

מנהיגות יהודית בצפון אמריקה – שינויי איוש ומבנה

9

מבוא

בכך דרושה תוכנית מיידית לפיתוח מנהלים, יישום דפוסי העבודה המיטביים בתחום ניהול משאבי אנוש, וטיפול שקול וקפדני של מנהיגים יהודיים בלתי-רשמיים ובעלי השפעה.

במסמך זה ננסה להעריך את מצב ההנהגה היהודית בצפון אמריקה, לזהות אתגרים מרכזיים ולהציע המלצות מדיניות, אסטרטגיות ודרכי התערבות.

- על פי אומדנים, בארצות הברית פועלים כ-9,500 מלכ"רים יהודיים.¹ מסמך זה יטפל באתגר של חילופי ההנהגה המקצועית בארגונים היהודיים הגדולים והמשפיעים ביותר בדרך שנענית לאופיים המשתנה של החיים היהודיים בצפון אמריקה. ארגונים אלה כוללים גופים ארציים גדולים כגון American Jewish Committee ואגודת הלל, הסמינרים הגדולים והזרמים הדתיים העיקריים, הפדרציות הגדולות ביותר, מרכזים קהילתיים (JCC), בתי כנסת (congregations) ואחרים.

- המסמך יגדיר דיוקן אידיאלי לדור הבא של צמרת הניהול המקצועי בארגונים ויעריך את היכולת לאייש עמדות אלו בחמש עד עשר השנים הקרובות.

- המסמך יבחן הנהגה בהתנדבות ויעריך את משאבי "העוצמה הרכה" של הקהילה היהודית - אנשים הפעילים בחיים הפוליטיים, עובדים בשירות הממשלה, עוסקים בענייני ציבור, מעורבים בחוגי התקשורת והאקדמיה.

מימוש תקוותיו ושאפותיו של העם היהודי תלוי באיכות המנהלים המקצועיים והמתנדבים המשרתים בארגונים יהודיים, ובמיוחד במנהיגים הבכירים. היכולת לעצב את הדינמיקה הפנימית של העם היהודי ולהשפיע על הדינמיקה החיצונית תלויה בחזון, בלהט, בידע, במיומנות ובהשפעה של אנשים אלה, ובאיכות ובחיוניות של מוסדותינו וקהילותינו. פיתוח מתמיד של מנהיגים ומשאבי אנוש באיכות גבוהה ובכמות מספקת הוא תנאי יסודי והכרחי להמשך השגשוג של העם היהודי.

שתי שאלות מכריעות מעסיקות את הקהילה היהודית בצפון אמריקה, ויש להן השלכות קריטיות על העם היהודי בעולם כולו. האם תצליח הקהילה למלא מחדש את שורות ההנהגה המקצועית הבכירה המזדקנת והולכת, שרבים מתוכה עתידים לפרוש בקרוב? והאם מחליפיהם, בצד מנהיגים מתנדבים ובלתי-רשמיים חדשים, יהיו מצויידיים בחזון, בלהט ובמיומנות הדרושים לעיצובה מחדש של התשתית הקהילתית באמריקה באופן שיבטיח הסתגלות מוצלחת למציאויות המשתנות ותגובה הולמת לאיומים חיצוניים? שאלות אלו כרוכות בסוגיות רחבות וישנות יותר, הנוגעות לכמות ולאיכות הכוללת של המנהלים המקצועיים והמתנדבים, וליכולת לקרב ולהפעיל מתנדבים בוגרים צעירים. על מנת להצליח

● המסמך יציע מסגרת שיטתית לאופן שבו הקהילה היהודית בצפון אמריקה יכולה לנהל את צורכי המנהיגות המקצועית לטווח הארוך.

המסמך שואב ממחקרים על מלכ"רים יהודיים וכלליים, ראיונות בכתב ובטלפון עם קבוצה מגוונת של 34 פעילים בעניינים יהודיים.

מצוק ההנהגה

בדו"ח מטעם רשת המממנים היהודיים (Jewish Funders Network) בשנת 2009 הזהירו החוקרים מייקל אוסטין וטרייסי סלקוביץ: "נראה כי הקהילה היהודית הארצית ניצבת על סף תהום. במהלך חמש עד עשר השנים הבאות עתידים בני דור ה'בייבי בום' לפרוש, ולהציב כ-75-95 אחוזים מגופי הקהילה היהודית מול האתגר של איתור הנהגה תפעולית חדשה. שדה השירות הקהילתי היהודי כיום שונה לגמרי ממה שהיה בעת הקמת מדינת ישראל אחרי השואה, כשמאות צעירים יהודים החליטו להקדיש את חייהם המקצועיים

המשבר הכלכלי של 2008 האט את קצב פרישתם של מנהלי הארגונים

לשירות הקהילה היהודית. השילוב של מציאות זו עם ההתקדמות הטכנולוגית המהירה, התמקצעות התחום, הדרישות הגוברות ממנהלי הקהילות, והשינוי המהיר בצרכים ובתרבות של הקהילה היהודית, הוליד אתגרים עצומים ובלתי-נודעים".²²

דאגה זו קיבלה ביטוי תכוף, לאחרונה בהצעה שהעלה ב-2012 לארי מוזס, הנשיא בדימוס של קרן

וקסנר, להקמת מרכז ארצי לפיתוח מנהלים (Center for Executive Development).³ סקר של האגודה לשירותי קהילה (Jewish Communal Service Association) מצא מחסור חריף בתכנון התחלופה בארגונים יהודיים. רובם המכריע של המרואיינים היו שותפים לדאגה זו.⁴

המשבר הכלכלי של 2008 האט, כנראה, את קצב הפרישה של המנהלים. עם זאת, הבעיה היא חלק מאתגר גדול יותר של מנהיגות מקצועית עימו מתמודדים מלכ"רים אמריקניים. סקר של קבוצת Bridgespan משנת 2006 שמרבים לצטטו העריך כי עד שנת 2016 יצטרך מגזר המלכ"רים (המהווה 10.6% מכוח העבודה בארה"ב) לייצר 80,000 מנהלים בכירים חדשים בכל שנה, פי 2.4 מהצרכים הנוכחיים.⁵ מחקרים נוספים מצלצלים בפעמוני האזעקה.⁶ מבין מנכ"לי המלכ"רים, 22.5% הם בני 60 ומעלה, ו-36% מתוכם מצפים להמשיך בתפקידם פחות משלוש שנים.⁷ אך שגיל הפרישה הממוצע בארה"ב עלה ל-67, יותר מ-50% מהמנכ"לים הנוכחיים מצפים לפרוש עד גיל 65.⁸

