

חאמר זה מבקש לעשות שימוש במודלים של התפתחות ארגונית מתחום הסוציולוגיה, כדי לבחון התנהלות של להקות מחול. מהיבט זה ייבחנו לידתה וסגירתה של להקת בת־דור (1967-2006). כשמנתחים התנהלות של להקות מחול רבות בעולם באמצעות המודלים שעליהם מסתמך מאמר זה, מתבהר שהשינויים בהתפתחותן של רבות מהן נוטים להתרחש באותו פרמט פחות או יותר ואין חדש תחת השמש. כלומר, אף על פי שדעיכתה וסגירתה של להקת בת־דור נתפשו כמאורע ייחודי, ובעיני חלק מהמעורבים אפילו טרגי, המאורעות שהתרחשו בה היו ניתנים לחיזוי במידה רבה.

לטענתי, אחת התופעות הבולטות שאיפיינו את התנהלותה של להקת בת־דור ושהובילו בסופו של דבר לקריסתה היא תופעה המכונה סינדרום המייסדים. בחיבור זה אתמקד בסינדרום זה ובהשלכות שלו על בת־דור כמו גם בהשלכותיו הפוטנציאליות על להקות מחול ישראליות אחרות.

סינדרום המייסדים הוא תופעה מוכרת מתחום חקר הארגונים והחברות. בכל ארגון – בין אם הוא חנות בגדים, בנק, מוזיאון או חברת היי־טק – אפשר בדרך כלל להצביע על אדם או קבוצת אנשים שייסדו אותו. ארגונים בתחילת דרכם מזהים לעתים קרובות באופן הדוק עם מייסדיהם, שהקימו אותם על פי צרכיהם ובהתאם לחזונם האישי. כאן טמון פוטנציאל לבעיה. כאשר אדם מייסד ארגון או חברה הוא מעוניין,

ברוב המקרים, שהארגון ימשיך להתקיים גם אחריו. גדולתם של ארגונים וחברות טמונה ביכולתם להתקיים קיום עצמאי, שאינו מוגבל למשך החיים של אדם יחיד או קבוצת אנשים. במקרים רבים הנהגתו של המייסד הופכת את הארגון לתלתי. הארגון מזהה באופן כה הדוק עם דמותו של המייסד, שאובדנו של אותו אדם או איבוד יכולת התפקוד שלו מעמידים בספק את המשך קיומו של הארגון. התופעה, כאמור, היא כללית ומשותפת לארגונים מסוגים רבים ומגוונים. היא מוכרת בעיקר בהתהווותיה בעולם העסקים. חברה עסקית חייבת להיות דינמית ולהגיב לתנאי השוק המשתנים כדי שתוכל להמשיך ולהתקיים. ברוב המקרים, כאשר בעל העסק ומייסדו נעשה מקובע בהרגליו או מסרב להתאים את החזון שלו לצרכי השוק, נקלעת החברה למבוי סתום. עם השנים הורחב המחקר בנושא והתייחס גם לארגונים ללא מטרות רווח, כמו ארגונים חברתיים, מוסדות חינוך, מוזיאונים, תזמורות – וכמובן אף להקות מחול.

את רוב הידע על האופנים שבהם סינדרום המייסדים בא לביטוי במוסדות ללא כוונת רווח

שאבתי מהספר של ברדרס ושרמן (2011). המחברים מתארים את סינדרום המייסדים ואת ההתנהגויות והתוצאות האופייניות שלו. הסינדרום, לדבריהם, הוא תופעה שמתרחשת לא רק ביחס למייסדים. היא תקפה גם לכל מנהיג ארגוני שמנהיגותו נמשכה שנים רבות ושהארגון הפך למזוהה עם חזונו.

להקות מחול גם הן גופים ארגוניים. אולי מי שעיסוקו באמנות מתקשה לאמץ גישה מרוחקת ושכלתנית לניתוח צעדיהם של ארגונים הפועלים בתחומי לפי מודלים שנוצרו בחברות עסקיות. הריחוק מאפשר לנו להגיע למסקנות הגיוניות, בוגרות ונטולות משוא פנים, להסתכל על העולם שבו אנו פועלים ממעוף הציפור ולהגיע לתובנות שאי אפשר היה להגיע אליהן מתוך מצב של מעורבות רגשית עמוקה. אימצתי השקפה זו בכוונה תחילה בבואי לנתח את שהתרחש בלהקת בת־דור בשנותיה האחרונות, דווקא אל מול הרגשות החזקים שליוו את כל הנוגעים בה.

