



לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

ניהול חברתי זה מקצוע? ...!

מסמך מסכם שלב א'
ומתווה לקידום הניהול החברתי בישראל

אוקטובר – דצמבר 2009

מבוא ותודות

בספטמבר 2009 נוצר חלון הזדמנויות קצר שאפשר לנו להיכנס לתהליך אינטנסיבי של למידת נושא "הניהול החברתי" בישראל. התוצר להלן מסכם תהליך עבודה בן שלושה חודשים, שנועד להציע כיווני פעולה לתהליך רחב ועמוק בהמשך. יש לציין שמסמך זה הינו פרי למידה ראשונית בלבד, וכי יש צורך בהרחבת הלמידה התיאורטית והפרקטית אודות הנעשה בנושא זה בעולם וכן בהעמקת ההבנה אודות תפקיד המנהל/ת החברתי/ת בארץ. במהלך העבודה פנו אלינו יותר ויותר א/נשים שביקשו לשתף ולהשתתף, זוהי אולי העדות המרכזית לצורך בקידום התהליך.

המסמך שלפניכם הוא פרי תהליך עבודה משותף של רבות ורבים שתרמו זמן, מידע וידע:

אתי איסלר, דובי ארבל, יהודית אינטרקט, שיינדי באבד, יעקב בורק, אלי ברקת, פרופ' בנימין גדרון, מאור גדרון, שרקי גולני, ענת דונביץ-גולן, שולי דיכטר, ד"ר הלה הדס, ענבר הורביץ, יזהר הס, בנימין וורצמן, ד"ר מיכל חמו-לוטם, חלי טביבי, סילביה טסלר-לזוביק, מירי יעקובי-הורוביץ, דב לאוטמן, ידעיה לוי, ורד ליבנה, טלי לידר, דפנה ליפשיץ, מיכל לסטר-לוי, יפית מולכו, דפנה מורביץ, יעל נאמן-ברק, שרי נוריאל, אסתר סיוון, נעמי סטוצ'ינר, יפעת עובדיה, רונית עמית, ירון קידר, נירית רוסלר, עתר רזי-אורן, ליבי רייכמן, ד"ר אילון שוורץ, תמר שוורץ, חגית שחר, ד"ר ורדה שיפר, יעל שלגי, ניתאי שרייבר, עינת שקד.

תודה!

קריאה מהנה,

צוות הפרויקט:

מאיה בנישו (אלוף), יועצת מתנדבת

דינה גדרון, מנהלת הפרויקט

לילך דורה, מנהלת המרכז להתמקצעות ארגונים, שיתופים

גלי סמבירא, מנהלת מקצועית, שיתופים

תוכן עניינים

4.....	תקציר מנהלות ומנהלים.....
6.....	1. אודות תהליך הלמידה.....
6.....	א. רקע.....
6.....	ב. מטרת תהליך הלמידה.....
7.....	ג. קהל היעד של הפרויקט.....
7.....	ד. הנחות יסוד.....
7.....	ה. גבולות הלמידה.....
8.....	ו. תהליך הלמידה.....
9.....	2. תיאור המצב הקיים – דמות המנהל/ת החברתי/ת בישראל.....
9.....	א. רקע ונתונים.....
10.....	ב. ממצאי הראיונות – רב המשותף על השונה.....
18.....	ג. סקירת ספרות מהעולם.....
19.....	ד. מיפוי תוכניות לימודים והכשרות קיימות.....
21.....	3. המלצות - מתווה לקידום הניהול החברתי בישראל.....
21.....	א. כיווני פעולה.....
23.....	ב. גאנט.....
24.....	ג. מחר בבוקר.....
25.....	4. נספחים:
25.....	נספח 1 - רשימת מקורות.....
27.....	נספח 2 - רשימת מרואיינים – מומחים ומנהלים/ות.....
28.....	נספח 3 - תכניות אקדמיות ולא-אקדמיות.....
34.....	נספח 4 - מתחים אינהרנטיים.....
36.....	נספח 5 - סיכום עיקרי הספר - Peter Drucker (1992) Managing the Nonprofit Organization.....
41.....	נספח 6 - סיכום עיקרי הספר - Mim Carlson and Margaret Donohoe (2003) The Executive Director's Survival Guide.....
45.....	נספח 7 - תוצרי תרגיל דימויים ומטאפורות - צוות חשיבה.....
46.....	נספח 8 - תוצרי תרגיל דימויים ומטאפורות - קורס משמעות.....

תקציר מנהלות ומנהלים

בישראל פועלים היום אלפי עמותות ואלכ"רים. למרות ההגדרה הפורמאלית הזוהה, ישנם סוגים שונים של ארגונים הפועלים באופנים מגוונים. ביניהם - ארגוני שירותים, ארגוני מימון, ארגוני סנגור, ארגוני חברים, וכיום גם ארגונים "היברידיים" שמשלבים אופני פעולה שונים. על אף הפעילות הערה של המגזר השלישי, תפקיד המנכ"ל אינו מחויב ו/או מוגדר בחוק העמותות. מכאן שבישראל, פועלים אלפי מנהלים/ות של ארגונים חברתיים ללא כל הגדרת תפקיד פורמאלית משותפת או השכלה/הסמכה מחייבת.

מסמך זה מסכם תהליך בן שלושה חודשים, שמטרתו מיפוי ראשוני של התפקידים, האתגרים, הידע הנדרש והצרכים הייחודיים של מנהלות ומנהלים חברתיים בישראל וגיבוש מתווה לקידום העיסוק כמקצוע ולקידום הניהול החברתי בישראל.

התהליך התקיים תוך שילוב ושיתוף רבים: מגוון גדול של בעלי/ות ידע, ניסיון ודעה הפועלים/ות בתוך ולצד ארגונים חברתיים, מתוכם מנהלים/ות ארגונים חברתיים בפועל (רשימה מפורטת בנספחים 2, 7, 8). זאת באמצעות ראיונות, מפגשי חשיבה וסדנאות "ניתוח תפקיד". בנוסף, נעשה מיפוי של ספרות מקצועית מהארץ ומהעולם (בעיקר ארה"ב ואנגליה), וכן מיפוי של תכניות הלימוד האקדמיות והלא-אקדמיות המתקיימות בארץ. לאחר שלושה חודשי למידה ניכר כי **רב המשותף על השונה**: למנהלות/ים חברתיים בישראל ישנם מאפיינים משותפים המבחינים אותם מכלל המנהלים/ות במגזרים האחרים. מכאן שניהול חברתי הינו תחום עיסוק (מקצוע?) מובחן ומורכב שאינו זוכה לתשתיות המגדירות ובונות אותו ככזה ומאפיינות תחומי עיסוק דומים: למשל, תפיסה מקצועית, תורה יישומית, הכרה ויוקרה, מפגשים מקצועיים וכד'. ההיענות וההתלהבות של כלל השותפים לתהליך ראשוני זה מעידה יותר מכל על הצורך הקיים בו.

מהעבודה עולה כי, **המנהל/ת החברתי/ת 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.**

במסמך זה נציע הגדרה וייעוד של תפקיד המנהל/ת החברתי/ת, כמו גם תיאור של "לב התפקיד", ונתמקד בצירים המשותפים לכלל המנהלים/ות החברתיים/ות, המבחינים



לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

אותם מכלל המנהלים/ות במגזרים האחרים. תובנה מרכזית באבחנה זו, היא המציאות הייחודית בה פועלים מנהלים/ות ארגונים חברתיים בישראל. מציאות הכוללת: ריבוי בעלי עניין; תלות במקורות ואי-ודאות גדולה; פעילות מבוססת מתנדבים; ניהול משתף ושותפויות; חוסר בתשתיות ארגוניות; קשיי מדידה והערכה; מקורות ההנעה של העובדים; ועוד. על אף שחלק מהמשימות ומתהליכי העבודה משותפים ודומים לתפקידי ניהול אחרים במגזר הציבורי ו/או העסקי, המציאות הייחודית היא מהות השוני. שכן, מגולמים בה צירי מתח מובנים, בתוכם על המנהל/ת החברתי/ת לפעול תוך מציאת האיזון המתאים ביניהם.

ככלל, המגזר השלישי עובר בשנים האחרונות תהליך של התמקצעות, במסגרתו מנהלות ומנהלים מבקשים להתפתח וללמוד את תורת הניהול ולרכוש כלים שיסייעו להם להתמודד עם האתגרים והצרכים הייחודיים להם. מיפוי של מסלולי ההכשרה העיקריים בישראל המיועדים למנהלים/ות עמותות ואלכר"ים, ועוד מספר תכניות בחו"ל – אקדמיות ולא אקדמיות – מעיד על החשיבות של תוכניות אלה. ויחד עם זאת, נדרשת העמקה מעבר לתורת הניהול הגנרי ופיתוח תורה **יישומית** מובחנת ומוסכמת שיש בה מענה ייחודי לצרכיהם של המנהלים/ות החברתיים/ות בישראל.

מסמך זה מסכם שלב ראשוני ביותר. יש צורך להרחיב את השורות ולשתף מנהלים ומנהלות נוספים, ממגוון רחב יותר של ארגונים תוך שיתוף פעולה עם ארגוני תשתית ואקדמיה. בסיום המסמך מוצגת הצעה למתווה להמשך העמקה ופיתוח עתידי של מקצוע הניהול החברתי בישראל תוך התמקדות בארבעה צירים מרכזיים – פיתוח תורה, פיתוח מערך הכשרה, גיבוש "מילייה" ויצירת הכרה חברתית וציבורית.

כפי שעלה בבירור במפגשים האישיים שקיימנו, כמו גם מקריאת הספרות המקצועית, בארגונים החברתיים פועלים מנהלות ומנהלים שביכולתם להשפיע בצורה משמעותית על חייהם של אלה שהם משרתים ועל החברה בכלל. מרביתם מעידים על עצמם שהעשייה שלהם נובעת מתוך תחושת שליחות ומחויבות גדולה לשינוי החברתי ולחזון של הארגון אותו הם מנהלים. זהו הכוח המרכזי המניע ("ניהול חברתי זה דרך חיים"). אנו תקווה שהעלאת הניהול החברתי לסדר היום, פיתוח תורה יישומית ויצירת "מילייה" מקצועי יסייעו למנהלות ומנהלים להוביל עשייה, השפעה והצלחה חברתית אפקטיביות יותר לטובת החברה הישראלית כולה.

"They always say time changes things, but you actually have to change them yourself"
(Andy Warhol, The Philosophy of Andy Warhol)

1. אודות תהליך הלמידה

א. רקע

המגזר השלישי עובר בשנים האחרונות תהליך של התמקצעות, במסגרתו מנהלות ומנהלים מבקשים להתפתח וללמוד את תורת הניהול. בתחומים רבים נראה שתורת הניהול הגנרית אינה מספקת מענה לצרכי הלמידה והפיתוח הייחודיים למנהלים חברתיים בישראל. החזון, המטרות והאסטרטגיות של ארגונים חברתיים שונים באופן מהותי מארגונים במגזר הציבורי ו/או העסקי. הבדלים הנובעים הן מתפיסות העולם והמטרות החברתיות שמניעות לפעולה ארגונים חברתיים, הן מהמבנה המשפטי-ציבורי שלהם והן ממאפיינים שקשורים במשאב האנושי בארגונים אלה.

במהלך שלוש שנות העבודה האחרונות עבדנו (ב'שיתופים') עם מנהלות ומנהלים על-בסיס תורת הניהול הגנרית תוך בהתאמות קלות לתוכן החברתי (בעיקר בסיוע דוגמאות). הקשיים שהתעוררו בניסיונות אלו מלמדים כי יש צורך בבחינה עמוקה ורחבה יותר של סוגיית הניהול החברתי בישראל ואין די בהתאמות קלות.

מכאן, יזמנו תהליך למידה ראשוני אשר ינתח את המצב הקיים בתחום הניהול החברתי בישראל – מאפייני המנהלים/ות, המציאות הארגונית הייחודית, צרכי הלמידה, תוכניות לימודים והכשרות ייעודיות – ויציע מתווה לקידום הנושא.

ב. מטרות תהליך הלמידה

מטרות תהליך הלמידה כפי שהוגדרו בתחילת הדרך (אוקטובר 2009):

- מיפוי המאפיינים המשותפים לכלל המנהלים/ות החברתיים/ות אשר מבחינים אותם מכלל המנהלים/ות – האם ניהול חברתי הוא מקצוע?
- ניסוח הצעה להגדרה / תפיסת תפקיד של מנהל/ת חברתי/ת בישראל
- מיפוי הצרכים של מנהלות ומנהלים חברתיים בישראל
- לימוד המצב הקיים בעולם מבחינת תפיסת התפקיד, תורה והכשרה ייחודית לתחום
- מיפוי תכניות ההכשרה הקיימות וזיהוי פערים כפי שעולים ממאפייני התפקיד
- סקירת ספרות בתחום הניהול החברתי בארץ ובעולם (דגש על אירופה וארה"ב)
- הצעת מתווה ראשוני לקידום התחום בישראל

המנהל/ת החברתי/ת היא/הוא כמו:
רץ טריאתלון
רצה למרחקים ארוכים, ורסטילי/ת,
טוטאלי/ת וממוקד/ת במטרה*

* מתוך דימויים ומטאפורות של המנהל/ת החברתי/ת (רשימה מלאה בנספחים)

המנהלת/ת החברתית/ת היא/הוא:

ללא הפסקה

אורח חיים, כל הזמן, בעלת מגוון רחב של כישורים, יצירתית/ת דינאמית/ת

ג. קהל היעד של הפרויקט

- מנכ"לים/ות בארגונים חברתיים
- מנכ"לים/ות עתידיים/ות – מנהלים/ות המחר
- גופי הכשרה – אקדמיים ולא-אקדמיים
- גופי מימון ותמיכה (קרנות ופילנתרופים)

ד. הנחות יסוד

כדי לקיים תהליך למידה ממוקד, נקבעו בתחילת התהליך מספר הנחות יסוד:

1. צורך בהרחבה ושכלול מסגרות הלמידה וההכשרה הקיימות וכן בפיתוח מודעות, תפיסה וכלים יישומיים לקידום מנהלים/ות חברתיים/ות
2. היעדר הגדרה מושכלת (ומוסכמת?) לתפקיד של מנהלת/ת חברתית/ת.
3. היעדר תורה כתובה, כלים ו"מילייה" מקצועי.
4. 'שיתופים' רואה עצמו ארגון מתכלל שיח מקצועי בסוגיה, תוך איסוף ידע קיים ויצירת שיתופי פעולה מקצועיים עם גורמים רלוונטיים נוספים במטרה לפתח ידע ייחודי ויישומי, ולהפיצו.