בנוסף, כתב העת, קורות הנדבנות (Chronicle of Philanthropy) העריך כי כמחצית מכלל האחראים העיקריים לגיוס כספים מתכננים לפרוש מתפקידם בתוך שנתיים. כ-40% מתוכם חושבים לעזוב לגמרי את תחום גיוס הכספים.⁹ בעיית מיעוט המומחים לגיוס כספים מחמירה עוד יותר עקב תקופת ביניים ממוצעת של כשישה חודשים עד לאיוש משרה פנויה. עקב הציפיה הגוברת שהמנכ"לים החדשים יצטיינו בגיוס כספים, המנהלים האחראים לפיתוח הם המועמדים המתבקשים לאיוש לשכת המנכ"ל.

כמו כן, מנהלים בכירים רבים (שאינם מנכ"לים) בארגונים היהודיים הגדולים מגיעים אף הם לגיל פרישה ולפיכך לא סביר שישאפו למשרה הרמה ביותר או שיתבקשו לכהן בה.¹⁰

שינוי ההקשר

הנהגת ארגונים גדולים ומורכבים, התלויים בנדבנות ובתמיכה מתמדת של הוועד המנהל, היא עבודה קשה מאוד, הדורשת מיומנויות מתקדמות רבות. יחד עם זאת, מי שיתפסו את העמדות המקצועיות הבכירות עתידים להתמודד עם הקשר יהודי וכללי שונה לגמרי מזה שקידם את פני המנהלים המכהנים כיום. המגמות והגורמים ידועים ומתועדים היטב. הם כוללים את ההשתלבות המלאה בחברה הכללית; עוצמתה של ישראל ויחסיה המורכבים עם ארה"ב; שינויים דמוגרפיים וסוציולוגיים דרמטיים ושינויים בדפוסי ההזדהות וההשתייכות; שינויים בשוק הנדבנות; דעיכת האמון במוסדות ללא כוונת רווח; תמורה בעמדות ובסדר הקדימות ביחס לישראל, ביטחון היהודים, שירותים חברתיים וזהות יהודית; ועולם הגלובליזציה המשתנה במהירות ותלוי בטכנולוגיה. רבות מן המגמות הללו מייצגות איומים ארוכי-טווח על חיוניותה של הקהילה היהודית בצפון אמריקה, ומכאן גם על יהדות העולם. חלקם מציעים גם הזדמנויות חדשות.

ספקות לגבי הרלוונטיות ויכולת ההתקיימות של הרשת הארגונית היהודית הנוכחית עולים כל הזמן, ובצידן קריאות תכופות להתקדמות - ואף התקדמות מסוימת בפועל - בהתארגנות מחדש, הכוללת מיזוגים, זיהוי ארגונים 'שוקעים', הגדרה מחדש של ארגונים אחרים, הקמת מוסדות חדשים, וחדשנות תוכניתית כוללת. אבל חרף השינויים המתרחשים, בעתיד הנראה לעין סביר להניח שהארגונים הגדולים והמורכבים ביותר, בעלי המשאבים וההשפעה הגדולים ביותר, ימשיכו להיות ארגוני הזרם המרכזי.

עקב ההקשר המשתנה והדאגות בשאלת איכות המנהיגים הנוכחיים, רבים עשויים לקדם בברכה תחלופה נרחבת בדרג הניהולי הבכיר, חרף העלויות והשיבושים שיתלוו לכך. הקצב המהיר של השינוי עלול

לפגוע בהשגת היעד הנכסף של יציבות ניהולית. הרב מארק צ'רנדוף כתב עם פרישתו מתפקיד נשיא רשת המממנים היהודית כי יש לעודד תחלופת מנהלים, והציב כיעד תקופת כהונה ממוצעת בת 8-10 שנים.¹¹

בהינתן גורמים אלה, והוויכוח הגובר על הצרכים והמבנה המיטבי לקהילה היהודית, המנכ"לים הבאים יצטרכו להלך על חבל דק. יהיה עליהם להבין ולשלוט בהקשר הקיים, ובו-זמנית גם להיענות לאתגר השינוי המוסדי, לגבש לו חזון ולהנהיגו.

הפרופיל המקצועי הרצוי

ישנן לפחות שתי דרכים להגדרת הפרופיל המקצועי הרצוי. האחת פותחת בניתוח התפקיד, הצרכים הארגוניים וההקשר הסביבתי, ואחר-כך מפרטת את הידע, הכישורים, הנסיון, הערכים והתכונות האישיות הדרושות להצלחה בתפקיד.

"תקופת הכהונה הממוצעת של מנהל צריכה להיות 8-10 שנים"

אלה נשענים על ראיות ממחקרי ניהול ומנהיגות עדכניים. הגישה השניה מוגדרת על-פי הציפיות וההשקפות של המגייסים. למרבה הצער, שתי הגישות האלו לא תמיד עולות

בקנה אחד. תבחיני הבחירה מושפעים מהבדלים בין-דוריים, מגדר והשקפת עולם דתית. במקרים רבים הם מתגבשים כתגובה להערכות הביצועים של המכהן בתפקיד. בין גורמי המתח הנפוצים יש למנות את מי שסבורים כי ניסיון מקיף בתחום הוא קריטי, לעומת מי שמחפשים מועמדים לא-מסורתיים עם נקודת מבט ומיומנויות חדשות ורעננות; אלה שתופסים כישורים עסקיים וכישורי ניהול וגיוס כספים כדרישת התפקיד

החשובה ביותר, לעומת אלה ששמים את הדגש על אוריינות יהודית וחזון לעתיד העם היהודי. סביר מאוד שמתנדבים צעירים יותר, ובמיוחד יזמים, יפסלו את דרכי העבודה של המנכ"לים הפורשים ואת נקודת המבט של המנהיגים המתנדבים המבוגרים יותר, שאותם הם תופסים כמשמרי הסטטוס קוו. מתחים אלה מחייבים תשומת לב רבה וקפדנית להרכב ועדות החיפוש ולתהליכי עבודתן. כדי לטפח את היכולת לשינוי ארגוני יש להקדיש קשב מיוחד לקולותיהם של מתנדבים בני הדור הבא.