אני טוענת, שהסיבות וההתרחשויות שהביאו לסגירת הלהקה היו מורכבות, אבל תיאוריית

אבלמה לסינדרום המייסדים ולהתנהלות כלכלית כושלת? התשובה טמונה בעובדה שלאורך שנים רבות עמותת בת־דור דווקא קיבלה תמיכה ממשלתית, אבל היא נועדה לתמוך באולפן בת־דור ולא בלהקה. לדברי אשל (1988), התמיכה ניתנה מתוך הערכה לרוטשילד כמצנט המחול בישראל, ומתוך הערכה לאיכות אולפן בת־דור. אלא שלא היתה שום הפרדה משפטית אמיתית בין אולפן בת־דור לבין הלהקה: שניהם היו רשומים תחת שמה של אותה עמותה. במלים אחרות, גם אם המימון הממשלתי יועד לאולפן, עצם נתינתו הסירה חלק מהעול הכלכלי שהיה על כתפי הברונית התומכת בלהקה.

כידוע, עמותות נדרשות להתנהל בצורה שקופה ולספק דיווחים אמנים על הכנסותיהן והוצאותיהן, כדי לעמוד בקריטריונים לקבלת מימון ממשלתי. אין להלין על דרישת מינהל התרבות, שבת־דור תפעיל תוכנית הבראה כתנאי לקבלת תמיכה לאחר פטירת הברונית. אבל מדוע לא נדרשה השקיפות המקובלת בתקופת חייה של הברונית, בעוד שלאחר מותה כן הועלתה הדרישה? התשובה ברורה: כישות כלכלית,

סינדרום המייסדים בלהקות מחול

זוהר בורשטיין

בת־דור נתפשה כשייכת לרוטשילד ולא לציבור, אף על פי שחלק מתקציבה בא מכספי ציבור. אילו מקבלי ההחלטות שהעניקו את התמיכה היו מתנתקים מן התפישה הזאת, הם בוודאי היו דורשים מן העמותה להתנהל באופן שקוף שנים רבות קודם למות הברונית. במקרה כזה, ייתכן שהלהקה היתה נאלצת לבצע תוכנית הבראה ואף היתה עוברת כמה שנים קשות, אבל היתה עוברת להתנהל כגוף ציבורי והיתה מצליחה, קרוב לוודאי, לשרוד את פטירתה של רוטשילד, לפחות בהקשר של הניהול הכספי.

אלא שאין לייחס את סגירתה של להקת בת־דור באופן בלעדי לפטירתה של רוטשילד ולאובדן התמיכה הכספית. יש לזכור, שמנהיגת הלהקה מבחינה אמנותית היתה ג'נט אורדמן. כל התנהלותה של הלהקה הותאמה באופן מלא ומוחלט לחזונה ולכישוריה של אורדמן. במחקר שוחחתי עם כמה אנשים שהכירו את הלהקה והיו נוכחים בחייה. גם כאשר ניסיתי למקד את השיחה בלהקה, כבר בשלב מוקדם, התחילו שותפי השיחה לדבר על אורדמן. גם סרטה של רות ולק מ־2011, ג'נט, עוסק בעיקר בדמותה



ויהיה ככלות ממת ג'ין היל סאגאן, רקדנים: ג'נט אורדמן ורדה שאטה
And After..., by Gene Hill Sagan, dancers: Jeannette
Ordman and Reda Shata, Bat-Dor Dance Company

האישית של אורדמן וביחסיה עם הברונית דה רוטשילד, ומתעלם כמעט לחלוטין מהרפרטואר של להקת בת-דור, ממאפייניו ומאופן ההנחיה האמנותית שלה.

