ההיגוי שייסד את תוכנית ההתנדבות וכלל שבעה עובדים, ארבעה כבר עזבו. אווירת המשבר בארגון השפיעה על הנכונות של העובדים להגיע ולהתנדב:

"אני מדברת איתך על תקופה מאוד-מאוד בעייתית בחברה... הייתה פה אווירה לא טובה. אווירה כזאת של פחד, של חוסר וודאות, של ציניות. "טוב, יאללה, אתם רוצים לסמן איזה V על תרומה לקהילה? עזבו אותנו". או "אם אני אצא, אף אחד לא יעשה את העבודה בשבילי. אני לא אבזבז שלוש שעות מהחיים שלי... מישהו אח"כ יעשה את העבודה שלי? הם יצפו ממני להישאר אחרי שעות העבודה לסיים את העבודה שלי... ועד היום יש שבועות שלא מגיעים".

ואכן, בחלק מימי שלישי לא הגיעו כלל מתנדבים, כפי שאירע באחת התצפיות בהן לקחו החוקרים חלק. נראה היה שהמתמודדים שקועים בעבודתם, וכלל לא הבחינו בכך שמתנדבי החברה העסקית לא הגיעו. בעקבות שאלה של החוקרת בנושא, פנה אליהם הגנן ושאל אותם אם הם חשים בחסרונם של המתנדבים, אך המתמודדים ענו בשלילה והמשיכו בעבודתם.

במהלך תקופת המשבר, מנהלת האחריות התאגידית שריכזה את פרויקט ההתנדבות, הודיעה כי היא מסיימת את עבודתה בחברה. במהלך הפרויקט, היא נאבקה רבות לשמר אותו על אף אווירת המשבר, וכשהיא לקראת סיום תפקידה, הביעה חשש שהפרויקט לא ימשיך להתקיים אחרי עזיבתה:

"אני לא יודעת אם זה ימשיך, אני לא יודעת כמה זה בראש מעייני הנפשות הפועלות. אני ממש מקווה, באמת... אני חושבת שזה נתן פה המון. גם לאנשים, וגם לחברה בעמותה, וגם יש בזה משהו, באמת, זה פרויקט שאתה נורא רוצה להיות חלק ממנו. וזה יהיה לי ממש חבל... זה באמת פרויקט מדהים... החשש הגדול שלי והאכזבה שלי תהיה, אם החיבור הזה של העובדים לעמותה ייפסק".

לאחר עזיבתה של המנהלת, החברה מינתה את אחת מהעובדות להמשיך ולרכז את הפרויקט. הפעילות המשיכה מספר חדשים נוספים ללא העברת כספים חדשים ועם מתנדבים מעטים. בעמותה חשו שהפעילות כבר אינה מוחזקת כפי שהייתה, ושהקשר עם הארגון העסקי הולך ודועך. קשר זה המשיך במינון נמוך, עד

שבאופן פתאומי החברה העסקית החליטה שהיא מסיימת לחלוטין את שיתוף הפעולה. החלטה זו לא הועברה לעמותה באופן מסודר, אלא בעקיפין דרך הארגון הסביבתי, כפי שמתארת מנהלת סניף העמותה:

"עמית (מהארגון הסביבתי) דיברה איתי, היא אמרה שהם החליטו לסיים, והם גם קיצצו בתקציב... כי זה מה שהם יכולים לתת, וזה בסדר. מעבר לזה, הם לא יבואו... וככה בעצם התקיים המהלך של הסגירה... לא הופתעתי, כי הבנתי מה קורה להם. הם גם בדיוק עברו שם איזושהי טלטלה די רצינית, ויפעת (מנהלת האחריות התאגידית) אמרה לי שחלק מהאנשים עוזבים... זה התחיל כזה, את יודעת, מאיזושהי שיחה שלי עם עמית, ואז פתאום, פתאום זה נעלם".

בנוסף לצער על סיום הפרויקט, מנהלת סניף העמותה מתארת תחושות קשות לגבי האופן בו הקשר בין הצדדים הסתיים, באופן שלא אפשר תהליכי עיבוד של הקשר או תהליכי פרידה מהמתנדבים:

"הסיום היה לי צולע... כשהבנו שהקשר עומד בפני סיום, רצינו לתכנן איזושהו אירוע איתם. אבל הם היו כ"כ עמוק בתוך איזושהו "דאון" משברי, וגם אשת הקשר שלנו עזבה שם... ואז פתאום זה התפורר לנו... כל הנושא הזה של הפרידה מאוד התמסמס. ואז עשינו מין פרידה כזאת בוא נקרא לה, סמלית מאוד, של נציג אחד שבא, ואמרנו לו תודה. וזהו. וזה לא טוב... ושם היה לי חבל שזה נגמר לא טוב. מבחינתי. מבחינתם זה היה כנראה בסדר, אבל מבחינתי, אני אוהבת לעשות סגירה... חבל גם בשביל המתנדבים... אלה שהשקיעו, ונראו רצינו להוקיר אותם. אז כן, דאגנו לתת להם תעודות התנדבות".

