

# **ניהול חברתי זה מקצוע! ניתוח תפקיד המנכ"ל החברתי**

**מרכיבי תפקיד המנהל החברתי  
הדילמות והאתגרים  
כלים יישומיים ודוגמאות מהשטח**



## תודות

לידע בחוברת זו שותפים רבים ועל כך תודתנו הגדולה קרן אלדר-חלק, דובי ארבל, יהודית אינטראקט, דרור איתן, מאיה אלוף-בנישו, צביקה ארן, יעל בורג, הדס גבאי, דינה גדרון, לילך דורה, רני דודאי, גיין יודס, אוריאל לדברג, רונית לוי-זילברשטיין, דברה לונדון, דפנה ליפשיץ, מיכל לסטר-לוי, יפית מולכו, דפנה מורביץ, רקפת מוסק, יעל נאמן, שרי נוריאל, רוני סולימאני, אסתר סיון, גלי סמבירא, ורד עמיאל, אילת עמית, רונית עמית, עדן פוקס, סיגל פרידמן-גמליאלי, שרון פרנקל, ירון קידר, פרופי פייר קלץ, גיורא רוזן, נירית רוסלר, עתר רזי אורן, עדית שדה, ד"ר שרלה שדמי, חגית שחר, קרלוס שטיגליץ, ד"ר דניאל שני, שרון שפר-דינשטיין.

מסמך זה מסתמך על ידע ונסיון של מעל למאתיים איש מהם - 50 מנכ"לים אשר עברו איתנו סדנאות לתיקוף הידע בשלבי הפיתוח, כ- 70 מנכ"לים אשר ענו לסקר האינטרנטי ועוד מגיבים רבים. נוסף לאלו היו צוותים אשר נפגשו ותרמו מזמנם הרב לניתוח התפקיד ועל כך תודתנו הגדולה, לצוות החשיבה שהניע ויצר את התשתית הראשונה לפציוח הניהול החברתי, לצוות התיקוף אשר נפגש במהלך שנה וחצי, לקבוצת המיקוד אשר עזרה לנו להתכוון ולשנות ולעוד מומחים ובעלי תפקידים רבים אשר תרמו את התובנות שלהם לחוברת זו - תודה רבה.



מסמך זה נכתב על ידי שותפים רבים מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל פונה [info@sheatufim.org.il](mailto:info@sheatufim.org.il)



המנהלים החברתיים הם גורם מפתח בהובלה ובקידום של המגזר השלישי בישראל ושל החברה כולה. ניתוח עומק של תפקיד המנהל החברתי הוא צעד חיוני ביצירת תשתית של ידע יישומי שבכוחה לקדם את מקצוע הניהול החברתי ואת התודעה המגזרית של החברה האזרחית בישראל. בדצמבר 2009 פרסמנו מסמך שסיכם את תהליך הלמידה הראשוני של "הניהול החברתי בישראל", אשר הציע מתווה לקידום הניהול החברתי כמקצוע בישראל. היה זה השלב הראשון בתהליך רחב ועמוק לפיתוח הניהול החברתי, וחוברת זו היא נדבך נוסף בפיתוח זה.

החוברת מציגה תמונה חדשנית, בהירה ושלמה של תפקיד המנהל החברתי בדגש על תפקיד המנכ"ל, על מרכיביו, הכלים המעשיים לביצועו והדילמות שאיתן מתמודדים המנהלים, זאת לצד דוגמאות ותובנות מהשטח. מטרת החוברת היא להגביר את הלמידה והידע על הניהול החברתי בישראל, בשאיפה לתמוך במנהלים החברתיים ובעוסקים בתחום בקידום ההשפעה החברתית שעליה הם אמונים.

תהליך הלמידה לפיתוח זה ארך למעלה משנה וכלל שילוב של ידע מקומי ובינלאומי, יישומי ואקדמי, ונשען בעיקר על ידע ושיתוף פעולה של שותפים רבים שתרמו מזמנם, מניסיונם ומרצם לקידום התהליך.

אנו רוצים להודות לצוות התיקוף שכלל 25 מנהלי ארגונים, מנהלות קרנות, נציגים של ארגוני התשתית בישראל, מומחים, יועצים ואנשי אקדמיה; ל-50 המנכ"לים החברתיים שהשתתפו בתיקוף ניתוח התפקיד בסדנאות ובקבוצות מיקוד; לכ-70 מנכ"לים נוספים שחלקו עמנו את התובנות שלהם וענו על סקר אינטרנטי שיצר תמונה מדהימה של תפיסות המנהלים בשטח; לצוות שיתופים ולעוד רבים וטובים – היריעה קצרה מלהכיל את תודתנו לעבודה משותפת זו. תודה גדולה לכולכם.

אנו תקווה שמסמך זה יעזור בקידום הניהול החברתי בישראל, יהיה נעים לקריאה ויפתח צוהר לעולמם המורכב והמרתק של המנהלים החברתיים. קריאה מהנה,

מירי יעקובי-הורוביץ, מנהלת הפיתוח  
שלמה דושי, מנכ"ל

\* חוברת זו כתובה בלשון זכר מטעמי נוחות בלבד, והדברים מופנים לשני המינים.



## תוכן העניינים

|     |  |
|-----|--|
| 5   | פתח דבר .....  |
| 9   | תקציר מנהלים .....   |
| 11  | פרק 1: ניתוח תפקיד המנכ"ל החברתי .....                                     |
| 13  | אשכול ראשון: המנכ"ל החברתי הוא בעל חזון ומעורר השראה .....                 |
| 18  | אשכול שני: המנכ"ל החברתי הוא סוכן שינוי .....                              |
| 23  | אשכול שלישי: המנכ"ל החברתי בונה קשרים ויוצר קהילה .....                    |
| 27  | אשכול רביעי: המנכ"ל החברתי מפתח משאבים .....                               |
| 31  | אשכול חמישי: המנכ"ל החברתי מנהל אנשים ותוצאות .....                        |
| 35  | סיכום: המנכ"ל החברתי משפיע! .....  |
| 36  | פרק 2: "ניהול חברתי זה מקצוע?!!" – עיקרי הממצאים מתהליך הלמידה הראשוני ... |
| 44  | פרק 3: על תהליך הלמידה בפיתוח הניהול החברתי .....                          |
| 48  | פרק 4: ניתוח תוצאות סקר – מהם תפקידיו של המנכ"ל החברתי? .....              |
| 56  | פרק 5: סקירת ספרות – אתגרים ומשימות של המנהלים החברתיים בעולם .....        |
| I   | Preface .....  |
| II  | Acknowledgments .....  |
| III | Executive Summary .....  |





## תקציר מנהלים

בשלוש השנים האחרונות התקיים בשיתופים תהליך שמטרתו פיתוח התפיסה המקצועית של הניהול החברתי בישראל וקידומה. התהליך החל בבירור שאלות בסיסיות הקשורות בתפקיד המנהל החברתי – האם תפקיד זה בכלל קיים? האם ניתן להגדירו? – והמשיך ביצירת מיפוי ראשוני של האתגרים, הידע הנדרש והצרכים הייחודיים של מנהלים ומנהלות חברתיים. בסיכום השלב הראשון הוצג מתווה לקידום התפיסה המקצועית של ניהול חברתי בישראל. תקציר החוברת שפורסמה בסיום שלב זה מופיע בפרק 2<sup>(1)</sup>.

אבן דרך מרכזית בתהליך הייתה העיסוק בתפקיד המנהל החברתי: ממה מורכב התפקיד? מה מייחד אותו? עם אילו דילמות מתמודד המנהל החברתי בחייו המקצועיים? מהם הכלים היישומיים הדרושים לביצוע התפקיד? הניסיון לפתח ולנתח שאלות אלה באופן מקצועי הוביל אותנו לתהליך שיטתי אשר עשה שימוש במגוון כלים, ותוצאותיו מוצגות במסמך זה.

במסמך זה מובאים תחילה תיאור של תפקיד המנהל החברתי וניתוח שלו, ולאחר מכן מתוארים השיטה, הכלים ותשתית הידע אשר שימשו אותנו בתהליך. הניתוח והתיאור של תפקיד המנהל החברתי הם אתגרים מורכבים, שכן ניתן לעשות זאת באופנים רבים ועל פי קריטריונים שונים. אתגר נוסף מציבה השונות הרבה בין המנהלים החברתיים, שהיא תלויה הקשר, סביבה וניסיון. עם זאת, הניתוח הביאנו למסקנה כי אפשר להגדיר חמישה אשכולות המאגדים את מרכיבי התפקיד המשותפים למנהלים: (1) בעל חזון ומעורר השראה, (2) סוכן שינוי, (3) בונה קשרים ויוצר קהילה, (4) מפתח ומתפעל משאבים, (5) מוביל אנשים וביצועים. למנהל החברתי גרעין משותף הקיים בתפקידו אך אופן המימוש של מרכיבי תפקיד אלה שונה בין המנהלים, וכך גם החשיבות של כל אשכול ביחס לאחרים.

**כבעל חזון ומעורר השראה** המנהל החברתי נדרש ליכולת להנהיג את ארגונו למימוש הייעוד והחזון, ועליו לפעול מתוך להט ובעירה פנימית לשנות את פניה של החברה באמצעות הארגון שבראשו הוא עומד. הובלת ארגון חברתי להשפעה מחייבת לא רק דוגמה אישית ומתן השראה לסביבה, אלא גם יכולת תכנון וחשיבה אסטרטגיים תוך שילוב ביניהם.

**כסוכן שינוי** מוטלת על המנהל החברתי החובה להכיר ולהבין היטב לא רק את ארגונו וסביבת פעולתו, אלא גם את המגזר השלישי, החברה האזרחית והחברה בכלל. כדי להוביל את הארגון לקידום השינוי החברתי עליו לדעת ולהבין לעומק מה בדיוק הוא רוצה לשנות, ולהטמיע בארגונו את דפוסי הפעולה המתאימים. המנהל החברתי, יחד עם הוועד המנהל, מחולל שינוי חברתי מתוך תפיסת עולם ערכית ואחריות חברתית, תוך היכרות עמוקה עם המגזר והחברה שבהם הוא פועל, הבנת מטרות בעלי העניין השונים, תיאום ביניהם והתאמה תמידית בין מטרות ארגונו לשינויים בסביבה.

המנהל החברתי עוסק כל העת בבניית **קשרים וביצירת קהילה** לצורך קידום הארגון. כמנהיג הארגון עליו לבסס דפוסי תקשורת המדגישים את המשותף בין היו"ר, ההנהלה, הוועד המנהל והעובדים, ובמקביל ליצור קהילה חיצונית לארגון אשר פועלת בהרמוניה לקידום מטרותיו. כדי לעמוד בהצלחה בשני אתגרים מרכזיים אלה עליו ליצור שפה ואופני תקשורת המדגישים את המשותף בקרב בעלי העניין, להדגיש את המטרות המשותפות וליצור אצלם תחושה שהאינטרסים שלהם מיוצגים היטב. אתגר נוסף במציאות המורכבת הוא להשיג את מטרות הארגון באמצעות גיוס שותפים לקהילה זו.

[1] לקריאת הסיכום שלב זה במלואו ראו "ניהול חברתי זה מקצוע?!" באתר שיתופים: <http://www.sheatufim.org.il/managers/socialmanagement.aspx>

אחד מתפקידיו המרכזיים של המנהל החברתי הוא **לפתח ולנהל משאבים**. הארגון החברתי מסתמך על פיתוח משאבים והבאתם מחוץ לארגון. המנהל ויכולותיו משפיעים באופן ישיר ומיידי על ייבוא תשומות אנושיות, הון, קשרים, ידע, תקשורת והשפעה פוליטית – משאבים שהם "חמצן" הדרוש לקיום הארגון. מלאכת גיוס המשאבים אינה נחלתו הבלעדית של המנהל, ועליו להניע את הוועד המנהל, ההנהגה והארגון כולו לעסוק בה. העובדה שמדובר בארגון חברתי מדגישה את הצורך בתשתיות ובמנגנונים ניהוליים ממוסדים הפועלים ביושרה, בדיוק ובשקיפות מרביים. היכולת לממש את מטרות הארגון כרוכה בניהול של **אנשים וביצועים**. אשכול זה מתאר את המנהל החברתי כמוציא לפועל המקדם ומגשים את משימת הארגון. עליו לתרגם את הייעוד והחזון לתכנית עבודה פרקטית באמצעות תכנון, יישום ובקרה, ולקבוע סדרי עדיפויות לנוכח לחצים פנימיים וחיצוניים כדי שהארגון יוכל לבצע בהצלחה את משימותיו גם כאשר הסביבה משתנה. המשאב המרכזי של הארגון החברתי הוא אנשיו, ועל המנהל לדעת להנהיג ולהוביל אותם לקידום חזון הארגון. עליו לגרום לפעילי הארגון – עובדים ומתנדבים כאחד – לפעול ולבצע את משימות הארגון תוך שהוא מוודא שהם עוברים הכשרה וצמיחה מקצועית ואישית. הביצוע הוא המבחן האולטימטיבי של כל ארגון ועל המנהל להשתמש במשאבים העומדים לרשות הארגון באופן שימצא אותם ויביא להשגת מטרות רבות ומגוונות ולתוצאות שמשנות מציאות.

מטרת פעולתו של המנהל החברתי היא קידום **ההשפעה החברתית** של הארגון שבראשו הוא עומד. אנו מאמינים כי אם יאמץ את תפיסת התפקיד המתוארת להלן ויפעל על פי דפוסי הפעולה האמורים, המנהל החברתי **יצליח להשיג את ההשפעה הרצויה**.

**הפרק הראשון** בחוברת זו מתאר בפירוט את מרכיבי התפקיד של האשכולות שהוצגו לעיל. הפרק מציג גם דילמות ואתגרים מרכזיים במימוש כל אשכול תוך הבאת דוגמאות מעבודת המנהלים בשטח, לצד הפניה לכלים ולחומרים מקצועיים המסייעים בהתמודדות עם אתגרים אלה.

**הפרק השני** מציג את בסיס התפיסה לניהול החברתי (השלב הראשון בתכנית הפיתוח) ובו תיאור המציאות הייחודית שבה פועל המנהל החברתי, ייעוד התפקיד ולב התפקיד, ממשקי העבודה, המשימות המרכזיות, המתחים האינהרנטיים שבהם מצוי המנהל החברתי ואסטרטגיות הפעולה בארגון חברתי.

**הפרק השלישי** מתאר את תהליך הלמידה אשר הניב את ניתוח התפקיד וכולל את גבולות התהליך, אבני דרך מרכזיות ושיטת הפעולה. לביסוס מסד הידע על אודות תפקיד המנהל החברתי בוצע סקר אינטרנטי בקרב 70 מנהלים חברתיים, אשר תשובותיהם תיקפו ודייקו את ניתוח התפקיד. ניתוח תוצאות הסקר מופיע **בפרק הרביעי**.

הצורך לייצר תשתית תיאורטית ומסד רעיוני הביאנו לאסוף, לסקור ולנתח ספרות ממקרים מחוץ לישראל. תוצאות סקר הספרות מובאות לפניכם **בפרק החמישי**.

ניתוח תפקיד המנהל החברתי הוא שלב נוסף בביסוס התורה היישומית לניהול החברתי בישראל, המפותחת זה למעלה משלוש שנים בשיתופים. עתה משניתחנו, המשגנו ותיקפנו את מרכיבי התפקיד נביט אל האופק ונתכנן את דרכי ההטמעה אשר יאפשרו למנהלים החברתיים למלא את ייעודם והמצופה מהם, זאת במקביל להמשך פיתוח התפיסה. הטמעת עקרונות הניהול החברתי צפויה לחדד את הדיון במרכיבים כאלה ואחרים של התפקיד ולהשפיע על הניתוח והתפיסה, וכך בתהליך משולב יתפתח תחום הניהול החברתי.

## פרק 1: ניתוח תפקיד המנכ"ל החברתי

הניתוח והתיאור של תפקיד המנהל החברתי הם אתגרים מורכבים כיוון שאפשר לעשות זאת באופנים רבים ועל פי קריטריונים שונים. אתגר נוסף מציבה השונות הרבה בין המנהלים החברתיים, שהיא תלויה הקשר, סביבה וניסיון. למרות כל אלה החלטנו על דרך ניתוח וחלוקה המותאמת לטעמנו למציאות השכיחה של מנהלים חברתיים בישראל. הניתוח מתבסס על חקר עיסוקים ובחינה משותפת עם מנהלים לגבי תפיסת תפקידם, וכן על חקר הספרות המחקרית והמקצועית בנושא<sup>[2]</sup>. תיאורים אחרים ודרכי הצגה נוספות עשויים אף הם לספק ניתוח מתאים.

את מרכיבי התפקיד בניתוח זה סיכמנו לכדי חמישה אשכולות<sup>[3]</sup> הנבדלים זה מזה ונשענים זה על זה, ומתקיימת ביניהם חפיפה – הן רעיונית והן יישומית. ביחד הם יוצרים את השלם:



[2] בפרק 3 מופיע פירוט מלא של תהליך הלמידה, ובפרק 5 – סקירת הספרות הרלוונטית.

[3] אשכול מכיל קבוצת מרכיבי תפקיד, דילמות ואתגרים. אלו מוצגים לצד דוגמאות מהשטח והצעות לכלים פרקטיים לביצוע מרכיבי התפקיד.

1. בעל חזון ומעורר השראה
2. סוכן שינוי
3. בונה קשרים ויוצר קהילה
4. מפתח ומתפעל משאבים
5. מוביל אנשים וביצועים

מהניתוח עולה כי כל התכונות שאשכולות אלה מייצגים מתבטאות אצל המנהלים החברתיים ויוצרות את הגרעין הבסיסי לתפקיד המנהל החברתי, אולם התמהיל שלהן משתנה בין המנהלים. מפת התפקיד של כל מנהל ומנהלת מושפעת ממצב הארגון, מאופיו ומגודלו, כמו גם מוותק המנהל, מהעדפותיו ומחוזקותיו.

בניסיון להבהיר את ההגדרות האופרציונליות של האשכולות, מתוארים כל האשכולות במבנה קבוע:

- תיאור הרעיון הכללי והמסר המרכזי של האשכול
- מרכיבי התפקיד של המנהל בכל אשכול
- רשימת קישורים לכלים מעשיים לביצוע המשימות שנגזרות ממרכיבי התפקיד
- דילמות מרכזיות באשכול, כולל דוגמאות והתייחסויות של מנהלים

## אשכול ראשון: המנכ"ל החברתי הוא בעל חזון ומעורר השראה

אחד מהמאפיינים הייחודיים בניהול החברתי קשור קשר ישיר ליכולתו של המנהל להביט קדימה במבט רחב ולראות בעיני רוחו תמונה עתידית של הארגון במצבו המיטבי, כמו גם תמונת עתיד של החברה כולה. הספרות הניהולית מדגישה את ההבדל בין ארגונים בהובלת מנהיגים בעלי חזון וערכים לבין ארגונים אחרים. באופן מובהק, ארגונים אשר הובלו על ידי מנהיגים עם חזון וערכים שורדים לאורך זמן רב יותר ומצליחים יותר בהשגת מטרות הארגון מאשר ארגונים שהובילו אותם מנהיגים ללא חזון<sup>4</sup>. הדבר נכון במיוחד בתחום הניהול החברתי. מנהל חברתי ללא חזון יתקשה להוביל את ארגונו, ויתרה מזאת: חזונו האישי של המנהל החברתי כרוך בחזון הארגון כמו גם בתפיסתו לגבי קידום החברה, כלומר על המנהל לקדם את הארגון על פי החזון הארגוני ולפעול להשגת מטרות הארגון מתוך האמונה האישית שלו שאלו יובילו לחברה טובה יותר.

אשכול זה מתייחס למנהל החברתי כ"מודל", כדוגמה עבור העובדים והמתנדבים של הארגון כמו גם עבור מוטבי הארגון, הגורמים המממנים שלו ושותפיו לדרך. המנהל הוא בעל חזון ופועל מתוך להט פנימי וחשיבה חברתית. הוא אמון יחד עם שותפיו בארגון על בירור הייעוד של הארגון וקידומו, על מיקוד החזון הארגוני ועל הובלת ההשפעה החברתית של הארגון. לצד אלו על המנהל להקדיש זמן ומשאבים לתכנון ולניהול אסטרטגיים על מנת לוודא שהארגון אכן מממש את ייעודו ומקדם את חזונו.

אחת התכונות החשובות של המנהל, מעבר ליכולתו להביט קדימה, היא היותו מקור הנעה, סמכות ופעולה. מנהל חברתי הפועל מתוך להט פנימי מעורר השראה בסובבים אותו ומהווה עבורם מודל ודוגמה אישית. ערכיו החברתיים והיותו מודל הם מקור לסמכות ולהנעת כל המערכת. יכולת ההובלה של המנהל נובעת למעשה משילוב בין המבט הרחב ומרחיק הראות שלו, הן לגבי הארגון שהוא מוביל והן לגבי החברה שבה הארגון פועל, לבין יכולתו לעורר השראה באמצעות מניעיו החברתיים.



[4] מדובר בארגונים באשר הם – חברתיים, עסקיים וציבוריים.

# המנכ"ל החברתי בעל חזון ומעורר השראה

חזון, ייעוד והשפעה

תשוקה, השראה ודוגמה אישית

חשיבה, תכנון וניהול אסטרטגי

## מרכיבים מרכזיים באשכול:

### 1. חזון, ייעוד והשפעה

המנהל החברתי מכיר היטב את סיבת קיומו של הארגון שהוא מוביל, שהיא ייעוד הארגון. כדי לממש את הייעוד הוא פועל לאור חזון אשר הוא עצמו התווה יחד עם הוועד המנהל, או שהותווה על ידי קודמיו – ובמקרה כזה עליו ללמוד ולהכיר אותו היטב<sup>[5]</sup>. מימוש חזון ארגוני בהיבט החברתי מייצר השפעה חברתית<sup>[6]</sup>, והמנהל החברתי שואף תמיד למימוש החזון ולמימוש משימות הארגון על מנת להרחיב את ההשפעה החברתית של הארגון ושל אנשיו. על המנהל החברתי לעסוק בבחינה מתמדת של פעילות הארגון אל מול החזון הארגוני, כלומר בבחינת הרלוונטיות של התפתחות הארגון אל מול החזון, תוך וידוא שפעולות הארגון כמו גם חזונו אכן מרחיבים את ההשפעה החברתית ומקדמים את החברה.

המנהל החברתי עוסק בגיבוש החזון הארגוני המושתת על ערכים ותרבות ארגונית, בעדכון ובתיקוף שלו. במקביל לעיסוק זה עליו לתכנן את אסטרטגיות הפעולה שיביאו להשפעה החברתית הרצויה בקרב מוטבי הארגון ובחברה כולה.

**כלים מעשיים וחומריים מקצועיים לביצוע משימות אלו מאתר שיתופים:**

- ארגז הכלים לניהול אסטרטגי
- כלי בין חזון לייעוד
- כלי בניית מצפן ארגוני
- כלי גיבוש חזון
- כלי אסטרטגיות פעולה בארגון חברתי
- לקט תקצירים השפעה חברתית
- בלוג בין השרדות להשפעה

[5] חזון הארגון מתאר את התמונה המיטבית שאליה הארגון שואף; ייעוד הארגון מתאר את הדרך הייחודית של הארגון להגשמת חזונו. לקריאה נוספת על חזון וייעוד בקרו בארגז הכלים לניהול אסטרטגי באתר שיתופים.

[6] השפעה חברתית היא ערך חברתי (social value) או ציבורי (public value), מדיד וארוך טווח שהארגון שואף להשיג, הבא לידי ביטוי בייעוד הארגון. לקריאה נוספת על השפעה חברתית עיינו באתר שיתופים.

## 2. תשוקה, השראה ודוגמה אישית

- המנהל החברתי **מחדיר בסובבים אותו תשוקה** להשגת האפשרי. הוא פועל מתוך להט פנימי ומניע עובדים ומתנדבים בתוך הארגון וגם גורמים חיצוניים – עמיתים, שותפים ובעלי עניין – להאמין שהשינוי החברתי שהארגון פועל למענו הוא אפשרי.
- המנהל החברתי פועל לקידום יכולותיהם של עובדי הארגון תוך יצירת מחויבות לחזון הארגון ולערכיו ומתן דוגמה אישית. פעולות הניהול מביאות לידי ביטוי את הערכים שלהם מחויב הארגון.
- בפעולותיו ובערכיו מהווה המנהל **דוגמה אישית**, אשר יכולה להתבטא בהקפדה על כך שאת שהוא דורש מסביבתו הוא מקיים בעצמו בבחינת "נאה דורש נאה מקיים". התנהגותו והתנהלותו כלפי הסובבים אותו הן דוגמה לשאיפותיו החברתיות.