לג'נט אורדמן היה חזון אמנותי. היא באה מתחום הבלט הקלאסי אבל פעלה כמנהלת להקה בישראל של שנות ה-60 וה-70, שהעדיפה מחול מודרני בסגנון מרתה גרהאם. מה שאורדמן הציעה היה שילוב של בלט קלאסי ומחול מודרני אמריקני, בדומה לסגנון שהתפתח באירופה באותן שנים (ראיון עם אשל, 2012).

אורדמן ספגה ביקורת על המשמעת הנוקשה שהנהיגה בלהקה. לרקדנים היתה טכניקה טובה, אבל ביצועיהם היו מושא לביקורת שלילית משום שהמשמעת והדיקט פגמו לעתים קרובות ביכולתם להעניק ליצירות שביצעו פרשנות אישית ומעניינת. דוגמה אחת מני רבות לכך היתה ביקורת שפירסם גיורא מנור על היצירה לונגריס של ג'י' קצ'וליאנו (1996). היצירה עצמה זכתה לשבחים, ואילו על הביצוע נכתב שהיה מאופק ורציני מדי: "דרוש ביצוע חצוף יותר, כזה שמראה את האנשים שמאחורי המסיכה הכאילו ייצרית הזאת" (מנור, 1996: 76). לזכותה של אורדמן ייאמה, שבמסגרת הלהקה ובית הספר קמו דורות של רקדנים עם משמעת במה וטכניקה נקייה, עם ביצוע מדויק. להישג זה יש השלכות על אמנות המחול בישראל, שהן מעבר להיבט המקצועי או החינוכי-הכשרתי גרידא. יכולתו של הרקדן והאמן לבצע את תפקידו ברמה טכנית גבוהה מעניקה ליוצרים טווח רחב יותר של

אפשרויות תנועתיות. גם כאשר הבחירה התנועתית שוללת שימוש בטכניקה קלאסית נקייה, מדובר בבחירה אמנותית מודעת ולא בבירירת מחדל.

בשנות ה-70 וה-80 היתה בת-דור להקה מצליחה, אחת משתי הלהקות המובילות במדינה, לצד להקת בת שבע. את ההצלחה ייחס הקהל לאורדמן, שהיתה "הלב של בת-דור", כדברי רוטשילד. גם כאשר התנאי לתמיכה של מינהל תרבות בלהקה היה הקמת ועדה אמנותית,

אורדמן סירבה. לתפישתה, האופיינית כל כך לסינדרום המייסדים, היא והלהקה היו אחד.

כאן טמון היבט נוסף של סינדרום המייסדים, ודומה שהוא מכיל בתוכו כעין סתירה פנימית: מדובר בתופעה שבה הצלחה מובילה לכישלון. מחקרים הראו שהמייסדים שנמצאים בסכנה הגבוהה ביותר להפוך להיות מקובעים והרסניים לארגונם הם אותם מייסדים שחווים תקופות ממושכות או משמעותיות של הצלחה. במלים אחרות, אין לומר שהקיבעון המנטלי או

המקרה של ענבל

הרחבת מאגר הצופים של הלהקה. הסיפור של בת-דור הסתיים בסגירת הלהקה, וזמן קצר אחריה בפטירתה של אורדמן.

להקה נוספת שבה חוסר יכולתו של מנהיג להסתגל לשינויים או לפנות את מקומו הביאה לתוצאה הרסנית היא תיאטרון מחול ענבל. ענבל, שהוקמה ונוהלה על ידי שרה לוי-תנאי, היתה גוף חלוצי בעשייה המחולית האמנותית בישראל בשנות ה-50. הלהקה יצרה מחול לבמה מתוך מחול אתני וחווה גם תקופה של הצלחה בינלאומית (אשל, 1991: 94-100; טולידאנו, 2005: 114-130). אפשר רק לדמיון מה עושה הצלחה כזאת למייסדת של להקה שזה עתה הוקמה במדינה צעירה וענייה. לוי-תנאי לא השכילה להסתגל לשינויים הרבים שקרו בישראל החל בשנות ה-60, והלהקה הלכה ודעכה. לוי-תנאי אולצה בסופו של דבר לעזוב את תפקידה (1992), לאחר שלהקתה היתה נתונה בקשיים כלכליים לאורך שנים ומשרד החינוך אף מינה ועדה חיצונית לבדיקת מעמדה (ראסקין, 1998; טולידאנו, 2005). לוי-תנאי עזבה, אך מורשתה נמשכה: תיאטרון מחול ענבל חידש חלק מיצירותיה והן נלמדות ומשתמרות, אבל ענבל איבדה את מעמדה והיא מחפשת את דרכה האמנותית בתוך המסגרת החדשה של מרכז אתני רב-תחומי ב-1996.