המתמודדים הגיבו לעזיבה של המתנדבים, ושאלו בהתחלה מדוע הם לא מגיעים. אחר כך המשיכו הלאה, כפי שמתארת מנהלת הסניף:

"בשבוע הראשון הם שאלו. אח"כ הם המשיכו. זה כאילו מאוד מזכיר להם תהליכים שהם (חווים) כל החיים. אנשים נכנסים להם לחיים, יוצאים להם מהחיים. יש תחלופת מטפלים, יש תחלופת אנשי צוות...".

על אף האכזבה מהסיום הצורם, בעמותה לבריאות הנפש הקשר עם חברת הנדל"ן נתפס כהצלחה משמעותית וכמודל מוצלח של שיתוף פעולה עם חברה עסקית, בעיקר בשל המחויבות הקבועה של המתנדבים להגיע מדי שבוע לאורך זמן. מנכ"לית העמותה ציינה כי:

"אני חושבת שהרבה פעמים אנחנו מנסים למדוד הצלחה דרך כמה זמן זה נמשך. אני לא בטוחה שזה המדד הנכון להצלחה. אני חושבת שקשר שהוא בן כשנה ומעלה, הוא כבר מספיק... כי אחרת אתה מתחיל, זה גם יכול להתחיל לשעמם, בואו נודה על האמת. זה גם מייצר איזושהי נוחות אצל כל אחד ואחד מהצדדים, שלא צריך לחפש את האתגר הבא. עצם זה שמגיעים כל שבוע על פני שנה, זה המון... אז זה שמחליפים כל שנה, זה לא נורא בעיני".

לאחר סיום שיתוף הפעולה עם חברת הנדל"ן, עלתה שאלה כיצד להמשיך את פעילותה של הגינה הקהילתית, שכבר הפכה לחלק מהנוף השכונתי ונעשתה משמעותית עבור המתמודדים. מנהלת סניף העמותה החלה בתהליך של חיפוש שותף עסקי חדש שיתמוך בפעילות הגינה, בשאיפה לשחזר את מודל הקשר שנוצר עם חברת הנדל"ן - קשר הכולל תמיכה כספית בגינה, לצד התנדבות קבועה של עובדים. היא מתארת קושי במציאת שותף עסקי חדש, כקשור לכך שמרבית החברות העסקיות מעוניינות בפעילות שתהיה על בסיס חד-פעמי ולא מתמשך. עם זאת, למרות ההעדפה שלה למתנדבים קבועים, היא מדגישה שהיא נכונה לקבל כל מתנדב שיגיע:

"אין לנו כרגע חברה קבועה. חברות עסקיות פחות מגיעות כרגע, וחבל לי שכך. אנחנו פשוט מגייסים אותם כל פעם בנקודות, זה לא משהו ארוך טווח... צריכה להיות חברה מאוד אמיצה שזה בראש מעייניה, כדי להמשיך עם זה... חברות רוצות לבוא לפעילות רנדומלית, לא קבועה... קשה להם מאוד המחויבות הקבועה הזאת, ואני גם יכולה להבין את זה. ובסוף מי שמגיע זה אלה, שאו שהם גרים קרוב, או שזה נופל להם טוב ביום הזה בשבוע, או אני לא יודעת מה. דברים כאלה שהם באמת של בן האדם, ולא של המערכת. אני מקבלת את כולם. אני מקבלת את כולם, טוב, כי ההנחה שלנו (היא) שכולם שליחים שלנו בנושא של הפחתת הסטיגמה... מבחינתי, כל אחד שנכנס הוא שליח".

לסיכום שלב זה, משבר כלכלי בחברה העסקית הוביל לסיום הפעילות המשותפת באופן פתאומי, ללא תהליך פרידה מסודר בין הצדדים. מאז הסיום, מנהלת הסניף בעמותה חווה קושי בגיוס שותף עסקי חדש שיוכל להתחייב לפעילות מתמשכת.

דיון

מטרת המחקר המוצג במאמר זה, היא להעמיק את הידע לגבי שיתופי פעולה בין ארגונים עסקיים לארגונים חברתיים ללא כוונת רווח, המתבצעים כחלק מפרקטיקת האחריות התאגידית של עסקים. מקרה החקר שהוצג במאמר, מפרט את השלבים השונים בהתפתחות הקשר, בין ארגון עסקי- חברתי נדל"ן- לארגון חברתי- עמותה בתחום בריאות הנפש, שנוצר למטרת הקמה של גינה קהילתית ונמשך כשנה וחצי. ממצאי המחקר מציגים את השלבים השונים לאורך הקשר, את פעילותם של השחקנים המרכזיים בכל ארגון שהיו מעורבים בכל שלב בקשר ואת האתגרים המרכזיים שאפיינו כל שלב. בדיון, נתייחס לשלושה נושאים מרכזיים שעלו מתוך הממצאים: יחסי העוצמה בין הארגונים בשלבים השונים של הקשר, המפגש בין המתנדבים לקהל היעד של העמותה, ומהות הקשר על פי "רצף הקולבורציה" שהציע אוסטין (Austin, 2000) לאפיון שיתופי פעולה בין עסקים לארגונים חברתיים.

