

פרטוארים של מקצועיות בארגונים לשינוי חברתי בישראל

חגי בר* וליאור גלרנטר**

תקציר. באמצעות חקר מקרה משדה הארגונים לשינוי חברתי בישראל אנו מבקשים להבין כיצד פועלת מומחיות בהקשרים הנעדדים מנגנוני הסמכה פרופסיונליים. על סמך ניתוח 39 ראיונות של אנשי צוות בארגונים אלה זיהינו פרטואר של מומחיות הכולל אוצר מילים, פרקטיקות ותסריטי פעולה המאפיינים יחידים או ארגונים בעלי מומחיות. פרטואר זה מסייע לפעילים בשדה לבצע בהצלחה מטלות רלוונטיות, לפתור בעיות שכיחות, לקדם שינוי חברתי, ואף להתמודד עם סכנות של קואופטיציה והסטת מטרותיהם. ניתוח של שלושה היבטים מרכזיים של פרטואר המומחיות - ביקורתיות, סדר והתמחות - מראה כי הפרקטיקות והתסריטים הרלוונטיים עונים על הצורך של השחקנים ליצור, לקיים ולטפח רשתות חברתיות לשם מילוי משימות או פתרון בעיות. ניתוח זה מאפשר לגשר על הפער בין גישות מנוגדות בתחום הסוציולוגיה של המומחיות ולתרום להתפתחותו של תחום זה.

מבוא

בעשור האחרון הפכו מקצועיות ומומחיות למושאייה של גישה מחקרית חדשה: לא עוד נחקרו כמנגנון אידיאולוגי המכפיף סובייקטים להגמוניה (Larson, 1979) או כשם קוד למונופול על תחום

* בית הספר לעבודה סוציאלית ורווחה חברתית ע"ש פאול פראוולד, האוניברסיטה העברית בירושלים

** החוג לתקשורת, האוניברסיטה העברית בירושלים; התוכנית הרב-תחומית במדעי הרוח, אוניברסיטת תל אביב

שמות המחברים מצוינים בסדר אלפביתי. המאמר מבוסס על נתונים שאסף חגי בר במהלך עבודת הדוקטור שלו (בר, 2012). העבודה נכתבה בהנחייתה של פרופ' אילנה סילבר מהמחלקה לסוציולוגיה ואתרופולוגיה באוניברסיטת בר-אילן. המחברים מבקשים להודות לפרופ' סילבר על עצותיה ועל תמיכתה. תודה נוספת נתונה לד"ר גלית איילון, פרופ' אילנה סילבר וד"ר אורנה ששון-לוי, שקראו גרסה מוקדמת של המאמר, העירו ונתנו עצות חשובות שסייעו בשיפורו. לבסוף, תודה לקוראים האנונימיים של סוציולוגיה ישראלית.

1 המונחים העיקריים שאנו משתמשים בהם בדיון כאן, "מקצועיות", "פרופסיה" ו"מומחיות", חופפים במידה ניכרת במשמעותיותם ומופיעים בהקשרים ובמובנים שונים לאורך המאמר, לפי המקובל בהקשר הנדון. ארבעת ההקשרים המרכזיים הם: א. ספרות בתחום הסוציולוגיה של המקצועות והעיסוקים (sociology of work and occupations) - בהקשר זה השתמשנו במושג "פרופסיה"; ב. ספרות בתחום הסוציולוגיה של המומחיות (sociology of expertise) - בהקשר זה השתמשנו במושג "מומחיות"; ג. מחקר בתחום תנועות חברתיות וארגונים לשינוי חברתי - בהקשר זה השתמשנו במושגים "התמקצעות" ו"התמחות"; ד. השימוש במונחים אלה בקרב הנחקרים - בהקשר זה השתמשנו בעיקר במונח "מקצועיות", אם כי יש לציין שהמרואיניים השתמשו לחלופין גם במונח "מומחיות".

שיפוט מסוים (Abbott, 1988), אלא כיכולת מעשית לבצע משימות מסוימות היטב ובמהירות. מגמה חדשה זו, שזכתה גם לכינוי "סוציולוגיה של מומחיות" (sociology of expertise), מציעה להתמקד בחקר תנאי ההיתכנות והמנגנונים המאפשרים ביצוע טוב ומהיר של משימות, בין שהם מתוארים כ"ידע סמוי" (Collins & Evans, 2002, 2007; Dreyfus & Dreyfus, 2005) או כ"רשתות מומחיות" (Cambrosio, Limoges, & Hoffman, 1992; Eyal, 2013).

במאמר זה אנו מבקשים לתרום למגמה זו בשני היבטים עיקריים. ראשית אנו מבקשים לבחון כיצד יחסי גומלין בין פרטים ובין ארגונים המבצעים משימות דומות עשויים ליצור רפרטוארים משותפים של מומחיות.² זאת ועוד, חקר רפרטוארים משותפים עשוי לתרום להבנת שדות חברתיים דינמיים שמתפתחים בהם תחומי מומחיות חדשים מתוך תחומי מומחיות קיימים. שנית, חקר המומחיות העכשווי עוסק בעיקר בתחומי המדע, הטכנולוגיה והרפואה; אולם יש לבחון את המגמה החדשה הזאת ולהבין את משמעותה ואת השלכותיה גם בזירות אחרות שטרם נחקרו, בעיקר כאלו שבהן מתקיימים עימותים על מעמדה של המומחיות ועל משמעותה. מהלך זה משמעותי במיוחד לנוכח התרבות זירות כאלו (Evetts, 2003).

שדה הארגונים לשינוי חברתי בישראל, שמאמר זה עוסק בו, מאפשר להדגים את תרומתו של תחום הסוציולוגיה של המומחיות ולהעשיר אותו. "ארגונים לשינוי חברתי" הוא שם כולל למגוון ארגונים שצמחו מתוך התנועות החברתיות החדשות שפרחו בשנות השישים והשבעים של המאה העשרים, ושביקשו לקדם מטרות כגון זכויות אדם ואזרח, שלום, פמיניזם, איכות הסביבה, פירוק מנשק גרעיני וזכויות בעלי חיים (McCarthy & Zald, 1977; Ostrander, 2009; Snow & Benford, 1988). ארגונים אלו מנסים לקדם שינויים עמוקים ומקיפים במבנים פוליטיים, תרבותיים וכלכליים, במטרה לצמצם אי-שוויון ופגיעה בקבוצות מוחלשות ולשנות את התנאים והנסיבות העומדים בבסיס אי-השוויון (Ostrander, 2009). שדה הארגונים לשינוי חברתי מאופיין בחוסר יציבות בסיסית: פועלים בו ארגונים בעלי יעדים ודרכי פעולה שונים ומגוונים, המקיימים ביניהם קשרים יציבים יותר או פחות של תחרות, שיתוף פעולה והחלפת מידע. ארגונים אלו נוצרים, נעלמים, משתנים ומשנים את יעדיהם ואת אופי פעילותם באופן תדיר.

כפי שאפשר לצפות משדה בלתי יציב כל כך, פעילי ארגונים לשינוי חברתי אינם כפופים למערך של פרקטיקות מקצועיות סדורות ומוסדות הסמכה רשמיים מהסוג המאפיין את הפרופסיות ה"קלאסיות" הוותיקות. לפיכך אפשר היה להניח כי מומחיות, אם היא יכולה להתקיים בכלל בשדה כזה, צפויה ללבוש אופי תלוי הקשר וארעי ביותר. אולם למעשה, ממצאי המחקר (המבוסס בעיקר על ראיונות עם פעילים-בשכר בשדה) מראים שקיים בשדה רפרטואר משותף של ידע ופרקטיקות, המשמש מצד לרשתות מומחיות שונות המתקיימות במסגרתו. בהעדר מנגנוני חיברות והסמכה ממוסדים, רפרטואר זה מבוסס בעיקר על מנגנונים תרבותיים לא פורמליים, כגון תיאורים של פרקטיקות רלוונטיות ותסריטים שמייחסים לשימוש בהן הצלחה או כישלון של פעולות בארגון. עיקרו של מאמר זה יוקדש לתיאור רפרטואר המומחיות, שאותו נחלק לצרכים אנליטיים לשלושה היבטים המשתרגים זה בזה: ביקורתיות, סדר ורצינות. היבטים אלה, שלכל אחד מהם קשורים ביטויים, פרקטיקות ותסריטים שונים, מאפשרים לשפוך אור על האופנים שבהם מומחיות באה לידי ביטוי בשדה. ההיבט הראשון, ביקורתיות, כורך מקצועיות עם שימוש

2 רפרטואר, בהקשר זה, משמעו מאגר של פרקטיקות, אסטרטגיות, סמלים ועוד, הזמינים לשחקנים בהקשר תרבותי מסוים (Silber, 2003, n.d.; וראו להלן).

מושכל בטענות ובמונחים הלקוחים מהשיח הביקורתי-אקדמי ועם ניצולם ככלים לזיהוי בעיות ולפתרון. ההיבט השני, סדר, כורך מקצועיות עם היכולת לארגן דברים באופן שאפשר יהיה להשתמש בהם בזמן ובהקשר המתאימים לצורך הפעולה בשדה. ההיבט האחרון, רצינות, כורך מקצועיות עם מיקוד פעילות הארגון לתחום מוגדר - למשל, קבוצה או בעיה חברתית - שבו צברו פעילי הארגון ניסיון וידע המאפשרים להם לתווך באופן אפקטיבי בין מושאי פעילותם ובין שחקנים רלוונטיים אחרים.

ממצאים אלו, ובעיקר הדיון בקשר בין מומחיות לביקורתיות, נוגעים גם לספרות העוסקת בארגוני שינוי חברתי. הספרות הקיימת בנושא, המבוססת ברובה על נקודת מבט ביקורתית, מתמקדת באופן שבו "תהליכי התמחות ופרופסיונליזציה" פוגעים באוטונומיה של ארגוני השינוי החברתי ובפוטנציאל שלהם להוביל שינוי. במאמר זה אנו מפנים את הזרקור לאמביוולנטיות המאפיינת את התמודדותם של פעילי הארגונים עם תהליכים אלו: הפעילים, שעל פי רוב מכירים את התפיסה הביקורתית של תהליכי ההתמקצעות ומקבלים אותה, נדרשים לפשר ולתמרן בינה ובין תפיסה מקובלת לא פחות שלפיה יש לתהליכים אלו תפקיד מרכזי בהשגת מטרותיהם. אנו מבקשים להראות כי הסוציולוגיה של המומחיות מאפשרת להסביר כיצד הפעילים בשדה מתמודדים עם המתח הזה.

מסגרת תיאורטית

השורשים של חקר המקצועות יוצאים מנקודת מבט דורקהיימאנית ופרסוניאנית, שהקנתה לפרופסיות יסוד נורמטיבי שבכוחו לרסן את כוחות השוק ואת ההיגיון המדינתי-בירוקרטי. במחקרים מאוחרים יותר בתחום הסוציולוגיה של העבודה והמקצועות נזנח היסוד הנורמטיבי לטובת ניתוחים מיקרו-סוציולוגיים (Becker, Geer, Hughes, & Strauss, 1961), או, לחלופין, מחקרים בעלי אוריינטציה ביקורתית-מרקסיסטית (Abbot, 1993). המחקרים הללו, על אף ההבדלים ביניהם, שותפים לתפיסה רלטיביסטית והתקשרותית (relational) של פרופסיות: לפי תפיסה זו, מקצועיות היא תוצר של הבנייה חברתית המשוקעת בהקשרים חברתיים ומוסדיים מקומיים ובאינטרסים הכרוכים בהם.