ה. גבולות הלמידה

בתהליך הוגדרו סוגי ארגונים ומנהלים/ות על בסיסם נערכה הלמידה:

לא כלול	כלול	
<ul style="list-style-type: none"> • יוזמות חברתיות שאינן עדיין ארגונים, ללא תשתיות של כ"א, תקציב ופעילויות • גופי ענק ציבוריים כגון אוניברסיטאות, קופות חולים וכו' • ארגונים המהווים זרוע ביצועית של משרדי ממשלה ללא אסטרטגיות של שינוי חברתי • עסקים חברתיים 	<ul style="list-style-type: none"> • ארגונים המגדירים את מטרת פעילותם כיצירת השפעה / שינוי חברתי בכלל זה ארגוני סגור, וארגונים המספקים שירותים חברתיים (כאלו ששצמחו מתוך החברה האזרחית) • ארגונים שיש בהם capacity, feasibility & sustainability – יכולות, תשתיות וקיימות 	ארגונים
<ul style="list-style-type: none"> • יו"רים של ועד מנהל ומנהלים/ות מתנדבים • יזמים/ות חברתיים • מנהלים/ות קרנות • מנהלים/ות גופים ציבוריים • מנהלים/ות פרויקטים ותכניות • מנהלים/ות עסקיים • פילנתרופים/ות 	<ul style="list-style-type: none"> • מנכ"לים/ות של הארגונים¹ 	מנהלים

¹ הנחת העבודה היא שתפקיד המנכ"ל/ית הוא המורכב ביותר מבין תפקידי הניהול החברתי ולכן ההתייחסות היא אליו, יש להניח כי בתפקידי ניהול חברתי נוספים מתקיימים מאפיינים דומים בתמהיל שונה

ו. תהליך הלמידה

בכדי ליצור תמונה שלמה, תהליך הלמידה נבנה על בסיס שילוב ידע מנקודות מבט מגוונות, ביניהן, של אילו העוסקים/ות בתחום בפועל, של שותפים/ות לעשייה ושל החוקרים/ות את הנושא באופן תיאורטי בארץ ובעולם. לפיכך, הלמידה התבססה על ריבוי מקורות מידע ושיטות איסוף ועיבוד הידע²:

- ראיונות מנהלים ומנהלות חברתיים
- ראיונות מומחים/ות
- סדנא למנכ"לים/ות במסגרת קורס משמעות³
- מפגשי חשיבה ותיקוף עם צוות משולב של מנהלים/ות ומומחים/ות⁴
- סקירת ספרות ומאמרים מקצועיים הקיימים בתחום
- מיפוי תוכניות לימוד והכשרות בישראל ובעולם

בסה"כ השתתפו בתהליך קרוב ל- 50 אנשי/נשות מקצוע, כמחציתם מנכ"ליות ומנכ"לים חברתיים.

המנהל/ת החברתי/ת היא/הוא כמו:
גנן
יוצר/ת, מצמיח/ה, מגדל/ת ומדשן/ת
(גם כשמסריח...),
ומהתוצאות נהנית הסביבה כולה

המנהל/ת החברתי/ת היא/הוא כמו:
איש הסוחר שק כבד למרחקים
המון אחריות על הכתפיים, התמדה
והתעקשות לממש את החזון

² פירוט המקורות בנספח 1

³ רשימת דימויים ומטאפורות מתוך מפגש קורס משמעות בנספחי 8

⁴ רשימת דימויים ומטאפורות מתוך מפגש צוות חשיבה בנספח 7

2. תיאור המצב הקיים – דמות המנהל/ת החברתי/ת בישראל

א. רקע ונתונים

המגזר השלישי בישראל מונה יותר מ- 20,000 אלכ"רים. למרות ההגדרה הפורמאלית הזוהה, ישנם סוגים שונים של ארגונים הפועלים באופנים מגוונים, ביניהם ארגוני שירותים, ארגוני מימון, ארגוני סנגור, ארגוני חברים, וכיום גם ארגונים "היברידיים" שמשלבים אופני פעולה שונים. המשותף לארגונים אלה הוא השאיפה ליצור השפעה⁵ (אימפקט) חברתית מהפרט הבודד ועד החברה כולה.

בראש ארגונים אלה עומדים מנהלים ומנהלות נלהבים, מחויבים ויצירתיים ובעלי יכולות אישיות גבוהות. רבים/ות מהם/ן מעידים/ות על כך שעשייתם/ן נובעת מתחושת שליחות ומחויבות גדולה לשינוי החברתי אותו הם/ן מובילים/ות.

תפקיד המנכ"ל אינו מחויב ו/או מוגדר בחוק העמותות. ועם זאת, ברובם של האלכ"רים ממונה מנהל/ת כללי/ת אשר אחראי/ת מול ההנהלה המתנדבת על כלל הפעילות בארגון. מצב זה יוצר עמימות משפטית באשר למהות התפקיד, תחומי האחריות והסמכויות של המנכ"ל במיוחד מול הועד המנהל, אשר סמכויותיו ואחריותו מוגדרות בחוק, בעוד המנכ"ל נכלל בגדר "נושאי המשרה" בתאגיד. מכאן שבישראל, פועלים אלפי מנהלים/ות של ארגונים חברתיים ללא כל הגדרת תפקיד פורמאלית משותפת או השכלה/הסמכה מחייבת.

בסקר של קרן יד הנדיב, שכלל 400 עמותות, עולה כי מרבית מנהלי/ות העמותות הינם/ן בשנות הארבעים לחייהם/ן. לרוב המנהלים/ות תואר אקדמי כלשהו, כ-39% בעלי/ות תואר ראשון, כ- 27% בעלי/ות תואר שני וכ-7% בעלי/ות תואר שלישי. למרבית המנהלים/ות רקע ניהולי, בניהול זוטא יותר, בניהול אלכ"ר או בניהול במגזר העסקי. בנוסף, נמצא, שהרוב המובהק של המנהלים/ות (כ- 86%) מעוניינים/ות להתפתח מקצועית במגוון הנושאים המעסיקים מנהל/ת חברתי/ת. כגון: גיוס משאבים ופיתוח קשרי חוץ; אסטרטגיה – תכנון וניהול; ניהול המשאב האנושי; ועוד. בהקשר זה לא נמצאו הבדלים מהותיים בין מנהלים/ות חדשים/ות וותיקים/ות, בין מנהלים/ות בעלי/ות רקע שונה או בין סוגי ארגונים שונים.

בשלב ב' יש ללמוד לעומק את המאפיינים של מנהלות ומנהלים במגזר השלישי, בדגש על ייצוג וגיוון של המגזרים השונים.

⁵ נושא ההשפעה / הערכה ומדידת השפעה חברתית נמצא במרכז מחקרים ועבודות שונות ולא יטופל במסגרת מסמך זה

ב. ממצאי הראיונות – רב המשותף על השונה

מתוך החומרים שנאספו (חלקם מצורפים כנספחים) עולה תמונה מורכבת הכוללת מגוון פרופילים של מנהלים/ות חברתיים/ות בהתאמה לסוג הארגון ודרכי הפעולה שלו (ארגון קטן/גדול, יזמות לעומת מיסוד, פיתוח שירותים לעומת סגור וכד'). יחד עם זאת, מסתמנת הסכמה על קווים מרכזיים לדמות המנהל/ת החברתי/ת בישראל שמשותפים לקבוצה זו ומבחינים אותה מכלל המנהלים/ות.

בהמשך לתהליך ניתוח התפקיד של המנהל/ת מוצעות מסגרות מארגנות ("משקפיים") דרכן ניתן להתבונן על תפקיד המנהל/ת החברתי/ת, ביניהן: ייעוד ולב התפקיד, משימות מרכזיות, ממשקים ומציאות ארגונית שכיחה.

ייעוד התפקיד

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

לב התפקיד

בתשובה לשאלה – מהו לב התפקיד של המנהל/ת החברתי/ת, התקבלו מגוון תשובות, התרשים הבא מציע המחשה גראפית המסכמת את מרביתן. עיקרו: לב התפקיד של המנהל/ת החברתי/ת בישראל הוא החיבור והאיזון שבין ה"לב" ו"הראש", על בסיס תפיסת עולם חברתית מגובשת.



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

המציאות הייחודית בה פועל המנהל/ת החברתי/ת

בכל ארגון (חברתי, ציבורי, עסקי ועוד), התפקיד הניהולי בכלל ותפקיד המנהל/ת הכללית/ת בפרט, הוא מורכב מאין כמוהו, והדורש ידע ויכולת בהפעלת מגוון כלים ומיומנויות ניהוליים. כמו בכל עיסוק ניהולי גם המנהל/ת החברתי/ת נדרש לעסוק בחשיבה אסטרטגית ותכנון, תוכניות עבודה, ניהול משאבי אנוש, ניהול תקציב, ניהול פיננסי, בקרה על ביצוע, פלח שוק, שיווק, פרסום ויחסי ציבור, הדרכת עובדים, ניהול ידע ולמידה ארגונית, ועוד...

הדבר שמבחין את פועלו של המנהל/ת החברתי/ת היא המציאות הייחודית למגזר השלישי ולארגונים חברתיים, המצריכה סט של כלים, ידע ומיומנויות השונות מהניהול הגנרי.

מציאות זו כוללת:



- **ריבוי בעלי עניין** – למנהל/ת החברתי/ת תפקיד מכריע בניווט בין קבוצות רבות של בעלי עניין, ביצירת מוטיבציה ומחויבות לארגון שהוא מוביל ובהקשבה לצרכיהם. זאת 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/ות חברתיים/ות מתפקדים בסביבה ארגונית, חברתית ופוליטית (במובן של יחסי כוחות חברתיים) שמונעת ומושפעת מתפיסות עולם, ערכים ויחסים 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 תקציבי מדינה. תלות זו יוצרת אתגר ניהולי אינהרנטי של ניהול בתנאי אי ודאות

וכן צורך להתנהל במצב של חוסר הלימה בין מקורות ומוטבים לצד מחויבות לשקיפות ומימוש מקסימאליים של המשאבים.

- **פעילות מבוססת מתנדבים** – ובהם שתי קבוצות עיקריות: הנהלה מתנדבת/ועד מנהל - על המנהל/ת לדעת כיצד לערב ולשתף את הוועד המנהל וליצור אצלם מחויבות לארגון ובמקביל להשאיר מרחב פעולה מספיק גדול כדי להצליח להיות יעיל ואפקטיבי. פעילים/מתנדבים – מחייבים את המנהל/ת 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 ויצירת שותפויות עם ארגונים המקדמים נושאים דומים כדי להגדיל את הסיכוי לייצר השפעה משמעותי, כמו גם ללמידה, לשיתוף בידע ולמינוף משאבים.
- **היעדר תשתיות ניהוליות** – עקב חוסר במשאבים בכלל וחוסר במשאבים לתשתיות ארגוניות בפרט, מנהלים/ות חברתיים/ות פועלים לעיתים ללא התשתיות הארגוניות והטכנולוגיות המתאימות לגודל ולפעילות הארגון. בנוסף, ככלל, חסרים כלים ניהוליים ייחודיים לניהול הארגון החברתי ולארגון, וכן הכשרה ניהולית לתפקיד.
- **קושי במדידה והערכה** – קושי זה נובע לעיתים מסיבות של חוסר במשאבים או תשתיות ובעקבותיה בשל הקושי לתכנן, למדוד ולהעריך תפוקות בזירה החברתית, ובפרט בשדה חברתי רחב.
- **מקורות הנעה של עובדים** – העובדים בשכר בארגונים חברתיים מחוברים ומזוהים מאוד עם מטרות הארגון. דבר המביא לציפייה כי הניהול יהיה מבוסס ערכים חברתיים. עם זאת, ארגונים חברתיים רבים מתגמלים את העובדים ברמה נמוכה עד נמוכה מאוד, לעיתים אף ללא תנאי העסקה בסיסיים ו/או תשתיות מקצועיות לניהול המשאב האנושי.
- **שליחות ואחריות** - מנהלים/ות רבים/ות מעידים/ות על עצמם/ן שהעשייה שלהם/ן נובעת מתוך תחושת שליחות ומחויבות גדולה לשינוי חברתי ולחזון של הארגון אותו הם/ן מנהלים/ות. כחלק משליחות זו, הארגונים החברתיים והמנהלים/ות העומדים/ות בראשם לוקחים על עצמם/ן אחריות הן ביחס לאוכלוסיות אותן הם/ן משרתים/ות והן ביחס לשינוי החברתי-ציבורי אותו הם/ן מקדמים/ות. המשימות של המנהל/ת החברתי/ת לעיתים גורליות ומשפיעות באופן עמוק על חייהם וטובתם של המוטבים והחברה כולה.

מתחים אינהרנטיים⁶

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
- בין בעלי עניין שונים ובין מטרות הארגון
- בין לנהל או להיות מנוהל על ידי בעלי העניין
- בין ה"ראש" ל"לב" - בין יעילות ונהלי עבודה מוקפדים לבין ערכים חברתיים ונשמה
- בין יציבות וביסוס הקיים לבין התפתחות ויזמות חברתית
- בין יצירת שותפויות לבין יצירת בידול ויתרון יחסי
- בין התאמת הפעילות למימון לבין התאמת המימון לפעילות
- 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)

משימות מרכזיות של המנהל/ת החברתי/ת

בניתוח המשימות המרכזיות של המנהל/ת החברתי/ת עולות עשר משימות המשותפות לרוב המנהלים/ות. החוט המקשר בין כולן הוא אחריות המנהל/ת 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. **יזום, פיתוח וניהול תכניות/פרויקטים** – זיהוי פערים וצרכים, איתור הזדמנויות, פיתוח, ביצוע והפעלת תכניות מתוך מחויבות לתוצאות ולניהול 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.

⁶ פירוט מתחים אינהרנטיים בנספח 4

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: ארגון, שימורו והפצתו לכל מי שזקוק לובתוך הארגון ומחוצה לו. זאת מתוך תפיסה של שיתוף בידע לקידום השינוי החברתי הרצוי.
10. **ליצור, לשמר ולקדם זיקה משמעותית ברמה האישית והמקצועית עם קהל היעד של הארגון.**

אסטרטגיות הפעולה של המנהל/ת החברתי/ת

מעגלי ההשפעה של המנהל/ת החברתי/ת הם רחבים ומורכבים – מהפרט, דרך המשפחה והקהילה ועד החברה בכללותה. האתגר המרכזי ביצירת השפעה חברתית הוא מינוף משאבים מצומצמים לכדי השפעה רחבה, זאת באמצעות הפעלת אסטרטגיות וכלים שונים. בדומה לסביבה הארגונית, כך גם אסטרטגיות הפעולה של המנהל/ת החברתי/ת ייחודיות להקשר החברתי. אסטרטגית הפעולה משפיעה על סוג הארגון (למשל, מחקר, לובי וכד'), ומקצוע המנהל/ת המתאים/ה (למשל, עו"ד, עו"ס, מנהל פרויקטים וכד') ועל הקשר עם הממשקים השונים (למשל, שיתוף פעולה עם המדינה או התנגדות), רוב המנהלים/ות נדרשים להפעיל מערך אסטרטגיות מגוון מתוך תפיסה שבעיות חברתיות מורכבות דורשות פתרונות משולבים.