יחסי עוצמה בין הארגונים

כפי שעולה מחקר המקרה, לאורך צמתים מרכזיות בקשר היה זה בעיקר הארגון העסקי שהכתיב את הדינמיקה בין הארגונים. העמותה הייתה על פי רוב הגורם הפסיבי בקשר, והתאימה את עצמה לדינמיקה שהוכתבה לה. הספרות העוסקת ביחסים בין ארגונים עסקיים וארגונים חברתיים, מציינת כי יחסים אלה מאופיינים בפערי עוצמה, אשר נוטים על פי רוב לטובתם של הארגונים העסקיים. אי-שוויון זה נובע מכך, שהארגון העסקי הינו בעל עמדה של "משקיע" ו"תומך", בעוד הארגון החברתי הינו בעל עמדה של "מקבל" ו"נתמך" (Ashman, 2001; Harris, 2012; Seitanidi & Ryan, 2007).

האקססהאם (Huxham, 2003), מציינת כי יחסי העוצמה בין הארגונים אינם סטטיים, אלא משתנים במהלך היחסים בהתאם להתנהלות השוטפת. לאורך שיתוף הפעולה בין שני ארגונים, ישנם מספר צמתים אותם היא מכנה כ"נקודות של עוצמה" ("points of power"), בהם שני הצדדים עשויים להשפיע על האופן בו הפעילות המשותפת מתנהלת. השלב ראשוני של הקשר בו נבחרת המטרה של שיתוף הפעולה, מהווה צומת דרכים מסוג זה. במקרה שהוצג להלן, ניתן לראות שהארגון החברתי הגיע לקשר עם מטרה מוגדרת לשיתוף הפעולה - הקמה של גינה קהילתית בשטח של סניף העמותה, שתשמש לרווחת המתמודדים המקבלים שירות בסניף, הצוות והקהילה. מטרה זו הייתה למעשה תנאי מקדים לקשר - העמותה חיפשה מלכתחילה ארגון עסקי שיהיה מוכן לתמוך בפעילות זו, בתמיכה כספית ובליווי של מתנדבים. ניתן לומר, כי השלב הראשוני של הגדרת מהות הקשר, התאפיין ביחסי עוצמה שוויוניים יותר בין הצדדים. רוזה ואחרים (Roza et. al, 2017), מציינים כי עמדה פרו-אקטיבית של הארגון החברתי בתקשורת עם ארגונים עסקיים עשויה לצמצם

את פערי העוצמה בין הארגונים, ולסייע לכך שגם הארגון החברתי יגשים את מטרותיו בתוך הקשר. במקרה הנדון, המטרה של הקמת גינה קהילתית על פי חזונה של מנהלת הסניף, אכן התממשה.

על אף שהתהליך הראשוני של הגדרת מסגרת לקשר אופייני בשוויון יחסי, פערי העוצמה בין הארגונים באו לידי ביטוי מיד בתחילת הקשר והודגמו לכל אורכו. ניתן לראות, שעל אף הפרואקטיביות בחיפוש אחר שותף עסקי ובייזום הראשוני של הקשר עצמו, בצמתים מרכזיות לאורך הקשר הארגון החברתי הביע נכונות רבה להתגמש ולהתאים את עצמו לצרכים של הארגון העסקי. המשברים הכלכליים והארגוניים שחוה הארגון העסקי, יצרו תנודתיות בקשר בין הארגונים, עד שבסופו של דבר המשבר בארגון העסקי הוא שהוביל לסיום הקשר. נכונות זו של הארגון החברתי להתגמש בקשר ואף לרצות את הארגון העסקי, עשויה להפתיע לאור העובדה כי מדובר בעמותה בעלת עוצמה והשפעה, מהמובילות בתחומה בישראל בתחום שירותי בריאות הנפש. ממצאים דומים נמצאו גם במחקר שעסק בשיתוף פעולה בין הארגון החברתי "יד שרה" לבין חברת תרופות. נמצא, כי חברת התרופות הייתה זו שהכתיבה את אופי שיתוף הפעולה בין שני הארגונים. על אף הכוח החברתי והפוליטי של ארגון "יד שרה", הארגון מיצב את עצמו בעמדה נמוכה יותר בשיתוף הפעולה, ובחר לקבל על עצמו את ההנחיות והבקשות של הארגון העסקי (Schiller & Almog-Bar, 2013). ממצאים אלה ואחרים מעלים את השאלה, האם הנכונות של הארגון החברתי להתגמש בקשר מעידה בהכרח על עוצמה פחותה, או שמא זוהי החלטה טקטית-אסטרטגית של הארגונים החברתיים להתאים את עצמם לכללי המשחק הנהוגים בשדה זה של שיתופי פעולה עם עסקים, זאת על מנת להצליח ולגייס שותפים ומשאבים. במקרה החקר הנדון במאמר זה, נראה שפערי העוצמה היו פחות משמעותיים לתוצאות של הקשר. לצד הגמישות של הארגון החברתי באופן התנהלות הקשר, הארגון נשאר לאורך הקשר נאמן למטרותיו הראשוניות - הקמה ואחזקה של גינה קהילתית לרווחת המתמודדים בסניף והקהילה. הארגון החברתי השכיל להשתמש בקשר עם הארגון העסקי כאמצעי לגיוס משאבים שונים, על מנת לקדם את עשייתו החברתית בתחום של שיקום בבריאות הנפש.