## 3. חשיבה, תכנון וניהול אסטרטגי

המנהל חושב באופן אסטרטגי במטרה למצוא את הדרך הטובה ביותר לממש את משימות הארגון ולשרת את צורכי הציבור. הוא פועל לבניית האסטרטגיה הארגונית כמסגרת לניהול הגשמת החזון ולהבטחת בנייה של יכולות הארגון בעתיד. יכולת התכנון האסטרטגי איננה שלמה ללא חשיבה ותכנון משותפים עם השותפים להובלת הארגון – יו"ר הארגון, הוועד המנהל<sup>[7]</sup> והדרג המקצועי. היכולת לגייס את בעלי התפקידים היא לא אחת קריטית להצלחת התהליך האסטרטגי ולהצלחת הארגון. יכולת התכנון האסטרטגי כרוכה בהיכרות עמוקה עם סביבת הארגון ועם בעלי העניין שלו (מתנדבים, מוטבים, גופים תומכים, דרג מקצועי וועד מנהל). לאחר שתכנן והגדיר את הדרך הנכונה, המנהל החברתי אחראי ליישום האסטרטגיה הארגונית (בכפוף לאישור הוועד המנהל).<sup>[8]</sup> התכנון האסטרטגי פורס בפני המנהל החברתי את הסביבות השונות שבהן פועל הארגון, וכך רואה המנהל את התמונה הרחבה והכוללת של הארגון ושל הסביבה שבה הוא פועל.

הניהול האסטרטגי הוא מעגלי ומתמשך<sup>[9]</sup>, ובמסגרתו עוסק המנהל בניתוח, בתכנון, ביישום ובבקרה של תכנית אסטרטגית תוך בדיקה חוזרת ונשנית של האפקטיביות במימוש המשימה. מהתכנית נגזרים תכנית עבודה אופרטיבית ונוהלי עבודה אשר מונחלים לארגון כולו.

### כלים מעשיים וחומרים מקצועיים לביצוע משימות אלו מאתר שיתופים:

- כלי על שלבי התהליך האסטרטגי
- כלי בניית תכנית עבודה
- מושגים אסטרטגיה, ניהול אסטרטגי
- ארגז הכלים לניהול אסטרטגי

[7] תפקידו של הוועד המנהל בתהליכי תכנון וניהול אסטרטגיים מתואר במדריך למנהיגות מתנדבת של המרכז למנהיגות מתנדבת על שם פני וסטיבן ויינברג, המכון למנהיגות וממש (אלכ"א), ג'וינט ישראל, עמ' 9-10.

[8] במציאות הארגונית הייחודית שבה פועל מנהל ארגון חברתי עליו לעמוד בקשר מתמיד עם בעלי עניין רבים – למפת הממשקים של המנכל לחצו כאן.

[9] המעגל הניהולי מורכב מארבעה שלבים אשר חוזרים במעגליות: אבחון < תכנון < יישום < בקרה. לקריאה נוספת על המעגל הניהולי לחצו כאן.

## דילמות ואתגרים – בין השראה וחזון לבין ניהול

השראה וחזון מאפשרים להוביל רק עד נקודה מסוימת, להמשך קידום הארגון יש לדעת לנהל ולתכנן במקצועיות רבה.



המכניזם של ההובלה הוא השילוב בין יכולתו של המנכ"ל לראות ראייה רחבה וארוכת טווח הן של הארגון שהוא מוביל והן של החברה שבה הארגון פועל, לבין יכולתו לעורר השראה באמצעות מניעיו החברתיים.

כאמור, יכולת המנהל להוביל את הארגון קשורה ביכולתו לראות לנגד עיניו את החברה המיטבית וגם את הארגון המיטבי, ובעיקר לראות את הקשר בין השניים. כלומר היכולת לקדם את הארגון למקום הרצוי תוביל לקידום החברה למקום הרצוי. למנהל צריכה להיות הבנה עמוקה של הקשר בין קידום הארגון לבין קידום החברה, ומתוך הבנה זו עליו לגרום לעובדים להזדהות עם חזון הארגון ולהאמין בו. אולם לשם כך לא די בדוגמה אישית ובהשראה: מניתוח התפקיד עולה כי ההסתמכות על מקורות הנעה ערכיים "מספיקה" למנהל החברתי רק עד לשלב מסוים בהתפתחות הארגון. משלב זה והלאה נדרש המנהל החברתי גם למקורות סמכות הנובעים מתפיסה מקצועית ומיכולת ניהולית כדי להמשיך ולקדם את הארגון. גם בארגון המונע על ידי תשתית ערכית יש צורך בהובלה ובניהול מקצועיים, והעובדה שאנשים מונעים מתוך ערכים ורצון עז לקדם את החברה אינה סותרת צורך זה. נדמה שלא אחת דווקא בארגונים חברתיים יש מתח בין הניהול המקצועי, המתבסס על מרכיבים ארגוניים-כלכליים ועל מונחים של עלות-תועלת, לבין הניהול החברתי, השם דגש על ערכים ומערכות יחסים.



## מהשטח:

### מנהלת מעוררת השראה אשר מרחיבה את ההשפעה החברתית של הארגון לצד פיתוח התשתיות שלו.

ארגון חברתי גדול שמפעיל למעלה מאלף מתנדבים הרחיב בתקופה של חמש שנים את נפח פעילותו בכל רחבי הארץ, ומנהלת הארגון הפכה לסמכות מקצועית בתחום הליבה של הארגון. התרחבות זו הציפה צרכים חדשים ואילצה את המנהלת להתמודד עם שינויים הכרחיים בארגון. בתקופה זו הקימה המנהלת צוות ניהולי בדרג ביניים בעמותה והטמיעה מערכות טכנולוגיות לניהול המידע עבור המתנדבים בכל רחבי הארץ. המנהלת הצליחה להשקיע משאבים כספיים ומקצועיים בבניית דרג ביניים ניהולי (מנהל מתנדבים, מנהלת משאבי אנוש ומנהלת הדרכה), ובה בעת גם בהטמעת מערכות מידע המותאמות לצרכי הארגון; זאת ללא פגיעה בפעילות שמקיים הארגון להרחבת ההיכרות עם חזונו וערכיו (קיום כנסים וועידות בקרב קהלים רחבים).

אל מול האתגרים שהארגון עתיד להתמודד עמם, ולאור הצורך לגרום לכך שכולם בארגון, כפרטים, יסייעו בהתמודדות עם המציאות המורכבת, הבנתי שרק ארגון חזק מאוד מבפנים יצליח להתמודד עם האתגרים. לכאורה נראה לא מציאותי להשקיע בתהליכים ובמנגנונים פנימיים בתקופה שבה הסביבה החיצונית בוערת, אולם עד מהרה מתברר שזה המכניזם הטוב ביותר - וזה מכפיל הכוח של הארגון.

### מנהל מעורר השראה החוצה אשר מוביל מהלכים בין-לאומיים תוך הזנחת הארגון פנימה

מנהל של ארגון חברתי גדול שפועל בזירה הבין-לאומית, בעל ותק ניכר ומיצוב גבוה בציבור, עסק באינטנסיביות בעבודה עם אמצעי התקשורת ועם הממשל והצליח להחדיר את מודל הפעילות של הארגון לארצות שונות באירופה. עם זאת, בארגון פנימה התמודדו העובדים עם מערכות טכנולוגיות מיושנות במשרד קטן באזור תעשייה, ורמת השחיקה שלהם הלכה וגברה. נראה שהמנהל אמנם הצליח להוביל את התפיסה החברתית של הארגון ולעורר השראה בקהלים רחבים, אך לא הפנה תשומת לב ניהולית להיבטים של ניהול עובדים, תשתיות ראויות ובניית יכולות. מצב זה החליש את הארגון ויצר פערים גדלים והולכים בין רמת התפקוד של הארגון לבין הביצוע הנדרש ממנו. המנהל נדרש להתמודד עם דרישות התפקיד, המחייבות לעסוק בהפצת החזון והערכים של הארגון וגם בניהול קפדני של תשתיות הארגון.

בניתוח סביבת הפעולה שערכתי עם כניסתי לתפקיד הבחנתי כי לארגון שלי "יש מה למכור" וכי נוצר בו מודל פעילות ששווה להתגאות בו, אולם הוא מוכר ורלוונטי רק בסביבה הקרובה ובעיקר לאנשי הארגון. החלטתי שאת עיקר מרצי אשקיע בגיוס שותפים בתקשורת, בממשל ובסביבה החיצונית. כך פעלתי במהלך השנתיים הראשונות לתפקידי והתוצאה הייתה בהתאם - היקף הפעילות גדל פלאים, נדרשנו לעוד פעילות והרגשתי שההשפעה מחלחלת גם לסביבות אחרות. בד בבד החלו להופיע בפניי עובדי הארגון עם סימני שחיקה ובקשות לניוד, ואף בתביעה לדעת לאן הולך הארגון. הארגון מצליח יותר מתמיד אך בו זמנית משהו קורה בו פנימה.

## אשכול שני: המנכ"ל החברתי הוא סוכן שינוי

לאחר שהובן החזון של הארגון יש לקדם את הארגון למימוש, כלומר לקדם את השינוי החברתי. כמנהל ארגון המקדם שינוי חברתי על המנהל עצמו להיות סוכן שינוי, ומכך נגזרים כמה ממאפייני תפקידו<sup>[10]</sup>.

אשכול זה מתייחס למנהל החברתי כמחולל שינוי חברתי הפועל מתוך תפיסת עולם ערכית, רגישות ואחריות חברתית בתוך הארגון ומחוצה לו לקידום השינוי החברתי המוגדר בחזון הארגון. כסוכן שינוי מוטלת על המנהל החובה להכיר ולהבין את החברה האזרחית והחברה בכלל, על מנת שיוכל לקדם בה שינוי ועל מנת שיוכל להטמיע בארגונו דפוסי פעולה המקדמים שינוי חברתי (פנימי וחיצוני). במילים אחרות, על המנהל לדעת ולהבין לעומק מה בדיוק הוא רוצה לשנות על מנת שיוכל להוביל את הארגון לקידום שינוי זה. מתוך התבוננות והיכרות עם החברה, על המנהל לפעול אל מול השינויים החלים בה (בכל הרמות - ממשל, כלכלה, שינוי במפת הארגונים בתחום, חילופי אנשים בארגון ועוד) ולהקפיד על תגובות התואמות את רוח הארגון לצד יוזמות של רעיונות ודרכים חדשות לקידום השינוי.

לארגון החברתי בעלי עניין רבים ושונים, והמנהל פועל בו-זמנית בקרב בעלי עניין אלו ומתמקד בין האינטרסים השונים לבין מטרות הארגון. על מנת לעמוד במשימה זו עליו להכיר היטב את המניעים המכתיבים את מידת רצונם של בעלי העניין להיות שותפים לשינוי החברתי, לחבר ביניהם ולהדגיש את המשותף להם ולארגון. זוהי פעולה יוזמת ואקטיבית המחייבת היכרות עמוקה מאוד עם כלל המעגלים והאינטרסים שלהם, לצד רגישות רבה בעת איחוד כלל האינטרסים למטרה ארגונית מאוחדת כדי להגיע לשינוי המיוחל. פעולה רגישה זו מתקיימת הן בקרב בעלי העניין מחוץ לארגון והן בהובלת האנשים פנימה בתוך הארגון. (קישור למפת הממשקים).

השינוי החברתי יוגדר תמיד במונחים של פער בין המציאות החברתית בפועל (המצוי) לבין החברה שאליה שואפים (הרצוי). למנהל צריכה להיות תפיסה ברורה לגבי השינוי שהוא מוביל, כלומר עליו לחתור לשינוי על בסיס תפיסת עולם ערכית.

### המנכ"ל החברתי הוא סוכן שינוי

תפיסת עולם, רגישות חברתית, אחריות חברתית

היכרות עמוקה עם המעגלים - ארגון, תחום, מגזר, חברה

יוזמה, תגובה, שינויים

[10] "למנהל החברתי יש יכולת הסתגלות וגמישות ביחס לשינויים, הוא מאופיין בסבלנות ובכוח התמדה והוא בעל תשוקה ביחס למשימה" (Crawford, 2010).

## מרכיבים מרכזיים באשכול:

### 1. תפיסת עולם, רגישות חברתית, אחריות חברתית

על המנהל החברתי לפעול תוך גילוי אחריות חברתית ועליו לוודא שכוונות הארגון נועדו לקדם את החברה. הארגון הוא אמצעי להשגת המטרות החברתיות ואינו מטרה בפני עצמו. בתוך כך, פעולותיו של המנהל ושל הארגון לשינוי חברתי צריכות להיעשות תוך שמירה על הערכים האוניברסליים של החברה ועל הערכים הדמוקרטיים שעליהם מבוססת המדינה. המנהל החברתי פועל במטרה להוביל השפעה חברתית. הוא עושה זאת תוך שהוא מחזיק בתפיסת עולם ערכית, מכיר ביחסי הכוחות החברתיים ומבין את התנהלות המגזר החברתי. את הרגישות והאחריות החברתית עליו לתרגם לעשייה גם בתוך הארגון פנימה: עליו לקדם יצירת תרבות ארגונית רגישה מבחינה חברתית המאפשרת מימוש עצמי תוך הוקרה וכבוד להבדלים בין בני האדם ולערך השוויון.

### 2. היכרות עמוקה עם המעגלים – ארגון, תחום, מגזר, חברה

כדי להוביל את הארגון למימוש החזון על המנהל להכיר היטב את הסביבה שבה פועל הארגון: מהם הכללים? מהן בעיות היסוד של החברה? מי הם השחקנים המרכזיים? מה הם המנגנונים המשפיעים? ההיכרות העמוקה היא תנאי מקדים לשינוי והרקע לנדבך מהותי נוסף – תפיסת העולם החברתית של המנהל (המרכיב הקודם). על המנהל להכיר היטב את תחום הפעולה – תחום הליבה של פעילות הארגון – ואת השדה החברתי (המקומי והארצי), ובשאיפה להיות מעורב בעשייה מחוץ לארגון ולקחת חלק בתהליכים חברתיים ומגזריים רחבים יותר. לצד ההיכרות עם הסביבה החיצונית, על המנהל להכיר היטב את סביבתו הפנימית. עליו להכיר את השינויים בתוך הארגון פנימה (התפתחות הפעולות של הארגון, תחלופת אנשים, משברים אישיים, שינויי תפקיד, התפתחות האנשים) ולפעול לסיפוק צורכי הארגון וצורכי אנשיו באמצעות הנהגה, ניהול וסיוע.



כלים מעשיים וחומרים מקצועיים לביצוע משימות אלו מאתר שיתופים:

- כלי SWOT
- כלי ניתוח המציאות החברתית, הסביבה החיצונית (מיקרו)
- כלי ניתוח סביבת הארגון דרך האינטרנט
- כלי ניתוח הארגון פנימה, הסביבה הפנימית
- כלי ניתוח החברה כולה, הסביבה החיצונית (מקרו)
- לקט חומרים מקצועיים מרחבי השפעה
- ארגז הכלים לניהול חברתי שלב הניתוח

### 3. יוזמה, תגובה, שינויים

להיות מוביל חברתי משמעו לחתור תמיד לשינוי, ליזום, להגיב. העשייה החברתית מחייבת ביצוע התאמות בין הארגון לסביבתו. המנהל החברתי עסוק כל העת בתהליכים של שינוי והתאמה – לעתים פרי יוזמה מתוכננת ולעתים כתגובה לדבר מה שהתרחש בסביבה.

- בהיותו מחולל שינוי על המנהל החברתי לוודא שהארגון מגיב בהתאם לשינויים החיצוניים (שינוי בצורכי הציבור, שינוי במקורות מימון, החלטות ממשלה רלוונטיות, תמורות חברתיות ועוד) ולשינויים הפנימיים (התפתחות הצוות, חילופי תפקידים ואנשים, שינויים ארגוניים ועוד).
- לצד ההקפדה על התאמת התגובות לשינויים, עליו לפעול בהתמדה לקידום הארגון ולשינוי ולדאוג שהרוח היזמית שמובילה יצירתיות וחדשנות תישאר בארגון. זאת לטובת פיתוח התחום שבו הארגון פועל, לטובת תחושת ההתפתחות של אנשי הארגון ולמען תפיסת הארגון מבחוץ כמשנה מציאות.
- בהיותו מגיב ויזום, המנהל החברתי מוכן לנצל הזדמנויות, לזהות איומים ולא לתר בהתאם לתנאים המשתנים. המנהל החברתי לוקח סיכונים ומנסה רעיונות חדשים ודרכים חליפיות במטרה להשיג את משימת הארגון.

המנכ"ל הינו מחולל שינוי חברתי הפועל מתוך תפיסת עולם ערכית, רגישות ואחריות חברתית בתוך הארגון ומחוצה לו לקידום השינוי החברתי המוגדר בחזון הארגון. מתוך התבוננות והיכרות עם החברה, על המנכ"ל לפעול אל מול השינויים החלים בה ולהקפיד על תגובות התואמות את רוח הארגון לצד יוזמות של רעיונות ודרכים חדשות לקידום השינוי.

## דילמות ואתגרים:

בין טובת הארגון לטובת החברה, בין ביסוס הישגי הארגון לבין תנועה וחתירה לשינוי.



המנהל עלול להיקלע למצב שבו טובת הארגון אינה טובת החברה, ועליו לפעול לכך שפעולותיו ישרתו את טובת הארגון ואת טובת החברה.

בפעולותיו לקידום השינוי החברתי המנהל עשוי להימצא במתח בין קידום הארגון לבין קידום החברה, ועליו לאתר את שביל הזהב ליצירת מציאות טובה יותר לארגון ולחברה גם יחד. קיים פוטנציאל לטשטוש בין האמצעי למטרה במובן זה שהארגון שבראשו עומד המנהל פועל תמיד למען החברה ובתוכה, והוא אמצעי בידי המנהל להשגת השינוי החברתי. המרחב שבו פועל המנהל החברתי מוגדר מתוך היותו סוכן שינוי, כלומר השגת מטרת הארגון היא תמיד בהקשר של טובת החברה, ואם יש סתירה בין מרחבי הפעולה האלה – טובת החברה קודמת לטובת הארגון.

בין ביסוס הישגי הארגון לבין תנועה וחתירה לשינוי

שינוי חברתי מכתוב תנועה מתמדת וחתירה לשינוי. קיים מתח בין הצורך בביסוס השינויים שהושגו לבין הריצה קדימה לקראת מעגל השינוי הבא.



דילמה נוספת נובעת מכך ששינוי חברתי דורש תנועה מתמדת וחתירה לשינוי, הן של הארגון והן של החברה שבה פועל הארגון. לא אחת קיים מתח בין הצורך לבסס את השינויים אשר הושגו לבין הצורך והרצון לרוץ קדימה לקראת מעגל השינוי הבא. כסוכן שינוי על המנהל להיות מודע לכך שבתחום החברתי יש תמיד תנועה וצורך בשינוי, אך בה בעת השותפים השונים של הארגון והצורך בביסוס הישגים מחייבים פעולות שוטפות לשם ייצוב וביסוס של התשתית וההישגים לצד התנועה המתמדת.

## מהשטח:

### מנהלת שפעולותיה מקדמות את פעילות הארגון אך מחלישות מערכות ציבוריות חשובות למוטבי

ארגון חברתי גדול וותיק בעל מחזור כספי גבוה פעל לשיפור החינוך בישראל באמצעות יצירת מערכת חינוך חלופית איכותית ומקצועית, שבה הושקעו משאבים רבים, עבור אוכלוסייה שנבחרה בקפידה מתוך מערכת החינוך הציבורית.

פעילות המנהלת לחיזוק הארגון ולקידומו יצרה מערכת שמפחיתה מערך המסגרות החינוכיות הקיימות ביישובים שבהם פעל הארגון (מערכת החינוך הפורמלית, מערכת החינוך הבלתי פורמלית והמשפחה). חיזוק מערכת החינוך החלופית של העמותה על חשבון מערכות ציבוריות פגע בטובת החברה לאורך זמן.

בבואה לחזק את הארגון נדרשת המנהלת לבדוק שבפעולותיה היא איננה מחלישה מערכות אחרות שיש להן תפקיד משמעותי עבור מוטבי הארגון ועבור החברה בכלל. עליה לעשות זאת דרך בחינת המסרים שהיא מעבירה לעובדי הארגון ולמוטבי בתהליכי קבלת ההחלטות ובמסגרת מערכות היחסים שהיא בונה עם שותפים שונים.

אחת הדילמות שעמן התמודדתי קשורה לעומק השינוי שהובלתי ולגבולותיו. אני אמנם משנה את הארגון שבאחריותי, אבל אני עושה זאת בהקשר לשינוי הרצוי בחברה שבה אנו פועלים. ומה אם השינוי שאני מובילה בתוך הארגון שלי מצליח מאוד עד כדי כך שהארגון נעשה חזק ומחליש ארגונים אחרים בסביבה? שהרי שינוי אצלנו אמור לשרת מטרה נעלה יותר...

### מנהל ש"רודף" אחר פרויקטים חדשים ללא ביסוס מקצועיות בארגון

ארגון קטן עם רעיון חדשני לקידום הפריפריה זכה במכרז ממשלתי גדול שהוביל להרחבה ניכרת של פעילותו. במקביל המשיך המנהל בפעילות אינטנסיבית של ייזום פרויקטים נוספים במקומות רבים, אף על פי שבכל שנות פעילותו לא הצליח המנהל לבסס את המקצועיות של הארגון באופן מוסדר ומוכח. גם לאחר חמש שנים שבהן ניהל את הארגון עדיין לא היו נהוגות בארגון שיטות מוסדרות של עבודה וניהול המבוססות על תפיסות מקצועיות.

מצב זה יצר ארגון שפעילותו ענפה מאוד אך הרמה המקצועית שלו נמוכה. נדרש מהמנהל "להרגיע" את הרוח היזמית ולהשקיע בביסוס הקיים, בפיתוח מודל מקצועי כתוב, מתועד ומבוסס ובבניית הכשרות מקצועיות ברמה גבוהה לצוות העובדים. זאת על מנת להבטיח שהשינוי החברתי יהיה בר קיימא.

אני מגיע מתרבות שבה רוח השינוי היא המהות, בכל פעם שהשגנו משהו וראינו כי טוב מיד חשבנו על הדבר הבא. לא הביאו אותנו לכאן כדי למסד ולקיים נהלים אלא כדי לשנות. בפרספקטיבה של זמן הבנתי שחלק מהשינויים שחשבתי שכבר קרו לא ממש הבשילו בחלקים לא מעטים בקרב אנשינו.

## אשכול שלישי: המנכ"ל החברתי בונה קשרים ויוצר קהילה

אחד מהמאפיינים הבולטים של המנהל החברתי הוא הימצאותו במערכות רבות של קשרים עם בעלי עניין המחזיקים באינטרסים שונים כלפי הארגון החברתי, ועליו להיות בעל יכולת לייצר ולבסס קשרים אשר יביאו לקידום הארגון. מלאכת טוויית הקשרים מורכבת שכן מחוץ לארגון מדובר בקשרים בין אנשים החולקים לא אחת מעט מאוד במשותף, ובתוך הארגון מדובר בקשרים בין עובדים, מתנדבים והנהלה אשר להם מטרה משותפת אך על פי רוב מאופיינים באג'נדות ובדפוסי פעולה שונים.<sup>[11]</sup>

אשכול זה מתייחס לצורך ולמורכבות שביצירה של קשרים, קהילתיות ושותפויות בארגון החברתי, ופורט את משימות המנהל החברתי ביחס לאלו. קידום הארגון דרך פיתוח ויצירה של קשרים ושותפויות משקף את תפיסת הארגון באשר לשותפים ולגורמים הפועלים מחוץ לארגון ובתוכו. תפיסה זו מונהגת על ידי המנהל, וביכולתו להעצים אותה בארגון ובסביבתו תוך יצירת דפוסי תקשורת אורכיים ורוחביים המייצרים רשת חברתית לקידום מטרות הארגון.