להלן רשימת 'אסטרטגיות פעולה' מתוך תהליך הלמידה (גרסה ראשונית - יש להעמיק ולהרחיב את הלמידה בנושא זה בשלב ב'):

1. **שירותים / מוצרים** - פיתוח ומתן שירות/מוצר למוטבים שיחולל את השינוי החברתי הרצוי (למשל, שירות תעסוקה לעולים). בתוך כך, שירותים הממומנים על-די המדינה או הצעת שירותים משלימים או חלופיים.

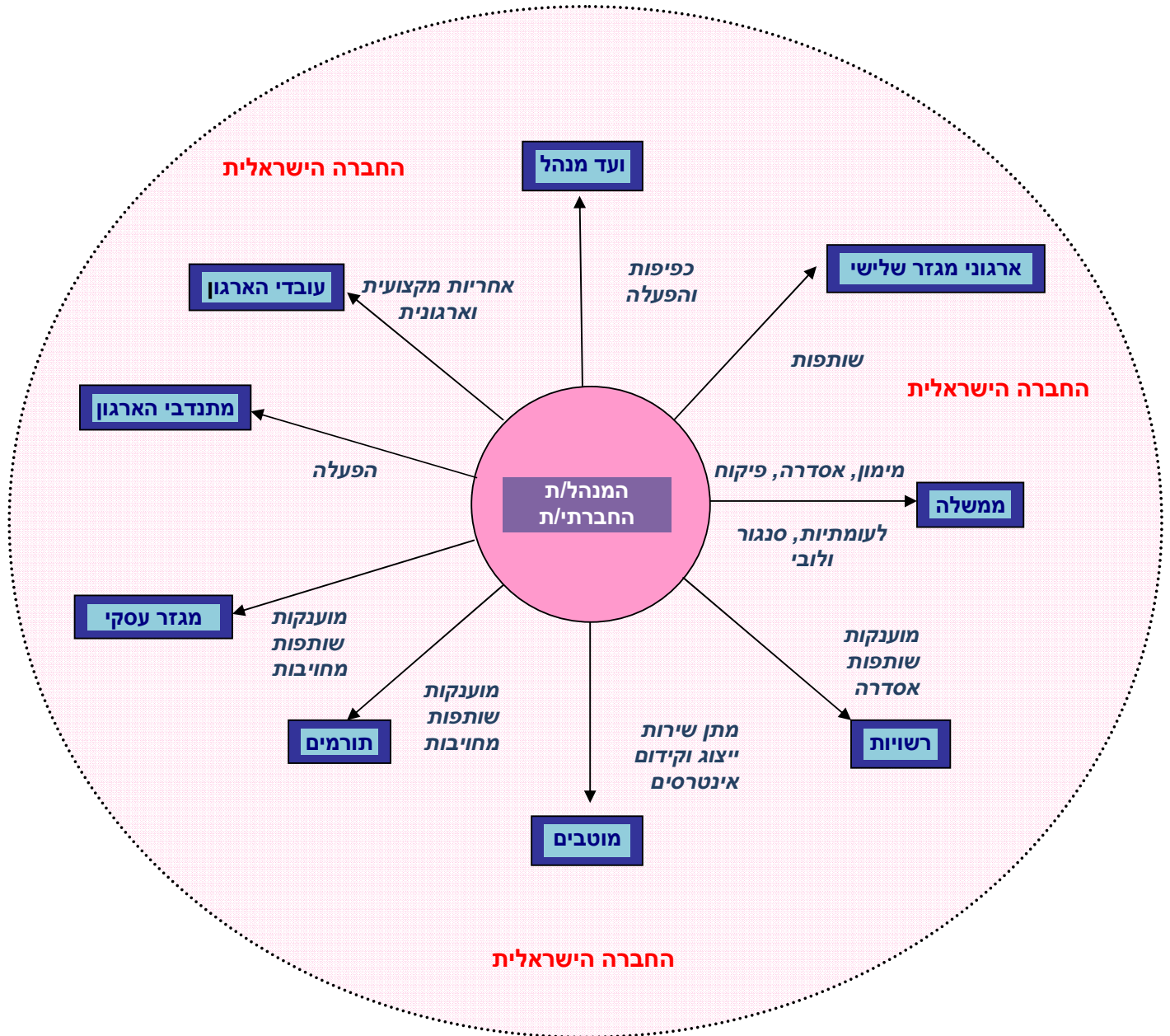
2. **השפעה על מדיניות ציבורית** (חקיקה / לובי / שינוי מדיניות): מגוון פעולות הבאות לקדם תהליכי חקיקה, להעלות תכנים רלוונטיים לסדר היום בכנסת או במשרדי הממשלה, לבסס מדיניות כלפי המוטבים של הארגון וכיו"ב. דרכי הפעולה כוללים: סגור, לובי, השפעה על מקבלי החלטות, שדולה וכיו"ב.
3. **הפצת ידע ותפיסות עולם** - פיתוח, יבוא ו/או הפצה של נתונים, תפיסות עולם וידע ייחודי/חדש, או איסוף של ידע והפצתו באופן שייצר חשיפה לידע, למידה שלו או הרחבת השיח אודותיו. הנחת העבודה היא, שידע מהווה כלי להובלת שינוי תוך עידוד תהליכי זרימת הידע ושקיפות שלו.
4. **השפעה על דעת קהל** באמצעות יחסי ציבור ותקשורת ציבורית: יצירת חשיפה תקשורתית שתאפשר הבנה נרחבת יותר של הנושא או יצירת שיח ציבורי רחב אודותיו. כמו כן יצירת השפעה באמצעות ערוצי התקשורת.
5. **אקדמיה ומחקר** - שימוש בקידום 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 שותפויות תוך מגזריות ובין מגזריות כבסיס להובלת השינוי החברתי הרצוי. הנחת העבודה היא, שעל ידי שותפות מסוג מסוים עם הממסד הממשלתי, עם הרשות או עם המגזר העסקי יחול השינוי הרצוי.
7. **טכנולוגיה** - פיתוח טכנולוגי ייעודי או שימוש בכלים טכנולוגיים קיימים כתשתית המאפשרת את השינוי החברתי הרצוי.
8. **מימון** – תמיכה כספית בשירותים, במחקר, בפיתוח/הפצת ידע וכד', 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, נדרשת המנהל/ת החברתית/ת לידע, להבנה חברתית מעמיקה ולתפיסת עולם רחבה וביקורתית, המתייחסת לפחות לחמישה היבטים (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 על היחסים בין המגזרים בחברה בכלל ובישראל בפרט
 - ה. ידע ותפיסת עולם ניהולית המתייחסת לאפקטיביות החברתית ולדרכים להשגתה.
- * בכל תהליך קבלת החלטות על המנהל/ת "לשכלל" את אלה יחד עם התוצאות והתפוקות שעליו להשיג.

ממשקים

אחד המאפיינים הבולטים של ניהול ארגון חברתי הוא הממשקים הרבים הקיימים, ויחסי הגומלין השונים שעל המנהל/ת לפתח מול כל ממשק וממשק:



המנהל/ת החברתית/ת היא/הוא כמו:
חלק מפאזל
לא לבד, מתחבר/ת להרבה חלקים
אחרים ורב גוני

פירוט ואפיון הממשקים

הממשק	אפיון / סוג	מרכיבי תפקיד מול הממשק	ציפיות מרכזיות מהמנהל
מוטבים	זיקה עמוקה, מתן שירות, ייצוג / קידום אינטרסים	זיקה עמוקה עם האוכלוסייה, זיהוי פערים וצרכים, יצירת תכניות מותאמות תרבות, הנגשת התכניות / השירותים (עלות, מיקום, שיווק), ייצוג וקידום אינטרסים אל מול הממסד	הכרות מעמיקה, הבנה רב-תרבותית, קשר דו-צדדי פתוח וזורם, שיתוף, אכפתיות, אמינות, יציבות, כבוד, מקצועיות ומומחיות תוכן
ארגוני מגזר שלישי	שותפות (למידה), מינוף משאבים, הפעלת תכניות)	יזום, ניהול ושימור שותפויות	שיתופיות, פתיחות, כבוד, פרגון
מדינה – רשות מחוקקת ורשות מבצעת	כפיפות חוקית, נתמך תקציבית, וגם – לעומתיות, סנגור ולובי	עמידה בחוקים ורגולציות, יזום וקידום חוקים ותקנות, דיווח, קשר עם בעלי תפקידים ברמה אדמיניסטרטיבית ומקצועית במכרזים, תמיכות ושיתופי פעולה מקצועיים וגם – הובלת פעילות מחאה וסנגור, הפעלת לחצים	כבוד, מקצועיות, יושר, מומחיות, מקצועיות
רשויות מקומיות	מוענקות, שותפות, אסדרה	זיהוי פערים ברמה המקומית, יזום, ניהול, שימור ופיתוח 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, דוגמא אישית, זמינות, מחויבות לארגון, העצמה ועמידה ביעדים
תורמים	מוענק, שותף, 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, דוגמא אישית
עובדי הארגון	אחריות מקצועית וארגונית	איתור, מיון, הכשרה, קידום, תגמול, חניכה, הערכה, אחראי על פיתוח מקצועי, הנחיה מקצועית	מנהיגות, כריזמה, הוגנות, ערכיות, שיתוף, יציבות, צניעות, שקיפות נגישות, דוגמא אישית
מתנדבים	הפעלה	איתור, מיון, הכשרה, קידום, תגמול, חניכה, הערכה, אחראי על פיתוח מקצועי, הנחיה מקצועית	מתן הכרה / הוקרה, חיבור לארגון, מתן תחושת ערך, הפעלה תוך ניצול הכישורים
מגזר עסקי	מוענק, שותף	גיוס ורתימה, שימור קשר מקצועי, בניית שותפויות ויחסי הדדיות, דיווח והערכה	שקיפות, מינוף, יצירת אימפקט, יעילות, מתן הכרה / הוקרה, יושר, צניעות, דוגמא אישית
החברה הישראלית	השפעה על דעת קהל	יצירת מודעות, קמפיינים תקשורתיים, דברור, כתובת לפניות ומידע	צניעות, שקיפות, טוהר מידות, מומחיות תוכן

לסיכום, המנהל/ת החברתי/ת נדרש/ת לביצוע משימות מרובות ומגוונות, לרוב במצב של היעדרתשתיות ארגוניות. חלקן משותפים לתפקידי ניהול אחרים וחלקן ייחודיים. כל זאת, בסביבה 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)

ג. סקירת ספרות מהעולם

סקירת הספרות נועדה לאתר מקורות מן העולם שיספקו בסיס תיאורטי / מחקרי לעבודה זו. ואכן, קיימת ספרות ענפה בעולם ביחס למגזר השלישי ולארגונים חברתיים, אך התייחסות ייחודית, מעמיקה ורחבה ללהיבטים הניהוליים בהם היא מועטה. מרבית המחקר והספרות מתמקדים בסוגיות של ניהול עסקי.

לצורך עבודה זו בחרנו בשלשה ספרים עיקריים⁷:

- *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*, Peter F Drucker, 1992⁸
- *The Executive Director's Survival Guide: Thriving as a Nonprofit Leader*, Mim Carlson and Margaret Donohoe, 2003⁹
- *Third Sector Management- The Art of Managing Non-Profit Organizations*, William B. Werther JR. & Evan M. Berman, 2001

ניתן למצוא הסכמה בין המחברים על כך שתפקיד המנהל/ת הניצב בראש הארגון החברתי, לצד ההנהלה המתנדבת, הוא מכריע ושבלעדיו/ה מעט מאוד ארגונים ישיגו את מטרותיהם או יממשו את הפוטנציאל הגלום בהם. כמו כן, עולה תמונה דומה לגבי מורכבות התפקיד וייחודיותו. חלקם אף מנסים להציע כלים המותאמים לייחודיות זו. עם זאת, לא מעט מן ההתייחסויות לניהול החברתי נובעות מתוך עולם המושגים והמחקר הניהולי הגנרי (הניהול העסקי) כמו גם החלק הארי של המקורות הביבליוגרפים.

⁷ רשימת מקורות מלאה בנספח 1

⁸ סיכום של עיקרי הספר בנספח 5

⁹ סיכום של עיקרי הספר בנספח 6

ד. מיפוי תוכניות לימודים והכשרות קיימות

בהמשך לניתוח התפקיד והסביבה הארגונית, ערכנו מיפוי ראשוני של תוכניות ההכשרה האקדמיות והלא-אקדמיות הקיימות בארץ הייעודיות לניהול חברתי. אותרו תשע תוכניות עיקריות - ארבע אקדמיות ועוד חמש תוכניות לא אקדמיות.

תוכניות אקדמיות¹⁰

לאקדמיה תפקיד מרכזי בעיצוב תחומי דעת ומיצוב ההכרה והיוקרה של אלה. כמעט בכל האוניברסיטאות בישראל, מוצע מסלול ללימודי ניהול עמותות ואלכ"רים. הלימודים מיועדים לסטודנטים לתואר שני, מרביתם עם מעט או ללא ניסיון ניהולי. מרבית מתכניות פועלות בתוך הפקולטות לניהול ואילו באוניברסיטה העברית התכנית צמחה מתוך בית הספר לעבודה סוציאלית.

אבחנה זו מעניינת לאור ממצאי בדיקה של **מכון 'מנדל' ואוניברסיטת בן-גוריון** שביקשו ללמוד את הנושא, ובמהלך 2008 בחנו תוכניות לימודים בשמונה אוניברסיטאות מובילות בעולם. נמצא שתוכניות הלימוד בעולם ובישראל מושתתות על בסיס אחת משתי אסכולות:

- **האסכולה העסקית** – בבסיסה ההנחה כי "ניהול זה ניהול זה ניהול", וכי תורת הניהול העסקי מתאימה לכל מצב ולכל מגזר. לימוד ניהול מגזר שלישי מצריך התאמות, שינויים ותוספות לתוכנית ה-MBA ב"מנהל עסקים" הרגילה.
- **האסכולה החברתית** – בבסיסה ההנחה כי האופי והערכים המובילים את המגזר השלישי הם כה ייחודיים שהניהול בו מצריך ידע שונה מהותית, המושתת על ערכים קהילתיים-חברתיים. מכאן, שהנחות היסוד של תורת הניהול העסקית אינן חלות על המגזר השלישי ולא ניתן להתבסס על הניסיון והידע של ניהול עסקי.

מכון 'מנדל' ואוניברסיטת בן-גוריון שוקדים בימים אלה על בניית תכנית לימודים אקדמית תגשר בין שתי האסכולות הללו, בכדי ליצור אינטגרציה בין תורת הניהול מהצד האחד, לבין תפיסות העולם, העשייה וההשפעה בזירה החברתית מהצד האחר.