המפגש בין המתנדבים לקהל היעד של העמותה

לצד ההצלחה של שיתוף הפעולה בהקמת הגינה הקהילתית על פי החזון של הארגון החברתי, תחום בו נצפו יותר בעיות היה יצירת אינטראקציה משמעותית בין מתנדבי הארגון העסקי למתמודדים המקבלים שירות בסניף. כפי שעלה הן מהראיונות והן מהתצפיות, הקשר בין הצדדים נותר בעיקרו קשר מינימלי וקונקרטי, ללא היכרות מעמיקה בין הצדדים. מנהלת הסניף בארגון החברתי שיזמה את שיתוף הפעולה, הביעה תקווה שהאינטראקציה שתיווצר בגינה בין המתמודדים לבין המתנדבים שיגיעו, תסייע לשבירת המחיצות בין הצדדים, ובכך גם תקדם את שילובם של המתמודדים בקהילה ואת ניפוץ הסטיגמה החברתית הרווחת כלפי מתמודדים עם מוגבלות נפשית. לעומת זאת, מנהלת האחריות התאגידית בארגון העסקי, ראתה לנגד עיניה את המורכבות של אוכלוסיית האנשים עם מוגבלויות נפשיות, ועל כן ציינה שהיא רואה בהתנדבות העובדים דווקא הזדמנות עבור עובדי החברה להתגבש בינם לבין עצמם יותר מאשר לייצר קשר עם הצד השני. ניתן לומר, שעבורה העבודה עם אוכלוסיית היעד הייתה במקרה זה אמצעי, יותר מאשר מטרה בפני עצמה.

ניתן לראות בדינמיקה שנוצרה בין הצדדים, היעדר הלימה בין צרכיו של הארגון העסקי לבין צרכיו של הארגון החברתי. הנהלת הארגון העסקי ראתה בפעילות כאמצעי לגיבוש, ועובדי הארגון חיפשו מקום התנדבות שיהיה "פאן ולא כבד", בו יחוו משמעותיים ויחוו תחושה של סיפוק מידי. צרכים אלה לא עמדו בהתאמה עם צורכיהם של לקוחות העמותה לבריאות הנפש, אשר זקוקים לזמן כדי לבנות יחסי אמון עם זולתם ולייצר קשר משמעותי. נעמן ואחרים (2017), מציינים כי חולי סכיזופרניה (המרכיבים את עיקר המתמודדים המקבלים שירות בסניף) צפויים לחוות קושי בחשיפה עצמית מול זולתם, במיוחד כאשר מדובר בחשיפה מול אנשים שלא נבנו עימם יחסי אמון. המורכבות של האוכלוסייה לצד אילוצים טכניים, כגון

התדירות הנמוכה באופן יחסי של ההתנדבות (אחת לחודש לקבוצה ספציפית של מתנדבים), הובילו לכך שהחזון לייצר אינטגרציה חברתית בין הקבוצות התממש רק באופן חלקי.

מצד אחד, הנוכחות המתמדת של מתנדבים בסניף והמפגש שלהם עם אוכלוסייה של מתמודדים שמרביתם לא הכירו קודם לכן, סייעה להם להכיר מעט יותר את מאפייני האוכלוסייה ולעורר את מודעותם לתחום זה. מצד שני, כנראה בשל האינטראקציה החלקית בין הצדדים, הסטיגמה של המתנדבים כלפי המתמודדים לא השתנתה באופן משמעותי, וניתן היה לראות בדבריהם כי קיימת גישה פטרונית מצדם כלפי אנשים עם מוגבלות נפשית, לצד חוסר ההבנה של מהות המוגבלות הנפשית והבנת ההבדל בינה לבין לקות קוגניטיבית.

