

# להציץ אל מאחורי הקלעים: השפעתם של חופש ארגוני ויציבות ארגונית על יצירתיותם של אומני תיאטרון<sup>1</sup>



ישראל דרוי

יורם חטב

תמר שגבי

ד"ר תמר שגבי – מרצה בתוכנית להתנהגות ארגונית, הפקולטה לניהול ע"ש קולר, אוניברסיטת תל אביב. חברת סגל אורחת בבית הספר למינהל עסקים באוניברסיטת סטנפורד, ומתמחה בפסיכותרפיה דינמית. מחקרה עוסקים באותנטיות 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 ועבודתיה הוצגו בכנסים בישראל, באירופה ובארה"ב.

יורם חטב – בעלים ומנכ"ל של "הגורם האנושי" – חברה ליעוץ, פיתוח ואימון ארגוני, הפועלת משנת 2002 בחברות ובארגונים במגזר העסקי, הציבורי והמשלתי. דוקטורנט בבית הספר למינהל עסקים של אוניברסיטת חיפה. כותב את עבודת הדוקטורט בהנחיית פרופ' מיכל בירון וד"ר תמר שגבי בנושא תפקידם של דימוי ארגוני, חשיבות המשימה וגאווות יחידה בהקשר של התמודדות עם עבודה הנתפסת כחסרת תקווה. בעל תואר M.Sc בהתנהגות ארגונית מהפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב. כתב את עבודת התזה בהנחיית ד"ר תמר שגבי בנושא השפעתם המעודדת והמדכאת של חופש ארגוני ויציבות ארגונית על יצירתיותם של יוצרי תיאטרון.

ישראל דרוי – פרופסור לגלובליזציה וארגונים, ראש המחלקה למדעי הארגון, הפקולטה למדעי החברה, האוניברסיטה החופשית, אמסטרדם. קיבל את הדוקטורט מאוניברסיטת קליפורניה, לוס אנג'לס. תחומי המחקר שלו כוללים אתנוגרפיה ארגונית בנושאים של יזמות, זהות ולגיטימציה, ותהליכי ההיווצרות של חברות, תצורות ארגוניות ואקו-סיסטמות חדשות.

## תקציר

הצלחתם של ארגונים רבים כיום תלויה ביכולתם לעצב מסגרת ארגונית שבה היצירתיות מהווה נורמה בסיסית. עדות לכך היא העלייה בחלקן של התעשיות היצירתיות (creative industries) בכלכלה העולמית, ופיתוח קריטריונים להערכת השווי של תוצרים יצירתיים וזכויות הקניין הרוחני בניגום. המאמר בודק את ההשפעה של שני אלמנטים של הקונטקסט הארגוני שנמצאו הכרחיים להצלחתם של תהליכים יצירתיים: חופש ארגוני ויציבות ארגונית. מניתוח איכותני של ראיונות עומק עם 20 יוצרים משדה התיאטרון הרפרטוארי בישראל עולה כי חופש ארגוני ויציבות ארגונית קשורים זה בזה ונמצאים בדינמיקה מתמדת המייצרת תמהילים שונים שהשפעתם על פרטים שונים משתנה. לכל יוצר יש טווח ספציפי שבו החופש הארגוני והיציבות הארגונית שחווה מעודדים את יצירתיותו. חריגה מהטווח מדכאת את היצירתיות. מעבר לכך, לפרט עצמו יש יכולת להשפיע באופן אקטיבי על רמות החופש והיציבות הארגונית, כך שלא מדובר בקונטקסט אקסטרניזי אלא בדינמיקה המערבת סוכנות (agency). תוצאות המחקר יסייעו למנהלים לשפר את ניהול ההון האנושי-יצירתי שבארגון, לממש את האנרגיה היצירתית הגלומה בעובדים, ולנהל תהליכים יצירתיים באופן מושכל ואפקטיבי.

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

עוסק בהשפעה של חופש ארגוני ויציבות ארגונית על עובדים בשדה התיאטרון הרפרטוארי בישראל: תיאטראות המעסיקים יוצרים מתחומי אומנויות הבמה (במאים, מחזאים, שחקנים וכו') במטרה להפיק תוצרים בעלי ערך סימבולי אומנותי-תרבותי ולייצר הכנסות מקהל קונה כרטיסים כיחידת רווח והפסד. בשני העשורים האחרונים התיאטראות הרפרטואריים, המהווים פלטפורמה ליצירה וליוצרים, מתמודדים עם אתגרים ואימים על החופש הארגוני והיציבות הארגונית שלהם. מכאן שהחיפוש אחר הקונטקסט הארגוני האופטימלי למימוש האנרגיות היצירתיות הגלומות בעובדים הוא שאלה קיומית.



העיסוק בתוצרים יצירתיים הורחב כבר במאה העשרים אל מעבר לשדה האומנותי-תרבותי לכדי מודל ייצור קפיטליסטי המכונה "תעשיות יצירתיות" (Creative Industries). תעשיות אלו כוללות מגוון פעילויות כלכליות בצומת שבין האומנות, התרבות והטכנולוגיה, כאשר המשותף לכולן הוא היכולת להעריך את השווי של תוצרים ושירותים יצירתיים והזכויות בקניין הרוחני בגינם (Caves, 2000). במשך השנים חלקן של התעשיות היצירתיות בכלכלה העולמית הולך וגדל, וממשלות רבות מכירות בהן כמנוע לייצור מקומות עבודה והון (Florida, 2002; Howkins, 2001; Landry and Bianchini, 1995). לדוגמה, התעשיות היצירתיות בממלכה המאוחדת (UK) הניבו בשנת 2012 רווח גולמי שנאמד בכ-71.4 מיליארד פאונד (כ-5.2% מכלכלת המדינה), וסיפקו 2.55 מיליון מקומות עבודה, כ-8.3% משוק העבודה (Department for Culture, Media and Sport, 2014).



## מבוא

המורכבות של המציאות הארגונית מקשה על מציאת הסבר מקיף כיצד הקונטקסט הארגוני משפיע על יצירתיות, כאשר החופש הארגוני רב וכאשר קיימים אילוצים המצמצמים אותו. בנוסף, לא מצאנו מספיק ידע

הצלחתם של ארגונים רבים בעידן מבוסס הידע, תלויה רבות ביכולתם לעצב מסגרת ארגונית המעודדת יצירתיות (Martins and Terblanche, 2003; Mumford et al., 2002; Read, 1996). מקובל לראות יצירתיות כיכולת ליצור רעיונות, פתרונות או מוצרים חדשניים, ייחודיים, מקוריים, שימושיים, אפקטיביים וברי יישום, שתורמים ערך מוסף לארגון (Amabile, 1996). המחקר הנוכחי

## תיאוריה

קיימת אמביוולנטיות בנוגע להשפעות של חופש ארגוני ויציבות ארגונית על יצירתיות הפרט. קבוצת מחקרים טוענת כי על מנת לעודד יצירתיות יש להבטיח לפרט חופש מוחלט ונטול מכל הנחיות והגבלות (כגון הכוונה, הגדרת מסגרות וביקורת). תהליך פתוח, לא מובנה וללא הגבלת זמן ומרחב פעולה, מאפשר לפרט לחקור ולשחק עם רעיונות ומגביר את יצירתיותו (Csikszentmihalyi, 1996; Shalley and Gilson, 2004; Zhou and Oldman, 2004). חוויית החופש תורמת למוטיבציה האינטרינזית של העובד שמגבירה את הסקרנות, את הגמישות הקוגניטיבית, את הנטייה לקחת סיכונים ואת ההתמדה. לוחות זמנים צפופים, הגבלת משאבים ושגרת עבודה, שנתפסים על ידי העובד כשולטים על האופן שבו מבצע את המשימה, גורמים לו לאבד את המוטיבציה האינטרינזית ודוחפים אותו להסתמך על רוטינות שמדכאות את היצירתיות (Amabile, 1996; Utman, 1997; Zhou and Shalley, 2003). ארגונים המאופיינים במתן חופש ארגוני גבוה לפעול ביצירתיות, הפכו את הטעויות שעובדים עושים לתהליך למידה פתוח אודות הטעויות שלהם (Tushman and O'reilly, 1997). גישה מנוגדת טוענת שדווקא ריבוי אילוצים (כגון דפוסי עבודה מובנים, יעדי זמן קצרים והנחיות מפורטות) חיוני לעידוד היצירתיות של הפרט. המחקר של גולדנברג ועמיתיו (2003) מציג חמישה אבות טיפוס של תבניות יצירתיות, ומראה שקצב ההצלחה של תהליכי ייצור רעיונות על פי תבניות אלה גבוה יותר מאלה שיוצרו בתנאי חופש. ניתוח הביוגרפיות של אומנים מפורסמים מלמד שדווקא האילוצים שהאומנים הטילו על עצמם הובילו לפריצת דרך (Stokes, 2006).

