



יחסי ידע-כוח בין ארגוני התשתית במגזר שלישי - מקרה המבחן של ישראל

מיכל שמיר¹

תקציר

המושג "ארגוני תשתית במגזר השלישי" משמש כאן לציון ארגונים שמטרת העל שלהם היא איחוד נושאים כמו שיטות עבודה, מומחיות מקצועית והידע התיאורטי והמעשי הנדרש לארגוני המגזר השלישי הפועלים בישראל. המחקר הנוכחי מתמקד בפעילות הספציפית של ארגוני תשתית המשתקפת בברית ארגוני התשתית. על מנת להתמודד עם שאלת המחקר, נערך מחקר איכותני באמצעות ראיונות חצי מובנים עם 38 מנכ"לים, סמנכ"לים ומנהלי תוכן. הממצאים מצביעים על כך שהגורמים המאפשרים שיתוף פעולה והעברת ידע בין ארגוני התשתית קשורים בויתור על האגו הארגוני, היכרות מוקדמת, קשרים אישיים, אמון, אגידות תואמות וכן צורך "אמיתי", ספציפי וראוי של הארגונים השותפים בברית הארגונים. תרומת העיקרית של המחקר הנוכחי היא הצגת הדינאמיקה של יחסי כוח בשדה ספציפי, והוא מציג בהרחבה את הנרטיבים השונים בכל הקשור ליחסי כוח בין ארגוני התשתית בינם לבין עצמם. ארגוני המגזר השלישי בכלל וארגוני התשתית בפרט מוצגים לרוב כארגונים תורמים, מעשירים ומשפרים את החברה האזרחית במדינת ישראל. עם זאת בחינת היחסים על מרקם המורכב, דרך בחינת הקונפליקטים ומערכות היחסים בהקשרים של שיתוף בידע ומידע בין ארגוני התשתית לא נידונו והם מקבלים ביטוי במחקר הנוכחי.

מבוא

אופיים המיוחד של ארגוני המגזר השלישי כארגונים ללא מטרת רווח והתרבות הארגונית, ההתנדבותית והמונעת אידיאל מעלה את השאלה כיצד מתנהלים ומתבטאים הלכה למעשה תהליכי שיתוף והעברת ידע בהקשרים של כוח בין ארגוני התשתית של המגזר שלישי ובמערכות היחסים שהם מנהלים בינם לבין עצמם?

בעשורים האחרונים צומח ומתעצם המגזר השלישי בארץ ובעולם, וחלות בו תמורות רבות. ארגונים ללא כוונת רווח נדרשים להתמודד עם מורכבות גוברת ולפתור בעיות במגוון נושאים ובהיקף רחב מתמיד (כץ ויוגב-קרן, 2015). זאת ועוד, ארגונים אלה נדרשים לעמוד בחזית הידע בתחומי הידע הרלוונטיים לפעולתם על מנת לשפר ולייעל את עבודתם. מכאן, שהבנה מעמיקה יותר של הדרכים שבהן הארגונים הללו מיצרים, מאחסנים, משתפים ומעבירים ידע מתבקשת ומתעצמת ככל שמגזר זה הולך ותופס מקום מרכזי בכלכלות המודרניות. בהקשר זה נשמר מקום מיוחד לארגוני התשתית של מגזר השלישי, העוסקים מעצם הגדרתם בסוגיות הקשורות לנושאי מידע וידע.

המונח 'ארגוני תשתית במגזר השלישי' ישמש כאן לציון ארגונים שמטרת העל שלהם היא לאגם נושאים כגון שיטות עבודה, מיומנויות מקצועיות, וידע תיאורטי ומעשי הנדרשים לארגוני המגזר השלישי השונים הפועלים בישראל. ארגונים אלה מבקשים למצוא דרכים אופטימליות לזהות, לתעד, לקבע סטנדרטים, להפיץ ולהנחיל (באמצעות פרסומים, טכנולוגיות מידע, סדנאות וימי עיון, קיבוע תווי תקן ועוד), את הידע והמיומנויות שהם מאגמים לארגונים השונים במגזר השלישי במטרה לשפר את ביצועי המגזר ולהעצים את

¹ ד"ר מיכל שמיר, החוג למנהל מערכות בריאות, המכללה האקדמית עמק יזרעאל, michals@yvc.ac.il

השפעתו. עם זאת, הסוגייה הנוגעת לנושא יחסי ידע/כוח והאופן שבו היא באה לידי ביטוי הלכה למעשה בארגוני מגזר שלישי בכלל ובארגוני תשתית במגזר זה בפרט, לא נחקרה כמעט באופן אמפירי, ובפער זה מבקש המחקר הנוכחי לטפל. **נקודת המוצא של מחקר הנוכחי נשענת על ההנחה כי כל פעולה חברתית, ובעיקר כזו הנשענת על העברה, שיתוף בידע ומידע מתורגמת ליחסי כוח בין הצדדים השונים השותפים לאינטראקציה זו.** יחסי כוח אלה באים לידי ביטוי באמצעות הון חברתי, הון תרבותי, הביטוס, מיומנויות ועמדות המכתיבים בסופו של דבר את איכות הידע ורמת הביצועים הן במסגרת הארגונית (Zbuceha et al., 2019) והן ברשת החברתית (Light & Dana, 2013). זאת ועוד, רשתות אלה מאופיינת, בדרך כלל, בקשרים חלשים בין השחקנים השונים (Granovetter, 2005), ולכן סוגיות כמו אמון ונורמות של הדדיות ברשתות חברתיות אלה חשובות לאין שיעור להצלחת מעבר של ידע ושיתופי פעולה (Galbraith et al., 2007).

המחקר הנוכחי מתמקד בפעילות ספציפית של ארגוני התשתית במסגרת "ברית ארגוני התשתית". ברית ארגוני התשתית הינה יוזמה של 20 ארגוני תשתית, בעלת אופי של פעילות וולונטרית, המבקשת לייצר ולהפיץ ידע משותף עבור המגזר השלישי בכללותו. ברית זו, המתפקדת כקואליציה של ארגוני תשתית, מתבססת על שיתוף פעולה בסוגיות כגון שיתוף במידע, תאום תוכניות ותכנון משותף (Kohm et al., 2000). לאחר קשיים רבים פורסם "לוח שנה מגזרי". לוח זה הציג באופן פומבי את הפעילויות השונות של כל ארגון תשתית על מנת למנוע חפיפה בין הפעילויות השונות. יצירת 'לוח שנה מגזרי' אמורה להיתפס כשיתוף פעולה אלמנטארי וכזוה שלא באמת מאיים על ייחודו של כל אחד מהארגונים, ואולי אף להיפך, החצנה של פעילות משותפות ותיאום. לאור זאת, מאמר זה מבקש למפות את הגורמים המונעים מרשת חברתית כמו זו שניסטה ליצור "ברית ארגוני התשתית, לשתף בידע בהקשרים של יחסי ידע- כוח.

סקירת ספרות

ארגוני מגזר שלישי בישראל

'המגזר השלישי'² הינו מושג כוללני לתיאור קבוצת ארגונים וולונטריים וארגונים ללא כוונות רווח (מלכ"ר) (גדרון, 2007; Muukkonen, 2009; Salamon, & Anheier, 1998). הוא כולל מגוון רחב מאוד של ארגונים, הן בגודלם והן בתכני פעילותם ומטרותיהם. ארגונים אלה מבוססים במידה רבה על עבודת מתנדבים ומבססים את פעילותם על ידי מענקים, תרומות ותמיכות מגופים שונים. בעשורים האחרונים, בדומה למדינות מפותחות אחרות, התפתח המגזר השלישי או מגזר הארגונים ללא כוונת רווח בישראל בצורה משמעותית והפך לשחקן בולט מאוד בספירה הציבורית בישראל. בישראל, מאז שנות השמונים של המאה ה-20, התרחב המגזר השלישי ולארגונים אלו תפקידים רבים יותר ויותר, ולעתים הם מהווים תחליף למגזר הציבורי (כץ ויוגב-קרן, 2013). נכון לסוף שנת 2021, על-פי אתר גיידסטאר, פועלים 44,692 ארגונים.

ככלל ארגונים ללא כוונת רווח, כחלק מהיווצרותה של חברה אזרחית, ממלאים תפקידים חיוניים בחברות ברחבי העולם. ארגונים אלה מספקים שירותים חברתיים חשובים, יוצרים גישות חדשות לפתרון בעיות חברתיות, מפתחים מנגנונים לשיפור המדיניות הקיימת ומטפחים נורמות של הדדיות ושיתוף פעולה (Brown & Kalegaonkar, 2002; International Fellows in Philanthropy Program, 2002). בעוד ארגונים אלה יכולים להשיג לא מעט בזכות עצמם, הם יכולים לעתים קרובות להגיע להישגים טובים יותר כאשר הם עובדים בשיתוף פעולה.

² השם שנבחר הוא נגזרת של הגדרת המגזרים האחרים, או לפחות הראשונים- המגזר הראשון מתייחס לגופים ציבוריים (המדינה) ואילו המגזר השני מתייחס לגופים עסקיים (השוק) (קימרלינג, 1995).

