

**הכשרת שליחים בסוכנות היהודית:
מהי ה"תיאוריה בפעולה"?**

**דר' ויקטור פרידמן
מרכז אקדמי רופין
ושרון ליס
הסוכנות היהודית**

אפריל 2002

**דו"ח מחקר הערכה שהוכן עפ"י בקשת היחידה למחקר
ופיתוח במחלקה לחינוך של הסוכנות היהודית**

תוכן עניינים

1	מבוא
1	שאלות המחקר
2	שיטות ותהליך המחקר
3	תיאוריות בפעולה : המפה
3	רציונל הכשרה : מטרות על
4	מטרות אופרטיביות : התוצאות הרצויות של תוכנית ההכשרה
6	תנאי המצב המצוי
7	תפיסות לגבי הכשרת שליחים
8	בנייה וביצוע ההכשרה : אסטרטגיות הפעולה
9	התוצאות בפועל
13	ביבליוגרפיה

מבוא

שאלת הכשרת השליחים עולה במסגרת ניסיונות הסוכנות היהודית לחדש את עצמה ולהתאימה לתנאים המשתנים. קיים צורך להבין את הצרכים המורכבים של הכשרת השליחים ולהעריך באיזו מידה תוכנית ההכשרה הנוכחית עונה עליהם.

מחקר זה מנסה לשקף את הבסיס הרעיוני והמקצועי של מערך ההכשרה כפי שהוא מתבצע בפועל כיום. הוא מהווה חוליה קטנה בשרשרת של מחקרים שעסקו בנושא השליחות בעבר. פרידמן ונבו (1984) העריכו את מערכת הברירה של שליחים היוצאים לחו"ל התייחסו להכשרה בכך שלעיתים קרובות יא התאמת האדם לשליחות מתגלה רק בתקופת ההכשרה. ב – 1885 "דין וחשבון של הועדה הציבורית לבדיקת מוסד השליחות של ההסתדרות הציונית העולמית" (שם המחבר לא מופיע על העותק בידנו) כתב ש"יש לספק לשליח לא רק מידע כללי על ארץ היעד אלא גם על הקהילה שאליה הוא נשלח, מוסדותיה ואנשיה." גם המחקר המקיף של כהן (1997) על שליחות חינוכית ציין את הצורך לספק מידע ספציפי יותר ואת החשיבות של תקופת חפיפה בין השליח הנכנס והשליח היוצא.

מחקר זה משתמש במושג "תיאוריה בפעולה" ככלי אנליטי לניתוח הנתונים ולהצגת הממצאים לבעלי העניין. הוא מהווה סוג של "מחקר פעולה" (Action Science) שמטרתו ליצור תהליך של חקרנות ולמידה מניסיון בקרב השותפים השונים לתוכנית הכשרה (Argyris, Putnam & Smith, 1983; Friedman, 2000; Schon, 1985). החוקרים ראינו אנשים מרכזים המעורבים בחשיבה, בתכנון, ובביצוע הכשרת השליחים היוצאים לחו"ל מטעם הסוכנות היהודית. מטרת הראיונות הייתה הבהרת תפיסתם של אנשים אלה, כיצד הם פועלים, ומה ניתן לצפות מקורס הכשרת שליחים בתנאים הנוכחיים. בנוסף עברנו על תכניות עבודה לחמ"ע לשנת 2001, תכניות של מחזור נ"ג של קורס שליחים לארצות המערב עליה, קהילה, סטודנטים, תנועות וארגונים של קיץ 2001, ספר השליחים מדצמבר 1998. ספר שליחים זה מגדיר את הגדרת תפקידי השליחויות השונים ואת מפת השליחות הסוכנותית. בנוסף עברנו על מסמכים המתארים את קווי היסוד של קורס הכשרת שליחים במכון לשליחים, השתתפנו ביום עיון בנושא הכשרת שליחים שקיים מרכז להכשרה במחלקה לחינוך.

חשוב לציין שבשלב זה המחקר לא מתייחס להערכת אפקטיביות תכניות ההכשרה או שביעות הרצון של השליחים המשתתפים בה.

שאלות המחקר

מהו הרציונאל לקורס שליחים? האם הוא ברור? מהו הבסיס הרעיוני או אידיולוגי? באיזו מידה קיימת הסכמה לגבי הרציונל? מהן מטרות ההכשרה? מהם התכנים? מהן אסטרטגיות הפעולה והשיטות המקצועיות לביצוע ההכשרה ולהשגת מטרותיה? באיזו מידה קיימת הלימה בין המטרות, תכנים, אסטרטגיות הפעולה, והשיטות?

באיזו מידה השותפים השונים חושבים שהמטרות ההכשרה הושגו?
מהם הקשיים והדילמות העיקריים שאתם מתמודד צוות ההכשרה בתכנון וביצוע ההכשרה? כיצד הם מתמודדים אתם?
מהו מערך הערכה ופיקוח בקורסים השונים? באיזו מידה מערך זה מספק מידע שימושי להסקת מסקנות ולמידה.

שיטות ותהליך המחקר

כפי שנאמר לעיל, המחקר מבוסס על שיטת ה"Action science" שמטרתה לגלות את ה"תיאוריות" שבפעולה (Friedman, 2000, 2001). גישה זאת מניחה שכל התנהגות אנושית מונחה ע"י תוכניות פסיכולוגיות קוגניטיביות הדומות לתיאוריות מדעיות עם המבנה הבא: "על מנת להשיג מטרה X, תחת תנאים Y, עשה Z." באמצעות כלי זה ניתן לנתח ולגלות דפוסי התנהגות של הפרט, הקבוצה והארגון. שיקוף של תיאוריות בפעולה מספק בסיס ללמידה ושינוי. על מנת לגלות את התיאוריה בפעולה ניתחנו מסמכים וקיימנו ראיונות עומק (ראה נספח א') עם תשעה בעלי תפקידים המעורבים תהליך ההכשרה. כל ראיון נמשך בין שעה לשלוש שעות. הראיונות הוקלטו ותועדו בכתב. הנתונים נותחו על מנת לגלות תבניות ולאחר מכן הם חולקו לקטגוריות הבאות: מטרות, תנאים, ואסטרטגיות פעולה.