יציבות ארגונית בודקת באיזו מידה יש לארגון את כל התנאים הנדרשים כדי למלא את כל משימותיו באופן שוטף ומסודר (Tushman and O'reilly, 1997). מחקרים מראים כי בארגונים שליבת עשייתם מתבססת על תהליך יצירתי, כדי להבטיח תהליך יצירתי מסודר יש לוודא את זמינותם של משאבים חומריים ואינטלקטואליים (Csikszentmihalyi, 1996). עם זאת, שפע של משאבים עשוי לגרום לנוחות יתר ולירידה במוטיבציה

על הקשר שבין חופש ארגוני ויציבות ארגונית והשפעתם המשותפת על יצירתיותו של הפרט. התיאוריה של יצירתיות ארגונית (Woodman, Sawyer and Griffin, 1993) טוענת שהתוצר היצירתי הוא תוצאה של האינטראקציה של הפרט עם הקונטקסט הארגוני, והתנהגויות מתרחשות בתוך מצבים שונים שמעודדים או מדכאים את יצירתיותו של הפרט.

ביצענו מחקר איכותני-קונסטרוקטיביסטי המבקש לתפוס את העולם על פי ההנחה שתופעות מורכבות מיוצגות היטב בסיפורים ובנרטיבים של אנשים (Lieblich, Tuval-Mashiach and Zilber, 1998). ערכנו 20 ראיונות עומק עם יוצרים מובילים בתיאטרון הישראלי שעוסקים בפעילות יצירתית מוכרת לפחות 15 שנים, כמקצוע וכמקור פרנסה. המראיינים סיפקו לנו מידע מהתקופות השונות בחיי התיאטרון הישראלי. בעזרת ראיונות העומק בנינו מסד נתונים נדיר הכולל עדויות אודות עשרות תהליכים יצירתיים ומאות שעות ניסיון מצטבר בפרקטיקה יצירתית, המאפשרים ללמוד על הקשרים המגוונים שבין חופש ארגוני, יציבות ארגונית, ויצירתיותו של הפרט.

למחקר שלושה ממצאים עיקריים: ראשית, לכל פרט יש טווח ספציפי שבו לחופש הארגוני וליציבות הארגונית יש השפעה המעודדת את יצירתיותו. חריגה מהטווח תדכא את יצירתיותו. שנית, חופש ארגוני ויציבות ארגונית קשורים זה בזה ונמצאים בדינמיקה מתמדת המייצרת תמהילים שונים שהשפעתם על פרטים שונים שונה ומשתנה. לבסוף, לפרט עצמו יש השפעה אקטיבית על רמות החופש והיציבות הארגונית, כך שלא מדובר בקונטקסט אקסטרניני אלא בדינמיקה של סוכנות (agency).

המאמר בנוי באופן הבא: ראשית נסקור בקצרה את הספרות אודות חופש ויציבות ארגונית כקונטקסטים המשפיעים על יצירתיותו של הפרט. לאחר מכן נציג את שדה התיאטרון הרפרטוארי בישראל ואת שיטת המחקר. בהמשך נדווח על תוצאות הניתוח ונדון בהן. לסיום נציע את תרומתו האקדמית והיישומית של המחקר, נדון במגבלותיו, ובהתאם נציע אפשרויות למחקרי המשך.

טוענת שעל מנת לבצע "חשיבה מחוץ לקופסה" יש לבצע שלושה תהליכים שמערערים במודע את היציבות הארגונית – מסגור מחדש של התוכן ושל ההקשר, חיפוש דרך המבוי הסתום, סתירה והטלת ספק בסטטוס, כל זאת כדי ליצור מתח בין התזה לאנטייתה בדרך לסינתזה יצירתית (Gorkin, 2000). באופן דומה, וויט (2009) הגדיר את היציאה מאזור הנוחות כמגבירה את רמות החרדה של הפרט ותורמת ליצירתיות ברמות שבהן החרדה אינה גבוהה מדי. הסתירות הקיימות בספרות מחקרות את הצורך במערך מחקר שיוכל לשקף באופן איכותי ובצורה נאמנה יותר למציאות את השפעתם המורכבת של חופש ארגוני ויציבות ארגונית על יצירתיותו של הפרט.

## התיאטרון הרפרטוארי בישראל

התיאטרון הרפרטוארי<sup>4</sup> מורכב מגופים ציבוריים ללא מטרות רווח (NPO), שמטרתם לייצר ערך אומנותי-תרבותי, שלרוב מתנגש עם הצורך בהישרדות וצמיחה כלכלית (Lampel, Lant and Shamsie, 2000; Sagiv, 2014; Sagiv, Simons and Drori, 2019). תיאטראות רפרטואריות, כמוסדות תרבות ואומנות, אמורים לכאורה לספק ליוצרים חופש ארגוני גבוה. אולם ככל שתלותם הקיומית בהכנסות עצמיות ממכירת הצגות וכרטיסים גדולה יותר (כלומר מסובסדים פחות), כך החופש הארגוני מצטמצם בשל ההכרח להיענות לטעמו של הקהל הרחב המממן אותם (Hirsch, 2000; Lampel et al., 2000). אחת הדרכים להגן על האוטונומיה של הערכים האומנותיים-תרבותיים מפני מסחור היא תמיכה ממשלתית.

התמיכה הכלכלית מטעם משרד התרבות הישראלי בתיאטרון הרפרטוארי ירדה בשיעור של 21% בין השנים 1999-2009, הולידה פגיעה אנושה ביציבותם הארגונית של התיאטראות, אילצה אותם להגדיל את הכנסותיהם העצמיות בשיעור של 46.7%, ופגעה בחופש הארגוני שלהם בשל ההכרח לאמץ תכתיבים מסחריים (רונן, נובמבר 2011). מגמה ממשלתית זו דחפה את התיאטראות

האינטרניזיות. מחקר שסקר 900 חברות פרטיות לאורך זמן, מראה כי חברות הפועלות באילוצי משאבים מגבירות את הביצועים היצירתיים של הפרטים העובדים בהן לעומת פרטים העובדים בחברות שחוות שפע (George, 2005). מורו ודאהל (2005) מראים כי מחסור במשאבים חיוניים הנדרשים על מנת לבצע עבודה עשוי לאלץ את העובדים לחשוב על דרכים אחרות לבצע את העבודה ובכך לעודד את יצירתיותו של הפרט.

ביטחון כלכלי וביטחון תעסוקתי מופיעים בספרות כאלמנטים המבטאים יציבות ארגונית שמשפיעה על הפרט. מראשית המודרניזם אומנים תלויים מבחינה כלכלית באופן מוחלט באחרים, כך שעבודתם נשלטת לחלוטין בידי גורמים חיצוניים (Vidokle, 2013). כאשר תשומת הלב של הפרט מופנית לצורכי הישרדות והשגת יציבות חומרית, מעט מאוד אנרגיה מנטלית נותרת ליצירתיות וחדשנות (Csikszentmihalyi, 1996). ביטחון תעסוקתי מוגדר כתפיסתו של הפרט את האיום הפוטנציאלי להמשכיות עבודתו במקום העבודה הנוכחי, ויכולתו לתמוך בעצמו ובמשפחתו ולהתבסס על רמת הכנסה, יכולת למצוא ולפתח הון אנושי, וקיומה של סביבה תומכת צמיחה (Heaney, Israel, and House; 1994). בשנת 1980 המליץ ארגון UNESCO<sup>3</sup> לכל המדינות החברות בולסייע לאומנים יוצרים באמצעות בניית תשתיות המצמצמות את היציבות התעסוקתית המובנית במקצועם במטרה לאפשר את קיומם ואת המשך פעילותם היצירתית. חשש מפיטורין גורם לחוסר ביטחון תעסוקתי בקרב עובדים ובעל השפעה שלילית על יצירתיותו של הפרט בתהליך פתרון בעיות. ההסבר לכך הוא שחשש מפיטורין מוביל לנוקשות קוגניטיבית מוגברת ולתפקוד מצומצם ולקוי בכל הקשור לעיבוד מידע (Probst, 2003; Probst et al., 2007). חוסר ביטחון תעסוקתי פוגע בביטחון הפסיכולוגי (Isaksen et al., 2001). ביטחון פסיכולוגי מוגדר כתפיסתו של הפרט את ההשלכות של הסיכונים הבין-אישיים בסביבת העבודה, ומתייחס למידת הנוחות שיש לעובדים להביע את דעתם ולהתבטא בצורה אותנטית (Edmondson, 1999). כאשר ההיררכיה בארגון אינה נוקשה, פרטים מדרגות נמוכות חושבים בנמישות יתר, נמנעים פחות, מעבדים מידע בצורה מכלילה יותר, וכתוצאה מכך יצירתיים יותר (Sligte, de Dreu, and Nijstad, 2011).