ארגוני תשתית - בעולם בישראל

ארגוני התשתית נמנים אף הם כארגונים ללא מטרות רווח וכחלק בלתי נפרד מהמגזר השלישי. ארגונים אלה, העוסקים בבניית יכולות, הוקמו על מנת לסייע לארגונים קטנים בתחומים של כישורים, מיומנויות, מבנה, משאבים וידע בכדי שאלו ישפרו את התנהלותם, תפקודם ובסופו של דבר יוכלו להגשים את המטרות אותן הציבו (Abramson, & McCarthy, 2012; Dayson, 2010; Limor, 2005; Miller-Stevens, 2010). ארגוני התשתית מִמְצְבִּים עצמם כארגונים מקצועיים המבקשים לעסוק בתחומם ולהתרחק ככל שניתן מפעילות ציבורית פוליטית או ייצוג עניין מסוים (לימור, 2005). עיקר פעילותם של ארגונים אלה מתמקד כאמור בייעוץ, סיוע, ועזרה לארגונים חדשים וותיקים כאחד (Prentice & Brudney, 2018; Smith et al., 2018).

מתוך תפיסה זו נוסדו בישראל, במהלך העשור האחרון, כעשרים ארגוני תשתית בתחומים רבים ומגוונים, אך המחקר הנוכח מתמקד בשלושה ארגוני תשתית בלבד. תחומי הייעוץ והעשייה של שלושת ארגוני התשתית שנבחנו במחקר הנוכחי³ מתמקדים ב: פיתוח ידע וכלים מקצועיים בתחומי ניהול והפעלת מתנדבים, מתן שירותים למתנדבים ולארגוני ההתנדבות בארץ, פתרונות בתחום הגיוס וניהול משאבי האנוש תוך שימת דגש על בניית תהליכי גיוס בארגונים והטמעת שיטות מתקדמות לניהול עובדים, הטמעה ויישום בפועל תרבות עסקית בארגוני המגזר השלישי, וסיוע לארגונים חברתיים לעשות שימוש מיטבי בטכנולוגיות מידע ותקשורת, באופן המשרת את מטרותיהם.

פעילותם של ארגונים אלה, מבוססת על התפיסה כי על מנת לאפשר לארגוני המגזר השלישי לעמוד במשימות ובאתגרים הניצבים בפניהם, על ארגוני התשתית להשקיע, לפתח ולחזק תשתיות מתאימות (לימור, 2005). על אף תרומתם הרבה של ארגונים אלה לפעילותם השוטפת של העמותות, סובלים הארגונים הללו לא פעם מחפיפה, חוסר תיאום, חוסר הסכמה על סדרי עדיפויות וחוסר שיתוף פעולה אשר פוגעים באפקטיביות של עבודתם (Wells & Dayson, 2010). ההכרה במצב זה קידמה משמעותית את ההבנה של ארגוני התשתית כי עליהם לחבור יחדיו על מנת ליצור מודל של שיתוף פעולה בינם לבין עצמם, במטרה לקדם את המגזר השלישי בישראל. תוצאה של הכרה זו הובילה לייסוד "ברית ארגוני התשתית".

ברית ארגוני התשתית

במאי 2010, בעידוד, ביוזמה ובליווי של גיוינט-ישראל (Joint Distribution Committee - JDC)⁴ ארגוני התשתית הקימו פלטפורמה שתכליתה שיתוף והעברת ידע במסגרת "ברית הארגונים". ברית זו, על פי הצהרתם הפומבית, "משמשת מודל של שיתוף פעולה באמצעות בניית הקפמנות, תיאום והפעלת יוזמות משותפות לטובת ארגוני המגזר השלישי". למעשה, זוהי יוזמה וולונטרית לפיתוח תשתיות אשר אמורה לסייע לארגוני החברה האזרחית במימוש ייעודם (<http://www.theinstitute.org.il>).

אחת ממטרותיה המרכזיות של "ברית הארגונים" היא שיתוף והעברה של ידע בין ארגוני התשתית החברים במיזם. שיתוף בידע מצריך מוכנות של קבוצה או יחידים לשתף פעולה לטובתם המשותפת. ללא שיתוף, המעבר של ידע כמעט ואינו בר ביצוע. לכן, מעבר של ידע לא יתרחש ללא הבנה של השחקנים השונים וללא בניית תשתית המקדמת התנהגות משתפת. בהקשר זה תפקידה של "ברית הארגונים", בין היתר היא יצירת

³ שמות כל ארגוני התשתית הוסרו וניתן תיאור כללי בלבד של מטרותם בכדי לשמור על אחידות חיסיון הארגונים במחקר הנוכחי.

⁴ ארגון הגיוינט העולמי הוא הארגון היהודי הומניטארי הגדול בעולם. הגיוינט הינו ארגון א-פוליטי, ללא מטרות רווח, אשר הוקם כדי לעזור ליהודים ולקהילות יהודיות ברחבי העולם, בעיקר בעתות חירום או משבר. הגיוינט פועל לחיזוק הקהילות היהודיות המקומיות ברחבי העולם וכן לשימור ופיתוח החיים היהודיים בקהילות אלו.

פלטפורמה של מעבֵר ידע בין ארגונים שונים במסגרת קואליציה. ההצטרפות, כמו גם הפעילות, במסגרת הקואליציונית מתקיימת על בסיס וולונטרי (קאופמן, 2001).

"ברית הארגונים", בחזונה המקורי ביקשה, לשמש מודל של שיתוף פעולה באמצעות בניית הסכמות, תיאום והפעלת יוזמות משותפות לטובת ארגונית המגזר השלישי ועל כן היא נקראת "ברית". עם זאת, בפועל היא ממוקמת, על פי הרצף של (Kohm et al., 2000) על שיתוף פעולה בלבד כאשר שיתוף הפעולה מסתכם בשיתוף מידע ולא בשיתוף בידע ובוודאי לא ביצירת ידע חדש (שבא לידי ביטוי בתוכניות משותפות או ידע שימושי פומבי). במסגרת פעילותה של הברית, חבריה עסקו רבות בניסיון למפות תחומי פעילות משותפים ולהוות ממשקי פעילות פוטנציאלים על מנת ליצור שיתופי פעולה ולייצר ידע משותף. ראוי לציין בנקודה זו ש"ברית הארגונים" בעלת אופי התנדבותי מובהק, והיא מתבססת על רצונם של שחקנים שונים לקחת חלק במיזם ייחודי זה. לכן, סוגיית הוולונטריות בהקשר של "ברית הארגונים" מעניינת במיוחד כיוון שעל אף אופי המימד של התחברות זו, קיימים יחסי-כוח בין העמותות המשפיעים על תהליכי האינטראקציה, תהליכי יצירת ידע משותף והפצתו. עם זאת, ייתכן שארגונים הלוקחים חלק בקואליציה מעין זו, ינסו להימנע משיתוף בידע ייחודי שעומד לרשותם. חוקרים הראו שניסיונות להקים יזמויות משותפות נתקלו בקשיים רבים הקשורים להון החברתי של כל שחקן שעלול לעקב או לזרז יזמות (Light & Dana, 2013), אמון ונורמות הדדיות (Galbraith et al., 2007; Nahapiet, 2009) והון חברתי ותרבותי (Bourdieu, 1986a, 1986b). כחלק מפעילותה של הברית, ולאחר קשיים לא מעטים, פרסמו חבריה "לוח שנה מגזרי" על-מנת ליצור תיאום והיעדר חפיפה בקביעת לוחות הזמנים בין פעילויות שונות כגון כנסים, השתלמויות, הדרכות ועוד של כל אחד מהארגונים. ניתוח המקרה של "לוח השנה המגזרי" מהווה צוהר מרתק לבחינת סוגייה רחבה יותר בהקשרים של שיתוף בידע ומידע. על אף שברית הארגונים הינה מקרה ייחודי לישראל, הבנת האתגרים עימם מתמודדת ברית הארגונים ומיפוי הגורמים המעכבים מעבר ושיתוף של ידע נחוצה על מנת לייעל ולשפר תהליכי שיתוף, יצירה והפצה של ידע משותף בין ארגוני התשתית של המגזר השלישי באשר הם. זאת ועוד, בחינה זו מעניינת במיוחד כאשר בוחנים כיצד כוח, אמון, הון חברתי והון תרבותי באים לידי ביטוי בתהליך שיתוף בידע במסגרת יזמות קואליציונית ייחודית זו.

ידע ומידע

בספרות המקצועית נהוג להפריד בין מידע (Information) וידע (Knowledge) (Collins, 1993; Jarvenpaa & Staples, 2000; Nonaka, 1994; Wasko & Faraj, 2000). "הידע הוא המאפשר למשתמש להגדיר מהו המידע הנחוץ לו ואילו עיבודים נחוצים בתהליך קבלת ההחלטות" (פארן, 1999, עמ' 65). מידע, לעומת זאת, מוגדר כמכלול של נתונים רלוונטיים למטרה מסוימת או תוצאה של מניפולציה שנעשתה עליהם לצורך מטרה מסוימת. את המטרה ואת הרלוונטיות מגדירים צרכני המידע וזאת בניגוד לנתונים שהם למעשה תיאורים עובדתיים של הוויית המציאות. כלומר, ידע, הוא תוצר אנושי מובהק, בעוד שנתונים ומידע מייצגים מציאות, והשפעת המשתמש עליהם מוגבלת לאיסופם, מיונם ועיבודם. הידע הארגוני מהווה את הליבה הארגונית והוא מצוי "במיכלי ידע" כגון, אנשים, מכונות תהליכים ונהלים שבלעדיהם יהיה קשה לארגון לשרוד (סתר, 2012). לכן, לארגון ולעובדים, כמערכת, קיים צורך במידע כתוב, מאורגן, מובנה, זמין, אחיד ונגיש.