תוצאות ניתוח הנתונים מוצגות בצורה של "מפה" (ראה נספח ב') המשקפת את מכלול תפיסות המרואיינים לגבי הכשרת השליחים. המפה היא תמונת מצב דינמית הנותנת ביטוי מפורש, אינטגרטיבי, וקוהרנטי לידע המפוזר בין בעלי תפקידים שונים. המפה גם מנסה להראות אל ההבדלים בין המצב הרצוי לבין המצב המצוי. ליד רוב הסעיפים במפה נמצא מספר בסוגריים. המספר מעיד על מספר המרואיינים שהתייחסו לאותו הסעיף (לפעמים במילים אחרות ממה שכתוב בכותרת). חשוב להדגיש שגודל המספר לבד לא מעיד על חשיבות הסעיף. ניתן משקל יתר לתפיסות של האנשים הקרובים ביותר להכשרה מבחינת העיסוק היומיומי כי הם המודעים ביותר לסוגיות המרכזיות.

בקטע הבא נסביר באופן מפורט כל חלק של המפה. בסוף הדו"ח נציג סדרה של "השערות" המשקפות את הממצאים הראשוניים הטנטטיביים.

ב-20 למרץ ה"מפה" הוצגה בפני האנשים שרואיינו על מנת: (1) לבחון את תקיפות המפה (באיזו מידה היא משקפת את המציאות כפי שהם תופסים אותה?), (2) לתקן ולהרחיב את המפה, (3) ללבן את ההבדלים בתפיסה ופרשנות בין בעלי העניין שונים, ו(4) ללבן את הבעיות והדילמות המשתמעות מן הניתוח, ו(5) לחפש דרכים "לשנות את המפה" על מנת להתמודד עם הבעיות והדילמות בצורה אפקטיבית יותר. ב-24.03.02 הוצגה המפה בפני סמינר המחקר של מחלקת החינוך. במפגש הזה קבלנו משוב על התוכן וגם על שיטת המחקר. על בסיס שני המפגשים האלה בצענו מספר תיקונים במפה ובם בטקסט.

תיאוריות בפעולה: המפה

רציונל הכשרה: מטרות על

בניתוח נעשתה הפרדה בין מטרות העל של תוכנית ההכשרה לבין המטרות האופרטיביות. מטרות העל מהוות את הרציונל העומד מאחרי ההכשרה. בדיון על הרציונל קשה להפריד בין שאלות העוסקות בהכשרת שליחים לבין שאלות העוסקות במהות תפקיד השליחות והשליח היום. נושא מהות השליחות רחב מאוד ולא ניתן להרחיב עליו במחקר זה. עם זאת הוא מעסיק את כל המרואיינים ומשום כך נתייחס לזה בקטע הבא.

1) חיזוק הרלוונטיות של השליחות ועידוד דו-שיח בין ישראל לתפוצות. (9) כל המרואיינים, ללא יוצא מהכלל, הדגישו ש"מהות תפקיד השליח הוא הקשר בין ישראל לתפוצות." השליחות היא ה"חוט המקשר בינינו לתפוצות." קשר זה נתפס כ"יצירת שותפות בין ישראל לעם היהודי" ופיתוח ועידוד של דו-שיח מתמשך. ההנחה הבסיסית היא שיש לקהילות בתפוצות צרכים שאותם ישראל יכולה לספק. השליח עוסק בבדיקת הצרכים האלה ומנסה לספק מענה להם דרך תוכניות של הסוכנות היהודית. על מנת למלא את תפקידו, השליח צריך להכיר את השפה והתרבות המקומית ולדעת לתקשר, להקשיב, "ולהתאים את עצמו לקהילה." עם זאת במפגש המשוב אחד המרואיינים התנגד לגישה ההתאמה וטען בתוקף שהשליח בא להעביר מסר ערכי - לא לרצות אלא להתנגש.

2) חיזוק הקהילה היהודית בתפוצות ומניעת התבוללות ע"י העברת מסרים יהודיים - ציוניים. (4) לשליח יש מסר להעביר לתפוצות: שהזיקה לישראל היא הדרך הטובה ביותר לחזק את הזהות היהודית ולמנוע התבוללות. תפקיד השליח "להיות הציר המרכזי של פעילויות סביב ישראל" על מנת לחזק את "מרכזיותה של ישראל" במלחמה נגד התבוללות וביצירת זהות היהודית. אף על פי שעידוד העלייה לארץ עדיין מטרה מרכזית, היא מוצגת יותר ויותר כתשובה אחת מבין דרכים שונות שבהן ישראל יכולה לתרום לחיי עם היהודי. המסר הוא שיש "ערך מוסף" לזיקה לישראל - גם למי שאינו מתכוון לעלות ארצה.

3) פיתוח שיח על מהות השליחות בימינו. (7) תפקיד השליח היום הוא דימני ומורכב מאד. אם בעבר תפקידו היה להעביר מסר חד משמעי שהגשמה היהודית האמיתית היא עליה לארץ ישראל, היום שליחים צריכים להיות "רלבנטיים" ו"משמעותיים" למגוון רחב של קהילות עם צרכים. כמו כן, המצב בכל קהילה וקהילה הולך ומשתנה - לפעמים בקצב מהיר. הגדרת תפקיד השליח חייבת להסתגל לתנאים האלה ויש צורך בחשיבה ובשיח מתמשכים בנושא מהות השליחות..