רוב המרואיינים אינם מאמינים שיש מסלול אחד טוב מאחרים אל לשכת המנכ"ל, ומצדדים בפתוחות לנתיבי קריירה רבים ומגוונים. אבל למרות שכל תפקיד מצריך צירוף כישורים ייחודי, גם הראיונות וגם ספרות הניהול מצביעים על מערך התבחינים האידיאלי הבא לגיוס הדור הבא של מנכ"לי מלכ"רים. ככלל, תבחינים אלה חלים גם על רבנים:

- רצון ויכולת להנהיג באמת, הנשענים על חזון של התקדמות, להט, העצמה אישית, אומץ, נחישות והתמדה, כישורים בין-אישיים ותקשורתיים והיכולת להעניק השראה לאחרים. לכל אלה חייבת להצטרף ענווה. הציפיות התרבותיות המשתנות, והמציאות שבה רוב האתגרים כרוכים במאמצי הסתגלות, מכתובות שימוש מוגבר במודלים של מנהיגות משרתת, מבוזרת ושתפנית. המנכ"לים הבאים יצטרכו לשמור על איזון עדין במיוחד בין היותם מנהיגים חזקים ומועצמים מצד אחד, לבין הצורך לשתף ולהעצים אחרים, מצד שני.

- קיום חיים פרטיים יהודיים משמעותיים ומחויבות לערכים יהודיים, עמיות יהודית וביטחון ישראל.

- ידע יהודי, כולל הכרת הדמוגרפיה, הסוציולוגיה ודרכי הפעולה של הקהילה היהודית בצפון אמריקה, ידע עדכני על ישראל, יהדות העולם וסדר היום היהודי העולמי. רצוי מאוד שלמועמד

יהיו גם אוריינות רחבה בהגות היהודית הדתית, בטקסטים קלאסיים ובשפה העברית, ויכולת חוצת-תרבויות כדי לנהל יחסים עם מנהיגים ישראלים ויהודים בעולם.

- כבוד למגוון הביטויים של היהדות ותמיכה במדיניות פלורליסטית. אנשים בשנות ה-40 לחייהם, המסוגלים להבין, לתקשר, להניע ולבנות יחסים עם ציבורים מגוונים בשנות ה-40-20 לחייהם.

- "מְשֵׁתָפִים חוּצֵי גְבוּלוֹת" (Collaborative boundary spanners) שידגישו סוגיות משותפות גדולות ובניית הקהילה על חשבון שימור מוסדי.

- מוכנות ומיומנות בגיוס כספים ובטיפול וליווי תורמים.

- מיומנויות בניהול אסטרטגי, עם דגש מיוחד בניהול כספים ומשאבי אנוש, ניהול שינויים ומשילות הוועד המנהל.

- הבנה דקה ויכולת ניהול יחסים בין דרג הניהול המקצועי לשאר העובדים, כולל כיבוד החובה לציית למשילות המתנדבים ומחויבות להעצמת ועדים יעילים.

- יכולת ומחויבות לפתח ולהעצים צוותים איכותיים לעבודה משותפת, תוך הקדשת מחשבה להכשרת מחליפים לעצמם.

- גמישות, סתגלנות, יצירתיות, פתיחות, ורוח של חדשנות ויזמות. פתיחות לחשיבה בין-תחומית ועל-תחומית.

ברור מאליו ששום מועמד לא יציג את כל התכונות. הדרישות המהותיות כוללות חזון יהודי, להט ומרץ, כישורים בין-אישיים, יכולת בניית צוותים וגיוס כספים, והיכולת לשלוט ביחסים בין דרג הניהול המקצועי לשאר העובדים.

איכות ה'צנרת'

מושג ה'צנרת' מתייחס למנהלים איכותיים בדרג הביניים, המפלסים את דרכם אל הצמרת, ומצוידים בהכשרה, בנסיון ובכישורים הדרושים לאיוש משרת המנכ"ל בבוא היום. רבים מאמינים שצנרת הארגונים היהודיים רעועה. אוסטין וסלקוביץ מצאו כי אף שכ-25% מכלל המנכ"לים המכהנים כיום יכולים לזהות "כוכבים שמתחילים לזרוח", רובם המכריע אינם יודעים מהיכן יגיעו מחליפיהם.¹² זה משפיע, כמובן, על השאלה המיידית של תחלופת מנהלים, וגם מגביר את הדאגה ביחס לאיכות הכוללת של כוח העבודה המקצועי היהודי בארגונים. רק בעיר ניו יורק, בקרב הקהילה האורתודוקסית, תועדו ציפיות לתחושת ביטחון גדולה יותר ותחושת יכולת לאישי עמדות בכירות בחיים הציבוריים היהודיים. אבל רוב האנשים שרואיינו יכלו לזהות כמה "כוכבים עולים", רובם בעלי השכלה גבוהה, והיסטוריה ארוכה של מעורבות יהודית. כמה מהם רואיינו במחקרנו. בדרך כלל הם מביעים ביטחון עצמי ונכונות רבה, אף שחלקם ציינו שהם חשים אמביוולנטיות ביחס לרצונותיהם.

רבים סבורים שמושג הצנרת מיושן, לא מציאותי, ומחזק את הסטטוס קוו. לדעתם, על הקהילה היהודית לפרוש רשת חיפוש רחבה יותר, ולתור אחר אנשים איכותיים בעלי ידע יהודי ולהט גם בסביבות אחרות של המגזר הציבורי והמלכ"רים, והם מציינים בעיקר את תחומי העסקים והמשפט. כולם מודים בכך שאנשים כאלה ייתקלו במחסומי כניסה, יצטרכו לקבל הדרכה, ליווי ואימון, ויאלצו לעשות מאמצי הסתגלות רציניים למציאויות ולדרישות של החיים הארגוניים היהודיים, במיוחד בכל הנוגע ליחסים בין דרג הניהול המקצועי לבין שאר העובדים. רובם רואים את המעבר מאדם מן השורה בעל מחויבות יהודית למנהל מקצועי כמבחן הקשה ביותר, עם מרב הסיכויים להיכשל בו.