מאחר והמאבק על סמכות ולגיטימיות מתמקד בסוגיות הקשורות לידע ולא למידע, סוגיות אלה מעניינות עוד יותר כאשר לוקחים בחשבון את העובדה שהמגזר השלישי עובר תהליכי פרסונליזציה והתמקצעות בידע ספציפי. בסיס הכוח העיקרי של אותם מומחים נשען על התמחות פורמאלית וייחודית ומעניקה להם לגיטימציה להפעלת סמכות זו (במונחים של Burt, 1992 לגיטימיות המידע). קבוצות אלה חולקות לא פעם מערכת של ערכים ונורמות עסקיות דומות כמו גם הכשרות ניהוליות, והללו נטמעות בארגונים השונים. יתר

על כן, הן הרשתות המקצועיות והן החברתיות של אותם פרופסיונאליים מתרחבות כאשר הם מיישמים את אותן פרקטיקות במגוון רחב של ארגונים (Hwang & Powell, 2009) ויוצרים למעשה שפה ארגונית חדשה, המגלמת בתוכה ידע והתמקצעות (DiMaggio & Powell, 1983). התרחבות הפרופסיונאליות, כבסיס כוח, משקפת שתי מגמות: הראשונה, גידול והבלטה של כישורים מתקדמים הכרחיים בקרב עובדי ידע, והשנייה דיפוזיה של מושגים כגון מקצועיות, מחויבות לעבודה ומסירות כדי לשפר את יכולותיו של האדם והארגון בכללותו (במונחים של Burt, 1992, נגישות לידע; Hwang & Powell, 2009). ארגוני התשתית של המגזר השלישי נמצאים בחזית המאמצים הללו לפרסונליזציה ומכאן שהפרקטיקה שלהם בעיצוב השיח ובהגדרת הלגיטימציה והסטנדרטים לעשייה ולפעולה, תוך שימוש בידע כמנוף, מקשרת אותם ישירות לסוגיות ידע וכוח. יתר על כן, הערכים הקשורים לתרבות הארגונית של ארגוני המגזר השלישי משפיעים אף הם על האופן שבו הם מתייחסים לשותפים וכיצד הם פועלים ברשתות שבהן הם נוטלים חלק (Spencer & Skalaban, 2018) ועל האופן שבו הם חולקים ידע ומגלים פתיחות לתהליך זה (Alavi et al., 2005; Ragsdell, 2009).

כוח וידע

אף כי פחות מקובל לחשוב על עבודותיו של בורדייה כעוסקות בתיאוריה ארגונית, מספר גדל והולך של חוקרים מבקשים למצוא דרכים חדשות ליישם את תובנותיו גם בהקשרים של זיהויים של ארגונים כשדות חברתיים (ראו למשל White, 1992; DiMaggio & Powell, 1983; Emirbayer & Johnson, 2008). זאת ועוד, עבודתו של בורדייה מרחיבה את העבודות הללו ומתאפיינת בעיסוק בסוגיית הכוח ותפיסתו את מושג 'המעמד' כמושג הכולל מרכיבים סימבוליים ולא רק כלכליים (Bourdieu, 1984, 1986a, 1986b; Emirbayer & Johnson, 2008). על-פי בורדייה, מעמד חברתי אינו עובדה אובייקטיבית אלא תוצר של תהליכי הבחנה בין קטגוריות חברתיות המיוצרות ומוטמעות דרך פרקטיקות חברתיות. חלק מתוצאת התהליך הוא הפיכת הקטגוריות למובנות מאליהן, כך שהן נדמות כעובדות טבעיות או אובייקטיביות. בורדייה העמיד את המושג 'שדה' במרכזו של הסוציולוגיה החותרת להביא בחשבון את ייחודיהם ובידולן של הפעילויות החברתיות הללו ושל האינטרסים הקשורים בהן. על-פי בורדייה, המושג 'שדה' מוגדר כ"מרחב הפעילות שנעשה, בעקבות תהליך ההתבדלות הזה, לאוטונומי יחסית מאילוצים חברתיים החיצוניים, בייחוד מהאילוצים הכלכליים" (בורדייה, 2005, עמ' 12; Bourdieu, 1984, 1986a, 1986b). לשון אחר, השדה הוא מרחב פעילות בעל היסטוריה משלו, ואת מושא המאבק שלו ואת האינטרסים הספציפיים שהוא מערב לא ניתן לצמצם לאינטרס כלכלי בלבד. הסוכנים המעורבים בו נאבקים על מונופול (מסוגים שונים), על הון ספציפי ועל כפיית ההגדרה של 'הלגיטימיות' לפעילות. מבנה השדה דינאמי ומשתנה תדיר כפונקציה של מאבקי כוח וסמכות המתחוללים סביב השגת מונופול בשדה הנתון. כך, במצב נתון של יחסי כוחות, אלה המחזיקים במונופול על ההון הספציפי לשדה (המהווה את בסיס לכוח או לסמכות ייחודית האופיינית לאותו שדה) נוטים באופן טבעי לנקוט אסטרטגיות של שימור (כוחם שלהם). לעומת זאת, אלה הנמצאים במצב שבו הם אווזים בהון מועט יותר, נוטים לאסטרטגיות של ערעור הסדר הקיים בשדה מתוך כוונה להעצמת כוחם (בורדייה, 2005, עמ' 14).

לאור נחיצותם של ארגוני התשתית ותרומתם לשדה של המגזר השלישי מבקש המחקר הנוכחי להציב זרקור על פעילותם של ארגונים אלה ולבחון את מערכות היחסים, בהקשרים של כוח/ידע בין ארגוני התשתית, בינם לבין עצמם. שאלת המחקר המרכזית במאמר הנוכחי מבקשת לברר מהם הגורמים המעכבים יצירה ושיתוף בידע במסגרת "ברית ארגונים". באופן ספציפי יותר מבקש המחקר הנוכחי להעמיק את הידע בכל הקשור לאופן בו מתנהלים ומתבטאים הלכה למעשה תהליכי שיתוף והעברת ידע בהקשרים של כוח בין ארגוני התשתית של המגזר שלישי ובמערכות היחסים שהם מנהלים בינם לבין עצמם דרך בחינת המקרה של "לוח השנה המגזרי". מטרתו של לוח השנה המגזרי הייתה ריכוז כלל הפעילויות והכנסים של הארגונים החברים בברית הארגונים. תכליתו של הלוח המגזרי הייתה גם ליצור תיאום בין ארגוני התשתית ובכך למנוע כפל

פעילויות בימים מסוימים וליצור תיאום טוב יותר בין הארגונים השונים. לכן בחינת היכולת או היעדרה בכל הקשור לשיתוף במידע מהווה מקרה מבחן ייחודי להבנת תהליכים נרחבים יותר של שיתוף והעברת ידע משמעותי.

מתודולוגיה

הבחירה בשיטת המחקר האיכותנית המבוססת על ראיונות עומק, נמצאה מתאימה ביותר למענה על שאלת המחקר. המחקר האיכותני מתאים לתופעות שניתן לחקור באמצעות תיאורים, פרשנות והסברים בעוד שהמחקר הכמותי הולם יותר סוגיות של שכיחות, אמידה והכללה (Lee, 1999).

מדגם

שיטת הדגימה היתה תכליתית, ונועדה לדגום ארגוני תשתית שונים. לאור זאת ניתן דגש לדגימה תיאורטית, שבה נדגמים מקרים המייצגים היבטים תיאורטיים חשובים הקשורים לנושא המחקר (Lincoln & Guba, 1985). מאחר ומגוון ארגוני מגזר שלישי בישראל הינו כה רחב, המחקר הנוכחי מתמקד בארגונים שעומדים בקריטריונים הבאים: הקריטריון הראשון מתייחס לוותק הארגון. לצורך המחקר הנוכחי נבחרו ארגונים וותיקים יחסית (הקיימים מעל חמש שנים) מתוך ההנחה שהם עברו את שלב ההיווצרות ונמצאים בשלבים כאלה ואחרים של מיסוד ארגוני פנימי וחיצוני. הקריטריון השני באיסוף הארגונים למחקר נגע לתחום הפעילות של הארגון כך שיכיל הן ארגוני תשתית והן מגוון יחסי (במונחים של תחומי פעילות) של ארגונים המשתמשים בשירותיהם ובתנאי שיעמדו בקריטריון הראשון.