4) שיווק התכניות של הסוכנות וחיזוק מעמדה והדימוי של הסוכנות בקהילה בתפוצות. (9) התמורות בתפקיד השליח משקפות שינוי בסיסי בתפיסת העבודה של הסוכנות היהודית ושל מחלקת החינוך במיוחד. עבודתה מוגדרת יותר ויותר במונחים של "שיווק" ישראל לתפוצות. המוצרים העיקריים לשיווק הם התוכניות של הסוכנות בארץ ובחו"ל. "היום את שומעת פה

שיחות על לקוחות, " אמר אחד המרואיינים, "מתי שמעת דבר כזה כמו שיחות על לקוחות כאן?" הגישה השיווקית היא חלק מאסטרטגיה ל חיזוק מעמדה ודימויה בעיני קהילות בתפוצות. למעשה ה"רלבנטיות" של השליחות היא הרלבנטיות של הסכנות יהודית. משום כך השליח משחק תפקיד מרכזי כסוכן שיווק של הסוכנות שתפקידו לגייס משתתפים לתוכניות קיימות ולבנות תוכניות "טיילורמייד" לצרכים של הקהילה. מספר מרואיינים אמרו ש"מדד ההצלחה" של השליח הוא "מספר העולים ומספר האנשים המגיעים לארץ" במסגרת תוכניות של הסוכנות. אפילו שליח מקובל ובעל השפעה על הקהילה בתפוצות, לא ממלא את תפקידו כראוי אם הוא לא מגייס משתתפים לתוכניות האלה.

מטרות אופרטיביות: התוצאות הרצויות של תוכנית ההכשרה.

המטרות האופרטיביות של תוכנית ההכשרה נגזרות באופן ישיר מהרציונל הרחב יותר. הן משקפות את התוצאות הרצויות של ההכשרה:

(1) הגדרת תפקיד השליח ביחס לסוג השליחות הספציפית. (2) בתקופת ההכשרה השליח צריך להתחיל בתהליך הגדרת תפקידו העתידי. למעשה השליח לא מקבל או ממלא תפקיד אלא מעצב אותו בהתאם לסוג השליחות, ארץ היעד, הציפיות והצרכים של הקהילה הקולטת, הציפיות והצרכים של המערכת השולחת, והאישיות המיוחדת שלו. תהליך הגדרת התפקיד עוסק בערכים בסיסיים, סוגיות המתרחשות בקהילה, מהות העבודה עצמה, סוגיות בעבודת השליח, וסוגיות הקשורות במשפחתו. מצד אחד ההכשרה אמורה "להטיל אור" על התפקיד ומצד שני "להעלות דילמות וקשיים" לדיון ולחשיבה אף על פי שרק שני אנשים ציינו את המטרה הזאת באופן מפורש, היא מקבלת ביטוי חזק מאד בתוכנית ההכשרה עצמה. חלק ניכר מהנושאים הכלולים בתוכנית מתייחסים למרכיבים השונים של התפקיד. כמו כן התוכנית בנויה בצורה המאפשרת חלוקה לקבוצות שונות בהתאם לסוג השליחות.

(2) הכרות עם ארץ היעד והקהילה. (9) יש מספר היבטים להיכרות עם הקהילה. מצד אחד תוכנית ההכשרה מיועדת לספק אפיון של הקהילה הספציפית: ההיסטוריה שלה, תרבותה, ומצבה הנוכחי מבחינה חברתית, כלכלית ופוליטית. השליח גם צריך להכיר את מבנה הקהילה ואת מעמד הסוכנות כלפיה ובארץ היעד באופן כללי. מצד השני השליח צריך להכיר את משמעות המושג "קהילה" בכלל ולקבל כלים לעבודה עם קהילה כמו "מיפוי של קהילות". השליח צריך לקבל תמונה התחלתית לגבי מהן מטרות הקהילה המקומית ומה היא רוצה ממנו.

(3) בירור עצמי ופתוח יכולת למידה מתמדת. (7) מטרה זו מיועדת להכין את השליחות לחוויה של שינוי תפיסתי והסתגלות אישית שהם חלקים בלתי נפרדים מהשליחות. היא באה לידי ביטוי בשני מושגים: "הבנת הערך המוסף של השליח" שני המושגים מצביעים על כך שתרומתו של השליח איננה מובנת מאליה. למושג "הבנת ערך המוסף של השליח" מספר משמעויות שונות. בהקשר זה המושג מתייחס לתהליך שבו השליח חייב "לזהות ולמצוא" את האלמנטים האישיים המיוחדים שהוא מביא לתפקיד. זה תהליך של ברור עצמי, לפעמים עמוק ביותר, של החוזקות והחולשות הייחודיות שלו. המושג "ללמוד לחשוב שליחות" תואר כ"להבין שיש לך גם מה ללמוד ולא רק ללמד." למרות שיש לשליח ידע ומסרים להעביר, האפקטיביות שלו תלויה ביכולתו להבין ולהתחבר לצרכים של הקהילה. תהליך זה דורש סקרנות, פתיחות ונכונות להבין ולקבל דרכי

חשיבה והתנהגות שונות. אפילו שליח מנוסה או יוצא אותה קהילה שבה הוא יעבוד לא יכול לסמוך על מה שהוא כבר יודע וחייב ללמוד כל הזמן על מנת להיות רלבנטי. תוכנית ההכשרה היא הזדמנות "להתחיל לחיות שליחות..." שהוא תהליך למידה מתמשך.

4) ללמוד כיצד לתרגם את ישראל ליום יום. (7) משמעות אחרת למושג "ערך מוסף של שליחות" מתייחסת לתרומה הסגולית של שליח ישראלי. לכאורה מישהו מקומי יכול למלא חלק גדול מתפקידי השליח הפורמליים. משום כך נשאלת השאלה "מדוע צריכים אדם מישראל בכלל?" התשובה היא שהתנהגות יומיומית של שליח ישראלי מעבירה מסר חזק לגבי ישראל ולגבי ערך החיים היהודיים. המסר מועבר גם בעבודה וגם ביחסים החברתיים שהשליח מפתח בקרב הקהילה. לפעמים המסר הזה יוצר "חיבור לישראל" באופן חזק יותר מהפעילות החינוכית והפרסומית הפורמלית. שליח היוצא לדרך צריך להיות מודע לערך המוסף הזה ומה ניתן לעשות על מנת לממש אותו.

