



לקידום החברה האזרחית  
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

## 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 ולדוגמה אישית. הוא פני הארגון כלפי פנים. המנהיג לא מייצג רק את מה שאנחנו אלא גם את מה שנרצה להיות. על כן, מנהיג בארגון הוא איננו 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 לביצוע. 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 וזקוקים למה שאנחנו מספקים, אנחנו מספקים אותם- סוף הסיפור. לא כך העניין, האסטרטגיה היא מהותית ונחוצה לנו בשלושה חלקים מרכזיים בעשייה:

- בניית אסטרטגיה למכירת המוצר אשר תשלב בין ה'לקוח'<sup>1</sup> 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 מטרות 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.

<sup>1</sup> 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 לא דווקא ישרוד בצורה זו אך זוהי צורה אפשרית ונפוצה.

במגזר החברתי 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 ולשאל- 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 שמובן 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 העיסוקי 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 העיסוקי לא נראים, אלו הם המתנדבים. ההפרדה בינם לבין העובדים בשכר אט אט 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 עיסוקית ממוצעת. לדוגמה, העבודה של הארגון החברתי עם התורמים הוא נושא שאין לו חלק במגזר העיסוקי (בעל מניות בחברה הוא בעל ציפיות אחרות מאוד מהחברה). גם הועד המנהל באלכ"ר הוא שונה מאוד מזה של חברה עיסוקית, 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 חיך, 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?