

## תפקיד המנהל החברתי - תיאוריה ומעשה

יעל מעוז-שי ומירי יעקובי-הורוביץ

### תקציר

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 אותם מציב לעצמו הארגון.

מסמך זה נכתב כרקע וכבסיס לפיתוח תפיסת התפקיד של המנהל/ת החברתי/ת ומתוך ההכרה במורכבות התפקיד של מנהלים ומנהלות<sup>1</sup> בארגונים חברתיים.

מסמך זה יאיר זרקור על היקפם ומורכבותם של האתגרים העומדים בפני המנהל החברתי. חלקו הראשון של המסמך סוקר את תמונת המצב במגזר השלישי בישראל ואת תחושותיהם של המנהלים המובילים אותו ביחס לארגז הכלים המקצועי העומד לרשותם. בחלקו השני של המסמך נמפה את האתגרים איתם מתמודדים מנהלים חברתיים בעבודתם. לבסוף, בחלק האחרון, נסקור את דרישות התפקיד, התכונות והכישורים הנדרשים ממנהל חברתי כפי שהן משתקפות ממודלים ומחקרים שנעשו בעולם בשני העשורים האחרונים.

תמונת המצב המשתקפת מן המסמך מובילה למסקנה כי הכשרה ייעודית למנהלים חברתיים אינה בגדר מותרות, אלא הכרח ששכרו בשינוי פניה של החברה הישראלית כולה.

### המגזר השלישי והצורך בניהול חברתי

המגזר השלישי בישראל מונה יותר מ-20,000 ארגונים ללא כוונת רווח (להלן ארגונים חברתיים) המאופיינים בהטרונגניות ובנקודות ראות שונות על מטרותיהם וביחס לקהל לקוחותיהם. הארגונים החברתיים הפועלים בישראל עוסקים בסינגור, צדקה, מחאה, אספקת שירותים, מימון ועוד. השונות בקרב ארגוני המגזר השלישי מתבטאת גם בהיקף הפעילות, במבנה התקציבי של הארגונים ובמקורות המשאבים שעומדים לרשותם (שמיד, 2003; גדרון, 2003). עם זאת, לארגונים הללו שאיפה משותפת: ליצור השפעה חברתית על יחידים, על קבוצות, או על החברה כולה.

<sup>1</sup> במסמך זה כל הפנייה ל"מנהל" או "מנהלים" מתייחסת לנשים וגברים כאחד.

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. אולם, מכיוון שתפקיד המנכ"ל בעמותה אינו נובע מהגדרה חוקית, קיימת עמימות ביחס להגדרת התפקיד של המנהל הכללי בארגון, 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 מקצועית במנעד רחב של נושאים המעסיקים מנהלים בארגונים חברתיים. במסגרת הסקר העלו המנהלים החברתיים את צרכיהם 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 ופיתוח מקצועי רלבנטי למגזר, מדברת בעד עצמה. כפי שנבהיר בחלק הבא, תחושה זו מבוססת על היקף האתגרים איתם מתמודדים מנהיגי המגזר השלישי ועל דרישות התפקיד המורכבות בהן הם נדרשים לעמוד כדי להצליח בתפקידם.

### הניהול החברתי: אתגרים

המגזר השלישי בישראל ומנהליו מתמודדים עם אתגרים מורכבים ורבים: 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, הגידול במספר הארגונים יוצר רוויה, פעילות כפולה ובמקביל קושי בגיוס משאבים. עם זאת ולמרות היקף הפעילות הנרחב של המגזר השלישי בישראל, נראה שהמגזר השלישי מתקשה לעמוד במשימה החשובה ביותר העומדת בפניו: יצירת השפעה חברתית, זאת לרב מתוך העדר תשתיות ניהוליות וארגוניות, המבססות את המנהל החברתי והארגון בפעילות הישרדותית (לקריאה על הישרדות והשפעה חברתית לחץ/י כאן). עובדה זו פוגעת בעוצמת ההשפעה של ארגוני המגזר השלישי על קביעת מדיניות, סדר היום המדיני ותהליכי 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. בכדי לעמוד במטרות אותן הציבו לעצמם, על הארגונים החברתיים להיות יציבים פיננסית וערכית ולקיים את עצמם גם ללא תלות בגורמים המממנים ועל סמך התווית 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 לראות ניהול מקצועי המבוסס על תרבות ארגונית ותשתיות של ניהול; ניהול המתמקד ביעדים, מדדים ומתנהל על פי ידע וכלים ניהוליים חדשניים.