5) יצירת הזדהות ומחויבות לסוכנות היהודית. (9) כל המרואיינים, ללא יוצא מן הכלל, ציינו שזאת אחת המטרה המרכזיות של תוכנית ההכשרה. כפי שנאמר ע"י אחד מרואיין: " אחד מהמסרים של הכשרת השליחים הוא 'הסוכנות היהודית'. הסיבה לכך הוא שרוב השליחים אינם עובדי הסוכנות ולא מזדהים אתה באופן אישי. על מנת להבטיח את מילוי תפקידם כסוכני שיווק המוכרים תוכניות הסוכנות, יש צורך להכניס את השליחים לעולם של הסוכנות היהודית. השליח חייב להבין את הרציונל לקיום הארגון ואת מטרותיו. הוא צריך להכיר את מגוון הפעילויות והתוכניות שהסוכנות מציעה ליהודי התפוצות. הוא גם צריך להכיר את המערכת הארגונית של הסוכנות על מנת להשיג מידע ולהפנות "לקוחות" למחלקות הנכונות. תוכנית ההכשרה צריכה לא רק לספק מידע אלא גם ליצור הזדהות ומחויבות בקרב השליחים. רק הזדהות זאת תבטיח שימסרו מסרים רלבנטיים, חיוביים, ועדכניים לקהילה בתפוצות.

6) גיבוש קבוצתי. (4) המשתתפים בהכשרה צריכים לצאת כקבוצה עם "מטרות משותפות" ועם "זדהות משותפת". למרות שרוב השליחים עובדים לבד במקומות שונים ובתפקידים שונים, יש רצון ליצור "אווירה של ביחד" דרך ההכשרה. יצירת קבוצה המגובשת סביב מטרות המשותפות – מטרות הסוכנות - מחזקת את ההזדהות עם הסוכנות והמחויבות עליה.

7) פתוח מיומנות התקשורת. (3) היות ותפקיד השליח לנהל דו-שיח בין ישראל לתפוצות, מיומנויות תקשורת נחשבות כחשובות ביותר. הן כוללות היכולת להרצות בפני קהל, תקשורת בן-אישית טובה, ויחסי אנוש טובים.

8) חיזוק המוטיבציה להצליח בשליחות. (3) מספר מרואיינים התייחסו לתפקיד ההכשרה בהנעת השליחים. כפי שנאמר ע"י אחד המרואיינים המטרה היא "ליצור אווירה הנותנת מוטיבציה לצאת לשליחות הבאה מאיזשהו צורך להצליח."

תנאי המצב המצוי

הרציונל והמטרות האופרטיביות של תוכנית ההכשרה משקפות תמונה של המצב הרצוי. על מנת להבין את תוכנית ההכשרה, יש צורך לזהות את הגורמים במצב המצוי המשפיעים באופן משמעותי על תכנון וביצוע תוכנית ההכשרה. בדרך כלל תנאי המצב המצוי מתייחסים לגורמים הנמצאים מחוץ לשליטתם הישירה של הממונים על ההכשרה. משום כך תנאים אלה קבועים יחסית וניתנים לשינוי באופן חלקי בלבד - ופחות לטווח הקצר.

1) מורכבות וייחודיות הנובעת מסוגים שונים של שליחות, ממספר רב של ארצות יעד, ומעמד שונה של הסוכנות בכל ארץ יעד (9) המכון להכשרת שליחים מטעם הסוכנות היהודית מכשירה שליחים ל-11 סוגי שליחויות ל-39 ארצות בממוצע. נתון זה נלקח מטבלת הארצות שפורסמה ב-1998. מתוך 11 סוגי שליחויות, בתוך כל סוג שליחות ישנה היררכיה של תפקידים המוגדרים על פי צרכי הקהילה, צרכי והיכולת הכלכלית של הסוכנות היהודית והמחלקות השונות בסוכנות. כל שליח נמצא בנקודת הצטלבות כל הגורמים האלה. משום שתוכנית ההכשרה צריכה לענות על צרכים של מגוון שליחויות, שכל אחת מהן ייחודית במידה מסוימת, התוצאה היא מורכבות עצומה: " (זה) תפקיד עתידי, הוליסטי, רב דיצפלינרי וקשה להכשיר לקראת תפקיד כזה. " ניסיון להתמודד עם מורכבות השליחות ועם מגבלות תקציביות היא הגדרת תפקיד ה"שליח הרב-תכליתי". מושג זה נתפס כבעייתי וכללי מדי.

2) עמימות לגבי מטרות השליחות ותפקיד השליח. (4) למרות שנראה שיש הסכמה לגבי מטרות העל של השליחות, קיימת עמימות רבה ברמה האופרטיבית. עמימות זאת נובעת ממספר גורמים. קודם כל השליח פועל בהתאם לדרישות של כמה בעלי עניין שונים (הסוכנות, הקהילה בתפוצות, התנועה, ועוד). כמעט תמיד יש מתח בין מטרות שונות של בעלי עניין שונים ולפעמים יש סתירות ביניהם. גורם נוסף לעמימות הוא נטיית הסוכנות לקבוע מטרות חדשות בהתאם שינויים בתפוצות: "מטרות השליחות טושטשו... "כדאי לסוכנות להתמקד במעט מטרות מאשר לקפוץ על כל המטרות." גורם שלישי המוסיף לעמימות הוא השוני במעמד הסוכנות ותפקיד השליח בין מדינה גדולה למדינה קטנה, בין מדינות המערב לחבר העמים כו'.

3) אי ודאות השליחים לגבי תפקיד עתידי לא מוכר. (4) שליחות היא לא רק שינוי מקצועי אלא שנוי טוטלי – אבל זמני - באורח החיים. סביר להניח שרוב השליחים נמצאים במצב של אי ודאות גבוהה לגבי העתיד הלא ידוע ומצפים שההכשרה תספק תשובות לצמצום אי הודאות. המורכבות והעמימות המוזכרות לעיל מקשות על סיפוק תשובות ברורות וחד משמעויות.

4) קבוצת שליחים הטרוגנית מאוד. (3) ההטרוגניות בקבוצת השליחים נובעת מגורמים רבים: גיל, רקע (חברתי, דתי, עדתי), ניסיון מקצועי, ניסיון בשליחות (שליחים חדשים, שליחים ותיקים, ושליחים ותיקים שהיו בסוגי שליחות שונים), כשרונות ורמות יכולת שונות, ציפיות שונות ועוד. כמו כן, למרות תהליך קבלה קפדני, לא כל השליחים הנבחרים הם בעלי הידע והכשרונות

הדרושים למלא את תפקידם: "אין מספיק מעומדים מקצועיים – שהם דוברי השפה ומכירים את תרבות המקום." ההנחה היא ככל שרמת השליח הבסיסית יורדת, עולה הצורך להכשרה.