¹⁰ טבלת השוואה של תוכניות אקדמיות בנספח 3

תכניות לא-אקדמיות¹¹

השוואה בין תכניות אלה הינה מורכבת יותר בשלהיותן בלתי-פורמאליות ובעלות היקפי שעות משתנים. רובן מורכבות מסדרת מפגשים (5 – 12 מפגשים) בני חצי יום עד יום ומיועדות למנהלים/ות בדרגים שונים באלכ"רים. לכל תכנית מיקוד שונה: היבטים פיננסיים ומשפטיים בניהול עמותה; פיתוח מיומנויות ניהול קונקרטיות מלווה בחניכה (בד"כ של מנהלים עסקיים); היכרות עם המגזר החברתי וסוגיות מרכזיות לצד תפיסות ניהול ומנהיגות; סדנאות לפיתוח מנהיגות חברתית (גם של מתנדבים); ועוד.

התוכנית הארוכה ביותר שמופעלת כתוכנית ייעודית למנהלי/ות עמותות, בתפקיד בלבד, היא קורס 'משמעות' של ה'ג'וינט'.

תכנית מעניינת אחרת היא של בית הספר למנהיגות חינוכית במוכך 'מנדל' המציעה תכנית, שהיא שונה מאוד משאר התוכניות הלא-אקדמיות, בהיותה תוכנית אינטנסיבית בת שנתיים המעניקה מלגת קיום ללומדים בה. המשתתפים/ות לא מחוייבים להיות בעלי תפקידים בעמותות בתחילת ההכשרה, אך הציפייה היא שעם סיום לימודיהם הם יתפסו מקומות מרכזיים במגזר החברתי ואף ייזמו ויקימו ארגונים ויוזמות חינוכיים וחברתיים חדשים.

במסמך זה, וכחלק מהמתווה העתידי לפיתוח מקצוע הניהול החברתי, נציע לפעול בשיתוף גורמים וגופים במגזר המפעילים תכניות למידה למנהלים חברתיים, מתוך כוונה לגבש יחד תורה מובחנת ומוסכמת שתהווה תשתית לפיתוח והכשרת מנהלים חברתיים לעתיד לבוא.

המנהלת החברתית/יא/הוא כמו:
מנהיג להקת ציפורים
רואה למרחקים ומובילה, יחד עם
אחרים, למקום חדש

"Contrary to the common belief that the nonprofit sector should operate more like a business, we should instead be remodeling business to look more like nonprofits" (Paul Light, New York University)

¹¹ טבלת השוואה של תכניות לא-אקדמיות בנספח 3

3. המלצות - מתווה לקידום הניהול החברתי בישראל

אלפי מנהלות ומנהלים חברתיים פועלים/ות בישראל תוך יישום מתודולוגיות ניהוליות בסביבה ארגונית חברתית ועל-בסיס ערכי החברה האזרחית. הם/ן מחזיקים/ות בגישות שונות לגבי תפיסת התפקיד שלהם/ן ויחד עם זאת רבים/ות מהם/ן מחפשים/ות את הדומים/ות להם/ן כדי ללמוד, ללמד ולהיתמר. העדות המרכזית לכך היא שיתוף הפעולה הרחב והעמוק של המנהלות והמנהלים שהצטרפו לתהליך הזה, חלקם/ן מיוזמתם/ן האישית.

מהבירור הראשוני שנערך בשלושת החודשים האחרונים עולה תמונה ברורה של תחום עיסוק (מקצוע!) מובחן ומורכב שאינו זוכה לתשתיות כגון, תורת עבודה, הכרה ויוקרה, מפגשים מקצועיים וכד' שמאפיינות תחומי עיסוק אחרים.

א. כיווני פעולה

על-פי מילון אוקספורד, מקצוע מוגדר:

- עיסוק שמקבלים עליו תשלום
- עיסוק שדורש הכשרה ולימודים
- חבורה של אנשים שעוסקת באותו עיסוק

המנהלת/ת החברתי/ת היא כמו:

סקיפר

מנווטת ביציבות גם על פני
מים סוערים

המסמך שלהלן מציג ברמה ראשונית ביותר את העיסוק המשותף למנהלי/ות הארגונים החברתיים ויש צורך בהרחבה והעמקת הלמידה של הניהול החברתי בישראל. **זאת כתשתית למיסוד וביסוס תשתיות שיקדמו את המודעות, את תפיסת העולם ואת פיתוח כלי היישום למנהלות ומנהלים חברתיים בישראלהן ברמה הציבורית והן על-ידי המנהלים/ות עצמם/ן. לא פחות חשוב מכך, הצורך בגיבוש "חבורה" / מילייה המודעת לתחום העיסוק שלה ואף גאה בו.**

לשם כך, מוצע להלן תהליך אשר יתמקד בארבעה צירים עיקריים – פיתוח תורה, פיתוח מערך הכשרה, גיבוש "מילייה" ויצירת הכרה חברתית וציבורית.

פיתוח תורה יישומית

- המשגה של מהות התפקיד והגדרותיו.
- המשך העמקה ופירוט בסיס הידע הקיים (העבודה הנוכחית): תהליכי העבודה והמשימות המרכזיות של המנהלת/ת החברתי/ת.
- שכלול התפיסה: הבחנה בין "טיפוסים" שונים של ארגונים/מנהלים (סוג, גודל, שלב בהתפתחות, הקשר וכד').

- פירוק לאשכולות מרכזיים: תפיסות/ערכים, ידע, מיומנויות/כישורים (ביחס לכל אחד מה"טיפוסים" המרכזיים).
- יצירת ציר/מעגלי התפתחות: למשל, אילו תחומים הינם "למתחילים" ואילו "למתקדמים".
- הפקת "תורת יסוד": שתהווה את נקודת ההתייחסות עבור כל מי שעוסקים בתחום ובסיס לעדכון ופיתוח התורה באופן מתמיד.
- הכשרת מערך יועצות/ים למנהלות/ים עם התמחות בתחום הניהול החברתי.
- בניית שיתוף פעולה עם האקדמיה בתחום זה.

פיתוח מערך הכשרה ולמידה

- העמקת הידע הקיים בתחום ההכשרה הפורמאלית והלא פורמאלית בארץ ובחול (על בסיס העבודה הנוכחית), וחבירה למסגרות אקדמיות.
- בטווח הארוך: פיתוח "תוכנית 360", תוכנית פיתוח רב שנתית במקביל לציר ההתפתחות של המנהל: שילוב של ימי הכשרה, פורום עמיתים, חניכה ע"י מנהל/ת חברתית/ותיק, ליווי אישי של יועצת/ת ארגונית, On the job training ועוד.

גיבוש "מילייה" מקצועי וגאוה מקצועית

- העמקת המודעות והתפיסה של חברה אזרחית בקרב מנהלים/ות חברתיים/ות.
- ביצוע כנס מקצועי שנתי/דו שנתי (עם מוזמנים מהארץ ומחול).
- יצירת קבוצות עמיתים וקבוצות עבודה עם ייצוג כלל מגזרי רב-תרבותי (הרחבת התהליך הנוכחי על "הניהול החברתי בישראל").
- השקת אתר שיתופי לקהילת המנהלים החברתיים (סגנון "מנהיגים ברשת", "פורום מנהלי משאבי אנוש בישראל" וכו').
- מיסוד כתב עת מקצועי.
- פיתוח כלים לאיתור, מיון, גיוס, הערכה וקידום של מנהלים/ות חברתיים/ות כולל משיכת מנהלים מהמגזרים האחרים, ובמיוחד מן המגזר העסקי.

הכרה פנימית וחיצונית

- אנו רואים בתהליך זה הזדמנות לבניית ההכרה החברתית והציבורית ב"חבורת" מנהלות ומנהלים שאינה מוכרת לציבור הרחב ולעיתים אף לא למקבלי ההחלטות. ביקורות וטענות על תנאי השכר של מנהלות/ים בעמותות מצביעים על חוסר הבנה בסיסי של תחום עיסוקם/ן. לשם כך, מוצעים מספר כיווני פעולה בתחום זה:
- פיתוח "גאוות יחידה" ותחושת שותפות ומנהיגות של קבוצת המנהלות/ים המובילה בישראל.

- גיבוש צוות יועצים (think tank) מוכר ובכיר (אקדמי ולא) שייתן "חסות" למהלך ויסייע בחשיבה ובבניית ההכרה הציבורית.
- יצירת מנגנוני תגמול והוקרה (הכשרות/כנסים בחו"ל, "אות הנשיא", פרס ראה"מ וכד'..)
- שנשענים על קריטריונים ברורים ושקופים.
- פרסום (תכנון כקמפיין – מה לפרסם, איפה, קהלי היעד, מתי ואיך).
- **שיפור התגמול הכספי ויצירת מנגנוני שכר ההולמים את עבודת המנהלים/ות החברתיים/ות.**

כתיבה והטמעה של קוד אתי – קוד אתי הוא מן היסודות של מקצועות ממוסדים, כאשר מדובר במקצוע המושתת על תפיסות עולם וערכים, קוד אתי הוא מהלך מתבקש עוד יותר. קוד אתי יגדיר אמות מידה מוסריות לתפקיד המנהל/ת החברתי/ת ומומלץ שיוגדר על-ידי המנהלות והמנהלים עצמם.

ב. גאנט

בהנחה וברבעון הראשון של 2010 יהיה אישור המתווה ותקצוב של תכנית עבודה - להלן פריסה ראשונית של התהליך על פני השנתיים הקרובות:

מחצית II 2011	מחצית I 2011	מחצית II 2010	מחצית I 2010	פירוט
				פיתוח תורה יישומית והפקת "תורת יסוד"
				עדכון ופיתוח דינאמי של התורה
				שדרוג והעמקה בתכניות הכשרה קיימות
				יצירת תפיסת הכשרה כוללת חדשה
				קבוצות עמיתים וקבוצות עבודה רב-תרבותיות
				כנסים, אתר וכתב עת
				קמפיין ופרסום ליצירת הכרה
				פיתוח מנגנוני שכר, תגמול והוקרה

הכרה
 מילייה
 הכשרה
 תורה
 מקרא:

ג. מחר בבוקר...

עם סיכום שלב א' בתהליך, ברור – יותר מתמיד, שעיקר העבודה עוד לפנינו. המידע הרב שנאסף, התובנות והתפיסות המוצגות כאן מהווים רק את תחילתה של עבודה מקיפה ומעמיקה שתידרש על מנת לפתח, לקדם ולבסס את תורת הניהול החברתי בישראל.

להבנתנו, הצעדים הראשונים בשלב הבא הם:

1. גיבוש תוכנית עבודה רב-שנתית
2. ביצוע סקר רחב בקרב מנהלות ומנהלים לתיקוף הממצאים
3. יום חשיפה ותיקוף עם מנכ"לים/ות במגוון רחב
4. בניית שותפות להובלת הפרויקט
 - מפגש עם נציגי אקדמיה רלוונטיים לבחינת שיתוף פעולה
 - מפגש עם ארגוני תשתית רלוונטיים לבחינת שיתוף פעולה
5. כנס מומחים מחו"ל בנושא
6. גיוס משאבים

המנהל/ת החברתי/ת היא כמו:

HUB של מחשב

מחוברת להרבה מקורות וממשקים ומקור לזרימה של מידע ושותפויות

המנהל/ת החברתי/ת הוא כמו:

שחקן נשמה

חלק מקבוצה, מאומן ומביא ערך

המנהל/ת החברתי/ת היא/הוא כמו:

סיזיפוס

דוחף/ת את הסלע במעלה הגבעה שבה הדרך לא פחות חשובה מהמטרה

"...the role of a Nonprofit Executive Director is one of the biggest and most challenging jobs you'll ever love...the issues, relationships, competing priorities and environment constant change and scarcity demands incredible passion, focus and leadership."
(The Executive Directors Survival Guide – Thriving as a Nonprofit Leader, Carlson & Donohoe, 2003)

4. נספחים:

נספח 1 - רשימת מקורות

1. ניהול מלכ"רים - כל אחד יכול?, פרופ' בנימין גדרון
מתוך קובץ מאמרים - אתגרי מנהיגות וניהול בתקופת משבר, הכינוס השני של
המגזר השלישי בישראל מגזר ההתנדבות והמלכ"רים, דצמבר 2003
http://www.sheatufim.org.il/multimedia/upl_doc/doc_140708_42526.pdf
2. על תפקידו המשתנה של המנהל במלכ"ר, ד"ר איווה חגי-ניב
<http://www.migzar3.org.il/article.php?id=294>
3. אורינטציה עיסקית ומחויבות חברתית של מנהלי עמותות, פרופ' יוסף קטן
מתוך קובץ מאמרים - אתגרי מנהיגות וניהול בתקופת משבר, הכינוס השני של
המגזר השלישי בישראל מגזר ההתנדבות והמלכ"רים, דצמבר 2003
http://www.sheatufim.org.il/multimedia/upl_doc/doc_140708_42526.pdf
4. מחובבנות למקצוענות – הצורך בשכלול דפוסי הניהול בארגונים ללא כוונת רווח,
פרופ' הלל שמיד
- מתוך קובץ מאמרים - אתגרי מנהיגות וניהול בתקופת משבר, הכינוס השני של
המגזר השלישי בישראל מגזר ההתנדבות והמלכ"רים, דצמבר 2003
http://www.sheatufim.org.il/multimedia/upl_doc/doc_140708_42526.pdf
5. *The Management of the Third Sector*,/ Manuel Mora y Araujo
www.atlasusa.org/V2/files/others/third_sector.doc
6. *The Director had a Heart Attack and the President Resigned – Board-
Staff Relations for the 21st Century*, Gerald B. Bubis, Jerusalem Center
for Public Affairs, 1999
7. *The Executive Director's Survival Guide: Thriving as a Nonprofit
Leader*, Mim Carlson and Margaret Donohoe, Jossey-Bass, 2002
8. *Good to Great and the Social Sectors*, Jim Collins, HarperCollins
Publishers, 2005
9. *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*, Peter
F Drucker, HarperCollins Publishers, 2006
10. *Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness*, Robert D Herman &
David O Ranz
Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol.28 n. 2, p. 107-125, 1999



לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

- Doing Things Right: Effectiveness in Local Nonprofit Organizations, A Panel Study*, Robert D Herman & David O Ranz
Public Administration Review, Vol. 64 n. 6, p. 694-704, Nov 2004
- Nonprofit Organizational Effectiveness: Contrasts Between Especially Effective and Less Effective Organizations*, Robert D Herman & David O Ranz
Nonprofit Management & Leadership, Vol.9 n.1 p. 23-38, Jul 2003
- The Effective Nonprofit Executive: Leader of The Board*, Robert D. Herman and Richard D. Heimovics
Nonprofit Management & Leadership, Vol.1 n.2 p. 167-180, Sep 2006
- In Search of the Non-Profit Sector. I: The Question of Definitions*, Lester M. Salomon and Helmut K. Anheier
Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol. 3, n. 2, p. 125-151, Apr 2005
- Measuring Social Impact, SROI*
<http://sroi.london.edu/Measuring-Social-Impact.pdf>
- Third Sector Management- The Art of Managing Non-Profit Organizations*, William B. Werther JR. & Evan M. Berman, Georgetown University Press, March 2001