4 עם התיאטראות הרפרטואריות בישראל נמנים הבימה, הקאמרי, בית ליסין, גשר, חיפה, באר שבע, הרצליה, והחאן הירושלמי.

UNESCO - United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

מהצגות קטנות ואינטימיות שלא מייצרות רווח משמעותי ביחסי עלות-תועלת, הכרח להעסיק במאים שמסוגלים לייצר שוברי קופות, או פירוק להקות השחקנים הקבועים ואימוץ שיטת הכוכבים בהעסקה באמצעות חוזים אישיים. כך מתאר במאי ידוע בריאיון לעיתון:

*"החוזים האישיים השתלטו על התיאטרון, הסטאר הוא הדומיננטי וכ-90% מהשחקנים חתומים אד-הוק, זו חשיבה כלכלית... התיאטרון הופך לתוהו ובוהו של הישרדות." (שליט, ינואר 2003)*

עבור כל היוצרים תהליך ההתמסחרות צמצם את החופש הארגוני, אך לא כולם חוו אותו כמדכא את היצירתיות. לחלק מהיוצרים תכתיבי התוכן יצרו הזדמנויות שלא היו זמינות קודם ועודדו את יצירתיותם. באופן דומה תהליך ההתמסחרות נתפס כפגיעה ביציבות הארגונית, אך בעוד שעבור אלו שלא התאימו או לא הסכימו לתכתיבים החדשים השינוי נתפס כמדכא את היצירתיות, עבור אחרים השינוי דווקא עודד את היצירתיות בשל הגידול העצום במספר ההפקות, בכמות הפעמים שכל הפקה מוצגת, ובהזדמנות להופיע בכל רחבי הארץ.

## שיטה

### הניתוח הנרטיבי והתיאוריה המעוגנת בשדה

הנרטיב עוסק בהבניית המציאות באמצעות סיפור שדרכו אנשים מפרשים את עולמם, מעניקים לו משמעות ומקיימים אינטראקציות על סמך אותן משמעויות (Lieblich, Tuval, Mashiach and Zilber, 1998). הגישה הנרטיבית שואפת להבין תופעות באופן הוליסטי (Lincoln and Guba, 2000), מכירה בייחודיות של כל מקרה, ובהשפעתם של הקשרים סיטואציוניים ומבניים על הבנת התופעה על כל מורכבותה (Stake, 1995). המחקר הנוכחי לא מציע מתאם בין משתנים שהוגדרו מראש, אלא מבקש לשהות עם הנחקרים בסביבתם הטבעית למשך די זמן כדי לאפשר למאפיינים לעלות בעצמם מתוך הנרטיבים המסופרים כפי שהמשתתפים תופסים אותם (Rist, 1982).

בחרנו במתודולוגיית התיאוריה המעוגנת בשדה (Grounded Theory) – פיתוח תיאוריה על סמך נתונים

הרפרטואריים למאבק הישרדות כלכלי שנמשך עד היום. כמה מהתיאטראות עברו תהליך מוצלח של התמסחרות וזכו לשקם את יציבותם הארגונית (למשל הקאמרי ובית ליסין), אך עשו זאת במחיר של פגיעה קשה בחופש הארגוני בשל אימוץ תכתיבים מסחריים, הפקות תיאטרון המועלות על פי דרישת הקהל ומכירתן לקנייני הצגות ובעלי אולמות ברחבי הארץ, וייצור הכנסות עצמיות שנתיות בהיקפים אדירים על חשבון האניגדה האומנותית-תרבותית שננטשה. לעומתם, תיאטראות שלא הצליחו לעבור תהליך מוצלח של התמסחרות (תיאטרון הבימה למשל) או התנגדו לו בשל הפגיעה הקשה בחופש הארגוני שלהם (תיאטרון גשר למשל), קרסו כלכלית ויציבותם הארגונית נפגעה. בסופו של דבר גם בתיאטרונים הקורסים וגם באלה המשגשגים כלכלית הוטמעה נוסחה הפוגעת בחופש הארגוני. הפקת תיאטרון מקורית, יצירתית וחדשנית, בעלת ערך מוסף אומנותי אך לא כלכלי, מאבדת את זכותה להתקיים. בן ציון (2011) מתריע כי המעבר של התיאטראות הרפרטואריים מארגונים בעלי חזון ויעדים אומנותיים-תרבותיים לארגונים בעלי חזון ויעדים יצרניים-כלכליים אינו בהלימה עם היותם נופים ללא מטרות רווח. רונן (מרץ, 2011) מזכירה כי כספי התמיכה היציבורית בתרבות אמורים לשרת את האומנות ולא להיפר, ואין מקום להתנות את הרפרטואר באהדת הקהל. כך כותבת קבוצת מחזאים ישראלים בכירים בשנת 2010 במכתב מחאה לעיתונות:

*"התיאטראות התל אביביים הגדולים הפכו לבתי חרושת עצומים שנדרשים לספק חומרי גלם בינוניים למפעלי המנויים והיכלי התרבות האזוריים שקמו בכל הארץ, ובדרך גם לממן את מחלקות השיווק העצומות המנציחות את המנגנון הזה." (בר יוסף, 2010).*

כתבת התיאטרון הוותיקה של אתר Ynet מוסיפה:

*"מדיניות השיווק הולידה קניינים שמרהיבים עוז להתערב בליהוק, בהפקה, בהתפתחות העלילה, ובאופי הבימוי, כאילו מדובר במוצר תעשייתי ולא באומנות... תחת התניה שאם לא יעשו שינויים כדרישתם - ההצגה לא תירכש." (יודלביץ, 2010).*

תהליך ההתמסחרות הוליד גם תכתיבים מבניים, כגון הכרח להפיק הצגות המתאימות לאולמות גדולים ולהימנע

כמו כן, כולם עוסקים בפעילות יצירתית ואמנותית במשך שנים כמקצוע המרכזי וכמקור פרנסתם. הדגימה התנהלה עד שהתקבלו התנהגויות שחוזרות על עצמן, והופקה הגדרה בהירה של התופעה (שקדי, 2003). רשימת המראיינים, תאריכי המפגש, ומשך הזמן של כל ריאיון מפורטים בנספח 1.

## כלי המחקר

השתמשנו בריאיון פתוח, הדומה יותר לשיחה מאשר לריאיון מובנה ופורמלי. התמקדנו במספר נושאים כלליים (ראו נספח 2 – שאלות לריאיון לא מובנה) כדי לסייע לאינפורמנטים לחשוף את הסיפורים שלהם ואת משמעותם, תוך כיבוד האופן שבו הם מבנים ומרכיבים את תשובותיהם וללא התערבות מכוונת (Maykut and Morehouse, 1991; Seidman, 1994). כל הראיונות בוצעו באזור הפעילות והנחות של המראיינים ונמשכו בין שעה לשלוש שעות. המראיינים היה אחד מכותבי המאמר. הראיונות הוקלטו, תומללו מילה במילה, ונותחו ניתוח קונטקסטואלי ידני.

## מעורבות החוקר בחקירה

העצמי של החוקר האיכותני משולב בתוך המחקר, ולכן היחסים בינו לבין מושאי החקירה הם לא יחסי סובייקט-אובייקט אלא יחסי סובייקט-סובייקט (Sciarra, 1999; Woods, 1996). החוקר מהווה חלק בלתי נפרד מהחקירה ומעורב בה כצופה משתתף וכמראיין עומק, ובה בעת כחוקר עליו להפריד את עצמו מהסיטואציה הנחקרת (Sciarra, 1999). אם כן, במחקר זה מתקיימת רפלקסיביות בעבודת השדה המתבטאת בכך שאחד הכותבים, כשחקן תיאטרון לשעבר, חוקר כעת שדה שבו הוא עצמו היה חבר עד לפני שנים אחדות. לכל אורך המחקר הקפדנו למצוא את שביל הזהב בין מעורבות, השתלבות ואמפתיה מצד אחד, לבין ריחוק וחשיבה ביקורתית רפלקטיבית מצד שני (Maykut and Morehouse, 1994).