(5) לחץ לכלול בתוכנית מידע וידע מגורמים שונים שהקשר ביניהם רופף. (2) הידע והמידע הנחוץ לבניית תוכנית ההכשרה מפוזר בין אגפים, מחלקות, ואנשים שונים בסוכנות ומחוצה לה. גורמים אלה לוחצים להכללת נושאים או מרצים מסוימים בתוכנית ההכשרה, אבל הם לא ממש שותפים לבנייתה והקשר ביניהם רופף. אין מנגנונים או נהלים פורמליים לריכוז ולניהול הידע הקיים: "המערכת לא הגדירה סוג של הקשר שלי עם השליחים. הקשר עם המחלקה עובר דרך הדסקים, אבל הדסקים פחות מכירים (את השליחים)." הממונים על בניית תוכניות ההכשרה לא תמיד מצליחים ליצור שיתוף פועלה עם הגורמים השונים.

(6) זמן מוגבל להכשרה פורמלית. (9) במשך השנים הזמן המוקדש לתוכנית ההכשרה הולך ומצטמצם. יש צורך להכניס נושאים רבים בתוך המסגרת הזמן הזאת ויש תחושה שההכשרה "לחוצה מאד" ולא מאפשרת מספיק קשר אישי עם השליח. עם זאת יש הטוענים שמקדישים מספיק זמן – או אפילו יותר מדי – להכשרה פורמלית.

(7) חוסר מידע ומשוב על השליחויות ועל השליחים. (2) אין מערכת מידע פורמלית על השליחים, תוצאות השליחות, הערכת שליחים, השפעת על ההכשרה על חווית השליחות ועל אפקטיביות השליח וכו'. כפי שקיימת עמימות לגבי מטרות השליחות, קיימת גם עמימות לגבי הגדרת הצלחתו בתפקיד.

תפיסות לגבי הכשרת שליחים

מהראיונות עלו שתי תפיסות בסיסיות לגבי הכשרת שליחים:

הכשרת שליחים כ"תהליך למידה אישי מתמשך" (3)

ההכשרה היא התחלה של תהליך למידה אישי המתמשך לאורך השליחות. עפ"י הגישה הזאת הנושא המרכזי הוא "מי זה האדם שנכנס בדלת." תפקיד ההכשרה הוא ברור מעמיק ואישי לגבי האדם והתייחסות לתפקיד השליח. חשוב לבוני ההכשרה "להעמיק בהבהרת הרקע של המועמד בכדי שנוכל לתכנן השתלמות יותר מעמיקה." תוכנית ההכשרה צריכה לזהות את נקודת המוצא של כל אחד ולהיות בנוייה "ללוות באופן אישי את השליח... להעמיק במה עושה לו ההכשרה." ההכשרה היא רק צעד ראשון ויש צורך "ללוות את השליח בקשר מקצועי" במשך כל השליחות: "צריך חפיפה לפני כן, למידה מרחוק... לחבר בין ההכשרה הנעשית פה לבין ההשתלמות שמה." עפ"י גישה זאת להכשרה יש השפעה ניכרת על האפקטיביות של כל שליח.

הכשרה מינימלית כי "או שיש לו את זה או שאין לו." (7) לפי התפיסה הזאת הנושא המרכזי הוא "מי זה האדם שנכנס בדלת," אבל כאן הפירוש הוא אחר לגמרי. לפי גישה זאת הצעד החשוב ביותר הוא מיון ובחירת האנשים המתאימים. "אנחנו יכולים לתת לו ידע וכלים," אמר אחד מרואיינים, "אבל או שיש לו את זה או שאין לו." תפקיד ההכשרה הוא חיודוד תכני השליחות,

העברת מידע, הספקת כלים, ופיתוח מיומנויות ספציפיות. עפ"י גישה זאת להכשרה יש השפעה קטנה ביותר על אפקטיביות השליח.

לשתי התפיסות לגבי הכשרה השלכות שונות לגבי אופי תוכנית ההכשרה בעתיד. תפיסת ההכשרה כהליך למידה מתמשך גורסת שהכשרה צריכה להתקיים לא רק לפני היציאה לדרך אלא לאורך כל השליחות. עיקר ההכשרה היא הנחייה, ליווי, ותמיכה בתהליך למידה עצמית. ההנחה הבסיסית של גישה זאת היא שהכשרה יכולה לשפר את תפקוד השליח באופן משמעותי.

התפיסה השנייה גורסת שאפקטיביות השליח היא בעיקר פונקציה של אישיות וניסיון. גישה זאת מניחה שלהכשרה השפעה מועטה על אפקטיביות השליח. עיקר ההכשרה הוא העברת מידע והקניית מיומנויות טכניות. על פי גישה זאת הדרך לשפר את איכות השליחות היא בניית מאגר של שליחים מנוסים, מוצלחים, וזמינים.

לא התגלו ביטויים של קונפליקטים גלוי בין שתי התפיסות. אחד המרואיינים אפילו ביטא את שתי התפיסות באופן מפורש בנקודות שונות בראיון.

בנייה וביצוע ההכשרה: אסטרטגיות הפעולה

תחת התנאים הנ"ל הממונים על ההכשרה נוקטים באסטרטגיות הפעולה הבאות על מנת להשיג את מטרות ההכשרה:

1) בניית תוכנית ההכשרה ע"י תווך של מכון ההכשרה בין גורמים רבים עם דרישות שונות. (3) מכון ההכשרה עומדת בקשר עם כל הגורמים שיש להם עניין בתוכנית ההכשרה ספציפית. מצד אחד הם מנסים לקבל את מידע וידע הדרושים לבניית תוכנית העונה על הצרכים של מגוון רב של שליחים. מצד שני הם מתמודדים עם דרישות בעלי העניין להכניס לתוכנית נושאים החשובים להם באופן מיוחד ו/או להשתמש במרצים מסוימים. היות ואין מספיק זמן לכל הנושאים: "מנסים לתת הכל, ואי אפשר לתת הכל." משום כך יש צורך לקבל החלטות לגבי מה להכניס ומה לא. לפעמים ההחלטות מתקבלות על בסיס שיקול דעת מקצועי של בוני התוכנית ולפעמים כתוצאה מלחצים פוליטיים מבעלי עניין שונים. ההתמודדות נעשית מול כל גורם אינטרסנטי בנפרד.