בניתוח זה נגדיר קהילה כקבוצת אנשים החולקים עניין משותף או תחום משותף והנדרשים לקיים אינטראקציה ברמות שונות על מנת לקדם את העניין או את התחום. האתגר המרכזי העומד בפני המנהל החברתי הוא הצורך לייצר קהילה אשר פועלת בהרמוניה לקידום מטרות הארגון. לשם כך עליו לחדד ולהדגיש את העניין המשותף, ולתת לכל שותף בקהילה את התחושה שהאינטרסים שלו והעניין שלו בשינוי מיוצגים היטב ומתואמים עם בעלי האינטרסים האחרים.



## המנכ"ל החברתי בונה קשרים ויוצר קהילה

בניית הקשרים בארגון פנימה

בניית וביסוס קשרים עם בעלי עניין חיצוניים

בניית שותפויות

[11] חיבור למפת הממשקים חסר כאן הלינק

## מרכיבים מרכזיים באשכול:

### 1. בניית הקשרים בארגון פנימה

בניית הקשרים בתוך הארגון היא נדבך מרכזי בפעולתו של המנהיג. הדרך שבה הוא יבנה את הקשר בין היו"ר, ההנהלה השכירה, הוועד המנהל, המתנדבים והעובדים תכריע לא אחת עד כמה כולם יהיו מחוברים למטרות הארגון.

- על מנת לחבר את האנשים לארגון על המנהל החברתי לפעול להעצמתם תוך קידום, פיתוח והכשרה מקצועית ועמידה על חשיבות המקצועיות.
- המנהל החברתי מנהל את הצוות תוך שמירה על אווירה ועל תרבות עבודה המאפשרת לכל אחד להיות בעל ערך בארגון, ועליו מוטלת האחריות להגברת תחושת הקהילתיות בקרב אנשי הארגון. השפה החברתית והערכים החברתיים חייבים להיות מאפיינים של ההתנהלות הפנימית כדי שיהיה אפשר לפעול בשמם גם מחוץ לארגון.
- חיזוק הקשרים בין אנשי הארגון בונה את ההון החברתי הייחודי לארגון ובכך מגביר את יציבותו ומאפשר לארגון לקיים יחסי גומלין יציבים עם הסביבה.

כלים מעשיים וחומרים מקצועיים לביצוע משימות אלו מאתר שיתופים:

- קשר עבודה בין היו"ר והמנכ"ל פרק 4 מתוך "המדריך למנהיגות – מתנדבת" של המרכז למנהיגות מתנדבת ע"ש פני וסטיבן ויינברג, המכון למנהיגות וממשל, ג'וינט ישראל
- כלים לניהול צוות: ישיבת צוות, ימי צוות וכו'
- המדריך לניהול אנשים בארגון שתיל ושיתופים

### 2. בנייה וביסוס של קשרים מרובים ושונים עם בעלי עניין חיצוניים

המנהל החברתי עוסק בפיתוח וביסוס של מערכות יחסים עם בעלי עניין חיצוניים כדי לחזק את הארגון ולסייע לו בבניית אופק פעילות עתידי ויציבות, ולשם כך עליו לאזן בין אינטרסים כלכליים ואינטרסים שאינם כלכליים. ריבוי הקשרים החיצוניים עם בעלי עניין שונים מחייב את המנהל לדאוג לא רק לקשר של כל גורם עם הארגון אלא גם לקשרים בין הגורמים השונים. עליו לחדד ככל האפשר את המשותף לגורמים השונים ולמזער את ההבדלים ביניהם. בשל ריבוי הקשרים השונים בכל זמן נתון על המנהל לדעת "לדבר" את ארגונו ב"שפות שונות", כלומר להעביר מסר חברתי ולבנות קשרים עם בעלי עניין שמגיעים מתחומים שונים בתכלית, אשר הרקע שלהם והעולם שהם מכירים אינם בהכרח מתחברים לשפה החברתית. המנהל החברתי יודע לתרגם את הכוונות הטובות של בעלי העניין לפעולות חברתיות ובעיקר לשכנע בצדקת המטרה הנעלה והמשותפת לכולם.

כלים מעשיים וחומרים מקצועיים לביצוע משימות אלו מאתר שיתופים:

- שמש הממשקים בעבודת המנכ"ל החברתי



### 3. בניית שותפויות

כדי להצליח לקדם את הארגון במציאות המורכבת של העולם החברתי ועל מנת להגביר את השפעתו על המנהל לפעול מעבר לארגון: עליו לייצר שותפויות ולגייס שותפים שיסייעו בהשגת מטרות הארגון, בפיתוח תחום הפעילות של הארגון, בפיתוח הסביבה או בפיתוח החברה. לשותפים השונים צרכים ייחודיים ואינטרסים שונים בכניסה לשותפות. כדי להפוך אותם לחלק מהקהילה המשפיעה, על המנהל לייצר שותפויות כך שכל שותף ירגיש שהתרומה שלו ייחודית ובעלת ערך, ומקדמת את העשייה כולה. במציאות המורכבת שבה פועל הארגון היכולת להשיג השפעה כרוכה קשר ישיר ביצירת שותפויות עם ארגונים ובעלי אינטרסים שונים, וביכולת להניע אותם מתוך מקורות הנעה ערכיים ושותפות בהשפעה על החברה, גם ללא מקורות סמכות פורמליים. ארגונים חברתיים עם מטרות שונות בתכלית, שלעתים אף מתחרים ביניהם, לא אחת יחברו יחדיו כדי להגדיל את השפעתם וליצור חברה טובה יותר. על המנהל החברתי לדעת ליצור שותפויות כאלה כדי להשיג את ההשפעה הראויה.

### דילמות ואתגרים:



המנהל החברתי נמצא על התפר שבין הסביבה הפנימית של הארגון לסביבה החיצונית שלו. יש חשיבות רבה לא רק לסנכרון בין הגורמים החוץ-ארגוניים ולסנכרון בין הגורמים הפנים-ארגוניים, אלא גם חשיבות להרמוניה בין המעגלים הפנימיים לחיצוניים כדי שאלה וגם אלה יפעלו בתיאום למען החזון המשותף.



מנהל הארגון נע תמיד בין הצורך לקדם את מטרותיו הישירות של הארגון לבין קידום האינטרסים הנוספים של השותפויות. מחד גיסא ישאף המנהל לבידול ארגונו, לצעידה קדימה ולהשפעה, ומאידך גיסא עליו להביא בחשבון את תת-המערכות השותפות הצועדות יחד ונעות בקצב שלהן. עליו לאזן בין קידום ובידול של הארגון שבראשו הוא עומד לבין הליכה משותפת עם האחרים, שכן פער גדול מדי בין הארגון לשותפיו עלול להפוך אותו למנוכר לסביבתו.

## מהשטח:

### מנהלת שפועלת להרחבת השפעה דרך הרחבת שותפויות

ארגון מקומי העוסק בשילוב אוכלוסיות מוחלשות בחברה ומספק שירות לכ-1,300 מוטבים בחר להרחיב את השפעתו לרמה הארצית. אסטרטגיית ההתרחבות נבחרה על ידי המנהלת, היו"ר והוועד המנהל, והוחלט לעשות זאת לא בדרך של הרחבת הפעילות אלא באמצעות יצירת שותפויות עם בעלי עניין רבים והפצת תפיסת העולם, התורה ושיטות העבודה.

המנהלת יזמה וביססה מערכות יחסים עם מגוון בעלי עניין כגון תאגידים עסקיים, ארגונים חברתיים משלימים ומשרדי ממשלה.

במקביל פעלה המנהלת לביסוס התפיסה והתורה בקרב עובדי הארגון ומתנדביו, קידמה את הפיתוח והמחקר בשיתוף האקדמיה על מנת לבסס את שיטת הפעולה של הארגון, הגדילה את גיוס המשאבים באמצעות פעילות נרחבת מול תורמים בארץ ובעולם, ותמכה ביצירת קואליציות לקידום רגולציה לשילוב ראוי של אוכלוסיות מוחלשות.

המנהלת מייצרת נראות גדולה של הארגון ושל פועלו אך יודעת לקדם את הנושא המשותף בתוך השותפויות, כשהארגון נמצא "מאחורי הקלעים".

**אחת התובנות המרכזיות שלי כבר בתחילת הדרך הייתה שיש בעלי עניין רבים בסביבה אשר תומכים בדפוסי הפעילות של ארגונו, וכי בהסכמה עמם ניתן להרחיב עוד ועוד את השפעת הארגון. עסקתי רבות בהדגשת המרחב המשותף לנו ולארגונים האחרים וכך נוצרו מכפילי כוח. פעולה זו, יחד עם מציאות שבה הוועד המנהל והארגון פנימה היוו מלכתחילה את הבסיס האיתן שעליו נשען הארגון, אפשרו את מימוש החזון.**

## אשכול רביעי: המנכ"ל החברתי מפתח משאבים

מטבעו, מטרת הארגון החברתי היא לייצר שירות חברתי ולא לייצר הכנסה, ועל כן הוא מסתמך על פיתוח משאבים והבאתם מחוץ לארגון. המנהל ויכולותיו משפיעים באופן ישיר ומיידי על ייבוא משאבים לארגון, המהווים את ה"חמצן" הדרוש לקיומו. השימוש כאן במילה משאבים מכוון למושג הרחב של המילה הכולל תשומות אנושיות, הון, קשרים, ידע, תקשורת והשפעה פוליטית.

באשכול זה ההתייחסות לתפקיד המנהל היא בהיבט הרחב של המשאבים בארגון, החל באחריות לרתום את הארגון כולו (ובכלל זה הוועד המנהל) לנושא לטובת ביסוס היציבות שלו, המשך בפעולות חיצוניות לייבוא משאבים, וכלה בבניית תשתית ניהולית ברורה, הגונה, ישרה ושקופה בהתנהלותה. כל זאת על מנת לייצר מערכת שמשרתת את חזון הארגון לקדם שינוי חברתי לחברה טובה יותר.

הספרות המחקרית והיישומית בעולם, בבואה לתאר את תפקידי המנהל החברתי, משתמשת במילה "אשף", הבאה להצביע על מורכבות היכולות הנדרשות מהמנהל. היכולת לגייס משאבים מן החוץ כרוכה ביכולת בין-אישית גבוהה, ביצירת אמון, בהיכרות מעמיקה עם השחקנים, ביכולות שיווק ועוד. מששכנע המנהל את סביבתו בצדקת הדרך ובחשיבות מטרות הארגון שהוא מוביל, מוטלת עליו החובה לנהל את המשאבים באופן המקצועי ביותר.

### המנכ"ל החברתי מפתח משאבים

תפיסה רחבה של משאבים והון

עבודה עם הוועד המנהל ובניית ארגון מגייס

ניהול המשאבים - יושרה, הגינות, דיוק, דברור, ייצוג

## מרכיבים מרכזיים באשכול

### 1. תפיסה רחבה של משאבים והון

המנהל החברתי צריך להחזיק בתפיסה רחבה על אודות הון ומשאבים. עליו לחזק במקביל את סוגי ההון השונים – אנשים, קשרים, כסף, שווה כסף, שותפויות, תשתיות ומדיה/תקשורת – ולא פחות חשוב, עליו לייצר אינטגרציה ביניהם. החיבור בין הפעילות באפיקים השונים מגביר את היקף המשאבים שיגיעו לארגון. המנהל הוא שרואה את התמונה הרחבה ויכול לחבר בין הפעילות של הארגון בממדים השונים.

## 2. עבודה עם הוועד המנהל ובניית ארגון מגייס

כאמור, יכולתו של המנהל לקדם את הארגון קשורה קשר ישיר בייבוא משאבים המהווים את ה"חמצן" הדרוש לקיומו של הארגון. אולם הצורך בגיוס משאבים אינו נחלתו הבלעדית של המנהל, ועליו לפתח מנגנונים שיאפשרו לארגון לעסוק במשימה זו. שותפות הוועד המנהל בגיוס המשאבים היא קריטית להצלחת הארגון. המנהל מופקד על טיפוח הקשר עם הוועד המנהל ועל יצירת מחויבות בקרב חבריו לפעול כל העת לקידום מטרות הארגון, ובהקשר זה עליו להניעם לפעולה אקטיבית הקשורה בגיוס. מלאכת גיוס המשאבים היא רציפה ומורכבת: היא דורשת חלוקת תפקידים בין חברי ההנהלה אל מול יעדי גיוס, וכן אינטגרציה לא רק בין חברי ההנהלה אלא אף בין ההנהלה והארגון. המנהל החברתי, בתיאום עם יו"ר הארגון<sup>[12]</sup>, מנצח על ההרמוניה הזו.

### כלים מעשיים וחומרים מקצועיים לביצוע משימות אלו מאתר שיתופים:

- כלי פרק מהמדריך קשר בין יו"ר למנכ"ל המרכז למנהיגות מתנדבת ג'וינט ישראל
- סרטון בניית תכנית לגיוס משאבים
- להחליט על הכלים הנוספים מהשולחן

## 3. ניהול המשאבים – יושרה, הגינות, דיוק, דברור, ייצוג

לאחר פעולת גיוס המשאבים ממקורות חיצוניים, האתגר המרכזי הוא לנהל ולהתנהל באופן יעיל ואפקטיבי בתוך הארגון כדי לנצל היטב את המשאבים שניתנו בידיו ולוודא שהם מתועלים ליעדים הנכונים. בארגון חברתי המשאבים ינוהלו תמיד על בסיס ערכי, וה"מצפן" שינחה את הארגון יהיה ניהול מדויק, שקוף, יעיל ומייצג. השימוש במשאבים למטרות חברתיות נעלות מחייב פיתוח מנגנונים, תשתיות וכלי ניהול אשר יובילו לאפקטיביות בתפעול המשאבים. לא אחת יכולת הגיוס העתידית תלויה גם ביכולת להראות שימוש אפקטיבי במשאבי העבר. האחריות על חלוקת תפקידים בתוך הארגון ועל קיום מנגנוני תכנון ובקרה בהקשר של ניהול המשאבים מופקדת על המנהל.

### כלים מעשיים וחומרים מקצועיים לביצוע משימות אלו מאתר שיתופים:

- המדריך לניהול פיננסי בארגונים חברתיים תבונה

## דילמות ואתגרים:

### פרדוקס ההצלחה

הארגון החברתי מתבסס במהותו על ייבוא משאבים לטובת פעילות חברתית ובשל כך הוא שרוי תמיד באי-ודאות, אשר מובילה לסכנה הישרדותית. פרדוקס ההצלחה של המנהל החברתי נובע מכך ששירות חברתי טוב יותר אינו מניב הכנסה רבה יותר, נהפוך הוא: ככל שהשירות החברתי שהמנהל מוביל יהיה טוב יותר ויזכה לביקוש רב יותר, כך יצטרך המנהל לפעול לגיוס עוד ועוד כסף ומשאבים.

[12] תפקיד הוועד המנהל בפיתוח המשאבים בארגון מתואר ב"מדריך למנהיגות מתנדבת" של המרכז למנהיגות מתנדבת ע"ש פני וסטיבן ויינברג, המכון למנהיגות וממשל (אלכא), ג'וינט ישראל, עמ' 11-10.



בהיבט המשאבים המנהל החברתי נמצא במצב תמידי של אי-ודאות היוצר תחושה של דחיפות קיומית. בה בעת מעוניין המנהל לייצר מערכת חברתית מקדמת ומשפיעה ותשתיות שיאפשרו לארגון להתקדם. המתח בין ניהול אפקטיבי של הקיים בהתאם למטרות לבין הריצה אחרי משאבים נוספים לשם מימוש המטרות הקיימות או מטרות נוספות הוא מנת חלקו השגרתית של המנהל החברתי.

התלות הכמעט מוחלטת של הארגון במקורות חיצוניים וביכולת לעסוק בגיוסם מעיבה על איתנותו הפיננסית של הארגון. המנהל מוצא עצמו נע תמיד במתח שבין קיימות להשפעה, המתואר על ידי המנהלים כמתח של הישרדות אל מול הגשמת ייעודו של הארגון.

סוגיה מאתגרת נוספת בארגונים הפועלים מתוך שליחות קשורה לאופן ניהול המשאבים ולתשומת הלב הרבה הנדרשת בביסוס מנגנונים להתייעלות בנושא המשאבים. העיסוק בסוגיות רמות מעלה כמו השפעה על החברה מציב את הצורך בניהול מקצועי של המשאבים במקום נמוך יותר בסדר העדיפויות הארגוני, לכאורה. אולם לאמיתו של דבר דווקא בארגון מסוג זה הצורך לשמש מופת בכל הנוגע למשאבים ולשימוש בהם מחייב את המנהל להתנהלות מקצועית אף יותר מבארגונים אחרים.

## מהשטח:

### מנהל שמרחיב את משאבי הארגון על חשבון קידום שינוי חברתי

ארגון רווחה בינוני וידוע הפועל בפריסה ארצית נחשב למקצועי מאוד, מוכר על ידי הרשויות ופועל בשיתוף פעולה עם הרשויות המקומיות ועם המוסדות הציבוריים.

שמו הטוב של הארגון והיקף פעילותו עזרו לו לזכות במכרזים מטעם הממשלה והרשויות המקומיות לביצוע פרויקטים שונים.

המנהל ראה לנכון לגשת למכרזים גדולים ולקבל בעיקר פרויקטים גדולים שבעזרתם האמין כי יצליח להשיג משאבים רבים לארגון, אך לא בחן לעומק את הרלוונטיות של אותם פרויקטים לליבת העשייה של הארגון.

לאחר 10 שנות פעילות הוביל דפוס ניהולי זה את הארגון לפעול בחמש זירות טיפוליות שונות, במקביל וללא מיקוד, ללא חיבור וללא יכולת להגדיר את השינוי החברתי שהארגון רוצה לקדם. על מנת להוביל שינוי חברתי בר קיימא נאלץ המנהל לסגור חלק מהתכניות ולהרחיב פעילות בתכניות קיימות, ובכך ליצור מיקוד ארגוני תוך הבטחת ההשפעה החברתית.

לאחר זמן מה בתפקיד התברר לי שבמקום לרוץ אחר גיוס עוד ועוד משאבים להבטחת קיומו של הארגון, הייתי צריך להפנות את מרצי לשינוי ולהשפעה שאליהם שואף הארגון ולהשקיע בהם יותר.

### **מנהל שפועל לקידום השפעה ושינוי חברתי בעירו ללא פיתוח משאבים עד סגירת הארגון**

בארגון קטן, מקומי ואידיאולוגי, המוכר בקהילה כארגון איכותי, עסק המנהל רבות בקיום דיונים לעיצוב האידיאולוגיה של הארגון והעמקתה, והוביל את תהליכי קבלת החלטות בשיתוף מלא של הוועד המנהל ועובדי הארגון. דפוס ניהול זה יצר דיונים ארוכים ומורכבים בסוגיות קטנות כגדולות. פעילות הארגון בעירו הייתה ענפה וחוללה שינויים משמעותיים בחינוך בעיר, בקשרים בין תושבי העיר ובחוסן החברתי בקהילה. עם זאת, בשל תפיסות העולם של המנהל הוא סירב לקבל מימון מהרשויות ומהמדינה, כמו גם מקרנות פילנתרופיות. החלטות אלו הובילו לקשיים כלכליים בארגון ובסופו של דבר הוא נסגר מחוסר משאבים.

לצד העיסוק בבירור האידיאולוגיה המנחה את הארגון ואנשיו, בהעמקתה ובהרחבת ההשפעה, נכנס הארגון למצוקה כספית שדרשה ניהול ויבוא של משאבים. ייתכן שמצב עצוב זה היה נמנע אילו המנהל היה עוסק יותר בפיתוח המשאבים, גם על חשבון הפעילות ההתנדבותית בעיר והרחבת השינוי החברתי.

## אשכול חמישי: המנכ"ל החברתי מנהל אנשים ותוצאות

העובדה שמטרות הארגון הן רחבות, לעתים "רכות" ועוסקות בערכים יכולה לטשטש את הצורך בהיותו של המנהל מנהיג משימתי. העיסוק בתחומי תוכן חברתיים מציב את המנהל מול אתגרים ומורכבויות רבים, אך הוא עדיין עומד בראש ארגון שיש לו משימות לבצע. על המנהל להתמחות בניהול הביצועים בארגון באמצעות ניהול אנשיו.

כמו בכל ארגון, האנשים בארגון החברתי הם הכוח המניע. מקורות ההנעה שלהם מחייבים את המנהל לנהל אותם ברגישות תוך התמודדות עם מורכבויות רבות. ההנהלה המתנדבת, ההנהלה השכירה, המתנדבים והעובדים יוצרים פסיפס אנושי ייחודי לארגונים חברתיים ודורשים מהמנהל תבונה, רגישות, דרישה והתמדה – החל במציאת ההרכב האנושי הנכון לארגון וכלה בדאגה לאנשי הארגון ברמה האישית והמקצועית.

בדרך למימוש המטרות הרחבות המנהל החברתי צריך לגייס את הכובע המשימתי: עליו למצוא את הדרכים היעילות והאפקטיביות ביותר לביצוע משימות שמהותן חברתית, להוציא לפועל משימות ולנהל את הביצועים בארגונו. מכאן שעליו לבנות תשתיות ארגוניות, לפתח יכולות, לנהל אנשים ומשאבים ולהוביל את הארגון לתוצאות. הובלת אנשי הארגון למימוש החזון בתוך השדה החברתי מחייבת ניהול משימתי מוקפד.

אשכול זה מתאר את המנהל החברתי כמוציא לפועל המקדם ומגשים את משימת הארגון. המנהל מכוון לתוצאות ומוודא שהתוצאות מושגות תוך התאמה להשקעה. עליו לקבוע סדרי עדיפויות לנוכח לחצים פנימיים וחיצוניים ולהשיג את משימות הארגון גם כאשר הסביבה עוברת שינויים. המנהל משתמש במשאבי הארגון כדי להשיג תוצאות שמשנות מציאות, והמשאב המרכזי של הארגון החברתי הוא אנשיו. על המנהל לדעת להנהיג ולהוביל את אנשיו לקידום חזון הארגון וגם לנהל אותם. עליו לגרום לפעילי הארגון – עובדים ומתנדבים כאחד – לפעול ולבצע תוך שהוא מוודא שהם עוברים הכשרה וצמיחה מקצועית ואישית.

המנהל החברתי עוסק בניהול לשם השגת תוצאות: הביצוע הוא המבחן האולטימטיבי של כל ארגון, ועל המנהל להשתמש במשאבים העומדים לרשות הארגון באופן שימצה אותם ויביא להשגת מטרות רבות ומגוונות. על המנהל להישאר ממוקד בתחומי הביצוע הרלוונטיים לארגון ולוודא כי כוונות טובות הופכות לפעולות אפקטיביות<sup>[13]</sup>.

### המנכ"ל החברתי מנהל אנשים ותוצאות

מייעוד וחזון לתכנית עבודה וניהולה

תכנון, ביצוע ובקרה

ניהול אנשים

בניית יכולות ארגוניות

[13] אפקטיביות משמעותה מימוש מטרות הארגון, להבדיל מיעילות שמשמעותה מקסימום תפוקות במינימום משאבים לקריאה נוספת עיינו בלקט החומרים על השפעה חברתית באתר שיתופים.

## מרכיבים מרכזיים באשכול

### 1. מייעוד וחזון לתכנית עבודה ולניהולה:

בסופו של דבר משימתו העיקרית של המנהל היא ניהול השינוי וההשפעה החברתית שהארגון מבקש לקדם. כמי שמופקד על בנייתה של האסטרטגיה הארגונית, המנהל גם מנהל את הוצאתה לפועל. הוא פועל מתוך הבנה עמוקה ביותר של הלקוחות, של השירותים ושל התורמים, ופועל להכשרת העובדים, ליצירת הזדמנויות ולניצולן תוך בחינת מתמדת של המטרות מול הביצוע. את חזון הארגון וייעודו מתרגם המנהל לתכנית עבודה יישומית ודואג למימושה. המנהל עוסק בתכנון, בהגדרת סדרי עדיפויות, בקביעת יעדים, בהקצאת משאבים, בחלוקת תפקידים ובבקרה – כל אלה יחד מהווים את התרגום האופרטיבי של החזון לתכנית עבודה חיה ונושמת. בתוך מערכת חברתית שמטרותיה במקרים רבים הן רכות ורחבות, על המנהל לדקדק בקביעת יעדים אופרטיביים ומדויקים בדרך למימוש תכנית העבודה.

