

2. סקירת ספרות

בחלק זה אסקור ספרות מחקרית רלוונטית לראיונות שערכתי ולמצאים שמצאתי על פי מספר קטגוריות מרכזיות כפי שהן מופיעות בספרות וכפי שהם עולים מתוך ממצאי המחקר שלי. ראשית, אבחן הגדרות שונות של ניהול. ניהול הוא מושג הטרטוגני ורחב ועל מנת להבין את משמעויותיו הפרטיקולריות בהקשר של ניהול במסגרת מחולית, יש להבין תחילה מהו ניהול. בהמשך אני בוחן את התיאוריות הקשורות לניהול מוסדות אמנותיות וניהול אמנותי. על פי הספרות המחקרית, קיים מתח אימננטי בין "ניהול", אשר נחשב למשהו רציונלי, פרגמטי וצורתי לבין "אמנות", אשר נחשבת למשהו גמיש, יצירתי ואשר שמה דגש על התוכן. חלקים אלה בוחנים את האתגרים העולים מתוך השילוב של "ניהול" ו"אמנות", כפי שהם באים לידי ביטוי בניהול האמנותי. בחלק הרביעי של סקירת הספרות, אני בוחן את התפקיד, דרישות התפקיד והחובות של מנהל מסגרת מחולית שהיא מסגרת ספציפית של ניהול מוסד אמנותי ושל ניהול אמנותי. החלק האחרון בוחן את ניהול המסגרת המחולית בהקשר הישראלי שעליו למעשה מתבססת העבודה והראיונות עם המנהלים הישראלים.

2.1 ניהול מהו?

לפי אבבו וסיראי (Ebewo and Sirayi, 2009), המושג 'ניהול' הינו אחד מהמושגים ההטרטוגניים והאמורפיים ביותר בעולם האקדמי. זאת מכיוון שתחום הניהול קיים כמעט בכל פעילות אנושית, הדורשת תיאום. למרות שחוקרים רבים ניסו להגדיר את המושג 'ניהול', נראה שכולם מסכימים להגדרה של ביץ' (Beach, 1980) ש"ניהול מערב תהליך של הפקת תועלת של חומר ומשאבים אנושיים לכדי ביצוע של מטרות ויעדים. הניהול מערב ארגון, הנחיה, תיאום והערכה של האנשים המבצעים על מנת להשיג את המטרות שלהם". היגנס (Higgins, 1994) טוען שניהול הוא תהליך של פתירת בעיות בצורה יצירתית שמוביל לתכנון, ארגון, ציוות, הנחייה ושליטה. ניהול מוצלח, אם כן, מניב תוצאות לפי המטרות שהוגדרו.

חלק מהחוקרים מעלים את שאלת ההבדל בין ניהול לבין מנהיגות. מנהיגות מוגדרת ככזו שנובעת מחזון אישי ויישום מנהיגותי. אלה תורמים לשינוי בארגון. מנהיגות במובן זה היא יותר עניין של תוכן. ניהול מצד שני, מוגדר כמשהו שהוא תוצאה של ניתוח של הזדמנויות וסיכונים בסביבה מסויימת, כמו גם שקלול החזקות והחולשות של הארגון. זו בעיקר שאלה של תהליך. בתוך ארגונים אמנותיים, האמנים מנחים את המנהיגות של הארגון בעוד שהמנהלים מנהלים. על כן, מנהיגות

בארגונים אמנותיים נשענת על האמנים, והמקור שלה הוא חזון אמנותי. הניהול בארגון אמנותי כפוף לאמנות. מי שמחזיק במושכות הוא המנהל האמנותי.

נורת'האוס (Northouse, 2004) הסביר כי מרכיבים שונים של מנהיגות יוצרים את תופעת המנהיגות. מרכיבים אלה כוללים: מנהיגות כתהליך, מנהיגות משפיעה, מנהיגות, הבאה לידי ביטוי בהקשר קבוצתי ומנהיגות מערבת הגשמת מטרות. עבורו, מנהיגות היא "תהליך שבו הפרט משפיע על קבוצה של פרטים, על מנת להשיג מטרה משותפת" (עמ' 3).

בורנס (Burns, 1978) מצביע גם הוא על הגדרה מרכזית של מנהיגות והוא מקדם את המנהיגות הטרנספורמלית (transformational leadership) ומבחין אותה מהסגנון הטרנסאקציונלי (transactional style). על פי בורנס, מנהיגות צריכה להיות בקו אחד עם המטרה הקולקטיבית של הארגון ומי שנמצא בו. מנהיגים אפקטיביים, נשפטים על פי היכולת שלהם לעשות שינוי חברתי עבור האינטרס של המטרה הקולקטיבית. המנהיגות הטרנסאקציונלית מאופיינת ביחסי גומלין בין קונפליקט וכוח. המנהיג יכול להחליף עם העובד את העבודה הקשה שהוא נותן בשכר גבוה יותר או בהטבות שונות. מה שחשוב אצל מנהיג הוא היכולת שלו לספק את הצרכים של העובדים שלו במציאות משתנה.

מנהיגות טרנספורמלית, לעומת זאת, נדרשת בארגונים בהם השכר הוא נמוך ושעות העבודה הן ארוכות. מנהיגות טרנספורמלית מתרכזת בהעלאה של הפרודוקטיביות של העובדים על ידי העלה של התודעה שלהם של חשיבות העבודה שהם עושים. הם נותנים תשומת לב לכל עובד ולצרכיו ולכן פועלים כמו מנטור. ישנה אווירה של אמון, כבוד וכו' לכל פרט. העובדים והמנהל פועלים למען השגת מטרות משותפות.

בורנס ואחרים טוענים כי אנשים לא נולדים מנהיגים. מנהיגים מתפתחים ממסגרת של מוטיבציה, ערכים ומטרות. מה שכן, מאפיין חשוב של מנהיגים טרנספורמטורי הוא הכריזמה. השילוב בין מנהיגות טרנסאקציונלית למנהיגות טרנספורמטורית בדיון על סוגיית הניהול, מוביל אותנו למאפיינים של ניהול מוסד אמנותי.

על פי מחקר, שנעשה על ידי מכון אבני ראשה (2008), ישנה ציפייה ממנהל מתחיל להגיע לתוצאות כגון עיצוב החזון של הארגון ומימוש, הנהגת הצוות, קשרי גומלין עם הקהילה ופיתוח "זהות ניהולית". המנהל מצופה לפתח חזון, לבנות תוכנית ולזהות צרכים וקדימויות של הארגון. הוא גם מצופה לקחת אחריות כלפי הצוות והארגון ולהנהיג אותו מבחינה מקצועית וארגונית. המחקר מעלה את הקשיים המרכזיים בכניסה לתפקיד ניהולי: הדרישה לטפל במספר התרחשויות במקביל, הלמידה תוך כדי תנועה, הסתגלות ומו"מ בין תרבות הניהול המקומית והחזון הניהולי של המנהל החדש, קביעת גבולות ונהלים. כל אלה עלולים להוביל לאי וודאות מתמשכת. על פי המחקר, ההתמודדות עם קשיים אלה מובילים לאסטרטגיות שונות של התנהגות. יש מנהלים חדשים שמשמרים ומשכילים את מה שנעשה על ידי אלה שניהלו קודם לכן את הארגון. לעומתם, יש