## תוצאות

זיהינו שמונה תתי קטגוריות שהופיעו בווריאציות שונות בריאיונות: רשות להטלת ספק, נוקונפורמזם

הנאספים בשדה, תוך הנחה שלאינפורמנטים דפוסיים חברתיים ופסיכולוגיים משותפים, המאותרים דרך תמות מרכזיות, כך שאלו יתנו הסבר מקיף לתופעה הנחקרת (Glaser and Strauss, 1967). השיטה מתאימה כשמטרת המחקר היא פיתוח תיאוריה, בניגוד למחקרים שמטרתם תיקוף אמפירי של תיאוריה קיימת (Hunter et al., 2011). לפיכך, במחקר זה ניגשנו לחקור את התופעות ללא השערות מוקדמות, תוך ניסיון להבין כיצד האנשים תופסים את המציאות מתוך השדה שבו הם פועלים. נעזרנו בספרות במהלך המחקר, אך הקפדנו שלא לאמץ את הביטויים התיאורטיים הנתונים ולהקפיד להשתמש במושגים ובשפה של האינפורמנטים בלבד.

התהליך התבצע על פי ארבעת השלבים המקובלים בספרות (נבעתון, 2001; שקדי, 2003; Lampel et al., 2000). הניתוח הראשוני: שלב הקידוד שבו נעשית בדיקה קפדנית של הנתונים, חלוקתם לקטגוריות ומתן שמות לקטגוריות מעולם המושגים של האינפורמנטים. קטגוריות אלה מכונות "מוטיבים מרכזיים" (2<sup>nd</sup> Order Themes). הניתוח הממפה: בשלב זה נבנים הקשרים בין הקטגוריות, מתבצעת החלוקה לתתי קטגוריות (1<sup>st</sup> Order Concepts), ונבנים הקשרים ביניהן. קטגוריות שמוזוהות מאותה משפחה מאוגדות לקטגוריות-על המכונות "ממדים מצרפיים" (Aggregate Dimensions). הניתוח הממוקד: בשלב זה מתבצעת הקביעה הסופית של "קטגוריות העל" וזהו התוצר הסופי של חקר הנתונים. הניתוח התיאורטי: בשלב זה נבחנת המפה של כל קטגוריה, תכונותיה, העץ ההיררכי שלה והקשרים בין קטגוריות במטרה למצוא הסברים לקשרים אלה. זוהי בחינה על שני צירים: [א] אנכי – מ"קטגוריית-על" ועד ל"תתי קטגוריות". [ב] אופקי – הקשרים בין קטגוריות. בשלב זה עשינו את האינטגרציה שבין התמות שעלו מתוך הפרשנות שלנו את הנתונים לבין הקונסטרוקטים התיאורטיים הקיימים בספרות, כדי לראות אם הממצאים שלנו יכולים להוסיף למה שכבר נכתב.

## המשתתפים

במחקר השתתפו 20 יוצרים, 9 נשים ו-11 גברים, מהשורה הראשונה של התיאטרון הרפרטוארי בישראל – שחקנים, במאים, מחזאים ומנהלים אמנותיים. כולם מוכרים כמובילים ובולטים בתחומם וכמבטאים קול אישי ייחודי בתהליך היצירה.

ממדים מצרפיים	מוטיבים מרכזיים	תתי קטגוריות	נתונים תומכים לתתי קטגוריות
חופש ארגוני	שחרור מתכתיים תפיסתיים	רשות להטלת ספק, נונקונפורמיזם ותיקוף פרדיגמות קיימות	"ברגע שאני מתחילה לביים אני משנה את דעתי כל רגע ולא אכפת לי מזה." (מרואינת 13) "מצד אחד אני מגיעה אל תהליך החזרות מאוד מוכנה עם ספר בימוי, ומצד שני אני זורקת אותו לפח ופותחת מקום לעבודה עם השחקנים." (מרואינת 06)
		עידוד ביטוי אינדיבידואליסטי, אותנטי ואלטרנטיבי	"כשהייתי מנהל אומנתי והייתי צריך לבחור חומרים, היה קריטריון אחד - רק אני." (מרואינת 19) "אני משתמש בתיאטרון כדי לבטא את עצמי... מתייחס לכל מחזה שלי כאל ביוגרפיה אפשרית שלי... כל בימוי עובר דרך המסננת הרגשית האישית שלי, אם לא הוא לא יהיה." (מרואינת 08)
		חשיפה לגורמי השראה חיצוניים	"הסכנה הכי משמעותית בעיניי היא בידול אומנתי ופוליטי... זה משפיע גם על צורת החשיבה... הייתי רוצה שיותר יוצרים מחוץ לארץ יבואו ויעבדו איתנו." (מרואינת 03) "תרבות היא דיאלוג בין תרבויות וחברות שונות. מי שאומר 'אני לא רוצה את הדיאלוג הזה' זו בורות בלתי נסלחת." (מרואינת 08)
חופש בקבלת החלטות, הרשאה, וגיבוי ארגוני בתהליך היצירה	שחרור מתכתיים לוגיסטיים	חופש בקבלת החלטות, הרשאה, וגיבוי ארגוני בתהליך היצירה	"אני עושה דברים שמישהו מעליי היה אומר: 'את לא עושה את זה, זה לא בתקציב, אין בה סיכוי הצלחה...'... 'לכן אני נלחמת להיות גם מנכ"לית וגם מנהלת אומנותית.'" (מרואינת 14) "הנהלת התיאטרון נושפת בעורף... ואם אני לא לוקחת את הליהוק שמוכתב לי אז אני לא עושה את ההצגה... כי זה צריך 'לתקשר עם הקהל'... ופה הפספוס הכי גדול." (מרואינת 06)
		חופש לניצול משאבים הדרושים לתהליך היצירה	"כשמנהל אומנתי אומר - לא נעשה מחזה מסוים כי אני מתעסק בהישדדות, משהו פה לא עובד. בתיאטרון המסחרי - אוקיי, אבל בתיאטרון יוצר שנתמך בכספי מדינה?" (מרואינת 16) "במאים בארץ קודם כל מתחילים מכמה זה עולה לנו, כמה מותר לנו, כמה דמויות אתה יכול להכניס וכמה פנסים... אז גם אם הוא רוצה לביים הוא לא יכול." (מרואינת 15)
יצבות ארגונית	יצבות כלכלית, תעסוקתית ופסיכולוגית	ביטחון כלכלי תעסוקתי	"העובדה שאני במאי ומחזאי הבית של תיאטרון זה נותן שקט, חשוב לתהליך היצירה. זה מאפשר לי לעשות רק מה שאני אוהב. קצת לנטרל את החששות הכלכליים." (מרואינת 08) "חזרתי אחרי הצבא לקאמרי... הכניסו אותי לוועד המנהל, לקבוצה המייסדת. הייתה לי קביעות. ואז יום אחד הודעתי להם שאני עוזב. לא רציתי להיות פקיד." (מרואינת 02)
		ביטחון פסיכולוגי	"מה שמונע מכל במאי לקחת את הנוסחאות הנפלאות האלה של עבודה בקבוצה זה הפחד, הטיפשות, החרדות. אתה צריך להיות עם הרבה מאוד ביטחון כדי לתת לשחקנים להיות מעורבים בתהליך היצירה שלך." (מרואינת 19) "זה עניין של כוחות הנפש של יוצר לצאת למסע הזה ושה לא ישתק אותו... הבהלה והפחד הם חלק ממקור היצירה, ואי הידיעה מה יצא בסוף התהליך היא מקור יצירתי." (מרואינת 03)
	יצבות ארגונית-מבנית	תשתית מבנית תומכת	"תהליך יצירתי מוצלח חייב לקבל גיבוי תשתיתי ופלטפורמה. כולם צריכים להבשיל - המחזאי, הבמאי, השחקנים. תהליך מאוד מושקע." (מרואינת 10) "טבעי שמנהיג אומנתי יאסוף סביבו את אנשי שלומו. אבל תעצרו אותו אחרי שמונה שנים ותיתנו למישהו אחר להמשיך. אל תמשיכו עשרים וחמש שנה." (מרואינת 16)

שאני מתחילה לבוא לעבודה כי יש לי משכורת. זה לא סיפק אותי אינטלקטואלית."

וחשיפה לגורמי השראה חיצוניים:

"אני כל הזמן מחפשת מחוות אחרים, תרבויות אחרות. התיאטרון הגרמני הדהים אותי... ואז הגיע הבמאי תדאוש קנטור הפולני לישראל... אמרתי - זה תיאטרון."