#### כלים מעשיים וחומרים מקצועיים לביצוע משימות אלו מאתר שיתופים:

- כלי תכנית עבודה
- כלי שלבים מקדימים לבניית תכנית עבודה (שלב או ב)
- כלי שלב היישום בתהליך האסטרטגי (מארגז הכלים לניהול אסטרטגי)
- כלי מודל לוגי איך בונים תכנית הערכה

### 2. תכנון, ביצוע ובקרה:

תפקידו של כל מנהל באשר הוא מכיל שלושה רכיבים מרכזיים: תכנון, ביצוע ובקרה. היכולת לעבור מחזון למימוש כרוכה ביכולתו של המנהל לממש מרכיבים אלה בטווחי זמן שונים: מידי, קצר וארוך.

- התכנון בארגון החברתי דורש מהמנהל לתרגם רעיונות גדולים ורכים לכדי תכנית המבטיחה לכלל העוסקים במלאכה את מפת המשימות שלהם (מהן המשימות, מי אחראי על מה, מתי וכיצד יש לבצע כל משימה). הצורך בהסכמה של גורמים ובעלי עניין רבים הופכת את מלאכת התכנון למורכבת.
- היישום – על המנהל לנסח באופן שוטף ויום-יומי יעדים ומדדים שיביאו את התהליכים הרכים לכדי ביצוע מיטבי, להקצות משאבים ולחלק תפקידים וסמכויות.
- הבקרה – חובתו כמנהל לוודא שהמשימות שהטיל מבוצעות. לשם כך עליו להיעזר בכלי בקרה ובאמצעי הערכה ומדידה. מדידת פעילות חברתית היא קשה מכיוון שלרוב אפשר להבחין בתוצאות הפעולה החברתית רק כעבור זמן רב.

#### כלים מעשיים וחומרים מקצועיים לביצוע משימות אלו מאתר שיתופים:

- כלי תכנית עבודה
- כלי שלבים מקדימים לבניית תכנית עבודה (שלב ו-ב)
- כלי תכנון תכנית הערכה



### 3. ניהול אנשים

כמו בכל ארגון, האנשים בארגון החברתי הם הכוח המניע שלו. מקורות הנעתם של האנשים בארגון החברתי נובעים גם מחיבור רגשי לעיסוק ולשינוי החברתי, ומחייבים את המנהל להיות רגיש לאופן שבו הוא מנהל אותם תוך התמודדות עם מורכבויות רבות. ההנהלה המתנדבת, ההנהלה השכירה, המתנדבים והעובדים יוצרים פסיפס אנושי ייחודי לארגונים חברתיים ודורשים מהמנהל תבונה, רגישות, התמדה ויכולת לדרוש – החל במציאת ההרכב האנושי הנכון לארגון וכלה בדאגה לאנשי הארגון ברמה האישית והמקצועית.

**כלים מעשיים וחומרים מקצועיים לביצוע משימות אלו מאתר שיתופים:**  
• המדריך לניהול אנשים בארגון חברתי – שתיל ושיתופים

### 4. בניית יכולות ארגוניות

היבט משמעותי נוסף המדגיש את חשיבות היותו של המנהל החברתי איש ביצוע הוא הצורך לבנות ולבסס תשתיות ארגוניות אשר יאפשרו את מימוש תכנית העבודה. על המנהל החברתי למסד תהליכי עבודה, תפיסות ומדיניות ולפתח כלים ומנגנונים שיאפשרו פעילות יעילה ותקינה של הארגון: בתחום המשאב האנושי, בתחום התקציבי-כלכלי, בתחום השיווק ובתחום התפעול. בניית היכולות בארגון היא שתאפשר לארגון וגם למנהל לעמוד איתנים אל מול השינויים, הלחצים והממשקים הרבים.

**כלים מעשיים וחומרים מקצועיים לביצוע משימות אלו מאתר שיתופים**  
• ארגז הכלים לניהול אסטרטגי בארגון חברתי

## דילמות ואתגרים – עם הכובע החברתי והמשימתי גם יחד



כמוביל ארגון חברתי מצופה מהמנהל לפעול ברגישות רבה מאוד להיבטים החברתיים בארגונו, ובתוך כך גם לאנשי הארגון. ניהול האנשים בארגון חברתי שונה מניהול המשאב האנושי בארגונים אחרים, בשל מקורות ההנעה של העובדים והציפייה של פעילי הארגון שהמנהל יהיה מקור סמכות חברתי ומשימתי כאחד. הגם שארגון חברתי מחייב התייחסות שונה לאנשיו, מטרתו העיקרית של המנהל נשארת מימוש מטרות הארגון. התפיסה החברתית של המנהל היא מקור הסמכות שלו, אך הצורך להביא למימוש מטרות הארגון מחייב אותו להישען על יכולת ניהולית-מקצועית משימתית. מנהל היודע למצוא את האיזון בין שני מקורות סמכות אלה – החברתי והמשימתי – עשוי להצליח יותר מזה הבוחר להישען רק על אחד מהם.

## מהשטח:

### חברתית ומשימתית גם יחד

המנהלת של ארגון בריאות בינוני המעניק שירותים לחולים ועוסק בסנגור להרחבת סל התרופות היא בעלת תפיסה חברתית מגובשת מאוד. בתוך תעשיית התרופות, שמונעת משיקולים רבים ולעתים זרים, המנהלת פועלת להפצת התפיסה החברתית בקרב בעלי העניין תוך יצירת גבולות ברורים, ובחרת רק בעשייה שמקדמת את מטרות הליבה של הארגון. המנהלת מקיימת פעילות ענפה ומעמיקה בתוך השדה החברתי ומעודדת שיח בין המנהלים המובילים בתחום על מנת להתמודד עם הקונפליקטים, המתחים והמורכבויות של הטיפול בסוגיות הבריאות במדינה. כל זאת תוך בניית הסכמי עבודה ותכניות עבודה ויישומן, בניית שגרות ניהול וביסוס תהליכים של גבייה ובקרה בחי" היום-יום הארגוניים.

המנהלת היטיבה להוביל קו תפיסתי מהותי וחברתי לצד בניית יכולות ארגוניות ביצועיות בארגון.

בתוכי ידעתי שאצליח להנחיל את תפיסתי החברתית רק דרך ניהול משימתי וקפדני.

## לסיכום – המנכ"ל החברתי משפיע!

בבסיס פרק זה עומדת ההנחה שאם המנהל החברתי יאמץ את התפיסה ודפוסי הפעולה אשר נסקרו עד כה הוא יצליח להשפיע. נקודת המוצא צריכה להיות רצונו ותשוקתו של המנהל לבצע שינוי בחברה שבה הוא פועל. רצון זה נובע ממניע ערכי של חתירה לחברה טובה יותר, ולצורך כך פועל המנהל כמנהיג בתוך הארגון. חזון הארגון, שעל המנהל לקבוע יחד עם הוועד המנהל, צריך להיות כזה שהפעולות להשגתו יביאו לשינוי בחברה ולהשפעה המיוחלת. תפקיד המנהל החברתי המוצג כאן מבטא נרטיב המשלב את הבנתו ומעורבותו של המנהל החברתי בחברה שבה הוא פועל, ואת רצונו להוביל את הארגון מנקודה אחת לשנייה. נרטיב זה טומן בחובו מורכבויות ומתחים רבים שתוארו באשכולות ובמרכיבי התפקיד. בכולם מתואר המנהל החברתי כעוסק בניהול ההשפעה החברתית, מבין בניהול שינוי ומנהל את השינוי, ראשו גבוה ומביט רחוק אך רגליו על הקרקע וידיו מובילות לתוצאות ולביצועים. את כל אלה הוא עושה יחד עם אנשים רבים, אל מולם ולעומתם, בטווח המיידי ובטווח הביניים. עליו מופקדת מלאכת תרגום החזון לנורמות היום-יום. אם המנהל יהיה בעל חזון ומעורר השראה, ישמש בעצמו כסוכן שינוי, יפעל לבניית קשרים וליצירת קהילה, יפעל נכון לגיוס משאבים וינהלם היטב בתוך הארגון ויוביל את ארגונו ואנשיו לתוצאות – הוא ישפיע!

## פרק 2: "ניהול חברתי זה מקצוע?!" – עיקרי הממצאים מתהליך הלמידה הראשוני

בספטמבר 2009 החל בשיתופים תהליך למידה ראשוני וייחודי בנושא "הניהול החברתי" בישראל. השלב הראשון של תהליך זה ארך שלושה חודשים ובסיומו פורסם סיכום ביניים שנועד להציע כיווני פעולה לתהליך רחב ועמוק יותר. סיכום זה הציע, בין השאר, מסגרות מארגנות ("משקפיים") שדרכן ניתן להתבונן על תפקיד המנהל החברתי, ביניהן: ייעוד התפקיד, לב התפקיד, משימות מרכזיות, ממשקים ומציאות ארגונית שכיחה. מסגרות אלו מובאות כאן בקצרה על מנת להרחיב ולהעמיק את ההקשר של ניתוח התפקיד בחוברת זו.

### ייעוד התפקיד

המנהל החברתי מוביל שינוי באמצעות הפעלת תהליכים ומשאבים ארגוניים בארגונים הפועלים במסגרת החברה האזרחית. זאת מתוך תפיסת עולם וזהות חברתית וערכית, ובמטרה לממש את חזון הארגון להשפעה על החברה.

### לב התפקיד

לשאלה מהו לב התפקיד של המנהל החברתי התקבלו מגוון תשובות. התרשים שלהלן מציע המחשה גרפית המסכמת את מרביתן, ועיקרו: לב התפקיד של המנהל החברתי בישראל הוא החיבור והאיזון שבין ה"לב" ו"הראש", על בסיס תפיסת עולם חברתית מגובשת.



ניתן לסכם ולומר כי האתגר הייחודי בתפקיד המנהל החברתי הוא הפעלת הכלים הניהוליים – ארגוניים במטרה להוביל לשינוי החברתי הרצוי, על בסיס תפיסת העולם והערכים החברתיים של המנהל.

## המציאות הייחודית שבה פועל המנכ"ל החברתי

התפקיד הניהולי בכל ארגון (חברתי, ציבורי, עסקי ועוד), ותפקיד המנהל הכללי בפרט, מורכב מאין כמוהו ודורש ידע ויכולת בהפעלת מגוון כלים ומיומנויות ניהוליים. כמו בכל תפקיד ניהולי גם המנהל החברתי נדרש לעסוק בשלל תחומים: חשיבה אסטרטגית ותכנון, בניית תכניות עבודה, ניהול משאבי אנוש, ניהול תקציב, ניהול פיננסי, בקרה על ביצוע, שיווק, פרסום ויחסי ציבור, הדרכת עובדים, ניהול ידע ולמידה ארגונית ועוד.

הדבר שמבחין את פועלו של המנהל החברתי הוא המציאות הייחודית למגזר השלישי ולארגונים חברתיים, המצריכה מערכת שונה של כלים, ידע ומיומנויות. מציאות זו כוללת:



- **ריבוי בעלי עניין** – למנהל החברתי תפקיד מכריע בניווט בין קבוצות רבות של בעלי עניין, בהקשבה לצורכיהם וביצירת מוטיבציה ומחויבות לארגון שהוא מוביל מבלי לסטות ממטרותיו האסטרטגיות של הארגון. בין בעלי עניין אלו: מוטבים, תורמים, עובדים, ההנהלה המתנדבת ומתנדבים אחרים, רשויות המדינה, רשויות מקומיות ואף הציבור הרחב.
- **רב-תרבותיות** – מנהלים חברתיים מתפקדים בסביבה ארגונית, חברתית ופוליטית (במובן של יחסי כוחות חברתיים) שמונעת ומושפעת מתפיסות עולם, מערכים ומיחסים פוליטיים בין אוכלוסיות ומגזרים שונים. השיח הארגוני בארגונים חברתיים מכיל, בהגדרתו, את המורכבות של החברה הישראלית הרב-תרבותית ואת היחסים המורכבים בין הקבוצות השונות בחברה.
- **תלות במקורות פיננסיים ואי-ודאות** – הארגון החברתי תלוי בעיקר בכספי תרומות ו/או בתקציבי מדינה. תלות זו יוצרת אתגר ניהולי אינהרנטי של ניהול בתנאי אי-ודאות וחוסר הלימה בין מקורות למוטבים, לצד מחויבות לשקיפות מקסימלית ולמימוש מיטבי של המשאבים.
- **פעילות מבוססת מתנדבים** – בארגון פועלים מתנדבים משתי קבוצות עיקריות: **הנהלה מתנדבת / ועד מנהל** – על המנהל החברתי לדעת כיצד לערב ולשתף את חברי הוועד המנהל וליצור אצלם מחויבות לארגון, ובמקביל להשאיר לוועד מרחב פעולה גדול דיו כדי שיצליח להיות יעיל ואפקטיבי; **פעילים / מתנדבים** – מעורבותם בארגון מחייבת את המנהל לגייס, להניע, להפעיל ולפטר תוך הגדרת מסגרת וכללים לפעילות שאינם מתפשרים עם הסטנדרטים והיעדים של הארגון.
- **ניהול משתף ויצירת שותפויות** – בתוך הארגון: ניהול על בסיס משתף ודמוקרטי; **בין ארגונים**: זיהוי ארגונים המקדמים נושאים דומים ויצירת שותפויות עמם כדי להגדיל את הסיכוי לייצר השפעה משמעותית ולהפיק תועלת מלמידה, משיתוף בידע וממינוף משאבים.
- **היעדר תשתיות ניהוליות** – עקב חוסר במשאבים בכלל וחוסר במשאבים לתשתיות ארגוניות

בפרט, מנהלים חברתיים פועלים לעתים ללא התשתיות הארגוניות והטכנולוגיות המתאימות לגודל הארגון ולפעילותו. כמו כן, ככלל, חסרים כלים ניהוליים ייחודיים לניהול הארגון החברתי ולהתמודדות עם אתגריו, וכן חסרה הכשרה ניהולית לתפקיד.

- **קושי במדידה והערכה** – קושי זה נובע לעתים מחוסר במשאבים או בתשתיות, אך נעוץ בעיקר בקושי הבסיסי למדוד ולהעריך תפוקות בזירה החברתית, ובפרט בשדה חברתי רחב.
- **מקורות הנעה של עובדים** – העובדים בשכר בארגונים חברתיים מחוברים ומזוהים מאוד עם מטרות הארגון, לכן יש ציפייה שהניהול יהיה מבוסס על ערכים חברתיים. עם זאת, ארגונים חברתיים רבים מתגמלים את העובדים ברמה נמוכה עד נמוכה מאוד, לעתים אף ללא תנאי העסקה בסיסיים ו/או ללא תשתיות מקצועיות לניהול המשאב האנושי.
- **שליחות ואחריות** – מנהלים רבים מעידים כי העשייה שלהם נובעת מתחושת שליחות ומחויבות גדולה לשינוי חברתי ולחזון של הארגון שהם מנהלים. כחלק משליחות זו, הארגונים החברתיים והמנהלים העומדים בראשם לוקחים על עצמם אחריות הן ביחס לאוכלוסיות שהם משרתים והן ביחס לשינוי החברתי-ציבורי שהם מקדמים. המשימות של המנהל החברתי יכולות להיות משימות גורליות המשפיעות באופן עמוק על חייהם וטובתם של המוטבים ושל החברה כולה.

## מתחים אינהרנטיים

בתוך המציאות הייחודית המתוארת לעיל, הניהול החברתי מחייב התייחסות שוטפת לצירי מתח מובנים וייחודיים לארגוני מגזר שלישי. המתחים המרכזיים הם:

- מתח בין מוטיבציות ואינטרסים של בעלי העניין השונים
- מתח בין בעלי עניין שונים לבין מטרות הארגון
- מתח בין לנהל את בעלי העניין לבין להיות מנוהל על ידם
- מתח בין ה"ראש" ל"לב" – בין יעילות ונוהלי עבודה מוקפדים לבין ערכים חברתיים ונשמה
- מתח בין יציבות וביסוס הקיים לבין התפתחות ויזמות חברתית
- מתח בין יצירת שותפויות לבין יצירת בידול ויתרון יחסי
- מתח בין התאמת הפעילות למימון לבין התאמת המימון לפעילות
- מתח בין מחויבות לטווח ארוך לבין צורך לראות ולהראות תוצאות בטווח קצר
- מתח בין הצורך בהישרדות לבין היכולת לממש את ייעוד הארגון (...ומתי להגיד "לא" למשאבים)

## המשימות המרכזיות של המנכ"ל החברתי

**מניתוח המשימות המרכזיות של המנהל החברתי עולות עשר משימות המשותפות לרוב המנהלים. החוט המקשר בין כולן הוא אחריות המנהל להביא לתוצאות ולהוביל לשינוי חברתי:**

1. חזון, תרבות ופיתוח אסטרטגי – גיבוש חזון חברתי המושתת על ערכים ותרבות ארגונית, עדכון החזון ותיקוף שלו, ותכנון אסטרטגיות הפעולה שיביאו להשפעה החברתית הרצויה בקרב אוכלוסיית היעד ובחברה כולה.
2. ייזום, פיתוח וניהול של תכניות/פרויקטים – זיהוי פערים וצרכים, איתור הזדמנויות, פיתוח, ביצוע והפעלה של תכניות מתוך מחויבות לתוצאות ולניהול יעיל ואפקטיבי.
3. ניהול הקשר עם ההנהלה המתנדבת – רתימה, שיתוף והעצמה של ההנהלה המתנדבת במטרה לייצר מחויבות לארגון ולגייס סיוע בהתוויית דרכו, תוך השארת מרחב פעולה שיאפשר ניהול אפקטיבי, יעיל ועצמאי.
4. פיתוח וניהול המשאב האנושי – קידום יכולותיהם של העובדים בארגון והנעתם תוך יצירת מחויבות לחזון הארגון ולערכיו מרגע כניסתם לארגון ובמשך כל תקופת העסקתם. על הניהול לבטא את הערכים החברתיים שהארגון מחויב להם.
5. פיתוח וניהול המשאב האנושי – ניהול מתנדבים – איתור, מיון, גיוס, הכשרה, ניהול ופיתוח של מתנדבים באופן שימקסם את מידת תרומתם לארגון מחד גיסא ואת שביעות רצונם מן ההתנדבות מאידך גיסא.
6. פיתוח משאבים – איתור, גיוס, רתימה ושימור של מקורות ומשאבים כספיים ושווי ערך, שיאפשרו את פעילות הארגון לטובת קידום הנושא החברתי. משימה זו דורשת עבודה מול רשויות המדינה, מול קרנות פילנתרופיות בארץ ובעולם ומול מקורות מימון קהילתיים ועסקים.
7. ניהול משאבים – ניהול משאבי הארגון באופן שיבטיח את קיימותו לאורך זמן בתנאי אי-ודאות ואת אפקטיביות הפעולה שלו, תוך שקיפות מרבית.
8. ניהול ופיתוח שותפויות – זיהוי שותפים פוטנציאליים, יצירת קשר עמם וקידום שותפויות אסטרטגיות תוך-מגזריות ובין-מגזריות במטרה להגדיל את הסיכוי לייצר אימפקט משמעותי, כמו גם את הלמידה, השיתוף בידע ומינוף המשאבים.
9. ניהול ופיתוח ידע – זיהוי והידע הייחודי הנצבר בתוך הארגון ושימורו: ארגונו והפצתו לכל מי שזקוק לו בתוך הארגון ומחוצה לו מתוך תפיסה של שיתוף בידע לקידום השינוי החברתי הרצוי.
10. יצירה, שימור וקידום של זיקה משמעותית לקהל היעד של הארגון ברמה האישית והמקצועית.

## אסטרטגיות הפעולה של המנכ"ל החברתי

מעגלי ההשפעה של המנהל החברתי רחבים ומורכבים – מהפרט, דרך המשפחה והקהילה ועד החברה בכללותה. האתגר המרכזי ביצירת השפעה חברתית הוא מינוף משאבים מצומצמים לכדי השפעה רחבה באמצעות הפעלת אסטרטגיות וכלים שונים. בדומה לסביבה הארגונית, כך גם אסטרטגיות הפעולה של המנהל החברתי ייחודיות להקשר החברתי. אסטרטגיית הפעולה משפיעה על סוג הארגון (מחקר, לובי וכדומה), על ההכשרה המקצועית הנדרשת מהמנהל (עו"ד, עו"ס, מנהל פרויקטים ועוד) ועל הקשר עם הממשקים השונים (למשל שיתוף פעולה עם המדינה

או התנגדות לה). רוב המנהלים נדרשים להפעיל מערך אסטרטגיות מגוון מתוך תפיסה שבעיות חברתיות מורכבות דורשות פתרונות משולבים.

להלן רשימת "אסטרטגיות פעולה" שעלו בתוך תהליך הלמידה (גרסה ראשונית – יש להעמיק ולהרחיב את הלמידה בנושא זה בשלב ב של התהליך):

1. **שירותים / מוצרים** – פיתוח ומתן שירות/מוצר למוטבים שיחולל את השינוי החברתי הרצוי (למשל, שירות תעסוקה לעולים). בתוך כך נכללים גם שירותים הממומנים על ידי המדינה וכן הצעת שירותים משלימים או חלופיים להם.
2. **השפעה על מדיניות ציבורית (חקיקה / לובי / שינוי מדיניות)**: מגוון פעולות הבאות לקדם תהליכי חקיקה, להעלות תכנים רלוונטיים לסדר היום בכנסת או במשרדי הממשלה, לבסס מדיניות כלפי המוטבים של הארגון וכיו"ב. דרכי הפעולה כוללות: סנגור, לובי, השפעה על מקבלי החלטות, שדולה ועוד.
3. **הפצת ידע ותפיסות עולם**: פיתוח, ייבוא או הפצה של נתונים, תפיסות עולם וידע ייחודי/חדש, או איסוף ידע והפצתו באופן שיביא לחשיפה לידע, ללמידה שלו או להרחבת השיח על אודותיו. הנחת העבודה היא שידע הוא כלי להובלת שינוי ויש לקדם את זרימת הידע ואת שקיפותו.
4. **השפעה על דעת קהל באמצעות יחסי ציבור ותקשורת ציבורית**: יצירת חשיפה תקשורתית שתאפשר הבנה נרחבת יותר של הנושא או יצירת שיח ציבורי רחב על אודותיו.
5. **אקדמיה ומחקר**: קידום המחקר של התחום המסוים כאמצעי להובלת השינוי בו. פיתוח תהליכים לקידום הכרה אקדמית בתחום עד ליצירת מסלולי לימוד ייעודיים או מוסדות לימוד אקדמיים רלוונטיים לתחום.
6. **שותפויות**: פיתוח, הרחבה ומיסוד של שותפויות תוך-מגזריות ובין-מגזריות כבסיס להובלת השינוי החברתי הרצוי. הנחת העבודה היא ששותפויות מסוג מסוים עם הממסד הממשלתי, עם הרשות או עם המגזר העסקי יחוללו את השינוי הרצוי.
7. **טכנולוגיה**: פיתוח טכנולוגיה ייעודית או שימוש בכלים טכנולוגיים קיימים כתשתית המאפשרת את השינוי החברתי הרצוי.
8. **מימון**: תמיכה כספית בשירותים, במחקר, בפיתוח ובהפצת ידע כדי להשפיע על המצב הקיים (מאפיין בעיקר אסטרטגיית פעולה של קרנות פילנתרופיות).
9. **אסטרטגיות נוספות שעלו**: בינוי, הצגת חלופות למדינה ועוד.

## ידע, תפיסת עולם וראייה חברתית

לצד הדרישות לביצועים ניהוליים ולחשיבה אסטרטגית נדרש המנהל החברתי לידע, להבנה חברתית מעמיקה ולתפיסת עולם רחבה וביקורתית בחמישה היבטים לפחות (יש להרחיב ולהעמיק במסגרת שלב ב):

- א. ידע ותפיסת עולם לגבי תחום התוכן של הארגון
- ב. ידע ותפיסת עולם לגבי המבנה החברתי-כלכלי של החברה בישראל ובעולם
- ג. ידע והבנת המגזר השלישי והחברה האזרחית
- ד. ידע ותפיסת עולם לגבי היחסים בין המגזרים בחברה בכלל ובישראל בפרט
- ה. ידע ותפיסת עולם ניהולית המתייחסת לאפקטיביות החברתית ולדרכים להשגתה



בכל תהליך קבלת החלטות על המנהל "לשכלל" את כל אלה ולהעמיק את הבנת התוצאות והתפוקות שעליו להשיג.