איכות היחסים בין המתנדבים ואנשי המקצוע (במיוחד השיתוף בין המתנדבים ואנשי המקצוע המובילים) היא גורם מכריע בהצלחת ארגונים יהודיים. אך התפיסה או המציאות של תפקוד לקוי הם נפוצים. הרבה תלונות נובעות מאנשי המקצוע שמתארים את הסביבה כרעילה.

ניתן לצפות שההפרש ביחסי כוח וההפרש החברתי-כלכלי הרווח בין מתנדבים ועובדים יגרמו למתח. עם זאת, מספר גורמים שכיחים יכולים להחמיר את המצב. אלה כוללים:

- תפיסה בקרב מתנדבים שאנשי מקצוע מערערים את תפקידם וסמכותם, ומעדיפים להשתמש באנשי דירקטוריון כ"חותמות גומי" ו/או מעריכים מתנדבים אך ורק לצורך ניצול פוטנציאל הנתונה שלהם.

- טינה בקרב אנשי מקצוע שמתנדבים, שלעיתים

מומחיותם בתכנים מצומצמת, אינם מעניקי ערך, כבוד או הכרה בהכשרה המקצועית, ניסיון והישגים שלהם.

- כעס ותסכול כאשר מתנדבים עוסקים בניהול פרטני ומתערב (micro-management).

- תרעומת על שכר נמוך ושעות עבודה ארוכות, ולעומת זאת אמונה מצידם של המתנדבים שמצב זה מוצדק, בשל מחויבות המקצוענים למשימה.

- ציפיות מאנשי מקצוע שהם יוותרו ויקבלו דרישות לא מציאותיות מצדם של מתנדבים או התנהגות משפילה.

**הרוב המכריע
מקרב המנהלים
המכהנים כיום
אינם יודעים
מהיכן יגיעו
מחליפיהם**

גורמים תורמים

"מצוק" ההנהגה נובע ממספר גורמים הקשורים בביקוש והיצע. המחקרים מספקים לנו תמונה חיה של סוגיות כוח האדם בתוך הקהילה היהודית.¹⁴ תובנות נוספות שאבנו ממחקרים כלליים על הנושא.

גורמים המשפיעים על הביקוש

למרות המשבר הכלכלי של 2008, מגזר המלכ"רים ממשיך להתרחב במספרים ובגודל.¹⁵ דינמיקה דומה מתקיימת כנראה גם בקהילה היהודית, פרט למוסדות הרבניים, שם נראה כי הביקוש הולך וקטן.¹⁶ צמיחה בתחום זה עשויה לבוא מיוזמות הזנק קטנות וממגזר הקרנות. ארגונים גדולים יותר זקוקים ליותר מנהלים בכירים, שאחרת היו מכהנים כמנכ"לים של גופים קטנים יותר. גם אם מספר הארגונים נשאר קבוע, דור המחליפים של המנכ"לים בני דור ה'בייבי בום' קטן יותר מבחינה מספרית.

תקופות הכהונה של מנכ"לים בעולם התאגידים מתקצרות כיום מ-9.5 שנים ל-7.6 שנים במוצע. ביצועים גרועים יוצרים ביקוש נוסף, שכן 40% מהמנכ"לים נכשלים בתפקידם במהלך 18 החודשים הראשונים לכהונתם.¹⁷ כ-30% ממנכ"לי המלכ"רים מפוטרם או נאלצים להתפטר.¹⁸ מנהיגים צעירים יותר, בעלי רקע של יזמות, מרבים להביע את דאגתם לגבי מערך הכישורים והיכולות של המנכ"לים הנוכחיים המבוגרים. יש שפע של סיפורים על פרידות מאולצות.

גורמים המשפיעים על ההיצע

גורמים דמוגרפיים, כגון גודלה הקטן יותר של קבוצת האוכלוסיה שאחרי דור ה'בייבי בום', ממלאים כמובן תפקיד, אבל הגורמים העיקריים קשורים לשינויים שחלו בזהות ובהשתייכות היהודית ובניהול כושל של המשאב האנושי.

• סובלנות מוגבלת לשגיאות מקצועיות מלווים באחריותיות (accountability) מוגבלת מצד המתנדבים.

גורמים אלה קיימים בכל ארגון יהודי, אך על פי שהמידה בה הם קיימים או נתפסים כקיימים משתנה מארגון לארגון. למרות זאת, בדרך כלל אין מדברים על זה בצורה גלויה או קונסטרוקטיבית.

מחקרים עדכניים מוצאים בקרב אנשים צעירים מוטיבציה גבוהה להיכנס למקצועות מוכוּוּני-משימה. סקר "Ready to Lead" מ-2008, שהקיף כמעט 6,000 צעירים שנחשבו לעולם המלכ"רים, לפעמים עקב אכזבה מעולם העסקים או צמצום האפשרויות בתחום המשפט, בצד מחויבותם לצדק חברתי, מצא כי 32% מתוכם שואפים להיות מנכ"ל מלכ"ר ו-47% אומרים שבעיניהם העבודה האידיאלית היא במגזר המלכ"רים.¹³

בעולם היהודי, כמה מאות צעירים השתלבו במגזר היזמות והחדשנות, והקימו גופים העוסקים בחינוך יהודי, זהות, אמנות ותרבות יהודית, ענייני ציבור ושינוי קהילתי. הם מציגים רבות מהתכונות שהוגדרו בפרופיל האידיאלי, והם מהווים מאגר כשרונות עם פוטנציאל ארוך-טווח, שמרבים להתעלם ממנו. יחד עם זאת, כדי שיוכלו לקבל על עצמם תפקידים בארגוני הזרם המרכזי, הם יזדקקו לטיפוח, ובוודאי ידרשו להכניס שינויים משמעותיים באופי השותפות בין המנהלים המקצועיים לשאר העובדים, ובאיזון בין העבודה לחיים.