לצד דיונים אלו, בעשור האחרון אנו עדים להופעתן של תפיסות בתחום הסוציולוגיה של המקצועיות והמומחיות שמקורן בסוציולוגיה של המדע והטכנולוגיה. תפיסות אלו, המתכנות בשם "הסוציולוגיה של המומחיות" (the sociology of expertise, ראו Cambrosio et al., 2013; Eyal, 2002; Collins & Evans, 1992), קוראות תיגר על תפיסת המקצועיות כייחוס חברתי (attribution) בלבד. הן מנסות לבחון באופן ריאליסטי את התנאים המאפשרים לשחקנים מסוימים "לדעת על מה הם מדברים" ולבצע משימות טוב יותר ומהר יותר מאחרים.

ככלל, אפשר לחלק את תיאוריות הסוציולוגיה של המומחיות לשני זרמים: קוגניטיבי ורשתי. הזרם הקוגניטיבי רואה במומחיות ידע סמוי הנרכש בתהליך חיברות לקהילה מקצועית, וכולל היכרות מעמיקה עם הפרקטיקות והכללים של התחום ועם פעילויות הרקע המאפשרות אותם (Collins & Evans, 2002, 2007; Dreyfus & Dreyfus, 1986, 2005). מחקרים מגישה זו עוסקים לרוב בניסיון לעמוד על ההבדלים בין מומחים ובין לא-מומחים, בעיקר בהקשר של נושאים הנתונים במחלוקת ציבורית ופוליטית (Fischer, 2009). לעומת זאת, הזרם הרשתי, השואב את השראתו מתיאוריית השחקן-רשת (actor-network theory, ראו Latour, 1987; Law, 2009), רואה את המומחיות כרשת - מבנה גמיש שקושר בין שחקנים, אובייקטים ופרקטיקות המעורבים

יחדיו בהתמודדות עם בעיות או עם משימות ספציפיות (Cambrosio et al., 1992; Eyal, 2013). כך, לדוגמה, אייל מראה שהגידול הניכר באבחון אוטיזם היה כרוך ביצירת רשתות בין הורים, חוקרים, מטפלים ואקטיביסטים. ניתוחו של אייל מדגיש את המגבלות הטמונות בטיפסת המקצועיות במונחים של מונופול ואוטונומיה, ומראה כיצד הצמיחה של רשתות מומחיות סביב הטיפול באוטיזם הייתה כרוכה דווקא בביטול של "נקודת המעבר ההכרחית" (Callon, 1986) בתחום, ובארגון מחדש של הרשת סביב מעגלים של חליפין, שיתוף פעולה, נדיבות ודיאלוג (Eyal, 2013).

למרות הפתיחות היחסית של הסוציולוגיה של המומחיות, המוקד שלה נשאר בתחומי המחקר הקלאסיים של הסוציולוגיה של המקצועות. מאמר זה מבקש להרחיב את יריעתה באמצעות בחינת האופנים שבהם מומחיות באה לידי ביטוי בשדה של ארגונים לשינוי חברתי. שדה זה דינמי והטרונגי, ורווחת בו נקודת מבט ביקורתית כלפי מעמדם הפריויליגי של פרופסיונלים. משום כך הוא משמש מקרה בוחן מעניין במיוחד לבחינת תהליכי התמקצעות והתמחות המתרחשים בזירות לא-פרופסיונליות.

תהליכי התמקצעות והתמחות בארגונים לשינוי חברתי

בספרות המחקר העוסקת בתנועות חברתיות חדשות ובארגוני שינוי חברתי הוענקה תשומת לב ניכרת לתהליכי התמקצעות והתמחות. סקירה של ספרות זו מצביעה על מתח בסיסי: מהד גיסא, התמקצעות והתמחות נתפסו כאמצעי לקדם את המטרות והערכים שלשמשם קמו הארגונים. כך, למשל, חוקרים מגישת גיוס המשאבים טענו כי תהליכי ההתמקצעות הם תנאי הכרחי ליצירת מוטיבציה בקרב פעילי הארגונים ולהגדלת המשאבים (McCarthy & Zald, 1973, 1977). מאידך גיסא, המחקרים בתחום לא התעלמו מהסכנות הטמונות בתהליכים אלו: תהליכי ההתמקצעות, נטען, מלווים לרוב בייצור ובשעתוק של היררכיות חברתיות בתוך הארגונים וביניהם (Markowitz, 1966; Tice, 2002; Zald & Ash, 1966), ובנטרול אופיים הדמוקרטי. נוסף על כך הובילו תהליכים אלו לאובדן החיות, להשגרת המחאה ואף למיתון המטרות והאסטרטגיות של הארגונים (Everett, 1992; Meyer & Tarrow, 1998; McCarthy & McPhail, 1998). לבסוף, נטען כי ההתמחות של ארגוני מומחים בעלי צוות שכיר קטן, שנטו לאמץ היגיון ניהולי ושייווקי-עסקי (Eikenberry, 2004; Kluver, 2004; Everett, 1992; Skocpol, 2004), הובילה לפרגמנטציה של החברה האזרחית ובאה על חשבון השתתפות אזרחית רחבה בספרה הציבורית (Skocpol, 2004).

נקודת המבט הביקורתית כלפי תהליכי התמקצעות והתמחות בולטת בספרות העוסקת בארגונים לשינוי חברתי בישראל (בן-אליעזר, 1999; גורדון, 2005; זיו ושמיר, 2000; Yacobi, 2002; Zilber, 2007). בן-אליעזר, שבחן את הגידול הניכר בארגוני חברה אזרחית מאז שנות התשעים של המאה ה-20, טען כי אימוצו של השיח הפרופסיונלי בקרב פעילי הארגונים מעקר את הממד הפוליטי החיוני לקריאת תיגר על הסדר החברתי. כמוהו טענו גם זיו ושמיר כי "הפוליטיקה החדשה" שהתהוותה בישראל מבוססת בעיקרה על ארגוני מומחים מקצועיים (ובהם ייצוג-יתר של הפרופסיה המשפטית) המקדמים שיח של זכויות ואינטרסים של המעמד הבינוני ה"שָׁבֵעַ" (כך במקור. זיו ושמיר, 2000, עמ' 61). גורדון, שחקר את האגודה לזכויות האזרח, טען כי קרבתה למוקדי כוח ומינוים של פקידים ממשלתיים לשעבר (כגון שופטים) לבעלי תפקידים בה מעניקים לה הון סימבולי ניכר, אך בה בעת מגבילים את סדר יומה וממתנים את מאבקה (גורדון, 2005). יעקובי, שבחן ארגוני שינוי חברתי העוסקים במדיניות תכנון בישראל, טען כי פעיליהם מסתמכים על זהותם הפרופסיונלית ומתכחשים להיבט הפוליטי של עשייתם, דבר הגורם בפועל

לצמצום השיח (Yacobi, 2007). גם זילבר טענה כי הצטרפות נשות מקצוע בעלות אוריינטציה פסיכולוגית-טיפולית למרכז סיוע לנפגעות אונס גרמה לדה-פוליטיזציה שלו ולהפיכתו מארגון פוליטי הנאבק למען שינוי חברתי לנותן שירות גרידא (Zilber, 2002).

סקירת הספרות העוסקת בתהליכי התמקצעות והתמחות בארגונים לשינוי חברתי מלמדת כי בצד העושר והרבגוניות של התחום יש כמה קשיים לא פתורים. טענתם של חוקרי גישת גיוס המשאבים - שתהליכי התמקצעות הם תנאי הכרחי לפעילות מתמשכת - זכתה לביקורת רבה (Jenkins, 1983; Mueller, 1992; Snow & Benford, 1988). אחת הטענות נגדם היא שהנחות המוצא התועלתניות-אינדיבידואליסטיות העומדות בבסיס גישת גיוס המשאבים גרמו לחוקרים במסגרתה להתעלם מהמשמעויות ומהפרקטיקות שבהן תהליכי ההתמקצעות משוקעים. מנקודת מוצא זו קשה להבחין במאפיינים הייחודיים של מקצועיות בשדה זה. כפי שנטען בהמשך, בשדה הנחקר מקצועיות מקבלת משמעויות ייחודיות, המתעצבת מתוך יחסי גומלין עם השקפתם הביקורתית של הפעילים לגבי הסדר הקיים.

מחקרים הנוקטים בעמדה ביקורתית, לעומת זאת, תופסים את תהליך ההתמקצעות בעיקר כמנגנון הפועל להגבלת האפשרויות להשתתפות אזרחית והדרת סוגים שונים של ידע והשתתפות, בעיקר כאלו המתווגים כבעלי אוריינטציה פוליטית "רדיקלית". אולם אף שהגישה הביקורתית מספקת ארגו כלים תיאורטיים לבחינת הסכנות שמעמידה המקצועיות לאוטונומיה של הארגונים וליכולתם ליצור שינוי חברתי, היכולת שלה לתפוס היבטים אחרים של מקצועיות מוגבלת מאוד. היא מתבססת על תפיסה שרואה במקצועיות מנגנון שמייצר סגירות חברתית ומכפיף שחקנים לכוחות הטרונומיים המעקרים את יכולתם לפעול עצמאית. לפיכך היא מזניחה את ההיבטים של מקצועיות ומומחיות הכרוכים בפתחות, המאפשרים למחזיקים בהן לשמר את האוטונומיה שלהם, והמסייעים בפועל לקדם שינוי חברתי.

כדי להתמודד עם מגבלות אלו, מאמר זה מציע לבחון את השדה מנקודת המבט של הסוציולוגיה של המומחיות. זו, כאמור, בוחנת כיצד מומחיות מתעצבת במסגרת עולמות משמעות ספציפיים (בניגוד לגישת גיוס המשאבים). בה בעת היא רואה בה מכניזם פרקטי (ולא אידיאולוגיה בלבד), בעל קיום מובחן וממשי, שמאפשר לבצע משימות מסוימות טוב יותר. ניתוח כזה יתרום להבנת הביטוי הייחודי של מקצועיות בשדה הארגונים לשינוי חברתי. נוסף על כך, מסקנותיו של ניתוח שכזה תורמות לסוציולוגיה של המומחיות בשני אופנים שונים: ראשית, הן מצביעות על הצורך להתייחס לאופן שבו מושפעים מופעי הספציפיים מעמדות השחקנים בשדה כלפיה. שנית, הן מציעות להרחיבה ולכלול בה רפרטוארים של מומחיות המשפיעים על אופן ההתמודדות עם תחום רחב אך מוגדר של משימות ובעיות האופייניות לשדה מסוים.

רפרטואר, במשמעותו המקובלת בסוציולוגיה של התרבות, הוא מאגר של פרקטיקות, אסטרטגיות, סמלים, מושגים, משמעויות וכדומה, הזמינים לשחקנים בהקשר תרבותי מסוים ומשמשים להם כלים להתמודדות עם סביבתם ולהשגת מטרותיהם (Lamont, 1992; Lamont & Thévenot, 2000; Mizrahi, Drori & Anspach, 2007; Silber, 2003; Swidler, 1986, 1979; Tilly, 2001). לשימוש במושג הרפרטואר ככלי לבחינת המומחיות יש כמה יתרונות. ראשית, מושג זה טומן בחובו הנחות יסוד פלורליסטיות המאפשרות להתייחס למומחיות מבלי ליפול לפחים אופייניים, כמו למשל התעלמות מהמגוון של אופני פעולה, או העמדתה של המומחיות על יסודות חיצוניים לה כגון כוח, פונקציה או הון. שנית, השימוש במושג זה עולה בקנה אחד עם החשיבות שהסוציולוגיה של המומחיות מייחסת לפרקטיקות: הוא מאפשר לדון

בהיצע הפרקטיקות הזמין לשחקנים ואף במידת ההצלחה שלהם במימושן. שלישית, תפיסת הרפרטואר כמאגר הטרוגני של כלים מאפשרת להתייחס לדרכים שבהן שחקנים מייבאים פרקטיקות ומשמעויות מהקשר אחד למשנהו כשהם מנסים להתמודד עם מטלות ובעיות. לפיכך, כדי למפות את שימושיה של המומחיות בשדה אנו מבקשים לתאר את הרפרטואר הזמין לפעילי הארגונים החברתיים בעת שהם מתארים מופעי מומחיות או דנים בה.

