



המקום וארגונים יצירתיים: חקר מקרה השוואתי של שלוש להקות תיאטרון-מחול



אפרת יונס שיפרוני אודיה פרנגמנט תמר שניב

ד"ר תמר שניב היא מרצה בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב. חברת סגל אורחת בבית הספר למינהל עסקים באוניברסיטת סטנפורד, מנחת קבוצות ופסיכותרפיסטית דינמית. מחקרה עוסקים באוטנטיות ויצירתיות של יחידים ומערכות, ניהול פרדוקסים בין יצירת ערך סימבולי לערך כלכלי בארגונים היברידיים, הבניה של זהות אישית וארגונית, ודינמיקה של קבוצות וצוותים. פרסמה את מחקרה בכתבי עת בינלאומיים מובילים ועבודותיה הוצגו בכנסים בישראל, באירופה ובארה"ב.

אודיה פרנגמנט היא בעלת תואר ראשון בחברה וממשל מהאקדמית תל אביב-יפו, תואר שני במינהל עסקים (MBA) מהקריה האקדמית אונו, ותואר שני בסוציולוגיה של ארגונים מאוניברסיטת תל אביב.

אפרת יונס שפרוני היא בעלת תואר ראשון בלימודי ניהול, סוציולוגיה ואנתרופולוגיה מאוניברסיטת בן גוריון, ותואר שני (M.Sc.) בהתנהגות ארגונית מהפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב. עובדת בתחום משאבי האנוש והגיוס משנת 2011. כיום מתמחה בלימודי אימון בשיטת סאטיה.

תקציר

המחקר הנוכחי בוחן את השפעת המקום על ניהול ארגוני תרבות ואומנות דרך שלושה סיפורי מקרה של להקות תיאטרון-מחול שהעתיקו את פעילותן מהמרכז לפרפריה. המחקר בדק את המוטיבציה של הלהקות הנבחרות לפעול דווקא בפרפריה, והשפעת בחירה זו על התהליך היצירתי שהן מובילות ועל מאפייני הניהול הייחודיים שפיתחו. מרכז התרבות בישראל חופף למרכז הגיאוגרפי, והבחירה לעבור לפרפריה משמעה לקיחת סיכון. ניהול אפקטיבי של ארגוני תרבות ואומנות בפרפריה, המאפשר שילוב בין פיתוח שפת יצירה ייחודית ליציבות כלכלית, הוא אתגר מורכב. מניתוח איכותני של ראיונות עומק עם מנהלי הלהקות והיוצרים עולה שהמעבר לפרפריה אפשר לפתח סגנון חיים אחר, שהתאים לשאיפות האישיות והמקצועיות של מנהלי הלהקות, ובסופו של דבר השפיע על היצירה האומנותית. המעבר לפרפריה הוביל להרחבת "סל" מוצרי התרבות שכל להקה מציעה ל"קהל הצרכנים" מעבר לחוויה האסתטית, כגון הוספת פעילויות חינוכיות, שירותים קהילתיים ורפואה אלטרנטיבית. פרקטיקה ניהולית משמעותית שבה נעשה שימוש בכל הארגונים הנ"ל היא השימוש בסמליות כאמצעי להגדלת הסיכוי לקבלת משאבים.

אנו מודות למכון למחקר עסקים ע"ש הנרי קראון על התמיכה במחקר זה.

תעשיות התרבות והתעשיות היצירתיות

בשנים האחרונות קיים עניין גובר במושגים תעשיות התרבות ויתעשיות יצירתיות. עניין זה בא לידי ביטוי במאמרים ובספרים העוסקים בנושא וכן במגוון דוחות ויוזמות שעושים שימוש במושגים אלה בקרב קובעי המדיניות הממשלתית בנושאי תרבות (Hesmondhalgh & Pratt, 2005; O'Connor, 2000; Wijngaarden, Hitters, & Bhansing, 2019). אדורנו והורקהיימר (1944) היו הראשונים שהשתמשו במושג תעשיית התרבותי (או 'חרושת התרבות') כחלק מהביקורת שלהם על מסחור האומנות. השימוש במושג הפך רווח בשנות השמונים בבריטניה על ידי ה-Greater London Council (Department DCMS, 1997). בשנת 2003 (Drake, 2003). ה-DCMS (Department of Culture, Media and Sport), כוח המשימה הבריטי שהוקם על ידי ראש הממשלה דאז, טוני בלייר, הכניס לשימוש את המושג 'תעשיות יצירתיות' (O'Connor, 2000). מחקר זה יעשה שימוש חופף במושגים תעשיות תרבותי ותעשיות יצירתיות, בהתבסס על טענתם של גאלווי ודאנלופ (2007) כי אין הסבר רשמי להבדל ביניהם.

הגדרת התעשיות היצירתיות על פי ה-DCMS היא: "פעילויות שמקורן ביצירתיות היחיד, ביומנויות ובכישורנות שלו שבהם קיים פוטנציאל לעושר (Wealth) ויצירת מקומות עבודה דרך ייצור וניצול של קניין רוחני... [פעילויות] אלה כוללות את הסקטורים הבאים: פרסום, ארכיטקטורה, שווקי אומנות ועתיקות, אומנויות המלאכה... [אומנויות הבמה...]" (DCMS, 1998).

ייחודיותם של ארגוני תרבות היא בסוג המוצר שהם "מייצרים". לפי הירש (1972), 'מוצר תרבותי' הוא "טובין לא חומרי המשמש עבור קהל הצרכנים שלו פונקציה אסתטית או אקספרסיבית, יותר מאשר פונקציה תועלתנית" (Hirsch, 1972). גם אוקונור (2000) הדגיש את הערך הסימבולי של הפעילויות הנכללות תחת ההגדרה של 'תעשיות תרבות', ובהן האומנות הוויזואלית, תיאטרון, קונצרטים, הופעות ועוד. ערכם הסימבולי של מוצרי התרבות מתקבל כתוצאה מניהול

האם יש מקום לאומנות גבוהה בפריפריה? יותר מ-80% מהפעילות בשדה המחול האומנותי בישראל מתמקדת בתל אביב ואזור המרכז. עבור צרכני תרבות שמעוניינים ב-on-site art, המרכז האורבני נחשב אטרקטיבי מאוד לעומת הקושי שיוצר המרחק הגיאוגרפי (Castañer & Campos, 2002; Florida, 2004; Kozina & Bole, 2018). ההחלטה של להקות מחול לצאת מהמרכז ולהעתיק את הפעילות האומנותית לפריפריה נחשבת לצעד מסוכן.

המונחים "מרכז" ו"פריפריה" טעונים במשמעויות ומוגעים לקונפליקטים חברתיים, מכיוון שהם מתייחסים למיקום על רצף הנגישות למשאבים כלכליים, חברתיים ופוליטיים. מעצם הגדרתו, המרכז הוא המיקום שבו מתרכזים משאבים אלו. לעומת זאת, המונח "פריפריה" מקפל בתוכו משמעות של ריחוק ממקורות אלו. יוצא מכך שההגדרה של "פריפריה" תלויה בהגדרה של מהו "מרכז", ולרוב מכילה ערכים שליליים בהתבסס על תפיסת המרחק מהליבה במונחי מרחב וזמן (Anderson, 2000). חלוקת החברה לערים ולפריפריה גורמת לחלוקה לא שוויונית של כוח. הדבר יוצר אפקט גרביטציה כך שהמשאבים שניגועו לסייע להתפתחות יימשכו באופן לא פרופורציונלי למרכז. למוסדות התרבות יש נטייה להתרכז במרכזי הערים (Collins & Power, 2019; Dahl & Sorenson, 2010). והפריפריה ממשיכה להיות נחותה מבחינה תרבותית (Anderson, 2000; Collins & Cunningham, 2017; Collins & Power, 2019). הפריפריה, כמיקום בעל מאפיינים כלכליים-תרבותיים-סימבוליים ייחודיים, מהווה פוטנציאל לתהליכי התחדשות ויוזמות ארגונית, והיא שדה מחקר שכמעט לא נחקר בספרות הארגונית בכלל ובהקשר של ארגוני תרבות בפרט.

המאמר בוחן שלוש להקות שבחרו לפעול בפריפריה, ואת האופן שבו בחרו מנהלי הלהקות להתמודד עם האתגרים הניהוליים שהמעבר לפריפריה מציב. ראשית, נציג סקירת ספרות קצרה. אחריה נתאר את שדה המחקר, את שאלות המחקר, ואת שיטות איסוף וניתוח הנתונים. בהמשך יוצגו הממצאים עבור כל הלהקה ובמסגרת הדיון ייבחנו מאפייני הלהקות אלה מול אלה. לבסוף נעלה הצעות למחקרי המשך.