אפשר לטעון שבמידה מסוימת, המבחן האמיתי להיותו של ארגון בר-קיימא הוא יכולתו להמשיך ולהתקיים לאחר שהמייסד

עוזב. כל זמן שהארגון וערכיו מוגדרים על ידי זהותו של המייסד, המשיך קיומו מוטל בספק. אבל אם הארגון ממשיך להתקיים גם לאחר שהמייסד פורש, זהו סימן לכך שיש לו ליבה מסוימת, מערכת של ערכים וחזון המגדירים אותו מעבר לאישיותו של מנהיג זה או אחר. להקת מחול שרוצה לשרוד צריכה להגדיר חזון אמנותי, והחזון צריך להיות רכוש. אפשר לשנות ולעדכן אותו מעת לעת ורצוי שיהיה קשוב לעולם המשתנה. אסור שיהיה מוגבל או אקסקלוסיבי



זואט מאת פול טיילור, רקדנים: דוד דביר ומירי זמיר-לשם
Duet by Paul Taylor, dancers: David Dvir and Miri Zamir-Leshem

הרגשי אינהרנטי לאישיותו של המייסד, אלא שההיסטוריה של ההצלחה שחוה המייסד או המנהיג היא שמקבעת אותו לגישה מסוימת. בנקודה זאת, ממש כמו בתיאור הקלאסי של סינדרום המייסדים, הפכה חוסר היכולת של אורדמן להסתגל לשינויים במפת המחול הישראלית לגורם שהכשיל את להקת בת-דור. הרפרטואר, שהתקבע במודל מסוים, כבר היה לא עדכני בשנות ה-90. הנטייה להופיע כמעט אך ורק בתיאטרון הבית בתל אביב מנעה את

להשקפתו של אדם יחיד. אחריותו של המייסד לארגון דומה במקצת לאחריות של הורים כלפי ילד – הם צריכים ללדת ולגדל אותו, להעניק לו ערכים ולעצב את בסיס אישיותו, אבל ביום מן הימים חובה עליהם לשלוח אותו לעמוד ברשות עצמו, להתנתק מהם וכך גם להתפתח ולהשתנות.

היו בארץ להקות שצלחו את המעבר מארגון תלוי-מייסד לארגון עצמאי. להקת בת שבע צלחה את המעבר, אחרי ששרדה תקופה טראומטית שבה איבדה את תמיכתה של רוטשילד והפכה ללהקה ציבורית נתמכת (אשל, 2004: 23-7; גלוק, 2006: 145-156). להקת המחול הקיבוצית, שהוקמה על ידי יהודית ארנון, עברה לניהול האמנותי של רמי באר והיא מתפקדת זה שנים כלהקה מובילה. דומה ששתי הלהקות הללו עברו בהצלחה את המשוכה ושהן מצליחות להתקיים כארגונים גם לאחר חילופי המנהיגות.

האם סינדרום המייסדים, או סכנה להתפתחות שלו, קיימים כיום בלהקות כמו בת שבע והלהקה הקיבוצית, שמנהליתן כיום אינם המייסדים? התשובה חיובית. על פי המודלים העדכניים ביותר, המונח "מייסד", ובצדו הסינדרום שגלוה אליו, יכול להיות מיוחס לכל אדם או קבוצה של אנשים שמנהיגים ארגון לאורך פרק זמן ממושך, ואשר הופכים להיות מזוהים עם ערכיו וחזונו של הארגון. נשמע מוכר? היום בלתי אפשרי להגות את השם "להקת בת שבע" בלי לחשוב על אוהד נהרין. הוא מנהיג את הלהקה למעלה משני עשורים, שבהם חווה

הצלחה אדירה, בישראל ובעולם. לאן תתקדם ההצלחה? מה יהיה על להקת בת שבע כאשר יבוא היום – והוא יבוא – שבו נהרין כבר לא יהיה מנהלה האמנותי?