בהתאמה לקריטריונים שזה עתה הוצגו נבחרו שלושה ארגוני תשתית⁵: "איתנים", "אפיקים" ו"רביבים". הבחירה דווקא בארגוני תשתית אלה נעוצה בעובדה שכל אחד מהם מחזיק באסטרטגיה שונה של ניהול, שימור ושיתוף ידע וביכולתם (ובחזונם) להנחיל ולעצב הן מדיניות של שיתוף בידע והן השפעתם על תהליכי בעיצוב תרבות ארגונית במגזר השלישי בישראל. בתוך הארגונים הללו, אוכלוסיית המחקר כללה מנכ"לים, סמנכ"לים, עובדים מומחים ומתנדבים כמו גם נציגים המשמשים בתפקידים הקשורים לוועד המנהל בארגוני תשתית במגזר השלישי.

כלי המחקר

במסגרת המחקר הנוכחי קוימו בסך הכל 38 ראיונות חצי-מובנים עם מנהלים מהצמרת הארגונית ומנכ"לים של ארגוני תשתית במגזר השלישי ושל לקוחותיהם. מרבית הראיונות נערכו בין שעה לשעה חצי. כמה מהם (שלושה) נערכו בכמה שלבים כאשר כל שיחה ארכה כשעה וחצי.

המרואיינים התבקשו לספר על ארגונם ותפקידם, התבקשו להסביר מהו ידע ארגוני וכיצד הוא מתקבע ככזה, לספר על ניסיונות ספציפיים לשיתוף ויצירת ידע, מהם הגורמים המעכבים ומהם הגורמים המאפשרים העברה של ידע בארגון. כמו כן ביקשתי באמצעות הראיונות לברר כיצד יוצרים אסטרטגיות לניהול ידע וכיצד יוצרים בידול ארגוני בין ארגוני התשתית השונים.

ניתוח הנתונים

ניתוח הנתונים נערך בשיטות מקובלות לניתוח ראיונות איכותניים ולחילוץ וניתוח תמות בשלושה שלבים על בסיס התיאוריה המעוגנת בשדה (Glaser & Strauss, 1967 ; Grounded theory). בשלב הראשון הראיונות נקראו וקודדו על פי היחידות הקטנות ביותר. בשלב השני, שלב "הניתוח הממפה" אוחדו פרטי המידע לתמות רחבות יותר. ולבסוף בשלב שלישי, "השלב הממוקד" בוצעה קריאה מחודשת של הראיונות לאור הקטגוריות/תמות שיווצרו על מנת לגבש תובנות ומסקנות תיאורטיות ומעשיות בהקשר הייחודי של

⁵ שמות הארגונים בדויים

השדה הנחקר, קרי יחסי כוח/ידע במגזר השלישי (Strauss, 2011; Kempster & Parry, 2011; Charmaz, 2006; Corbin, 1998).

ממצאים

פרק הממצאים מתמקד בניסיונות של ברית הארגונים ליצור מנגנון של העברה ושיתוף של ידע. לכם בחלק הראשון אציג ממצאים הקשורים ליחסי שיתוף של ידע ומידע בין ארגוני "ברית ארגוני התשתית". בתוך כך אדגים את הסיפור של הלוח השנה המגזרי כמשקף העדר שיתוף בידע. לאחר מכן יוצגו הגורמים המעכבים שיתוף בידע ואתיחס לסוגיות של כוח בהקשר לשיתוף בתוצרי ידע.

יחסי שיתוף של ידע ומידע בין ארגוני "ברית ארגוני התשתית"

פרק זה יפתח צוהר לתהליכים ולאתגרים איתם התמודדה ברית הארגונים בניסיון לממש את חזונה. יצירת קואליציה זו הייתה אמורה למקם את ארגוני הברית בעמדת כוח אדירה, מאוחדת ומלוכדת סביב יצירת שיח חדש ושינוי מציאות חברתית במגזר השלישי. לצד הצהרת הכוונות החיובית עליה הצהירו חברי ברית הארגונים לא ניתן להתעלם מהעובדה כי כל פעולה חברתית טומנת בחובה הפעלת כוח, כל מערכת יחסים חברתית היא משוואת כוח, וכל קבוצה או מערכת חברתית היא ארגון שאוצר בתוכו כוח (Hawley, 1963). לכן גם במקרה הנוכחי, של ברית הארגונים, יהיה ניתן לראות אלמנטים של כוח. זאת ועוד, מסגרות קואליציוניות נשענות בין היתר על אמון בין השותפים השונים והיעדר מרכיב זה עלול להקשות על תהליכי שיתוף והעברת ידע ביניהם (Galbraith et al., 2007).

ניתן לראות כי על אף שהצהרתה המרכזית ומטרתה העיקרית של "ברית הארגונים" לייצר ידע משותף, בפועל הציגו המרואיינים קשיים רבים בתרגום רעיון השיתוף לכדי תוצרים ממשיים. דביר, מנכ"ל "רביבים", מסביר מדוע באופן כללי קשה מאוד ליצור פלטפורמה של שיתוף בידע ומידע גם ברמה הבסיסית ביותר בין ארגונים. לדבריו, בסופו של דבר קיים פער בין ההבנה בדבר חשיבות השיתוף בידע לבין הביצוע בשטח, בין היתר בגלל המחיר אותו נדרשים הארגונים "לשלם":

"אז תראי, אוקי. אני חושב ששיתופי פעולה אלה אחד הדברים שכולם אוהבים לדבר עליו ואף אחד לא אוהב לעשות אותו. לא מוכן לעשות אותו. אני חושב שבסופו של דבר... זה אף פעם לא... אף אחד לא בא ואמר חברה אנחנו לא מוכנים. אבל בסופו של דבר כשאנשים באמת צריכים להשתנות הם לא רוצים להשתנות. נוח להם להישאר איפה שהם נמצאים... ואני אמרתי את זה כבר בהתחלה. חברה בואו נעצור יש כאן בעיה. העסק הזה לא עובד." (דביר, מנכ"ל רביבים)

דבריו של דביר משקפים את הפער בין הרצון וההבנה ששיתוף בידע הוא חשוב כמו גם הנראות החברתית לבין המציאות בסופו של דבר, המאופיינת דווקא בהעדר שיתוף בידע. ייתכן כי בשלב זה של הברית הם לא הצליחו להגיע למנטליות של שיתוף אחידה (Abualoush et al., 2018). לדבריו של דביר, העובדה שאנשים אוהבים לדבר על שיתוף בידע היא כנראה מתוך ההכרה שזה הדבר הנכון לעשות, אך בפועל כמעט לא מתקיים, לעיתים עקב סיבות אובייקטיביות. הדואליות בתפקידה של "ברית הארגונים" מקבלת ביטוי מאוד ממשי בדבריו של דביר. הוא מבין הן הצורך והן את החשיבות בקיומה של הברית אך מדבריו עולה תסכול רב מאוד לחוסר יכולתה של הברית להתרומם ולייצר שיתופי פעולה קונקרטיים.

ענת, מנהלת תוכן מארגון "אפיקים", מאירה פן נוסף ומתייחסת לכך שלדעתה עניין התיאום והשיתוף בידע אינו נמצא בסדר העדיפויות של האנשים החברים "בברית הארגונים" ואולי אף לא כחלק ממטרות הליבה שלה, שכאמור תורמות לתפקוד המיזם הקואליציוני (Wells & Dayson, 2010; Abualoush et al., 2018). לדבריה, אם אנשים היו מבינים את תכליתה של הברית, הברית הייתה מתפקדת באופן אופטימאלי יותר:

"אני חושבת שחלק מהאנשים שיושבים שם לא מבינים למה זה נועד. אם אתה לא מבין למה נועד הצוות אתה לא מצליח לקדם כלום. הצוות הזה נועד קודם כל לקדם תיאום ושיתוף פעולה בין הארגונים האלה, יצירת מפה ברורה של מי עושה מה בתוך ארגוני התשתית ושיתופים בישראל, אני חושבת שהפיגורות שיושבות שם לא מבינות את העניין הזה. וזה חבל...אני חושבת שלמנכ"לים צריכים שיהיו להם הרבה פתרונות, צריכים שיהיו להם הרבה מקומות לפנות אליהם. אני לא רואה בזה שום בעיה. בשביל זה גם הייתה אמורה להיות מין מפה של איזה תוכניות למנכ"לים יש, שהם יבינו למי הם יכולים לפנות ובמה. זה לא קורה. למה זה לא קורה? אמרתי לך. אני חושבת שזה תלוי בפיגורות שיושבות שם." (ענת, מנהלת תוכן)

דני, מנכ"ל אפיקים, מספק הסבר אחר לעובדה שברית הארגונים מתקשה להתרומם. לטענתו, הברית עדיין לא מצאה את "שביל הזהב" לשיתוף בידע. אצל דני, בניגוד לשאר המרואיינים קיים היבט חיובי וקיימת נימה זהירה של אופטימיות. לטענתו, השיתוף בידע יתקיים- זה רק עניין של זמן.

"אני חושב שזה גוף של שיתוף בידע בעירבון מוגבל מאוד יש שם רמה בסיסית מאוד של שיתוף בידע. יש שם רמה בסיסית של שיח, של דיונים, של חשיבה. זה לא נושא נורא מרכזי שעושים בו מאמץ של שיתוף. זה...כל ארגון יש לו את האג'נדה שלו והפלטפורמה המשותפת מאפשרת דיונים ומאפשרת חשיבה...מאפשרת...מחפשת את עצמה. גם אה...אני לא רואה כרגע שנוצרה שם תכלית נורא נורא משמעותית של שיתוף בידע. אני לא רואה את זה...כי אני חושב שהארגונים האלה עם רמות התחרות ושיתוף הפעולה שלהם הם בנוסחה כזו שהם עוד לא מצאו את נקודת...ודורשת גם המון אנרגיה ואני גם לא יודע אם יש הצדקה לכמות האנרגיה שהיא תדרוש."