1 מחקר זה יתבסס על הגדרתו של דיווי (Dewey, 1950), שלפיה חוויה אסתטית היא חוויה של עוררות, הנאה וסקרנות, המשלבת יצירתיות ורגש דרך אינטראקציה חברתית.

ביניהן. אנדרסון (2000) מתאר חוק משיכה (Gravitation Rule) המבטא את "משיכת" רוב המוסדות ושחקני המפתח השולטים במשאבים למרכז. דהל וסורנסון (2008) התייחסו לפן הגיאוגרפי בהציגם את ריכוז המוסדות השלטוניים, החברתיים, הכלכליים והתרבותיים במרכזי הערים. הפריפריה בישראל נתפסת לא רק כמקום הנמצא בשוליים מבחינה מרחבית, אלא כמקום שולי, נחשל וחלש. למעשה קיימת הלימה בין הפריפריה הגיאוגרפית, החברתית, התרבותית והכלכלית במדינת ישראל. חסון (1992) מראה כי דימוי הפריפריה הגיאוגרפית בישראל עבר שינויים במשך השנים: בסוף המאה ה-19, ההתיישבות בפריפריה נתפסה על ידי העולים ממזרח אירופה ככיבוש הספר והפרחת השממה. העולים שהגיעו מאסיה ומאפריקה במסגרת העליות של שנות החמישים ויושבו ברובם באזורי הספר של ישראל, לא היו שותפים לתפיסה זו. המרחק הפיזי ממוקדי התעסוקה, ההשכלה והתרבות, לצד חוסר תכנון ותמיכה מצד הממסד, החלישו את יישובי הפריפריה (לימים חלקם הוגדרו כ"עירות פיתוח") מבחינה כלכלית, תרבותית וחברתית. 71% מהבססוד הממשלתי ניתן למוסדות תל אביביים (ויק, 1999). על פי ממצאי הדוחות בנושא חלוקת המשאבים בין מרכז לפריפריה (פילת, 2006)², "קרוב למחצית מכלל גופי התרבות בארץ פועלים בתל אביב והסביבה".

שיטה

זהו מחקר איכותני המתבסס על הגישה הפנומנולוגית, המתמקדת בהבנת המשמעות שאנשים מייחסים למאורעות שבהם הם משתתפים (שקדי, 2003). המחקר מאמץ את נקודת המבט הנרטיבית-פרשנית, שלפיה סיפורים ונרטיבים מייצגים טוב יותר את התופעות המורכבות והעשירות של החיים (Leiblich et al., 1998), ושואף להבין את תפיסות העולם ואת החוויות הסובייקטיביות של המשתתפים דרך הסיפורים שהם מספרים, וכן את המשמעויות הסובייקטיביות שהם מייחסים להם (Denzin & Lincoln, 1994). המחקר האיכותני שם דגש על הבנת ההקשר שבתוכו מתרחשת התופעה הנחקרת ועל מורכבותה בסיטואציה הייחודית לה (Stake, 1995).

מערך המחקר נבנה כחקר מקרה השוואתי המציג ומשווה בין המאפיינים של שלושה ארגוני תרבות הפועלים באזורים

היצריות, המיומנות והכשרון של האנשים שלוקחים חלק בארגוני תרבות.

ניהול ארגוני תרבות משמעותו ניהול מוצרים שנצרכים בעקבות פעולה של פרשנות סימבולית (Lawrence & Phillips, 2002), כלומר ביצירת ובמכירת משמעויות. מעצם טבעו של המוצר התרבותי, ניהול היצריות הוא אתגר ניהולי וארגוני ייחודי בתעשיות אלה (Caves, 2000; Hirsch, 2000; Lampel et al., 2000; Wijnngaarden, Hitters, & Bhansing, 2019). בשני העשורים האחרונים ישנה התעניינות אקדמית גוברת בחקר האסטרטגיה, הביצועים והניהול של ארגוני תרבות (Townley, Beech & McKinlay, 2009).

ה"מקום" ותעשיות התרבות

דרייק (2003) בחן את המידה שבה עובדים בתעשיות יצריות מכירים במקום כמקור של גירוי יצרתי וכמקור לרעיונות, והראה את השפעת הסביבה על יצריות אינדיבידואלית. חוקרים אחרים התייחסו למקום כאל חלק אינטגרלי מהחוויה האנושית (Cresswell, 2003; Kozina & Bole, 2018; Tuan, 1974; Relph, 1976). התעשיות היצריות מאופיינות ברמה מסוימת של התקבצות מכיון שארגוני התרבות המשתתפים בהן פועלים בסמיכות זה לזה ומפיקים מכך תועלת הדדית (Scott, 2004; Drake, 2003; Scott, 2000; Maskell & Lorenzen, 2004). סקוט (2004) טוען כי ההתקבצות מובילה לשיתוף של מידע, דעות, התנהגויות ועוד בין הארגונים, המשחררים את מה שהוא הנדיר כ"אנרגיות חדשניות" (Scott, 2004, p. 468) התורמות לכלל הארגונים שבסביבה. ה"מרכז" המשותף הופך לאזור המתמחה ב"ייצור" אותו מוצר תרבות, וכך מושך אליו כשרונות המחפשים אחר הגשמה מקצועית (Menger, 2004). מולוטש (2002) טוען כי להתרכזות במקום מסוים יש יתרונות תחרותיים מכיון שהם נתפסים כאותנטיים. מעטים המחקרים שבחנו בהקשר זה ארגונים הפועלים במקומות מבודדים יחסית למקבצי הפעילות התרבותית ואת השפעת המקום על הפעילות התרבותית-יצרית.

פריפריה ומרכז בישראל

שילס (1975) הדגיש את יחסי הכוח בין המרכז לפריפריה הכלכלית, הפוליטית והתרבותית ואת קשרי הגומלין יחסי התלות

² <http://www.pilat.co.il/download/tarbut/resourcecenterper.pdf>

את **מדבר - מחול וריפוי**, ופיתחו את שפתם התנועתית הייחודית. המתחם כולל סטודיו למחול, אולם מופעים ענק, חלל לסדנאות וחדרי אירוח. במקום פועלים הלהקה ובית ספר לתנועה וריקוד המארח רקדנים מכל העולם. במהלך השנה מועברות סדנאות עבור קבוצות שונות ונערכים פסטיבלים.

להקת מדבר היא עמותה רשומה. אורלי היא הכוריאוגרפית והמנהלת האומנותית, עידו הוא המנהל הכללי. רקדני הלהקה שותפים לעשייה העסקית והחינוכית: מלמדים בבית הספר, משתתפים בתחזוקה השוטפת של המקום, ומובילים יוזמות כלכליות ושיווקיות כדוגמת מסלול המיועד לאנשים ללא רקע מקצועי שמעוניינים לרקוד.

להקת ספירלה

הלהקה נוסדה בשנת 1992 בירושלים על ידי מאיה ועמיר, זוג גם בחיים הפרטיים. הלהקה זכתה בפרסים ויקרתיים בארץ ובחו"ל ונחשבת לאחת מלהקות המחול המובילות בישראל. בשנת 2007 חברו מאיה, שלוש אחיותיה ומשפחותיהן והקימו את "כפר המחול האקולוגי" בקיבוץ באזור השפלה בין תל אביב לירושלים. הלולים הישנים של הקיבוץ הוסבו למתחמי מחול וחדרי אירוח. הכפר האקולוגי משמש כבית ללהקת המחול וכמרכז תרבות שבו מתקיימות סדנאות מגוונות בנושאי תנועה, סביבה ואקולוגיה. במקביל, המרכז בירושלים ממשיך להיות פעיל.

ספירלה רשומה כעמותה משנת 1998. על מנת להקים את כפר האומנות האקולוגי, הארגון היה צריך להצהיר על שינוי במטרותיו - לא רק להקת מחול אלא מחול ואקולוגיה. מאיה היא הכוריאוגרפית והמנהלת האומנותית, עמיר הוא המנכ"ל ומנהל אומנותי-שותף. עם הזמן הורחבה הפעילות ונוסדו שתי קבוצות שמובילות אחיותיה של מאיה. כיום להקת ספירלה על כל ענפיה היא ארגון המונה 40 אנשים ומחולק לשלוש תתי-קבוצות: (1) להקת ספירלה - להקת הדגל, (2) חופש - להקת המשלבת רקדנים נכים ולא נכים, (3) בינתחומית - יוזמה של המועצה לתרבות ולאומנות של מפעל הפיס, מתוך כוונה לסייע בהקמת גופים יוצרים בינתחומיים במקומות המרוחקים מן המרכז ולממן אותם.