בעיה נוספת שעלתה, היא חוסר היציבות שאפיין את המתנדבים, אשר לעתים כן הגיעו ולעתים לא הגיעו ללא הודעה מוקדמת. חוסר יציבות זה אינו עומד בהלימה עם צורכיהם של המתמודדים עם מוגבלות נפשית, אשר זקוקים לשגרה ולקשר עם דמויות יציבות וקבועות. הארגון העסקי בחר להתמודד עם הקושי בהתייציבות של המתנדבים באמצעות החלטה ניהולית לחייב את העובדים להגיע. עובדי חברת הנדל"ן קיבלו הודעות בדוא"ל שמבהירות כי ההתנדבות הינה חובה מבחינת הנהלת הארגון, וכל עובד קיבל זימון ביומן האישי לתאריכים בהם היה מצופה ממנו להגיע לפעילות. צעד זה מעלה דילמות אתיות בנוגע לאפשרות של הארגון לאלץ את עובדיו לייצג את החברה באמצעות התנדבות בקהילה (גליה, 2017; Barkay, 2012). מעבר לדילמות האתיות של צעד זה מבחינת ההתנהלות של הארגון העסקי כלפי עובדיו, עולה שאלה האם לצעד זה עשויות להיות השלכות שליליות גם עבור הארגון החברתי ולקוחותיו. לקוחות הארגון החברתי ועובדיו נאלצו לקלוט לשורותיהם "מתנדבים", אשר חלקם מגיעים ללא מוטיבציה ורצון כן להשתתף בפעילות ולייצר תקשורת עם המתמודדים. יש להניח, שהדבר משפיע על האווירה במהלך הפעילות ועל האפשרות של הצדדים לקיים תקשורת מיטיבה, כפי שניכר בחלק מהתצפיות שנערכו במקום. סמואל ואחרים (Samuel et al., 2016), במחקרם על שיתופי פעולה בין ארגונים חברתיים ועסקיים בשוויץ, מצאו שהתקשורת בין לקוחות הארגונים החברתיים למתנדבים הייתה משמעותית בעבורם, והם הביעו רצון לתקשורת פתוחה והדדית. במקרים בהם התקשורת לא הייתה כזו, הלקוחות דיווחו שחוו אכזבה. גם כאן המתמודדות שרואיינו, דיווחו על חוויה של ריחוק מצד המתנדבים.

כאשר הארגון העסקי נקלע למשבר כלכלי עקב צניחה בערך המניות, שיתוף הפעולה עם הארגון החברתי הסתיים. מבחינת נקודת המבט של המתמודדים, המתנדבים פסקו להגיע באופן פתאומי וללא הכנה מוקדמת. מנהלת הסניף הסבירה, כי עזיבה מסוג זה מזכירה למתמודדים חוויות קודמות יותר של נטישה פתאומית אליה נאלצו למרבה הצער להתרגל לאורך חייהם. גם אחרי ההחלטה על סיום, הארגון העסקי לא אפשר תהליך פרידה ראוי ומשמעותי, שאף הוא עשוי להיות בעל חשיבות הן עבור אותם המתנדבים שהתמידו וראויים להוקרת תודה, והן עבור אותם המתמודדים שיצרו קשר עם המתנדבים ונעזבו ללא התראה. סמואל ואחרים (Samuel et al., 2016), מציינים כי התנדבות עם אוכלוסיות רגישות כגון בעלי מוגבלות פיזית או נפשית, דורשת רגישות ומיומנויות ייחודיות. עובדי חברות עסקיות אשר אינם בהכרח מיומנים בכך, עלולים במהלך הקשר עם אוכלוסיית היעד אף לגרום נזק.

על אף הקשיים והשאלות שעלו לגבי משמעויות הקשר לארגון החברתי וללקוחותיו שצוינו להלן, מבחינת התפיסה של מנהלת הסניף בעמותה מדובר במודל חיובי של קשר עם ארגון עסקי, בעיקר מפני שמדובר בקשר מתמשך עם מחויבות ארוכת טווח של הארגון העסקי. קשרים ארוכי טווח הינם בדרך כלל רצויים יותר עבור הארגונים החברתיים, ומשרתים יותר טוב את צורכי לקוחותיהם (Roza et al., 2017; Samuel et al., 2016). עם זאת, מנהלת הסניף מציינת כי קיים קושי משמעותי ליצור שיתופי פעולה ארוכי טווח, כיוון שחברות עסקיות רבות מעדיפות שלא להתחייב לכך ולבחור באפיקים של התנדבות אפיזודית. הקושי של העמותה

בגיוס שותף עסקי חדש מתעצם עוד יותר, מכיוון שמדובר בעמותה בתחום בריאות הנפש, זאת בשל הסטיגמה וההדרה החברתית ממנה סובלת אוכלוסיית המתמודדים עם מוגבלות נפשית (אברם, 2007).