מתודולוגיה

במסגרת המחקר נערכו 39 ראיונות עומק עם פעילות ופעילים מקרב הצוות השכיר ב-18 ארגונים לשינוי חברתי הפועלים בתחומים שונים, בעיקר בתחומי צדק חברתי-כלכלי, שותפות יהודית-ערבית ושלום, וזכויות אדם ואזרח. המרואיינים מועסקים בארגונים הללו בתפקידי ניהול בכיר (19), גיוס כספים (11) וניהול זוט (7). גילם הממוצע הוא 36 ורובם המכריע (33 מתוכם) בעלי השכלה אקדמית.³

המרואיינים חולקים מאפיין משותף בולט: במסגרת תפקידם בארגון, כולם מעורבים בהליכי גיוס משאבים ומקיימים יחסי גומלין עם התורמים לארגון. קבוצה כזו מתאימה במיוחד לצורכי המחקר הנוכחי מכמה טעמים: ראשית, ספרות המחקר שנסקרה מלמדת כי תהליכי ההתמקצעות וההתמחות שעברו ארגונים לשינוי חברתי קשורים בראש ובראשונה להכרח לגייס משאבים כדי לאפשר פעילות מתמשכת ורציפה של הארגון ופעיליו. המרואיינים למחקר זה הם הראשונים שנתקלים בציפיותיהם של הגורמים המממנים להתמקצעות ולמומחיות. זאת ועוד, מעורבות בגיוס משאבים היא רכיב מתבקש במסלול הקריירה של מנהלי ארגונים ויזמים, ולכן מרבית הפעילים שרואיינו עוסקים גם בייצוג הארגון כלפי שחקנים אחרים בשדה וגם בהבניית המסגרות הפנימיות של הארגון ועיצוב דפוסי העבודה שלו. לפיכך הם מסוגלים לעקוב אחר תהליכי ההתמקצעות והשפעתם לאורך זמן. לבסוף, חשוב לציין כי הראיונות עם הפעילים לא עסקו אך ורק במעורבותם בגיוס משאבים, אלא במכלול ההיבטים הנוגעים לעבודתם בארגון - הרקע הכללי של הארגון ומטרותיו, מסלול הקריירה של המרואיין ותפקידו הנוכחי, ואפיון מערכות היחסים עם שחקנים שונים מחוץ לארגון. מרבית הראיונות נמשכו בין שעה לשעה וחצי. הריאיון הקצר ביותר נמשך כ-50 דקות, הריאיון הארוך ביותר נמשך כשלוש שעות.

בניתוח הראיונות בדקנו כיצד התייחסו המרואיינים בדבריהם להיבטים שונים של מקצועיות ומומחיות. סיווגנו את הדברים לפי שלוש קטגוריות תוכן: מילות מפתח, תיאורים של פרקטיקות, ותסריטים שקישרו בין מילות המפתח לפרקטיקות והקנו להן סדר, רציפות והיגיון פנימי. סקרנו את כל הראיונות ואיתרנו קטעים שבהם הזכירו המרואיינים את המונחים "מומחיות" ו"מקצועיות": קטעים אלה היו בסיס הנתונים שלנו. מתוך הקטעים האלה חילצנו מילות מפתח נוספות ובנינו מילון של מונחים קרובים לשני המונחים האלה. למילון הוספנו גם ביטויים ומטבעות לשון. המילון שימש אותנו להעשרת בסיס הנתונים: לדוגמה, כשגילינו שהמונח "ניהול" הוזכר לעתים קרובות בהקשרים של מקצועיות ומומחיות, החלטנו להוסיף לבסיס הנתונים את כל קטעי הראיונות

3 מספרם הנמוך של גברים בקרב הפעילים שרואיינו (9) והעדרם מתפקידי גיוס כספים מעלה שאלות חשובות החורגות מהדין הנוכחי. נציין רק כי לשיוך המגדרי לא הייתה משמעות בעת בחירת המרואיינים.

שבהם נעשה שימוש במונח זה. לאחר שהושלם בסיס הנתונים, חיפשנו בתוכו תיאורים של פעולות ותהליכים שאותם תפסו המרואיינים כרלוונטיים להגדרה של מקצועיות בשדה. תיאורים אלו הופיעו לרוב במסגרת תסריטים עלילתיים באופיים, שיש להם התחלה, אמצע וסוף, ויש בהם גם שיפוט (מפורש או מובלע) של פעולות השחקנים ותוצאותיהן. תסריטים כאלה מלמדים אילו פרקטיקות נתפסות כראויות ומה הסכנות והאילוצים הכרוכים בשימוש בהן. במהלך הניתוח השתמשנו בהליך של אינדוקציה אנליטית (Flick, 2009), המאפשר לזהות מכנה משותף רחב בקורפוס הטרוגני. הליך זה סייע לנו לאתר היבטים משותפים ודומים במגוון הפעילויות הרחב שקשרו המרואיינים למקצועיות ומומחיות. בה בעת הקפדנו שלא להתעלם ממתחים, מניגודים ומסתירות פנימיות בתיאורי המרואיינים.

ממצאים

המונחים "מקצועיות" ו"מומחיות" נזכרו שוב ושוב בראיונות, בווריאציות שונות, ומכך אנו למדים על חשיבותם בשדה. אף שהארגונים שתיארו הנחקרים נבדלים זה מזה במטרות, באסטרטגיות פעולה ובזהות אידיאולוגית, לא התבטאו הבדלים אלו בהתייחסויות למקצועיות ולמומחיות. מדברי המרואיינים עולה רפרטואר תרבותי (Silber, 2003) מגוון הכולל ביטויים, פרקטיקות ותסריטים שונים. את המרכיבים של הרפרטואר הזה מיינו לשלושה היבטים עיקריים המשתרגים זה בזה: ביקורתיות, סדר ורצינות. יחדיו, שלושת ההיבטים מאפשרים לשפוך אור על האופנים המגוונים שבהם מומחיות ומקצועיות מקבלות ביטוי בשדה.

יש להדגיש כי המרכזיות של תהליכי ההתמקצעות בארגוני שינוי חברתי אינה ממצא חדש. כפי שתיארנו בסקירת הספרות, תהליכי התמקצעות בארגונים כאלה נחקרו החל משנות השישים של המאה העשרים. עם זאת, המחקרים הקודמים בנושא התמקדו בעיקר בסיכונים הכרוכים בתהליכים אלו, ונטו להתעלם הן מהתוכן הקונקרטי הנכלל תחת המונח האמורפי "מקצועיות" והן מהאופן שבו מפרשים אותו הפעילים בשדה. ייחודיותו של הדיון הנוכחי אינה בהצגת המחוודת של תהליכים אלו אלא בהצגת מאפייניהם הפרקטיים, על המורכבות והדינמיות המאפיינת אותם, ובהצגת נקודת המבט של פעילי הארגונים. בחינתן של זוויות אלו עשויה לתרום לא רק להבנת שדה הארגונים לשינוי חברתי, אלא גם - ואולי בעיקר - להבנת תופעת המקצועיות בהקשרים חוץ-מדעיים.

בין ביקורת המומחיות למומחיות ביקורתית

כזכור, גישות ביקורתיות בחקר ארגוני התנועות החברתיות מתייחסות לתהליכי התמחות והתמקצעות בעיקר כאל סכנה לפתיחות הארגונים, לאוטונומיה שלהם וליכולתם לקדם שינוי חברתי. פעילי הארגונים מודעים היטב לביקורות אלו, ומאמצים את השיח הביקורתי-אקדמי⁴

4 הביטוי "שיח ביקורתי-אקדמי" מתאר קבוצה רחבה של גישות תיאורטיות הרווחות בתחומי מדעי החברה והרוח, ביניהן מרקסיזם, תיאוריות פמיניסטיות, פוסט-קולוניאליזם, סביבתנות ועוד. בהכללה גסה, אך מספקת לצורכי מאמר זה, אפשר לומר כי לגישות אלו משותפת התפיסה שלפיה בעולם החברתי יש עוולות ואי-צדק שאפשר וצריך לתקן באופן מעשי, בהסתמך על התובנות העולות מגופי הידע הספציפיים. לכל אחת מגישות אלו יש רפרטואר של טיעונים והצדקות המשמש את דובריהן בהתייחס למציאות החברתית, לאמצעים להבנתה ולשינויה, ולתיאוריות

לצורכיהם. בראיונות עלו ביטויים אקדמיים רבים שהשתרשו בשדה: "מבנה הכוח בחברה", "נרטיב יהודי-ציוני", "ניתוח פוסט-קולוניאלי", "שיח ביקורתי" ו"הון תרבותי". כמה מהמראיינים אף הזכירו שמות של הוגי דעות ספציפיים: פייר בורדייה, מישל פוקו, קרל מרקס ואדוארד סעיד. אפשר לומר שהפעילים בארגונים אלה רואים עצמם סוכנים האמונים על מימושו ויישומו של השיח הביקורתי-אקדמי בשטח.

השיח הביקורתי-אקדמי מספק לפעילים מגוון רחב של טיעונים והצדקות המשמשים אותם להמשגת האילוצים שבמסגרתם הם פועלים, ואף להערכת המידה שבה פעילותם משרתת את הסדר הקיים או מאפשרת לחרוג ממנו. עם זאת, אין לטעות ולהסיק כי ההסתמכות על השיח הביקורתי מקנה לפעילים השקפת עולם אחידה וברורה - בעת השימוש בו עולים מהלכי טיעון שונים וסותרים. נצביע כעת על שלוש צורות מפגש אופייניות בין השיח הביקורתי-אקדמי ובין מקצועיות: א. הסתמכות על שיח ביקורתי כדי לתקוף את תהליכי ההתמחות ואת הפעילות המקצועית בשדה; ב. הסתמכות על שיח ביקורתי כדי להגן עליהם; ג. שימוש בשיח ביקורתי כחלק בלתי נפרד מהגדרת המקצועיות בתחום.

דוגמה לצורת המפגש הראשונה אפשר למצוא באופן שבו סילביה, גייסת כספים בארגון שלום פמיניסטי, מפעילה את השיח הביקורתי-אקדמי כדי להתנגד לאופן שבו מתנהלים תהליכי הערכה מקצועית סטנדרטיים בשדה:

מצד אחד זה מפגש evaluation, אבל מצד שני... כל ניסיון להעלות ביקורת נתקל בקיר אטום. וכמה שניסיתי גם להגיד להם את זה... אתם לא קוראים אדוארד סעיד? אתם לא קוראים פייר בורדייה? אתם לא... לא קראתם את מישל פוקו אף פעם? איפה אתם חיים? [ההערכה] לא באמת בנויה על טיב העבודה הפוליטית שאנשים פה עושים. זה בנוי על שימוש בשיח הנכון ובמושגים שאתם רוצים לראות שם, בסגנון, בדיבור ובצורת ההתבטאות. זה לחלוטין לא קשור לעבודה הפוליטית. זה קשור ללהיות בשפה שלכם, לתרגם את העבודה שלנו ואת העולם שלנו אל השפה שלכם ולעולם שלכם. זאת אומרת, אם אתם לא מבינים את הפונקציה של תרגום בהקשר קולוניאלי, אז יש לנו פה בעיה. (סילביה, גייסת כספים בעמותת "שותפות למען השלום")

דבריה של סילביה מדגישים את מורכבות המחקר האקדמי של ארגוני תנועות חברתיות: החוקרים, מחקריהם והשפה בה הם משתמשים מחלחלים לשדה (Giddens, 1990). כתוצאה מכך, השיח הביקורתי-אקדמי משמש את הפעילים בעת הרפלקסיה על פעולותיהם-שלהם, על פעולותיהם של אחרים ועל השדה בכללותו (Melucci, 1995). תהליך זה דומה לתיאורו של מקנזי את האופן שבו תיאוריות כלכליות משפיעות על תהליכים בשוק ההון, ולא רק מתארות את פעילותו. כמו בתיאוריות שהוא מתאר, השיח הביקורתי-אקדמי פועל כ"מנוע, ולא כמצלמה" (Mackenzie, 2006), ויש לו תפקיד יצרני ראשון במעלה בשדה הארגונים לשינוי חברתי.