דנה, סמנכ"לית "אפיקים", מעלה טיעונים חריפים יותר בדבר תפקודה של "ברית הארגונים". להבדיל מהמרואיינים הקודמים, שניסו לנתח באופן כללי מדוע הברית אינה מתפקדת, דנה מספקת סיבה ממשית לחוסר שיתוף בידע, והוא מתח בין הארגונים.

"זה כבר לא עובד אם את שואלת אותי. אני אגיד לך מה גישתי לעניין. זו הייתה יוזמה מצוינת ונדרשת מאוד מאוד שדבר כזה יקום. זה קם לפני 4-5 שנים וזה קם בתקופה שארגוני התשתית לא באמת דיברו אחד עם השני ויותר מזה היה הרבה מתח בין הארגונים."

במילים אחרות בניגוד לענת שניסתה לייצג הסבר ניטראלי יחסית של חוסר עניין, או דביר שהסביר את הרצון לשיתוף בידע כאקט טקסי והצהרתי בלבד, ההסבר של דנה טומן בחובו גם היבטים של יחסי כוח, הנובעים מהעדר תקשורת ומתח בין הארגונים. מבט כללי יותר על ההסברים שניתנו על ידי המרואיינים מראים שקיימות פלטפורמות ארגוניות שמקדמות שיתוף (פגישות, בעלי תפקיד, ארגונים), אולם דומה שהסדרים אלו חסרים את שלל ההיבטים הרכים, והחשובים עד מאד, של שיתוף – אמון, מוטיבציה לשתף, יעוד משותף וכדומה על מנת לייצר ברית מתפקדת (Abualoush et al., 2018).

'לוח השנה המגזרי' כמשקף גורמים המעכבים שיתוף בידע

אחת הדוגמאות שממחישות באופן ברור את הפער בין ההבנה בדבר החשיבות לשיתוף בידע לבין הביצוע בשטח היא דוגמת לוח השנה המגזרי. "ברית הארגונים" התכנסה למפגשים רבים והעלתה רעיונות ליוזמות משותפות רבות סביב נושא ההדרכות לארגונים. ההצעה הייתה פתוחה לכלל ארגוני התשתית אך כל פעם היוזמה נפלה בשל סיבות לוגיסטיות ולא נוצר שיתוף פעולה בעניין זה. באחת הישיבות, עלתה הצעה לפרסם לוח שנה מגזרי. החשיבה שעמדה מאחורי יצירת לוח מגזרי משותף הייתה ריכוז כלל הפעילויות והכנסים של כל הארגונים החברים בברית הארגונים. תכליתו של הלוח המגזרי הייתה גם ליצור תיאום בין ארגוני התשתית ובכך למנוע כפל פעילויות בימים מסוימים וליצור תיאום טוב יותר בין הארגונים השונים.

הסיפור של ה'לוח המגזרי' הוא כמובן איננו התוצר המרכזי של פעילות "ברית הארגונים" אך הוא עלה בכל השיחות עם המנכ"לים של ארגוני התשתית. נראה ש'לוח השנה המגזרי' הוא עוד פעילות טכנית של שיתוף פעולה. אך אם הוא נבנה ללא מרכיבים רכים של בניית האמון והרצון לשיתוף, הוא בעל פוטנציאל להישאר כלוח על הקיר. סיפור 'לוח השנה המגזרי', מגלם למעשה סימפטום של בעיית השיתוף בידע במסגרת "ברית הארגונים" בניסיון לייצר שיתוף פעולה. ניכר מהסיפורים שארגונים אלה מנסים למצוא את שביל הזהב ולגשר על הפער בין מאמצים לשימור תדמית (פלקטיזציה) של ארגונים אלו, לבין תפקודם בפועל. מחד, הקו המנחה של ארגונים אלה מובנה סביב מטרות ערכיות, קידום המגזר השלישי באופן כללי ואלטרואיזם. לכן, קיימת ציפייה שהם יחזיקו בגישות המעודדות שיתוף האחד את השני, מתוך רצון לקדם את אותם ערכים ומטרות. מאידך, ניכר כי קיים קושי לשתף פעולה, וניכר כי יש חוסר אמון ובעיקר תחרותיות בין הארגונים:

"...ניסינו לעשות דברים יחד ולא באמת הצלחנו. היו כמה ניסיונות מאוד קונקרטיים. אבל אפילו דבר הכי אלמנטארי. ניסינו לעשות לוח שנה מגזרי. שאנשים במגזר ידעו מה קורה ברמה האלמנטארית שאם יש לי אירוע אני לא אתכנן אותו ביום שיש כנס אפיקים. שנה וחצי התברברנו עם הדבר הזה..." (דנה, סמנכ"לית "אפיקים")

"...באיזשהו שלב בסופו של דבר בישיבה האחרונה של ברית הארגונים עשו... אמרו צריך לראות אם זה עובד או לא...בואו נעשה לוח שנה מגזרי. את כל האירועים. הייתה ישיבה והתחילו לדבר. ואז רצו כסף מכל אחד. הלוח היה אמור להראות שאם יש לי כנס במרץ שכולם ידעו. אמרתי חברה אני מוכן לשים את הכסף תחליטו מה שתחליטו ואל תתקעו את זה על וויכוחים. אני אתכם. רק שזה יקרה. זה התברבר כמה חודשים בסוף לפני חודש הושק לוח השנה המגזרי. אבל אמרתי בישיבה בסופו של דבר הדבר הזה לא עובד הדבר היחיד שהתקדם בשנתיים שאני פה זה אולי לוח השנה המגזרי. זה לא מצדיק את ברית הארגונים לא באתי לשבת בשביל זה." (דביר, מנכ"ל "רביבים")

הטקסט שהובא משקף דואליות נוספת והיא מחד גיסא רצון לשמר את הדימוי ומאידך גיסא להתנהל אחרת ממנו. מתח זה היה אמור להיות מנוהל בפורום המשותף ובהסדרות ארגוניות שונות, אבל "הכלים" (הפורומים והוועדות שהוקמו, כמו גם הלוח המגזרי המשותף שהושק בסופו של דבר) הן טכניקות שהשתלבו כחלק משימור הדימוי וההילה הארגונית (המשתפת), ובעלת עקרונות אזרחיים משותפים) של ארגונים אלה, שבפועל מתקשה להכיל את הנורמות והשיח הקיים של חוסר-אמון ותחרותיות. כלומר, האתגר של ההשתלבות, ההתחברות וההתקרבות בין הדימוי שמחזיקים ומשמרים ארגונים אלו, לבין הפרקטיקות התחרותיות שהם מפעילים בפועל, הוא אתגר שחלק מהניהול שלו בא לידי

ביטוי בניסיון ליצור לוח שנה מגזרי אחיד שיאשרר להם וללקוחותיהם את הדימוי של השותפות ביניהם, אך בפועל, בפרקטיקה, בעבודה על הלוח המגזרי ניכר דווקא הקושי בשיתוף.

גורמים המעכבים העברת ושיתוף בידע בין ארגוני התשתית במסגרת "ברית הארגונים"

מתוך הסיפור על לוח השנה המגזרי השליכו המרואיינים את בעיית השיתוף בידע לתפקודה הכללי של "ברית הארגונים", ונימקו מדוע קשה מאוד לייצר פלטפורמה לשיתוף בידע בפועל. לוח השנה המגזרי הייתה אחת היוזמות הבודדות שהצליחו למרות שהיו ניסיונות לתיאום משמעותי יותר בין הארגונים. כך למשל ניסו חברי "ברית הארגונים" במשך זמן לא מבוטל לנסות ולמפות את כל תוכניות לפיתוח מנהלים ועמותות שמספקים הארגונים בברית. בין הסיבות להעדר שיתוף בידע המרואיינים ציינו את העובדה שלא תמיד קיימים גבולות טריטוריאליים ברורים מבחינת תחומים פעילות. ואכן, לטענת דנה, סמנכ"לית "אפיקים", העדר הידיעה והעדר ההכרות עם ארגונים אחרים יוצרת עמימות שמקשה על שיתוף פעולה:

"תיקחי למשל דברים (ש)שם הארגון נמחק) עושה ואנחנו עושים (ש)שם הארגון נמחק) עושים כמו ייעוץ למנהלים אז יש חפיפה והדברים הם אף פעם לא תמיד כל כך ברורים מבחינת התחומים והגבולות שלהם ביום יום ובטח לא אז. ואל תשכחי שאתה לא תמיד באמת יודע מה השני עושה וזה היה חלק מהבעיה שאם אתה לא מדבר ולא נפגש אתה לא באמת יודע כי אתה לא מכיר. ו...אני טוענת וזה חוזר לשיחה שלנו פעם שעברה שלפני 4-5 שנים אני חושבת שהטריטוריות לא היו לגמרי ברורות. הן היו יותר ברורות אבל אתה גם סוחר הרב משקעים כי בסופו של דבר אנחנו במידה רבה קומץ של אנשים שעובדים בתחום ובטח בחתך הזה. היום אנחנו מאוד וותיקים בארגוני התשתית אה...אתה סוחר הרבה משקעים והרבה פעמים...זה מה שמכתיב את מערך היחסים וחופץ מזה הייתה כאן... הרעיון לא היה רק היכרות הרעיון היה צורך ואמצעי והרעיון היה מה הערך המוסף של ארגוני התשתית לשטח? זה משהו שלא התממש מעולם. לקח איזה שנתיים עד שיצרו שם בכלל את האמון הזה."