שיתוף פעולה בין עסקים לארגונים חברתיים ו"רצף הקולבורציה"

במודל התיאורטי "רצף הקולבורציה", אוסטין (Austin, 2000) מסווג שיתופי פעולה בין עסקים לארגונים חברתיים על פני רצף בהתאם לעומק היחסים ביניהם. השלב הבסיסי ביותר של יחסים על פי המודל, הוא יחסי פילנתרופיה המבוססים על נתינה חד-צדדית - הארגון העסקי הוא ה"נותן", והארגון החברתי הוא ה"מקבל". ביחסים אלה, הארגון העסקי מעביר לארגון החברתי משאבים אשר מסייעים לו לבצע את שליחותו החברתית. שלב מתקדם יותר על פני הרצף הוא שלב יחסי החליפין, המאופיין בנתינה הדדית - שני הצדדים המעורבים בשיתוף הפעולה אמורים להפיק ממנו תועלת. הקשר בין חברת הנדל"ן לעמותה תואר בעיני השחקנים המרכזיים בשני הארגונים כיחסי חליפין הדדיים. הארגון החברתי שאף להקים באמצעות שיתוף הפעולה את הגינה הקהילתית, ואילו הארגון העסקי הגיע לקשר במטרה לקדם תהליכים של גיבוש ארגוני דרך פלטפורמה של התנדבות עובדים. ואכן, על פי המודל, כאשר שיתוף הפעולה בין הארגונים כולל תוכניות מוסדרות של התנדבות עובדים, הקשר יאופיין כמצוי בשלב חליפין לאור התועלות שהתנדבות העובדים עצמה מפיקה בעבור הארגון העסקי (Austin & Seitanidi, 2012).

עם זאת, התבוננות מעמיקה יותר בקשר ובתוצאותיו מעלה את השאלה, האם ועד כמה אכן התקיימו במקרה זה יחסי חליפין הדדיים. בסופו של דבר, הארגון החברתי מימש דרך הקשר את מטרתו המרכזית, הקמת גינה קהילתית. מנגד, הארגון העסקי נותר בעמדה של "תומך". הוא העביר לארגון החברתי משאבים כספיים ומשאבי כוח אדם (מתנדבים), אך המטרה המרכזית שהציב לעצמו בעבור הקשר - יצירת גיבוש של עובדי החברה - לא התממשה בשל המשבר הארגוני אליו נקלע הארגון, וכן בשל הקושי המתמשך בגיוס מתנדבים שיגיעו לפעילות בשל אופי ההתנדבות, שלא עמד בהלימה עם הצורך של המתנדבים לסיפוק מיידי.

היבטים נוספים המאבחנים את המיקום של יחסי שיתוף הפעולה לאורך הרצף, הם הזיקה של הקשר לליבת הארגון העסקי וכמות האנשים המעורבים בו (Austin, 2000). במקרה החקר שלפנינו, הקשר היה פריפריאלי מבחינת הזיקה שלו לליבת הפעילות הארגונית. החברה העסקית היא מתחום הנדל"ן, ואין קשר ישיר בין אופי הפעילות העסקית של החברה לבין אופי ההתנדבות, פעילות גינון. בנוסף לכך, הקשר של החברה עם הארגון החברתי כלל מעורבות קטנה יחסית מבחינת מספר האנשים שהיו מעורבים מהארגון. האחראית על הקשר מטעם הארגון העסקי הייתה מנהלת האחריות התאגידית, שעשתה מאמצים רבים להחזיק את הקשר ולקדם אותו, על אף תמיכה מועטה מנהלת הארגון וקושי מתמשך בגיוס עובדים להתנדבות. האחזקה של הקשר הייתה תלויה בעיקר בה וכשהיא סיימה את תפקידה בארגון, הקשר התפוגג. שני מאפיינים אלה, של היעדר זיקה בין שיתוף הפעולה לליבת הארגון והמעורבות של מעט אנשים מתוך הארגון בקשר, ממקמים אף הם את הקשר כיחסי "פילנתרופיה" על פי המודל (Austin, 2000). ניתן לסכם ולומר, שעל אף שהקשר בין הארגונים נוצר במטרה לכוון יחסי חליפין, בסופו של דבר הוא נשאר ברמה נמוכה יותר על פני הרצף, של יחסי פילנתרופיה. נוצרה כאן נתינה שהיא בעיקר חד-צדדית ופריפריאלית באופייה, והארגון העסקי לא הגשים את התועלות שכיוון אליהן מראש באמצעות הקשר.