שונים בפריפריה הגיאוגרפית של ישראל, על הדמיון והשוני ביניהם. לפי יין (Yin, 1994, 2011), מקרי בוחן הם דוגמאות ספציפיות של תופעה מסוימת, המוצגים באמצעות תיאורים עשירים ואמפיריים ומבוססים בדרך כלל על מגוון מקורות מידע. אייזנהרדט (1989) מדגישה את חשיבות ההיגיון החזרתי בתהליך בניית תיאוריה, שבמסגרתו כל מקרה בוחן נתפס כניסוי בפני עצמו. ניתוח של מספר מקרי בוחן מאפשר אישוש או סתירה של המסקנות שמתקבלות מכל מקרה בנפרד בהשוואה לאחרים (Yin, 1994, 2011). תהליך זה מאפשר בניית תיאוריה איתנה יותר מאשר כשמדובר במקרה יחיד (Eisenhardt & Graebner, 2007). מכיוון שמדובר במחקר איכותני שבמהותו אינו שואף להגיע לאמת מוחלטת (Gehman et al., 2018), הממצאים והתיאוריה שעבודה זו מציגה אינם מייצגים את כלל ארגוני התרבות, אלא עשויים להיות רלוונטיים ללהקות בעלות מאפיינים דומים בלבד.

המשתתפים

המחקר מתמקד בשלוש להקות תיאטרון-מחול שהקימו מרכזי פעילות בפריפריה בתחילת שנות האלפיים. המחקר עושה שימוש ב"מדגם מכוון" המדגיש את חשיבות בחירת אינפורמנטים המייצגים באופן הטוב ביותר את האוכלוסייה שממנה נבחרו (Mason, 1996; שקד, 2003). במסגרת המחקר נערכו ראיונות עם 28 בעלי תפקידים בשלוש להקות בעלות מאפיינים שונים מבחינת האזור הגיאוגרפי שאליו עברו וסוג הפעילות במרכזים שהקימו. מדגם בעל מאפיינים מגוונים של ארגונים מספק בניית תיאוריה מוצקה יותר מאשר מחקר בעל מדגם הומוגני יותר (Harris & Sutton, 1986). הראיונות התקיימו במהלך שנת 2013, וסבב נוסף נערך בין השנים 2016-2017. מטעמי שמירה על סודיות, שונו שמות הלהקות, השמות של המראיינים, וכל הפרטים המזהים הנוספים.

מדבר - מחול וריפוי

מייסדי הלהקה, הזוג אורלי ועידו, היו מיוצרי המחול הראשונים בארץ, ובשנות השמונים יצאו מהלהקות הגדולות והקימו להקה עצמאית במרכז סזון דלל בתל אביב. בזכות יצירתם המקורית זכו בהכרה מקומית ובינלאומית ובפרסי מחול ויקרתיים בארץ ובעולם. בתחילת שנות האלפיים החליטו להעביר את הלהקה לעיר פיתוח בנגב. בהאנרג גדול ששיפצו בעצמם הם ייסדו

על-הגבול – תיאטרון-מחול בצפון

על-הגבול הוא מרכז לתיאטרון אלטרנטיבי שהוקם בשנת 2000 כחממת תרבות – יוזמה של מינהל התרבות במשרד החינוך, התרבות והספורט, בהובלת קבוצת אומנים רב-תחומיים. המרכז הוקם באזור תעשייה בעירת פיתוח המרוחקת כקילומטר מגבול לבנון. תחת קורת גג אחת הוקם בית הספר ללימודי תיאטרון אלטרנטיבי ואנסמבל אומנותי שבו חברים מורי בית הספר. המרכז מקיים סדנאות והשתלמויות ומוביל פרויקטים בקהילה באזור. פעילות המרכז כוללת מגוון תחומים מאומנויות הבמה. המרכז רשום כעמותה ופעילותו כוללת: (1) בית ספר לתיאטרון אלטרנטיבי – בית ספר על-תיכוני תלת שנתי להכשרת יוצרים לאמירה מקורית ובין-תחומית. בית הספר נתמך על ידי משרד התרבות, וכן על ידי מפעל הפיס ומשרד העלייה. (2) אנסמבל – העלאת הצגות מקוריות. (3) פסטיבל "בלי גבולות" – פסטיבל רב-תחומי.

איסוף הנתונים

איסוף המידע הראשוני התבסס על אתרי האינטרנט של הלהקות ועל אתרי מידע ממשלתיים ופרטיים. בשלב השני נאסף מידע משדות המחקר עצמם: במשך כשנה ערכה אחת החוקרות ביקורים חוזרים במרכזים השונים וביצעה ראיונות עומק, תצפיות ושיחות בלתי פורמליות עם המייסדים, הרקדנים ומנהלים נוספים. ראיונות העומק שבוצעו היו חצי-מובנים, במטרה לאפשר למראיינים לספר את סיפורם האישי (שקדי, 2003) וכך להבין את ההקשר התרבותי הספציפי ולא מציאות חיצונית אובייקטיבית כלשהי. בסך הכול התבצעו 49 ראיונות. חמשת הראיונות הראשונים היו עם מנהלי הלהקות, ובהמשך ראיינו חברי הלהקות ובעלי תפקידים שונים במרכז הפעילות. ההנחה הייתה שיחידים שונים מתמקדים בדרך כלל באספקטים משלימים של החלטות חשובות, ובכך מאפשרים קבלת מודלים עשירים ומפורטים יותר (Dougherty, 1990; Schwenk, 1985). המראיינים נבחרו על סמך קריטריונים: ותק ממושך, שיספק זווית ראייה משמעותית על מאפייני הארגון; מחוץ לארגון, כדי לאפשר בחינה והשוואה של מאפיינים ייחודיים לארגונים אלה; תפקידים שונים שמבצעים המראיינים במסגרת הלהקה כדי לקבל פרספקטיבות שונות. בנוסף ראיינו את ראשי המועצות המקומיים. כל המייסדים ראיינו לפחות ארבע פעמים במהלך התקופה. הראיונות נמשכו בממוצע כשעה וחצי. רשימת המראיינים בנספח 1.

כל הראיונות הוקלטו ותומללו מיד לאחר הביקור, סך הכול התקבלו כ-100 עמודים ברווח כפול. הראיונות כללו שאלות פתוחות המתייחסות לנושאי המחקר. כמו כן המראיינים נשאלו שאלות ספציפיות בהתאם לרקע ולתפקידם בלהקה. למשל, מייסדי הלהקה נשאלו: "מהי הסיבה בנינה בחרת להקים את הלהקה בפריפריה?". האיסוף והאינטגרציה של הנתונים מהמקורות השונים נמשכו כשישה חודשים.

ניתוח הנתונים

ערכנו ניתוח השוואתי בארבעה שלבים, כפי שהציעו ברטילנה ודוראדו (2010). בשלב הראשון נבחרו חמישה ראיונות עם מייסדי הלהקות, שהיו ראיונות עשירים במידע והציגו מסגרת ראשונית לניתוח הנתונים. בשלב השני נתחו חמשת הראיונות הללו וקודדו לכדי קטגוריות מרכזיות לשיטתם של שטראוס וקורבין (1990), שהציעו שעל מנת לנתח את התופעות, התצפיות והראיונות, יש לחלק את התופעות שעלו במחקר לקטגוריות ולהעניק שמות לנושאים השונים העולים מהן, בדיקה לשאלות המחקר ולספרות המחקרית. הקידוד מאפשר גילוי וניתוח תמות מרכזיות. בשלב זה סיפור המקרה של כל להקה נבחן בנפרד (טבלאות 1-3). השלב השלישי כלל בחינה של המידע שעלה מהשטח אל מול הספרות המחקרית. מתוך החומרים שנאספו התגלתה המוטיבציה שמאחורי המעבר לפריפריה ואתגרי ניהול הארגון בפריפריה. בשלב הרביעי נבדקו ממצאי ניתוח הנתונים מהשלב השני אל מול כלל הראיונות והתצפיות.