דביר, מנכ"ל "רביבים" מעלה כמה סיבות שמעכבות שיתוף בידע. הסיבה הראשונה נוגעת לאגינדה משותפת. האגינדה הארגונית, לטענתו, לפעמים תופסת מקום חשוב יותר מהצורך לשתף בידע וליצור שיתופי פעולה:

" אם היו עושים כנס משותף אני הייתי ישר אומר כן אבל היתר היו אומרים לא כי לנו זה לא מסתדר באגינדה. השאלה אם מה שחשוב לך זה לייצר משהו משותף או לשמור על האגינדה שלך..."

גם רינת מעלה את הטיעון של אגינדה משותפת אך מבהירה שסלילת הדרך לשיתוף בידע נשענת על עיקרון הכדאיות אך גם על רצון לשמור אגינדה ייחודית בשיח של המגזר השלישי כשדה ארגוני המבקש לייצר שיח (Bourdieu, 1984). כלומר, שיתופי פעולה לשם יצירת ידע משותף יתקיימו רק כאשר שני הצדדים ירגישו שקיימת הצדקה לפעילות זו ולשם יצירת יתרון ארגוני בראש ובראשונה, או כאשר הארגונים ירגישו שהתנאים הדרושים לקיומם של שיתופי פעולה בקואליציה נתונה מתקיימים (Macleay & Harvey, 2016; O'Mahony & Bechky, 2008):

"ארגוני תשתית הם מקבילים אלינו. אנחנו עושים איתם שיתופי פעולה אבל ארגוני התשתית, האגינדה שלי היא המשימה שלי, והיא לא לחזק את ארגוני התשתית האחרים ואת היכולת שלהם לעבוד טוב יותר ביחד... ואז זה כן שאלה של שווה לי או

לא שווה לי. עד כמה אני אשתף בידע עד, כמה אני אשתף פעולה בכלל." (רינת-מנכ"לית "איתנים")

הסיבה השנייה קשורה להטרונגיות המשתתפים:

"אני חושב שבסופו של דבר יש גם קבוצה שהיא גדולה מדי קבוצה שהיא הטרונגית מדי, חלקם לא ברור למה הם בדיוק קם (לא ברמה הפרסונאלית) (דביר, מנכ"ל "רביבים")."

הסיבה השלישית קשורה לקשיי התארגנות:

"אני חושב שהכיוון שעכשיו הולכים אליו זה באמת שיש פורום... א. זה לא ברית הארגונים כי אין כאן שם ברית כי היא לא מקדמת שם דבר... מה ברית? השם מעולה אבל לא קורה כלום מה היא הצליחה לקדם לוח שנה מגזרי? מחקר שיגיד שהברית לא עושה כלום? יש כאן קשיי התארגנות מובנים ואני חושב שבמובן הזה... אני לא חושב שזה שונה בהרבה ממה שקורה בשיתופי פעולה אחרים (דביר, מנכ"ל "רביבים")."

הסיבה הרביעית קשורה בכך שהארגונים מסתכלים קודם כל על האינטרס האישי לעומת האינטרס המגזר. אם שיתוף בידע אינו מביא איתו רווח אמיתי הוא לא מתקיים:

"רב הארגונים בדרך כלל הם יותר ארגוני שירותים בתפיסה שלהם, אז פחות מעניין אותם בלהתעסק להנגיש את הידע וגם זה גם... אם הם לא רואים את האינטרס הישיר שלהם הם פחות יעשו את זה. לא ממקום רע אלא ממקום של קיימות. אני חושב שבברית הארגונים בפוטנציאל שיש שם ואני באמת חושב שיש שם זה. אחת לכמה חדשים לקיים מפגש שייבחרו נושא משותף ולעשות למידה משותפת. יש כאן המון מקום ללמידה בין ארגונית (דביר, מנכ"ל "רביבים")."

גורם נוסף שמעכב את יצירת שיתוף הפעולה קשור באגו. האגו בהקשר זה אינו אגו פרסונאלי אלא אגו ארגוני במטרה לשמר את ייחודיותך הארגונית ואת היכולת להמשיך לשרוד בסביבה תחרותית וחסרת וודאות כמו גם להגדיר את גבולות השדה הארגוני והשיח המתנהל בו (Bourdieu, 1984):

"אמר לי פעם משהו שבמגזר השלישי אין כסף אז כל מה שנשאר זה אגו. בסוף אני לא חושב שאנשים בברית הארגונים הם דווקא אנשים עם אגו. לא נראה לי שזה Issue אבל בסופו של דבר רב האנשים ברב הארגונים. מבחינתי אם מחר בבוקר היו אומרים לי שיש ארגון אחד שקוראים לו ברית הארגונים ואתם תעשו את האנליזה הייתי אומר שאני בפנים. אבל עובדה... רצו לעשות את בית העמותות. נשב בבית אחד... ההיגיון אומר שנשב שמקום אחד. חלק עוברים לבניין אחד. פינו שם קומת קרקע... אבל יש מקום בחינם שתדעו מגדל שווקי הון... אז אנחנו עברנו ועוד כמה ארגונים ורב הארגונים לא... כל הסיבות תמיד נכונות. תמיד אתה יכול למצוא סיבה למה לא לעשות או למה כן. השאלה סיבה למה אתה מחפש. בסוף אתה לא צריך כל כך הרבה ארגונים אבל כמה ארגונים באמת מוכנים לוותר על הארגון שלהם?". (דביר, מנכ"ל "רביבים")

לבסוף, סוגיית האמון מוזכרת גם כן כמעכבת שיתוף והעברת ידע:

"אתה גם סוּחב הרבה משקעים כי בסופו של דבר אנחנו במידה רבה קומץ של אנשים שעובדים בתחום ובטח בחתך הזה. היום אנחנו מאוד וותיקים בארגוני התשתית אה... אתה סוּחב הרבה משקעים והרבה פעמים... זה מה שמכתיב את מערך היחסים. וחוף מזה הייתה כאן... הרעיון לא היה רק היכרות הרעיון היה צורך ואמצעי והרעיון היה מה הערך המוסף של ארגוני התשתית לשטח? זה משהו שלא התממש מעולם. לקח איזה שנתיים עד שיצרו שם בכלל את האמון הזה. במובן הכי פשטני..."(דנה, סמנכ"לית "אפיקים").

אמון, המהווה תנאי ראשוני לקיום שותפויות תלוי בין היתר במספר החברים, קונצנזוס לגבי מטרות ויעדים משותפים (Provan & Kenis, 2008). האמון מאפשר עבודה משותפת של אנשים וארגונים במסגרת שותפויות, כתחליף למבנה ההיררכי והמשפטי המאפשר זאת בתוך ארגונים ומערכות. הוא עשוי לנבוע מהסכמים פורמאליים בין השותפים, אך גם להוות תחליף להסכמים כאלה. העיסוק בבניית אמון אינו מסתיים בשלב ההקמה של השותפות, ונדרשת בניית אמון מתמשכת לכל אורך (שמיד ואלמוג-בר, 2013). על מנת ליצור אמון נדרשת היכרות מוקדמת, ניסיון עבודה משותף ומוצלח בין השותפים, קיום תקשורת רציפה, הקפדה על תהליכים הוגנים ונכונות להכיר בצרכיו השונים של כל צד בשותפות (שם). עם זאת מאחר וכל מפגש חברתי, בין יחידים, קבוצות או ארגונים, טומן בחובו אלמנטים של כוח הנשען על בסיסים שונים, שיתוף פעולה עשוי לאפשר לארגונים להשיג מטרות שאינן יכולות להיות מושגות ללא שיתוף פעולה שכוה. עם זאת, השחקנים השותפים חייבים להיות בעלי תמהיל יוצא דופן של נטייה, כוח והתמדה להניע תהליך של שיתוף פעולה ולדבוק בו (Harrigan, & Newman, 1990). זאת ועוד, לא ניתן להתייחס ליחסים בין ארגוניים המקדמים שיתופי פעולה ללא חיבור של שתי הסוגיות -אמון וכוח- בבחינת מערכת היחסים. כך, גם כאשר קיים אמון לא ניתן להתעלם מכך שהשחקנים השונים נושאים יחסי כוח, בדרך כלל א-סימטריים כמו גם אינטרסים מנוגדים. לבסוף, לא ניתן להתעלם מהעבודה שכוח יכול להיות מוסתר מאחורי חזית של אמון, ושהרטוריקה של שיתוף פעולה אפשר שתהיה מקדמת למעשה אינטרסים מובנים באמצעות מניפולציה וכניעה של השותפים החלשים (Harvey et al., 2020; Hardy, Phillips, & Lawrence, 1998).