מנהלת הסניף של העמותה ראתה בשיתוף הפעולה עם החברה העסקית צעד שעשוי לקרב אותה להגשמת החזון של הפחתת הסטיגמה הקיימת בחברה כלפי אוכלוסיית נפגעי הנפש. על פי המודל המורחב שמציעים אוסטין וסייטאנידי (Austin & Seitanidi, 2012), שיתוף פעולה מסוג זה השואף לפתור בעיות חברתיות בקנה מידה רחב החורג מגבולות הארגונים השותפים בו, שייך לרמה הגבוהה ביותר על פני הרצף - שלב הטרנספורמציה. על אף חזון מתקדם זה, במציאות היום-יומית שיתופי פעולה רבים בין עסקים לארגונים

חברתיים נשארים בשלב הפילנתרופי, וזאת בשל האילוצים הרבים המאפיינים אותם: חוסר רצון של ארגונים עסקיים להתחייב לפעילות ממושכת, עומס בעבודה השוטפת, משברים כלכליים וארגוניים ועוד. אף החוקרים עצמם מציינים, כי שלב הטכנספורציה בשיתופי פעולה אלה הוא בעיקרו תיאורטי, ומהווה יעד שיש לחתור אליו יותר מאשר מציאות הקיימת בפועל.

ממצאי המחקר מצביעים על הפוטנציאל הרב הטמון בקשרים בין עסקים לארגונים חברתיים ככלי לקידום רווחתן של אוכלוסיות מוחלשות בקהילה, בעיקר כאשר הם מתקיימים לאורך זמן ותוך דיאלוג שוטף בין הצדדים. ממצאי המחקר מעלים כמה השלכות יישומיות לפרקטיקה של האחריות התאגידית. בדיאלוג בין הארגונים ישנה חשיבות רבה לקיומו של דיאלוג פתוח, בו כל ארגון מציג את המטרות שירצה לקדם באמצעות הקשר. על אף פערי העוצמה המובנים בין הצדדים, רצוי שהדיאלוג יתנהל באופן המאפשר גם לארגון החברתי להציג את צרכיו, וזאת על מנת שהקשר יסייע לארגון החברתי במילוי שליחותו הארגונית. הקשר בין הארגונים צפוי להתאפיין בעליות ומורדות עקב תנודות בארגונים, כגון תקופות עומס, חילופי כוח אדם, אירועי משבר ארגוניים ועוד. ישנה חשיבות להמשיך ולקיים את הדיאלוג השוטף גם בתקופות משבר אלה, על מנת לשמר את הרצף ביחסים בין הצדדים.

בארגון העסקי, קיימת חשיבות לבניית פעילויות התנדבות בקהילה המותאמות לצורכיהם ולרצונותיהם של העובדים, כדי שיוכלו להתמיד בהן לאורך זמן. המפגש של עובדי הארגונים עם אוכלוסיות היעד של הארגונים החברתיים עשוי להיות מורכב, על כן רצוי שמפגש זה ילווה בהכשרה מקדימה (למשל, במקרה שלפנינו, הכשרה בסיסית בתחום בריאות הנפש) ובתמיכה מקצועית הולמת לאורך ההתנדבות. בנוסף, קיימת חשיבות לכך שהפעילות בקהילה תתקיים בזיקה לליבת הפעילות הארגונית, דבר היכול לסייע לעובדים ולהנהלה של הארגון לחוש חיבור חזק יותר לפעילות ולהירתם אליה. בנוסף, גם במקרה בו אחד הארגונים מחליט מסיבותיו לסיים את הקשר, יש לעשות זאת באופן מתוכנן ומדורג על מנת לאפשר לכל המעורבים תהליך הולם של סיכום ופרידה.

לסיכום, המחקר הנוכחי מציג את המורכבות הקיימת ביצירת שיתופי פעולה בין עסקים לארגונים חברתיים, שיהיו בני קיימא לאורך זמן ואפקטיביים לשני הצדדים. ישנה חשיבות לעריכת מחקרים נוספים בתחום, במטרה לקדם שיתופי פעולה שיישאו ערך חברתי משמעותי יותר עבור הארגונים השותפים בו ועבור החברה בכללותה, ובכך יפתחו את השדה של אחריות תאגידית בישראל.

רשימת מקורות

- אבירם, א. (2007). רפורמה מקרטעת בשירותי בריאות הנפש בישראל: חסמים ובלמים בהסטת מוקד הטיפול לקהילה. *חברה ורווחה, כ"ו, (1)*, 127-155.
- גבתון, ד. (2001). תיאוריה מעוגנת בשדה: משמעות תהליך ניתוח הנתונים ובניית תיאוריה במחקר איכותי. בתוך: נ. צבר-בן יהושע (עורכת), *מסורות וזרמים במחקר האיכותי (עמ' 195-227)*. לוד: הוצאת דביר.
- גליה, ר. (2017). הצד האנושי של המטבע: הבניית העצמי של עובדים מתנדבים בתאגיד בנקאי בישראל. *מגמות, נ"ב, (1)*, 97-132.
- מדהלה, ש. אלמוג-בר, מ. וגל, ג'. (2018). עמותות בתחום הרווחה בישראל: תמונת מצב. ירושלים: מרכז טאוב.
- נעמן, ע. רועה, ד. קרני-וייזר, נ. וקרניאלי-מילר, א. (2017). הדילמות בתהליך של חשיפה עצמית מנקודת מבטם של אנשים המתמודדים עם סכיזופרניה. *חברה ורווחה, ל"ז, (1)*, 161-186.