ממצאים

להקת מדבר

העתקת ארגון התרבות לפריפריה

זוג המייסדים החל את דרכו בעולם המחול במסגרת להקת מחול גדולה בצפון הארץ. כך מתאר עידו את החוויה:

"זהו בית חרושת לרקדנים. צריך להתחיל לרקוד בגיל 8, להתאמן עשר שנים כדי לפרוץ בגיל 18 כי בגיל 24 הקריירה מסתיימת. למולי התחלתי לרקוד באמת רק בגיל 23, אחרי שנים של ניתוק מעולם המחול. דווקא העובדה שהתחלתי לרקוד

טבלה 1: מדבר – מבנה הנתונים

ממדים מחוברים	תמות מסדר שני	מושגים מסדר ראשון
		חינוך פורמלי אל מול תפיסת ריקוד אחרת
	יחס אמביוולנטי כלפי ה"מרכז"	התמודדות עם ביקורת ועם הצלחה
		קושי עם ה"סיסטמה המרכזית" (כללים, ציפיות, דרישה לתוצרים)
ההחלטה לעבור לפריפריה		
		רצון ליצור "סיסטמה" משלהם
		"let go" למאפייני המרכז
	מוטיבציות להתרכזות בפריפריה	המדבר כמייצג את ה"כלום", כר להתחלה החדשה
		תהליך למידה אישי
		מאפייני הרקדנים
	השפעת המשתתפים על היצירה	שיתוף המשתתפים ביצירה
השפעת הפריפריה על היצירה		יצירה רב-תחומית
		מאפייני הקהל
	היצירה כמכלול של חוויות	אינטראקציה עם היום-יום
		מאפייני המרחב
		מאפייני הארגון ומטרותיו
	מאפייני ארגון תרבות הפועל בפריפריה	מבנה ארגוני
ניהול ארגון בפריפריה		הקמת תצורות ארגוניות חדשות
	התמודדות עם אתגרים ניהוליים	כוח אדם מצומצם
		שימוש בסמליות ויצירת חוויה אסתטית
		תקצוב ציבורי

טבלה 2: ספירלה – מבנה הנתונים

מושגים מסדר ראשון	תמות מסדר שני	מימדים מחוברים
שאפה דומיננטית להצליח כלהקת מחול מודרני מובילה	יחס אמביוולנטי כלפי ה"מרכז"	
חיבור ל"מרכז" התרבותי, התרחקות מהגיאוגרפי		
קושי לשלב חיי משפחה לצד קריירה תובענית	מוטיבציות להתרכזות ב"פריפריה"	ההחלטה לעבור לפריפריה
אמצע הדרך בין ירושלים ותל אביב, בין מרכז לפריפריה		
יצירה רב-תחומית		
שמירה על "תו איכות"	השפעה על הארגון המתרחב	
מרכז ופריפריה	השפעת הפריפריה על היצירה	
שיקוף המשתתפים בתהליך היצירתי	מאפייני היצירה האומנותית	
מאפייני הקהל		
מטרות הארגון		
מבנה ארגוני (ניהול-דואלי, היררכיה מעגלית)	מאפייני הארגון	ניהול ארגון בפריפריה
הקמת תצורות ארגוניות חדשות		
שימוש בסמליות ויצירת חוויה אסתטית		
ארגון יורטיגו כלהקת מחול גדולה	הרחבת מסגרת פעילות הארגון ו"סל" המוצרים	

טבלה 3: על-הגבול – מבנה הנתונים

מושגים מסדר ראשון	תמות מסדר שני	מימדים מחוברים
הרחבת הפעילות של אמנים "צפוניים"		
יוזמה ומימון ממשלתי	מוטיבציות להתרכזות ב"פריפריה"	ההחלטה לפעול בפריפריה
הפריפריה מאפשרת יצירה "אלטרנטיבית"		
מאפייני המשתתפים		
שיתוף הקהל	השפעת המשתתפים על היצירה	
אסוציאציות, פרשנות, סמלים. במקום עלילה		
פירוק תבניות חשיבה	השפעת הפריפריה על היצירה	
ה"גבול" כתמה מרכזית	אלטרנטיביות	
יצירה דינמית		
מטרות הארגון	מאפייני הארגון	
מבנה ארגוני		
הקמת תצורות ארגוניות שונות	ניהול ארגון בפריפריה	
הקצבה ציבורית	התמודדות עם אתגרים ניהוליים	
שימוש בסמליות כפרקטיקה ניהולית		

בגיל מאוחר אפשרה לי להכנס לעולם המחול עם דעה עצמאית ופתוחה".

בסוף שנות השמונים, תקופה שבה שדה המחול בישראל נשלט בידי שלוש להקות מחול גדולות, החלו לעבוד כיוצרים עצמאיים. המופע שהעלו פרץ מוסכמות, ובין השנים 1999-1987 הם זכו להכרה ולהצלחה בארץ ובחו"ל והלהקה הוזמנה להופיע בפסטיבלים נחשבים ברחבי העולם. עם זאת, עידו מתאר את התקופה כ"כלוב זהב":

"פסטיבלים בינלאומיים הם כמו מפלצת ענקית שזוללת להקות מחול... בהתחלה זה שעבוד, אם הצלחת האולמות יותר גדולים, יש יותר תקציב ומשלמים לך את הכרטיס טיסה. ואז יש את הדבר הגדול, מזמנים אותך ל-"Theatre de La Vie" בפריז, או למשכן לאומנויות הבמה, או לפסטיבל ישראל, ואתה נכנס לכלוב זהב ומסתובב בו כמו עכבר. בגיל 40 אני קולט שאני עבד של הסיסטמה הזאת, אני חייב להוציא הפקה כל שנה, ואני חייב להופיע ב-"Theatre de La Vie", אני מפסיק להיות יצירתי ואני עובד על פס ייצור".

שנת 1999 הייתה נקודת מפנה. עלה המופע "סתם ריקוד", שם המשקף את המשבר היצירתי שחוו. ההחלטה הייתה פתאומית והמעבר דרסטי: ממרכז תל אביב לעיירת פיתוח מרוחקת. הם מאסו במערכת הממוסדת המכתיבה חוקים ברורים ומדדים איכותיים וכמותיים שלפיהם נבחנים תוצרי להקות מחול. הבחירה להרחיק לפריפריה הגיאוגרפית נבעה מרצון להתרחק מה"סיסטמה" הקיימת ולמצוא מקום שיאפשר יצירה "פריפריאלית", שאינה צריכה לציית לכללי המשחק המוכתבים במרכז, אלא דווקא לחוקי יצירה אוניברסליים. הם רצו להקים מקום חדש ועל בסיס זה שפת יצירה חדשה; לבנות "סיסטמה" חדשה, שמקיימת את עצמה ללא תלות ב"מרכז" ובכלליו.

ניהול ארגון תרבות בפריפריה

המרחק מהמרכז מגביל את היכולת של הלהקה למשוך רקדנים מקצועיים. המרחק הרב מחייב שגם חברי הלהקה יעתיקו את המגורים לדרום מכיוון שהנסיעות ארוכות ושחוקות. בנוסף, אורלי ועידו החליטו שלא להעלות את הפקות הלהקה בשום מקום אחר מלבד במתחם שבנו. רק בשנים האחרונות חל שינוי מסוים מבחינה זו. כדי לייצר הכנסות יזם הארגון מספר

פעילויות במקביל: (1) להקת המחול 'מדבר'. (2) בית ספר ל"תנועה וריקוד, נשימה ואמנות". (3) פעילויות שונות המיועדות לקהל הרחב, כגון סדנאות ופסטיבלים הנערכים שלוש פעמים בשנה. בין הפעילויות השונות מתקיימת אינטראקציה הדוקה, שכן מנהלי הלהקה והרקדנים בלהקה משמשים כמורים בבית הספר ומנחים בסדנאות ובפעילויות הפתוחות לקהל הרחב. הרקדנים/מורים יוזמים פעילויות נוספות המשלבות מחול עם עולמות תוכן נוספים. לדוגמה, אחת הרקדניות לקחה על עצמה לנהל את הקשר עם פרויקט 'מסע' (פרויקט משותף של ממשלת ישראל והסוכנות היהודית שמטרתו לעודד שהות של יהודים צעירים בישראל), שבמסגרתו מגיעים צעירים יהודים מחו"ל, גרים במשך מספר חודשים באזור ובין היתר משתתפים בסדנאות של 'מדבר'. מיזם נוסף הוא הקמת מסלול המציע התנסות בתנועה לקהל הרחב ללא הגבלה של גיל או ניסיון קודם.

שימוש בסמליות ויצירת חוויה אותנטית

מתוך אתר הבית של הלהקה:

"הידע הרב שאורלי ועידו צברו תורגם ללימוד שחורג מהתנועה הריקודית המקובלת אל מקומות פשוטים, יומיומיים של חיבור האדם אל עצמו ואל האדמה. מהשקט של המדבר, מהאבנים שבו, מהקשר שבין כף הרגל והאדמה צומחת תנועה מקורית ספונטנית ואמיתית המביאה את הזוג לעסוק בקיום סדנאות תנועה לרקדנים מקצועיים, לתלמידי מחול, סדנאות מנהיגות לקבוצות היי-טק, ועדי עובדים וימי כיף במדבר וסדנאות ריפוי והתבוננות לקהל הרחב".