כ-40% מהמנכ"לים נכשלים בתפקידם במהלך 18 החודשים הראשונים לכהונתם

סביבת המלכ"רים היהודיים נתפסת כפחות ממיטבית ומרבים לתאר אותה כסביבה רעילה לגיוס, פיתוח, שמירה וניהול קריירה של מנהלים מקצועיים. הגורמים שזוהו בספרות המחקרית ומתוך מידע אנקדוטלי כוללים:

- העבודה נעשתה קשה יותר. רוב המנהלים המקצועיים הבכירים מדווחים כי גורמים כמו שינויים בקהילה, לחץ גובר ותחרות גְּלָה בגיוס כספים, מורכבות גוברת של סוגיות, ארגונים ופיקוח, ומערכות יחסים מאתגרות או אף רעילות בין הדרג המקצועי לדרג ההתנדבותי, מגבירים מאוד את המועקה והתסכול.
- דפוסי עבודה גרועים במיון וגיוס עובדים.
- עומס עבודה בלתי-הגיוני וציפיות לביצועים בלתי-מציאותיים.
- סובלנות נמוכה לכישלון.
- פיקוח מוגבל, לא מספיק או לא תומך מצד הממונים. איכות וכמות מוגבלת של הדרכה והכשרה בתפקיד.
- היעדר תמיכה בפיתוח קריירה.
- היעדר הכרה וכבוד.
- פיצוי כספי בלתי משביע רצון בשלבים המוקדמים של הקריירה.
- שימוש מוגבל בחופשות לידה, זמן גמיש, משרות חלקיות ואסטרטגיות נוספות להקלה על הורים עובדים ולשיפור האיזון בין העבודה לחיים.
- תמריצים שליליים וחסמים להתקדמות נשים.
- תפיסה רווחת בקרב צעירים רבים שלפיה ארגוני הזרם המרכזי מתנגדים לשינוי, מתמקדים רק בגיוס כספים ונעדרי תחכום טכנולוגי.

גורמי דחיפה אלה מקטינים את מידת האטרקטיביות של קריירה מקצועית בארגונים, והם מקבלים

חיזוק נוסף מכוחות משיכה. לדוגמה, מגייסי כספים מיומנים מגלים שהם יכולים להרוויח הרבה יותר בסביבות אחרות, מלחיצות פחות. נשים צעירות עוזבות במקרים רבים בתוך שנתיים עד שלוש, כשהן נישאות או מקימות משפחה. גורמי הדחיפה ברורים ומובנים לבני דור האלפיים, המצפים להחליף עבודות בתדירות גבוהה, חסרי סבלנות להמתין לקידום דרך ה"צינור", ואינם שוקלים קריירה המוגבלת לארגון מסוג אחד בלבד.¹⁹

גורם חשוב שמרבים לצינון בהקשר זה הוא צמצום הניידות. במשפחות עם שני מפרנסים, פחות עובדים מוכנים לשנות מקום מגורים כדי למצוא תעסוקה. קהילות קנדיות מתקשות לגייס מועמדים אמריקניים. אלה שעובדים בקהילות קטנות או בינוניות ואינם יכולים לעבור מקום מתקשים למצוא הזדמנויות לקידום (או שהם חוששים מעונש אם יחפשו), ומחפשים קידום בסביבות חילוניות.

**הניידות
הצטמצמה,
משום
שבמשפחות
עם 2 מפרנסים
פוחתת הנכונות
להחליף מקום
מגורים כדי
למצוא תעסוקה**

בתי הספר לעבודה סוציאלית ושירות קהילתי יהודי מוציאים רק קומץ בוגרים.²⁰ תוכניות יקרות וממושכות לפיתוח מקצועי זכו לביקורות מעורבות. תוכנית שאפתנית שנועדה להכשיר עובדים צעירים בתחילת דרכם נסגרה עקב היעדר מימון. הארגונים המקצועיים חלשים, ורוב ההדרכה בתפקיד מתמצה בהכשרה בת יום אחד, שברוב המקרים אין מייעדים לה משאבים מספיקים, ואיכותה מפקפקת.

השפעת הזהות היהודית

לנוכח הירידה ברמת ההשתייכות והנאמנות למוסדות המסורתיים, נישואים בין-דתיים, ואי נחת גוברת ממדיניות ישראל, פחתה הסבירות לכך שצעירים יהודים יחפשו מיוזמתם קריירה בארגון יהודי.

אך יש גם עדויות לעניין ניכר בקרב צעירים יהודים בפיתוח תוכניות וארגונים חדשים הקשורים בחינוך יהודי, צדק חברתי, חיי הדת, ענייני ציבור וקהילה. רבים מהמרואיניים מצביעים על מגזר החדשנות כמקום שופע להט וכשרון,

וכמקור פוטנציאלי

למנהיגים בכירים עתידיים.

אלא שבדרך כלל אותם

צעירים מוכשרים ובעלי

מוטיבציה אינם מעוניינים

לעבוד בארגונים מסורתיים.

יש מנהיגים מבוגרים יותר

הרואים בהם מועמדים

בלתי-סבירים או לא

מתאימים. ואכן, יזם חברתי

בולט ומכובד מאוד ביטא

בראיון הפתעה גדולה מכך

שאף נציג של ארגון מן הזרם

המרכזי לא ניסה לפנות אליו

בקשר למהלך אפשרי בקריירה שלו. ניסיונו דומה

מאוד לסיפורו של מרואיין אחר, המכהן כיום כמנכ"ל

בכיר.

השאלה האם היזמים הצעירים של היום יתמקמו

בסופו של דבר ביתר נוחות בארגוני הזרם המרכזי

פתוחה להשערות. מה שמסתמן כאפשרות סבירה

הוא שניצול כשרונותיהם יחייב מהלכי קירוב פעילים,

טיפוח יזום ושינויים משמעותיים במבנה, בתפעול,

בסגנון המנהיגותי ובתרבות העבודה של ארגוני

המטרה.

**רק ארגונים
מעטים נקטו
יוזמה לתכנון
פורמלי של
תחלופת
המנהלים**

השואה, ישראל, והאנטישמיות היוו מניעים חזקים לעבודת המנכ"לים המכהנים. השינויים בזהות ובעמדות מעלים את האפשרות שאלה שנמשכים לתפקידים מקצועיים בקהילה יבואו בעתיד משורות היהודים המסורתיים יותר מבחינה דתית. האם הדבר יגביל את יכולתם לפעול מול אוכלוסייה ההופכת חילונית יותר ויותר?