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

הניהול החברתי, טען פטר דרוקר (Drucker, 1990), מאתגר במיוחד משום שארגונים חברתיים אינם מאופיינים בחתירה לשורה תחתונה פיננסית. 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). ריבוי השורות התחתונות הוא תוצר של הסביבה הארגונית המורכבת 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 מאוששים 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 ותלות במקורות פיננסיים ובאווירה של אי ודאות. אשכול נוסף של אתגרים נובע מכך שהפעילות של הארגון החברתי מבוססת על התנדבות (של ועד מנהל ופעילים) ומהקושי להניע עובדים, פעילים ומתנדבים במסגרת אותו ארגון. בנוסף, מדווחים המנהלים על היעדר תשתיות ניהוליות בארגונים, העדר כלים ניהוליים והכשרה ייחודית וכן על קושי במדידה ובהערכה של תוצאות הפעילות של הארגון. לנוכח כל אלו, מעניין לציין שמנהלים רבים מעידים על עצמם כי הם פועלים מתוך תחושת אחריות ושליחות ערכית עמוקה.

הכתיבה העיונית והמחקר העוסקים בניהול חברתי מחדדים את האתגרים אליהם מתייחסים המנהלים החברתיים שהתראינו לסקר.

- **ההתמודדות עם המשאב האנושי** - חוקרים רבים מתייחסים לקושי הכרוך בהנעת עובדים ומתנדבים בארגונים חברתיים. עם זאת, חלק מן הכותבים טוענים כי ארגונים חברתיים נוטים, לעיתים, להתייחס לעובדים בהם בצורה שאינה עולה בקנה אחד עם העובדה שחלק ניכר מהעובדים פועלים מתוך אחריות ומסירות. מנהלים חברתיים מתמודדים עם חילופי דורות בהנהגת המגזר ובפעילות הארגונית (Rechtman, 2008), שיפור תנאים וסביבת עבודה, עידוד, קידום, שימור ופיתוח עובדים וניהול צוות "רב-ערכי" (גדרון, 2003; עמית וקריינדלר, 2010; שמיד, 2003; Drucker, 1990; Anheier, 2000; Crawford, 2010; Duffield Foundation, 2007); (The Clore 2007);
- היבט נוסף אשר מתייחס למשאב האנושי נובע מכך 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; Crawford, 2010; The Clore Duffield Foundation, 2007).
- **התמודדות עם ההיבטים הפיננסיים בפעילות הארגון** - הצורך לאזן בין מטרות כלכליות ולא כלכליות (Rechtman, 2008) במציאות בה 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 בכדי 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 והאחריותיות ועוד (Crawford, 2010). זאת, בד בבד עם הצורך לעמוד בשורות תחתונות רבות תוך סיפוקם של 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 מהעדר 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). מורכבותה של פעילות הניהול החברתי וייחודיותה עולה בבירור מסקירת האתגרים העומדים בפני מנהלים במגזר. לנוכח המורכבות, ראוי לציין כי דרוקר (Drucker, 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 של (Crawford, 2010) ל"מנהל-מנהיג מוביל במגזר השלישי" מהווה ניסיון להגדיר את דמות המנהל בארגונים החברתיים בעתיד. המודל אותו היא מציעה מבוסס על פרופיל של המנהל-מנהיג חברתי המורכב מ-15 תכונות הכרחיות המחולקות בין שלושה 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) הסתגלות וגמישות ביחס לשינויים (10) סבלנות והתמדה (11) רגישות בין אישית (12) תשוקה ביחס למשימה.

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

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

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

**חזון:** פיתוח והכרת החזון שאליו שואף הארגון ורתימת בעלי העניין הרלבנטיים להשגתו.

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

**סינוור:** דיבור וסנוור 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 ללא-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 פורליזם ומגוון בחברה, יוצר סביבה בה יכול לצמוח דור חדש של מנהיגים ומציע לאנשים סביבה בה יוכלו לממש את עצמם בדרכים מגוונות.

**בניית קהילה ודמוקרטיזציה:** פעילות לחיזוק קהילות, אימוץ ערכים דמוקרטיים וקידום.

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

**משילות:** עבודה פרודוקטיבית והרמונית עם ההנהלה המתנדבת. הקפדה על הסעיף החוקי הפוסל חלוקת הרווחים 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 אלטראיסטיות באמצעות דפוסים מעולם העסקים.