## ממשקים

אחד המאפיינים הבולטים של ניהול ארגון חברתי הוא הממשקים הרבים של הארגון עם גורמים בסביבתו, ויחסי הגומלין שעל המנהל לפתח מול כל ממשק וממשק:



## פירוט הממשקים ואפיונם

| הממשק                           | אפיון/סוג  | מרכיבי תפקיד מול הממשק  | ציפיות מרכזיות מהמנהל   |
|---------------------------------|--|---|---|
| מוטבים                          | זיקה עמוקה, מתן שירות, ייצוג / קידום אינטרסים              | זיקה עמוקה לאוכלוסייה, זיהוי פערים וצרכים, יצירת תכניות מותאמות תרבות, הנגשת התכניות/ השירותים (עלות, מיקום, שיווק), ייצוג וקידום אינטרסים אל מול הממסד   | היכרות מעמיקה, הבנה רב-תרבותית, קשר דו- צדדי פתוח וזורם, שיתוף, אכפתיות, אמינות, יציבות, כבוד, מקצועיות ומומחיות תוכן |
| ארגוני מגזר שלישי               | ייזום, ניהול ושימור של שותפויות                            | שותפות (למידה, מינוף משאבים, הפעלת תכניות)  | שיתופיות, פתיחות, כבוד, פרגון   |
| מדינה – רשות מחוקקת ורשות מבצעת | כפיפות, חוקית, תמיכה, תקציבית, וגם – לעומתיות, סנגור ולובי | עמידה בחוקים וברגולציות, ייזום וקידום חוקים ותקנות, דיווח, קשר עם בעלי תפקידים ברמה אדמיניסטרטיבית ומקצועית במכרזים, בקבלת תמיכות ובשיתופי פעולה מקצועיים וגם – הובלת פעילות מחאה וסנגור, הפעלת לחצים | כבוד, מקצועיות, יושר, מומחיות   |
| רשויות מקומיות                  | קבלת מענקים, שותפות, אסדרה                                 | זיהוי פערים ברמה המקומית, ייזום, ניהול, שימור ופיתוח של שותפויות עם בעלי תפקיד ברשות, עמידה בתקנות, דיווח, שיקוף צרכים  | נאמנות, כבוד, הכרה, שיתוף   |
| ועד מנהל                        | כפיפות, הפעלה  | גיוס, הפעלה, שימור, שיתוף בגיבוש חזון ואסטרטגיה, הבאה לאישור של תכניות עבודה, מיצוי רווח ארגוני מכל חבר, הכנה ואיסוף מידע ונתונים לקראת מפגשים של קבלת החלטות   | מיקוד, הפעלה וכיוון, כבוד, דוגמה אישית, זמינות, מחויבות לארגון, העצמה ועמידה ביעדים                                   |

| הממשק          | אפיון/סוג                             | מרכיבי תפקיד מול הממשק   | ציפיות מרכזיות מהמנהל  |
|----------------|---------------------------------------|--|--|
| תורמים         | קבלת מענקים, שותפות, מחויבות חד-צדדית | איתור, רתימה, גיוס, שימור קשר מקצועי ואישי, יצירת מחויבות, כתיבת בקשות, שיווק לתורמים (מצגות, סיורים), דיווח והערכה, שיתוף | שקיפות מלאה, מינוף הכסף, יצירת אימפקט, יעילות, מתן הכרה / הוקרה, יושר, צניעות, דוגמה אישית |
| עובדי הארגון   | אחריות מקצועית וארגונית               | איתור, מיון, הכשרה, קידום, תגמול, חניכה, הערכה, פיתוח מקצועי, הנחיה מקצועית  | מנהיגות, כריזמה, הוגנות, ערכיות, שיתוף, יציבות, צניעות, שקיפות, נגישות, דוגמה אישית        |
| מתנדבים        | הפעלה                                 | איתור, מיון, הכשרה, קידום, תגמול, חניכה, הערכה, פיתוח מקצועי, הנחיה מקצועית  | מתן הכרה / הוקרה, חיבור לארגון, מתן תחושת ערך, הפעלה תוך ניצול הכישורים                    |
| מגזר עסקי      | קבלת מענקים, שותפות                   | גיוס ורתימה, שימור קשר מקצועי, בניית שותפויות ויחסי הדדיות, דיווח והערכה   | שקיפות, מינוף, יצירת אימפקט, יעילות, מתן הכרה / הוקרה, יושר, צניעות, דוגמה אישית           |
| החברה הישראלית | השפעה על דעת קהל                      | יצירת מודעות, קמפיינים תקשורתיים, דברור, כתובת לפניות ולמידע   | צניעות, שקיפות, טוהר מידות, מומחיות תוכן   |

לסיכום, המנהל החברתי נדרש לביצוע משימות מרובות ומגוונות, חלקן משותפות לתפקידי ניהול אחרים וחלקן ייחודיות. לרוב עליו לבצען במצב של היעדר תשתיות ארגוניות ובסביבה ארגונית בעלת מאפיינים ייחודיים ומובחנים מהותית מסביבות ארגוניות אחרות – הציבורית והעסקית.

"The (nonprofit) executive directors' job isn't rocket science; It is much harder than that." Rocket science at least comes with precise formulas, mathematics and laws of physics that result in a visible outcome" (The Executive Directors Survival Guide – Thriving as a Nonprofit Leader, Carlson & Donohoe, 2003

## פרק 3: על תהליך הלמידה בפיתוח הניהול החברתי

א. רקע – פיתוח הניהול החברתי כתפיסה חברתית חדשה ובתוכו ניתוח תפקיד המנהל בשנת 2009, בין החודשים אוקטובר לדצמבר, התקיים בשיתופים תהליך חשיבה ופיתוח אשר הציג מתווה לקידום הניהול החברתי בישראל. בתהליך זה הוגדרו עקרונות והנחות שמהווים תשתית מושגית ותפיסתית לפיתוח הניהול החברתי כתורה ניהולית. עיקרי המתווה שהוצגו עם סיכום התהליך הם: [14]

- פיתוח תורה יישומית
- פיתוח מערך הכשרה ולמידה
- גיבוש "מילייה" מקצועי וגאוה מקצועית
- הכרה מקצועית פנימית וחיצונית
- כתיבה והטמעה של קוד אתי

החלק הראשון במתווה הוא "פיתוח תורה יישומית", ובכך הכוונה ליצירת תשתית כתובה בנושא תפקיד המנהל החברתי: מהות התפקיד והגדרותיו, תהליכי העבודה והמשימות הכרוכים בתפקיד, שכלול התפיסה של הניהול החברתי, פירוק לאשכולות מרכזיים של תפיסות וערכים, ידע, מיומנויות וכישורים הנדרשים מהמנהל החברתי ויצירת צירים או מעגלים של התפתחות. במילים אחרות, הפקת "תורת יסוד" שתהווה נקודת התייחסות עבור כל מי שעוסקים בתחום ושתהיה בסיס לעדכון ולפיתוח מתמיד, להכשרת מערך יועצים המתמחים בתחום הניהול החברתי ולבניית שיתוף פעולה עם האקדמיה בתחום זה.

כפי שיוצג בהמשך, הוחלט כי כחלק מפיתוח התורה היישומית יתבצע ניתוח של תפקיד המנהל החברתי בישראל.

### ב. מטרת תהליך הלמידה

1. **מטרת התהליך כולו** – בפיתוח הניהול החברתי בישראל מטרתנו היא לייצר תשתית כתובה בנושא הניהול החברתי, להמשיג ולהגדיר תורה ופרופסיה אשר יהוו בסיס לבניית מערך הכשרות ולמידה ולגיבוש "מילייה" של ניהול חברתי; כל זאת על מנת לחזק את המגזר השלישי כולו.

2. **מטרת ניתוח התפקיד** – בהמשך למטרת התהליך הכללית, מטרתנו בניית תפקיד המנהל החברתי היא להעמיק את תורת היסוד לניהול חברתי וליצור תשתית כתובה שתוכל לאפשר דיון, למידה והכשרה, ותהווה בסיס להמשך פיתוח הניהול החברתי בישראל.

אנו מקווים שפיתוח זה יעזור להעמקת ההתמקצעות בקרב מנהלים חברתיים וליצירת תשתית ידע וכלים לצורך קידום הניהול החברתי בישראל.

### ג. קהל היעד של ניתוח תפקיד המנהל החברתי

תשתית הידע שתתקבל בסוף התהליך עשויה לשמש את כלל הגורמים שנושא הניהול החברתי הוא חלק מעיסוקם. עם זאת ראינו לנכון לציין את בעלי התפקידים המרכזיים שתשתית זו מהווה בסיס חיוני לעבודתם:

- מנכ"לים בארגונים חברתיים
- מנכ"לים עתידיים – מנהלי המחר
- יו"רים של הנהלות מתנדבות וחברים בהן

[14] המתווה המלא מוצג בחוברת "ניהול חברתי זה מקצוע?...!" באתר שיתופים:

[www.sheatufim.org.il/managers/socialmanagment.aspx](http://www.sheatufim.org.il/managers/socialmanagment.aspx)

- גופי מימון ותמיכה (קרנות ופילנתרופים)
- גופי הכשרה וייעוץ – אקדמיים ולא-אקדמיים
- גופי מחקר וחשיבה
- ארגוני תשתית במגזר החברתי

#### ד. גבולות הלמידה – הגדרות בסיסיות והנחות עבודה בבסיס התהליך

תהליך הפיתוח נשען על גבולות הלמידה שהוגדרו בחוברת "ניהול חברתי זה מקצוע?...!" שפורסמה בינואר 2010<sup>[15]</sup>. חוברת זו הגדירה את התשתית המושגית והתפיסתית להמשך פיתוח הניהול החברתי ולניתוח תפקיד המנהל החברתי. בתהליך הוגדרו סוגי ארגונים וסוגי מנהלים שאליהם התייחסה הלמידה:

| אינם כלולים בתהליך הלמידה  | כלולים בתהליך הלמידה   |                |
|--|--|----------------|
| <p>יזמות חברתיות שאינן עדיין ארגונים, ללא תשתיות של כוח אדם, תקציב ופעילויות</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• גופי ענק ציבוריים כגון אוניברסיטאות וקופות חולים</li> <li>• ארגונים המהווים זרוע ביצועית של משרדי ממשלה ללא אסטרטגיות של שינוי חברתי</li> <li>• עסקים חברתיים</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ארגונים המגדירים את מטרת פעילותם כיצירת השפעה / שינוי חברתי, בכלל זה ארגוני סגור, וארגונים המספקים שירותים חברתיים (כאלו שצמחו מתוך החברה האזרחית)</li> <li>• ארגונים שיש בהם capacity, feasibility &amp; sustainability יכולות, תשתיות וקיימות המגדירים את מטרת פעילותם כיצירת השפעה / שינוי חברתי, בכלל זה ארגוני סגור, וארגונים המספקים שירותים חברתיים (כאלו שצמחו מתוך החברה האזרחית)</li> </ul> | <p>ארגונים</p> |
| <p>יזמים של ועד מנהל ומנהלים מתנדבים</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• יזמים חברתיים</li> <li>• מנהלי קרנות</li> <li>• מנהלי גופים ציבוריים</li> <li>• מנהלי פרויקטים ומנהלי תכניות</li> <li>• מנהלים עסקיים</li> <li>• פילנתרופים</li> </ul>   | <p>מנכ"לים של הארגונים</p> <p>[16]</p>   | <p>מנהלים</p>  |

[15] ראו הערה 1

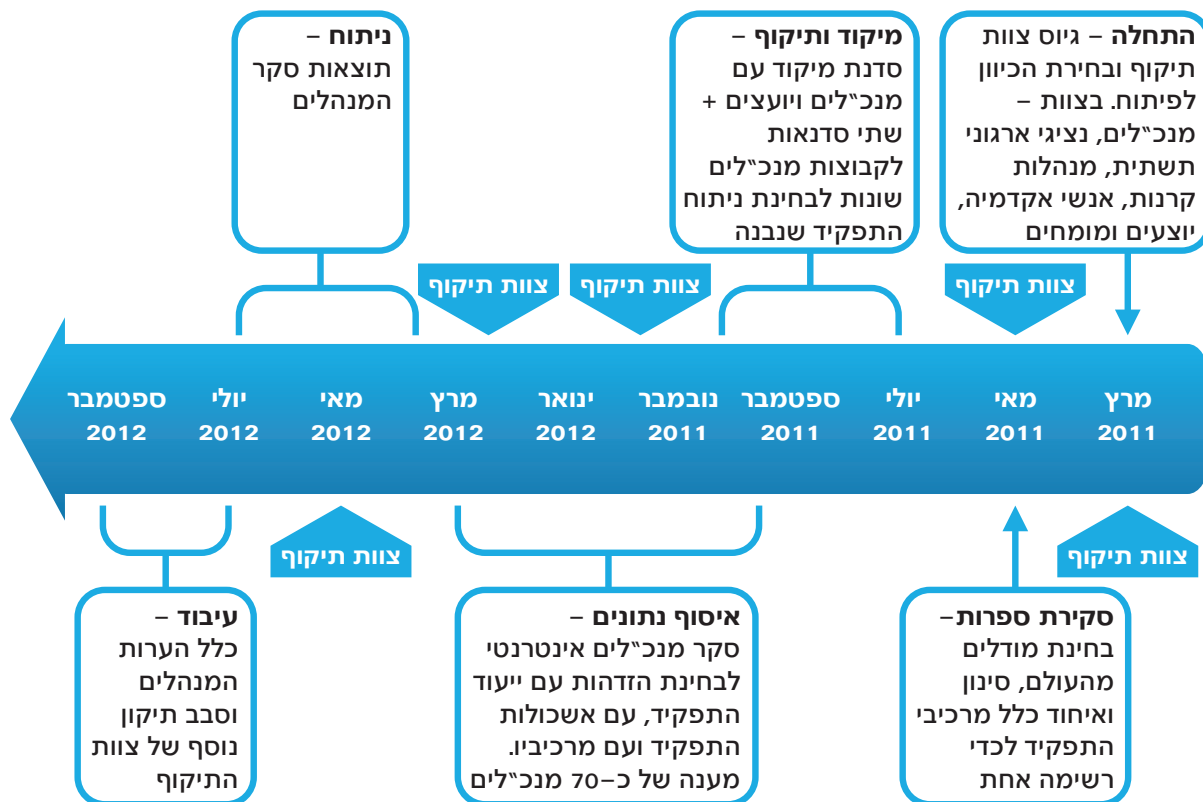
[16] הנחת העבודה היא שתפקיד המנכ"ל הוא המורכב ביותר מבין תפקידי הניהול החברתי ולכן ההתייחסות היא אליו. יש להניח כי בתפקידים אחרים של ניהול חברתי מתקיימים מאפיינים דומים בתמהיל שונה.

**“מנהל חברתי הוא כמו נר דולק מדליק אחרים ושואב מהם אנרגיה וכוחות”**

**ה. הנחות יסוד בבסיס הניתוח והכתיבה**

- **חיבור בין שטח לאקדמיה** – חיבור בין הידע, התובנות והניסיון של המנהלים החברתיים בשטח לבין המחקר האקדמי והיישומי.
- **שילוב ידע מקומי ובין-לאומי** – חיבור בין הידע הבין-לאומי לידע הישראלי לבניית תפיסה מאוחדת ו"חכמה" יותר.
- **שיתופי פעולה** – שיתוף בין מנהלים חברתיים, נציגים ומנהלים של ארגוני התשתית, מנהלי קרנות, יועצים, מומחים ואנשי אקדמיה לאורך כל תהליכי הפיתוח.

**ו. אבני דרך מרכזיות בתהליך הלמידה**



- **ממה להתחיל?** השאלה הראשונה שעמדה בפנינו הייתה – מה לפתח? לאיזה כיוון מתוך המתווה שהוצג בסוף שלב א של הפיתוח יש לכוון את המשאבים בשלב ב? כדי להכריע בשאלה זו גייסנו וכינסנו "צוות תיקוף" אשר ליווה את תהליך הפיתוח ממרץ 2011 עד נובמבר 2012.

- **צוות התיקוף** – הצוות נפגש מדי שלושה חודשים על מנת לבחון ולתקף את תוצרי הפיתוח ולקדם את התהליך. החברים בצוות התיקוף היו מנהלים של ארגונים חברתיים, מנהלות קרנות, יועצים ארגוניים, נציגי אקדמיה ונציגי ארגוני תשתית. במרץ 2011 התכנס הצוות לראשונה על מנת להחליט מהו כיוון הפיתוח הראוי, ולאחר סיעור מוחות ושאלות רבות הוחלט להתמקד בתפקיד המנהל החברתי.
- **סקר ספרות** – התחלנו באיסוף מידע מקצועי ואקדמי בנושא הניהול החברתי ואיתרנו כחמישה מודלים מהעולם אשר בוחנים את תפקיד המנהל החברתי מזוויות שונות ובמקומות שונים. סקר הספרות המקוצר מופיע **בפרק 5**.
- **אינטגרציה** – לאחר למידת התיאורים השונים של תפקיד המנהל החברתי "פירקנו" ופירטנו את מרכיבי התפקיד בכל מודל לכדי רשימה מאוחדת של כ-40 מרכיבים, שאותם קיבצנו ל"משפחות" של תפקידים.
- **מיקוד ותיקוף** – קיימנו שני מפגשים למיקוד ולתיקוף של רשימת המרכיבים: (א) קבוצת מיקוד של מנהלים ויועצים; (ב) מפגש של צוות התיקוף. המשתתפים בשני המפגשים בחנו, העירו, גרעו והוסיפו מרכיבים. לאחר שלב זה התקבלה רשימה מגובשת יותר ו"משפחות" המרכיבים הפכו ל"אשכולות".
- **סקר מנכ"לים** – **שאלון אינטרנטי** – את ניתוח התפקיד שהתקבל הפכנו לשאלון אינטרנטי אשר נשלח לכ-450 מנהלים חברתיים, ו-70 מהם ענו על השאלונים במלואם. השאלון בחן את רמת החשיבות ורמת הנחיצות שמייחסים המנכ"לים למרכיבי התפקיד, לאשכולות התפקיד, לייעוד התפקיד ולהיכרות המנהל עם תחום הליבה של הארגון, ואת ההזדהות שלהם עם כל אלה. ניתוח התשובות לסקר מופיע **בפרק 4**.
- ניתוח התוצאות ועיבוד ניתוח התפקיד – על בסיס תשובות המנהלים ולאחר שני סבבים של הערות מצוות התיקוף עבר ניתוח התפקיד עיבוד נוסף, והגיע לתצורה המוצגת במסמך זה.

## פרק 4: ניתוח תוצאות סקר – מהם תפקידיו של המנכ"ל החברתי?<sup>[17]</sup>

פרק זה מציג ניתוח של תשובות לשאלון בנושא תפיסת התפקיד של מנהלים חברתיים, שנשלח למנכ"לים של ארגונים חברתיים. השאלון התבסס על ניתוח התפקיד שפותח בשיתופים על בסיס סקירת ספרות מהעולם (ראו פרק 5) ובסיוע קבוצת מיקוד של מנהלים חברתיים ויועצים, סדנת תפיסת תפקיד בהשתתפות כ-15 מנהלים ושני מפגשים של צוות התיקוף שליווה את תהליך הפיתוח.

### כיצד נבנה ניתוח התפקיד?

מתוך הכרה במגוון הארגונים החברתיים בישראל ובהבדלים ביניהם התקיים תהליך הניתוח של תפקיד המנהל החברתי תוך שילוב ושיתוף של מגוון גדול של בעלי ידע, ניסיון ודעה הפועלים בתוך ארגונים חברתיים ולצד, ובהם מנהלים ומנהלות של ארגונים חברתיים רבים. ניתוח התפקיד נערך בכמה שלבים, וכלל סקר שנשלח למנכ"לים בדואר האלקטרוני, ראיונות עם מנהלים חברתיים, ראיונות עם מומחים החוקרים את הנושא או מייעצים למנהלים חברתיים, קבוצת מיקוד וסדנאות למנכ"לים, מפגשי חשיבה ותיקוף למודל שבהם השתתף צוות משולב של מנהלים ומומחים וסקירת ספרות שביצרה את תפיסת התפקיד של המנכ"ל החברתי בעולם. בשלב הראשון מופו סביבת העבודה, הממשקים, המתחים, אסטרטגיות הפעולה, המשימות המרכזיות והגדרת לב התפקיד וייעודו. בשלב השני נערכו פגישות סיעור מוחות, סקירת ספרות ותהליכי תיקוף באמצעות קבוצות מיקוד וסקר מקוון. התוצרים שנאספו בשלב זה נותחו ועל בסיסם נבנה ניתוח התפקיד. פירוט מלא של תהליך הלמידה מופיע בפרק 3.

### שאלון תפיסת תפקיד המנכ"ל החברתי

**סקירת הספרות** התמקדה בתפיסות תפקיד של מנהלים חברתיים בעולם ובחנה מודלים שונים של התפקיד. בסיום התהליך נבחרו חמישה מודלים ומרכיבי התפקיד שלהם תוכלו לכדי רשימת מרכיבי תפקיד מאוחדת. רשימה זו נבחנה מול קבוצת מיקוד של מנהלים ויועצים ומול צוות חשיבה ותיקוף. בסופו של תהליך זה הורכבה גרסה ראשונית של ניתוח תפקיד המנהל החברתי ועל בסיסה נבנה שאלון שהופץ בין מנכ"לים של ארגונים חברתיים. השאלון נועד לאפשר לצוות האמון על בניית המודל לקבל משוב בנוגע לרלוונטיות של מרכיבי התפקיד, למידת החשיבות שלהם וליחסים המתקיימים בין מרכיבי התפקיד השונים. השאלונים נשלחו באמצעות דואר אלקטרוני והמשיבים התבקשו למלא את השאלונים ולהשיבם לשיתופים לצורך ניתוח.

בשאלון התבקשו המנהלים להתייחס לחמישה אשכולות של מרכיבי ניהול הרלוונטיים לתפקידו של המנהל החברתי. השאלון בחן את הנחיצות של כל מרכיב לביצוע התפקיד, את אחריותו של המנהל למרכיב זה ואת המידה שבה המנהל מבצע אותו. כמו כן נבחנה מידת הקריטיות של האשכולות השונים להצלחת המנהלים בתפקידם.

לצד מרכיבי התפקיד והאשכולות התבקשו המנהלים להתייחס לרמת הידע הנדרשת מהמנהל החברתי ביחס לתחום הליבה של הארגון, ולציין את רמת ההזדהות שלהם עם ייעוד התפקיד של המנהל החברתי (פירוט בהמשך).