אינרציה מוסדית

יש ראיות משכנעות לכך שהמנכ"לים המכהנים כיום והוועדים המנהלים שלהם התעלמו או לא השכילו להתמודד עם מצוק הדרג הניהולי ועם האתגר הרחב יותר של ניהול יעיל של המשאב האנושי. רק ארגונים מעטים נקטו יוזמה לתכנון פורמלי של תחלופת המנהלים, אם לטווח הארוך ואם עקב מצב חירום, למרות הידיעה הברורה שתכנון כזה הוא אחד מתפקידי היסוד של ההנהגה וגם פרקטיקה ניהולית מומלצת. בדרך כלל החילופים אינם מתוכננים, וניהולם כושל.²¹

המציאות במגזר המלכ"רים, ובה תקציבים מוגבלים, היעדר מנהלים עוזרים, ומיעוט גורמים מתווכים, פוגמת בתכנון תחלופה יזומה, והמשמעות היא סבירות נמוכה מאוד לכך שהמלכ"רים עצמם יטפחו כשרונות ויצמיחו מתוכם מועמדים פנימיים לתפקידים הבכירים.²²

גם סוגיות כלכליות ורגשיות יכולות לגרום למנכ"לים ולוועדים המנהלים להימנע מהתמודדות עם חילופי מנהלים. סטיבן נובל (Noble, 2012) מונה כמה מן התחושות המורכבות שהנושא מעורר:

- אמונת המנכ"ל כי "עבודתי טרם הסתיימה".
- היעדר ביטחון בקיומו של מחליף ראוי.
- אמונת המנכ"לים כי הם אלה שאמורים להחליט על מועד עזיבתם.

- היעדר תכנון אישי לשלב הבא בחייהם.
- פחד המנכ"ל מהפיכתו ל'ברווז צולע' או אילוץ לפרוש מיד אם יעלה לדיון את נושא הפרישה.²³

מדוע לא השכלנו לטפל במשבר המתקרב?

לפני כעשר שנים יצא דייוויד אדל, מנהל מקצועי לשעבר ויועץ מחקר מוביל, בקריאה לפעולה, והצהיר: "אנו יודעים הרבה מאוד על המשבר בתחום כוח האדם הניהולי, אך חסר לנו הרצון לטפל בבעיה בקנה מידה מערכתי. המשבר הזה ישפיע על יכולת הקהילה היהודית לממש את הפוטנציאל שלה. פתרונו דורש מחויבות של צמרת ההנהגה המתנדבת והמקצועית גם יחד." אדל חזר על אזהרתו ביולי 2012.²⁴ לקריאה זו היו הדים רבים גם בעולם המלכ"רים הרחב יותר.²⁵

לכשל הזה יש מחירים אמיתיים. רוב הארגונים היהודיים נתונים כבר עתה בלחצים לשמור על הרלוונטיות הנתפסת שלהם, השפעתם וקיימותם הפיננסית. הכשל בהבטחת כוח אדם איכותי לניהולם עלול להתניע מעגל קסמים שלילי של שקיעה ארגונית. חילופי מנהלים המתאפיינים בתכנון לקוי, כאלה שהארגון נמנע מלבצעם או המתרחשים בהפתעה, עלולים להתניע תהליכים של:

- חוסר יציבות וצמצום ההשפעה.
- בריחת אנשי סגל מרכזיים ומוראל ירוד.
- צמצום בגיוס כספים.
- הכתמת התדמית של המנהל המקצועי.
- ריכוז כוח מופרז בידי מנכ"ל ותיק, העלול גם להרתיע עובדים בעלי יכולות.
- הפקרת מנהלים נאמנים אחרי ששירתו בתפקידם כל חייהם.

אבל למרות האזהרות החוזרות וספיקת הכפיים הקולקטיבית, הקהילה היהודית לא טיפלה בנחישות בבעיית כוח האדם הניהולי. לפעמים אף התרשלה בטיפול. מדוע?

ברוב המקרים הוועד המנהל מייחס חשיבות מועטה ומקדיש תשומת לב מוגבלת מאוד לעניינים של יכולת ותשתית ארגונית פנימית. הם מסווגים כתקורה. באקלים של צרכים גְּלִים, הכנסות מוגבלות, תורמים ספקניים וריבוי גופי פיקוח ('כלבי שמירה') על ארגונים הניזונים מתרומות, היחס בין תקורה

להוצאות תוכניתיות מצוי תחת בקרה קפדנית ביותר. ישנם תמריצים שליליים חזקים מאוד לשימוש במקורות מימון בלתי-מוגבלים להדרכה, אימון, שבתונים וכדומה.

אם מתוך הפחד לפלוש לתחום השמור למנכ"ל ואם בגלל התנגדות הדרג הניהולי, במקרים רבים אין לוועד המנהל שום תובנות בנושאים הקשורים במועסקים. לרוב הם אינם

מצליחים להציב ציפיות מציאותיות ולהעריך ולשפוט את ביצועי המנהלים הבכירים בהתאם. וגם כשהם עושים זאת, רק במקרים נדירים יש בהערכות אלו התייחסות ליכולת ניהול כוח אדם כתבחין מרכזי לביצועים.

למעט קומץ נדבנים החושבים קדימה, פיתוח מקצועי של מנהלים אינו מהווה אופציה אטרקטיבית לתורמים השוקלים מתן תרומות משלימות או מתנות מתוכננות.