ובאשר ללהקת המחול הקיבוצית, מאז שמונה רמי באר למנהלה האמנותי, הרפרטואר הפעיל שלה מורכב כמעט במלואו מעבודותיו. סדקים המתגלעים לאחרונה בין ההנהגה האמנותית למנכ"ל הקודם של הלהקה הקיבוצית, מראים

שגם להקה זו אינה מוגנת מסינדרום המייסדים. סטיב ג'ובס (Steve Jobs) המנוח, המנהיג והמייסד המיתולוגי של אפל, אמר בנואם שנשא לפני סטודנטים באוניברסיטת סטנפורד ב-2005: "כרגע אתם הדבר החדש. אבל ביום מן הימים, בעוד זמן לא רב, תהפכו גם אתם לישנים ובהדרגה תפוננו מן המקום. סליחה על הדרמטיות, אבל זאת האמת". אמירה זו של ג'ובס, עם הקריצה שבצדה, מזכירה שמה שכולנו מחשיבים כיום כדבר החדשני והנועז



הוא והיא מאת מירלי שרון, רקדנים: ג'נט אורדמן ויהודה מאור
He and She by Mirali Sharon, dancers: Jeannette Ordman and Yehuda Maor

לבנות חזון בר-קיימא ולהמשיך ליישם אותו גם כאשר ההעדפות משתנות וגם כאשר המנהיג מתחלף.

ביבליוגרפיה

אשל, רות. לרקוד עם החלום – ראשית המחול האמנותי בארץ ישראל 1920-1964, ספרית פועלים/הספרייה למחול בישראל, 1991. _____ "להקת בת-שבע – העשור הגרהאמי", מחול עכשיו, גיליון 11, נובמבר 2004, עמ' 23-7.

גלוק, רינה. להקת המחול בת-שבע 1980-1964 – סיפור אישי, הוצאת כרמל, 2006.

מנור, גיורא. "מפנקסו של מבקר", רבעון מחול בישראל, גיליון 8, 1996, עמ' 74-76.

טולידאנו, גילה. סיפורה של להקה – שרה לוי-תנאי ותיאטרון מחול ענבל, רסלינג, 2001.

Brothers, J. and Sherman, A. *Building Nonprofit Capacity*, John Wiley and Sons, 2011.

Ruskin, A. State Subsidy of Culture and the Performing Arts in Israel. *Policy Studies*. No. 33. Institute For Advanced Strategic and Political Studies, Division for Economic Policy Research: Jerusalem, Israel & Washington, DC. April 1998.

ראיונות

רות אשל. מראיינת: זוהר בורשטין. חיפה, 27 בפברואר 2012.

זוהר בורשטין היא מורה לבלט קלאסי ולתולדות המחול באולפן בת-דור באר שבע. לימדה בלט במסגרות מגוונות בישראל ובארצות הברית. בוגרת לימודי כתב התנועה Benesh של האקדמיה המלכותית למחול ומסיימת בימים אלה תואר ראשון במחול ובחינוך באוניברסיטת Surrey, בשיתוף עם האקדמיה המלכותית למחול. ילידת באר שבע, נשואה +1.

ביותר יהפוך להיסטוריה ביום מן הימים. מגעו של הזמן לא יפסח על להקת בת שבע והלהקה הקיבוצית, וגם לא על אף אחת מקבוצות המחול הצעירות והעצמאיות הפועלות כיום בישראל בהנהגתו של יוצר יחיד שייסד אותן. כל אותם יוצרים ומנהיגים כריזמטיים יזדקנו יום אחד ויפרשו מתפקידם. לכן, בצד השמחה הרבה שמעוררת הפריחה בתחום המחול בארץ, חשוב לזכור שמבחן ערכן של להקות מחול כגופים אמנותיים בעלי משמעות יהיה טמון ביכולתן