עלות המחיה אומנם נמוכה יחסית למרכז, אך מספר התושבים באזור קטן, רובם מגיעים מרמה סוציו-אקונומית נמוכה ואינם צרכני תרבות. המרחק הגיאוגרפי מקשה על היכולת למשוך צופים בתשלום, למכור הופעות ולמשוך תלמידים ורקדנים. זו אחת הסיבות לכך שמרכז אדמה הרחיב את מסגרת הפעילות שלו כך שתכלול **חוויה** שלמה יותר הכוללת אירוח, לינה וסדנאות תנועה בסופי שבוע ובחגים. הדגש המרכזי השתנה ממחול כאומנות גבוהה/ מחול לבמה (artistic dance) למחול ככלי מרפא (healing/ dance concert), למחול ככלי מרפא (as therapy). נראה שהמקום מנסה למשוך אליו "אורחים" יותר מאשר "צופים", אנשים שמחפשים חוויה אסתטית וריפוי דרך אינטראקציה חברתית (Dewey, 1950). זוט והוי (Zott)

קהילה "שבטית" שיתופית. מצד אחד, מאיה רואה בהתרחקות המשפחתית בכפר התרחקות מה"מטריקס" כהגדרתה ומאורח החיים הנגזר ממנו. מצד שני, ההתרחקות הזו מאפשרת לה להשאיר "קרייריסטית מטורפת, בנוסף לגידול שלושה ילדים". במודל השיתופי לכל משפחה יש פרטיות ועצמאות משלה, ומצד שני יש הרבה תמיכה ושיתופיות. רקדנים מקצועיים שחיים באזור תל אביב עדיין יכולים להגיע לאימוני הלהקה. כמו כן הלהקה מקיימת שגרת הופעות במוסדות התרבות התל אביביים.

ניהול ארגון תרבות בפריפריה

במקביל למעבר החלו המשפחות בהקמתו של "כפר המחול האקולוגי". מבחינת עמיר, האקולוגיה היא תפיסת עולם ארגונית-חברתית ולצידה פרקטיקות מעשיות יותר:

"האקולוגיה היא קודם כל חברתית. לחברי קיבוץ המושג הזה לא זר, אבל לנו – שבאים כפרטים מלהקת מחול ומחברה שמתנהלת בצורה היררכית – הוא חדש. אנחנו מחברים בין האמנות לאקולוגיה המעשית, המתבטאת באדמה, במים ובהפרדת האשפה".

השילוב בין אומנות ואקולוגיה הוא אחד ממוקדי המשיכה של הכפר. הפעילות שסבבה בעבר כמעט אך ורק סביב להקת המחול הורחבה, וכוללת כיום פעילות של שתי להקות-בת, סדנאות, חוגים, ימי עיון, מופעים ופעילויות סביבתיות. המנהלת האדמיניסטרטיבית של הכפר מתארת סל פעילויות המוצעות בעיקר לארגונים וקבוצות, שמתוכנן ניתן לבחור ולשלב לפי רצון המשתתפים. הפעילות שקשורה לשיתוף הפעולה עם בתי ספר מוגדרת כ"ענף החינוכי" של ספירלה, ובמסגרתה רקדני העבר מלמדים במגמות מחול את הרפרטואר של הלהקה.

המעבר לכפר לא התאים לכולם, ומספר רקדנים עזבו. מי שמגיע מתחבר לרוב לאופי המקום, לעבודה במרחב פתוח יותר:

"... עד שבאתי לפה הייתי באקדמיה עם חלונות צרים בעיר נוראית באירופה. ובאתי לפה, ואני חושבת 'וואו, זה בדיוק ההיפך הגמור מכל מה שעשיתי עד עכשיו. אני זוכרת שהייתי באודישן, הסתכלתי ממש רחוק לאיזה הר, הייתי מאוד רגועה" (מרוויינת 23)

טענו כי שימוש בסמליות כפרקטיקה ניהולית מעלה את הסיכוי להשגת משאבים. אורלי ועידו משתמשים במה שמייצג המדבר – שורשיות, שקט ומרגוע, כדי "למכור" חוויה שלמה של אסתטיקה וריפוי. השימוש בסמליות בא לידי ביטוי באמצעות יצירת סיפורים (storytelling) אודות זהות הארגון וערכיו – החיבור לאדמה, למדבר, לשורשיות, לטבע; וכן באמצעות סידור המרחב – הקמת גן פורח באמצע המדבר, בניית מתחם אירוח, הגשת ארוחות טבעוניות ועוד. פטרסון (1997) ופטרסון ואננד (2004), הראו כי לאותנטיות הינתפסת של מוצר תרבות יש השפעה משמעותית על הצלחתו ועל קבלתו על ידי קהל הצרכנים, וכי לעיתים היא "מיוצרת" על ידי השחקנים עצמם. ההאנגר שנבנה הרחק בלב המדבר, במרחב פתוח, שקט, טבעי ולא ביקורתי, "ממותג" כמרחב מכיל ו"מרפא" – אפשר לראות בכך ניסיון להקנות למקום תחושה של אותנטיות.

להקת ספירלה

העתקת ארגון התרבות לפריפריה

מאיה ועמיר הם צמד רקדנים שלימים הפכו לזוג גם במציאות. בשנת 1992 הקימו את להקת המחול ספירלה. מאז הקמתה ועד היום זכתה הלהקה בפרסים ובהכרה עולמית ומוזמנת להשתתף בפסטיבלים שונים בארץ ובעולם. הלהקה מקבלת תקציבים ממשד התרבות, עיריית ירושלים ועוד. מאיה ועמיר מציגים יחס אמביוולנטי כלפי תל אביב ומוסדותיה, שבא לידי ביטוי מצד אחד בשאיפה שלהם שספירלה תחזק את מעמדה כלהקת מחול מודרני מובילה – במובן שתוכה בהערכה, בפרסים ובתקציבים הולמים, שתזמן להעלות מופעים בפסטיבלים ובמוסדות התרבות וכיוצא בזה. מנגד, הם לא מעוניינים לעשות זאת מלב הסצינה התל אביבית, אלא דווקא במרחק מה מבירת התרבות של ישראל. הם הקימו את מרכז הלהקה בירושלים, שמבחינה גיאוגרפית קרובה מספיק לתל אביב, אבל מאפייניה שונים. בשנת 2007, לאחר כ-15 שנות פעילות במרכז הירושלמי, החליטו להעתיק את מקום מגוריהם ולהקים מרכז פעילות חדש בקיבוץ בשפלת יהודה. הלהקה ממשיכה להחזיק במרכז הירושלמי ולהתאמן בו פעמיים בשבוע.

האינטנסיביות שבניהול וקידום להקת מחול הזוכה להצלחה בינלאומית הקשתה על המייסדים לשלב בין חיי משפחה לבין קריירה תובענית. יחד עם שלוש האחיות ומשפחותיהן הם החלו לחפש מקום שבו יוכלו כולם להתיישב ולנהל חיים במסגרת

וירוקה, שבאה לידי ביטוי בתוצרים האומנותיים, בפעילויות הנוספות ובדרך החיים עצמם.

תיאטרון-מחול על-הגבול

העתקת הארגון לפריפריה

תיאטרון-מחול על-הגבול הוקם בשנת 2000 בעיירת פיתוח בצפון. המרכז הוקם כחממת תרבות בפריפריה הגיאוגרפית של ישראל, ביוזמת מינהל התרבות במשרד החינוך, התרבות והספורט ובאמצעות עמותת יתרת, מתוך מטרה לעודד יצירה מקורית בפריפריה. בשנת 2002 גם הוקם בית הספר לתיאטרון אלטרנטיבי.

עבור המייסדים, המרחק הגיאוגרפי ממרכז הארץ מבטא גם את הריחוק ממודל התיאטרון הרפרטוארי, שאליו משתייכים מוסדות התיאטרון הגדולים הפועלים במרכז. בתיאטרון הרפרטוארי מוצגות יצירות שעונות לטעם הקהל הרחב משקולים כלכליים. בעל-הגבול השאיפה היא לתת מקום ליצירה מגוונת וביטוי לרעיונות, פרשנויות וסיפורים אישיים של המשתתפים, כולל הקהל עצמו. כך גם התפיסה החינוכית של בית הספר. אחת השחקנית הוותיקות באנסמבל ומורה בבית הספר מתארת את מהות הפעילות של הלהקה:

"כל הזמן מדברים בארץ על מרכז ופריפריה. איפה שהלב שם המרכז. מהי אומנות? לתת ביטוי. כאן אנחנו חוקרים לעומק את ההתרחשויות בחיי האנשים וממציאים את השפה שתאפשר לבטא אותם באופן הכי מדויק שאפשר" (מרואינית 11)

ניהול ארגון תרבות בפריפריה

המתחם הוקם באזור תעשייה קטלומטר מהגבול עם לבנון, וכולל אנסמבל אומנותי ובית ספר ללימודי תיאטרון אלטרנטיבי. חברי האנסמבל הם המורים של בית הספר. חלק מהחברים עברו עם השנים לגור בצפון, וחלקם ממשיכים לגור במרכז הארץ ונמצאים "על הקו". תלמידי בית הספר מגיעים מכל חלקי הארץ, רבים מהם מתגוררים במרכז הארץ ונוסעים יומיים בשבוע לצפון.