סיכום ודיון

במאמר זה ביקשתי לתרום לדיון המתפתח בנושא שיתוף בידע ויצירתו בהקשרים של כוח באמצעות התחקות אחר המשמעויות והפרקטיקות הנקשרות לתהליך זה. תחילה אדון במאפייני "ברית ארגוני התשתית" כקואליציה, ידע וכוח בתוך הקואליציה ובגורמים המעכבים יצירה שכזו. אמשך בדיון בהשלכות ממצאי המחקר ותרומתו להבנת השדה הנוכחי ובתרומה של מחקר זה להעשרת הגישה התיאורטית לסוגיית כוח וידע.

כאמור, הנחת היסוד של המחקר הנוכחי הייתה כי לשיתופי פעולה בין ארגוני מגזר שלישי אופי ייחודי הנגזר מהמאפיינים הייחודיים הקיימים בארגונים אלו בפרט ובארגוני התשתית בפרט. ארגוני התשתית מגלמים תפקיד מרכזי לאין שיעור בתהליכי ההתמקצעות וההתייעלות של פעילותו של המגזר השלישי. הבנה זו היוותה זרז להקמת "ברית ארגוני התשתית". למעשה "ברית הארגונים" מהווה מעין קואליציה שמטרתה לשותף בידע. קואליציות הן התארגנויות של פרטים המייצגים מגוון ארגונים, פלגים או מוסדות המסכימים לעבוד יחד באופן וולונטרי תכליתה של עבודה המשותפת זו היא השגת מטרה משותפת והפקת תועלת מהשתתפות בקואליציה עבור חברי הארגון שלהם מלבד התועלת עבור הקואליציה עצמה (Mizrahi & Rosenthal, 1992). בדרך כלל, קואליציות יוצרות חזון משותף, מבנה עבודה משותף, משאבים ותגמולים

משותפים ופונים למטרות משותפות ומוסכמות. כמו-כן, חבריהן מחויבים למטרה מוסכמת ולקבלת החלטות קולקטיבית על מנת להשפיע על מטרה חיצונית רחבה יותר בעודם שומרים על עצמאותם כארגונים נפרדים (Mizrahi & Rosenthal, 2001; Tsasis, 2009).

ניתוח הראיונות מעלה כי קיימים שישה גורמים מרכזיים המעכבים יצירה ושיתוף בידע ומידע בין ארגוני התשתית במסגרת "ברית הארגונים". גורמים אלה קשורים בהעדר טריטוריות ברורות, חוסר הצדקה אמיתי לשיתוף בידע, משקעים מניסיונות כושלים קודמים, אגו, פחד משינוי, העובדה ששיתוף ויצירת ידע חדש אינו תכליתה של ארגוני התשתית בכלל וברית הארגונים בפרט, אמון והטרוגניות.

בהקשר זה ניתן לומר כי התנהלותה של "ברית ארגוני התשתית" מזכירה לעיתים דפוסים של 'קואליציות תחרותיות' (co-opetition) במגזר העסקי. המונח co-opetition הוא ניאולוגיזם (תחדיש) המתאר מצבים של שיתוף פעולה ותחרות. קואליציה מסוג זה עשויה להתרחש הן ברמה בין-ארגונית והן ברמה פנים ארגונית. עבודתם של Dagnino & Padula (2002) נחשבת תרומה חלוצית למונח זה. השניים שיערו כי ברמה הבין-ארגונית, קואליציה מתרחשת כאשר חברות מקיימות אינטראקציה חלקית סביב אינטרסים משותפים. כך במקרים אלו גופים משתפים פעולה זה עם זה כדי להגיע ליצירת ערך גבוה יותר בהשוואה לערך שנוצר ללא אינטראקציה ומאבק כדי להשיג יתרון תחרותי. לעתים קרובות חברות הנמצאות באותו שוק פועלות יחד בחקר הידע והמחקר של מוצרים חדשים, ובמקביל הן מתחרות על נתח שוק במוצריהן ובניצול הידע שנוצר. במקרה זה, האינטראקציות מתרחשות בו זמנית וברמות שונות בשרשרת הערך. כלומר, קיים יחס אמביוולנטי ליחסי השותפות: מצד אחד לכל צד קיימת תועלת חשובה והכרחית משיתוף הפעולה, קיימות מטרות משותפות המאפשרות שיתוף פעולה וקיימת קירבה אידיאולוגית, לפחות בחלק מהמקרים. מצד שני, לא ניתן להתעלם מן העובדה שלצד שיתוף הפעולה ולאורך משך פעילותה, קיימת תחרות גלויה או סמויה על משאבים, כוח וסטטוס. ייתכן והשותפות השונות בברית הארגונים מנסות להיאבק על מונופול בכל הקשור לידע שיווצר כמו גם על הלגיטימיות של הפעילות (Bourdieu, 1984; Bourdieu & Wacquant, 1992; Emirbayer & Johnson, 2008; Harvey et al., 2020). מצב אמביוולנטי זה מהווה למעשה כוחות מאפשרים וכוחות מעכבים בניסיון לשתף בידע ומידע.

מאמר זה ניסה גם לעמוד על האופן שבו שיתופי פעולה ושיתוף בידע מתורגמים הלכה למעשה במסגרת "ברית הארגונים". לאורך הראיונות התחוויר יותר ויותר שעיקר הדיון בשיתוף בידע אינו על הידע עצמו או התוצרים החומריים של הידע, אלא על היחסים המאפשרים או מעכבים יצירת ידע שכזה. דיכטר (Dichter, 1989) טען כי שותפויות מוצלחות הן תוצר של יחסים שבמסגרתם התפתחו קשרים אישיים חזקים. לכן, ככל שהיחסים האישיים חזקים יותר, יכולתם של הארגונים להתגבר על פערי ידע וכוח טובה יותר וכתוצאה מכך גם היכולת לשתף פעולה (Lister, 2000).

לסיכום, ניתן לומר, לאור כל האמור, כי כאשר תרומתו של הארגון לידע המשותף וכתוצאה מכך גם התפוקות אותן הוא אמור להניב משיתוף בידע אינן ידועות, שיתוף בידע לא יתממש. בנוסף, המתח המבני בניסיון לייצר ידע משותף ובמקביל לשמר על ייחודיות מייצר מערכות יחסית המתבססות על תחושת "כבדהו וחשדהו". מן הממצאים עולה כי העיסוק הרב בתהליכי היכרות, הגדרת גבולות פעילות, יצירת אמון, התוצרים אותה הברית אמורה לספק, לקדם, לייצר ולשתף כמקשה אחת במנגנונים המאפשרים שיתוף בידע והתנאים שיאפשרו זאת שיתוף בידע למעשה מסרס פעולה ממשית. ההתמקדות העצמית המרובה כל כך יוצרת לאות כיוון שאנרגיה רבה מדי מושקעת בתשומות ולא דווקא בתפוקות.

על אף תרומתו הייחודית של מחקר זה להבנת תהליכים ליצירת ידע משותף והאתגרים העומדים בבסיס ניסיון שכזה, סובל המחקר הנוכחי גם מכמה מגבלות. המגבלה הראשונה קשורה לעובדה שמעבר לבעיות

המדגם הברורות הנובעות מבחירה במחקר איכותי, מבחינת מהימנות התוצאות, המחקר האיכותני עומד בפני מגבלה מובנית, שכן שלא ניתן לצפות שחזור מדויק של הריאיון ושל תוצאותיו. עם זאת, מחקר המשך נחוצים על מנת לבחון כיצד ואם בכלל הצליחה ברית הארגונים להתגבר על אתגרים אלה, ואם כן מהם הגורמים שאפשרו תהליכים אלה. בנוסף, כיוון שהמחקר עוסק בסוגיות ידע/כוח, המרואיינים התבקשו להתייחס לסוגיות רגישות של עוצמה, כוח, הדרה והכלה בכל הקשור לשיתוף בידע. לא מן הנמנע שהמרואיינים יתקשו למקם את עצמם בסיטואציות המציגות אותם באור שלילי, לא לגיטימי, המהווה התרסה כלפי התרבות הארגונית וערכיה.

