



לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

נספח 6 – סיכום עיקרי הספר - The Executive Director's Survival Guide, Mim Carlson and Margaret Donohoe (2003)

הקדמה:

האנשים העומדים בראש הארגונים החברתיים הנם אנשים נלהבים, מחוייבים, יצרתיים ובעלי יכולות גבוהות. אלו אנשים המאמינים שהארגונים, בראשם הם עומדים, משפיעים בצורה משמעותית על חייהם של אלו אותם הם משרתים. למרות היכולות הגבוהות והאמונה בתפקיד, רבים ממנהלים אלה מתקשים להתמודד עם הקושי והמורכבות שבעבודתם. הפרדוקס הוא שמנהלים אשר פועלים למען שיפור חייהם של אחרים עושים זאת תוך מחיר גבוה על חייהם שלהם עצמם.

הפרדוקס מתבסס על כך שהמנהלים חייבים להתמודד עם אין ספור לחצים פנימיים וחיצוניים. מתוך לחץ זה, הקושי שלהם לייצר איזון כלשהו בין החיים לעבודה נהיה קשה עוד יותר. המנהלים החברתיים נהיים פחות גמישים ומתמקדים רק בחלק אחד של העבודה וגם הוא בצורה לא נכונה. בסופו של דבר הם עובדים 'קשה יותר' מ'חכם יותר' ונשחקים בקצב מהיר מאוד. המנהלים נכנעים תחת הלחץ ועם הזמן שואפים לעבור למקום עם איכות חיים טובה יותר. תקופת העבודה הממוצעת למנהל במגזר החברתי בארה"ב היא שש שנים, נתון בעייתי כאשר משווים אותו לדעת המומחים הטוענת שמנהל צריך להיות בתפקידו בין 3 ל-5 שנים לפני שהוא בכלל מתחיל לייצר השפעה והצלחה משמעותית בארגון.

כדי שהמגזר החברתי ישגשג וימשיך לספק שירותים חשובים והכרחיים, על כולנו להיות מודעים לפרדוקס. עלינו לחפש דרכים לעזור למנהל החברתי לשרוד למשך תקופה ארוכה יותר ומתוך כך לשגשג כמנהיגים.

בכל הספרות בתחום המגזר החברתי מסכימים כי אחד הדברים החשובים ביותר בארגון חברתי הוא המנהל שלו. ללא המנהיג הנכון, מעט מאוד ארגונים ישיגו את מטרותיהם או ימצו את הפוטנציאל הגלום בהם.

מנהלים חברתיים חוזרים ואומרים כי למידה אקדמאית ורכישת מיומנויות ספציפיות לא מספיקה. הם פחות מתקשים ב'איך לעשות' ויותר ב'איך לחבר את הכל יחדיו, להיות אפקטיבי ועדיין להשאיר לעצמם מעט זמן'.

חלק א-Finding your Way as Executive Director:

קריירה במגזר החברתי היא דרך להגשמה עצמית להרבה מאוד אנשים. אלו אנשים עם רצון עז לשפר אף במעט את הקהילה ואת העולם. התפקיד של מנהל חברתי אוצר בתוכו תפקידים רבים, מנהל, מנהל-משרת, בעל חזון, סוכן שינוי, בונה קשרים ואשף משאבים. המנהל החברתי הוא אחד אשר נראה שמתמודד בלי מאמץ עם אחריות לא נגמרות ועדיין שם לב למשימה ולשורה התחתונה. האמת היא שניהול חברתי היא אחת העבודות המורכבות ביותר בעולם-

"The executive director 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"

האם מנהל כלשהו מסוגל להתמודד עם כל המטלות החשובות ועדיין לקוות לחיים מחוץ לעבודה? מטרתו של חלק א' היא למצוא את הדרכים להצליח ולעשות זאת. חלק א' מתחלק לשלושה פרקים, פרק ראשון- פיענוח תפקיד המנהל ומציאת התכונות הקריטיות לעשיית העבודה כראוי. פרק שני- דרכים לשיפור האפקטיביות דרך שיפור מקצועי והפרק השלישי- הדרך לנהל חיים מאוזנים. **בסיכום זה נתמקד בפרק הראשון אשר יותר רלוונטי עבורנו.**