2) בניית תוכנית לימודים מגוונת המבוססת על יחידות קטנות רבות ומסלולים שונים. (4) כתוצאה מתהליך התווך נבנית תוכנית הכשרה מורכבת מאד. התוכנית מכסה נושאים רבים ורוב היחידות הן קצרות יחסית (שעתיים). עפ"י אחד המרואיינים "עמוד השדרה של ההכשרה הם התכנים המשותפים." יש חלקים מיוחדים לתת-קבוצות שונות כגון קבוצות ארץ יעד וסוג השליחות.

3) השתתפות מכון ההכשרה בתהליך קבלת שליחים. (8) ע"מ ללמוד על אוכלוסיות השליחים ולתכנן את הכשרה בהתאם, עובדי מכון ההכשרה משתתפים בתהליך הקבלה.

4) שילוב של הרצאות ולמידה התנסותית. כ- 70% מתוכנית הלמודים מבוסס על העברת ידע ומידע ממרצים לשליחים: חלק מההעברה נעשית בהרצאות פרונטליות לקבוצה גדולה וחלק בצורת שיחה עם קבוצה קטנה. כ- 30% מהתוכנית מבוסס על סדנאות, סיורים, ולמידה התנסותית. למשל בניתוח תכנית הלימודים של מחזור נ"ג בקיץ.

5) הערכה פורמלית מבוססת בעיקר על שאלוני שביעות הרצון. (2) שאלוני שביעות רצון, שהשליחים ממלאים בתום ההכשרה, משמשים ככלי הערכה עיקרי למרות אי שביעות רצון המכון מכילי זה כמדד אמין להשפעת ההכשרה על השליחות. עובדי המכון מנסים לעמוד בקשר עם שליחים ועם שליחים חוזרים על מנת לקבל מידע שיכול לסייע בשיפור התוכנית והתא

התוצאות בפועל

במחקר זה לא הייתה כוונה לעשות הערכה עצמאית של תוצאות ההכשרה. חלק זה של הדוח מבוסס על התרשמות המרואיינים השונים:

1) שליחים מקבלים מידע רב שלא תמיד רלבנטי לצרכים שלהם. (3) הצורך להכניס מידע רב גורם לכך שמידע רב מועבר לשליחים. תוכנית ההכשרה אמנם מקיפה אבל לא תמיד משולבת או קוהרנטית. לפעמים השליחים מקבלים מסרים שונים או סותרים מגורמים שונים. כמו כן, ריבוי המידע לא בהכרח נותן מענה לאי הוודאות לגבי תפקידם העתידי. אחד המרואיינים טען שלפעמים ההכשרה מספקת את הצורך של המרצה או של הגורמים השולחים יותר מאשר צורכי השליחים. האנשים העקרים שאמרו את זה היו במי, אורית וגיאק

2) נוצרה תחילה של בירור עצמי אבל ללא ליווי מתמשך. (3) לפחות חלק מהשליחים נכנסים לתהליך של בירור עצמי רציני אבל אין למכון ההכשרה היכולת ללוות את שליחים במילוי תפקידם בקהילת היעד.

3) לא ממש יודעים מהי השפעת ההכשרה על השליחות בפועל. (5) בגלל שיטת ההערכה, חוסר מעקב פורמלי, וחוסר נוהל לשליח חוזר, בוני ההכשרה מסתמכים רק על התרשמויות ומידע שהם יכולים לאסוף באופן אישי. .

דיון

המפה מתארת את "תיאוריית הפעולה" המשתמעת מתהליך ההכשרה כפי שהיא מתבצעת היום. היא גם מצביעה על קושי מרכזי בבנייה, בביצוע, ובהערכה של הכשרת שליחים. אילוצי המערכת (מורכבות, קבוצה הטרוגנית, לחץ להכניס נושאים רבים, זמן מוגבל מאד, לחץ פוליטי-ארגוני וכו') משפיעים יותר על אופי תוכנית ההכשרה מאשר תפיסה זו או אחרת לגבי גישה אידיאלית. כתוצאה מכך תוכנית הכשרה מורכבת מחלקים רבים שלא מתחברים באופן אוטומטי לתמונה שלמה וקוהרנטית. מעבר לכך בגלל הייחודיות של כל שליחות, לא ניתן לספק הגדרת תפקיד כזאת מראש.

מצב זה מעמיד אתגר בפני מכון ההכשרה. סביר להניח ששליח חדש מגיע להכשרה עם מידה רבה של אי ודאות לגבי התפקיד העתידי. כל מי שנכנס לעבודה חדשה עובר שלב של הגדרת התפקיד, אבל תהליך זה בעייתי באופן מיוחד בשביל השליח מפני בד"כ אין ממונה או גוף אחד שיכול להגדיר את תפקידו באופן חד צדדי. השליח הנמצא בצומת בין בעלי עניין רבים עם אינטרסים שונים. בהעדר שיתוף פעולה הדוק בין הגורמים השונים, רק השליח עצמו מסוגל להגדיר את תפקידו בהתאם לציפיות השונות.

באופן טבעי הוא מצפה לקבל תשובות ברורות וחד-משמעויות מההכשרה. בפועל השליח מוצף מידע רב, ולפעמים סותר, מכיוונים שונים. עם הוא מפרש את חוסר הבהירות ככשל או כבלבול מצד המערכת – דהיינו הסוכנות היהודית - זה עלול לפגוע בהזדהותו עם הסוכנות. קיימת הסכמה מלאה שתפקיד מרכזי של השליח הוא שיווק תוכניות של הסוכנות היהודית ושיש צורך לפתח נאמנות ומחויבות לסוכנות בקרב השליחים. תחושה כזאת בוודאי לא מגבירה את מחויבותו לשיווק תוכניותיה בתפוצות.