[17] פרק זה נכתב על ידי יעל מעוז שי ומירי יעקובי הורוביץ



## אשכולות התפקיד שנבחנו: [18]

- בעל חזון ומעורר השראה
- סוכן שינוי
- בונה קשרים ויוצר קהילה
- מפתח משאבים
- מנהל ביצועים



## תוצאות הסקר

### מי הם המנכ"לים ואילו ארגונים הם מנהלים?

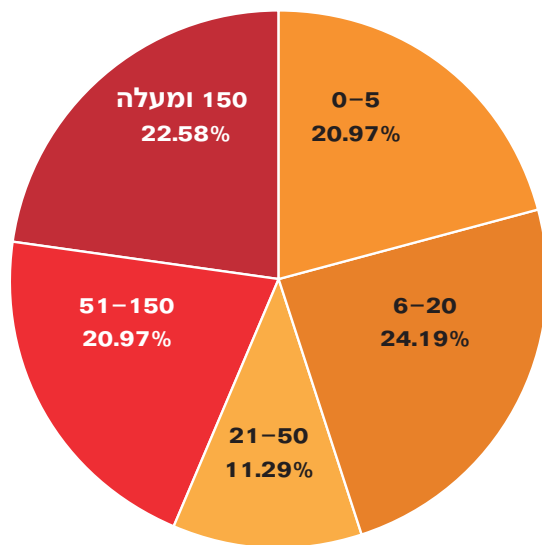
השאלון נשלח בדואר האלקטרוני ל-456 מנכ"לים, 244 עיינו בהודעה שקיבלו. 68 מנכ"לים מתוכם מילאו את השאלון במלואו, מתוכם 51% גברים ו-49% נשים. רוב הנשאלים (75%) פעילים בשדה החברתי 6 שנים ויותר, ומרביתם (73%) עובדים כמנכ"לים חברתיים למעלה משנתיים. כמעט מחצית מהם (48%) הם בעלי ניסיון ניהולי נרחב משום שכיהנו

[18] 18 האשכולות מוצגים כאן בשמות שבהם הוצגו בסקר האינטרנטי. לאחר ניתוח תשובות המנהלים ותיקוף נוסף של מומחים וצוות התיקוף, השתנו שמות האשכולות לשמותיהם הסופיים המופיעים בניתוח התפקיד בפרק 1

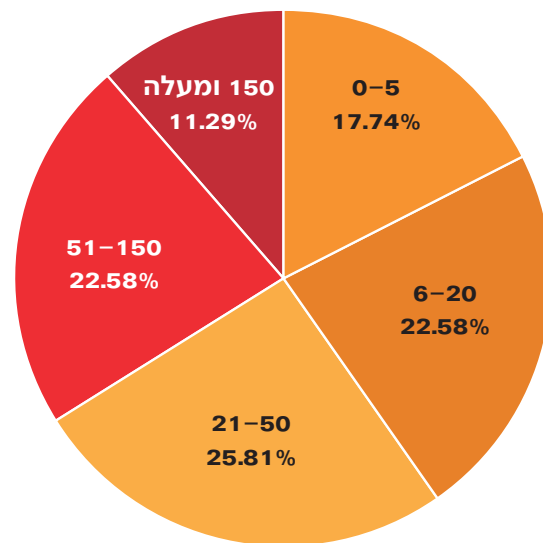
בעבר בתפקיד ניהולי במגזר אחר. כשני שלישים מהמשיבים הם בעלי תואר שני או שלישי. הארגונים שבהם פועלים המנכ"לים שענו על השאלון עוסקים בתחומים מגוונים: 57% מן המשיבים פועלים במסגרת ארגונים קהילתיים – ארגונים העוסקים בילדים ונוער, קידום קהילתי ומתנ"סים. 14% מתוכם עובדים בארגונים שעוסקים בזכויות ובהעצמה של הקהילה הלהט"בית, של אנשים עם צרכים מיוחדים ושל אנשים עם בעיות פריון. 12.7% מהמשיבים משתייכים לארגונים העוסקים במנהיגות, בעסקים ובשינוי חברתי ו-3% קשורים בארגונים שיעקר פעילותם בתחום התרבות. 27% מהמשיבים בחרו לא לענות על השאלה.

יותר ממחצית מהארגונים (55%) פועלים בפריסה ארצית, האחרים פועלים במישור האזורי (18%) והמקומי (27%). התרשימים שלהלן מציגים את מספר העובדים ומספר המתנדבים בארגונים שמנהליהם השתתפו בסקר:

**מספר עובדים**



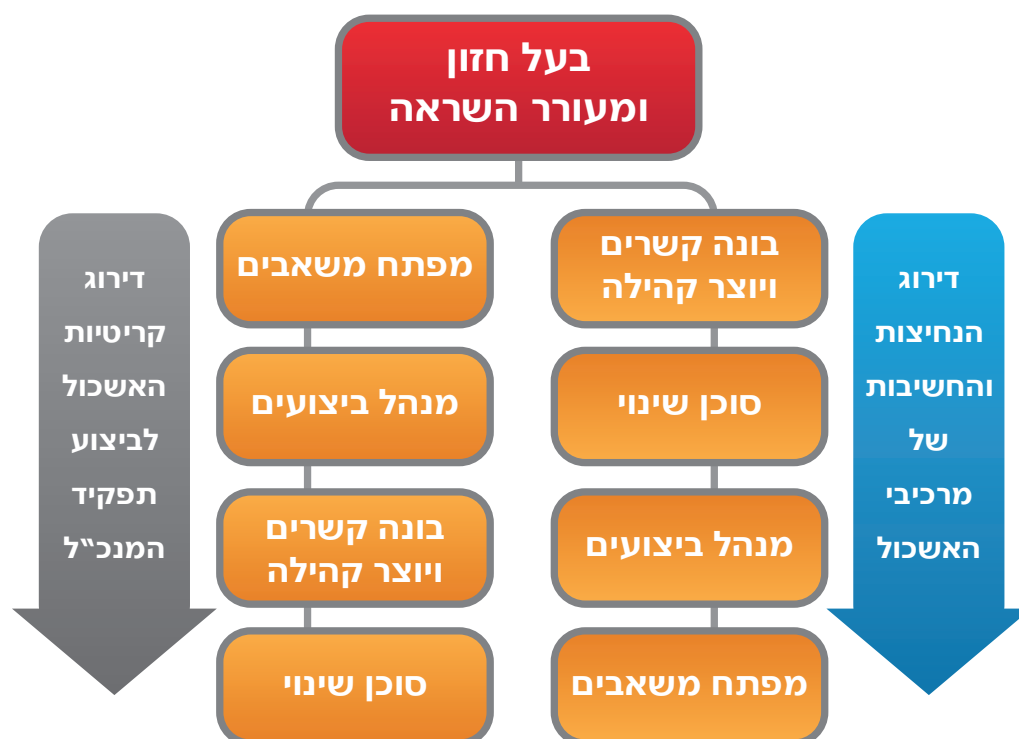
**מספר מתנדבים**



## מה צרכים מנהלים חברתיים לעשות?

**מהם המרכיבים החשובים ביותר להצלחת המנהל החברתי? המנכ"לים מדווחים על סתירה בין חשיבות מרכיבי התפקיד לבין הקריטיות שלהם להצלחת המנכ"ל בביצוע התפקיד**

המנהלים החברתיים שהשתתפו בסקר סבורים כי האשכול המשמעותי ביותר לתפקיד המנכ"ל החברתי הוא "בעל חזון ומעורר השראה". אשכול זה מדורג במקום הגבוה ביותר גם בחשיבות המרכיבים שלו עבור המנהלים וגם בקריטיות שלו להצלחתם, ודירוג זה מבהיר מעל לכל ספק את חשיבותה ומרכזיותה של הפעילות הקשורה בחזון הארגוני ובקידומו להצלחה בביצוע תפקיד המנהל החברתי. תוצאה זו מעניינת במיוחד מאחר שבאשכולות האחרים לא נמצאה אותה התאמה בין דירוג מידת החשיבות של מרכיבי האשכול לבין הקריטיות שלו להצלחת המנהל בביצוע תפקידו:



ניתן לראות שבעוד שהאשכול "מפתח משאבים" דורג במקום השני במידת הקריטיות שלו להצלחת המנהל בתפקיד, מרכיבי האשכול דורגו אחרונים ברמת חשיבותם. האשכול "בונה קשרים ויוצר קהילה", שדורג במקום השני מבחינת חשיבות מרכיביו, מדורג רק במקום הרביעי בדירוג הקריטיות להצלחה בתפקיד. גם האשכול "סוכן שינוי", שדורג במקום השלישי ברמת חשיבות מרכיביו, לא זכה לדירוג מקביל בקריטיות שלו להצלחת המנהל והוא ממוקם במקום האחרון בסולם זה. בחלק הבא יסוכם דירוגיהם של אשכולות התפקיד ושל מרכיביהם, ובהמשך המסמך נעסוק בתפיסות המנהלים ביחס לחשיבות הידע בתחום הליבה להצלחה בעבודתם ובתפיסתם את ייעוד התפקיד.

## אשכול "בעל חזון ומעורר השראה" – מה הם מרכיבי התפקיד המשמעותיים ביותר?

המנהלים החברתיים שהשתתפו בסקר סבורים כי **ראיית התמונה הכוללת של הארגון** היא מרכיב התפקיד המשמעותי ביותר באשכול זה, ומיד לאחריה דורג מרכיב התפקיד שממוקד ב**לעורר השראה ותשוקה בקרב עובדי הארגון ומתנדביו לביצוע משימות הארגון**. המרכיב השלישי בחשיבותו הוא **לתכנן, לנהל ולחשוב אסטרטגית ואחריו דורג הצורך לשמור על היושרה של הארגון**. מידת החשיבות של ארבעת המרכיבים הללו מקבלת משנה תוקף מכך שהמנהלים דיווחו כי מרכיבים אלו מצויים בתחום אחריותם הבלעדית וכי הם נוטים להאציל פחות סמכויות בכל הנוגע ליישומם.

המשמעות המיוחסת לארבעת המרכיבים הללו מבהירה כי למנהלים החברתיים ראייה רחבה ביחס לארגון שהם מנהלים. ברוח זו, שני המרכיבים האחרים הנכללים באשכול ואשר משקפים פעילות מקרו-ארגונית דורגו כמשמעותיים פחות: **לבחון את ההשפעה החברתית של הארגון במימוש המשימה ולבנות ולבחון את חזון הארגון באופן בלתי פוסק כמקדם חברה אזרחית בסביבה משתנה**. בשני מרכיבים אלו נוטים המנהלים להאציל סמכויות יישום לאחרים בארגון.

**בעל חזון ומעורר השראה:** אשכול זה מתייחס למנכ"ל החברתי כ"מודל וכדוגמה עבור העובדים והמתנדבים של הארגון, מוטבי הארגון, הגורמים המממנים ושותפיו לדרך. המנכ"ל הוא בעל חזון וחשיבה חברתית והוא אמון יחד עם שותפיו בארגון על בירור הייעוד של הארגון וקידומו, על מיקוד החזון הארגוני ועל קידום ההשפעה החברתית של הארגון. לצד אלו על המנכ"ל להקדיש זמן ומשאבים לתכנון ולניהול אסטרטגיים על מנת לוודא שהארגון אכן מממש את ייעודו ומקדם את חזונו.

## אשכול "בונה קשרים ויוצר קהילה" – מה הם מרכיבי התפקיד המשמעותיים ביותר?

אשכול זה דורג כאשכול השני בחשיבות מרכיביו עבור המנכ"ל החברתי. על פי דירוג המנהלים החברתיים, המרכיבים הקריטיים ביותר באשכול הם להעצים את אנשי הארגון ולשמור על אווירה טובה במסגרתו וליצור ולחזק שותפויות תוך בניית קשרים אסטרטגיים לשם הרחבת ההשפעה החברתית. חשיבותם של שני מרכיבים אלו באה לידי ביטוי גם בכך שהמנהלים החברתיים שהשתתפו בסקר דירגו את שניהם כמצויים תחת אחריותו הביצועית של המנכ"ל. מעניין לציין כי המרכיב שנתפס כהכי פחות משמעותי בקרב כלל המנכ"לים – לעודד ערכים דמוקרטיים בקרב אנשי הארגון, שותפיו וסביבתו – נתפס כמשמעותי במיוחד בקרב מנכ"לים של ארגונים שעוסקים בשינוי חברתי, בקהילת הלהט"ב וכיו"ב.

**בונה קשרים ויוצר קהילה:** אשכול זה מתייחס לצורך ולמורכבות שביצירה של קשרים, שותפויות ודפוסים קהילתיים בארגון החברתי, זאת מתוך מציאות של ריבוי בעלי עניין שבגללה המנכ"ל מנהל ממשקים רבים בעת ובעונה אחת. במסגרת זו על המנכ"ל לפעול לקידום הארגון דרך פיתוח ויצירה של קשרים ושותפויות, עליו לייצר תפיסה ברורה באשר לטיב ולאופי של הקשרים עם השותפים והגורמים הפועלים מחוץ הארגון ובתוכו. תפיסה זו מונהגת על ידי המנכ"ל ובידיו להעצים אותה בארגון ובסביבתו. המנכ"ל יוצר בפעילותו דפוסי תקשורת אורכיים ורוחביים הבונים רשת חברתית לקידום מטרות הארגון.

## אשכול "סוכן שינוי" – מה הם מרכיבי התפקיד המשמעותיים ביותר?

המנהלים החברתיים שהשתתפו בסקר סבורים כי המרכיבים הקריטיים ביותר באשכול זה הם לעקוב אחר השינויים הפנים ארגוניים וליזום, לתכנן מטרות וליצור שינויים בארגון. מרכיב התפקיד המשמעותי פחות באשכול הוא הכרת יחסי הכוחות במגזר השלישי והבנתם. באופן פרדוקסלי, המרכיב שנתפס כהכי פחות חשוב באשכול קיבל את הציון הגבוה ביותר בכל הנוגע לאחריות לביצוע על ידי המנהלים; מן התוצאות עולה כי המנהלים אינם אוהבים לעסוק בהבנת יחסי הכוחות והפוליטיקה הפנימית במגזר השלישי, אולם הם חשים כי מדובר בעשייה הנמצאת בתחום אחריותם ולכן אינם מאצילים סמכות לאחרים במקרה זה. המנהלים נוטים להאציל אחריות לביצוע דווקא במרכיבים שאותם הם תופסים כחשובים ונחוצים יותר (אף שהם עדיין רואים את המרכיב כמצוי בתחום אחריותם). לדוגמה, המנהלים סבורים כי המרכיב שמהותו מעקב ובקרה הינו מרכיב הנחוץ להצלחת הארגון, אולם הם מעדיפים להעביר לאחרים את הטיפול בו. לבסוף, המנהלים מאמינים כי מרכיב היוזמה ויצירת השינויים הוא בעל חשיבות רבה לביצוע התפקיד והם לוקחים אחריות על ביצועו תוך האצלת סמכויות לאחרים.

**סוכן שינוי:** אשכול זה מתייחס למנכ"ל כמחולל שינוי חברתי הפועל מתוך תפיסת עולם ערכית, רגישות ואחריות חברתית בתוך הארגון ומחוצה לו לקידום השינוי החברתי המוגדר בחזון הארגון. על המנכ"ל כסוכן שינוי מוטלת החובה להכיר ולהבין את החברה האזרחית ואת החברה בכלל על מנת שיוכל לקדם בה שינוי ועל מנת שיוכל להטמיע בארגון ומחוצה לו דפוסי פעולה המקדמים שינוי חברתי. לנוכח כל המשתנים הללו על המנכ"ל לפעול אל מול השינויים ולהקפיד על תגובות לצד יוזמות של רעיונות ודרכים חדשות לקידום השינוי.

## אשכול "אשף משאבים" – מה הם מרכיבי התפקיד המשמעותיים ביותר?

אשכול זה דורג כאשכול המרכיבים הכי פחות משמעותי למנכ"ל חברתי, אולם דורג במקום השני בהיבט הקריטיות שלו להצלחת המנכ"ל בתפקידו. את הפער בין דרגת המשמעות לבין הקריטיות להצלחה בתפקיד ניתן להבין על רקע אחת מהדילמות שעלו במהלך ניתוח התפקיד: "בהיבט המשאבים נמצא המנהל החברתי במצב תמידי של אי ודאות ובתחושה של דחיפות קיומית. לצד דחיפות זו מעוניין המנכ"ל לייצר מערכת חברתית מקדמת, משפיעה ובעלת תשתיות שיאפשרו לארגון להתקדם. המתח בין ניהול אפקטיבי של הקיים בהתאם למטרות לבין המאבק להשגת משאבים נוספים לשם מימוש המטרות הקיימות או מטרות נוספות הוא מנת חלקו היום-יומית של המנהל החברתי".

על פי דירוג המנהלים החברתיים, המרכיבים המשמעותיים ביותר לתפקוד המנכ"ל החברתי הם: לאתר, לגייס, לרתום ולשמר מקורות ומשאבים כספיים ושווי ערך להשגת עניין ותמיכה סביב המטרה וניהול משאבים מקצועי ואתי כך שהאמון בארגון יהיה נטול דופי. המרכיב הכי פחות משמעותי, לטעמם של המדרגים, הוא לגייס, להדריך, להכשיר ולמקצע אנשים אשר יעזרו לארגון לממש את ייעודו. בכל הקשור לתפיסת אחריות המנכ"ל ליישום מרכיבי התפקיד נוטים המנהלים להתאים את מידת אחריות המנכ"ל לחשיבות המיוחסת למרכיב.

אשף המשאבים: תפקיד המנכ"ל טומן בחובו עשייה מרובה הנוגעת למשאבים בארגון. המונח משאבים בהקשר זה זוכה להתייחסות הרחבה ביותר: החל באחריות לרתום את הארגון כולו לנושא לטובת ביסוס היציבות שלו, עבור בפעולות חיצוניות לייבוא משאבים וכלה בבניית תשתית ניהולית ברורה, הגונה, ישירה ושקופה בהתנהלותה. זאת על מנת לבנות מערכת שעולה בקנה אחד עם חזון הארגון ולקדם שינוי חברתי למען חברה טובה יותר

## אשכול "מנהל ביצועים" – מה הם מרכיבי התפקיד המשמעותיים ביותר?

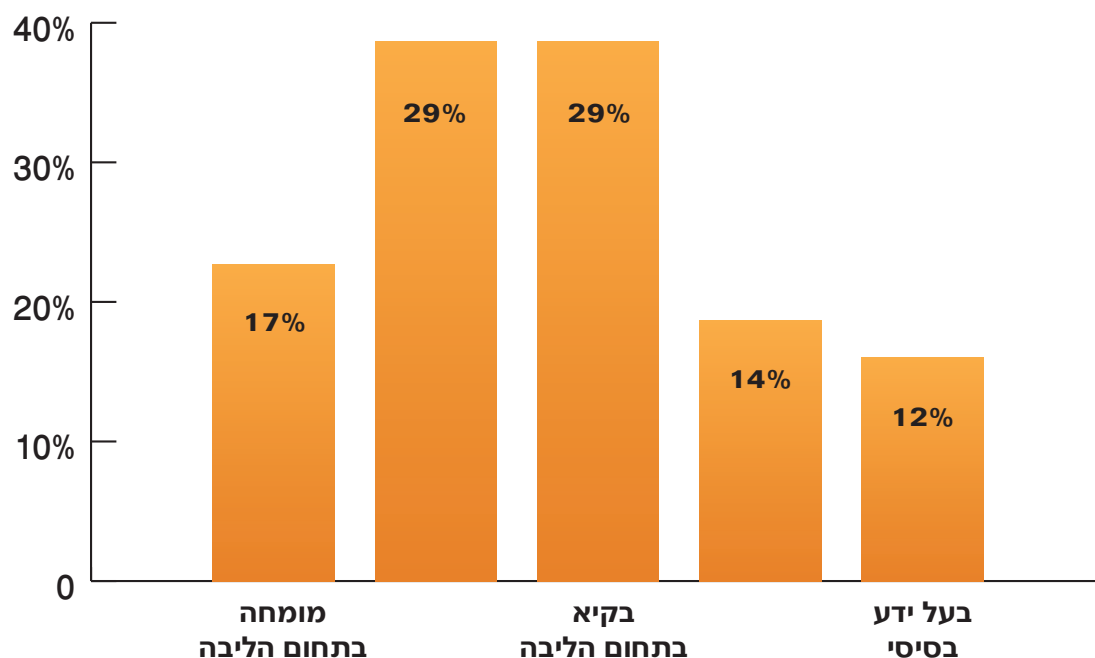
אשכול התפקיד מנהל ביצועים זכה לדירוג בינוני מבחינת חשיבותו להצלחת תפקיד המנהל החברתי. המרכיבים הקריטיים ביותר לביצוע תפקיד המנכ"ל באשכול זה הם **להפוך כוונות טובות לפעולות אפקטיביות – לנהל בעילות ולשם השגת תוצאות ואיתנות – היכולת להמשיך לפעול גם לאחר ביקורת או עיכובים.** על פי דירוג המנהלים החברתיים המרכיב הכי פחות משמעותי הוא

לגשר בין אנשים ומשימות. המנהלים החברתיים מאמינים כי לא ניתן להאציל סמכויות בכל הנוגע לשמירה על איתנות הארגון, לדחיפתו קדימה ברגעי משבר ולבניית היכולות הארגוניות. נראה שאשכול זה זוכה ל"מקום טוב באמצע" הן בדירוג החשיבות והן בקריטיות שלו להצלחת המנכ"ל משום שהמנהלים תופסים אותו כמשמעותי להצלחתם וכאשכול התומך בפעולות הניהול השונות.

**מנהל ביצועים:** המנהל החברתי פועל למימוש החזון של הארגון, ולשם כך עליו להתמודד עם היבטים משימתיים הנוגעים לתפקיד. העומד בראשו של ארגון חברתי נדרש לנהל ביצועים: לבנות תשתיות ארגוניות, לפתח יכולות, לנהל משאבים ולהוביל את הארגון לתוצאות. היכולת להוביל אנשים למימוש החזון בתוך השדה החברתי מחייבת ניהול משימתי מוקפד.

## המנכ"ל והיכרותו עם תחום הליבה של הארגון

ביחס לסוגיה זו סבורים המנהלים שעל המנהל החברתי להיות בקיא בתחום הליבה של הארגון. נראה שמרבית המנכ"לים מאמינים כי על המנהל להבין ולהכיר לעומק את תחום הליבה של הארגון, אם כי לא נדרשת ממנו מומחיות בנושא. מעניין לציין שהמנהלים שייחסו להיכרות המעמיקה בתחום הליבה חשיבות רבה ביותר הם אלו שעובדים במגזר השלישי מעל 10 שנים, אך נמצאים בתפקיד הנוכחי עד 5 שנים (כלומר זהו אינו תפקידם הראשון ויש להם ניסיון במגוון תפקידים). להלן התפלגות התשובות של המנכ"לים ביחס לידע הנדרש מהמנהל בתחום הליבה של הארגון:



## איך המנכ"לים תופסים את ייעוד התפקיד?

השלב הראשון במסגרת תהליך פיתוח הניהול החברתי התמקד בהגדרת ייעוד התפקיד של המנהל החברתי. על בסיס ראיונות עם מנהלים ועם אנשים נוספים הפועלים בשדה החברתי בתפקידים ובתחומים מגוונים, ועל סמך עבודתו של צוות חשיבה ותיקוף הוגדר ייעוד התפקיד של המנהל החברתי:

המנהל החברתי מוביל את הארגון למימוש ההשפעה החברתית כפי שהיא מוגדרת בחזון הארגון. לשם כך נדרשים ממנו כישורי מנהיגות – בניית חזון ורתימה לדרך, לצד כישורי ניהול – ביצוע מיטבי של משימות, השגת התוצאות הרצויות והפעלת אסטרטגיות פעולה ייחודיות. כל זאת בסביבה ארגונית, מגזרית וחברתית ייחודית ועל בסיס תפיסת עולם רחבה ועמוקה הכוללת את תחום התוכן של הארגון, החברה בישראל, המגזר השלישי והיחסים הבין-מגזריים.

בשאלון פורקה הגדרת הייעוד לארבעה מרכיבים והמנהלים התבקשו להתייחס לרמת ההזדהות שלהם עם המרכיבים הללו. מן התשובות עולה הזדהות חד משמעית וגורפת עם ייעוד המנכ"ל החברתי. כל ארבעת המרכיבים – (1) מוביל את הארגון למימוש ההשפעה החברתית כפי שהיא מוגדרת בחזון הארגון; (2) נדרש לכישורי מנהיגות: בניית חזון ורתימה לדרך; (3) נדרש לכישורי ניהול: ביצוע משימות והשגת תוצאות; (4) נדרש לתפיסת עולם חברתית, זכו להזדהות של 97% מהמשיבים ומעלה.

### סיכום

סקר המנכ"לים נועד לבחון אם המנהלים החברתיים רואים בניתוח התפקיד, על אשכולותיו ומרכיביו, מסמך המשקף את תפקידם ואשר מציג בצורה ברורה את המורכבות והייחודיות שלו. לאור תשובות המנהלים נראה כי קיימת הזדהות גבוהה עם כל האשכולות ועם מרבית המרכיבים. המנהלים החברתיים מאמינים שעל המנכ"ל להתמסר לתפקידו ניהול ברמת המקור – עיצוב האסטרטגיה הארגונית, איתור וגיוס משאבים, העצמת צוות הארגון ורתימתו לפעילות. בתוך כך, מרכיבים בעלי מהות תפעולית נתפסים בעיניהם כנכללים בתחום אחריותו של המנכ"ל, אולם אינם הכרחיים להצלחתו בתפקיד ולכן יכולים לעבור לביצועם של גורמים אחרים בארגון. מן התוצאות עולה כי המנהלים החברתיים שהשיבו לסקר סבורים כי יצירת החזון, קידומו והפיכתו לתשתית העשייה של הארגון הם מרכיבים הכרחיים להצלחה בתפקיד הניהולי. קיימת סתירה מסוימת בין החשיבות שמקנים המנכ"לים למרכיבים של אשכולות התפקיד לבין הקריטיות שהם מייחסים להם לגבי הצלחתם בתפקיד. כך למשל אשכול "פיתוח המשאבים", אשר קיבל ציון נמוך מאוד בדירוג חשיבות מרכיביו השונים, דורג במקום השני מבחינת הקריטיות שלו בהצלחתו של המנכ"ל. בדומה לכך האשכול "בונה קשרים ויוצר קהילה" חשוב מאד בעיני המנכ"לים אך הגיע רק למקום הרביעי בבחינת הקריטיות שלו להצלחתם בתפקיד. גם האשכול "סוכן שינוי" דורג ברמת חשיבות מרכיביו במקום השלישי, אך בדירוג הקריטיות של המנהל בהצלחת תפקידו הוא ממוקם במקום האחרון.