צורת המפגש השנייה בין ביקורתיות למקצועיות מתקיימת כאשר השיח הביקורתי-אקדמי משמש בעצמו מושא לביקורת בשדה, ואילו המקצועיות היא זו המשמשת קריטריון להערכה. כך עולה, לדוגמה, מדבריו של רמי, מנהל בארגון הפועל לצמצום פערים בחינוך:

ברגע שהתחלנו לעשות סדר [...] הבנו ש[יש] בעיות בתקינה, ובעיות עם הרשויות ועם מס הכנסה, ובעיות עם תקנות של משרד החינוך, ובעיות עם הביטוחים, ומערכת של תשתית חושים. [...] בנינו את הארגון מאפס, מחדש, בכל הרמות שלו. ברמת התשתית התקינית-חוקית-פיננסית, ברמת ערכי הניהול, מבנים תפקודיים, מנגנוני קבלת החלטות... אפילו ברמה החברתית. ברמת המודלים של העבודה. כי - וזה אולי היה המשבר הכי קשה לפעילים - כי ישבו פה חבורה של הוגי דעות, פילוסופים, אנשים מעולים שעשו עבודה מעולה, אבל חיו על איזושהי ספרה תיאורטית אקדמית, ופיתוח רעיונות ברוח צ'ה גווארה וקרל מרקס והיו יושבים אל תוך הלילות וקוראים מאמרים יחד כמו בחיידר, וכאלה, והגיעו באמת לרמות אינטלקטואליות ורמות של פילוסופיה מאוד גבוהות, אבל זה לא עבד בשטח. (רמי, מנהל בעמותת "חינוך שוויוני לכולם")

רמי מציג את ההתמסרות לשיח הביקורתי-אקדמי (מרקסיזם, במקרה זה) כבעיה. מחויבות רעיונית-אינטלקטואלית זו, המתוארת כמונחים של דבקות תיאולוגית, לא רק שאינה מיתרגמת להצלחה מקצועית, אלא דווקא מקשה על פעילות הארגון ופוגמת בה. צורת מפגש זו בין השיח הביקורתי למקצועיות מעניקה קדימות למקצועיות (בלשונו של רמי, "לדברים שעובדים בשטח") על פני השיח הביקורתי-אקדמי; טענתו היא שהשיח הביקורתי עלול לעקר את הפעילות המקצועית.

תיאורי הפעילים עד כה מעידים על התמודדותם עם מתח בסיסי בין מקצועיות לביקורתיות. מצד אחד, הפעילים, שמאמצים תובנות העולות מהשיח הביקורתי-אקדמי ואף מחדדים אותן, רואים במקצועיות מנגנון שליטה המשוקע בסדר החברתי הקיים - על ההיררכיות ואי-השוויון המאפיינים אותו - ותורם לשימורו. מצד אחר, הפעילים מזוהרים מפני הכפפת הפעילות המקצועית לשיח ביקורתי-אקדמי בדרכים העלולות לפגוע בתפקוד המתמשך של הארגון ואף בקיומו.⁵ כפי שנראה כעת, צורת המפגש השלישית בין מקצועיות לשיח ביקורתי מאפשרת ניהול של מתח זה, שכן היא כורכת את עצם הגדרתה של מקצועיות עם שימוש בשיח הביקורתי ובתובנות העולות ממנו. כך לדוגמה סיוון, רכזת בארגון המקיים מפגשים בין יהודים לערבים, תיארה תכנית הכשרה שהארגון מקיים כדי לעורר מודעות להשפעת ההקשרים המוסדיים שבמסגרתם מתרחשת הפעילות. כדי להבהיר את הצורך בתכנית ההכשרה ואת השפעתה, הוסיפה סיוון סיפור אישי:

הוזמנו להנחות חלק מפרויקט שמומן על ידי ממשלת נורבגיה. [...] זה היה הסשן הראשון. אנחנו מתחילות בעברית ובערבית, מחוץ למעגל יושב הנציג הנורבגי, וזה מתחיל, והוא קופץ לתוך המעגל, ממש פיזית, והוא אומר: והוא אומר: it is supposed to be in English. ואז אנחנו אומרות, אנחנו עושות את זה בעברית ובערבית,

5 בעקבות הערה של אחד מקוראינו, נבקש להדגיש כי עצם הניסיון להוביל שינוי חברתי החותר תחת ההסדרים החברתיים הקיימים מתאפיין במתח חריף אף יותר: ההצדקה למאבקים לשינוי חברתי טמונה בביקורת הפעילים על הסדרים חברתיים קיימים ועל ההצדקות התורמות להנצחתם. נובע מכך שכל שיצליחו הפעילים להוביל את השינוי החברתי הרצוי, כך תצטמצם ההצדקה להמשך פעילותם. חלק מהפעילים אכן הזכירו את המתח זה בתיאוריהם, במישרין ובעקיפין, אך התייחסות למתח זה מחייבת חריגה משמעותית מגבולותיו של מאמר זה. לדין בסוגיה הזו ובסוגיות נוספות הקשורות אליה ראו בר, 2012.

ברשותך. [...] זה ברור שיש השפעה מאוד מאוד גדולה של הגופים שמממנים. בעיקר בגופים קטנים שנמצאים שם ומאוד מעורבים, יש מאוד השפעה, אז חלק מההכשרה [מיועדת לכך] שאנשים יהיו מודעים לסוגי ההשפעה האלה וישימו לב מה קורה, מתי זה משהו שאתה רצית. (סיוון, רכות פרויקט בעמותת "לשלום ולצדק")

בדבריה אלה סיוון מתארת כיצד עקרונות המושתתים על השיח הביקורתי-אקדמי ממוסדים באמצעות תהליכי הכשרה ארגוניים ומיתרגמים לפרקטיקות מקצועיות, ששימוש מתאים בהן מעיד על מידת המקצועיות של הפעיל. אנו נוכחים, אם כן, בטשטוש ההבדלים שבין האקדמי לפרקטי, בין השיח הביקורתי למומחיות בשדה.

היחסים המורכבים שבין השיח הביקורתי למומחיות הם רק היבט אחד של האופן שבו מתייחסים המרואיינים למומחיות ולמקצועיות בשדה. כעת נסקור את הלקסיקונים, הפרקטיקות והתסריטים הקשורים לשני היבטים נוספים של היחס למומחיות ולמקצועיות: סדר ורצינות.

מומחיות כסדר: "העבודה המאורגנת"

תיאורי הנחקרים מלמדים כי מקצועיות כרוכה ב"עבודה מסודרת". המונח "סדר" חוזר והופיע לעתים קרובות בדברי המרואיינים, בהטיות ובצירופים שונים כגון "ארגון מסודר", "להיות יותר מסודרים", "לעשות סדר", "לעבוד בצורה מסודרת", "סדר ארגוני". כאשר המרואיינים הזכירו את חשיבותה של עבודה מסודרת, ניכר שימוש חוזר במילים מסוימות - "ניהול"; "אחריות"; "דיווח"; "מודל"; "ממוסד"; "תשתיות"; תקינה"; "מערכת"; "זמן".

את הביטוי "עבודה מסודרת", שהמרואיינים משתמשים בו בתיאוריהם, אפשר להגדיר כפעולה מתמשכת של תיאום בין אובייקטים ופעולות וארגונים בזמן ובמרחב לפי הקטגוריות הרלוונטיות למשימות העומדות על הפרק (Tavory & Eliasoph, 2013). כך לדוגמה מתארת ליבי, מנהלת בארגון הפועל לצמצום פערים בחינוך, את הפעולות הכרוכות בתחזוקה של "ארגון מסודר":

הכול צריך להיות מתועד, כל שיחת טלפון, כל התכתבות במייל, יש לנו תיקיות בג'מייל על כל ההתכתבויות, של מסמכים, שיחות טלפון. אז אני כותבת ביומן לפעמים דד-ליין, ולמטה אני כותבת את כל הפרטים של השיחת טלפון או הפגישה שהייתה, כדי שנדע על מה אנחנו צריכים להגיש בקשה. יש כאילו עולם שלם של אינפורמציה שצריך להיות מתויק בצורה מאוד טובה כדי שאפשר יהיה לעבוד עם זה. (ליבי, מנהלת בעמותת "צריך שינוי")

סדר, לדברי ליבי, הוא מערך של תנאים המאפשרים לארגן פעולות בזמן. עיקרו של מאמץ זה הוא מיקום של אובייקטים במרחב, באופן המאפשר לשלוף אותם בזמן הנכון, כדי לא לפספס את הדד-ליין. מאמץ זה דורש את הכנתן, קיומן ותחזוקתן של מערכות מיון הכוללות היבטים מושגיים וחומריים כאחד (Bowker & Star, 1999; Latour, 2005). דוגמה לכך היא מערכת התיקיות בג'מייל, קונבנציה שנבנתה במסגרת העבודה השוטפת בארגון. בעת הצורך היא מאפשרת לחברי הארגון לשלוף במהירות תכתובות מייל ישנות שרלוונטיות לרצף הפעולות הנוכחי. מערכת זו אינה רק מערכת מושגית: כדי להשתמש בה יש צורך בתשתית מחשוב ואינטרנט מוחשית מאוד, והיא מציעה אופציות נגישות מסוימות ומונעת אופציות נגישות אחרות. כך, למשל, השימוש בג'מייל מאפשר להגיע מכל מקום למערך המסודר, אולם אי אפשר לדפדף בתיקיה בג'מייל באותו האופן שבו אפשר לדפדף בארכיב מנייר - נדרשת כאן אוריינות טכנולוגית גבוהה יחסית. מבחינה של מגוון השימושים במונח "סדר", בפרקטיקות ובאובייקטים הקשורים אליו, עולה

כי הם נקשרים למכלול המחויבויות שניצבות בפני ארגונים לשינוי חברתי: עמידה באמות מידה פורמליות, שאותן מגדירים המדינה וגופים פילנתרופיים ממוסדים; שמירה על איזון תקציבי; שימוש בטפסים המתאימים; דיווח ועדכונים במועד, ועוד. יתרה מזו, "עבודה מסודרת" נתפסת כתנאי הכרחי למימוש יעיל ואפקטיבי של המשימות והפרויקטים. המושג הזה כולל למשל תכניות עבודה מפורטות, מנגנוני פיקוח על ביצועים והערכתם, ומערך לוגיסטי שיבטיח את נגישותם של אובייקטים חיוניים (מערך כזה יכול לכלול אמצעי תחבורה, רשימות תפוצה וקשר וכדומה). דוגמה לכך אפשר למצוא בדברים שאמרה סילביה. סילביה, המזהה עצמה כפמיניסטית רדיקלית, תומכת בקידום דפוסי פעילות לא היררכיים בארגונה אך בה בעת מדגישה את הצורך לעמוד במחויבויות שקשורות לסדר וליעילות. לטענתה, ארגון יעיל הוא כזה "שמסוגל לנהל את הכספים שלו, ארגון שמסוגל לנהל את הצוות שלו, ארגון שמסוגל לקבל החלטות, ארגון שמתפקד, זאת אומרת אפילו... לא רק במונחים של הקרנות, אלא במונחים שלי ובמונחים שלך: ארגון שמתפקד". התנערות ממחויבויות אלו והצדקתה בטיעונים אידיאולוגיים, טוענת סילביה, מונעת פעילות אפקטיבית של הארגון וקיום של יחסים תקינים בו. בתארה תקופה שבה פעל הארגון באופן לא מסודר, היא מציינת כי:

זה היה פשוט מדהים עד כמה זה היה חוסר יעילות, ביכולת לנהל את זה. ומרוב הניסיון של לייצר כל מיני ועדות ולשתף וזה... אז זה יצא הרבה פעמים גם מאוד מכווער. [...] זה היה ממש מחול כזה, כוריאוגרפיה של התנערות מאחריות ושל זריקת כדור מאחד לשני.