רק קומץ

נדבנים

החושבים

קדימה מוכנים

לשקול הקצבת

תרומות לפיתוח

מקצועי של

מנהלים

בעיית הסתגלות המחייבת תגובה מערכתית

האתגר המיידי של חילופי מנכ"לים טמון וכוון במערך רחב יותר של סוגיות בניהול משאבי אנוש. היקף הבעיה, ריבוי הגורמים ודרגת הליקוי התפקודי פירושו כי אין די באסטרטגיות טכניות או ספציפיות לטווח הקצר, כגון הוספת תוכניות הכשרה או הרחבת טווח הגיוס, להשגת התקדמות אמיתית. מצב האיוש הוא אתגר של התאמה לנסיבות חדשות ואף מהפכניות (adaptive challenge).²⁶ כפי שתיארו חוקרי ניהול ומנהיגות כמו רון חפץ ודונלד לורי, אתגרים של התאמה והסתגלות הם בעיות שאין להן פתרונות טכניים קלים וברורים. הם מחייבים אסטרטגיות חדשות התלויות בשינוי התנהגות, ויתור על שיטות ישנות, והבטחת המחויבות והאחריות של אנשים בכל דרגי המערכת.²⁷

אי אפשר להתמודד עם האתגר המיידי של חילופי המנכ"לים באמצעות אסטרטגיות או טכניות או ספציפיות לטווח הקצר

זוהי סוגיה החורגת מכל ארגון או מגזר יחיד. היא מתאימה לפרדיגמה שג'ון קניה ומארק קריימר תיארו כ"השפעה קולקטיבית" (collective impact) להתמודדות עם בעיות מורכבות ובעלות שורשים עמוקים ועם מאמצי שינוי מערכתיים בהיקף נרחב, כגון שיקום שכונות עירוניות עניות או מערכת החינוך העירונית.²⁸ אתגר האיוש דורש פעולה משותפת ארוכת-טווח, הנשענת על חזון משותף, על ידי קואליציה רחבה של מוסדות ושחקנים.

את משבר כוח האדם יש להבין כאחריות משותפת של המנכ"לים והוועדים המנהלים. מנכ"לים נאורים ואחראיים יאמצו את אתגרי השינוי. אבל הוועדים

המנהלים, שעליהם מוטלת האחריות המשפטית, מוכרחים גם הם ליטול בעלות על התהליך. יהיה עליהם לאמץ קווי מדיניות חדשים, לספק משאבים כספיים, לשתף פעולה עם ארגונים אחרים, ולהגדיר באופן ברור את הציפיות שיש להם בתחום ניהול משאבי אנוש מן המנכ"לים שיהיו אחראים לביצוע.²⁹

אסטרטגיות לטווח קצר

היענות לאתגר ההתאמה וההסתגלות ובניית יוזמת פעולה קולקטיבית הם תהליכים ארוכי-טווח. הגדרתם, ההיערכות לקראתם וקבלת התוצאות דורשות זמן רב. לעומת זאת, חילופי מנהלים מתרחשים כל הזמן, ורבים יתרחשו בעתיד הקרוב. יש להציב גבוה בסדר הקדימות. לשם כך ניתן לנקוט כמה אסטרטגיות, כל אחת בנפרד או ביחד:

1. דחיית החילופים בדרג הניהולי הבכיר. בגלל המצב הכלכלי וגורמים רגשיים, ייתכן שחלק מהמנהלים יהיו מעוניינים להמשיך בתפקידם. אבל יש לכך גם כמה השלכות שליליות אפשריות:
 - העלויות הכספיות יגדלו. מדובר באנשים המקבלים שכר גבוה מאוד. התמריצים להשארותם בתפקיד יהיו כנראה תוספות לשכרם, בעוד שהחלפתם תביא לחיסכון בהוצאות השכר.
 - השארת מנהל מכהן בתפקידו עלולה לעכב שינוי ארגוני נחוץ (כגון החלפת סגנון מנהיגותי, אימוץ טכנולוגיה חדשה, שינוי אסטרטגיית גיוס כספים). צעד כזה עלול להרתיע מתנדבים צעירים יותר, לפגוע בשאיפות הקריירה של מנהלי דרג הביניים, וליצור ניכור בקרב מועסקים בני דור האלפיים.
 - הגדלת ההסתמכות על מנהיגים ותיקים (ואולי כאלה שהפכו ל"איקוניים") עלולה

מנכ"לים ותיקים ומבוגרים³¹ ו-(ב) אילו תפקידים יכולים הפורשים למלא בארגוניהם או בגופים אחרים. אלה שניחנו בענווה ובפתיחות לשינויים יכולים להוות משאב אדיר להדרכה, ייעוץ, ליווי ואימון. הגדרת אפיקי העסקה לאחר הפרישה עשויה להקל על הדיון בחילופים הצפויים.

המלצות ודפוסי עבודה מיטביים לניהול משאבי אנוש מקצועי

**לפחות בעתיד
הנראה לעין
ייאלצו הארגונים
לשכור אנשים
בעלי הכשרה
וניסיון יהודי
מינימלי**

הראיונות שערכנו והספרות המחקרית העלו אסטרטגיות רבות לטיפול בצורכי האיוש של הקהילה היהודית בצפון אמריקה. אלה תומצתו לשתי המלצות מדיניות עיקריות וסיכום של הפרקטיקות המומלצות ליישום:

1. תכנון והשקת יוזמה כלל-ארצית ארוכת-טווח ומתקצבת כראוי, לאימוץ דרכי פעולה

שהוכחו כיעילות בגיוס, פיתוח מקצועי ושימור של משאבי אנוש, וכן בעיצוב תרבות ארגונית, מדיניות ודפוסי עבודה התומכים במצוינות מקצועית. יוזמה זו תתייחס לרשת הארגונים היהודיים כמערכת כלל-ארצית, בעלת צרכי איוש משותפים וקשרי תלות הדדיים. היוזמה חייבת להישען על פעילות חינוכית והסברתית בקרב מנהיגים, תורמים ומנהלים בכירים, במגמה להעביר להם מסרים על אופי האתגר ועל ההכרח להתמודד עימו. היוזמה תעסוק בהגדרת חזון וסדר-יום משותפים לארגונים יהודיים מקומיים, ארציים ובינלאומיים, מוסדות השכלה גבוהה,

לערער עוד יותר את מאזן הכוחות בין המנהלים המקצועיים לשאר העובדים.

2. גיוס נמרץ מתוך מאגר הכשרון הקיים בארגונים היהודיים. אף שהמאגר מוגבל, יש בו אנשים המוכנים להנהיג. חלקם אולי יחייבו פיתוי ושכנוע כדי לעזוב משרות נוחות או תמריצים כדי להתגבר על חסמי ניידות. צריכה להיות פתיחות לחציית גבולות ארגוניים.