לעמותה יש אספה כללית וועד מנהל. חברי ההנהלה הפעילה כוללים מנהל תיאטרון, מנהל ארגוני ומנהל בית הספר. שלושתם גם יוצרים ומופיעים באנסמבל. הניהול מתבסס

מנהלי ספירלה שואפים שהארגון יוגדר כ"להקת מחול גדולה", הגדרה בעלת משמעויות כלכליות המזכה בשיעור תמיכה גבוה יותר ממינהל התרבות. חלק מהמודל העסקי של ספירלה כולל מכירת כרטיסים להופעות ומכירת הופעות שלמות למוסדות ולארגונים שונים. בנוסף, מופעים רבים מוצגים בשעות היום בבתי הספר השונים ברחבי הארץ. מאז הקמת הכפר, סל ה"מוצרים" שהארגון יכול להציע התרחב, כך שקבוצות ואנשים פרטיים יכולים לראות מופע של הלהקה בתל אביב, ולא להגיע ליומיים לקיבוץ כדי לחזות במופע של להקות הבת ולהשתתף בפעילויות בתחומים אקולוגיים.

המודל הניהולי בספירלה הוא של 'Co-Direction' – מנהלים שותפים. עמיר הוא המנכ"ל ומאיה היא המנהלת האומנותית. גם שתי הלהקות-הבת מנהלות על ידי צמד מנהלים. התפיסה היא ששני אנשים דואגים לאיזון:

"... אנחנו מאמינים שזוג – שני אנשים – נותנים חסמים ובלמים אחד לשני, דואגים שהאנו לא ישתלט. בהרבה מאוד נופים יש מתח מאוד גדול בין המנהל האדמיניסטרטיבי הכלכלי לבין המנהל המקצועי, אצלנו הם בעל ואישה. אנחנו רבים אבל כשה יוצא החוצה אנחנו פה אחד" (מתוך ריאיון עם עמיר)

הסמל שעמיר בחר כדי לדמות את המודל הניהולי הוא ספירלה, מתוך עולם התוכן האקולוגי שהלהקה אימצה כמודל לחיקוי. בהקשר הניהולי, המשמעות היא שמתקיימת היררכיה מעגלית בין בעלי התפקידים בלהקה, ההחלטות לא מתקבלות מלמעלה אלא בחשיבה משותפת.

ניהול על ידי שימוש בסמליות

בהתאמה לטענה של זוט והוי (2007) כי שימוש בסמליות כפרקטיקה ניהולית מעלה את הסיכוי להשגת משאבים, מאיה ועמיר מיתגו כנדבך נוסף את הפעילות היצרית המתקיימת בכפר המחול האקולוגי כדי "למכור" חוויה שלמה שבה תנועה ומחול משתלבים כחלק ממכלול פעילויות שונות. השימוש בסמליות בא לידי ביטוי באמצעות יצירת סיפורים (storytelling) אודות זהות הארגון וערכיו – טבע, אקולוגיה, מחזוריות, סימביוטיקה, וכן באמצעות סידור המרחב – הקמת מערכות אקולוגיות, והקמת המתחם כולו בתוך שטח של לולי תרנגולות ישנים. הצגת הכפר כמרכז מחול אקולוגי משרתת מטרה רחבה יותר – מיתוג המקום כמספק חוויה אותנטית

דיון

העתקת הארגון לפריפריה

עבור מייסדי 'מדבר', המעבר לפריפריה נבע מהרצון להתנתק מסיסטמה מוכרת של מדדים איכותיים וכמותיים להצלחה, וליצור מערכת חדשה שתאפשר להם לקיים פעילות יצרנית. ההתמקמות בעיירת פיתוח המרוחקת כל כך ממקבץ הפעילות התל אביבי המפותח, נראתה להם כמו מקום שאפשר להתחיל בו מחדש, מתוך תפיסה שבמקום שבו אין כלום אפשר לשנות.

המניע למטרה של מייסדי 'על-הגבול' דומה למקרה של להקת מדבר במובן של הרצון לפעול בדרך שלהם. עם זאת, ההתייחסות אינה למדדי הצלחה אלא לתוצר התרבותי עצמו: תיאטרון אלטרנטיבי במקום תיאטרון רפרטוארי. מייסדי על-הגבול מיקמו את פעילותם בצפון הארץ לאחר שכבר פעלו באזור הצפון, ולאחר שקיבלו מימון ממשרד התרבות מתוך אידאולוגיה ברורה לפתח את התרבות בפריפריה.

בסיפור של מייסדי ספירלה, הפריפריה משרתת צורך אחר – איכות חיים לצד איכות יצרנית. מספר חוקרים טענו כי קיים קשר בין מקומות המאופיינים בכפריות לבין איכות חיים (Townroe, 1991; Keeble et al., 1992). בשונה ממדבר ומעל-הגבול, מייסדי ספירלה לא בחרו בפריפריה מטעמים אידאולוגיים, אלא בחרו ביישוב ספציפי שאפשר את מעברן של ארבע משפחות יחד ואת הקמתו של 'כפר האומנות האקולוגי'. איחוד הכוחות המשפחתי פתר את קונפליקט הבית-עבודה שהכביד מאוד על חייהם. שפלת יהודה אינה חלק מ'מקבץ התרבות התל אביבי, מתוך בחירה שלא לפעול מתוך לב הסצינה התל אביבית. עם זאת, הלהקה ממשיכה להחזיק מרכז פעיל בירושלים, ושפלת יהודה לא מאוד רחוקה מתל אביב (כ-60 ק"מ, 40 דקות נסיעה). הסמיכות מאפשרת למאיה ועמיר להמשיך ולנהל להקת מחול "מרכזית" מבחינה תרבותית.

שלושת הארגונים שנבחנו מדגישים את השאיפה שלהם לקיים שגרת חיים שבה האומנות היא חלק אינטגרלי. במדבר ועל-הגבול חוסר ההפרדה בין האומנות לחיי היום-יום מובהק, שכן כלהקות הפועלות בעיירות פיתוח בפריפריה הניאורפית, רקדני הלהקה ושחקני האנסמבל לא רק מופיעים על הבמה אלא מבצעים תפקידים נוספים במסגרת עבודת המרכז, כמו הוראה במסגרת בתי הספר, שיווק וניהול של פעילויות נוספות המתקיימות במסגרת המרכז, וגם בנייה ותחזוקה

על קשרים של שותפות ביצירה, ופחות של היררכיה. מרכז על-הגבול מקיים שיתוף פעולה עם המועצה המקומית, יוזם שיתופי פעולה עם מוסדות חינוך בסביבה, ומעביר סדנאות, הצגות וימי תיאטרון שבהם משתתפים בתי ספר מיישובים שונים בארץ. המרכז אף סייע בהקמת מגמת תיאטרון בבית ספר מקומי, ואת המנמה מוביל אחד ממורי המרכז. הסטודנטים שלומדים בבית הספר מקבלים מלגת לימודים חלקית מקרן דוד פרידמן, תמורתה הם משתתפים בעבודה במסגרת הקהילה ביישובים באזור. חלק מהקהל לא מתחבר לסגנון הייחודי השונה ממה שמקובל בתיאטראות הרפרטואריים:

"... בהצגות שלנו מאוד אופייני - במיוחד מי שלא עשינו לו איזו שהיא הכנה - להניד 'לא הבנתי כלום'. במקרה הטוב הוא יניד 'לא הבנתי כלום אבל נהנית', התרגשתי. מי שמכיר אותנו אומר יואי הייתה לי חוויה, זה היה מושלם" (מראיון 12)

שימוש בסמליות כפרקטיקה ניהולית

גם במקרה של על-הגבול נעשה שימוש בסמליות כפרקטיקה יצרנית מחד וניהולית מאידך, מתוך מטרה להרחיב את מסגרת הפעילות ולהשיג משאבים. התמה המרכזית הוא הגבול על פירושו השונים. האנסמבל מעלה יצירות מקוריות, רובן עוסקות באופן כלשהו בנושא הגבול: בחינת "גבולות" – אישיים, אומנותיים, תרבותיים, מדיניים, גיאוגרפיים, בין אומנות לחיים, בין יצירה ליום-יום ועוד.

