

תקציר מנהלים

תפקיד המנהל החברתי - תיאוריה ומעשה

יעל מעוז-שי ומירי יעקובי-הורוביץ

המגזר השלישי והצורך בניהול חברתי

מסמך זה מבהיר את הצורך בפיתוח וקידום תורת ניהול ייעודית למנהלים חברתיים במגזר השלישי. הבסיס לפיתוח תורה זו הינו ההכרה בכך שניהול חברתי הוא מקצוע. מסמך זה מתמקד במנהלים החברתיים והוא סוקר את האתגרים העומדים בפני מנהלים חברתיים, בכישורים, בתכונות ובמיומנויות שנדרשות מהם במסגרת תפקידם. מהתבוננות במורכבותם של האתגרים והדרישות, כמו גם, מתוך הכרה בחשיבותן של המשימות אותן לקחו על עצמם הארגונים החברתיים, עולה בבהירות ההכרח לשפר את הכשרתם של אלו אשר מנהיגים את החברה האזרחית בישראל.

המגזר השלישי בישראל מונה יותר מ-20,000 ארגונים ללא כוונות רווח (אלכ"רים) המאופיינים בהטרונגיות ובנקודות ראות שונות על מטרותיהם וביחס לקהילתיים. למרות השוני, לכל הארגונים הללו שאיפה משותפת: ליצור השפעה חברתית על יחידים, על קבוצות או על החברה כולה. (שמיד, 2003; גדרון, 2003). את הארגונים החברתיים בישראל מובילים מנכ"לים מחויבים ומוכשרים. עם זאת, כתוצאה מהעדרה של הגדרה חוקית קיימת עמימות ביחס להגדרת התפקיד של המנהל הכללי בארגון, לתחומי האחריות שלו, לסמכויות הניתנות לו ולהשכלה הנדרשת ממנו (שיתופים, 2009). עמימות זו מחלחלת גם להיבטים הנוגעים להכשרתם המקצועית של המנכ"לים. גם מנהלי העמותות משקפים צורך דומה - מסקר שנערך בקרב מנהלי עמותות: נשים וגברים, בעלי ותק ורקע מקצועי מגוון, עולה כי הרוב המובהק של מנהלי העמותות מעוניינים להתפתח מקצועית במנעד רחב של נושאים המעסיקים מנהלים בארגונים חברתיים (שיתופים, 2009).

הניהול החברתי: אתגרים

על פי אחת התפיסות שהנחו את ראשוני החוקרים שעסקו בייחודו של הניהול החברתי, מדובר בתחום ניהולי מאתגר משום שהארגון החברתי אינו מאופיין בחתירה לשורה תחתונה פיננסית (Drucker, 1990). אולם, יש הסבורים כי המורכבות של הניהול החברתי לא נובעת מהעדרה של שורה תחתונה, אלא דווקא מעודף שורות תחתונות ומהקושי לקבוע מי מהן חשובה יותר (Anheier, 2000). תפיסת ריבוי השורות התחתונות נובעת מן הסביבה הארגונית המורכבת בה פועלים הארגונים.

המנהלים החברתיים מתמודדים עם אתגרים מגוונים. מתוך הספרות המקצועית העוסקת בנושא ובעקבות סקר שנערך בקרב מנהלים חברתיים ישראלים ניתן לזהות תחומים שונים ומקבילים איתם מתמודדים המנהלים (Rechtman, 2008; שיתופים, 2009; גדרון, 2003; עמית וקריינדלר, 2010; שמיד, 2003; Drucker, 1990; Anheier, 2000; Crawford, 2010; Clore Duffield Foundation, 2007):

- הצורך להביא למיצוי את ההשפעה החברתית של פעולות הארגון.
- אתגר ההון האנושי: ההתמודדות עם כוח אדם מגוון ורב ערכי בארגונים חברתיים ופיתוח הנהגה עתידית, תוך התייחסות לחילופי דורות בהנהגת המגזר ובפעילות הארגונית.
- התמודדות עם ההיבטים הפיננסיים בפעילות הארגון.
- הצורך לקבל החלטות בעלות גוון עסקי בכדי לממש מטרות שאינן עסקיות.
- התמודדות עם לחצים הנובעים מהפעילות האלטרואיסטית של הארגון.

- התמודדות עם אתגר האפקטיביות התפעולית.
- העדרן של מיומנויות תכנון אסטרטגי.