סילביה מציגה את הציפייה לארגון מסודר כמתבקשת וסבירה, כנובעת מהשכל הישר; לאור זאת, הכפפת המקצועיות לשיח ביקורתי אגב התעלמות מהצורך "לקחת אחריות" מוצגת כבעייתית מבחינה מוסרית, כחותרת תחת הסולידריות והשותפות האמורים להתקיים בין חברות הארגון. סיפורה של סילביה, הקושר בין הניסיון להתעלם מפרקטיקות של סדר ובין כישלון מעשי ומוסרי, הוא דוגמה לתסריטים הקושרים יחד פרקטיקות ומחויבויות לסיפורים של כישלון או הצלחה. בדומה לתסריטים העוסקים בהפעלתה של ביקורתיות, תסריטים העוסקים בסדר מתחלקים לשני סוגים עיקריים: תסריטי כישלון שמדגימים את הנזקים הכרוכים בעבודה לא מאורגנת, כמו בסיפורה של סילביה, ותסריטי הצלחה שמדגימים כיצד עבודה מסודרת תורמת לארגון ולמטרותיו. דוגמה טובה לתסריט הצלחה אפשר למצוא בדבריה של דניאלה, מנהלת בארגון זכויות אדם:

[הארגון] קם מאקטיביסטים, מאנשים שבאו, הפעילו קו חם, עבדו בהתנדבות, עבדו מסביב לשעון, וכל פעם שהיה צריך לשלם חשבון טלפון קצת הוציאו מהכיס ושילמו. [...] ואף אחד לא רצה לעסוק בגיוס כספים, ברור! כי איכס, מי רוצה לעסוק בגיוס כספים? מכיוון שאף אחד לא רצה, אז לא גויס. [...] אבל מה שעשה הגיוס כספים בשבילנו, זה שזה הכריח אותנו [לערוך] כתיבה של תכניות עבודה, שלא היה; הכנה של תקציב, לעשות את זה מבעוד מועד. [...] לא חשבנו כל כך רחוק. היה חזון, אבל לא היה משהו שהיתרגם לתכנית של שנתיים, שלוש וחמש. זה שאלות קשות אם אתה רוצה לענות עליהן באמת, אם אתה לא רק מישהו שיועד לכתוב יפה כדי לגייס. [...] אני חושבת שעם השנים זה הפך להיות משהו שהוא כל כך ברור מאליו שהוא חשוב ומועיל לנו כארגון, ועוזר לנו להתפתח ולהשיג הישגים שאנחנו רוצים להשיג, שזה כבר לא קשור ישירות לגיוס כספים. [...] וכולם היום מבינים את זה, אבל זה היה תהליך. [...] משנה לשנה אנשים התרגלו, משנה לשנה אני נהייתי יותר מסודרת, יותר

טובה, למדתי לקבוע תאריכים, למשל, אם תשאל כל אחד פה היום הוא יכול להגיד לך שהוא יודע בדיוק מתי הוא צריך לדווח בכל רגע במהלך השנה. יש תאריכים יודעים. כולם יודעים מתי יש ישיבות ועד, כולם יודעים מתי הם צריכים לדווח בישיבות הוועד. (דניאלה, מנהלת בעמותת "זכויות ללא גבולות")

סיפורה של דניאלה מתאר את יצירתו של סדר מתוך חוסר סדר, כההליך של מיסוד: יצירה או שאילה של פרקטיקות ואובייקטים שיוצרים סדר, ולאחר מכן הפיכתם למובנים מאליהם. תהליך זה, גם אם הסיבות לו מתוארות כאילו ציפים חיצוניים, משנה משמעותית את אופי הארגון ומגדיר מחדש ובדיעבד את משמעותה של הצלחה: השגת הסדר הופכת לסימן להצלחה. אי-הסדר, שבתחילה נחשב חלק אינהרנטי מהמחויבות האידיאולוגית שמניעה את המתנדבים ומהחירות הכרוכה בה, נתפס עתה כשלב בעייתי, גם אם בלתי נמנע, בתהליך התבגרות הארגון. נוסף על כך, התהליך הזה משנה את הפעילים בארגון: עתה גם סדר הופך למאפיין של פעילים טובים ומוסריים, לצד מחויבות ולהט. זאת ועוד, תהליך זה משפר גם את היחסים החברתיים בין פעילי הארגון ומחבר אותם לרשת לכידה, הפועלת באופן "חלק" יותר ("the smooth flow of activity", כמונחיו של גופמן 1974, p. 39).

היותו של ארגון "מסודר" אינה מסתכמת במישור הפנים-ארגוני. האילוץ המבניים בשדה הארגוניים לשינוי חברתי מאפשרים לארגונים מסודרים להשיג משאבים ולגייס לפעולה ביתר קלות, בעיקר בגלל העדפתם של תורמים וקרנות ליצור קשרים עם ארגונים כאלה. כך למשל מספר ראזי, מנהל ארגון חינוכי המקדם דיאלוג יהודי-ערבי:

מבחינתם, פעם אחרונה שהם עבדו עם הארגון לא שלחו להם את הדוח, וזה סיבך אותם מול התורמים שלהם, והם לא רוצים לעבוד עם ארגון לא מסודר. אז אתה צריך לקנות את האמון שלהם קודם כול. גם מבחינת לשכנע אותם במה שאנחנו עושים, או לספר להם מה אנחנו עושים ושהם יראו בזה חשיבות, וגם מבחינה שאתה יציב כלכלית, ואתה גם הולך לעבוד איתם מסודר. ככה לשלוח דוחות נרטיביים בזמן, דוחות תקציביים בזמן. (ראזי, מנהל בעמותת "נאבקים יחד לשלום")

אך בהעדפה זו גלומה גם סכנה: היכולת של ארגונים ופרטים "מסודרים" להשיג משאבים ולגייס לפעולה עשויה לחפות על העדר רצון או יכולת לתרגם משאבים אלו לניסיון רציני ליצור שינוי חברתי. בהמשך השיחה עם ראזי הוא מתאר בעיה זו:

אתה מגיש בקשה מאוד יפה ומקבל איזה שלוש מאות אלף יורו מהאיחוד האירופי. עכשיו, מאותו רגע, מה אתה עושה? אז אתה מתחיל לחפש בנרות... טוב, שמעתי על איזה מיישהו, איזה מוחמד שאמר לי שהוא בזה, והוא עושה את זה, ואתה לוקח אותו. [צוחק] אין לך מושג... ובסוף אתה מגיש דוח, ויכול להיות שזה יצא טוב, כי אם אתה עושה את הניהול הכספי טוב, ואתה כותב את הדוח כמו שצריך, כי יש לך ניסיון באיך לכתוב דוחות [צוחק], אז אתה עובר את זה. אבל השאלה היא מה קרה עם השלוש מאות אלף יורו האלה ולאיזה אפקט זה גרם. לאיזה שינוי זה גרם? מה זה עשה? אני חושב שזו תופעה שקיימת [צוחק], קיימת ומדאיגה בהחלט [צוחק].

הטענה בדבר מראית עין מתעתעת שכזו עלתה פעמים רבות בראיונות. הפעילים ייחסו

חשיבות לפעילות שתוארה כ"אריזה" או כ"עטיפה" של הפרויקט, שהיא יסוד חיוני בפעילותם המקצועית. אריזה הפרויקט כוללת מגוון פרקטיקות המלוות את מערכת היחסים עם התורמים, כגון תכתובות, דוחות פעילות, סיורי תורמים, ארוחות משותפות והרצאות. באמצעות פעילות האריזה מבקשים הפעילים לתמרן ולהגדיל את שליטתם באופן שבו התורמים תופסים את הארגון. לצד היתרונות הטמונים בהצגת הארגון באריזה המתאימה, אפשר לראות שאצל ראזי (וגם אצל מרואיינים אחרים) פעילות מקצועית זו זוכה לניתוח ביקורתי. במקרים אלו האריזה היא מראית עין בלבד, מקצועיות כוזבת-לכאורה המיועדת לעיני התורמים ומכסה על אופורטוניזם שמטרותיו מסתכמות בהבטחת שרידותו של הארגון ורווחתם הכלכלית של הפעילים בו. יחסם הביקורתי של הפעילים לתופעה זו עולה בקנה אחד עם הבחנתם של בולטנסקי ות'בנו (Boltanski & Thévenot, 2006) בין משטר ההצדקה הכלכלי (שבו גדולה מתבטאת בעושר כלכלי) ובין משטר ההצדקה התעשייתי (שבו גדולה מבוססת על יעילות ויצרנות הנסמכות על מומחיות וכישורים): פעילי ארגון מסודר יכולים להרשות לעצמם לוותר על הצלחה במבחן שמציב משטר ההצדקה התעשייתי, כל עוד הם מצליחים לעמוד במבחן שמציב משטר ההצדקה הכלכלי. העמידה בפיתוי הזה היא המבחינה בין מקצועיות לאופורטוניזם.

לצד זאת, יש להדגיש כי פעולת האריזה אינה מכסה בהכרח על אופורטוניזם. לעתים קרובות, מטרתה היא הפוכה - לאפשר שימורו של תחום שיפוט אוטונומי שבו יכולים פעילי הארגון לפעול באופן מקצועי מבלי שיופרעו על ידי תביעותיהם של תורמים, שלהשקפת הפעילים נעדרים את הידע הנדרש כדי להבין את פעילותם. כך לדוגמה מתארת מירי את תהליך כתיבת דוחות הערכה (evaluation):

לפעמים אנחנו גם מפרידים בין evaluation פנימי ל- evaluation חיצוני [...] אנחנו אומרים אוקי, הדוח הזה זה מה שתורם צריך לקבל, אבל אנחנו אומרים כאן, דברים שהוא לא רואה, ושלא נוכל להסביר לו במובן מסוים, אם התורם הוא לא מתוחכם, אז אנחנו מדווחים על מה שהוא מבקש לדעת, על מה שהוא יכול להבין. (מירי, מנהלת בעמותת "הזכות הבסיסית")

מדברים אלה עולה שהפעילים שרואיינו מבחינים בין מקצועיות כוזבת-לכאורה, המסווה אופורטוניזם ותו לא, ובין מקצועיות אותנטית, שבאה לידי ביטוי לא רק בפעולת האריזה אלא בתוכן הטמון בה, כלומר בניסיון רציני לקדם שינוי חברתי. לפיכך נבחן כעת את האופן שבו מתבטאת מקצועיות בשדה מהיבט נוסף - הזיקה בינה ובין פרקטיקות ותסריטים של רצינות.

רצינות

סדר ארגוני, למרות חשיבותו הרבה, אינו המאפיין היחיד המיוחס לתפיסת המקצועיות בשדה. לצד מושגי הסדר מתקיים לקסיקון נוסף המשמש את הנחקרים כשהם מבקשים להציג אנשים, פרקטיקות וארגונים כמקצועיים, ובמרכזו עומד המושג "רצינות". המונחים "רציני" ו"רצינות" נקשרו למילים ולביטויים כגון "מומחיות"; "התמקדות"; "הבנה"; "מחשבה"; "ידע"; "תהליך"; "לעשות עבודה"; "לתת תשובות". בניגוד ל"סדר", המתאר תיחום של אובייקטים בזמן ובמרחב, "רצינות" משמשת שם קוד למיקוד פעילותו של הארגון בתחום ידע מסוים או בהקשר (קבוצה, מרחב גיאוגרפי, סוגיה פוליטית) שבו הארגון מסוגל לפעול באופן אפקטיבי.