"... פה שחקן בודק כל הזמן את הגבולות שלו ומנסה קצת לעבור את הגבול של עצמו. וזה המקום שאנחנו מנסים להעלות על הבמה. אנחנו לא יודעים מה תהיה התוצאה, או שאנחנו יודעים אבל עדיין סקרנים לגבי זה..." (מראיון 13)

אחת לשנה מתקיים במקום פסטיבל "בלי גבולות", שבמסגרתו מועלות יצירות שעוסקות בנושא הגבול – בין מדינות, אנשים, אומנות לחיים, ועוד. דוגמה נוספת היא חוויה שהתיאטרון מציע בשם 'ימסע אל כל החושים', הכוללת הסעה מתל אביב לצפון הארץ, ארוחת צהריים טבעונית ביישוב סמוך, והגעה למתחם שבו הקהל מאזין להרצאה וצופה באחד ממופעי האנסמבל.

של המרחב הפיזי. במקרה של 'ספירלה' המעבר לפריפריה השפיע בצורה שונה על רקדני הלהקה ועל חברי הארגון האחרים – הרקדנים של ספירלה אומנם משפיעים על התהליך היצירתי שבמסגרתו נבנים המופעים, אך באופן כללי תפקידם מתמצה בריקוד. המיקום הגיאוגרפי של 'מדבר' ועל-הגבול מחייב את המשתתפים להעתיק את מקום מגוריהם לאזור. במקרה של 'ספירלה' רוב הרקדנים גרים בתל אביב ונוסעים כל יום במוניות שהלהקה מממנת.

ניהול ארגון תרבות בפריפריה

מייסדי 'מדבר' הרחיבו את סל המוצרים שהארגון מציע ללקוחותיו, מתוך הבנה שהפעילות התרבותית צריכה לכלכל את עצמה אבל גם מתוך הכרה כי עליהם למשוך קהל מהמרכז על מנת להתקיים. עם השנים התפתחו מספר תצורות ארגוניות המרחיבות את סל המוצרים, וכיום פעילות המרכז כוללת את בית הספר ל'יתנועה וריקוד, נשימה ואמנות'; סדנאות המוצעות לארגונים וקבוצות, כולל אפשרות לינה; פסטיבלים המתקיימים במהלך שלושת הרגלים (סוכות, פסח ושבעות) ופתוחים לקהל הרחב במתכונת של אירוח מלא; ומסלול מיוחד בסופי שבוע לאנשי עסקים.

גם הפעילות בעל-הגבול הורחבה עם השנים, גם כן במטרה למשוך קהל רב ומגוון יותר. כיום מלבד הופעות האנסמבל הוקם במקום בית הספר לתיאטרון אלטרנטיבי, וכך מוצעות פעילויות הפתוחות לקהל הרחב, כדוגמת 'מסע אל קצוות היצירה' הפונה לקהל המגיע מהמרכז ורוצה להגיע לביקור במרכז.

מאז הקמת כפר האומנות האקולוגי ספירלה, במסגרת הארגון מנהלות פעילויות שונות לצד פעילות להקת המחול. סל המוצרים כולל מכירת כרטיסים להופעות הלהקה, מכירת מופעים שלמים לארגונים שונים ולבתי ספר, השתתפות במופעי 'בינתחומית', סדנאות 'חופשי', סדנאות בנייה בבוקר, ועוד. בניגוד ללהקות האחרות, המעבר לקיבוץ לא שינה את התוצר האומנותי-תרבותי של להקת ספירלה, שממשיכה למדוד את עצמה גם אחרי המעבר אל מול ערכי המרכז ושואפת לעמוד בסטנדרטי האיכות המקובלים.

בשלושת המקרים שנבחנו נעשה שימוש בסמליות כפרקטיקה ניהולית דרך יצירת סיפורים ובאמצעות סידור המרחב, כדי

להגדיל את הסיכוי להשגת משאבים (Zott & Huy, 2007). במדבר' מודגש החיבור לריפוי; בספירלה' החיבור לאקולוגיה, למערכות שיתופיות-סימביוטיות כמו בטבע, לחיי שבת ומשפחה; בעל-הגבול' היצירה על הגבול, על הקצה שבין העולמות, הרגיל והאלטרנטיבי, הגבול הפוליטי.

סיפור המעבר של שלוש להקות מובילות בסצינת המחול הישראלי מהמרכז לפריפריה, יכול אולי להתפרש כסיפור יתרונה של הפריפריה על מרכז הארץ, אולם אנו טוענות שבאופן פרדוקסלי הוא ממחיש ומחדד את הפערים בין המרכז ובין הפריפריה, ומשמר את נחיתותה של הפריפריה מול המרכז. לדוגמה, במקרה של להקת על-הגבול, המרחק הגיאוגרפי מונצח בעיסוק בקיום על הגבול, שמוצג כקונטרה לתכנים שיכולים לעלות במרכז. המרחק על ציר הזמן (עבר מול הווה) מונצח הן בהסמלה שעושה להקת ספירלה בחיי משפחה שבטיים שמתאפשרים בפריפריה לעומת החיים החברתיים המודרניים שמתקיימים במרכז, והן בהסמלה שנעשית במדבר' לפריפריה כמקום שמאפשר רגיעה וריפוי בניגוד למתחים וללחצים המזיקים המאפיינים את קצב החיים המואץ במרכז.

גם הניסיון להבנות את סיפור המעבר כסיפור של יזמות תרבותית לוקה באליטיזם: במקרה של 'מדבר' ועל-הגבול, מסופר על היוצרים שבאו להביא את בשורת התרבות והאומנות לעיר הנחשלת והבלתי מפותחת. לפי תפיסה זו, אין מקום ללמוד ולהכיר את יישובי הפריפריה. חלקם של אנשי המקום בעשייה האמנותית ובהוויו של שלוש הלהקות הוא זניח עד בלתי קיים. אין התייחסות כלל לשילובם של אנשי הנגב/ שפלת יהודה/ הנגליל באנסמבל (ההתייחסות בראיונות הייתה לרקדנים מהמרכז שיעברו במיוחד לגור בפריפריה, לחילופין ימשיכו להתגורר במרכז וייסעו הלוך ושוב או יותר). אנשי הפריפריה אינם קהל היעד לתרבות שהלהקות מציעות. הם חלק מהנוף וכך הם נשארים. במדבר' וספירלה' גם הפעילויות הנלוות מתמקדות בעיקר בסדנאות אירוח לתיירים ולמנזר העסקי, ולא מיועדות לבניית תשתית תרבותית חינוכית מקומית. על-הגבול' שונה בכך מפני שחלק מהפעילות הנלווית מוקדשת להטמעת התרבות בקהילה וביישובים סמוכים.

מייסדי 'מדבר' פועלים מתוך תפיסה כי כדי להתנגד לתכתיבים המזוהים עם המרכז ביחס למדדי הצלחה, הכרחי להיפלט מהמערכת. בעל-הגבול' יש החלטה מודעת ליצור אומנות אלטרנטיבית, מתוך השלמה שהסירוב לשחק לפי התכתיבים המקובלים במרכז משמעו התנגדות של הקהל ונוק כלכלי, ולא

מתוך חזון להוביל לשינוי הקריטריונים המקובלים. ביספירלה' הבינו שמי שעובר מהמרכז לשוליים יתקשה מאוד למצוא את דרכו חזרה למילייה ולמעמד שממנו נהנה, ובחרו להמשיך להופיע במרכז, ולהחזיק מוקד נוסף שאינו מזוהה עם הפריפריה. מכאן, שלמרות השינוי המשמעותי שכל להקה עברה, ברמת המאקרו יש הנצחה של יחסי מרכז-פריפריה. בסופו של דבר, מה שנחשב איכותי ואומנותי נקבע על ידי הקהילה הממוסדת הנמצאת במרכז.