רשימת מקורות

- בורדייה, פ. (2005). *שאלות בסוציולוגיה, תרגום מצרפתית: אבנר להב וניצה בן-ארי*. תל אביב: רסלינג.
- גדרון, ב. (2007). *חקר המגזר השלישי והחברה האזרחית בישראל: היסטוריה ותמונת מצב*. חברה אזרחית ומגזר שלישי בישראל, 1(1), 7-18.
- כץ, ח. ויוגב-קרן, ה. (2013). *שוק העבודה של המגזר השלישי בישראל נתונים ומגמות 2000-2009*. המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן-גוריון.
- כץ ח. ויוגב-קרן, ה. (2015). *עבודה באי-נחת: אי יציבות, עבודה חלקית וזמנית ושכר נמוך במגזר השלישי בישראל*. ביטחון סוציאלי, 98, 15-37.
- לימור, נ. (2005). *בחינת המגזר השלישי*. נדלה מתוך: https://wiki.sheatufim.org.il/w/upload/sheatufim/2/21/%D7%91%D7%97%D7%99%D7%A0%D7%AA_%D7%94%D7%9E%D7%92%D7%96%D7%A8_%D7%94%D7%A9%D7%9C%D7%99%D7%A9%D7%99_%D7%91%D7%99%D7%A9%D7%A8%D7%90%D7%9C.pdf
- סתר, א. (2012). *תרבות ארגונית של ניהול ידע: הגדרות, אבחון ושינוי*. בתוך: מ. לוי (עורכת), *ניהול ידע בישראל 2012 (עמ' 225-242)*. תל-אביב: פורום ניהול הידע בישראל.
- פארן, ד. (1999). *גישת מידע לשנוי ארגוני*. אקזקיוטיב, אוקי-נוב, 65-71.
- קאופמן, ר. (2001). *גורמים ותהליכים המשפיעים על פעילות קואליציונית של ארגונים לשינוי חברתי*. חברה ורווחה, כ"א (3), 353-372.
- קימרלינג, ב. (1995). *בין מדינה לחברה: סוציולוגיה של הפוליטיקה*. האוניברסיטה הפתוחה.
- שמיד, ה. ואלמוג-בר, מ. (2013). *שותפויות בין מיגזריות: ממצאי מחקר, מסקנות והשלכות לפרקטיקה של שותפויות*. המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל.
- Abramson, A. J., & McCarthy, R. (2012). Infrastructure organizations. In: L. Salamon (Ed.), *The state of nonprofit America* (pp. 423-458). DC: Brookings Institution.
- Abualoush, S., Bataineh, K., & Alrowwad, A. A. (2018). The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 279-309.
- Alavi, M., Kayworth, T.R. & Leidner, D.E. (2005), An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191-224.
- Boughzala, I., & Briggs, R. O. (2012). A value frequency model of knowledge sharing: an exploratory study on knowledge salability in cross-organizational collaboration. *Electron Markets*, 22, 9-19.
- Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A social critique on the judgment of taste*. Cambridge: Harvard University Press.

- Bourdieu, P. (1986a). The force of law: Toward a sociology of the juridical field. *Hastings LJ*, 38, 805-813.
- Bourdieu, P. (1986b). The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241-258). New York: Greenwood.
- Bourdieu, P., & Wacquant, L. J. (1992). *An invitation to reflexive sociology*. University of Chicago press.
- Brown, L. D., & Kalegaonkar, A. (2002). Support organizations and the evolution of the NGO sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(2), 231-258.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes*. Harvard university press.
- Collins, H. M. (1993). The structure of knowledge. *Social research*, 60(1), 95-116.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. sage.
- Dagnino, G. B., & Padula, G. (2002, May). Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. In Innovative research in management, European Academy of Management (EURAM), second annual conference, Stockholm, May (Vol. 9).
- Dayson, C. (2010). Understanding Personalization: Implications for third sector infrastructure and their work with organizations on the frontline. Centre for Regional Economic and Social Research. Sheffield Hallam ESRC Third Sector Placement Fellowship.
- Dichter, T. (1989). Issues critical to a shift in responsibilities between US PVOs and Southern NGOs. Paper to the Advisory Committee on Voluntary Foreign Aid, USAID.
- DiMaggio, P.J. (1995). Comments on "what theory is not". *Administrative science quarterly*, 40, 391-397
- DiMaggio, P., J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160
- Emirbayer, M., & Johnson, V. (2008). Bourdieu and organizational analysis. *Theor Soc*, 37, 1-44.
- Hwang, H., & Powell, W. W. (2009). The rationalization of charity: The influences of professionalism in the nonprofit sector. *Administrative science quarterly*, 54(2), 268-298.
- Galbraith, C.S., Rodriguez, C.L., & Stiles, C.H. (2007). Social capital as a club good: The case of ethnic communities and entrepreneurship. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 1(1), 38-53.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Granovetter, M. (2005). The impact of social structure on economic outcomes. *Journal of economic perspectives*, 19(1), 33-50.
- Hardy, C., Phillips, N., & Lawrence, T. (1998). Distinguishing trust and power in interorganizational relations: Forms and facades of trust. *Trust within and between organizations*, 64-87.
- Harrigan, K. R., & Newman, W. H. (1990). Bases of interorganization co-operation: propensity, power, persistence. *Journal of Management Studies*, 27(4), 417-434.

- Harvey, C., Yang, R., Mueller, F., & Maclean, M. (2020). Bourdieu, strategy and the field of power. *Critical Perspectives on Accounting*, 73, 102199.
- Hawley, A. H. (1963). Community power and urban renewal success. *American Journal of Sociology*, 68, 422-431.
- International Fellows in Philanthropy Program (2002). Building the organizational infrastructure of civil society: Statement of the Fourteenth Annual Johns Hopkins International Fellows in Philanthropy Conference. Baltimore, MD: Johns Hopkins Institute for Policy Studies.
- Jarvenpaa, S.L., & Staples, D.S. (2000). The Use of Collaboration Electronic Media for Information Sharing: An Exploratory Study of Determinants. *The Journal of Strategic System*, 9(2), 129-154.
- Kempster, S., & Parry, K. W. (2011). Grounded theory and leadership research: A critical realist perspective. *The leadership quarterly*, 22(1), 106-120.
- Kohm, A., La Piana, D., & Gowdy, H. (2000). Strategic restructuring: Findings from a study of integrations and alliances among nonprofit social service and cultural organizations in the United States.
- Lee, A.S. (1999). Editors Comments: The Role of Information Technology in Reviewing and Publishing Manuscripts at MIS Quarterly. *MIS Quarterly*, 23(4), iv-ix.
- Light, I., & Dana, L. P. (2013). Boundaries of social capital in entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(3), 603-624.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. sage.
- Limor, N. (2005). Regulation and Control of Third-Sector Organizations. *Social Security*, 70, 159-187. [In Hebrew]
- Lister, S. (2000). Power in partnership? An analysis of an NGO's relationships with its partners. *Journal of international Development*, 12(2), 227-239.
- Maclean, M., & Harvey, C. (2016). Give it back, George: Network dynamics in the philanthropic field. *Organization Studies*, 37(3), 399-423.
- Mizrachi, T., & Rosenthal, B. (1992). Managing Dynamic Tensions in Social Change Coalitions. In: T. Mizrachi., & J. Morrison (Eds.), *Community Organization and Social Administration: Advances, Trends and Emerging Principles* (pp. 11-40). New York: Haworth Press.
- Mizrachi, T., & Rosenthal, B. B. (2001). Complexities of coalition building: Leaders' successes, strategies, struggles, and solutions. *Social work*, 46(1), 63-78.
- Miller-Stevens, K. L. (2010). State nonprofit associations and agenda setting: An exploratory study of lobbying strategies. University of Colorado at Denver.
- Muukkonen, M. (2009). Framing the field: Civil society and related concepts. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(4), 684-700.
- Nahapiet, J. (2009). Capitalizing on connections: Social capital and strategic management. In V.O. Bartkus., & J.H. Davis (Eds.), *Social capital: Reaching out, reaching in* (pp. 205-236). Cheltenham, U.K.: Edward Elgar.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- O'Mahony, S., & Bechky, B. A. (2008). Boundary Organizations: Enabling Collaboration among Unexpected Allies. *Administrative Science Quarterly*, 53(3), 422-459.

- Prentice, C. R., & Brudney, J. L. (2018). Are you being served? Toward a typology of nonprofit infrastructure organizations and a framework for their assessment. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 4(1), 41-58.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252.
- Ragsdell, G. (2009), Inhibitors and enhancers to knowledge sharing: lessons from the voluntary sector. *Journal of Knowledge Management Practice*, 10(1), 1-9.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1998). Social origins of civil society: Explaining the nonprofit sector cross-nationally. *Voluntas: International journal of voluntary and nonprofit organizations*, 9(3), 213-248.
- Smith, D. H., Moldavanova, A., & Krasynska, S. (2018). *The nonprofit sector in Eastern Europe, Russia, and Central Asia: Civil society advances and challenges*. Brill.
- Spencer, S.B., & Skalaban, I.A. (2018). Organizational Culture in Civic Associations in Russia. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(5), 1080-1097.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. Sage Publications.
- Tsasis, P. (2009). The social processes of interorganizational collaboration and conflict in nonprofit organizations. *Nonprofit management and leadership*, 20(1), 5-21.
- Wasko, M.M., & Faraj, S. (2000). It is What one Does?: Why People Participate and Help Others in Electronic Communities of Practice. *The Journal of Strategic Information Systems*, 9(2-3), 155-173.
- Wells, P., & Dayson, C. (2010). Measuring the impact of third sector infrastructure organizations: A report to the NCVO Funding Commission. Centre for Regional Economic and Social Research, Sheffield Hallam University, City Campus. Retrieved from: <http://www4.shu.ac.uk/research/crest/measuring-impact-third-sector-infrastructure-organisations-pdf-134-kb>.
- White, H. C. (1992). Cases are for identity, for explanation, or for control. *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*, 83-104.
- Zbucea, A., Ivan, L., Petropoulos, S., & Pinzaru, F. (2019). *Knowledge sharing in NGOs: the importance of the human dimension*. Kybernetes.