היא נקשרת ליתרון יחסי או מוחלט של הארגון במרחב שבו הוא פועל, יתרון הנובע מהניסיון ומהידע שנצברו במרחב הזה ומיכולתו של הארגון לתווך אפקטיבית בין מושאי פעילותו ובין שחקנים רלוונטיים אחרים.

בבחינה של הפרקטיקות הקשורות לרצינות ושל התסריטים שבהם הן משתלבות מתבלטים שני מומנטים המלווים את הפעילות בארגון לאורך זמן: מצד אחד התמקדות, תיחום והגבלה, ומן הצד האחר התפשטות והתפרשות. מומנט ההתמקדות כולל פרקטיקות ותסריטים המצביעים על צמצום אפיקי הפעילות והגבלת רשתות הקשרים של הארגון, בד בבד עם עיבוי מערך הקשרים שנתרו והעמקתם. מומנט ההתפרשות כולל פרקטיקות ותסריטים המצביעים על הרחבה של אפיקי הפעילות ורשתות הקשרים של הארגון לכיוונים שבהם הארגון לא עסק בעבר, כך שהקשרים הקיימים מדוללים לעתים ומתועלים לטובת התנסויות ואפשרויות חדשות. נדגיש כי יש להימנע מהפיתוי להתייחס אל המומנטים של התמקדות והתפשטות כאל הפכים משלימים: יחסי הגומלין שלהם אינם קבועים מראש, אלא תלויי הקשר.

התמקדות

התמקדות היא שלב הכרחי בכינונו של ארגון כבעל מומחיות בנוגע לבעיה מסוימת. תהליך זה בולט לעין בפרקטיקות המשמשות לייצוג הבעיה והארגון כלפי חוץ, אך יש לו גם השלכות חשובות על תפיסות הפעילים עצמם את אופי הארגון ומטרותיו (Hatch & Schultz, 2002). דוגמה לכך אפשר למצוא בדבריה של צליל, המספרת על הצורך להכין פרופיל ארגוני והצהרת שליחות (mission statement) בעת הקמת ארגון חדש:

זה כאילו להגדיר מה הארגון באמת רוצה לעשות. ובשבילנו, לארגון כל כך צעיר, זה ממש להחליט מה אנחנו רוצים לעשות. אז לכתוב את ה-mission statement, ולקרוא איך ומה צריך להיות ב-mission statement, ומה זה אומר, ומה זה אומר... אולי אנחנו עושים לא ממש טוב, והגייסת משאבים אמרה שזה לא מספיק קליט, צריך לקצץ [מאורך ההצהרה], ומה מקצצים? [...] וזה גם מאוד מלהיב. אתה ממש כאילו מגשים משהו, כאילו חושב על משהו ולוקח את התמונה הזאת ומוצא לה מילים כאילו. (צליל, מנהלת בעמותת "יצירה וחברה")

ההתמקדות והתיחום מתאפשרים הודות לתהליך של ארטיקולציה: רעיונות, דימויים וחזונות מתורגמים לטקסט קצר וחד-משמעי. פעולת התיחום כאן משמעה "קיצוץ", ויתור על רכיבים שאינם קליטים - כלומר, משמעותם אינה רצויה או אינה מובנת לנמענים. כפי שנראה, פעולה זו לא נועדה רק לתווך טקסט לנמענים, אלא גם ליצור מכנה משותף עבור מי שמעורב בכתיבתו, קרי חברי הארגון. אף שהמעורבות של גייסת המשאבים יכולה לסמן את התהליך כאינסטרומנטלי בלבד, הוא נתפס כמהותי לכינון הארגון ולא רק כאילוץ חיצוני או כפעילות של ניהול רושם.

למרות החשיבות המיוחדת של פרקטיקות התמקדות בתהליך כינון הארגון, אין לטעות ולחשוב שתוצאתן היא זהות יציבה ובלתי משתנה של הארגון. שימוש בפרקטיקות התמקדות נעשה לאורך פעילותו השגרתית של הארגון, באופן קבוע או לסירוגין; "ארגון ממוקד", בלשון המרואיינים, הוא ארגון הפועל בכל נקודת זמן נתונה בתחום מוגדר התואם את משאביו, אך לא ארגון הקופא על השמרים. פרקטיקות התמקדות, על המתחים הכרוכים בהן, משמשות

בתהליכים כגון תכנון אסטרטגי או הערכה, המתרחשים בארגון מעת לעת. תכנון אסטרטגי הוא מסגרת שבה פעילי הארגון דנים מחדש ביחסים שבין הארגון לשדה ומנסים להתמודד עם הפער שבין הצורך להיות יציב וממוקד ובין שינויים מתמשכים באופי הארגון ובפעילותו, שהם ביטוי לחוסר יציבות. כך למשל מספרת ליבי:

עכשיו אנחנו בתכנית הערכה של כל הצוות. על הפרויקטים, על איך זה עובד. ואז עכשיו, במהלך הקיץ, אנחנו בונות ביחד תכנית שנתית של כל הארגון עם ל"ז ורצינול עבודה [...] מאוד מאוד ממוקדים. אין כבר כאילו כל מיני פרויקטים [...] [ל]ארגון שעובד כבר עשר שנים יש צורך באיזושהו סוג של התמקדות. אני חושבת שזה בא במקביל, גם כלפי הקרנות וגם להחליט מה הכיוון שלנו. גם ארגון יהודי-פלסטיני, גם צדק חברתי-כלכלי, גם... זה יותר מדי דברים מאוד רחבים. אז היה לנו צורך להתמקד ולהגיד - אנחנו ארגון שעושה שותפות יהודית-פלסטינית סביב הנושא של שוויון בחינוך. יש לנו משפט וזה מאוד ממוקד אותנו. [...] נורא חשוב להגיד במה אנחנו מתמקדים, מה אנחנו עושים, ולהבין מי אנחנו ועל מה אנחנו פונים, גם אם זה אומר שקרן מסוימת - אנחנו לא נגיש לה בקשה ולא נפנה אליה, כי אנחנו לא מתאימים, וזה בסדר.

תהליכי הערכה ותכנון אסטרטגי, כפי שאפשר לראות בדבריה של ליבי, כרוכים במערכות היחסים עם התורמים. אחד המאפיינים החשובים של ארגון מקצועי רציני הוא ההתמקדות שלו בשותפויות עם תורמים רציניים, כפי שסיפר זוהיר, מנהל ארגון המבקש לקדם שוויון בין ערבים ליהודים:

[הנושא שאנו מתמקדים בו] הוא נושא שרוצה להביא לשינוי מהותי במערכת היחסים במבנה הכוח, ולכן אני חושב שהתורמים שלנו ברובם הם תורמים מתקדמים, הם תורמים מנוסים, הם לא אנשים שתורמים בפעם הראשונה. [...] חלק גדול מהם מעורים, מבינים, מבינים את הניואנסים, חלק גדול, את הניואנסים, את השוני, את המציאות בישראל. (זוהיר, מנהל בעמותת "חיים בשוויון")

חשיבותם של תהליכי ההתמקדות לארגון אינה רק במערכות היחסים שלו עם תורמים. פרקטיקות ההתמקדות שתוארו כאן משמשות לתחזוקה שוטפת של הרשת שהארגון מהווה חלק ממנה, וכוללת שחקנים, אובייקטים, פרקטיקות והסדרים חוקיים וארגוניים, הנקשרים להתמודדות עם בעיות או משימות שמבחינת הארגון הן רלוונטיות לפעילותו. פעולות אלו כוללות קיצוץ של קשרים לא נחוצים, ויתור על פרקטיקות ואובייקטים שמאבדים מהאפקטיביות שלהם, העמקת קשרים קיימים והקצאת משאבים לטובת חזוקה של הרשת. פרקטיקות כאלה אינן משמשות רק כאמצעי להתנהלות מול שחקנים אחרים ברשת, אלא הן חלק בלתי נפרד מתהליכי עיצוב הפעילות והזהות של הארגון עצמו, כפי שתוארה ליבי: "במה אנחנו מתמקדים, מה אנחנו עושים, מי אנחנו".

התפרשות

מומנט ההתפרשות, משמע אימוץ פרקטיקות חדשות ויצירת קשרים חדשים, מהווה גם הוא חלק בלתי נפרד מחייהם של ארגונים לשינוי חברתי. הביטוי "ניסוי וטעייה", המשמש לעתים את השחקנים לתיאור פרקטיקות של התפרשות, מביע היבט חשוב של מומנט זה - השילוב בין

פעולה לידע. כך לדוגמה סיפרה מיה, גייסת כספים בארגון חינוכי לצמצום פערים חברתיים:

מבחינת מה שעושים, הפדגוגיה, גם זה עבר הרבה הרבה שלבים והתנסויות. והתחיל משיעורים פרטיים אחד על אחד, ואחר כך עבר לקבוצות, ואחר כך למודל שלנו שאתה בטח מכיר, ואחר כך כל מיני פיתוחים, [...] וכל מיני ניסוי וטעייה של עבודה בבית ספר, כניסה לכיתות, להוציא ילדים מהכיתה, להישאר איתם בכיתה, השפעה על צוות המורים, מועדוניות אחר הצהריים, מרכזי למידה כאלה, מרכזי למידה כאלה, עם הזנה, בלי הזנה... כלומר יש לזה המון ואריאציות, שהן גם משתנות, אתה יודע - לאור הנסיבות, השנים והניסיון, גם לאור האילוצים, גם לאור הקהילה והקשר עם הרשויות המקומיות והצרכים של הרשויות ובתי הספר עצמם. אני חושבת שאפשר להגיד שהיום העמותה - אנחנו יודעים מה היא יודעת לעשות. כלומר, זה כבר לא עד כדי כך פתוח. כלומר יש איזשהו סט ש[כש]אנחנו באים ליישוב מסוים אנחנו יודעים להציע, כבר יודעים איך לעבוד עם שין-שינים [מתנדבי שנת שירות], על כל היתרונות והחסרונות והקשיים. אני חושבת שהיום יש איזה... אני אגזים אולי אם אני אגיד "מכונה משומנת", אבל זה מתקרב כבר לעניין הזה, במובן של העשייה. (מיה, גייסת כספים בעמותת "חינוך שוויוני לכולם")

בעת ההתמודדות המורכבת עם בעיות חברתיות מפעילים ארגוני שינוי חברתי פרקטיקות שונות ועורכים בהן מעין ניסויי שדה: כל פרקטיקה המכוונת ליצירת שינוי חברתי משמשת גם כניסוי בועיר אנפין, כזה המאפשר לארגון ללמוד מה עובד בשטח ומה לא ולהתאים את האסטרטגיות שלו להקשרים מקומיים ולנסיבות משתנות. במובן זה, הארגון כולו מתפקד כמעין מעבדה לשינוי חברתי. בדבריה של מיה נכרכות יחד פרקטיקות רבות לכדי תסריט מובהק של הצלחה: הודות לתהליך מתמשך של ניסוי וטעייה, הארגון עתה ממוקד דיו ופועל כ"מכונה משומנת היטב". את הצלחת הארגון במשימתו אפשר לתאר כהצלחה לבנות רשת אפקטיבית - ליצור קשרים בין שחקנים שונים (מתנדבי שנת שירות, מורים, רשויות), ליצור אובייקטים ופרקטיקות ("סט שאנחנו יודעים להציע") שיאפשרו התמודדות טובה עם משימות ספציפיות. דוגמה נוספת לתסריט הצלחה המתאר תהליכי התפרשות והתמקדות עלתה בשיחה עם רוז, גייסת כספים בארגון לקידום זכויותיו של מגזר מוחלש:

זה שונה ממה שהיה לפני כמה שנים. לפני כמה שנים אנחנו היינו היחידים שפעלו בעניין, ועכשיו יש מלא ארגונים נוספים שהנושא מעניין אותם, וזה מחייב אותנו להתמקם קצת מחדש. [...] יש מלא ארגונים של זכויות שפונים אל תת-קבוצות בקרב המגזר שלנו, שלא היו לפני כמה שנים. [...] אז איפה זה משאיר אותנו? שאלה מצוינות... הייחודיות והתרומה שלנו [היא] שבגלל שאנחנו לא מתמקדים בייצוגה של תת-קבוצה מסוימת בקרב המגזר, אז יש לנו את הראייה הכוללת. התחומים שאנחנו מתעסקים בהם משתנים. [יש תחומים ש]אני אומרת, בעצם, טיפלנו בהם - יש כבר חוקים, יש כבר התחלה של יישום, יש כבר מלא ארגונים שמטפלים בעניינים. אז אנחנו התקדמנו לנושאים הבאים. [...] אז אני תמיד אומרת - לזהות את המהפכה הבאה ולעבוד לקראתה. (רוז, גייסת כספים בארגון "זכויות לכולם")

רוז מתארת תהליכים מתמשכים של התפרשות והתמקדות המתרחשים בעקבות צמיחתה של רשת שחקנים מסועפת בשדה, וכן על רקע הצלחת הארגון בקידום מטרותיו. התהליך שרוז

מתארת כולל הן ביטויים של התפרשות, בדמות יצירת קשרים עם ארגונים אחרים וניסיון "לזהות את המהפכה הבאה ולעבוד לקראתה", והן ביטויים של התמקדות, בדמות חיפוש אחר פרקטיקות שיוכלו לייחד את הארגון משאר השחקנים ברשת. הצמיחה של הרשת מחייבת את השחקנים לכוונן את פעילותם ולהתמקד מחדש באופן שיקשור אותם עם שחקנים אחרים. בניגוד להיגיון האקסקלוסיבי והמתחם של הפרופסיה, החשיבה במושגים של רשת מאפשרת לראות את הצמיחה וההתגוננות של השחקנים בתחום לא כאיום על הארגון אלא כהזדמנות להגביר את האפקטיביות הכוללת של הפעילות בתחום, המושגת תוך הבניה מחודשת של היחסים בין השחקנים השונים.⁶

לעומת הסיפורים של מיה ורוז, המתארים כיצד השילוב בין תהליכי התפרשות והתמקדות מוביל להצלחה, תסריטים אחרים מתארים כיצד פרקטיקות דומות לכאורה מעידות על חוסר מקצועיות ומובילות לכישלון. דוגמה לכך אפשר לראות בתיאורו של ראזי:

[ב] ארגונים חדשים הרבה פעמים אתה מנסה להתאים את עצמך למה הקרנות מצפות ממך. אתה עוקב אחרי call for proposals או פרסום של קרן, [...] והיא רוצה הגשות, למשל, בתחום הזה, הוזה והוזה. ואז אתה מנסה לתפור את הפרויקטים שלך באופן שיתאים, ייתן לך יותר סיכויים לקבל כסף. והרבה פעמים אתה בעצם מאבד את למה אתה קיים, למה הקמת את הארגון מראש, כי אתה הופך מין קבלן ביצוע. אה, הם רוצים עכשיו פרויקט ציור על קיר? אוקיי, אני אקח את זה...

בניגוד לפרקטיקות של ניסוי וטעייה שמתייחסות אל השטח, שנתפסות כלגיטימיות ואף רצויות, ראזי מדגיש כי התנהלות דומה שמתייחסת אל הקרנות מעידה על חוסר רצינות. ארגון רציני אמנם יכול להשתנות, לפתח תחומי פעולה חדשים ולזנוח אפיקים קיימים, אך לא כתוצאה מאופנות מתחלפות ואילווצים חיצוניים, אלא לאורם של תהליכים פנימיים, ניסיון ארגוני מצטבר ותכנון אסטרטגי. במונחי השדה, ארגון רציני אינו כפוף לאידיאולוגיה חיצונית, לתכתיבים ביורוקרטיים או לשיקולים כלכליים, אלא משתמש בידע וברצינות שלו כדי לשמר את האוטונומיה שלו ביניהם.

סיכום ודיון

במאמר זה ביקשנו לתרום לדיון המתפתח בשאלת המומחיות באמצעות התחקות אחר המשמעויות והפרקטיקות הנקשרות למקצועיות ולמומחיות בקרב פעילי ארגונים לשינוי חברתי. נדון כעת בהשלכות ממצאי המחקר ותרומתו. נציג תחילה את מגבלות הדיון הביקורתי בתהליכי התמקצעות והתמחות, ואחר כך נדון ביתרונות הטמונים בסוציולוגיה של המומחיות להבנת השדה הנוכחי ובתרומה של מחקר זה להעשרת הגישה התיאורטית.

ממצאיו של המחקר מבליטים את מגבלות הגישה הביקורתית ביחסה לתהליכי התמקצעות והתמחות בארגונים לשינוי חברתי. נקודת המבט הביקורתית מאמצת באופן מובלע את התפיסה המקובלת בסוציולוגיה של המקצועות והעיסוקים: היא רואה במקצועיות ניסיון של קבוצה חברתית לבצר את גבולותיו של "תחום שיפוט", שבמסגרתו חברי הקבוצה נהנים

מבלעדיות ומאוטונומיה בביצוען של מטלות חברתיות מסוימות. לפי גישה זו, המקצועיות היא אידיאולוגיה המקודמת על ידי חברי הקבוצה. אין לבטל את תרומתה של הגישה הזו להבנת תהליכים המתרחשים בשדה: מקצועיות אכן מתבטאת לעתים בפרקטיקות המשמשות לשליטה ולהדרה בשדה. עם זאת, פרקטיקות אלו פועלות באופנים מורכבים ובלתי צפויים, המעמידים בסימן שאלה את ההנחות האפיסטמולוגיות של הגישה הביקורתית. זו רואה בחוקר מי שמחזיק בידע פריוילגי המאפשר לו להבין תהליכים המתרחשים בשדה וסמויים מעיני השחקנים; אולם ממצאינו מעידים שידע כזה והניתוחים הנובעים ממנו אינם זרים כלל לנחקרים. הפעילים שותפים לביקורת על מקצועיות ולעתים קרובות מסתמכים על השיח הביקורתי-אקדמי כאמצעי להערכה ולשיפוט של הפעולות והמבנים החברתיים בשדה. למעשה, הפעלת כלים ביקורתיים כלפי תהליכי התמקצעות מתווספת לעצם תפיסת המקצועיות בקרב הנחקרים: להיות מקצועי משמעו גם להשתמש בשיח הביקורתי-אקדמי כדי להתמודד עם לחצים חיצוניים העלולים לפגוע ביכולת לקדם שינוי חברתי. באופן פרדוקסלי, בכך תפיסת המקצועיות בשדה מעניקה לשיח הביקורתי מעמד הגמוני ומדירה לעתים קרובות דווקא את מי שאינו בקיא בו.

במישור נוסף, רחב יותר, יש בממצאי המחקר כדי להעשיר את הדיונים בתחום הסוציולוגיה של המומחיות. ראשית, המחקר מצביע על יתרונה של הסוציולוגיה של המומחיות בחקר מקצועיות בשדות שאין בהם מערך פרופסיונלי מוכר. בניגוד לתפיסות שמבוססות על מושג הפרופסיה, המתמקדות באמצעי התיחום המכוננים את המומחיות, הסוציולוגיה של המומחיות מאפשרת לחקור ביטויים של מומחיות מחוץ לגבולותיהן המסורתיים של הפרופסיות. היא עושה זאת באמצעות בחינה של הידע הסמוי הנדרש לקיום מומחיות ושל התהליכים ההיסטוריים שבהם מתהוות רשתות מומחיות דינמיות סביב בעיות מוגדרות. נוסף על כך, היא מייחסת חשיבות לגילויים מגוונים של חליפין, נתינה, נדיבות ואמון, בניגוד לניתוח ביקורתי, המסתפק בהיבטים שונים של הדרה ושליטה התורמים דווקא לסגירות.

שנית, על רקע נטייתם של חוקרי המומחיות להתמקד בבעיה מוגדרת ומתוחמת יחסית (או בקבוצה של בעיות), ממצאי המחקר מצביעים על האפשרות שמושג המומחיות עשוי להיות שימושי גם בהתייחסות לרפואי פעולה משותפים המתקיימים בהקשרים רחבים יותר. דפוסים אלה הם מעין רפרטוארים תרבותיים, מאגרים של מושגים, פרקטיקות, נרטיבים, הצדקות ועוד, המאפשרים לשחקנים להתמודד עם בעיות חדשות או לשנות את יחסם לבעיות קיימות. לטענתנו, רפרטוארים כאלה ימצאו בראש ובראשונה בשדות הנעדרים מנגנוני הסמכה וחיברות פורמליים, אולם יש בהם חפיפה ניכרת בין רשתות מומחיות שונות ומתקיימים בהם מעברים תדירים של שחקנים בין רשתות.

זאת ועוד, ממצאי המחקר מראים כי חקר רפרטוארים של מומחיות מאפשר למזג בין הגישות המתחרות בסוציולוגיה של המומחיות - זו המתארת אותה כידע סמוי וזו המתארת אותה כרשת. מנקודת המבט הראשונה, רפרטואר המומחיות הוא מצע של ידע סמוי הנרכש בתהליכי חיברות ובאמצעות צבירת ניסיון. בעלות על ידע סמוי זה מאפשרת לשחקנים בשדה למלא משימות ולפתור בעיות טוב יותר ומהר יותר ממי שרפרטואר זה אינו נגיש עבורו. מנקודת המבט השנייה, הפרקטיקות והתסריטים המרכיבים רפרטואר זה קשורים, כמעט ללא יוצא מהכלל, לניסיונות ליצור, לשמר ולטפח רשתות חברתיות לצורך מילוי משימות או פתרון בעיות מסוימות. נבחן כעת את ההיבט הזה של רפרטואר המומחיות, ונדון בהשלכותיו

האפשרויות על המשך המחקר.

ההתייחסויות של המרואיינים למקצועיות כורכות יחד שני סוגים של פרקטיקות שמתוארות בספרות כנבדלות ואולי אף כמנוגדות זו לזו. הראשונה היא פעולה מול השטח או הבעיה, כלומר פרקטיקה המבקשת לקדם שינוי חברתי בפועל; השנייה היא פעולה מול קרנות, תורמים, ארגונים אחרים לשינוי חברתי או גופים ממשלתיים - כלומר, פרקטיקה המיועדת לגיוס משאבים, לשימור הארגון ולמיקומו בשדה. מהשימוש במושג "מקצועיות" לגבי שני סוגי הפרקטיקות עולה כי הוא מתייחס למאפייני פעולה המתקיימים בשתייהן. לטענתנו, המאפיין המשותף הזה הוא יצירה של קשרים חברתיים - נתינה וקבלה של הכרה, שיתופי פעולה ארעיים או מתמשכים, יחסי תלות הדדית ועוד - שתוצאתם הסופית היא יצירת רשת יציבה של מחויבויות הדדיות. מההיבט הזה, ההבחנות המקובלות בין משאבים (או אמצעים) למטרות או בין פעולה חתרנית לכפיפות מאבדות מחשיבותן: להיות מומחה פירושו ליצור קשר עם שחקנים אחרים ולשמר אותו, בין שהשחקן האחר הוא תורם, עמית או נתמך.