מגבלות המחקר והצעות למחקרי המשך

המחקר מתבסס על דיווח עצמי של מרואיינים במהלך ראיונות עומק חצי-מובנים שהתקיימו עימם, ולכן קיימת אפשרות כי סוגיית הרצייה החברתית (Social Desirability) משפיעה

על המידע שהתקבל. עם זאת, מדובר במחקר איכותני שלא מנסה להבין מציאות חיצונית-אובייקטיבית כלשהי אלא דווקא מנסה להבין את הסיפור מנקודת מבט סובייקטיבית (שקדי, 2003) וכך להבין את ההקשר התרבותי הספציפי. בנוסף, מכיוון שמדובר במחקר איכותני שבמהותו אינו שואף להגיע לאמת מוחלטת, ומאחר שהוא נשען על מספר מצומצם של מרואיינים, הממצאים והתיאוריה שעבודה זו מציגה לא בהכרח מייצגים את כלל ארגוני התרבות. הרחבת הבדיקה לקבוצות נוספות הפועלות בפריפריה תספק עוד תובנות על המוטיבציות ועל השפעת המעבר. בנוסף, ניתן לקשור את הממצאים לנושאים כמו 'מיתוג המקום' (Place Branding), וכן להעמיק את בחינת השפעת האותנטיות ('Authenticity') בהקשר של ארגוני תרבות בפריפריה המרחיבים את פעילותם לכדי יצירת חוויה אותנטית לקהל הצרכנים שלהם.

tsagiv@tauex.tau.ac.il

ד"ר תמר שניב

רשימת מקורות

- Corbin, J., & Strauss, A. 1990. Grounded theory research: Procedures, canons and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13 (1), 3-21.
- Cresswell, T. (2014). *Place: an introduction*. John Wiley & Sons.
- Dahl, M. S., & Sorenson, O. (2010). The social attachment to place. *Social Forces*, 89(2), 633-658.
- DCMS Creative Industries Task Force (1998). *Creative Industries: Mapping Document*. London: DCMS.
- Dewey, J. (1950). Aesthetic experience as a primary phase and as an artistic development. *The Journal of Aesthetics and Art Criticism*, 956-58 ,(1) .
- Dougherty, D., (1990). Understanding new markets for new products. *Strategic Management Journal*, 11, (Special Issue: Corporate Entrepreneurship) 59-78.
- Drake, G., (2003). This Place Gives Me Space: Place and Creativity in the Creative Industries, *Geoforum*, 34 (4), 511-524.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Europea, Commissione (2006). The economy of culture in Europe. *Study prepared by KEA European Affairs, Bruxelles*.
- Florida, R. (2004). The rise of the creative class and how it's transforming work, leisure, community and everyday life (Paperback Ed.). *GEN, New York: Basic Books*.
- ויץ, ש' (1999). כל הנחלים זורמים אל המרכז. פנים, 10, 22-12.
- חסון, ש' (1992). מספר לפריפריה. ארץ ישראל, 22, 94-85.
- שקדי, א'., (2003). מילים המנסות לנעת – מחקר איכותני, תיאוריה ויישום. תל אביב: רמות.
- Adomo, TW., Horkheimer, M., (1994). The culture industry: enlightenment as mass deception. In: Schor JB, Holt DB (Eds.). *The consumer society reader* (pp. 3-39). New York, NY: The New Press; 2000.
- Anderson, A. R., (2000). Paradox in the periphery: an entrepreneurial reconstruction? *Entrepreneurship and Regional Development*, 12 (2), 91-109.
- Battilana, J., & Dorado, S., (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 531440- 1419(6) .
- Castañer, X., & Campos, L. (2002). The determinants of artistic innovation: Bringing in the role of organizations. *Journal of Cultural Economics*, 26(1), 29-52.
- Caves, R. (2000). *Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce*. Cambridge: Harvard Univ. Press.
- Collins, P., & Cunningham, J. A. (2017). *Creative economies in peripheral regions*. Springer.
- Collins, P., & Power, D. (2019). A co-evolving cultural cluster in the periphery: Film and TV production in Galway, Ireland. *City, Culture and Society*, 18, 100287.

- Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D., Langley, A., & Corley, K. G. (2018). Finding theory–method fit: A comparison of three qualitative approaches to theory building. *Journal of Management Inquiry*, 27(3), 284-300.
- Glaser, B., and Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago: Aldine, Atherton.
- Hirsch, P. M. (1972). Processign Fads and Fashions: An Organization-set Analysis of Cultural Industry Systems. *American Journal of Sociology*, 77 (4), 639–659.
- Hirsch, P. M. (2000). Cultural industries revisited. *Organization Science*, 11, 356–61.
- Keeble, D., Tyler, P., Broom, G. and Lewis, J., (1992). *Business Success in the Countryside: The Performance of Rural Enterprise*, London: HMSO.
- Kozina, J., & Bole, D. (2018). The impact of territorial policies on the distribution of the creative economy: tracking spatial patterns of innovation in Slovenia. *Hungarian Geographical Bulletin*, 67(3), 259-273.
- Lampel, J., Lant, T. and Shamsie, J. (2000). Balancing act: Learning from organizing practices in cultural industries. *Organization Science*, 11 (3), 263-69.
- Lawrence, T. B., Phillips, N. (2002). Understanding cultural industries. *Journal of Management Inquiry*, 11 (4), 430-443.
- Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R. & Zilber, T. (1998). *Narative Research*. London: Sage Publications.
- Maskell, P., Lorenzen, M., (2004). The cluster as market organization. *Urban Studies*, 41, (5-6), 991–1009.
- Molotch, H. (2002). Place in product. *International Journal of Urban and Regional Research*, 26(4), 665-688.
- O'Connor, J. (2000). The definition of the 'Cultural Industries. *The European Journal of Arts Education*, 2(3), 15-27.
- Peterson, R. A. (1997). *Creating Country Music: Fabricating Authenticity*. Chicago, IL: University of Chicago Press
- Peterson, R. A. and Bennett, A. (2004). Introducing music scenes: local, translocal and virtual. In Bennett, A. and Peterson, R. A. (Eds), *Music Scenes: Local Translocal, and Virtual*. Nashville, TN: Vanderbilt University Press, 1–16.
- Relph, E., (1976). *Place and Placelessness*. London: Pion.
- Scott, A.J., (1999). The cultural economy: geography and the creative field. *Media, Culture and Society*, 21(6), 807-17.
- Scott, A.J., (2004). Cultural-Products Industries and Urban Economic Development: Prospects for Growth and Market Contestation in Global Context. *Urban Affairs Review*, 39, 461.
- Scott, A.J., (2010). Cultural economy and the creative field of the city. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 92, 115–130.
- Schwenk, C. R., (1985). The use of participant recollection in the modeling of organizational decision process. *Academy of Management Review*, 10 (3), 496–503.

Shils, E. (1975). Center and Periphery. In: E, Shils (ed.). *Center and Periphery: Essays in Macrosociology*. University of Chicago Press, Chicago and London.

Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. London: Sage Publication.

Townley, B., Beech, N. & McKinlay, A., (2009). Managing in the creative industries: Managing the motley crew. *Human Relations, Special Issue*. 62(7), 939-962.

Townroe, P. M. (1991). *New small business in the countryside*. Paper reference 24107, School of Urban and Regional Studies, ShelBeld City Polytechnic, Sheffield.

Tuan, Y., (1974). *Topophilia: A Study of Environmental Perceptions, Attitudes, and Values*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Wijngaarden, Y., Hitters, E., & Bhansing, P. V. (2019). Close to the 'local cool': creative place reputation in Dutch 'ordinary cities'. *Creative Industries Journal*, 12(1), 86-104.

Yin, R. K. (1994). *Case study research – Design and methods, (second ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Yin, R. K. (2011). *Applications of case study research*. Sage.

Zott, C., & Huy, Q. N., (2007). How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources. *Administrative Science Quarterly*, 52 (1), 10-70.

נספח 1: רשימת המרואיינים

מס' ראינות	תפקידים במסגרת הארגון	קוד מרואין	הלהקה
6	מייסד, מנהל כללי, כוריאוגרף	1 עידו	מדבר
6	מייסדת, כוריאוגרפית, מנהלת אומנותית	2 אורלי	
1	רקדנית ומורה	3	
1	רקדנית ומורה	4	
1	רקדן ומורה	5	
1	רקדן ומורה	6	
1	כוריאוגרף עצמאי, מורה אורח	7	
1	מנכ"ל עיירת הפיתוח	8	
1	סטודנט למחול	9	
2	מייסדת, שחקנית ומורה	10	
1	שחקנית ומורה	11	
4	מייסד, מנהל ארגוני, שחקן	12	
1	שחקן בוגר ביה"ס ומורה	13	
1	שחקן	14	
1	שחקנית	15	
1	מייסד, יוצר עצמאי	16	
2	מייסד, ראש בית הספר, שחקן	17	
1	ראש העיר	18	
1	מייסד, מנהל האנסמבל, שחקן	19	
1	סטודנטית	20	ספירלה
3	מייסדת, כוריאוגרפית, מנהלת אומנותית שותפה	21 מאיה	
5	מייסד, מנהל כללי ומנהל אומנותי שותף	22 עמיר	
1	רקדנית	23	
1	רקדן	24	
1	מנהלת אדמיניסטרטיבית של כפר האומנות האקולוגי	25	
1	רקדן ומורה	26	
1	רקדנית	27	
1	אחראי משק	28	
49			סה"כ