בין השנים 2001-2004 בתפקידה כמנהלת פסטיבל ישראל היא חווה קונטקסט ארגוני ממלכתי המדכא את יצירתיותה מכיוון שאינו מאפשר הטלת ספק, נונקונפורמיזם ותיקוף פרדיגמות:

"אחת התקופות הקשות... אינתיפאדה שנייה... התפקיד אילץ אותי לממלכתיות קיצונית שזה ניגוד מוחלט להיות אדם יוצר "

לעומת זאת, בין השנים 2007-2010, כמנהלת האומנותית ובמאית באחד התיאטראות העירוניים הגדולים, היא חווה חופש ארגוני אבסולוטי, המעודד את יצירתיותה ומתבטא בהטלת ספק, נונקונפורמיזם ותיקוף פרדיגמות:

"הלכתי עם פרטואר מאוד קשה... האומנים הכי בעייתיים בחיים, בעיר מאוד בורגנית... ידעתי שיכול להיות לזה מחיר, אבל אמרתי - הפעם אני הולכת עם זה עד הסוף."

כמו כן היא חווה קונטקסט ארגוני המאפשר לה ביטוי אינדיבידואליסטי אותנטי ואלטרנטיבי:

"הבימוי שלי הוא פוסט-פוסט מודרני. מערבב זמן ותקופה ומשנה את סדרי העדיפויות בתיאטרון הקונבנציונלי."

### שחרור מתכתיים פרקטיים בתהליך היצירה

מרואינית 14, מנהלת אומנותית ובמאית משנת 1982, מדווחת כיצד הקונטקסט הארגוני שהיא יצרה בעצמה, מתאפיין בשחרור מתכתיים פרקטיים והכרחי ליצירתיותה כתוצאה מחופש בשימוש במשאבים הנדרשים:

ותיקוף פרדיגמות קיימות בתהליך היצירתי; עידוד ביטוי אינדיבידואליסטי, אותנטי ואלטרנטיבי; חשיפה לגורמי השראה חיצוניים; חופש בקבלת החלטות, הרשאה, וגיבוי ארגוני בתהליך היצירה; חופש לניצול משאבים הקשורים לתהליך היצירה; ביטחון כלכלי תעסוקתי; ביטחון פסיכולוגי; ותשתית מבנית התומכת בתהליך היצירה. תתי הקטגוריות קובצו לארבעה מוטיבים מרכזיים: שחרור מתכתיים תפיסתיים בתהליך היצירה; יציבות כלכלית, תעסוקתית ופסיכולוגית; ויציבות ארגונית-מבנית. המוטיבים המרכזיים, המשלבים אלמנטים חומריים ותפיסתיים, הדגישו כי עבור יוצרים בשדה התיאטראות הרפרטואריים שני הקונסטרוקטים התיאורטיים הבולטים ביותר מבחינת השפעת הקונטקסט הארגוני על יצירתיות הפרט הם חופש ארגוני ויציבות ארגונית. טבלה 1 מסכמת את מבנה הנתונים ומציגה תימוכין בתתי הקטגוריות. לאחר מכן מובאות דוגמאות מורחבות ממרואינים 01, 08, 14, ו-16 המייצגות את התוצאות שהתקבלו.

## דוגמאות מורחבות

### חופש ארגוני

#### שחרור מתכתיים תפיסתיים בתהליך היצירה

מרואינית 10, במאית ומנהלת אומנותית משנת 1989, מדווחת על הצורך בקונטקסט ארגוני המאפשר שחרור מתכתיים תפיסתיים כדי ליצור. בריאיון עימה בלטו תנאים של הטלת ספק, נונקונפורמיזם ותיקוף פרדיגמות:

"אני לא יכולה להתפתח כאומנית בתיאטרון הרפרטוארי הישראלי... הוא לא יכול להכיל אותי, אני בעיה בשבילו - אני מתעקשת על חלל מסוים, ליהוק, לא מסכימה לנסיעות."

ביטוי אינדיבידואליסטי אותנטי ואלטרנטיבי:

"הדרך היחידה שלי להתמודד עם מציאות היא האפשרויות ליצור מציאות אלטרנטיבית... החיים עצמם משעממים אותי לגמרי... כבר בגיל 28 הייתי במאית בית בתיאטרון, עשיתי שלאגרים. הרגשתי



## ציבות ארגונית

### ציבות כלכלית, תעסוקתית ופסיכולוגית בתהליך היצירה

מרויין 08, מחזאי ובמאי משנת 1974, מדווח על הצורך שלו ביציבות ארגונית גבוהה כחלק מהתנאים לעידוד יצירתיותו, בהיבט של ביטחון כלכלי ותעסוקתי:

"העובדה שאני במאי ומחזאי הבית של התיאטרון נותן שקט שהוא חשוב לתהליך היצירה. בתקופות מסוימות שלי אני לא רואה עוד את המחזה החדש באופק וההצגה ההיא הולכת לרדת, לא יהיו תמלוגים, אולי כן כדאי לי לחלטר באמצע? אז זה מאפשר לי באמת לעשות רק מה שאני אוהב ברוב המקרים וקצת לנטרל את החששות הכלכליים."

עוד הוא מדווח כי בתחנה הראשונה בדרכו המקצועית מצא קונטקסט ארגוני שסיפק לו ביטחון פסיכולוגי שעודד את יצירתיותו:

"הרגשתי די בטוח בעצמי והרגשתי בן בית בתיאטרון. ידעתי שצריך לעבוד עם הקבוצה הזאת מתוך הקשבה. האגו בכלל לא היה עניין. הקשבתי להם. המנהל האומנותי היה מאוד תומך."

### ציבות מבנית ארגונית התומכת בקיומו של תהליך יצירתי

מרויין 16, במאי ומנהל אומנותי משנת 1980, מדווח על האופן שבו תהליך התמסחרות של התיאטרון פוגע ביציבות המבנית הארגונית התומכת בתהליך יצירתי:

"תיאטרון זה לא מקצוע המוני. צריך להרוס את כל המבנים הקיימים של התיאטרונים הגדולים. לבטל את כל תוכניות המנויים. שכל תיאטרון יפיק רק שלישי ממספר ההפקות שהוא מפיק היום."

לדבריו, ממספר התיאטראות הרפרטואריים שבהם עבד בשנים האחרונות, רק באחד הוא מצא קונטקסט

"אני לא יכולה להיות רק מנהלת אומנותית אלא גם מנהלת כללית, זאת תפיסת הניהול שלי... החלטות אומנותיות הן החלטות כספיות וניהוליות ולהיפך... אני מעורבת בכל פרט מפרטי הניהול – מבחירת ההצגות והבמאים, בימוי וקביעת הליהוק ועד לבחירת הפוסטרים... אם צריך גם נטלת את עבודת הבימוי מידי הבמאי ומשלימה אותה בעצמי."

וכן מחופש בקבלת החלטות, הרשאה וגיבוי ארגוני:

"אני עושה דברים שמישהו מעליי היה אומר: את לא עושה את זה, זה לא בתקציב, אין בזה סיכויי הצלחה."

החלטתה להעביר את התיאטרון בניהולה לאולם גדול בן 1,000 מקומות, כחלק מתהליך התמסחרותם ההולך וגובר של התיאטרונים המתחרים בתל אביב, יוצרת קונטקסט ארגוני חדש שבסופו של דבר מדכא את היצירתיות שלה מפני שאינו מאפשר שחרור מתכתיבים פרקטיים הן מבחינת חופש בקבלת החלטות, הרשאה וגיבוי ארגוני, והן מבחינת חופש בשימוש במשאבים הנדרשים:

"מכיוון שאני בונה על הכנסות עצמיות אני לא יכולה להרשות לעצמי להיכשל... אני לא יכולה לעשות ניסיונות אומנותיים... אני חייבת להעלות הצגות שהקהל יבוא אליהן וכאן יש משמעות מכרעת לבחירת המחזה והליהוק."

באותה נשימה היא מסבירה כיצד יצירתיותה מאתגרת מהתכתיבים עד מידה מסוימת:

"אני רגילה ואני אוהבת כבלים. אני אוהבת להשתחרר מהם ולהמציא את הדרכים העוקפות. חופש נורא מפחיד אותי. אבל יותר מדי כבלים זה לא טוב, זה כבר בית קברות. היום אני כבר לא מנהלת, אני מנהלת! 90% ממני זה אילוץ. תיאטרון צריך להיות הרבה פחות פופולארי. זה לא תיאטרון מה שאנחנו עושים. אני עבד של השיטה שאני המצאתי אותה והגולם קם על יצרו. אנחנו עובדים היום אצל הקניינים והפכנו לספקים."

ארגוני המספק יציבות מבנית-ארגונית התומכת בתהליך יצירתי:

"יש שם דבר מהותי שאם הוא לא קיים אין יצירתיות... זה לא מפעל - זה חדר חזרות... הייתי יוצא מהחזרות מאושר."