חלק א' - פרק 1 - Succeeding in This Big Job

תפקידים של מנהלים חברתיים הינו תפקיד גדול מאוד. עליהם לשוח עם מייסדים ותורמים, להוביל ולנהל סגל, לשמור את חברי הועד המנהל מחוברים ומודעים למתרחש, להקשיב ללקוחות, לגייס כספים, לבצע מעקב פיננסי והרשימה עוד ארוכה. העבודה נראית כתלויה במי צריך מה ועל המנהל לתעדף מגוון רחב של בעלי עניין בנושאים שונים ומגוונים ובדרכים שונות. בגלל כל האחריות הללו על מנהל חברתי להוביל, לנהל, לתמוך ובעיקר להצליח. אם ידע לעשות דברים אלו הוא יוכל לרכז את מאמציו ואף להאציל סמכויות. פרק זה מנסה לענות על שלוש שאלות:

1. מהם התפקידים והאחריות של מנהל חברתי?
2. מהו ההבדל בין מנהיג למנהל?
3. מתי על מנהל חברתי להוביל, לנהל או לתמוך באחרים?

1. מהם התפקידים והאחריות של מנהל חברתי?

מנהל חברתי מובא לארגון כ'מטפל זמני' של המשימה עם הציפייה שתחתיו הארגון ישגשג. על מנת למלא תפקיד זה ישנם חמישה מרכיבים הכרחיים שיש ליצור חיבור כלשהו ביניהם-

- בעל חזון
- סוכן שינוי
- בונה קשרים
- יוצר קהילה
- ואשף משאבים.

פירוט של מרכיבים ואחריות אלו מצורף בנספח 1.1. יש לזכור שלא כל יום צריך לתת לכל האחריות הללו את העדיפות הראשונה. ההפיכה למנהל חברתי מוצלח הוא תהליך נרכש- אף אחד לא מתחיל בנקודה של "המנהל המושלם". למען האמת, מנהלים מוצלחים תמיד משתפרים ולוקחים את הזמן לבנות ולחזק את המיומנויות החשובות ביותר על מנת להגשים את המשימה ולהוביל את הארגון להצלחה גדולה יותר. על המנהל לזכור זאת בכל פעם שהוא מוצא עצמו מפקפק ביכולותיו האישיות או מרגיש לא כשיר. התפקיד האדיר של המנהל החברתי מצריך תהליך מתמשך של לימוד והתפתחות.

2. מהו ההבדל בין מנהיג למנהל?

הקווים בהגדרה של **מנהל** לזו של **מנהיג** היטשטשו עד כדי כך שאנשים מתחילים להשתמש במילים אלה כמילים נרדפות. אך להיות מנהל מצליח ולהיות מנהיג מוצלח הם שני תפקידים שונים מאוד, ושניהם נדרשים ממנהל חברתי על בסיס יום יומי ועל מנת למלא את תפקידו כאחראי לתפקוד הארגון.

"When you are a leader, you work from the heart. As a manager you work from the head"

"כשאתה מנהיג אתה עובד מהלב. כמנהל אתה עובד מהראש"
למרות שההבדלים מעט יותר מורכבים, ציטוט זה מדגיש חלק מההבדל בין שני התפקידים. על מנהל חברתי לדאוג ש"הלב" ו"הראש" עובדים יחדיו ולא בנפרד.

3. מתי על מנהל חברתי להוביל, לנהל או לתמוך באחרים?

מנהלים חברתיים לרוב מבינים את תפקידים כמנהלים ומנהיגים, אך החלק של התמיכה באחרים והליכה אחרי אחרים לעיתים קשה יותר עבורם. המנהלים הטובים ביותר הם אלו אשר מחפשים ומפתחים מנהיגות וניהול בתוך הסגל שלהם. על ידי התמיכה הזו בסגל הם מקבלים רעיונות חדשים, דרכי עבודה חדשות וצומחים כמנהלים יחד עם הארגון. בו זמנית אנשי הסגל מתפתחים והופכים לבעלי יכולות גבוהות יותר המספקים שירות טוב יותר ויכולים לספק מענה אפקטיבי יותר.