הניהול החברתי: תפקידים ודרישות

- הספרות המקצועית העוסקת באתגרים הניצבים בפני המנהל החברתי מבהירה כי היקף האתגרים והלחצים הצולבים המופעלים עליו מחייבת כישורים ויכולות יוצאי דופן. כותבים שונים (שיתופים לקידום החברה האזרחית, 2009; Rechtman, 2008; Crawford, 2010; Carlson & Donohoe, 2010; Drucker, 1990) מציעים מודלים ופרופילים מגוונים של המנהל החברתי ותפקידיו. אולם, האתגר הגדול העומד בפני כל מנהל חברתי הוא הצורך לחבר בין כל המרכיבים המפורטים להלן:
- בבסיס פעילותו של המנהל החברתי מצויה חובתו לפעול להשגת משימת הארגון. עליו להיות מכוון תוצאות ולפעול בהתאם לסדרי עדיפויות אותם קבע. זאת תוך שהוא זוכר כי מטרת הניהול: עמידת במבחן האולטימטיבי של כל ארגון: ביצועים.
 - על מנהל החברתי להיות בעל יכולת לפתח חזון ולתכנן את פעילותו של הארגון בצורה אסטרטגית.
 - למנהל חברתי יש יכולת לפתח ולבנות את המשאב האנושי: הוא מסוגל לקדם ולהניע עובדים בארגון, לבנות מערכות יחסים ולנהל תקשורת באופן אפקטיבי, ולקבל החלטות בשיתוף בעלי העניין השונים, לדבר את הארגון תוך זיהוי מקורות השפעה וכוח והפעלתם.
 - עליו להיות יזם ובעל מוטיבציה להישגים, להנהיג ולחולל שינוי תוך הנעתם של אחרים לפעולה ולפתח את האנשים בארגון תוך שימורו.
 - על המנהל החברתי להיות אדם בעל יושרה ורגישות בין אישית, סבלנות ויכולת התמדה, בעל יכולת להתגמש לנוכח שינוי ובעל הבנה כי עליו להנחיל יכולת זאת לעובדים איתו, ותשוקה עזה ביחס למשימה.
 - ניהול ופיתוח משאבים: למנהל החברתי יש תפיסה פיננסית ויכולת גיוס משאבים, היכרות עמוקה עם המגזר ובעל אמונה בחשיבותו של גיוון ערכי.
 - ניהול ופיתוח שותפויות אסטרטגיות – במגזר החברתי ומחוצה לו.
 - ניהול ופיתוח ידע.
 - לבסוף, לנוכח הפרדוקס של הניהול החברתי שעיקרו קושי במציאת איזון הולם בין העבודה לחיים האישיים, על המנהל לפעול לפיתוח ושכלול יכולותיו וכישוריו האישיים והמקצועיים.

סיכום

בנקודת הזמן בה נכתבת סקירה זו אין בנמצא תורה ניהולית כתובה אודות ניהול חברתי, כמו כן, חסר מודל שעיקרו ניתוח תפקיד המנהל החברתי. 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 ההבנה כי עבודתו של המנהל החברתי סבוכה, מורכבת ומאתגרת. חלק מן החוקרים סבורים כי אתגרים אלו יוצרים עומס בלתי אפשרי אשר גורם לשחיקה מהירה יותר של מי שמובילים את החברה האזרחית. אף שמנהל חברתי מצליח הופך להיות כזה כתוצאה של תהליך ארוך שעיקרו שיפור מתמיד וחיוזוק

מיומנויות (Carlson & Donohoe, 2010), בכדי לחזק את החברה האזרחית יש לפתח את הידע התשתיתי אודות הניהול החברתי, פיתוח תכניות הכשרה וביסוס התפיסה וההכרה אודות אלו הבוחרים לקחת על עצמם את האחריות לשינוי פניה של החברה.

מקורות

- 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., & Donohoe, M. (2010). *The Executive Director's Survival Guide: Thriving as a Nonprofit Leader*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 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.
- The Clore Duffield Foundation. (2007, July). *Proposal to Create A Clore Leadership Programme for the 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

גדרון, 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, ר', 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 ללא כוונת רווח. *אתגרי מנהיגות וניהול בתקופת משבר: הכינוס השני של המגזר השלישי בישראל - קובץ מאמרים*. הארץ.