הוא מסביר כיצד פירוק להקות השחקנים לטובת שיטת הכוכבים פגעה ביציבות המבנית-ארגונית:

"יש להחזיר את התיאטרון למבנה הלהקה - זה קריטי לקיומם של ניואנסים בתהליך היצירה. כשאני מקבל שחקנים בנפרד, לוקח לי זמן לעשות מהם אנסמבל, ליצור זהות. המסגרת עושה את ההבדל."

האינטרינזיות של הפרט ליצירתיות, לקיחת סיכונים ויוזמות חדשות. דוגמה לכך היא עדותו של מרואיין 10, מחזאי ובמאי משנת 1977:

"ההנהגה בתיאטרונים קבעה סטנדרט של הצגות מסחריות. מחזאים רבים קיבלו את הכללים האלה ל"כתיבה נכונה" ופועלים לפיהם וכולם מרוצים-- יש הצגות, יש כסף. התוצאה היא כמובן תרבות רעה."

בניגוד למוטיבציה למצוא קיום של טווח אופטימלי של חופש ארגוני ויציבות ארגונית המתאים לעידוד היצירתיות של כלל היוצרים בשדה התיאטרון הרפרטוארי, התקבל שקיימת שונות גבוהה בין הצרכים של הפרטים השונים, וניתן לדון בתופעה בערכים סובייקטיביים בלבד.

## הפרט היצירתי כגורם אקטיבי בדינמיקה בין החופש הארגוני לבין היציבות הארגונית

הממצא החשוב שעלה מהראיונות הוא שבניגוד לספרות שרואה בחופש הארגוני וביציבות הארגונית כקונטקסט אקסטרינזי שבתוכו פועל הפרט, יוצרי התיאטרון מהווים סוכנים בעלי השפעה אקטיבית (agency) על הדינמיקה שבין החופש הארגוני ליציבות הארגונית בתיאטראות שבהם פעלו. פעולת הסוכנות הובילה בסופו של דבר לטרנספורמציה בטווח של החופש הארגוני והיציבות הארגונית, מטווח מדכא יצירתיות לטווח מעודד יצירתיות. החשיבות של הממצאים הללו הוא שלמעשה לא ניתן לדבר על חופש ארגוני ויציבות ארגונית כשני ממדים בלתי תלויים זה בזה. ניתוח השפעתם הנפרדת של כל אחד משני הממדים, חופש ארגוני ויציבות ארגונית, על יצירתיותו של הפרט, הוא ניתוח חלקי ולא שלם, ולכן יש להתייחס להשפעה ההדדית של האלמנטים ולתמהילים השונים שהם יוצרים כמשפיעים על יצירתיות הפרט. בנוסף, יש להתייחס לתופעה כתהליך דינמי שבו הקונטקסט הארגוני נתון לשינויים מתמידים בעקבות הפעולות האקטיביות של היוצרים בשדה. תרשים 1 מציג מודל דינמי של ההשפעות ההדדיות בין החופש הארגוני, היציבות הארגונית, ויצירתיותו של הפרט:

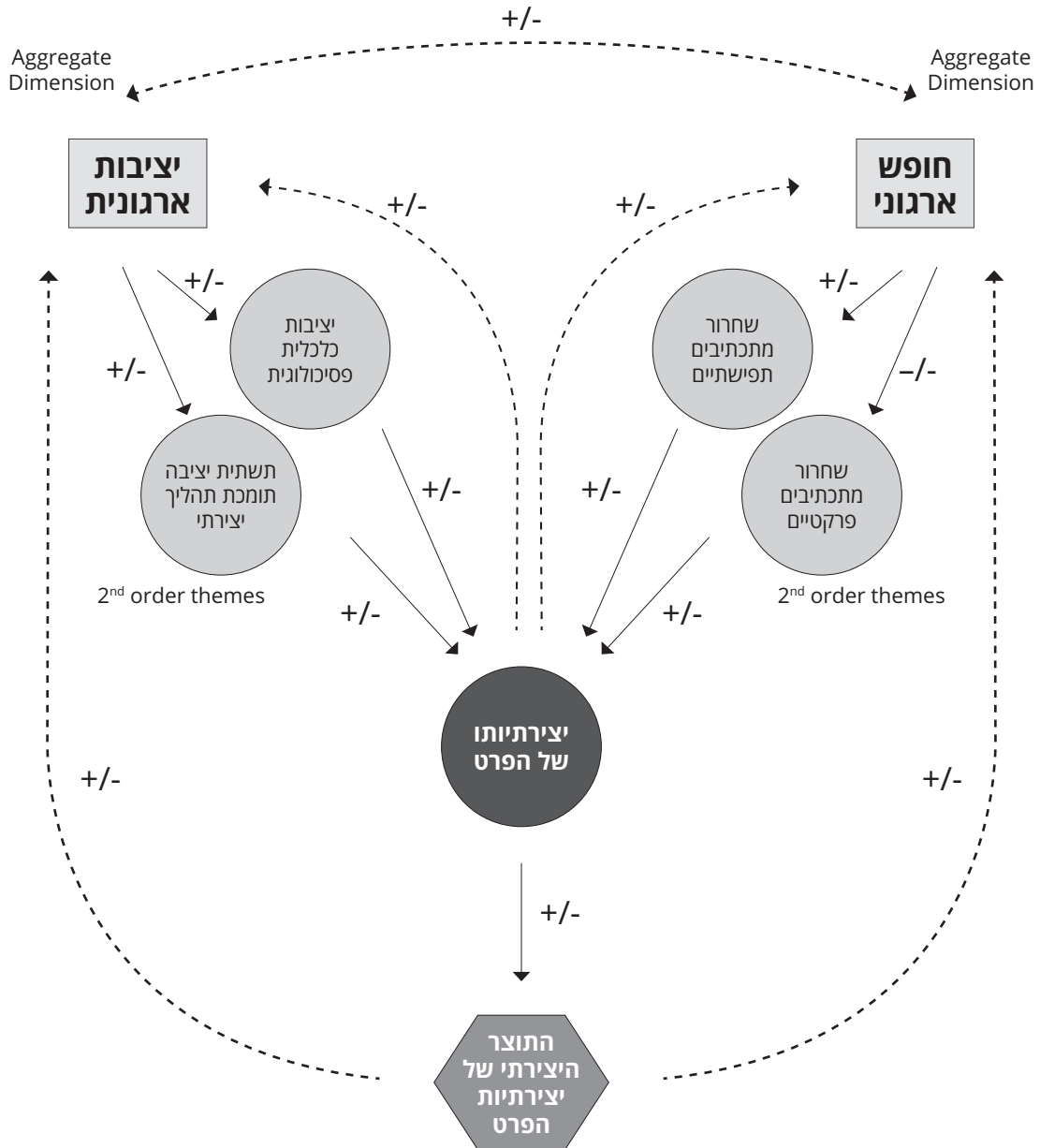
## דיון

### השפעתם המשתנה והסובייקטיבית של חופש ארגוני ויציבות ארגונית על יצירתיותו של הפרט

ממצאי המחקר מצביעים על טווח הכולל בתוכו רמות שונות של חופש ארגוני ויציבות ארגונית המעודדים את יצירתיותו של הפרט. מעל רמה מסוימת של חופש ארגוני ויציבות ארגונית ומתחת לרמה מסוימת שלהם, ניכרת דווקא השפעה מדכאת על היצירתיות. חופש ארגוני גדול מאוד יכול להיות לעיתים הרה אסון בשל האשליה על אפשרויות בלתי מוגבלות לכאורה שמציע הארגון, שגורמות לפרט להתעלם מגורמים קריטיים לעצם קיומו של התהליך היצירתי. תחושת הכול-יכולות שמעניק החופש הארגוני המוחלט עשויה להביא להתרסקות. דוגמה לכך היא עדותה של מרואינת 01:

"החופש סנוור, למעשה הייתי בתקופה מאוד קשה, לבסוף פוטרתי".

גם יציבות ארגונית גבוהה מאוד עלולה לדכא את יצירתיותו של הפרט בשל היאחזות יתר בביטחון הכלכלי, התעסוקתי והפסיכולוגי במחיר ירידה במוטיבציה



האומנותי פוגע ביציבות הארגונית של התיאטרון, ושוב נדרש מהלך של צמצום החופש והגדלת היציבות הארגונית בעזרת הפקות מסחריות, וחוזר חלילה.