פטר 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, להשיג את משימות הארגון גם כאשר הסביבה עוברת שינויים ולהוות דוגמה אישית ומודל לחיקוי.

**ממשימה לביצוע:** על המנהל לבנות אסטרטגיה ולנהל את הוצאתה לפועל, להבין את הלקוחות, השירותים והתורמים באופן העמוק ביותר, לפעול להכשרת העובדים, לחידוש וניצול הזדמנויות תוך בחינת מתמדת של מטרות מול ביצוע.

**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 הרלבנטיים לארגון ולוודא כי כוונות טובות הופכות לפעולות אפקטיביות. לבסוף, על המנהל לגרום לפעילים ולעובדים לפעול ולבצע את המשימות הארגוניות תוך שהוא מוודא שהם זוכים להכשרה וצמיחה מקצועיות ואישיות.

**אנשים ומערכות יחסים:** ניהול והנעת עובדים בארגון חברתי הינה משימה מורכבת בשל הצורך להניע ולנהל מתנדבים, 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 בהם הוא כבר פעיל ובו בזמן להשתנות.

האשכול האחרון אליו מתייחס דרוקר, מתמקד בחשיבות שעל המנהל לייחס להרחבת אופקיו, לשכלול מיומנויותיו והשכלתו. אלו הכרחיים, לטענתו, בכדי לאפשר למנהל למלא טוב יותר את תפקידו. גם Carlson & 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. לטענתו, 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 פחות חכמה ונשחקים בקצב מהיר מאוד. התשובה מצויה, על פי הכותבות, ביצירת הגדרה ברורה של תפקיד המנהל בארגון החברתי אשר תביא לארגון, הובלה וניהול משופרים ובסופו של דבר גם להצלחת סמכויות ויצירת איזונים שישפרו את עבודת המנהל.

הנחת המוצא היא שהעומד בראש ארגון חברתי הוא מנהל ומנהיג, בו בזמן, זאת למרות שלכל אחד מן התפקידים הללו הגדרה שונה של אחריות. בכדי להשיג את המשימה המוטלת על הארגון, על המנהל החברתי לתמרן בין חמישה מרכיבים ולחבר ביניהם: עליו להיות –

1. **בעל חזון:** יוצר הנעה של גורמים פנימיים וחיצוניים באמצעות בניית "התמונה הגדולה" של הארגון והבניית תוכנית אסטרטגית ממוקדת, תוך בדיקה, חוזרת ונשנית של האפקטיביות במימוש המשימה.
2. **סוכן שינוי:** תשומת לב למתרחש בחברה ובמגזר החברתי בכדי להגיב בצורה נכונה ולהתאים את הארגון לשינוי בצרכים, במשאבים וכו', מעקב אחרי השינויים הפנים ארגונים ונתינת מענה, לקיחת סיכונים, יצירתיות וחדשנות בדרך להשגת המשימה, חינוך הארגון והחברים בו לקבל שינויים כחלק מהחיים הנורמאליים של הארגון.
3. **בונה קשרים בינאישיים:** יודע לנהל תקשורת נכונה עם חברי הארגון השונים, ניהול תרבות עבודה הגורמת לעובדים, למתנדבים ולחברי ההנהלה לחוש בעלי ערך ועוד
4. **יוצר קהילה:** יצירת ארגון חזק הפועל בתמיכתם של בעלי העניין, יצירת תקשורת חיובית עם בעלי העניין להבטחת תמיכה בארגון, יצירת שותפויות המקדמות קשרים אסטרטגיים, יצירת תרבות ארגונית המכבדת גיוון והבדלים
5. **אשף פיתוח משאבים:** מגייס, מדריך ומקדם אנשים שיעזרו לארגון לשגשג, יוצר 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 Clore Duffield (2007). המסמך, המהווה תשתית לבניית תוכנית 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 מיקד 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 התלהבותם ועמידותם.
- יכולת ליצור רשתות, לבנות יחסים ולשמר אותם ברמה האישית והארגונית.
- השפעה: זיהוי מקורות כוח והבנת הדרך להשפיע עליהם.
- עמידות: היכולת להתאושש ממפלות וביקורת.
- בטחון עצמי ויכולת לקבל החלטות לא פשוטות במצבים מורכבים, כמו גם להודות בטעויות.
- מכוון לנתינת שירות טוב ללקוחות הארגון.
- ידע בתחום בו 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 משותפות אשר החוט המקשר בין כולן הוא אחריות המנהל להביא לתוצאות ולהוביל לשינוי חברתי:

1. **חזון, תרבות ופיתוח אסטרטגי:** גיבוש/עידכון/תיקוף חזון חברתי המושתת על ערכים ותרבות ארגונית, ותכנון אסטרטגיות הפעולה במטרה להביא להשפעה החברתית הרצויה בקרב אוכלוסיית היעד ובחברה כולה.
2. **ייזום, פיתוח וניהול תכניות/פרויקטים:** זיהוי פערים וצרכים, איתור הזדמנויות, פיתוח, ביצוע והפעלת תכניות מתוך מחויבות לתוצאות וניהול יעיל ואפקטיבי.
3. **ניהול הקשר עם ההנהלה המתנדבת:** רתימה, שיתוף והעצמת ההנהלה המתנדבת במטרה לייצר מחויבות לארגון וולגייס סיוע בהתוויית דרכו, זאת תוך השארת מרחב פעולה שיאפשר ניהול אפקטיבי, יעיל ועצמאי.
4. **פיתוח וניהול המשאב האנושי:** קידום יכולותיהם והנעת העובדים בארגון, תוך יצירת מחויבות לחזון הארגון וערכיו - מרגע כניסתם לארגון ובמשך כל תקופת העסקתם, על הניהול לבטא ערכים חברתיים שהארגון מחויב להם.
5. **פיתוח וניהול המשאב האנושי - ניהול מתנדבים:** איתור, מיון, גיוס, הכשרה, ניהול ופיתוח מתנדבים/ות באופן שימקסם את מידת תרומתם/ן לארגון מחד ואת שביעות הרצון מן ההתנדבות, מאידך.

6. **פיתוח משאבים:** איתור, גיוס, רתימה ושימור מקורות ומשאבים כספיים ושווי ערך, שיאפשרו את פעילותו לטובת קידומו הנושא החברתי, בתוך כך עבודה מול רשויות המדינה, קרנות פילנתרופיות בארץ ובעולם, מקורות מימון קהילתיים ועסקים.
7. **ניהול משאבים:** ניהול כספי ומשאבי הארגון באופן שיבטיח את קיימותו לאורך זמן בתנאי אי-ודאות, ואת אפקטיביות הפעולה שלו, תוך שקיפות מרבית.
8. **ניהול ופיתוח שותפויות:** זיהוי, יצירת קשר וקידום שותפויות אסטרטגיות תוך-מגזריות ובין-מגזריות במטרה להגדיל את הסיכוי לייצר אימפקט משמעותי כמו גם ללמידה, שיתוף בידע ומינוף משאבים.
9. **ניהול ופיתוח ידע:** זיהוי ולכידת הידע הייחודי הנצבר בתוך הארגון: ארגונו, שימורו והפצתו לכל מי שזקוק לובתוך הארגון ומחוצה לו. זאת מתוך תפיסה של שיתוף בידע לקידום השינוי החברתי הרצוי.
10. **זיקה לקהל היעד:** יצירת, שימור וקידום זיקה משמעותית ברמה האישית והמקצועית עם קהל היעד של הארגון.

## **סיכום**

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, לתד תפיסת עולם חברתית ואג'נדה 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.

בכדי להיות מנהל חברתי מוצלח יש לעבור תהליך שהוא בעיקרו נרכש ובמהותו מבוסס על בשיפור מתמיד וחיזוק מיומנויות (Carlson & 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 באופן ברור ההנחה כי ללא פיתוח מערך ניהולי הולם, לא יתאפשר פיתוח של המגזר

החברתי. מנהלים אשר לא הוכשרו לתפקיד המורכב ורב הפנים אותו הם עומדים למלא יתפקדו פחות טוב, תוך הבנה חלקית בלבד של המצופה מהם.

ניהול חברתי הינו תחום עיסוק מובחן ומורכב שאינו זוכה לתשתיות המאפיינות תחומי עיסוק אחרים (תורת עבודה, הכרה ויוקרה, מפגשים מקצועיים וכיו"ב). יתרה מכך, בנקודת הזמן בה נכתבת סקירה זו אין בנמצא מודל שעיקרו הכשרת מנהלים חברתיים. הסקירה הנוכחית מבהירה שנדרשת 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.

## 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 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)

- 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', וקריןדלר, 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.