נספח 2 – רשימת מרואיינים – מומחים ומנהלים/ות

יהודית אינטרקט – לשעבר יד שרה, היום מנהלת המיזם הפיננסי
יעקב בורק – פילנתרופ, יו"ר מידות
פרופ' בנימין גדרון- המרכז לחקר המגזר השלישי באוניברסיטת בן-גוריון
שולי דיכטר – סיכוי
ד"ר הלה הדס – אנוש
ד"ר מיכל חמו-לוטם – לשעבר בטרם, היום מנהלת אלכ"א, ג'וינט ישראל
דב לאוטמן- פילנתרופ ויו"ר קרן לאוטמן
ידעיה לזין – בת-עמי
ורד ליבנה – קרן קהן
טלי לידר – פדרציית פילדלפיה
מיכל לסטר – המרכז למנהיגות מתנדבת, ג'וינט ישראל
דפנה מרוביץ- IVN
יעל נאמן-ברק – קרן לאוטמן
אסתר סיוון – בזכות
נעמי סטוצ'ינר – בית איזי שפירא
יפעת עובדיה – עולים ביחד
רונית עמית- קרן גנדיר
עו"ד ירון קידר – רשם העמותות לשעבר, משרד בוגט-קידר
נרית רוסלר- תכנית פראדלר
ד"ר אילון שוורץ – השל
חגית שחר – שתיל
ד"ר ורדה שיפר- קרן מנדל-ישראל
יעל שלגי – יד הנדיב
ניתאי שרייבר – גוונים

נספח 3 – תכניות אקדמיות ולא-אקדמיות

מקורות:

- אוניברסיטת בן גוריון - התכנית לניהול ארגונים ללא כוונות רווח (אלכ"ר) M.A.
<http://web.bgu.ac.il/Centers/ictr/megama.htm>
- האוניברסיטה העברית בירושלים - לימודי מוסמך בניהול מלכ"רים וארגונים קהילתיים
<http://www.sw.huji.ac.il/toarim.asp?cat=198&in=0>
- אוניברסיטת חיפה - תוכנית מוסמך במינהל עסקים- M.B.A. התמחות בניהול ארגונים ללא כוונת רווח (אלכ"ר)
<http://management.haifa.ac.il/index.php/info/11-mba-alkar>
- אוניברסיטת תל אביב - ניהול מלכ"רים-עבודת שדה
<http://y2008.recanati.tau.ac.il/v1/Index.asp?CategoryID=431&ArticleID=996>
- ג'וינט - תוכנית משמעות
<http://www2.idc.org.il/category/mashm-aut-general>
- מכון לנדר והמ"ל - קורס ניהול עמותות ומלכ"רים
http://www.lander.ac.il/Content.asp?Page=nihul_amutot
- מכון מנדל - ביה"ס למנהיגות חינוכית
<http://mandel.mli.org.il/MandelCMS/Programs/LeadershipSchool>
- מתן - תוכנית מסלול
<http://www.matanisrael.org.il/site/he/matan.asp?pi=209>
- שתיל - תוכנית מנהיגות מאפשרת, תכניות למובילי שינוי חברתי
<http://www.shatil.org.il/courses>
- *Curricular Guidelines for Graduate Study in Nonprofit Leadership, The Nonprofit Sector and Philanthropy*, תוכנית הלימוד המומלצת על ידי ה- Nonprofit Academic Centers Council
- מחקר של מכון מנדל ואוניברסיטת בן-גוריון בנושא תוכניות לימוד בנושא המגזר השלישי בשמונה אוניברסיטאות מובילות בעולם

השוואה בין תוכניות אקדמאיות בישראל:

אוניברסיטת תל אביב	אוניברסיטת חיפה	אוניברסיטת בן גוריון	האוניברסיטה העברית בירושלים
ניהול מלכ"רים- עבודת שדה	תוכנית מוסמך במינהל עסקים – M.B.A. התמחות בניהול ארגונים ללא כוונת רווח (אלכ"ר)	התכנית לניהול ארגונים ללא כוונות רווח (אלכ"ר) M.A.	למודי מוסמך בניהול מלכ"רים וארגונים קהילתיים אפשרות למיקוד בפילנתרופיה
בסיס התוכנית הוא שילוב בין לימודים עיוניים לעבודה מעשית. הלימודים העיוניים יתמקדו בנושאים המרכזיים בתחום ניהול המלכ"רים. התחום המעשי, עבודת השטח, היא משימה אותה מקבלים הסטודנטים בה הם יחפשו בעיה כלשהי במלכ"ר ספציפי ויפעלו למציאת פתרונות ישימים לאותה בעיה. כך נותנת התוכנית כלים תיאורטיים ומעשיים לתלמידיה	מטרת התכנית היא להכשיר את עתודת המנהיגות הניהולית של תחום פעילות חשוב זה בחברה הישראלית. היא מיועדת לכל מי שמעוניינים לפתח קריירה ניהולית במגזר השלישי, למי שכבר כעת משמשים בתפקידי ניהול באלכ"רים ומעוניינים לפתח את כישוריהם והידע הניהולי שלהם, ולמי שמעוניינים להוביל שינוי חברתי, יהיה זה במסגרת יוזמות חברתיות, ארגונים עסקיים או גופים ציבוריים.	מטרת התוכנית היא פיתוח והכשרת כוח אדם מיומן לניהול ארגונים אלה באמצעות לימודים המתמקדים בהיבטים ניהוליים רלוונטיים.	התוכנית מקנה השכלה והכשרה מתקדמת בניהול מוסדות ללא כוונת רווח (מלכ"ר) וארגונים קהילתיים בתחומים שונים. · להקנות ידע וכלים לחשיבה שיטתית, אנליטית וכוללנית בתחומי המדיניות והניהול. · להקנות ללומד הכרות עם כלי ניתוח, תכנון והחלטה במגמה לשפר את איכות תפקודו וההחלטות המתקבלות על ידיו. · לשפר את המיומנויות הניהוליות האישיות והבינאישיות של קובעי מדיניות, מנהלים וסגל בכיר בארגונים ללא כוונת רווח ובארגונים קהילתיים. · ליצור אצל הלומדים בסיס ידע ניהולי וארגוני משותף המאפשר הידברות ושפה משותפת שתתרום לקידום המטרות הארגוניות ושיפור היחסים הבין ארגוניים. · לפתח תשתית של מחקר עיוני אשר יזין ויעשיר את תוכנית הלימודים ואת הלומדים בה.

אוניברסיטת תל אביב	אוניברסיטת חיפה	אוניברסיטת בן גוריון	האוניברסיטה העברית בירושלים
<ul style="list-style-type: none"> *מידע זה נכון לשנת תשס"ח - עולם המלכ"רים- מיומנויות ראיון - כתיבת דוחות, מצגות, הערכות מצב וניתוח ארגונים - שיווק למלכ"רים, שיווק חברתי - היבטים משפטיים בניהול מלכ"רים, ממשל תאגידי, וועד מנהל ומוסדות העמותה - שיווק למלכ"רים, מיתוג למלכ"רים - הצגת נושא אפקטיבית - גיוס כספים לעמותות - ניהול מתנדבים - תקשורת במצבי התגוננות, ייעוץ תהליכי, אינטראקציה בין חברות ועמותות - עבודת השדה 	<ul style="list-style-type: none"> - כלכלה ניהולית - מחשבים ומערכות מידע - סוגיות במדעי ההתנהגות - שיטות כמותיות - התנהגות ארגונית - חשבונאות פיננסית - סדנה בניהול משא ומתן וגישור - ניתוח דוחות כספיים (חצי קורס) - צמיחתו ומיסודו של האלכ"ר - חשבונאות ניהולית לאלכ"רים (חצי קורס) - ניהול השיווק - ניהול פיננסי - פילנתרופיה וגיוס משאבים - אסטרטגיה עסקית - אסטרטגיה שיווקית - מידע וקהילה - ניהול פרויקטים באלכ"ר - ניהול המשאב האנושי - היבטים משפטיים של ניהול אלכ"רים (חצי קורס) - השקעות (חצי קורס) - פרויקט מסכם - אתיקה בארגונים (חצי קורס) - משחק עסקים - פורום עסקים - פרויקט מסכם 	<ul style="list-style-type: none"> *תוכנית הלימודים של סמסטר א' בלבד - יישומי מחשב בניהול - כלכלה למנהל ציבורי - שיטות מחקר סטטיסטיות - למנהל ציבורי - מבוא לניהול ארגונים ללא כוונות רווח - מעיצוב חזון מקצועי לתכנית עבודה - פרקטיקום בניהול ארגונים ללא כוונות רווח - מדעי התנהגות במנהל מימון - ניהול השיווק - כלכלה ניהולית - פיתוח משאבים בארגונים ללא כוונות רווח - מיזמים עסקיים חברתיים? - אתגרים חדשים בעשייה חברתית - חברה אזרחית בישראל ובעידן הגלובלי 	<ul style="list-style-type: none"> - החברה האזרחית והמגזר השלישי - תאוריה ארגונית - התנהגות ארגונית וניהול משאבי אנוש בארגוני שרות - חטיבת לימודים - בפילנתרופיה המאפשרת התמחות בקבלת התואר - חשיבה מדעית ובנית מחקר - ניתוח נתונים וסטטיסטיקה - "לראות ארגון" בשיטות המחקר האיכותניות - מדיניות רווחה - בפרספקטיבה משווה. - דיני מלכ"רים - שיטות כמותיות של תכנון, תקצוב ובקרה בשרותי רווחה - סמינריון מחקר - פרויקט לימודי (לתלמידי מסלול ב') או עבודת גמר (לתלמידי מסלול א') בנוסף יש לעבור שיעורי השלמה אלו: - מבוא לכלכלה - מבוא לסטטיסטיקה - שיטות מחקר - סדנת רווחה

סיכום:

בין ארבעת התוכניות יש הרבה קווי דמיון אך גם מספר הבדלים שיש לשים אליהם לב.

התוכנית באוניברסיטת חיפה מושתתת בעיקר על הצד הביצועי של הניהול. התוכנית פחות מתמקדת בצד המשפטי (רק חצי קורס הודן בהיבטים המשפטיים של ניהול מלכ"ר), מצד שני הצד הניהולי, הכלכלי וה"עסקי" הרבה יותר מפותחים וכוללים שיעורי כלכלה רבים ומגוונים, שיעורי ניהול ואף תרגילי ניהול ועסקיים.

אוניברסיטת תל אביב מקנה את הצד המעשי באמצעות עבודת השדה. תלמידי התוכנית חוברים לעמותות, ממפים צרכים, מתמקדים בבעיה ספציפית ומחפשים פתרונות עבורה. גם השיעורים העיוניים בתוכנית עושים רושם כמאוד מעשיים. השיעורים סובבים סביב כלי ניהול וידע בהיבטים המשפטיים המתקשרים למגזר השלישי. המימד החברתי, תורתי או משימתי בעצם ניתן בחיבור לעבודה השוטפת עם העמותות.

התוכניות של **האוניברסיטה העברית** ושל **אוניברסיטת בן גוריון** מוסיפות מימד נוסף שהוא המימד התורתי. שיעורים הנוגעים במגזר השלישי והחברה, פילנתרופיה, עיצוב חזון ועוד. אלו מתווספים לידע ולכלים ניהוליים כפי שקיים בתוכניות הניהול האחרות.

השוואה בין תוכניות לא אקדמאיות בישראל:

מתן	המי"ל ומכון לנדר	מכון מנדל למנהיגות	תוכניות שתי"ל		ג'וינט- משמעות
מסלול מתן- תוכנית לפיתוח הניהול בעמותות	קורס ניהול עמותות ומלכ"רים	בית הספר למנהיגות חינוכית	תוכניות ייעודיות למובילים ומנהלים, תוכניות פיתוח ארוכות וסדנאות לפתוח מיומנויות	סדנת "מנהיגות מאפשרת"- כיצד להוביל באופן אסטרטגי, משתף וגמיש	משמעות- קורס מנכ"ל ארגונים חברתיים (ללא מטרת רווח)
תוכנית "מסלול מתן" מאפשרת למנהלי המגזר השלישי לקבל כלים ניהוליים לשיפור פעילות העמותות והארגונים בראשם הם עומדים ולפיתוח המערך הניהולי בהן. "התוכנית משתנה ומתעדכנת כל העת במטרה ליצור התאמה גדולה ככל הניתן לפעילות העמותות וכדי להעניק למשתתפים לא רק העשרה, אלא גם כלים שימושיים וישומיים לניהול תוך מעורבות פעילה ולמידת עמיתים", רקפת מוסק, משנה למנכ"ל מתן, המנהלת את התוכנית. התוכנית משלבת הרצאות מקצועיות לצד השתתפות ב"מסלול אישי" - מסגרת ליווי וחניכה על ידי מנהלים מתנדבים מהמגזר העסקי, המותאמת אישית לכל אחד מהמשתתפים. תכנית ההרצאות מועברת בסדרה של עשרה מפגשים (נכון לאביב 2009) סגנונות ניהול שותפויות בין מגזריות ותוך חשיבות המיצוב ומשמעות התדמית אסטרטגיה ככלי ניהולי משאבי אנוש אסטרטגיה וקשרי ממשל שיווק כתיבת תכנית שיווק המסגרת המשפטית פיתוח עיסקי אחריות חברי ועד	· הכרת ההיבטים הייחודיים והמשפטיים הקושרים לפעולת המלכ"ר. · להאיר נקודות מרכזיות הקשורות לניהול המלכ"ר בהיבטים הפיננסיים, השיווקיים, המנהליים ומיומנויות ניהול הכרחיות. · הכרת יחסי הגומלין שבין המלכ"ר ובין סביבתו. תקשורת, יחסי אנוש ואסטרטגיות לשיווק עמותות מבוא ורקע לניהול עמותות, סיוע המדינה לאלכ"רים (ועדת ארידור) חוק העמותות התש"מ-1980 ניתוח דוחות פיננסיים וקריאת מאזני עמותות סיוע המדינה לאלכ"רים וקרנות פילנטרופיות ניתוח דוחות וקריאת מאזני עמותות אסטרטגיות לשיווק עמותות ומלכ"רים ניהול יעיל ואפקטיבי של ישיבות הנהלת עמותה- תיאוריה ותרגול	תפיסת ההכשרה של בית ספר למנהיגות חינוכית מדגישה את רכיב החזון במנהיגות. על פי תפיסה זו, על מנת לחולל שינוי משמעותי בחינוך יש צורך במנהיגות מונחית חזון. בבית ספר למנהיגות חינוכית החזון מגובש תוך העמקה ביסודות רעיוניים, תרבותיים וחברתיים, עם דגש בפינוח זהות אישית ומקצועית, בעיצוב השקפת עולם ובפן האסטרטגי של תכנון, קבלת החלטות ויישום מדיניות. התכנית הינה יישומית בכך שהיא חותרת לקשר בין השדה החינוכי המורכב והמאתגר. לכן, העמיתים המשתתפים בתכנית באים לאחר שצברו ניסיון מקצועי וניהולי הלימודים כוללים: - לימודים עיוניים	שורת תוכניות ייעודיות למובילים ומנהיגים בשדה השינוי החברתי לשם בניית כוח, חיזוק יכולות הובלה ובניית רשת. התוכניות מכילות כולן מרכיבים של פיתוח אישי, פיתוח חשיבה ביקורתית, פרקטיקות של בניית כוח ואסטרטגיות הובלת שינוי. מהתוכניות הפועלות כיום: - פורום מנהלים בכירים : מורכב מ-15 מנהלים ומנהלות בכירים לארגוני השינוי החברתי אשר נפגשים בן 6-8 מים בשנה לפיתוח יכולות ההובלה האישית והקבוצתית, בניית שיתופים פעולה ודין בסוגיות של הובלת צוות ומנהלים ארגוניים ובין ארגוניים. - שולחנות עגולים למנהלים/ות: פורומים אזורים המיועדים למנהלים ומנהלות מאותו איזור גיאוגרפי. המנהלים/ות נפגשים אחת לחודש ליום שלם, המורכב מלמידה משותפת של סוגיות ניהוליות וניתוח דילמות. הנושאים נבחרים בתחילת שנת העבודה. - קורסי ניהול ומנהיגות ייעודיים לקהילות ספציפיות: תוכניות בנות שנה / שנתיים לקהילות ספציפיות הנתפרות לפי צרכי הקהילה בשת"פ עם ארגונים נוספים, לרוב	כלי אמריקאי אשר פותח על ידי חברת interaction Associates והועבר לאלפי מנהלים/ות במגזר העסקי והחברתי בארבה. לשתיל זיכיון בלעדי להעברה למנהלים ומובילים מהחברה האזרחית. הסדנה מציעה שבע פרקטיקות הובלה המאפשרות ניהול מיטבי של משימות ואנשים תוך הגדרת אסטרטגיה, יצירת שיתוף פעולה, העצמת העובדים וגמישות על פי צרכים. לכל פרקטיקה מועדה הסדנה שני מסלולי למידה והתנסות: בניית מודעות ופיתוח מיומנויות. הסדנה מסייעת לעורר מודעות עצמית רחבה יותר של מנהלים כמנהיגים, והיא מאפשרת זיהוי דפוסי התנהגות, דרכי חשיבה ושיאפוט. בנוסף, הסדנה מציעה מאגר של מיומנויות וכלים מעשיים למיצוי היצירתיות והניסיון של האנשים שעמם המנהלים עובדים. <u>מטרות הסדנה</u> - רכישת כלים / פרקטיקות ניהוליות רכישת שפה ניהולית אשר מאפשרת חשיבת מקרו ומיקרו על ניהול אנשים ומשימות - יצירת קבוצת	א. מנכ"ל מלכ"ר יפתח מודעות רחבה וארוכת טווח ותפיסת עולם מערכתית לגבי: הכוחות הפועלים עליו כחלק מתהליכי יסוד הקיימים בישראל במערך המגזרי והבין מגזרי האחריות של תפקידו על מורכבותיו, כחלק מהמגזר החברתי והחברה האזרחית בישראל השפעה של פעילותו על החברה הישראלית כולה. ב. מנכ"ל מלכ"ר ירחיב את הרפרטואר הניהולי שלו בשלושת מרחבי הפעולה שלו: השפעה, תשתיות, ממשקים. ג. מנכ"ל מלכ"ר ירחיב את השפעתו ויבסס את הארגון כחלק ממיושם חזון הארגון שבהנהגתו ד. מנכ"ל מלכ"ר יעמיק את קשרי העבודה ויצור שותפויות עם עמיתים וארגונים נוספים לטובת מינוף העשייה. א. מגזר שלישי, חברה ומדינה - הבנה מעמיקה של המגזר השלישי וזיקתו למגזרים אחרים מהי חברה אזרחית ומגזר שלישי התפתחות המגזר השלישי בישראל ומגמות עולמיות: פרספקטיבה כלכלית- חברתית מדיניות ציבורית בין מגזרית - ייחודו של כל מגזר והמו"מ

<p>ונשאי משרה מעברי קריירה ותהליכי פרידה ניהול עמותה מזוית רואה חשבון פיתוח צוותי הנהלות ציבוריות קריאת מאזנים ותזרים מזומנים תנאים להצלחת פיתוח משאבים בארגון טכנולוגיה ככלי ניהולי תקציב ככלי ניהולי ממשל תאגידי סוגיות מיסוי בעמותות הארגון והתקשורת שיווק חברתי מדידה והערכה ככלי ניהולי כתיבת תוכנית עסקית עסקים וקהילה</p>		<p>• ניהול בארגונים • קבלת החלטות • תכנון פרויקטים וניהולם</p> <p>פיתוח פרויקט אישי בעזרת מנחה מומחה צמוד. דוגמאות לפרוייקטים אישיים שכאלה יכולים להיות החל ממרכז לקידום מעמד החינוך הערבי בישראל וכלה ב"רב קהילתי"- מחולל קהילת תרבות ישראלית מתחדשת.</p> <p>ימי עיון וסיורים בנושאים שונים ומגוונים כגון: גלובליזציה והשפעתה על חינוך וחברה או החברה הישראלית ויחסי יהדות ישראל ויהדות העולם</p> <p>עבודה מעשית והתמחות מקצועית בארגון או במוסד הקשור לתחומי העניין של העמית או לפרוייקט האישי שלו.</p>	<p>אוניברסיטאות. לדוגמא: תוכנית מנהיגות למנהלים מובילים בקהילה האתיופית, למנהלים בדואים בנגב ולמנהלים/ות מובילים/ות בקהילת העולים.</p> <p>- סדנאות מימוניות: הכוללות בין השאר פתוח וחשיבה אסטרטגית, בניית שותפויות, ניהול צוות, הובלת מאבקים, הצגה לפני תורמים, פתוח משאבים, ניהול פיננסי ועוד.</p>	<p>עמיתים מתחום הניהול והמנהיגות לשינוי חברתי <u>מבנה הסדנה</u>- ארבעה מפגשים בני יום שלם אחת לשבוע/ שבועיים, מפגשי חניכה אישיים עם מנחי הסדנה להטמעת הלמידה, מפגש מעקב לאחר 3 חודשים והצטרפות לרשת בוגרים</p> <p><u>תכנים מרכזיים</u>-</p> <p>- מהי מנהיגות מאפשרת?</p> <p>- מאפיינים מרכזיים של מנהיג / מאפשרת</p> <p>- פרקטיקות למנהיגות מאפשרת</p> <p>- יישום בחיי היומיום</p> <p>שתיל הכשירה מנחים ייעודיים להעברת הסדנאות בליווי מפתח הכלי בארי רוזן.</p>	<p>המתמיד ביניהם המגזר הפילנתרופי והמגזר השלישי - מגזר בתוך מגזר היכרות עם מודלים ויוזמות ייחודיות למגזר השלישי II. סוגיות ודילמות מרכזיות בניהול עמותה חשיבותה של אסטרטגיה בארגונים חברתיים - איך עושים את זה נכון?</p> <p>פיתוח מנהיגות מתנדבת בארגונים חברתיים - מרכזיותו של הוועד המנהל בעמותה פיתוח עסקי במגזר השלישי - כלים ארגוניים בבניית ארגונים ברי קיימא פיתוח משאבים מדידה והערכה תפישת ניהול לשיפור מתמיד</p> <p>III. מנהיגות וניהול מפגש בלתי-אמצעי עם מנהיגים מתחומים שונים מפגש של האדם עם עצמו התבוננות על מאפייני מנהיגות במגזר השלישי ניהול בממשקים וברשתות.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

סיכום:

תוכנית הניהול של המי"ל / מכון לנדר מבוססת על שיעורים אשר מוכוונים לעבודה השוטפת של ניהול האלכ"ר או העמותה, שיעורים הדנים החל בנושאים המשפטיים שבניהול דרך העבודה הפיננסית הקשורה בניהול העמותה וכלה בצורת העבודה עם סגל העמותה והנהלתה. הקורס הוא קורס של 12 מפגשים בני 5 שעות כל אחד.

לעומת התוכנית של מכון לנדר, אשר מרכזו בתכנים עיוניים, התוכניות של ג'וינט - משמעות ושל מתן- מסלול מבוססות על השילוב בין עבודה מעשית נחנכת ("המסלול האישי") ותכנים עיוניים. שתי התוכניות דומות אך בעוד השיעורים של תוכנית מסלול מתמקדים במתן כלים השיעורים של תוכנית משמעות מגוונים יותר ומחולקים ל כלים, הכרת המגזר ופיתוח עצמי ותפיסת מנהיגות. שתי התוכניות שואבות ומסתמכות באופן משמעותי על החלק המעשי, בו מקבל מנהל העמותה חניכה מנהל מהמגזר היסקי ובכך מפתח את יכולות הניהול שלו. חשוב לציין שהתוכנית "המסלול האישי" בשתי התוכניות מנוהלת על ידי מתן.

התוכניות של שתיל הינן תוכניות קצרות ומאוד מוכוונות. סדנת "מנהיגות מאפשרת" מוכוונת לקבוצה הומוגנית של מנהלים, לרוב סדנה זו תוזמן על ידי ארגון או שותפות של מספר עמותות או אלכ"רים. הסדנה בנויה לפיתוח מנהיגות ומוכוונת לפיתוח חברתי. גם התוכנית מנהיגות למובילי שינוי חברתי מבוססת על פיתוח מנהיגות ובנוסף מטרתה לספק כלים ופרקטיקות ניהוליות. לעומת



לקידום החברה האזרחית

Sheatufim The Israel Center for Civil Society

הסדנה, פה מדובר בקבוצות של אנשים אשר לאו דווקא באים מאותו תחום אך שינוי והשפעה חברתית משותפת לכולם.

ביה"ס למנהיגות חינוכית של מכון מנדל שונה מאוד משאר התוכניות המוצעות פה, דבר ראשון מדובר בתוכנית אינטנסיבית וארוכה יותר- תוכנית בת שנתיים אשר תלמידיה מחויבים לה באופן מלא (מספקת מלגה על מנת שהלימודים יהיו מרכז חיים). בנוסף מטרתה היא יצירת מנהיגים בחברה ולא פיתוח מנהלים באלכ"ר ועמותות. תלמידי ביה"ס הם לאו דווקא בעלי תפקידים בעמותות השונות אך כאשר הם מסיימים את לימודיהם הם תופסים מקומות מרכזיים במגזר החברתי ולעיתים גם מקימים יוזמים עמותות, ארגונים ותנועות חדשות. התוכנית מורכבת משיעורים, סדנאות, ימי סיור, חניכה אישית ופרוייקטים אישיים בתחומים שונים בחברה. השיעורים כוללים מתן כלים ניהוליים, פיתוח מנהיגות, בניית ערכים חינוכיים והבנת התחום החברתי והחינוכי במדינה. יש לשים לב לדגש על המושג החינוכי מול המושג החברתי אשר מודגש בתוכנית האחרות.

נספח 4 – מתחים אינהרנטיים

מתוך מפגש צוות חשיבה בנושא ניתוח תפקיד המנהל החברתי בישראל (23.11.09)

1. מתח על - ריבוי בעלי עניין: מוטבים, תורמים ומקורות מימון, עובדים, חברי עמותה, מתנדבים ועד מנהל ועוד -
 - a. לבעלי העניין – עניין אחר ולא אותה מוטיבציה (דוגמא – אוניברסיטת תל אביב - המאבק בין חבר הנאמנים לוועד המנהל).
 - b. המנהל צריך לנווט בין אינטרסים שונים של בעלי העניין.
 - c. המתח בין בעלי העניין ובין מטרת הארגון – המתח שבין הבעלים השונים לבין המנהל.
 - d. המתח בין ה"רדיפה" אחר בעל עניין אחד שאינו הלקוח.
 - e. המתח בין הראש ללב.
2. מתח על - המתח בין יעילות ואפקטיביות לבין מחויבות לערכים הומאניים –
 - a. מתח אינהרנטי בכל תחומי הניהול
 - b. איזו הערכה אני מפעיל על העובדים? איזו תגמול אני מייצר?
 - c. בין הרצון לשת"פ עם הרשות למול רשות לא רלוונטית.
 - i. ניהול מתנדבים
 - ii. ניהול והנעת עובדים
 - iii. ניהול הנהלה מתנדבת לא פעילה – המתח שבין חופש פעולה להנהלה פעילה.
3. תלות במקורות פיננסיים – חוסר ודאות, עיסוק מתמיד בגיוס.
 - a. אין הלימה בין איכות המוצר לאיכויות הכלכליות.
 - b. התאמת הפעילות למימון ולא התאמת המימון לפעילות.
 - c. הקושי בפעילות לטווח ארוך מול חוסר הוודאות (מקביל למגזר העסקי).
 - d. המטרה המוצהרת של הארגון היא לטווח הארוך אך יש צורך בתוצאות מיידיות.
 - e. חלוקת משאבי הזמן של המנהל עצמו בין גיוס משאבים לפיתוח הארגון.
 - f. המתח בין ניהול הוליסטי לניהול פרויקטאלי – פער בין ההגדרה של המממן למול הצורך של המנהל.
4. חוסר הלימה בין מקורות לבין לקוחות
5. הדילמה שבין הצורך בהישרדות לבין היכולת לממש את ייעוד הארגון. נובע מכך שהאיכות אינה מובילה להישרדות, אך ארגון שמצליח לייצר פעילות בינונית מצליח לשרוד.

מצבי העבודה (תסריטים מובילים):

1. מציאת שפה משותפת עם כל בעלי העניין – המנהל צריך ליצור את ההלימה בין בעלי העניין, לדעת לדבר עם בעלי העניין השונים וליצור נרטיב משותף. לחבר את כל בעלי העניין לייעוד אחד.
2. שני מצבי תפקוד: פעולות שבין ההשרדות לבין מימוש הארגון.
 - a. עבודת/פעולות שימור – יציבות
 - b. עבודת/פעולות פיתוח – יזמותמתי פועל המנהל לקיום הארגון ומתי לקידום מימוש הארגון. ההבדל שבין אחזקת הארגון לבין מימוש הייעוד.
המנהל לא יכול לפעול תמיד באותו מצב תפקודי.
3. ערכי/חברתי/רגשי מול יעיל אפקטיבי – המנהל צריך לראות בכל סיטואציה של שני הצדדים ולנסות לייצר פתרון שמכיל את שניהם. למצוא בכל המצבים את התמהיל הנכון שבין שני הצדדים.