תשובת מכון ההכשרה לבעיית זאת היא התייחסות לתהליך ההכשרה כהרכבה של פאזל (Puzzle). תפקיד השליח מורכב מחלקים רבים (סוג השליחות, צפיות הקהילה, צפיות המערכת השולחת, ציפיות הסוכנות, אישיות השליח, המצב בארץ, וכו'). במסגרת ההכשרה השליח מקבל את החלקים, אבל רק השליח עצמו יכול להרכיב אותם לתמונה שלמה. מושגים כמו "הבנת ערך המוסף של השליח" ו"ללמוד לחשוב שליחות נותנים ביטוי לתהליך למידה זה.

הסתכלות כבניית על תהליך ההכשרה כבניית פאזל יכולה להסביר העדר קונפליקט בין שתי התפיסות לגבי הכשרה. גישה זאת שמה דגש על התמודדות השליח עם אי ודאות. תפקיד תוכנית ההכשרה היא ליצור לספק מידע, לעזור לשליח להתמודד עם אי הודעות, ולהעביר את האחריות ללמידה לשליח עצמו. שתי התפיסות מודות שתוכנית הכשרה לפני היציאה לא תספיק להפיק את "הערך המוסף" של השליח. כמו כן אין סתירה בין בניית מאגר של שליחים מצליחים לבין טיפוח תהליך למידה המתמשך לאורך כל השליחות.

המרכיב הארגוני להכשרת השליחים

על פי הגישה המתוארת לעיל, אי ודאות ומורכבות הן כורח המציאות. לא ניתן להרכיב אותו בשביל השליח מראש. עם זאת יתכן שהסוכנות מסוגלת לתמוך בתהליך ההרכבה בצורה אפקטיבית יותר.

ההכשרה מהווה צינור תקשורת שדרכה המסרים של כל בעלי העניין מגיעים אל השליח. למרות שחלק גדול מבעלי העניין הם מאותו הארגון (הסוכנות או אפילו מחלקת החינוך) הקשר ביניהם רופף. בדרך כלל כל אחד פועל באופן עצמאי על מנת להבטיח שהמסרים שלו יהיו כלולים בתוכנית. מכון ההכשרה מנסה לתווך ביניהם אבל בסופו של דבר המידע מגיע לשליח מכיוונים שונים.

השליח עובד מול גורמים רבים. לפעמים הגורם הממונה עליו באופן פורמלי הוא לאו הגורם המשמעותי ביותר מבחינת העבודה בפועל. מכל מקום אין מנגנון פורמלי לריכוז המידע ולתאום בין הגורמים השונים מול השליח. למרות שינויים מבניים העדר הקשר והתיאום עדיין בא לידי ביטוי באופן ברור בתוכנית ההכשרה. מצב זה עלול לגרום לבלבול ותסכול בקרב השליחים. ומצד שני, כאשר אין גוף אחד המדבר בשם השולחים, לשליח כוח להגדיר תפקידו באופן חד צדדי.

כיום מנגנוני הקישור והתיאום העיקריים בנושא הכשרת שליחים הם המבנה הפורמלי, תווך מכון ההכשרה, ויחסים בלתי פורמליים. להערכתנו המנגנונים האלה אינם מספיקים לשאת את עומס המידע ולספק את הצורך לתיאום בין בעלי העניין. מתן תגבור למנגנונים עשוי ליצור מסרים אחידים יותר ולצמצם אי ודאות.

פתרון אחד הוא הקמת צוות שתפקידו לתמוך בפיתוח תוכניות ההכשרה. צוות יכול ליצור ראייה כוללת ואינטגרטיבית של צרכי ההכשרה. צוות כזה יכול להבטיח שהמסרים המגיעים לשליח הם נחוצים, מאוזנים, ומתואמים. ניתן להקים צוות קבוע או, בהתאם לתוכנית הכשרה ספציפית, להקים צוותי משימה זמניים מנציגי בעלי העניין העיקריים (פנימיים וחיצוניים). קיום צוות משימה כזאת יכול להקל על השליח בהרכבת הפאזל שלו.

לדעתנו גישה זאת גם תקדם את הזדהות השליח עם הסוכנות. גישה תומכת ומתואמת תהווה בסיס ליצירת קשר חיובי עם השליח ותגביר את משקל הסכנות לעומת בעלי עניין אחרים. ככל ששליח חדש יחוה את סוכנות כבית ארגוני תומך, תגבר הנכונות שלו לייצג אותה לשווק את תוכניותיה.

הכשרת שליחים ולמידה ארגונית

כאשר הוצגו ממצאי מחקר זה בסמינר החוקרים, אחת התגובות הייתה שאין שום דבר חדש בו. חלק מהמשתתפים טענו שמחקרים שבוצעו בעבר והצביעו עלו על אותן הבעיות הקשורות לשליחות והכשרת שליחים. הם גם ציינו שמעט מאד השתנה מאז.

טענות האלה מעלה שאלה לגבי יכולת מחלקת החינוך, כארגון, ללמוד מניסיון. שינוי ארגוני קורה כל הזמן – שינויים מבני, שינויים פרסונליים, וכדומה – אבל למידה מתייחסת ליכולת הארגון להפיק לקחים ולשנות את התנהגותו בהתאם (Argyris & Schon, 1996).

באופן פרדוקסאלי ההסכמה הרחבה שמצאנו לגבי הרציונל ההכשרה יכול להיות סימן של חוסר. יתכן שהסכמה בין בעלי העניין השונים קיימת כל עוד התשובות ניתנות ברמה מופשטת ביותר. תרגום המטרות למעשים באופן משותף עלול להציף קונפליקט עמוקים. ללא ספק אימוץ פתרון המוצע לעיל – הקמת צוות – היה יוצר פורום להעלאת ניגודי אינטרסים והשקפות עולם שונות. אף על פי שהתמודדות בונה עם קונפליקט נחשב כהליך חיוני בארגון, קל להבין מודע אנשים נמנעים ממנו (Rothman & Friedman, 2001; Argyris, 1990).