- רובינשטיין, ד. (2005). אצלנו חובה להתנדב בעבודה. חופש ההתארגנות ומעורבות עובדים כפוייה לאחר התפוצצות הבעיה. עבודת גמר לקבלת תואר מוסמך, אוניברסיטת תל אביב; תל אביב.
- שילר, ר. (2010). מה יוצא לנו מזה? שיתופי פעולה בין מלכ"רים לעסקים. עבודת גמר לקבלת תואר מוסמך, האוניברסיטה העברית, ירושלים.
- סקדי, א. (2011). המשמעות מאחורי המילים: מתודולוגיות במחקר איכותני- הלכה למעשה. תל אביב: הוצאת רמות.
- Aguilera, R.V., Rupp, D.E., Williams, C.A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the "S" back on corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of management review*, 32, 836-863.
- Al Tabbaa, O., Leach, D., & March, J. (2014). Collaboration between nonprofit and business sectors: a framework to guide strategy development for nonprofit organizations. *Voluntas: International journal of voluntary and nonprofit organizations*, 25 (3), 657-678.
- Amaeshi, K., Nnodim, P., & Osuji, O. (2013). *Corporate Social Responsibility, Entrepreneurship, and Innovation*. New York: Taylor & Francis.
- Ashman, D. (2001). Civil society collaboration with business: Bringing empowerment back in. *World Development*, 29, 1097-1113.
- Austin, J.E. (2000). Strategic collaboration between nonprofits and business. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29 (1), 69-97.
- Austin, J.E., & Seitanidi, M.M. (2012). Collaborative value creation: a review of partnering between nonprofits and businesses: Part 1: Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 41(5), 726-758.
- Barkay, T. (2012). Employee volunteering: soul, body and CSR. *Social responsibility journal*, 8(1), 48-62.
- Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34 (4), 39-48.
- Foster, M.K., & Meinhard, A.G. (2002). A regression model explaining predisposition to collaborate. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31 (4), 549-564.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Harris, M. (2007, March). *The changing relationship between business and the third Sector: philanthropy, citizenship, investment or exchange?* Paper presented at the Dead Sea Conference on the Third Sector, Dead Sea, Israel.
- Harris, M. (2012). Nonprofits and Business: Towards a sub-field of nonprofit studies. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 892-902.
- Haski-Leventhal, D. (2018). *Strategic corporate social responsibility*. London: Sage.
- Huxham, C. (2003). Theorizing collaboration practice. *Public management review*, 5(3), 410-424.
- McDonald, S. (2005). Studying actions in context: A qualitative shadowing method for organizational research. *Qualitative Research*, 5(4), 455-473.

- Nave, A.C., & Do Paço, A. (2013). Corporate volunteering – an analysis of volunteers' motivations and demographics. *Journal of Global Responsibility*, 4(1), 31-43.
- Pajo, K., & Lee, L. (2011). Corporate sponsored volunteering: A work design perspective. *Journal of business ethics*, 99, 467-482.
- Pfeffer, J., & Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York, NY: Harper & Row.
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, Jan/Feb 2011, 1-17.
- Roza, L., Shachar, I. Meijs, L. & Hustinx, L. (2017). The nonprofit case for corporate volunteering: a multi-level perspective, *The Service Industries Journal*, 37(11-12), 746-765.
- Samuel, O., Roza, L., & Meijs, L. (2016). Exploring partnerships from the perspective of HSO beneficiaries: The case of corporate volunteering. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(3), 220-237.
- Samuel, O., Wolf, P., & Schilling, A. (2013). Corporate Volunteering: benefits and challenges for nonprofits. *Nonprofit management & leadership*, 24(2), 163-179.
- Schiller, R.S., & Almog-Bar, M. (2013). Revisiting Collaborations between Nonprofits and Businesses: An NPO-Centric View and Typology. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 42(5), 942-962.
- Seitanidi, M. M., & Ryan, A. (2007). A critical review of forms of corporate community involvement: From philanthropy to partnerships. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12, 247-266.
- Selsky, J.W., & Parker, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues Challenges to theory and practice. *Journal of Management*, 31, 849-873.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*. (5th ed). California: Sage publications.

[חזרה לתוכן העניינים](#)