נספח 5 – סיכום עיקרי הספר - Managing the Nonprofit Organization, Peter Drucker (1992)

פתיחה- נקודות:

- (בסוגריים עמודים)
- ההגדרה השגויה כ"לא למטרות רווח" אלא צריך להיות מוגדר כ"יוצר שינוי באדם". (עמוד XIV)
 - השינוי בגישה כלפי ניהול בקהילה החברתית. ממושג שנוא המתקשר לעסקים להבנה שיש להם צורך בניהול למרות המחסור בשורה תחתונה קונבנציונלית (עמוד XIV)
 - קיים מחסור בשוק הניהול החברתי. רוב הידע הניהולי מוכוון לעסקים ולא קיימת כמעט התייחסות למרכיבים היחודיים של המגזר החברתי (עמוד XV)
 - המגזר השלישי הוא החברה האזרחית (XVI) הצורך של אדם להרגיש תורם ונתרם וחלק מקהילה (XVII)

חלק א' סיכום - The Mission Comes First and Your Role as a Leader:

לפני הכל חובה לזכור שלמרות החשיבות הגדולה של המנהיגות, המשימה תמיד תבוא לפני המנהיג. סיבת הקיום של ארגונים ללא מטרות רווח היא המשימה, בלעדיה אין להם זכות קיום ולא יעזור שום מנהיג. התפקיד הראשון של מנהיג הוא שהמשימה תהיה לעיני כל.

כאשר מסתכלים על המשימה, הדבר המשמעותי במנהיג הוא להיות מסוגל לייצר שינוי. העולם משתנה ואיתו צריכה גם משימת הארגון לעבור שינויים.

צריך להיות מסוגל ליצור משימת על שהיא ארוכת טווח ואותה לחלק למנות קטנות. לאחר מכן, יש צורך לדעת להמשיך הלאה, אם הגשמת את המשימה הראשונית, להבין מה היא המשימה הבאה ולהתפתח אליה.

שנית, חובה על ארגון להיות נאמן לתוצאות. לבדוק, האם הגענו לתוצאות התואמות את ההשקעה. האחריות של המנהיג לוודא שהגענו למטרות הרצויות ושהארגון מבצע את הדברים הנכונים. זוהי אחריותו להקצות את המשאבים הקיימים ולשאת באחריות על התוצאות.

מנהיגות היא גם היכולת לוותר על המיותר, להחליט מה נחוץ ועובד ומה לא. ואם דבר איננו נחוץ או מתפקד כראוי לדעת לחדול מלעסוק בו ולפנות מקום לאפשרויות ודברים חדשים. חשוב גם לדעת לתעדף. יהיו משימות ורעיונות שישמעו מפתים ואנשים מתוך ומחוץ לארגון ידחפו לקראתם אך יש להיות מסוגל לשים את המטרה הכוללת והמטרה הנוכחית ולראות מה תואם להם ושם לשים את משאבי הארגון.

המנהיג הוא גם מודל לחיקוי ולדוגמא אישית. הוא פני הארגון כלפי פנים. המנהיג לא מייצג רק את מה שאנחנו אלא גם את מה שנרצה להיות. על כן, מנהיג בארגון הוא אינו אדם פרטי אלא דמות ייצוגית והיא דמות המנהיג ולכן אסור לו ליפול בדברים כגון חוסר נאמנות או הטרדה מינית. עליו לקחת אחריות על עצמו ומשם אחריות על תפקוד הארגון שלו.

אפשר לחשוב שכל הנקודות הללו תקפות אך ורק למנהל בארגון עסקי אך ההפך הוא הנכון. העולם המתפתח הזה בו כל אדם מנסה לקחת חלק ולהשפיע על הקהילה שלו, כל אדם הופך למנהיג. כל אדם הופך לאחראי, כל אדם לוקח צעד, לכן משימה והנהגה הם לא רק דברים לשמוע עליהם אלא דברים לביצע. דברים שכל אחד יכול וצריך, לפתח את הכוונות הטובות והידע לפעולות אפקטיביות בעתיד המיידי.

חלק ב' סיכום - From Mission to Performance:

על מנת להפוך את משימת הארגון לעשייה וביצוע יש צורך באסטרטגיה. למרות החשיבות העצומה, נוטים מנהלי עמותות וארגונים לזלזל באסטרטגיה. בעינייהם הדבר מאוד פשוט, אנשים רוצים זקוקים למה שאנחנו מספקים, אנחנו מספקים אותו- סוף הסיפור. לא כך העניין, האסטרטגיה היא מהותית ונחוצה לנו בשלושה חלקים מרכזיים בעשייה:

- בניית אסטרטגיה למכירת המוצר אשר תשלב בין ה'לקוח'¹² למשימה. על הארגון להבין מיהו ה'לקוח', מי ה'לקוח' צריך להיות ומי ה'לקוח' יכול להיות. על עמותות וארגונים להבין שהמטרה היא לא לתת ל'לקוח' "פרס" אלא לדאוג שה'לקוח' יהיה מסופק.
 - האסטרטגיה נחוצה גם על מנת להשתפר והביא חידושים.
 - האסטרטגיה גם חיונית לבניית בסיס של תורמים ומשאבים כדי לוודא המשכיות ופיתוח.
- שלושת חלקים אלו באסטרטגיה מתבססים על הרבה מאוד מחקר. הם דורשים עבודה על הבנת מיהו הלקוח ומה יוביל לסיפוקו. במחקר האדם החשוב ביותר הוא 'מי שצריך להיות הלקוח', הידע החשוב ביותר הוא 'לקוחות פוטנציאליים'. תפיסה זו, תגדיל את קהל ה'לקוחות', תתאים את ה'לקוחות' למשימה ותוביל להבנה של איזה שיפור ואילו חידושים נחוצים עבור השגת אותו 'לקוח'.
- גם על תורמים יש להסתכל כעל 'לקוחות'. מיהו התורם הרצוי? ואיך אני דואג שיהיה מסופק? השלב הבא באסטרטגיה הוא הכשרת העובדים. יש להביא את כל העובדים, גם אלו אשר לא באים במגע עם ה'לקוח', להבנה שעבודתם היא לדאוג לכך שה'לקוח' יהיה מסופק. עקב סוג המבנה של ארגון ללא מטרת רווח, גם הכשרת המתנדבים היא מכרעת.
- אסטרטגיה להכנסת חידושים דורשת חשיבה זהירה ותכנון. יש להתחיל בצורה זהירה ולבחור מטרה ספציפית ואנשים ספציפים להוביל אותה. אנשים שמאמינים באותו חידוש ושיהיו מחוייבים אליו. אסטרטגיה גם דורשת יכולת להסתכל על מהן המטרות ולהשוות אל מה שקורה בשטח כך שתוכל לשנות את דרך הקצאת המשאבים והאנרגיה שלך בהתאם להצלחת או אי הצלחת המטרה הפרטנית. ארגון מסודר גם יידע לנטוש את מה שכבר לא עובד. אם לא תנטוש דברים לא חיוניים אתה תבזבז עליהם אנרגיה ומשאבים יקרים.
- אסטרטגיה מתחילה במשימה, היא ממשיכה בתוכנית עבודה ומסתיימת בכלים הנכונים (עובדים, משאבים וכו').
- הנקודה האחרונה שיש לגעת בה בנושא אסטרטגיה היא היכולת לנצל הזדמנויות. התזמון הנכון. אחרי שעשית את המחקר, אחרי שבנית תוכנית עבודה ואת הכלים המתאימים עליך לתפוס את ההזדמנות ואת התזמון הנכון ולרוץ עם ההצלחה.
- אסטרטגיה מחייבת את מנהלי הארגונים לפעול. תמציתה היא פעולה. היא משלבת את המשימה, המטרות, הדרישה והרגע הנכון. מבחנה הוא מבחן התוצאה, היא מתחילה בצורך ומסתיימת בסיפוקו. בשביל זה צריך לדעת מהו הצורך של ה'לקוח' ומה יספק אותו. על ארגונים להקשיב ל'לקוחות' שלהם ולתורמים ולהתאים את עצמם. אסור ואי אפשר לכפות את רצון המנהל או הארגון על אלו אותם הם משרתים.

¹² דרוקר משתמש במושג Customer אשר כמובן לקוח מהעולם העסקי. יש לציין שדרוקר משתמש במושגים מאוד עסקיים בספר זה על הלא-עסקי.

חלק ג' סיכום- Managing for Performance:

ביצוע הוא המבחן האולטימטיבי של כל ארגון. כל ארגון קיים על מנת לבצע שינוי באנשים או בחברה. ועדיין, אופן הביצוע הוא מהחלקים הקשיים ביותר עבור מנהל.

ההבדלים בין ארגונים עסקיים לארגונים ללא מטרת רווח הם מעטים אך משמעותיים. ייתכן והמשמעותי ביותר ביניהם הוא בתחום הביצועי. בעסק לרוב יגדירו את הביצוע בצורה מאוד צרה, בממד הכלכלי- מהי השורה התחתונה. עסק לאו דווקא ישרוד בצורה זו אך זוהי צורה אפשרית ונפוצה.

במגזר חברתי לעומת זאת, אין כזו שורה תחתונה. לעומת זאת יש תופעה של להשתמש במשפט- "אנחנו עושים על מנת לשפר את חיי האנשים אפילו במעט וזוהי תוצאה בפני עצמה". זוהי תופעה שגויה, אין זה מספיק. אז מהי התוצאה בארגון שכזה? פשוט יש לזכור, עלינו להשתמש במשאבים שעומדים לרשותנו היכן שהתוצאות יהיו רבות ומגוונות. יש להסתכל על המטרות קצרות הטווח ואלו ארוכות הטווח ולשאול- האם אנחנו משתפרים? והאם אנחנו משקיעים את המשאבים במקומות הנכונים?

התוצאות של ארגון ללא מטרות רווח הן מחוץ לארגון ולא בתוכו. התוצאות היא השפעה על משהו חוץ-ארגוני.

האם כוונות טובות יכולות להצדיק חוסר תוצאות? לא. ברגע שאנחנו מאבדים את המשימה אנחנו מבזבזים משאבים. מהמשימה יש ללכת למטרות ברורות ואל לנו לסטות.

רק ברגע שמוכן מהם איזורי הביצוע ניתן לקבוע מהן המטרות. רק אז אפשר לשאול- "האם אנחנו עושים את שאנו אמורים? האם זו עדיין הפעילות הנכונה? האם אנחנו עדיין משרתים צורך?" ומעל הכל- "האם אנחנו עדיין מספקים תוצאות אשר מצדיקות עבורנו את תשומת משאבינו וכשרונותינו?". רק אחרי כל שאלות אלו אפשר לשאול- "האם אנחנו עדיין בתחום הביצוע הנכון? האם יש צורך בשינוי?".

מנהל חייב להגדיר את תחומי הביצוע הרלוונטים לו. אין לחשוב מה תחום הביצוע של ארגון חברתי אלא מה תחום הביצוע של ארגון חברתי ספציפי זה.

בארגון בו אנשים עובדים מרצון לשרת מטרה ישנו האתגר של לגרום לאותם אנשים לפעול ולהצליח לבצע כך שהם יצמחו בתנאיהם שלהם. ברגע שהם מרגישים שהם מגשימים את ייעודם דבר זה מחלחל גם לביצועי הארגון.

לתוצאות מגיעים דרך מיקוד. יש צורך להיות מודעים לתחום הפעילות שלך ולהישאר בגדרו. התפזרות בתחומים רבים מובילה לחוסר מקצועיות, אי הצלחה ואף פגיעה בארגון ובאותו התחום. כוונות טובות, מדיניות טובה והחלטות טובות חייבות להפוך לפעולות אפקטיביות. המשפט צריך להפוך מ"זה הסיבה שבשבילה אנו כאן" ל-"זה איך שאנו עושים את זה, זו העבודה שעליה אנחנו לוקחים אחריות". עבודה לא מתקיימת על ידי כוונות או מדיניות או החלטות אלא על ידי אנשים אשר עברו הכשרה, אנשים שיש עליהם בקרה. אנשים הלוקחים אחריות על מה שהם עושים ועל התוצאות שיהיו בסופן.

השאלה האולטימטיבית שצריכה להישאל בתחום החברתי הוא: "על מה אני צריך לקחת אחריות ומה אני צריך לתרום עבור התוצאות? על מה הארגון צריך לקחת אחריות ומה הוא צריך לתרום עבור התוצאות? בתור מה יזכרו אותי? בתור מה יזכרו את הארגון?"

חלק ד' סיכום - People and Relationships:

אין תחום בו ההבדל בין המגזר העיסקי לחברתי הוא גדול כל כך כמו בניהול אנשים וקשרים. למרות שאנשי עסקים מצליחים כבר למדו שאי אפשר לדחוף אנשים רק בעזרת משכורות וקידומים, עדיין בארגון ללא מטרות רווח, הצורך בעזרים אחרים הוא גדול יותר. בארגונים ללא מטרות רווח אפילו העובדים בשכר זקוקים להשגיות וסיפוק בעבודתם אחרת הם יתקשו לתפקד כראוי. אחרי הכל, מה הטעם בלעבוד בארגון ללא מטרות רווח אם אדם לא מרגיש שהוא תורם בצורה נראת לעין. בארגונים ללא מטרות רווח יש גם סוג של עובדים שבתחום העיסקי לא נראים, אלו הם המתנדבים. ההפרדה בינם לבין העובדים בשכר איט איט נעלמת ואפשר לומר שמושג זה של מתנדבים כבר לא תואם אותם אלא התיאור כ"עובדים ללא שכר" (מושג שלי-מ.ג.). עבודתם של מתנדבים בארגון היא מכרעת בארגונים החברתיים, ולא רק בכמות הגדלה וגדלה שהם תופסים בכוח העבודה, אלא גם באופיה. המתנדבים תופסים יותר ויותר תפקידים מובילים. שתי המגמות - גם הבחינה הכמותית וגם אופי העבודה - מבוססים על כוח העבודה המבוגר שעדיין יש לו את היכולת והרצון לתרום גם לאחר שנות עבודתו. קבוצת אנשים זו גדלה עם השנים.

מהכיוון השני, מנהל בארגון חברתי יתמודד בד"כ עם מגוון רחב יותר של בעלי עניין ותומכים ממנהל בחברה עיסקית ממוצעת. לדוגמא, העבודה של הארגון החברתי עם התורמים הוא נושא שאין לו חלק במגזר העיסקי (בעל מניות בחברה הוא בעל ציפיות אחרות מאוד מהחברה). גם הועד המנהל באלכ"ר הוא שונה מאוד מזה של חברה עיסקית, הוא מעורב יותר ומהווה כלי טוב לארגון (אם מנוצל כראוי) או יהווה הפרעה קשה (אם ינוהל לא נכון).

בגלל כל מורכבויות אלה חשוב יהיה להיכנס למה שאנו יודעים בנושא ניהול בני אדם וקשרים, ולמזלנו אנו יודעים רבות.

אנשים זקוקים למשימות ברורות. זה נכון למתנדבים, אנשי ועד מנהל ועובדים בשכר. בני אדם צריכים לדעת מה הארגון מצפה מהם, אך האחריות על תוכנית העבודה, תיאור התפקיד והמשימה צריכה להיות על אלו שעושים את העבודה עצמה.