לגבי היכרותו של המנהל חברתי עם תחום הפעילות של הארגון, המנהלים סבורים כי על המנהל להיות בקיא בהיבט הידע של תחום הליבה של הארגון שהוא מנהל. המנכ"ל לא אמור להיות מומחה בנושא זה אך עליו ללמוד, להבין ולהכיר היטב את התחום.

הגדרת ייעוד התפקיד, שלפיה על המנהל החברתי מוטלת האחריות לנהל את ההשפעה החברתית ועליו להיות מצויד בכישורי מנהיגות, בכישורי ניהול ובתפיסת עולם חברתית, זכתה, על כלל היבטיה, להזדהות גורפת.

תשובות המנכ"לים לשאלון זה וניתוחן מהווים נדבך נוסף שעליו ניתן לבסס את ניתוח תפקיד המנכ"ל החברתי, בדרך ליצירת תשתית הידע הכתובה שמטרתה קידום הניהול החברתי בישראל.

## פתיחה

במגזר השלישי בישראל פועלים יותר מ-20,000 ארגונים המונהגים על ידי כוח אדם איכותי ומחויב. עם זאת, רבים מן המנהלים החברתיים חשים צורך בהמשגה ברורה יותר של תפקידם, ובתהליכי הכשרה והעשרה אשר יציידו אותם בכלים ניהוליים הולמים ויאפשרו להם לעמוד בצורה הטובה ביותר ביעדים שהארגון מציב לעצמו.

סקירת הספרות נכתבה כרקע וכבסיס לפיתוח תפיסת התפקיד של המנהל החברתי ומתוך ההכרה במורכבות התפקיד של מנהלים ומנהלות בארגונים חברתיים. הסקירה עוסקת בהיקפם ובמורכבותם של האתגרים העומדים בפני המנהל החברתי. חלקה הראשון סוקר את תמונת המצב במגזר השלישי בישראל ואת תחושותיהם של המנהלים המובילים אותו ביחס לארגז הכלים המקצועי העומד לרשותם. החלק השני ממפה את האתגרים שאיתם מתמודדים מנהלים חברתיים בעבודתם. לבסוף, בחלק האחרון, אנו סוקרים את דרישות התפקיד, התכונות והכישורים הנדרשים ממנהל חברתי, כפי שהם משתקפים ממודלים וממחקרים שנערכו בעולם בשני העשורים האחרונים. תמונת המצב המשתקפת מסקירת הספרות מובילה למסקנה כי הכשרה ייעודית למנהלים חברתיים אינה בגדר מותרות, אלא היא הכרח ששכרו בשינוי פניה של החברה הישראלית כולה.

## המגזר השלישי והצורך בניהול חברתי

המגזר השלישי בישראל מונה יותר מ-20,000 ארגונים ללא כוונות רווח (להלן: ארגונים חברתיים), המאופיינים בהטרונגיות ובנקודות ראות שונות לגבי מטרותיהם ולגבי קהל לקוחותיהם. הארגונים החברתיים הפועלים בישראל עוסקים בסנגור, בצדקה, במחאה, בהספקת שירותים, במימון ועוד. השונות בקרב ארגוני המגזר השלישי מתבטאת גם בהיקף הפעילות, במבנה התקציבי ובמשאבים העומדים לרשות הארגונים (שמיד, 2003; גדרון, 2003). עם זאת, לארגונים הללו שאיפה משותפת: ליצור השפעה חברתית על יחידים, על קבוצות או על החברה כולה.

למרות השוני בין הארגונים, הניהול החברתי במגזר השלישי בישראל מושתת על ערכים של נתינה, דאגה לזולת, צדקה וחסד (שיתופים, 2009; שמיד, 2003). את ארגוני המגזר השלישי מובילים מנהלים ומנהלות – מחויבים, נלהבים, בעלי יכולות אישיות גבוהות ורקע מקצועי עשיר. ואולם, תפקיד המנכ"ל בארגון החברתי אינו מוגדר בחוק או בתקנה ולכן קיימת עמימות ביחס להגדרת תפקיד המנכ"ל, לתחומי האחריות שלו, לסמכויות הניתנות לו ולהשכלה הנדרשת ממנו (שיתופים, 2009). העמימות החוקית מחלחלת גם להיבטים הנוגעים להכשרתם המקצועית של המנכ"לים. מסקר שערכה קרן יד הנדיב בקרב מנהלי עמותות עולה כי רובם מעוניינים להתפתח מבחינה מקצועית במגוון רחב של נושאים המעסיקים מנהלים בארגונים חברתיים. במסגרת הסקר העלו המנהלים החברתיים את הצורך בהכשרה ובפיתוח מקצועי בנושאים כגון גיוס משאבים ופיתוח קשרי חוץ, תכנון וניהול אסטרטגיים בארגונים חברתיים, ניהול המשאב האנושי ועוד (שיתופים, 2009).

העובדה כי מגוון רחב כל כך של מנהלים חברתיים חשים צורך בהכשרה ובפיתוח מקצועי רלוונטי למגזר מדברת בעד עצמה. כפי שנבהיר בחלק הבא, תחושה זו מבוססת על היקף האתגרים שאיתם

[19] פרק זה נכתב על ידי יעל מעוז-שי ומירי יעקובי-הורוביץ



מתמודדים מנהיגי המגזר השלישי ועל דרישות התפקיד המורכבות שבהן הם נדרשים לעמוד כדי להצליח בתפקידם.

## הניהול החברתי: אתגרים

המגזר השלישי בישראל ומנהליו מתמודדים עם אתגרים מורכבים ורבים. מחד גיסא, המציאות החברתית בישראל מעמיסה על הארגונים החברתיים עוד ועוד משימות: תהליכי הפרטה ממשלתיים מגלגלים לפתחם של ארגונים אלה משימות חדשות, יותר ויותר אזרחים נזקקים אינם מקבלים תמיכה מהמדינה ועל כן נשענים על פעילותם של ארגונים חברתיים. מאידך גיסא, הגידול במספר הארגונים יוצר רוויה, כפילות בפעילות ובמקביל קושי בגיוס משאבים. למרות היקף הפעילות הנרחב של המגזר השלישי בישראל, נראה שהארגונים החברתיים מתקשים לעמוד במשימה החשובה ביותר העומדת בפניהם: יצירת השפעה חברתית, זאת לרוב מתוך היעדר תשתיות ניהוליות וארגוניות המבססות את המנהל החברתי והארגון בפעילות הישרדותית<sup>[20]</sup>. עובדה זו פוגעת בעוצמת ההשפעה של ארגוני המגזר השלישי על קביעת מדיניות, על סדר היום הציבורי ועל תהליכי קבלת החלטות.

ארגוני המגזר השלישי מתמודדים גם עם אתגר התרומה לחברה. כל אחד מהארגונים לקח על עצמו משימות בעלות חשיבות מהותית לקיומה של החברה הישראלית. כדי לעמוד במטרות שהציבו לעצמם, על הארגונים החברתיים להיות יציבים פיננסית וערכית ולקיים את עצמם גם ללא תלות בגורמים המממנים ועל סמך התוויית דרך ברורה.

כאמור, את ארגוני המגזר השלישי מובילים מנהלים איכותיים. עם זאת, עולה הצורך בהסדרת ההתמקצעות של מנהלי המגזר השלישי (גדרון, 2003) ובהיערכות שיטתית לאתגרים המורכבים שאיתם מתמודדים המנהלים בהווה ועם אלו שבהם הם עשויים להיתקל בעתיד. גם הגופים המממנים ובעלי העניין השונים מצפים לניהול מקצועי המבוסס על תרבות ארגונית ותשתיות של ניהול; ניהול המתמקד ביעדים ובמדדים ומתנהל על פי ידע וכלים ניהוליים חדשניים.

## מהו הניהול החברתי? מהם האתגרים שאיתם מתמודד מנהל חברתי ומה מייחד את התפקיד?

הניהול החברתי, טען פיטר דרוקר (Drucker, 1990), מאתגר במיוחד משום שארגונים חברתיים אינם מאופיינים בחתירה לשורה תחתונה פיננסית. יש הסבורים כי המורכבות של הניהול החברתי לא נובעת מהעדרה של שורה תחתונה אלא דווקא מריבוי שורות תחתונות ומהקושי לקבוע מי מהן חשובה יותר (Anheier, 2000). ריבוי השורות התחתונות הוא תוצר של הסביבה הארגונית המורכבת שבה פועלים ארגונים חברתיים, ונובע מקיומם של מניעים מרובים ומהמתח בין מטרות אלטרואיסטיות ומטרות של בעלי אינטרסים שונים מקרב בעלי העניין. שורות תחתונות מרובות נוצרות גם בשל חשיבותם של הערכים בארגונים חברתיים וכתוצאה מהקושי לספק את הצרכים של קהל היעד באמצעים הכספיים העומדים לרשות הארגון (The Clore Duffield Foundation, 2007). על כן, קובע אנהיייר, ריבוי השורות התחתונות בארגונים חברתיים מחייב הבחנה ברורה בין ניהול במגזר העסקי לבין ניהול במגזר החברתי. עוד הוא סבור כי הפרקטיקה האחרונה דורשת גישה הוליסטית יותר.

מנהלים חברתיים בישראל מאששים את טענתו של אנהיייר. על סמך ניסיונם המקצועי הם מתארים את המציאות המורכבת המאפיינת ארגונים חברתיים (שיתופים, 2009) – התמודדות עם ריבוי בעלי עניין, הצורך להתנהל בתוך מסגרת רב-תרבותית, תלות במקורות פיננסים ואווירה של אי-ודאות. סוג נוסף של אתגרים נובע מכך שהפעילות של הארגון החברתי מבוססת על התנדבות (של ועד מנהל ופעילים) ומהקושי להניע עובדים, פעילים ומתנדבים במסגרת אותו ארגון. המנהלים

[20] בפרק הראשון ניתוח תפקיד המנכ"ל החברתי יש פירוט והתייחסות רחבה לסוגיית המתח שבין הישרדות להשפעה באשכול "מפתח משאבים".

מדווחים גם על היעדר תשתיות ניהוליות בארגונים, כלים ניהוליים והכשרה ייחודית, וכן על קושי במדידה ובהערכה של תוצאות הפעילות של הארגון. לנוכח כל אלה אין פלא שמנהלים רבים מעידים כי הם פועלים מתוך תחושת אחריות ושליחות ערכית עמוקה, המסייעת להם "לשרוד" את כל האתגרים.

הכתיבה העיונית והמחקר העוסקים בניהול חברתי מחדדים את האתגרים שאליהם התייחסו המנהלים החברתיים שרואיינו במסגרת כתיבת חוברת זו:

- **התמודדות עם המשאב האנושי** – חוקרים רבים מתייחסים לקושי הכרוך בהנעת עובדים ומתנדבים בארגונים חברתיים. חלק מן הכותבים טוענים כי ארגונים חברתיים נוטים, לעתים, להתייחס לעובדים בהם בצורה שאינה עולה בקנה אחד עם האחריות והמסירות שמאפיינות חלק ניכר מהעובדים. מנהלים חברתיים מתמודדים עם חילופי דורות בהנהגת המגזר ובפעילות הארגונית (Rechtman, 2008), ונדרשים לסוגיות של שיפור תנאים וסביבת עבודה, עידוד, קידום, שימור ופיתוח של עובדים וניהול צוות "רב-ערכי" (גדרון, 2003; עמית וקרנינדלר, 2010; שמיד, 2003; The; Crawford, 2010; Drucker, 1990; Anheier, 2000; Clore Duffield Foundation, 2007).

היבט נוסף הקשור למשאב האנושי הוא שהמגזר השלישי לא נוטה להצמיח את המנהלים המובילים אותו מתוך המגזר. על פי הספרות המקצועית, מסיבות שונות מגויסים המנהלים הבכירים של המגזר השלישי ממגזרים אחרים (גדרון, 2003; The Clore Duffield Foundation, 2007; Crawford, 2010).

- **התמודדות עם ההיבטים הפיננסיים בפעילות הארגון** – הצורך לאזן בין מטרות כלכליות ולא כלכליות (Rechtman, 2008) במציאות שבה הארגונים סובלים באופן כמעט קבוע ממחסור בכסף (The Clore Duffield Foundation, 2007), ייצוב הארגון בתנאים לא יציבים, אימוץ תרבות של "מודעות פיננסית" (Crawford, 2010) ועוד.

- **הצורך לקבל החלטות בעלות גוון עסקי כדי לממש מטרות שאינן עסקיות** (Rechtman, 2008).

- **התמודדות עם לחצים הנובעים מהפעילות האלטרואיסטית של הארגון** – תלות בגורמים מממנים, יחסי כוח עם גורמי מדינה ועוד (Rechtman, 2008), התמודדות עם התחרות בין הארגונים על רקע משאבים מוגבלים (Crawford, 2010).

- **התמודדות עם אתגר האפקטיביות התפעולית** – העמקת ההשפעה החברתית, יצירת שיתופי פעולה לשם חיזוק האפקטיביות, בניית הארגון מחדש, העמקת השקיפות והאחריות ועוד (Crawford, 2010), בד בבד עם הצורך לעמוד בדרישות רבות תוך סיפוק בעלי עניין שונים (The Clore Duffield Foundation, 2007).

במחקר שנערך בבריטניה, אשר היווה תשתית להקמת תכנית ייעודית לניהול חברתי, דווח כי המנהלים החברתיים במדינה סובלים מהיעדר יכולות תכנון וארגון פרויקטים וכי הם זקוקים לפיתוח יכולות של תכנון אסטרטגי. לטענת הכותבים לא מושקעים די משאבים בפיתוח יכולות ניהול ובפיתוח מנהיגות בתוך הארגונים (The Clore Duffield Foundation, 2007). מורכבות הניהול החברתי וייחודיותו עולים בבירור מסקירת האתגרים העומדים בפני מנהלים במגזר. לנוכח המורכבות, ראוי לציין כי דרוקר (1990), ראשון החוקרים בתחום, טען כי **האתגר המרכזי והראשון בחשיבותו העומד בפני מנהלים במגזר החברתי הוא מימוש מטרות הארגון, ועל כן עליהם להיות "מנהלי השפעה חברתית"**. ריבוי השורות התחתונות ואתגר ההשפעה החברתית הופכים את פעילותו של המנהל החברתי למורכבת במיוחד. בחלק הבא נעסוק במיפוי התפקידים והדרישות הנגזרים מן האתגרים העומדים בפני המנהל החברתי.

## הניהול החברתי: תפקידים ודרישות

הספרות המקצועית העוסקת באתגרים הניצבים בפני המנהל החברתי מציגה תמונה מורכבת בכל הנוגע לדרישות התפקיד.

המודל שמציעה קרופורד (Crawford, 2010) ל"מנהל-מנהיג מוביל במגזר השלישי" מנסה להגדיר את דמות המנהל בארגונים החברתיים בעתיד. המודל מבוסס על פרופיל של מנהל-מנהיג חברתי המורכב מ-15 תכונות הכרחיות הנחלקות לשלושה אשכולות:

**יכולות:** (1) בעל חשיבה אסטרטגית (2) בעל יכולת לבנות מערכות יחסים (3) בעל יכולת לקבל החלטות בשיתוף (4) יזם הישגי (5) בעל יכולת לתקשורת אפקטיבית (6) מנהיג מחולל שינוי (7) בעל יכולת לעורר השראה והנעה.

**תכונות אישיות:** (8) יושרה (9) גמישות והסתגלות לשינויים (10) סבלנות והתמדה (11) רגישות בין-אישית (12) תשוקה ביחס למשימה.

**ידע או מומחיות:** (13) תפיסה פיננסית (14) היכרות עמוקה עם המגזר או עם תחום הפעילות של הארגון (15) הכרה בחשיבותו של גיוון ערכי.

**על פי קרופורד, התכונות הללו הכרחיות משום שהמנהל-מנהיג במגזר החברתי מתמודד עם ארבעה סוגי אתגרים אסטרטגיים - הפיננסי, התחרותי, הביצועי ואתגר כוח האדם. רק אימוץ של יכולות, ידע ומומחיות בשילוב עם תכונות האישיות הנדרשות יאפשרו התמודדות הולמת עם האתגרים העומדים בפני מנהלים במגזר השלישי.**

**גם רכטמן (Rechtman, 2008), אשר סבורה כי המנהל במגזר השלישי מצוי במרכזם של לחצים צולבים, יוצרת מודל של פעולות המנהיגות הנדרשות מהמנהל החברתי:**

**חזון:** פיתוח והכרה של החזון שאליו שואף הארגון ורתימת בעלי העניין הרלוונטיים להשגתו.

**תכנון אסטרטגי:** בניית אסטרטגיה אפקטיבית כמסגרת לניהול הגשמת החזון ולהבטחת פיתוח יכולות הארגון בעתיד.

**סנגור:** דברור וסנגור של הארגון ומטרותיו.

**גיוס משאבים:** בניית מערכות יחסים עם תורמים וקרנות באופן שימנף את השקעותיהם ויבטיח לארגון יציבות פיננסית לאורך זמן, תוך איזון בין אינטרסים כלכליים לאינטרסים לא כלכליים.

**פיתוח:** העצמת העובדים ויצירת פרטים לומדים, מתפתחים ומכירים ביכולותיהם האנושיות והאישיות בעת ביצוע עבודתם עם מוטבי הארגון או הקהילה. חיבור בעלי העניין השונים למען הארגון וקידום החזון המוביל אותו.

**שירות ייחודי:** הקפדה על כך שהארגון מספק שירות שהמגזר העסקי לא יכול לספק.

**חדשנות:** תמיכה ואימוץ אקטיבי של גמישות, הסתגלות לשינויים והתאמה אליהם ולקיימת סיכונים.

**חיזוק האפשרות לביטוי אישי ופיתוח מנהיגות:** המנהל מאפשר ביטוי אישי וקבוצתי, מקדם ערכים של פלורליזם ומגוון בחברה, יוצר סביבה שבה יכול לצמוח דור חדש של מנהיגים ומציע לאנשים סביבה שבה יוכלו לממש את עצמם בדרכים מגוונות.

**בניית קהילה ודמוקרטיזציה:** פעילות לחיזוק קהילות, לאימוץ ערכים דמוקרטיים ולקידומם.

סתגלנות / תושייה: גישור בין אנשים ומשימות, הוצאה לפועל של מנהיגות מסתגלת.

**משילות:** עבודה פרודוקטיבית והרמונית עם ההנהלה המתנדבת. הקפדה על הסעיף החוקי הפוסל חלוקת רווחים של הארגון החברתי לחברי ההנהלה שלו.

**שמירה על העצמי:** ניהול מתחים פנימיים וחילופי תפקיד ארגוניים.  
**שמירה על עמידותו של הארגון:** הצלחת המנכ"ל תלויה בהצלחת הארגון, הוא האחראי על יחסי החליפין עם הסביבה החיצונית ועל השגת מטרות אלטרואיסטיות באמצעות דפוסים מעולם העסקים.

דרוקר (Drucker, 1990) מזהה חמישה אשכולות של אחריות הקשורים לפעילותו של מנהל הארגון החברתי:

**משימת הארגון ותפקידו של המנהיג:** על המנהל להוציא לפועל, לקדם ולהגשים את משימת הארגון, להיות מכוון תוצאות ולוודא שהתוצאות מושגות תוך התאמה להשקעה, לקבוע סדרי עדיפויות לנוכח לחצים פנימיים וחיצוניים, לעמוד בהצלחה במשימות הארגון גם כאשר הסביבה משתנה ולהוות דוגמה אישית ומודל לחיקוי.

**ממשימה לביצוע:** על המנהל לבנות אסטרטגיה ולנהל את הוצאתה לפועל, להבין את הלקוחות, השירותים והתורמים באופן העמוק ביותר ולפעול להכשרת העובדים, לחידוש הזדמנויות ולניצולן תוך בחינה מתמדת של המטרות מול הביצוע.

**ניהול לשם השגת ביצועים:** ביצוע הוא המבחן האולטימטיבי של כל ארגון. על המנהל להשתמש במשאבים העומדים לרשות הארגון באופן שימצה אותם ויביא להשגת מטרות רבות ומגוונות ככל האפשר. על המנהל להישאר ממוקד בתחומי הביצוע הרלוונטיים לארגון ולוודא כי כוונות טובות הופכות לפעולות אפקטיביות. כמו כן, על המנהל להפעיל את המתנדבים והעובדים לגרום להם לבצע את המשימות הארגוניות תוך שהוא מוודא שהם עוברים הכשרה וצמיחה מקצועיות ואישיות.

**אנשים ומערכות יחסים:** ניהול והנעה של עובדים בארגון חברתי הם משימות מורכבות בשל השוני במקורות הנעה בקרב עובדים ובעיקר בקרב מתנדבים הפועלים בארגון החברתי, כמו גם הצורך להתמודד עם מגוון רחב של בעלי עניין ובשל האתגר הכרוך בעבודה עם ועדים מנהלים.

**פיתוח עצמי:** כדי לשפר את התמודדותו עם אתגרי הניהול בארגון החברתי על המנהל לפתח את עצמו כאדם, את יכולותיו ואת כישוריו האישיים והמקצועיים. עליו להשתפר בתחומים שבהם הוא כבר פעיל ובו בזמן להשתנות.

האשכול האחרון שאליו מתייחס דרוקר מתמקד בחשיבות שעל המנהל לייחס להרחבת אופקיו, לשכלול מיומנויותיו ולהשכלתו. אלו הכרחיים, לטענתו, כדי לאפשר למנהל למלא טוב יותר את תפקידו. גם קרלסון ודונוהו (Carlson and Donohoe, 2010) מתייחסות לחשיבות ה"עצמי" של המנהל, אולם הן עושות זאת מתוך נקודת מבט הגורסת כי הפעולה למען שיפור חייהם של אחרים גובה מחיר כבד מן המנהל עצמו. לטענתן, מדובר בפרדוקס של תפקיד המנהל החברתי: בעוד הוא מנסה להיטיב עם אחרים תוך שהוא מכוון להשגת הישגים למענם, הוא מתקשה למצוא איזון הולם בין העבודה לחיים האישיים. כתוצאה מכך מתמקדים המנהלים במרכיב אחד של עבודתם רבת הפנים, עובדים קשה יותר ובצורה חכמה פחות ונשחקים בקצב מהיר מאוד. התשובה מצויה, על פי הכותבות, ביצירת הגדרה ברורה של תפקיד המנהל בארגון החברתי אשר תשפר את הארגון, ההובלה והניהול ובסופו של דבר גם תביא להאצלת סמכויות וליצירת איזונים שישפרו את עבודת המנהל.

הנחת המוצא היא שהעומד בראש ארגון חברתי הוא מנהל ומנהיג, בו בזמן, אף על פי שלכל אחד מן התפקידים הללו הגדרה שונה של אחריות. לגרסתן, כדי לעמוד בהצלחה במשימה המוטלת על הארגון על המנהל החברתי לתמרן בין חמישה מרכיבים ולחבר ביניהם. עליו להיות:

1. **בעל חזון:** הנעת גורמים פנימיים וחיצוניים באמצעות התוויית "התמונה הכוללת" של פעילות הארגון ובניית תכנית אסטרטגית ממוקדת, תוך בדיקה חוזרת ונשנית של האפקטיביות במימוש המשימה.
2. **סוכן שינוי:** מתן תשומת לב למתרחש בחברה ובמגזר החברתי כדי להגיב בצורה נכונה ולהתאים את הארגון לשינוי בצרכים, במשאבים וכו', מעקב אחרי השינויים הפנים ארגונים ומתן מענה, לקיחת סיכונים, יצירתיות וחדשנות בדרך להשגת המשימה, חינוך הארגון והחברים בו לקבל שינויים כחלק מהחיים הנורמליים של הארגון.
3. **בונה קשרים בינאישיים:** ניהול תקשורת נכונה עם חברי הארגון השונים ויצירת תרבות עבודה הגורמת לעובדים, למתנדבים ולחברי ההנהלה לחוש בעלי ערך.
4. **יוצר קהילה:** יצירת ארגון חזק הפועל בתמיכתם של בעלי העניין, יצירת תקשורת חיובית עם בעלי העניין להבטחת תמיכה בארגון, יצירת שותפויות המקדמות קשרים אסטרטגים ויצירת תרבות ארגונית המכבדת גיוון והבדלים.
5. **אשף פיתוח משאבים:** גיוס, הדרכה וקידום של אנשים שיעזרו לארגון לשגשג, יצירת קשרים עם תורמים על מנת להשיג עניין ותמיכה בקידום המטרה הארגונית, ניהול המשאבים באופן שיחזק את האמון בארגון.