חשיבותן של פעולות המיועדות לתחזק את הרשת ולעצב אותה בולטת גם בהיבטים העיקריים של רפרטואר המומחיות - ביקורת, סדר ורצינות. השימוש התדיר שעושים הפעילים בשיח הביקורתי-אקדמי פועל בראש ובראשונה כמצע משותף של התקשרות. באמצעותו החברים ברשת מסמנים את מחויבותם לרשת רחבה יותר החורגת מתחום הפעילות שבו מתמקד ארגונם. רשת זו כוללת ארגונים שונים, קרנות ותורמים, מומחים אקדמיים (כולל אלו שכותבים על ארגונים אלו), וגופים שונים שרלוונטיים לפעילות בתחום. אף שהיבט זה חורג מהממצאים שתוארו במאמר, חשוב להדגיש את הדינמיות הרבה בשדה, שבו שחקנים נוטים להחליף תפקידים ועמדות באופן תדיר: פעילים עוברים לעבוד בקרנות, מומחים אקדמיים מצטרפים לארגונים, בעלי תפקידים בקרנות כותבים מחקרים אקדמיים. לתנועה הזו ברשת יש חשיבות: הפרקטיקות והתסריטים הנקשרים למושג הסדר הם חלק מהניסיון לקדם תנועה חלקה ולא-מופרעת של אובייקטים, שחקנים וידע ברשת. יתכן שהחשיבות המיוחסת לסדר בשדה קשורה לחיוניות התיאום בין שחקנים בשדה שאינו מתאפיין במטלה אחת ברורה, אלא במאגר דינמי ורבגוני של בעיות שזכות לניסוחים שונים ולטיפול מזוויות שונות.

בהיבט הרצינות נכללות פרקטיקות התפרשות, כלומר הרחבה ושינוי של הרשת במטרה להתמודד עם נסיבות משתנות, ופרקטיקות התמקדות, כלומר תיחום והגבלה של הרשת במקרים שבהם היא מתפרשת על מרחב פעולה רחב מדי המקשה לתחזק אותה באופן אפקטיבי. במסגרת זו נוצרים או מותרים סוגים שונים של מחויבויות הדדיות, בין חברי הארגון וגם בינם ובין שחקנים שמקיימים עמם יחסי גומלין. מומחיותם של הפעילים מתקיימת בתנועה מתמדת, בין תיחום והגבלה של רשתות ובין הרחבתן. כדי להיחשב "ארגון מקצועי" או "פעיל מקצועי" נדרש השחקן לקשר בצורה חלקה בין גורמים שונים שנדרשים כדי לקדם שינוי חברתי, וביניהם מממנים, קליינטיים שותפים או מתווכים. על השחקן לעשות זאת באופן שיהפוך אותו לנקודת מעבר מועדפת, כלומר ימצב אותו כגורם שעמו רצוי להתקשר אם מעוניינים לפעול באופן אפקטיבי בתחום פעילות מסוים (Gelemter, 2014).

במסגרת מאמר זה הדגשנו היבטים מרכזיים ובוולטים של מומחיות בשדה על בסיס תיאוריהם של פעילי הארגונים עצמם. לצד זאת אין לטעות ולראות היבטים אלו כממצים את המשמעויות והפרקטיקות הכרוכות במומחיות בשדה זה. תיאורי המרואיינים כללו, למשל, גם התייחסויות מודעות להיבטים מגוונים של רישות. בתיאורים אלה זכה המונח "קשרים"

לאזכורים רבים ויוחסו לו מגוון משמעויות. היכולת ליצור "קשרים" ולשמרם נתפסת כאחד היתרונות העיקריים של פעיל לשינוי חברתי. לעומת זאת, הכרעות המבוססות על "קשרים" נחשבות לעתים לא רציניות מספיק, ואולי אפילו לא לגיטימיות. לבסוף, המושג "קשרים" הוא גם שם נרדף למכלול השחקנים הסובבים - תורמים, קרנות, ארגונים עמיתים, יועצים ארגוניים וכדומה - שעמם מקיימים הפעילים יחסי גומלין מתמשכים בעוצמות משתנות. מושג זה, שלא נדון בהרחבה במאמר הנוכחי, ראוי לתשומת לב וכדאי להעמיק ולבחון את המשמעויות הכרוכות בו.

מקורות

- בן-אליעזר, א' (1999). האם מתהווה חברה אזרחית בישראל? פוליטיקה וזהות בעמותות החדשות. סוציולוגיה ישראלית, ב(1), 98-51.
- בר, ח' (2012). שאלת האמון ביחסי נתינה: המקרה של תמיכה פילנתרופית בארגונים לשינוי חברתי בישראל. חיבור לשם קבלת התואר דוקטור, אוניברסיטת בר-אילן.
- גורדון, נ' (2005). זכויות אדם ומרחב חברתי: כוחה של האגודה לזכויות אדם בישראל. סוציולוגיה ישראלית, ז(1), 44-23.
- זיו, נ' ושמיר, ר' (2000). בנה ביתך: פוליטיקה גדולה ופוליטיקה קטנה במאבק נגד אפליה בקרקע. תיאוריה וביקורת, 16, 66-45.
- Abbott, A. (1988). *The system of professions: An essay on the division of expert labor*. Chicago: University of Chicago Press.
- (1993). The sociology of work and occupations. *Annual Review of Sociology*, 19, 187-209.
- Becker, H. S., Geer, B., Hughes, E. C. & Strauss, A. L. (1961). *Boys in white: Student culture in a medical school*. Chicago: University of Chicago Press.
- Boltanski, L. & Thévenot, L. (2006). *On justification: Economies of worth*. Princeton: Princeton University Press.
- Bowker, G. C., & Star, S. L. (1999). *Sorting things out: Classification and its consequences*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Callon, M. (1986). Elements of a sociology of translation: Domestication of the scallops and the fishermen of St. Brieuc Bay. In J. Law (Ed.), *Power, action and belief: A new sociology of knowledge?* (pp. 196-233). London: Routledge.
- Cambrosio, A., Limoges, C., & Hoffman, E. (1992). Expertise as a network: A case study of the controversies over the environmental release of genetically engineered organisms. In N. Stehr & R. V. Ericson (Eds.), *The culture and power of knowledge* (pp. 341-361). Berlin & New York: De Gruyter.
- Collins, H. M. & Evans, R. (2002). The third wave of science studies: Studies of expertise and experience. *Social Studies of Science*, 32, 235-296.
- (2007). *Rethinking expertise*. Chicago: University of Chicago Press.
- Dreyfus, H. & Dreyfus, S. (1986). *Mind over machine: The power of human intuition and expertise in the era of the computer*. New York: Free Press.

- (2005). Peripheral vision expertise in real world contexts. *Organization Studies*, 26(5), 779–792.
- Eikenberry, A. M. & Kluver, J. D. (2004). The marketization of the nonprofit sector: Civil society at risk? *Public Administration Review*, 64(2), 132–140.
- Everett, K. D. (1992). Professionalization and protest: Changes in the social movement sector, 1961–1983. *Social Forces*, 70(4), 957–975.
- Evetts, J. (2003). The sociological analysis of professionalism occupational change in the modern world. *International Sociology*, 18(2), 395–415.
- Eyal, G. (2013). For a sociology of expertise: The social origins of the autism epidemic. *American Journal of Sociology*, 118(4), 863–907.
- Fischer, F. (2009). *Democracy and expertise: Reorienting policy inquiry*. New York: Oxford University Press.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research*. London: Sage.
- Gelernter, L. (2014). *A new epistemic culture? Wikipedia as an arena for the production of knowledge in late modernity*. Doctoral dissertation, Bar-Ilan University, Ramat-Gan.
- Giddens, A. (1990). *The consequences of modernity*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Goffman, E. (1974). *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human relations*, 55(8), 989–1018.
- Jenkins, J. C. (1983). Resource mobilization theory and the study of social movements. *Annual Review of Sociology*, 9, 527–553.
- Larson, M. S. (1979). *The rise of professionalism: A sociological analysis*. Berkeley & Los Angeles: University of California Press.
- Lamont, M. (1992). *Money, morals and manners: The culture of the French and American upper middle classes*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Lamont, M. & Thévenot, L. (Eds.). (2000). *Rethinking comparative cultural sociology: Repertoires of evaluation in France and the United States*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Latour, B. (1987). *Science in action: How to follow scientists and engineers through society*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- (2005). *Reassembling the Social: An introduction to actor-network-theory*. New York: Oxford University Press.
- Law, J. (2009). Actor network theory and material semiotics. In B. S. Turner (Ed.), *The new Blackwell companion to social theory* (pp. 141–158). Malden, MA & Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- MacKenzie, D. A. (2006). *An engine, not a camera: How financial models shape*

- markets*. Cambridge, MA: MIT.
- Markowitz, L. & Tice, K. W. (2002) Paradoxes of professionalization: Parallel dilemmas in women's organizations in the Americas. *Gender & Society*, 16(6), 941–958.
- McCarthy, J. D. & McPhail, C. (1998). The institutionalization of protest in the USA. In D. S. Meyer & S. G. Tarrow (Eds.), *The social movement society: Contentious politics for a new century* (pp. 83–110). Boulder, CO: Rowman & Littlefield.
- McCarthy, J. D. & Zald, M. N. (1973). *The trend of social movements in America: Professionalization and resource mobilization*. Morristown, NJ: General Learning Press.
- (1977). Resource mobilization and social movements: A partial theory. *American Journal of Sociology*, 82, 1212–1241.
- Melucci, A. (1995). The process of collective identity. *Social movements and culture*, 4, 41–63.
- Meyer, D. S. & Tarrow, S. G. (Eds.). (1998). *The social movement society: Contentious politics for a new century*. Boulder, CO: Rowman & Littlefield.
- Mizrachi, N., Drori, I., & Anspach, R. (2007). Repertoires of trust: The practice of trust in a multinational organization amid political conflict. *American Sociological Review*, 72, 143–165.
- Mueller, C. M. (1992). Building social movement theory. In A. Morris & C. M. Mueller (Eds.), *Frontiers in social movement theory* (pp. 3–25). New Haven: Yale University Press.
- Olson, M. (1965). *The logic of collective action: Public goods and the theory of groups*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ostrander, S. (2009). Social change organizations. In H. K. Anheier & S. Toepler (Eds.), *International encyclopedia of civil society* (pp. 1396–1400). New York: Springer.
- Silber, I. F. (2003). Pragmatic sociology as cultural sociology: Beyond repertoire theory? *European Journal of Social Theory*, 6(4), 427–449.
- (n.d.). *Mapping the gift: Beyond typology?* Unpublished manuscript.
- Skocpol, T. (2004). *Diminished democracy: From membership to management in American civic life*. Norman: University of Oklahoma press.
- Snow, D. A., & Benford, R. D. (1988). Ideology, frame resonance, and participant mobilization. *International social movement research*, 1(1), 197–217.
- Swidler, A. (1986). Culture in action: Symbols and strategies. *American Sociological Review*, 51, 273–286.
- (2001) *Talk of love*. Chicago: University of Chicago Press.
- Tavory, I. & Eliasoph, N. (2013). Coordinating futures: Toward a theory of anticipation. *American Journal of Sociology*, 118(4), 908–942.

- Tilly, C. (1979). Repertoires of contention in America and Britain: 1750–1830. In J. D. McCarthy & M. Zald (Eds.) *The dynamics of social movements* (pp. 126–155), Cambridge, Mass.: Winthrop Publishers.
- Yacobi, H. (2007). The NGOization of space: Dilemmas of social change, planning policy, and the Israeli public sphere. *Environment and Planning D: Society and Space*, 25(4), 745–758.
- Zald, M. N. & Ash, R. (1966). Social movement organizations: Growth, decay and change. *Social forces*, 44(3), 327–341.
- Zilber, T. B. (2002). Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: The case of a rape crisis center in Israel. *Academy of Management Journal*, 45(1), 234–254.