על מנהל חברתי לשבת גם עם העובדים בשכר וגם עם המתנדבים ולהבין יחדיו מהי התרומה שהם יכולים להביא לארגון. לאחר מכן, עליהם לבנות תוכנית עבודה עם מטרות ויעדים ברורים. מתוך כך שיש לך פחות שליטה על אנשים דרך גורמים של פחד (הענשה, הורדה בתפקיד, אי קידום), חשוב שתהיה להם משימה ברורה שעליה הם עצמם יקחו אחריות.

אלכ"ר חייב להתנהל סביב תקשורת פתוחה. תקשורת פתוחה זו היא מהותית כי על אלכ"ר גם להיות ארגון לומד.

הדגש בניהול אנשים חייב תמיד להיות על הביצוע, אך באלכ"ר חשוב גם להיות רחום. אנשים עובדים במגזר החברתי כי הם מאמינים במטרה, מתוך כך הם מרגישים מחוייבים לביצוע ועל כן המנהל צריך להיות רחום. לרוב, אנשים שמקבלים הזדמנות שנייה גם ינצלו אותה. אם אדם מתאמץ תן לו עוד הזדמנות, אם הוא עדיין לא מצליח ייתכן והוא לא מנוצל במקום הנכון. ועל כן תשאל את עצמך - איפה היא/הוא צריך להיות? אולי במקום אחר בארגון ואולי בארגון אחר. אם אדם לא מתאמץ כלל, מהר לדרבן אותו לעבוד מתוך תחרותיות.

לא כל המתנדבים הם תורמים, באם יש מתנדב אשר מהווה הפרעה, על המנהל לבקש מאותו מתנדב שלא להמשיך, אחרת לא רק שאותו מתנדב לא מתפקד הוא גם פוגע בתפקוד של האנשים סביבו.

הועד המנהל הוא משמש את המנהל גם ככלי וגם כמצפון. בשביל שקשר זה יפרח על המנהל לפתח תוכנית עבודה ברורה עם הועד המנהל. הדבר הגרוע ביותר שמנהל יכול לעשות הוא למנוע מידע מהועד המנהל ולשחק איתו משחקים, תקופת הניהול של מנהל כזה תהיה קצרה ורווית מלחמות. כל אחד בארגון, בין אם זה המנהל ובין אם זה העובד הזוטר ביותר, צריכים דבר ראשון לחשוב על משימתם שלהם, על מה אני אחראי? משם על היחיד להסביר לסביבתו על מה הוא נושא אחריות. על מנהל באלכ"ר לדעת להקשיב, לדעת מהן השאיפות של הארגון ושל האנשים שבו. לראות את הארגון דרך העיניים של האנשים שמחזיקים אותו. אך להקשיב זה לא מספיק. על המנהל לבצע

ולפעול לפי מה ששמע ולמד. תנצל כל רגע לקבל פידבק מהעובדים שלך ותבנה מהפידבק הזה מבנה ארגוני טוב ומתאים יותר. התפקיד של המנהל הוא לאפשר לעובדים שלו לעשות את עבודתם בצורה מוצלחת ומספקת. עלייך לספק לכל השואל, בין אם זה תורם ובין אם זה עובד, מהן התוצאות של המאמצים והמשאבים שמושקעים, שתמיד יידעו שהשקעתם בין אם כספית, נפשית או פיזית הולכת למקום כלשהו.

הבסיס של עבודתו של המנהל היא לגרום לכך שלאנשים יהיה קל לעשות את עבודתם. קל להגיע לתוצאות וקל להנות מהעבודה. זה לא מספיק, לא להם, ולא לך שהארגון והם עובדים למען מטרה חיובית. תפקידו של המנהל הוא לדאוג לכך שגם מגיעים לתוצאות.

חלק ה' סיכום - Developing Yourself

"אתה אחראי על תכנון חייך, אף אחד אחר לא יעשה זאת בשבילך" (Rabbi Josh Abrams)
כשאנו מדברים על שיפור עצמי אנו מדברים על שני דברים, האחד, פיתוח האדם והשני פיתוח יכולות וכישורים. אלו הם דברים שונים האחד מן השני. אדם אינו נולד מנהיג, אדם אינו נעשה מנהיג על ידי אחר, אדם הופך את עצמו למנהיג. בשביל זה צריך פוקוס, מטרה, צריל לדעת למה אתה עושה משהו ואיך אתה רוצה שיזכרו אותך.

אדם העובד ללא מיקוד או כיוון גם לא יתפתח. אתה מתחיל על ידי פיתוח החוזקות שלך, על ידי הוספת כישורים והפכתם לפרודוקטיביים. פיתוח החוזקות שלך אינו אומר התעלמות מהחולשות. ההיפך הוא הנכון, אדם תמיד צריך להיות מודע למגרעותיו, אדם יכול להתגבר על אותן חולשות רק על ידי פיתוח החוזקות שלו. אל תיקח קיצורי דרך, מקצוענות בונה לך כבוד עצמי ומתוך כך נבנית היכולת האישית.

תעבוד על מנת שהמטרה תוגשם, האפשרויות ימוצו, תעבוד על המשימה ולא על עצמך. הצלחה והשגיות מורכבים מהחיבור בין הצורך וההזדמנות החיצוניים והיכולת והכוח הפנימיים, המרכיבים צריכים להיפגש ולהתאים.

שיפור עצמי מוצלח צריך לעבוד בשני ערוצים מקבילים. הראשון הוא שיפור, להיות טוב יותר במה שאתה כבר עושה טוב. והשני הוא שינוי- לעשות משהו שונה. שניהם הם הכרחיים. זוהי טעות להתמקד רק באחד ולהתעלם מהשני. האחד יביא אותך לאבד את מה שאתה כבר יודע ואילו השני יוביל אותך למבוי סתום. היכולת להקשיב לצורך בשינוי הינה יכולת חשובה בשיפור העצמי. תשתנה כשאתה מצליח ולא כשאתה בצרות. שיפור עצמי הופך לחידוש עצמי ברגע שאתה הולך באפיקים חדשים ולכיוונים שונים. זהו זמן בו עזרה מבחוץ כמו מנטור יכולה מאוד לעזור.

ככל הנראה, הדרך הטובה ביותר לקדם שיפור עצמי, היא לשמור את התוצאות שלך. להשוות בין מה שיכולת והיית צריך לעשות למה שעשית תמיד מושך אותך קדימה גם בהצבת מטרות חדשות וגם בהגשמתן. דרך זו גם עוזרת לך לתכנן ולכלכל את צעדייך נכון יותר, לראות שאתה עושה את הדבר הנכון במקום הנכון עם מידת ההשקעה הנכונה.

שיפור עצמי איננה פילוסופיה או כוונות טובות. שיפור עצמי הינו הפיכתך לאדם מחויב ואפקטיבי יותר. ועל כן השאלה לסיים את פרק זה בפרט ואת הספר כולו בכלל היא- מה תעשה מחר כתוצאה מקריאת ספר זה? ומה תפסיק לעשות?

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 להשאר 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 האחרויות 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 והאחרויות של מנהל חברתי?
2. מהו ההבדל בין מנהיג למנהל?
3. מתי על מנהל חברתי להוביל, לנהל או לתמוך באחרים?

1. מהם התפקידים והאחרויות של מנהל חברתי?

מנהל חברתי מובא לארגון ל'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 ואחרויות אלו מצורף בספח 1.1. יש לזכור שלא כל יום צריך לתת לכל האחרויות 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.

מנהל ממקד את תשומת לבו על אפקטיביות, יעילות והדאגה לכך שהדברים הנכונים יתרחשו בזמן הנכון. זהו תפקיד מהותי עבור כל מנהל חברתי. ניהול דורש ריכוז ותשומת לב למצבו של הארגון.

מנהיג הינו אסטרטג, בעל חזון, אדם אשר מעורר השראה באחרים לגדולות. גם תפקיד זה הוא קריטי למנהל החברתי.

"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 הוועד 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 אסטרטגיים
 - 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.

נספח 7 – תוצרי תרגיל דימויים ומטאפורות – צוות חשיבה
מפגש צוות חשיבה בנושא ניתוח תפקיד המנהל החברתי בישראל (23.11.09)

שם	ארגון / תפקיד	מטאפורה	פירוט
דינה	מנהלת פרויקט	תמנון/ סקיפר	להתעסק בהמון דברים במקביל, יצור עם הרבה ידיים + מים סוערים, סתירות ומתחים, לשמור על הכיוון, יציבות בתוך הסערה
רונית	קרן גנדיר	לב וראש הוליסטי ביחד	
ירון	עו"ד, "בוגט-קידר"	מינוטאור	חצי שור חצי בן אדם, חצי לב חצי ראש, יצור אגדי שנמצא במבוכה אמיתית
מאיה	יועצת ארגונית, מנהלת הדרכה בצבא	דון-קישוט	מורכב, מגוחך אבל הרואי, כולם מכירים, מונע מאהבה, נלחם ללא לאות, "הזוי",
עינת	מפתחת הדרכה	רץ טריאתלון	מרחקים ארוכים, ורסטיליות, שינוי, טוטאלי, מחויבות לאורח חיים
מירי	מנהלת ידע	הסוכריות של הארי פוטר	המון חלקים, כל חלק אחר/מפתיע, רב טעמים
		פורסט גאמפ	אופטימיות, אמונה ביכולת לשנת מעובד קהילה לנשיא, שיוק מסרים, מנהיגות yes we can
עתר	שיתופים	קומבינציה של אובמה + 8 מעלות + ג'וליה רוברטס באישה יפה	אמונה, מורכבות, בין-תחומיות, לתת כלים לאנשים
שרי	ציונות 2000	גינון / גנן	יצירה, הצמחה, גדילה, שורשיות, להתעסק עם החרא, כל הזמן, התוצר לא רק עבורו, סיזיפי, עבודה אינסופית
לילך	שיתופים	איש סוחר שק כבד וצריך להסתכל לטווח ארוך	המון אחריות, לסחוב ולהסתכל למעלה
גלי		מהפכן קרקס המהפכה	לחתור תחת הסדר הקיים
חגית	שתיל		משוגע, חוצה גבולות, רומנטיקן בלתי-נלאה, בפועל טיפוס אחר / מרובע
יפית	יועצת ארגונית	סיזיפוס	לעלות את האבן במעלה הגבעה, מחייב ערימה של הנעה פנימית ואמונה סיזיפוס בעיניו של ניתאי (כפי שבא לידי ביטוי על כריכת העבודה שלו) – לא המטרה אלא הדרך
מיכל	ג'וינט	-----	
דפנה	IVN	-----	

Yes we care!

נספח 8 – תוצרי תרגיל דימויים ומטאפורות – קורס משמעות

דנא בקורס משמעות בנושא ניתוח תפקיד המנהל החברתי בישראל (25.11.09)

שם	ארגון	מטאפורה + הערות
חלי טביבי	הלל ישראל	שחקן נשמה – פועל מבפנים, מאומן במה שהוא עושה, ומנסה לתת לו ערך.
אלי ברקת	ממזח שמש	חלק מפאזל – להתחבר לכל מיני דברים, כל עם משהו אחר, לא שלם, לא יכול לבד, רב גוני.
ענת דונוביץ'	אור שלום	"ללא הפסקה" – אורח חיים, לא רק עבודה, כל הזמן להזרים כוחות, מגוון רחב של כישורים, גם וגם, יצירתי, חי ודינמי.
שיינדי באס"ד	תמך	נר דולק – יכול להדליק אחרים, צריך לשאוב מאיפשהו כוח.
יזהר הס	התנועה המסורתית	להטוטן – מיומנות להציג אופטימיות בחיים והדבקת אחרים בתחושת העשייה, האופטימיות והיצירתיות.
אתי טוסלר	התאגדות המרכזים הקהילתיים בישראל	רשת (network), רב זרועות – בלי רישות קשה למנהל החברתי לשרוד וגם לפרוץ קדימה. לשים יד בכל דבר ולעבוד בכל הכיוונים.
תמר שוורץ	מסיל"ה	לנה קיגלר זילברמן – סיפור על גיבורה מתקופת מלחה"ע ה-2 שלקחה חסות על ילדים לאחר המלחמה "קחי את הילדים והיי להם כאם" – אידיאליזם צרף, לא עבודה כי אם אורח חיים. ויחד עם זה גם ניהול תפעולי, יומיומי, סיזיפי. לא רק הרואי.
ענבר הורביץ	קרן קהילתית טירת הכרמל	ים שמתחברים אליו מקורות מים – מספר מוטיבציות שמגיעות ממקורות שונים - ערכי, ניהולי, ארגוני, ומזינות את אותה נשמה.
יעל נאמן	קרן לאוטמן	בולדוזר – פורץ דרך; מנהיג להקה של ציפורים – מוביל אבל יחד עם אחרים. רואה את המקום החדש, הטוב ולשם הוא מוביל את כל החבורה. חייב להיות בעל מוטיבציה לשינוי ולא רק מנהל.
דפנה ליפשיץ	תפוח / Apple seeds academy	Hub (עזר ממושב שמחברים אליו הרבה מקורות וממשקים) – מקור לזרימה של המון שותפויות, מידע. עמוד האש – למצוא כוחות נפש שמאפשרים לשאת את הארגון פנימה וגם החוצה (נמדדים ונבחנים מבחוץ). מקור כוח פנימי שעוזר לו לא לכבות (במקרה של המנהל החברתי – המשפחה, הארגון, התוצרים, השטח...).
שרקי גולני	מארג	כל הזמן לארוג, ולא לבד; סוללים דרך. "חוכמת הכאוס" – והדרך, והיצירה. ספר שמדבר על עשייה עם המון משתנים, ויש רגע אחד שבו הדבר קורה, שבו נוצר השינוי. ללכת עם המטרה ולהיות קשוב למציאות.
אתוש	ג'וינט	סצינה הודית – נשים כובסות על נהר הגאנגס כאשר ברקע יש תחושה של שמחה מאוד גדולה. הנהר הוא המוביל, לו יש את הכוח, אבל ללא החיים (הנשים הכובסות) אין לו משמעות. "המחבקת ההודית" – מחבק ונותן סוג של כוחות, אנרגיות.
סלביה טסלר-לזוביץ'	קרן טאובר	מרוץ מכשולים – הכוח שמניע אותך לצאת, הקושי שבמרוץ והסיפוק שאחרי. למנהל החברתי יש מטרה, המון מוטיבציה, ויש הרבה מכשולים שהוא צריך לעבור (לאו דווקא פיזיים). אבל תמיד הוא רואה את המטרה ושואף לחתור אליה.
בני ווהרמן	לאורו נלך	אמפתיות עמוקה שמביאה לכדי מעשה – הנעה אידאולוגית. הנקודה הפנימית.
ליבי ריכמן	אח בוגר/אחות בוגרת	לב.