על מנת להבין מתי להוביל, לנהל או לתמוך הסתכלו בנספח 1.2. האחריות הראשית של המנהל היא להוביל והובלה זו חייבת לכלול את החוכמה לדעת מתי להפוך למנהל ומתי לתמוך.

המשך הספר מחולק על פי אחריות המנהל החברתי (ראה נספח 1.1). כל חלק נותן פירוט של אותו תחום אחריות וכלים מעשיים לעבודה בתחום זה. הפירוט שהפרקים מספקים לרוב תואם את אמירותיהם של המומחים, המנהלים והספרות עימה כבר נתקלנו. הכלים שהספר מציע יוכלו לתרום לנו רבות בשלב השני של עבודת המחקר כאשר נדון בכלים יישומיים ובהכשרות.

נספח 1.1- האחריות של מנהל חברתי:

❖ בעל חזון-

- מוטיבציה של גורמים פנימיים וחיצוניים באמצעות התמונה הגדולה של הארגון
- החדרת תשוקה להשיג את האפשרי
- הכנסת פוקוס לחזון עם תוכנית אסטרטגית
- חשיבה אסטרטגית בנוגע לדרך הטובה ביותר לממש את צרכי הציבור
- בדיקה, חוזרת ונשנית, של האפקטיביות של הארגון במימוש המשימה

❖ סוכן שינוי-

- תשומת לב למתרחש במגזר החברתי על מנת לשמור על תגובה נכונה של הארגון לשינויים בצרכי הציבור, מקורות המשאבים וכו'
- מעקב אחר השינויים הפנים ארגוניים וסיפוק הצרכים על ידי הנהגה, ניהול וסיוע.
- תכנון מטרות ויצירת שינויים.
- שכנוע ועידוד אחרים לקבל שינויים כחלק מהחיים הנורמאליים של ארגון
- לקיחת סיכונים, לנסות רעיונות ודרכים חדשים להשגת המשימה.

❖ בונה קשרים-

- תקשור מוצלח עם אנשי הארגון (צוות, מתנדבים, ועד מנהל)
- ניהול נכון של הסגל כך שתישמר אווירה טובה ותרבות עבודה המאפשרת לכל אחד להיות בעל ערך בארגון.
- תמיכה והובלה של הועד המנהל לוודא שהם מוסיפים ערך לארגון
- הבאת החוכמה של מייסד הארגון תוך הוספת רעיונות חדשים

❖ יוצר קהילה-

- יצירת ארגון חזק עם גב חזק של בעלי עניין
- תקשורת עם בעלי עניין חיצוניים על מנת להבטיח המשך עניין וחיבור למשימה
- יצירת שותפויות אשר יקדמו את המשימה על ידי מאמצים משותפים וקשרים אסטרטגים
- קידום, גיוון ויצירת תרבות ארגונית המוקירה ומכבדת הבדלים

❖ אשף משאבים-

- גיוס, הדרכה וקידום אנשים אשר יעזרו לארגון לשגשג
- יצירת קשרים עם תורמים על מנת להשיג עניין ותמיכה סביב המטרה
- ניהול המשאבים נכון כך שהאמון בארגון יהיה נטול דופי

נספח 1.2- מנהל חברתי כמנהיג, מנהל ותומך:



לקידום החברה האזרחית

Sheatufim The Israel Center for Civil Society

אתה **מנהיג** כשהארגון זקוק לכיוון ודגש על קשרים אשר ייצרו אחדות בתוך הארגון וקהילה חזקה יותר מחוצה לו. חזון מעורר השראה אשר ייצר תשוקה והתרגשות. חיזוק היכולת לעמוד במשימה ויצירת השינויים על מנת להישאר אפקטיביים ותורמים לקהילה.

אתה **מנהל** כשהארגון זקוק לתוכנית אסטרטגית אשר תשאיר את הפעילות במסלול הנכון ותשמר את זרימת הכספים פנימה. תהליכים לבניית הסגל ויצירת אחריות שלהם. ניהול תקציבים וחיזוק הארגון על מנת לרצות את בעלי העניין.