מראיין 03, מנהל אומנותי ובמאי משנת 1981, מספר בריאיון שכדי "לפצח" בימיו מחזה הוא קיבל "החלטה אסטרטגית" להיכנס לחזרות עם צוות אומנותי "שלא עבדתי

**דוגמאות תומכות**

מראינת 14, מנהלת אומנותית ובמאית משנת 1982, מגדילה את היציבות הארגונית של התיאטרון שבניהולה בעזרת עשרות הפקות שזכות להצלחה קופתית. המהלך הזה נמשך כעשר שנים והיציבות הארגונית מאפשרת הרחבה של החופש הארגוני עד לשלב שבו מימוש החזון

איתו ויכול להפרות אותי" ולא עם הצוות האומנותי המוכר לו. זוהי דוגמה לפעולה יזומה אקטיבית של הפרט היצירתי כדי לצמצם במודע את טווח היציבות הארגונית שלו על ידי התנתקות ממבנה ארגוני תומך (עבודה עם צוות מוכר). השינוי מאפשר להגדיל את טווח החופש הארגוני של הצוות האומנותי שהופך להיות שותף בתהליך היצירתי, שלהבנת הבמאי תפרה אותו ותסייע לו בעבודתו:

*"היו ויכוחים, דיונים, רביעייה שלמה של יוצרים שהם רוח פריצים שנכנסת בי ובתיאטרון."*

לסיכום, המחקר מראה שחופש ארגוני ויציבות ארגונית אינם ערכים מוחלטים, וכי ניתן לזהות כיצד עבור כל פרט יצירתי בסיטואציה ארגונית נתונה, מתקיים טווח סובייקטיבי של רמות שונות של חופש ארגוני ושל יציבות ארגונית שמעודד את היצירתיות שלו. מנגד ניתן לזהות כיצד רמות גבוהות מדי או נמוכות מדי של חופש ארגוני ושל יציבות ארגונית, הנמצאות מחוץ לטווח, מדכאות את היצירתיות. לא ניתן להפריד בין השפעתם של חופש ארגוני ושל יציבות ארגונית על יצירתיותו של הפרט. הפרט היצירתי הוא סוכן אקטיבי בדינמיקה המשולשת בינו לבין החופש הארגוני והיציבות הארגונית. מנהלי ארגונים השואפים למצות את מלוא היצירתיות של עובדיהם נדרשים להקשבה דקה לצרכים הסובייקטיביים של כל פרט יצירתי. מראיינת 15 מיטיבה לנסח זאת:

*"רק יציבות – זה למות. אי יציבות – זה גם למות. אני צריכה את הקצוות. צריך balance."*

וכמוה, מראיינת 14:

*"אני אוהבת כבלים... להשתחרר מהם ולהמציא דרכים עוקפות... חופש נורא מפחיד אותי... אבל יותר מדי כבלים זה לא טוב – זה כבר בית קברות. אני כן אוהבת מסגרת שמאפשרת."*

## תרומתו של המחקר

תרומתו התיאורטית של המחקר מתבטאת בהעמקת ההבנה האמפירית באשר להשפעה המורכבת, הסובייקטיבית, המשתנה, הלא דיכוטומית והרב כיוונית של חופש ארגוני ויציבות ארגונית בתמהילים שונים, על יצירתיותו של הפרט.

בניגוד למחקרים שבדקו השפעות של כל אלמנט בנפרד, מחקר זה מעניק ייצוג אמין למציאות הארגונית ולמארגן ההשפעות ההדדיות בין הפרט היצירתי לבין חופש ארגוני ויציבות ארגונית.

התרומה היישומית של המחקר הנוכחי מתבטאת בהעמקת ההכרה באשר לתפקידים החיוני של ארגונים ומנהלים ביצירת קונטקסט ארגוני שבו החופש הארגוני והיציבות הארגונית מעודדים את יצירתיותו של הפרט. על מנהלים ליצור תמהילים של חופש ארגוני ויציבות ארגונית באופן מתאים ואופטימלי לעידוד יצירתיותו של כל פרט ופרט כסובייקט ייחודי בקונטקסט ארגוני נתון. הבנת הדינמיות המתמדת שמתקיימת בין חופש ארגוני, יציבות ארגונית והפרט היצירתי, מחייבת מעקב צמוד, התאמה וניטור. מחקר זה עשוי לסייע לארגונים להרחיב את ההבנה לגבי מקסום ההון האנושי-יצירתי שבארגון, לממש את מלוא "האנרגיה היצירתית" הגלומה בעובדיו, ולנהל תהליכים יצירתיים בארגון באופן מושכל ואפקטיבי יותר.

## מגבלות המחקר

מגבלותו העיקרית של מחקר זה נעוצה בהיותו ממוקד בשני פרמטרים בלבד של הקונטקסט הארגוני – חופש ויציבות, ובשל כך ייתכן שההסבר השלם לתופעות ותהליכים רבים שנבחנו במחקר הנוכחי דורש התייחסות לקיומם של פרמטרים נוספים בקונטקסט הארגוני שפעלו כמשתנים מתערבים. מגבלה נוספת היא סובייקטיביות הדיווחים של המראיינים, המשאירה פתח להטיות רבות של המציאות הנתפסת. מגבלה מובנית נוספת היא חוסר היכולת להגיע לכדי הכללה בשל אופיו האיכותני של המחקר. ועוד מגבלה היא צמצום שדה המחקר לתחום התיאטרון הישראלי בלבד, שלמרות ההטרונגויות והשונות הרבה הקיימות בו והמיוצגות בממצאי מחקר זה, עשוי במובנים אחרים להיות גם קבוצה הומוגנית מצומצמת ביחס לכלל ובכך לאיים על תוקף הממצאים.

## מחקרי המשך

קיים צורך במחקרי המשך רבים על מנת להעמיק את הבנת העומק של כלל ההשפעות על יצירתיותו של הפרט

של יחסים אלה על יצירתיותו. כמו כן יש להרחיב את שדה המחקר הרבה מעבר לתחום התיאטרון כדי לחזק את תוקף הממצאים ובשאיפה להגיע אולי להכללות חוצות שדות מחקר. אנו מאמינים כי למרות השדה הייחודי שבו נערך המחקר, התובנות שהתקבלו רלוונטיות וחשובות לכל תחום התעשיות היצירתיות ולארגונים רבים השואפים להשיג יתרון תחרותי בעידן הידע.

---

tsagiv@tauex.tau.ac.il

ד"ר תמר שגיב

בקונטקסט הארגוני. ראשית, ניתן להרחיב את המחקר לבחינת ההשפעות ההדדיות השונות בין פרמטרים נוספים בקונטקסט הארגוני והשפעתם המצרפית על יצירתיותו של הפרט. כמו כן, ניתן לחקור את הקשר האפשרי בין תכונות אישיותיות (traits) של הפרט היצירתי לבין תגובתו הסובייקטיבית לפרמטרים בקונטקסט הארגוני המעודדים או מדכאים את יצירתיותו. כמו כן, יש להעמיק את המחקר בעניין תפקידו של הפרט היצירתי באינטראקציה עם הפרמטרים השונים בקונטקסט הארגוני ואת השפעתם

## ביבליוגרפיה

- בן ציון, מ. (1102, נובמבר). הנהלה ציבורית של תיאטרון – כיפת מגן או משגיחת כשרות? מאמר שהוצג בכנס
- עיון ודיון בנושא הניהול הציבורי של אומנויות הבמה, תל אביב. <http://cameri.titan-ecs.com/media/cameri/pdf/Weinstein.pdf>
- בר יוסף, א. (ספטמבר 9, 0102). איזה "שיעור" צריך התיאטרון הישראלי לעבור. עכבר העיר תל אביב. [http://www.mouse.co.il/CM.articles\\_item,720,209,54412,.aspx](http://www.mouse.co.il/CM.articles_item,720,209,54412,.aspx)
- נבעתון, ד. (1002). תיאוריה המעוגנת בשדה: משמעות תהליך ניתוח הנתונים ובניית תיאוריה במחקר האיכותי. בתוך נ. צבר-בן יהושע (עורכת), *מסורות וזרמים במחקר האיכותי* (עמ' 822-591). לוד: דביר.
- יודלביץ, מ. (אוגוסט 12, 0102). התיאטרון הפך לשבוי של מחלקות השיווק. *YNET – חדשות התרבות*. <http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-3941127,00.html>
- הונן, ד. (מרץ, 1102). השפעת מבחני התמיכה על תחום התיאטרון, בדיקה במלאת עשור לכינון התבחינים. *עיתון הארץ*, מוסף גלריה. <http://www.zteraah.com/ptth/etisah/li.oc.3492221/segaps>
- הונן, ד. (1102, נובמבר). ההנהלה הציבורית והממסד. מאמר שהוצג בכנס עיון ודיון בנושא הניהול הציבורי של אומנויות הבמה, תל אביב. <http://www.natit.iremac.com/ptth/fdp.nietsnieW/fdp/iremac/aidem/moc.sce>
- שליט, ד. (ינואר 03, 3002). התיאטרון הופך לתוהו ובוהו של שרדנות. *גלובס*. <http://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=658588>
- שקדי, א. (3002). *מילים המנסות לגעת: מחקר איכותני – תיאוריה ויישום*. אוניברסיטת תל אביב: רמות.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Caves, R. (2000). *Creative Industries*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: Harper Collins Publishers.
- Department for Culture, Media and Sport. (2014). *Creative Industries Economic Estimates – January 2014: Official Statistics measuring the contribution made by the Creative Industries to the UK Economy, including Employment, GVA and Exports of Services*. London, UK. Retrieved from: [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/271008/Creative\\_Industries\\_Economic\\_Estimates\\_-\\_January\\_2014.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/271008/Creative_Industries_Economic_Estimates_-_January_2014.pdf)
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44 (2), 350.
- Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class: And How it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York: Perseus Book Group.
- George, G. (2005). Slack resources and the performance of privately held firms. *Academy of Management Journal*, 48 (4), 661–676.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. New York: Aldine. Publishing Company, Hawthorne
- Goldenberg, J., Horowitz, R., Levav, A., & Mazursky, D. (2003). Finding the sweet spot of innovation. *Harvard Business Review*, 81, 120–129.
- Gorkin, M. (2000). Thinking out of the box. *Financial Services Journal Online*. Retrieved from: [http://www.stressdoc.com/beyond\\_t.htm](http://www.stressdoc.com/beyond_t.htm)