מחקר זה לא עוסק ביכולת מחלקת החינוך ללמוד. עם זאת הממצאים מעמידים הזדמנות ללמידה ארגונית. הקמה והפעלה של צוות כזה – או כל פתרון דומה – לא נמצאים בסמכות מכון ההכשרה ודורשים התערבות ברמות ניהוליות גבוהות יותר. כמו כן, סוגיית הכשרת שליחים מהווה רק אלמנט קטן של נושא השליחות באופן כללי.

ביבליוגרפיה

פרידמן, י. & נבו, ב. "בדיקה והערכה של מערכת הברירה של שליחים היוצאים לחו"ל".
ירושלים: מכון הנריאטה סאלד.

Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: facilitating organizational learning*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

Argyris, C., & Schon, D.A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Reading, MA: Addison Wesley.

Argyris, C., Putnam, R., & Smith, D. (1985). *Action science: Concepts, methods, and skills for research and intervention*. San Francisco: Jossey-Bass.

Cohen, E. (1997). *The educational shlihut in the world: a systematic policy analysis*.
Joint Authority for Jewish Zionist Education.

Friedman, V. (2000). Action science: creating communities of inquiry in communities of practice, in H. Bradbury and P. Reason (eds.) *The handbook of action research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Rothman, J. and Friedman, V. (in press). Conflict, identity, and organizational learning. In D. Meinholf, A. Berthoin-Antal, J. Child and Y. Nonaka, *The handbook of organizational learning*, Oxford: Oxford University Press.

Schon, D. A., (1983). *The reflective practitioner*. NY: Basic Books.

עפ"י סדר ביצוע הראיונות :

ג'ק דרסינובר – ממונה על הכשרת שליחים. מתמקד בשליחות לחמ"ע ומורים שליחים.
אורית בר ששון – רכזת המכון להכשרת שליחים. מתמקדת בשליחות למערב.
דוד רז – אחרי על תכנית מפגשים של ארץ יעד של ארצות הברית ויעץ למכון שליחים.
אלקס גוראלניק – אחרי על מיון, גיוס והכשרה של שחילים לחמ"ע.
מירון מרדלר – אחרי על מיון, גיוס והכשרה של מורים שליחים מבתי ספר ממלכתיים כלליים.
ענת אזון – אחרית על מיון, גיוס והכשרה של שליחי עליה במחלקה לעליה בסוכנות היהודית.
יוסי צוראל – אחרי על מיון, גיוס והכשרה של מורים שליחים מבתי ספר ממלכתיים דתיים.
מהזרם האורתודוקסי.
דן קרוקוב – מנהל התנועה היהודה הצעיר בישראל ויעץ מסלול הסטודנטים שליחים למכון
לשליחים.
במי ריכטר – מנהל ה HRDS.

"מפה": התיאוריה בפעולה של הכשרת השליחים בסוכנות היהודית (נספח ב')
(פרידמן & ליס, מרץ 2002)

תנאים

1. מורכבות וייחודיות הנובעת מסוגים שונים של שליחות, ממספר רב של ארצות יעד, ומעמד שונה של הסוכנות בכל ארץ יעד.
2. עמימות לגבי מטרות השליחות ותפקיד השליח.
3. אי ודאות השליחים לגבי תפקיד עתידי לא מוכר.
4. קבוצת שליחים הטרוגנית מאוד.
5. לחץ לכלול בתוכנית מידע וידע מגורמים שונים שהקשר ביניהם רופף.
6. זמן מוגבל להכשרה פורמלית.
7. אין מערכת פורמלית לאיסוף שיטתי של מידע על שליחים ועל השליחות.

תפיסת

הכשרה כ"תהליך למידה אישי מתמשך"

תפיסה

הכשרה מינימלית כי "או שיש לו את זה או שאין לו."

אסטרגיות הפעולה בפועל
"הרכבת הפאזל"

1. בניית תוכנית ההכשרה ע"י תווך של מחלקת ההכשרה בין גורמים רבים עם דרישות שונות.
2. בניית תוכנית לימודים מגוונת המבוססת על יחידות קטנות רבות ומסוללים שונים.
3. השתתפות מחלקת ההכשרה בתהליך קבלת שליחים.
4. שילוב של הרצאות ולמידה התנסותית (70%) (30%).
5. הערכה פורמלית מבוססת בעיקר על שאלוני שביעות הרצון.
6. בוני התוכנית אוספים מידע רב על שליחים ושליחות באופן בלתי פורמלי.

מטרות אופרטיביות:
התוצאות הרצויות

1. הגדרת תפקיד השליח ביחס לסוג השליחות הספציפית.
2. הכרות עם ארץ היעד והקהילה.
3. ברור עצמי ופתוח יכולת למידה מתמדת. (הבנת "ערך המוסף של השליח" ו"לחשוב שליחות")
4. ללמוד כיצד לתרגם את ישראל ליום יום. (הבנת ערך המוסף של השליחות)
5. יצירת הזדהות ומחויבות לסוכנות היהודית.
6. גיבוש קבוצתי.
7. פתוח מיומנות התקשורת.
8. חיזוק המוטיבציה להצליח בשליחות.

מטרות על: רציונל
השליחות וההכשרה

1. חיזוק הרלוונטיות של השליחות ועידוד דו-שיח בין ישראל לתפוצות
2. חיזוק הקהילה היהודית בתפוצות ומניעת התבוללות ע"י העברת מסרים יהודיים – ציוניים. (דעה אחרת: להעביר מסר ערכי. השליח לא בא לרצות אלא להתנגש)
3. פיתוח שיח על מהות השליחות בימינו.
4. שיווק התכניות של הסוכנות וחיזוק מעמדה והדימוי של הסוכנות בקהילה בתפוצות.

התוצאות בפועל

1. שליחים מקבלים מידע רב. חלק נתפס כרלבנטי לצרכים שלהם, אבל חלק ניכר נתפס כלא רלבנטי.
2. נוצרה תחילה של ברור עצמי והרכבת תמונה של קוהרנטיות של התפקיד אבל ללא ליווי מתמשך של צוות ההכשרה
3. לא ממש יודעים מהי השפעת ההכשרה על השליחות בפועל.