חשיבותן של הדרישות המוצבות בפני המנהל האידיאלי במגזר השלישי עולה גם מן המסמך שפרסמה קרן קלור-דאפילד (The Clore Duffield Foundation, 2007). המסמך, ששימש תשתית לבניית תכנית להכשרת מנהלים חברתיים, משקף תמונה מורכבת של דרישות ותפיסות ביחס למנהלים הפועלים במגזר. כותבי המסמך סבורים כי מנהל אידיאלי במגזר השלישי צריך להיות מאופיין בתכונות הבאות:

- תשוקה להשגת המטרה, התלהבות, יושרה ואמינות.
- תפיסה אסטרטגית, חשיבה מושגית ואנליטית, ידע כללי ואקטואלי נרחב, גמישות לצד מיקוד במטרה.
- יכולות תקשורת מגוונות אשר מעוררות במאזינים השראה וחזון.
- ענווה והתמקדות ביצירת שינוי באמצעות אחרים.
- יכולת להניע צוות ולהביא לשינוי המציאות.
- הבנת העבודה בשטח, תוך סיוע לצוות העובדים והמתנדבים לשמור על התלהבותם ועמידותם.
- יכולת ליצור רשתות, לבנות יחסים ולשמר אותם ברמה האישית והארגונית.
- השפעה: זיהוי מקורות כוח והבנת הדרך להשפיע עליהם.
- עמידות: היכולת להתאושש ממפלות ומביקורת.
- ביטחון עצמי ויכולת לקבל החלטות לא פשוטות במצבים מורכבים, כמו גם להודות בטעויות.
- מכוון לנתינת שירות טוב ללקוחות הארגון.
- ידע בתחום שבו פועל הארגון וידע טכני.

לבסוף, מניתוח של המשימות המרכזיות של המנהל החברתי שנערך על ידי ארגון שיתופים לקידום החברה האזרחית (2009) עולה בבירור כי גם המנהלים החברתיים בישראל חשים במלוא עוצמתה של האחריות המוטלת על כתפיהם. רוב המנהלים מזהים עשר משימות המשותפות לכלל המנהלים החברתיים, אשר החוט המקשר בין כולן הוא אחריות המנהל להביא לתוצאות ולהוביל לשינוי חברתי:

1. **חזון, תרבות ופיתוח אסטרטגי:** גיבוש חזון חברתי המושתת על ערכים ותרבות ארגונית, עדכון ותיקוף של החזון ותכנון אסטרטגיות הפעולה במטרה להביא להשפעה החברתית הרצויה בקרב אוכלוסיית היעד ובחברה כולה.
2. **ייזום, פיתוח וניהול תכניות/פרויקטים:** זיהוי של פערים וצרכים, איתור הזדמנויות, פיתוח, ביצוע והפעלת תכניות מתוך מחויבות לתוצאות וניהול יעיל ואפקטיבי.
3. **ניהול הקשר עם ההנהלה המתנדבת:** רתימה, שיתוף והעצמה של ההנהלה המתנדבת במטרה לייצר מחויבות לארגון ולגייס סיוע בהתוויית דרכו, זאת תוך השארת מרחב פעולה שיאפשר ניהול אפקטיבי, יעיל ועצמאי.
4. **פיתוח וניהול המשאב האנושי:** קידום יכולותיהם של העובדים בארגון והנעתם תוך יצירת מחויבות לחזון הארגון ולערכיו, מרגע כניסתם לארגון ובמשך כל תקופת העסקתם. על הניהול לבטא את הערכים החברתיים שהארגון מחויב להם.
5. **פיתוח וניהול המשאב האנושי:** ניהול מתנדבים: איתור, מיון, גיוס, הכשרה, ניהול ופיתוח של מתנדבים באופן שימקסם את מידת תרומתם לארגון מחד גיסא ואת שביעות הרצון מן ההתנדבות מאידך גיסא.
6. **פיתוח משאבים:** איתור, גיוס, רתימה ושימור של מקורות ומשאבים כספיים ושווי ערך, שיאפשרו את פעילות הארגון לטובת קידום הנושא החברתי. משימה זו דורשת עבודה מול רשויות המדינה, מול קרנות פילנתרופיות בארץ ובעולם ומול מקורות מימון קהילתיים ועסקים.
7. **ניהול משאבים:** ניהול משאבי הארגון באופן שיבטיח את קיימותו לאורך זמן בתנאי אי-ודאות ואת אפקטיביות הפעולה שלו, תוך שקיפות מרבית.
8. **ניהול ופיתוח שותפויות:** זיהוי שותפים פוטנציאליים, יצירת קשר עמם וקידום שותפויות אסטרטגיות תוך-מגזריות ובין-מגזריות במטרה להגדיל את הסיכוי לייצר אימפקט משמעותי, כמו גם להפיק תועלת מלמידה, משיתוף בידע וממינוף משאבים.
9. **ניהול ופיתוח ידע:** זיהוי הידע הייחודי הנצבר בתוך הארגון ושימורו: ארגונו והפצתו לכל מי שזקוק לו בתוך הארגון ומחוצה לו. זאת מתוך תפיסה של שיתוף בידע לקידום השינוי החברתי הרצוי.
10. **זיקה לקהל היעד:** יצירה, שימור וקידום של זיקה משמעותית לקהל היעד של הארגון ברמה האישית והמקצועית.

החוקרים העוסקים בחקר המגזר החברתי נוטים להסכים כי מנהל הארגון החברתי הוא מרכיב קריטי בהצלחת הארגון, בהשגת מטרותיו ובמיצוי הפוטנציאל שלו. אולם עולמם של המנהלים החברתיים רווי מתחים: האחריות המוטלת על כתפיהם והצורך לעמוד ביעדים מרובי שורות תחתונות יוצרים שורה של אתגרים מורכבים. מן הסקירה הנוכחית עולה בבירור כי עבודתו של המנהל החברתי סבוכה, מורכבת ומאתגרת. הוא נדרש לכישורים אישיים ומקצועיים יוצאי דופן, לתפיסת עולם חברתית ולאגינדה ברורה לשינוי חברתי. חלק מן החוקרים סבורים כי אתגרים אלו יוצרים עומס בלתי אפשרי אשר גורם לשחיקה מהירה יותר של מי שמובילים את החברה האזרחית. השחיקה מובילה לפרישה מן הפעילות במגזר השלישי ומונעת מיצוי מלא של כישוריהם כמנהיגים בעלי רצון ויכולות ליצור השפעה ושינוי.

כדי להיות מנהל חברתי מוצלח יש לעבור תהליך שהוא בעיקרו נרכש ובמהותו מבוסס על שיפור מתמיד וחיוזוק מיומנויות (Carlson and Donohoe, 2010). בשל מורכבות התפקיד ותהליך ההכשרה הכרוך בו יש לסייע למי שבוחרים לקחת על עצמם את האחריות לשינוי פניה של החברה להתחיל את המסע המקצועי שלהם מנקודת פתיחה יציבה, מושכלת ועשירה ככל הניתן. מן המחקרים שנסקרו במסמך זה עולה בבירור כי ללא פיתוח מערך ניהולי הולם לא יתאפשר פיתוח של המגזר החברתי. תפקודם של מנהלים אשר לא הוכשרו לתפקיד המורכב ורב הפנים שהם עומדים למלא לא יהיה מיטבי, והם יגלו הבנה חלקית בלבד של המצופה מהם.

ניהול חברתי הוא תחום עיסוק מובחן ומורכב שעדיין אינו נהנה מתשתיות ידע ומהשקעת תשומות המאפיינות תחומי עיסוק אחרים (תורת עבודה, הכרה ויוקרה, מפגשים מקצועיים וכיו"ב). יתרה מכך, בנקודת הזמן שבה נכתבת סקירה זו אין בנמצא מודל שעיקרו הכשרת מנהלים חברתיים. הסקירה הנוכחית מבהירה כי נדרשת העמקה מעבר לתורת הניהול הגנרי וכי יש צורך בפיתוח של תורה יישומית מובחנת ומוסכמת הנותנת מענה ייחודי לצרכיהם של המנהלים החברתיים. הכשרה כזו תוביל, בסופו של תהליך, להגברת האפקטיביות של המגזר השלישי כולו.

- Anheier, H. K. (2000). Managing Non-Profit Organisations: Towards A New Approach. Retrieved from: <http://eprints.lse.ac.uk/29022/1/cswp1.pdf>
- Carlson, M., and Donohoe, M. (2010). The Executive Director's Survival Guide: Thriving as a Nonprofit Leader. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- The Clore Duffield Foundation. (2007). Proposal to Create A Clore Leadership Programme for thr Third Sector: A Context Paper Commissioned by the Clore Duffield Foundation. Retrieved from The Clore Duffield Foundation: [http://www.cloreduffield.org.uk/cms/user\\_files/files/SLPContext%20paperJuly07.pdf](http://www.cloreduffield.org.uk/cms/user_files/files/SLPContext%20paperJuly07.pdf)
- Crawford, J. (2010). Profiling the Non-Profit Leader of Tomorrow. Ivey Business Journal:
- <http://www.iveybusinessjournal.com/topics/leadership/profiling-the-non-profit-leader-of-tomorrow>
- Drucker, P. F. (1990). Managing the Non-Profit Organization. New York, NY: Harper Collins Publishers.
- Rechtman, J. E. (2008). On Being A Nonprofit Executive Director. Ann Arbor, MI: Antioch University.

- גרון, ב'. (10.12.2003) ניהול מלכ"רים: כל אחד יכול? אתגרי מנהיגות וניהול בתקופת משבר: הכינוס השני של המגזר השלישי בישראל קובץ מאמרים. הארץ.
- עמית, רי, וקריינדלר, מ'. (2010). ניהול המשפיע על שיפור הביצועים במגזר השלישי: מה ניתן ללמוד ממנהלים מצליחים במגזר העסקי. חברה אזרחית ומגזר שלישי בישראל (ג 1 33-65)
- שיתופים לקידום החברה האזרחית. (2009). ניהול חברתי זה מקצוע! בית יהושע: שיתופים - לקידום החברה האזרחית.
- שמיד, ה'. (10.12.2003). מחובבנות למקצוענות הצורך בשכלול דפוסי הניהול בארגונים ללכוונת רווח. אתגרי מנהיגות וניהול בתקופת משבר: הכינוס השני של המגזר השלישי בישראל. קובץ מאמרים. הארץ.

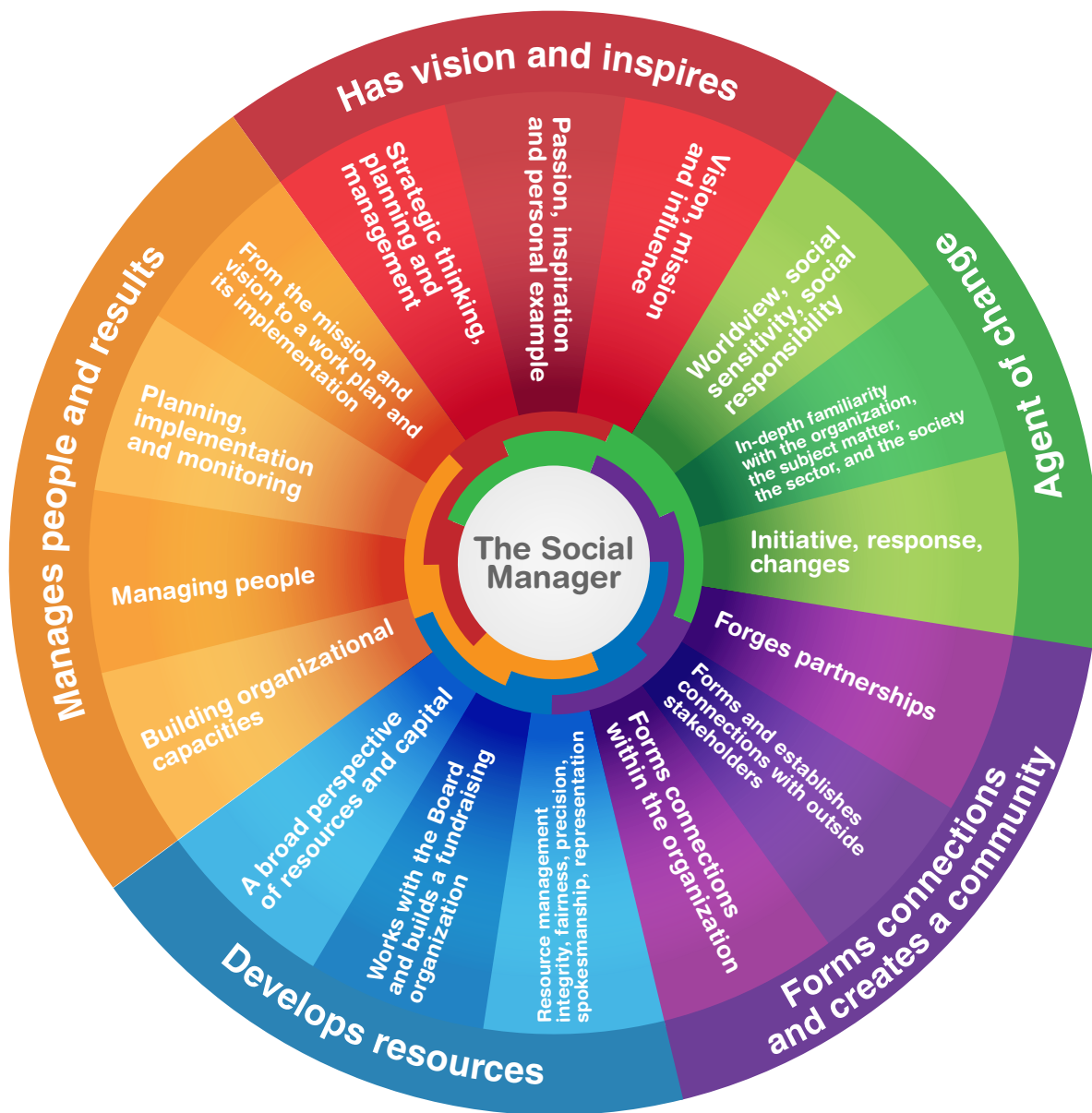




To establish the knowledge base, a survey was conducted among 70 Social CEOs whose responses validated and perfected the role analysis. An analysis of the survey results appears in the fourth chapter.

The need to create a theoretical infrastructure and ideological foundation led us to gather, review and analyze literature describing cases outside Israel. The results of the literature review are presented in the fifth chapter.

The role analysis constitutes an additional stage in the establishment of an applied theory of social management in Israel, which has been formulated at Sheatutim for more than three years. Now that we have analyzed, conceptualized and validated the role, we'll look toward the horizon and plan ways to assimilate it in practice, enabling social managers to fulfill their mission and what is expected of them. That will be done parallel to the development of additional components of the philosophy. Alongside the diverse assimilation processes, issues are certain to arise that will bring such and other components into focus, affecting the analysis and the philosophy. Therefore, through an integrated process, the discipline of social management will continue to develop.



facing the social manager is the ability to create a community outside the organization which functions in harmony with it to promote the organization's objectives. For the most part, that ability is based on underscoring and bringing into focus the shared interest within and outside the organization. To achieve that end, the social manager must take steps to establish a common language and common denominator between the organization's different stakeholders, and create a sense among all of them that their interests and desire for change are adequately represented and in sync with the other stakeholders. Another challenge existing in this complex reality is to attain the goals of the organization by recruiting partners to this community

One of the social manager's main tasks is to develop and manage resources. A social organization relies on developing resources and acquiring them from outside the organization. The Social CEO and his/her qualifications have a direct and immediate effect on the import of human inputs, capital, connections, knowhow, media, and political influence. These resources are the "lifeline" of its existence. Furthermore, the task of recruiting resources is the exclusive territory of the manager, and he must create modes of operation to enable the executive committee, the leadership and the entire organization to engage in the recruitment endeavors. The fact that it is a social organization underscores the need for formalized managerial infrastructures and mechanisms that operate with maximum integrity, precision and transparency.

The ability to implement the organization's goals entails managing people and performance. This cluster describes the social manager as an implementer, who advances and fulfills the organization's mission. The social manager must translate the mission and the vision into praxis through planning, implementation and monitoring and must set priorities in light of internal and external pressures and carry out the organization's tasks even when the environment is undergoing changes. The Social CEO motivates the organization's resources to achieve reality-changing results, and the organization's major resource is its people. The manager must know how to lead and spearhead his staff to promote the organization's vision, and also how to manage them. The manager must encourage those active in the organization – employees and volunteers alike – to take action and accomplish things, while ascertaining that they are undergoing professional and personal training and growth. Performance is the ultimate test of any organization, and the manager must utilize the resources at the organization's disposal in a way that makes optimal use of them and results in the achievement of multiple and diverse objectives.

The purpose of the social manager's activities is to facilitate social impact. The premise is that should he adopt the perception of his role as described below, and act according to the said course of action, he will have an impact!!!.

The first chapter offers a detailed description of these clusters, while focusing on the components of the social manager's role, reference to professional tools and materials that facilitate dealing with them, and major dilemmas and challenges that exist when fulfilling each cluster, including presentation of examples from the managers' work in the field.

The second chapter presents the fundamentals of the social management philosophy (the first phase of the development plan), including a description of the unique reality in which the social manager operates, the objective and essence of his role, work interfaces, the main tasks, the inherent tensions the manager faces, and the action strategies in a social organization.

The third chapter describes the learning process which produced the role analysis, including its parameters, major milestones, and the method of operation.

## Executive Summary

---

A process designed to develop and promote the professional philosophy underlying social management in Israel has taken place over the past three years. The process began with an investigation of fundamental questions pertaining to the role of the social manager, such as Does it even exist? or Can it be defined?, and the creation of a preliminary map of the challenges, the required knowledge and the unique needs of social managers. A summary of the initial stage presents a blueprint for promoting the professional philosophy underlying social management in Israel. An abstract of the booklet published at the end of that stage appears on the second chapter.

A major milestone in the process dealt with the role of the social manager: What comprises it? What makes it distinct? What dilemmas does the social manager cope with in their professional life? And which applied tools are used to do the social manager's job? The attempt to professionally formulate and analyze these questions led us to a systematic process that made use of diverse tools, whose results are presented in this document.

The document begins with a description and analysis of the social manager's role, followed by a description of the methodology, the tools, and the knowledge infrastructure that produced the described result. Analyzing and describing the role is a complex challenge because it can be performed in many ways and employ different criteria. Furthermore, the considerable variation that exists between social managers is context, environment and experience-dependent. Nevertheless, the analysis led us to the conclusion that social managers share a substance inherent in the position, although the manner and scope of fulfilling it vary among the managers. This substance defines five role clusters: (1) Has vision and inspires; (2) an agent of change; (3) forms connections and creates a community; (4) develops and manages resources; (5) leads people and spearheads performance.

As someone who has vision and inspires, the Social CEO should have the ability to lead their organization to the fulfillment of the mission and vision that underlie its activities. The social manager should also have the passion and the fervor to change the face of society through the organization he heads.

Steering a social organization to have an impact not only requires personal example and inspiring one's surroundings. It also requires strategic planning and thinking ability, while combining the two.

As an agent of change, the Social CEO is obliged to have a good knowledge and understanding not only of their own organization and the environment in which they operate, but also of the Third Sector, the civil society and society in general, in order to promote change therein and assimilate a course of action in their organization that facilitates social change. The manager must have in-depth knowledge and understanding - of what exactly they want to change! - so they can steer the organization to promote that change. In practice, the social manager generates social change out of an ethical worldview and social responsibility, and has a deep familiarity with the sector and society he or she is operating in, understands the goals of the different stakeholders and the executive committee – and coordinates between them, and continuously adapts his organization's goals to changes in the environment.

To advance the organization, the social manager is constantly engaged in forming connections and creating a community. The social manager must establish longitudinal and latitudinal modes of communication, both within and outside the organization, which produce a social network for promoting the organization's goals. As leader of the organization, the social manager creates and builds modes of communication that highlight what is shared by the chairman, management, the executive committee, and the employees. The main challenge



## Acknowledgments

The knowhow appearing in this booklet has many partners, for which we are very grateful. Maya Aluf-Benisho, Vered Amiel, Ayelet Amit, Dr. Ronit Amit, Zvika Aran, Dubi Arbel, Yael Burg, Lilach Dora, Rani Dudai, Dror Eitan, Keren Eldar-Halak, Sigal Friedman-Gamlieli, Sharon Frenkel, Eden Fuchs, Hadas Gabay, Dina Gidron, Judith Intract, Jean Judes, Yaron Keidar, Prof. Pierre Keltz, Uriel Lederberg, Michal Lester-Levy, Ronit Levy-Zilberstein, Dafna Lifshitz, Debra London, Yafit Molcho, Rakefet Mossek, Daphna Murvitz, Yael Neaman, Sari Nuriel, Atar Razy Oren, Giora Rozen, Nirit Roessler, Idit Sadeh, Sharon Schaefer-Dinstein, Gali Sembira, Hagit Shachar, Dr. Sarale Shadmi, Dr. Danielle Shani, Esther Sivan, Roni Sulimani, Carlos Szyglic.

This document relies on the expertise and experience of more than 200 people – including 50 Social CEOs who took part workshops with us in order to validate the knowledge at the development stage, about 70 Social CEOs who completed the online survey, and many others who offered their comments. There were also teams which convened and contributed much of their time to analyzing the social manager's role, and for that we express our great appreciation – and to the think-team which spurred and created the initial infrastructure for social management development, to the validation team which met over a period of 18 months, to the focus groups which helped us fine-tune and make modifications, and to the numerous experts and leading professionals who shared their insights for this booklet – thank you very much.





## Preface

---

Social managers are a key factor in spearheading social impact and advancing society and the third sector in Israel. An in-depth analysis of the social manager's role serves as a foundation of applied knowledge that promotes a philosophy and theory underlying the social management profession, the formulation of a sector-based awareness, and advancement of the civil society in Israel. A document published in December 2009 summarized the initial learning process regarding "social management," which proposed a blueprint for advancing social management as a profession in Israel. We decided to facilitate that blueprint through a broad-based and in-depth process designed to develop social management. This booklet constitutes an additional tier of that development undertaking.

Our aim, and the aim of this booklet which analyzes the role of the social manager, is to describe a complete, clear and innovative picture of the role and its components, the actual tools used to perform it, and the dilemmas managers cope with. These are coupled with examples and insights from the field, thereby enhancing the learning and knowledge relating to social management in Israel. The objective is to support social managers, and those who are engaged in the discipline in Israel, to promote the social impact they are entrusted with. The learning process associated with this development endeavor lasted for more than a year and incorporated a combination of local and international knowledge, both applied and academic, and relied primarily on the knowhow and cooperation of many partners who accompanied the process. The partners to the process contributed their time, experience, and energy to promoting it, starting with the validation team that was comprised of 25 directors of organizations, directors of foundations, representatives of infrastructure organizations in Israel, experts, consultants and academics. Additionally, about 50 Social CEOs validated the role analysis in workshops and focus groups, and another 70 Social CEOs shared their insights by completing an online survey that produced an amazing composite of views from managers in the field, alongside input from the Sheatufim staff and many others. The list is too long to mention all those who were involved in this joint effort – and a big thank you to all of you.

We hope that this document will help promote social management in Israel, be pleasing to read, and open an aperture to the complex and fascinating world of social managers in Israel.

Wishing you pleasant reading,  
Miri Yaacobi-Horowitz, Manager, Information & Knowledge  
Shlomo Dushi, Managing Director





# **Social Management is a Profession!**

## **Role analysis of the social manager in Israel**

**Role components, dilemmas  
and challenges along practical tools,  
and case studies from the field**

- February 2013 -