- Heaney, C. A., Israel, B. A., & House, J. S. (1994). Chronic Job Insecurity Among Automobile Workers: Effects on Job Satisfaction and Health. *Social Science and Medicine*, 38, 1431-1437.
- Hirsch, P.M., 2000. Cultural industries revisited. *Organization science*, 11(3), pp.356-361.
- Howkins, J. (2001). *The Creative Economy: How People Make Money From Ideas*. Penguin.
- Hunter, A., Murphy, K., Grealish, A., Casey, D., & Keady, J. (2011). Navigating the grounded theory terrain (Part 1). *Nurse Researcher*, 18(4), 6-10.
- Isaksen, S. G., Lauer, K. J., Ekvall, G., & Britz, A. (2001). Perceptions of the best and worst climates for creativity: Preliminary validation evidence for the Situational Outlook Questionnaire. 171 *Creativity Research Journal*, 13,-184.
- Lampel, J., T. Lant and J. Shamsie. 2000. Balancing act: Learning from organizing practices in cultural industries. *Organization Science*, 11, 263-269.
- Landry, C. & Bianchini, F. (1995) *The Creative City*. London: Demos.
- Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R., & Zilber, T. (1998). *Narrative Research: reading, analysis, and interpretation, Vol. 47*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2000). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research (2nd ed., pp. 163-188)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6 (1), 64 - 74.
- Maykut, P., & Morehouse, R. (1994). *Beginning Qualitative Research: A Philosophic and Practical Guide*. London: The Falmer Press.
- Moreau, C. P., & Dahl, D. W. (2005). Designing the solution: The impact of constraints on consumers' creativity. *Journal of Consumer Research*, 32 (1), 13–22.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13, 705–750.
- Probst, T. M. (2003). Development and validation of the job security index and the job security satisfaction scale: A classical test theory and IRT approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 451–467.
- Probst, T. M., Stewart, S. M., Gruys, M. L. & Tierney, B. W. (2007). Productivity, counter productivity and creativity: The ups and downs of job insecurity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 479–497.
- Read, W .H. (1996). Managing the knowledge-based organization: five principles every manager can use. *Technology Analysis and Strategic Management*, 8 (3), pp. 223-232.
- Rist, J. M. (1982). Human value: a study in ancient philosophical ethics. *The Journal of Hellenic Studies*, 104.

- Sagiv, T. (2014). Reinvesting dance with meaning: Authenticity and ingenuity in the artistic dance field. *Handbook of organizational and entrepreneurial ingenuity*, 155-81.
- Sagiv, T., Simons, T., & Drori, I. (2019). The Construction of Authenticity in the Creative Process: Lessons from Choreographers of Contemporary Dance. *Organization Science*. <https://doi.org/10.1287/orsc.2019.1318>
- Sciarra, D. (1999). The role of the qualitative researcher. In M. Kopala & L. A. Suzuki (Eds.), *Using qualitative methods in psychology* (pp. 37–48). Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). Effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30, 933–958.
- Seidman, I. E. (1991). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*. New York: Teachers College Press.
- Sligte, D. J., de Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2011). Power, stability of power, and creativity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47 (5), 891–897.
- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage. pp. 49-68
- Stokes, P. D. (2006). *Creativity from constraints: The psychology of breakthrough*. New York, NY: Springer Pub. Co.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1997). *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Utman, C. H. (1997). Performance effects of motivational state: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 1, 170–182.
- Vidokle, A. (2013). *Art without Market, Art without Education: Political Economy of Art*. Retrieved from: <http://www.e-flux.com/journal/art-without-market-art-without-education-political-economy-of-art/>
- White, A. A. K. (2009). *From Comfort Zone to Performance Management*. White & MacLean Publishing.
- Woods, P. (1996). *Researching the art of teaching: ethnography for educational use*. London: Routledge.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *The Academy of Management Review*, 18 (2), pp. 293-321
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). *Research on employee creativity: A critical review and directions for future research*. *Research in Personnel and Human Resource Management*. Oxford, England: Elsevier Science.



קוד המרואיין	מקצוע	אופן ביצוע הריאיון	תאריך	משך ריאיון
01	במאית, מנהלת אומנותית	פגישה	2.12.2012	75 דקות
02	שחקן, זמר	פגישה	11.11.2012	112 דקות
03	במאי, מנהל אומנותי	פגישה	15.8.2012	110 דקות
04	במאי	פגישה	16.10.2012	212 דקות
05	שחקן	פגישה	12.10.2012	120 דקות
06	במאית	פגישה	16.10.2012	110 דקות
07	שחקנית, מחזאית	פגישה	27.11.2012	109 דקות
08	במאי, מחזאי	פגישה	18.10.2012	122 דקות
09	שחקנית	פגישה	22.11.2012	172 דקות
10	מחזאי, תסריטאי	פגישה	23.8.2012	110 דקות
11	מלחינה, זמרת, שחקנית	פגישה	29.8.2012	135 דקות
12	במאי, מנהל אומנותי	פגישה	31.8.2012	129 דקות
13	במאית, מחזאית	פגישה	13.10.2012	165 דקות
14	במאית, מנהלת אומנותית	פגישה	27.11.2012	78 דקות
15	שחקנית	פגישה	21.11.2012	206 דקות
16	במאי, מנהל אומנותי	פגישה	1.11.2012	180 דקות
17	שחקן	פגישה	28.9.2012	200 דקות
18	שחקן	פגישה	22.11.2012	150 דקות
19	במאי, מחזאי, מנהל אומנותי	פגישה	16.8.2012	134 דקות
20	שחקנית, מחזאית	פגישה	11.11.2012	152 דקות

## נספח 2

### שאלות לריאיון פתוח

8. השפעות עיקריות מתוך התחום ומחוצה לו.
9. אידיאולוגיה – מהו תיאטרון עבורך?
10. מחויבות כהות אישית – חיים אישיים לעומת קריירה?
11. תפיסה אישית – מה המשמעות של סוגי ז'אנרים שונים בתיאטרון עבורך?
12. דעות ומחשבות על התיאטרון בישראל.
13. מהו תהליך החזרות עבורך?
14. מהו תהליך חזרות מוצלח?
15. מהי דעתך על עבודה בלהקה?
16. מה לדעתך ה-TASK הראשי של מחזאי/שחקן/במאי לאורך הקריירה?
17. איפה אתה מגדיר את עצמך בין אומן מבצע ליוצר שותף?
18. איך אתה בוחר את השחקנים/במאים שלך?
19. מה החלום שלך? איך נראה העתיד המקצועי האופטימלי מבחינתך?

מטרת השאלות היא לפתוח קצוות של שיחה ולתת למרואיין לקחת את השאלה למקומות החשובים לו.

1. היסטוריה אישית – מה הביא אותך לתחום? (כולל הכשרה, לימודים וכו')
2. תחנות משמעותיות בקריירה המקצועית שלך.
3. הפקות מפתח בקריירה.
4. יצירתך בשלוש השנים האחרונות.
5. כיצד מתהווה אצלך התהליך היצירתי – מהרעיון ועד להעלאת ההפקה על הבמה?
6. מגבלות ומאבקים אישיים שהיה עליך לעבור כדי להיות אמן/יוצר.
7. מקורות השראה.