3. שתי אסטרטגיות בעלות השלכות דומות הן: (א) גיוס מנהלים מוצלחים מארגונים והקשרים לא יהודיים. (ב) גיוס בני דור ה'בייבי בום' המעוניינים ב'פרק ב' בקריירה שלהם. כמות החילופים והצנרת המוגבלת פירושה כי לפחות בעתיד הנראה לעין ייאלצו הארגונים לשכור אנשים בעלי הכשרה וניסיון יהודי מינימלי, אם בכוונה ואם מתוך כורח. המחקרים על תאגידי גדולים מעידים כי ההבדלים בין שיעורי ההצלחה הכוללים של מועמדים פנימיים וחיצוניים אינם גדולים; אבל מועמדים מחוץ לארגון נוטים להצליח יותר כשהארגונים נתונים במשבר, ומועמדים פנימיים מצליחים יותר כשהחברה איתנה.³⁰ אנשים מבחוץ יצטרכו להסתגל לסגנון החיים הציבורי של מנהלים מקצועיים בחיים היהודיים ולהתאים את עצמם למערכת היחסים בין דרג המקצועי והמנהיגות ההתנדבותית. בהיעדר רשת תמיכה מקצועית קיימת, אנשים כאלה יזדקקו להדרכה קפדנית ופעילה במילוי תפקידם, אימון ניהולי והשתלמויות נוספות כדי שהחילופים יתנהלו בהצלחה. ייתכן שיתקשו להשיג לגיטימציה בעיני עמיתיהם, עובדיהם והקהילה הרחבה. יש הסבורים שצריך לחייב אנשים כאלה להתחיל בתפקיד ניהולי זוטור ו/או לרכוש השכלה והסמכה לפני שיועסקו כמנכ"לים.

דיון זה מעלה שאלות מעניינות לגבי (א) איך ארגונים מעלים את הסוגיה הרגישה של חילופי מנהלים מול

בכללותה, הוא יוכל לקבל על עצמו את תפקיד "עמוד השדרה" שצוין לעיל. המסמך שכתב לארי מוזס לקרן ג'ים ג'וזף מציע מערך מעניין של יעדים ושיקולים להמשך מחקר וחיפוש.³⁵ באופן אידיאלי, עד שאדם מתמנה למנכ"ל של ארגון יהודי גדול, היא/הוא יפתחו חזון לכיד לעתיד העם היהודי, כישורי מנהיגות הכרחיים, ומיומנויות ניהול וגיוס כספים, יצברו ידע חיוני בתחום השירות שבחרו, ידע רחב על העולם היהודי ורשת קשרים ענפה. נכסים אלה מציידים את המנכ"ל לא רק בתכונות הדרושות להובלת כל ארגון באשר הוא, אלא גם ביכולת למלא תפקיד מכריע בסדר היום היהודי הגלובלי. תאגידים משיגים מטרה זו בדרך כלל באמצעות תוכנית מובנית להערכה, הכשרה, רוטציה בתפקידים, ומטלות מעודדות צמיחה. אנשי מקצוע יהודיים לא ניתן לתפעל כמו כלים במשחק השחמט. אבל רוטציה בתפקידים, כולל רכישת נסיון מחוץ לקהילה היהודית, עשויה להגדיל את ערכו של המנכ"ל העתידי ולשפר את שיתוף הפעולה והחדשנות. המנהלים המקצועיים והמנהיגים מקרב הציבור אמורים לראות בחיוב נסיון תעסוקתי מגוון מסוג זה ולפעול כדי להסיר חסמים להשגתו. המרכז לפיתוח מנהלים יוכל לספק הערכות בלתי-משוחדות, שירותי תכנון קריירה וייעוץ תעסוקתי למועמדים בעלי פוטנציאל גבוה במיוחד, באופן המשלב היבטים מסוימים של מודלים תאגידיים.

תפקידה של ישראל

התנסות בישראל יכולה להעניק השראה לחיזוק הזהות והמעורבות היהודית. במינוף נכון, היא יכולה לשמש ככף השיגור של קריירה מקצועית בארגונים היהודיים. אסטרטגיית גיוס חשובה היא הכללת החשיפה לתפקידים מקצועיים והתנדבותיים בכל

קרנות, איגודים מקצועיים, חברות העוסקות באיתור מנהלים וגורמים נוספים. היוזמה תשים לה למטרה לזהות היכן יש צורך בתוכניות חדשות, ואולי גם בארגונים חדשים.³² היוזמה תגדיר מדדי הצלחה משותפים, ותתנהל תוך תקשורת מתמדת בין כל משתתפיה. גורם חיוני ומכריע להצלחת היוזמה יהיה הקמת ארגון נייטרלי, שימלא תפקיד מתמשך כקֶזַז ומתָאָם בין כל משתתפי היוזמה.³³

2. אסטרטגיות של השפעה קולקטיבית מחייבות התאמה לאופני ההתנהלות המקובלים של עצמאות ומשילות ארגונית. בקואליציות בין-ארגוניות מסוג זה, ארגונים יחידים עשויים לספק שירותים או תוכניות ספציפיים, אבל בידי מנהיגי הארגונים המעורבים היוזמה השיתופית תישאר השליטה בכל הנוגע לתכנון, ארגון, תקצוב ותיאום השירותים הנ"ל.³⁴ הקמת מרכז צפון אמריקני רב-שיטתי לפיתוח מנהלים. המרכז יפתח תוכניות לימודים ואסטרטגיות חינוכיות להכשרה ומתן השראה למנכ"לים חדשים (בנוסח סמינר בן שבוע לנשיאי אוניברסיטה חדשים בבית הספר לחינוך של אוניברסיטת הרווארד); אנשים עתירי פוטנציאל באמצע הקריירה שלהם; ואנשים עתירי פוטנציאל המעוניינים להיכנס לתחום. המרכז גם יספק מנהיגות שיטתית בסוגיות של פיתוח מנהלים, תכנון חילופים, תחלופה, אימון מנהלים ופיתוח מקצועי מתמיד. אם המרכז יוצב בעמדה שתאפשר לו לתמוך ברשת הארגונים היהודיים

**רוטציה
בתפקידים
כולל רכישת
ניסיון מחוץ
לקהילה
היהודית עשויה
להגדיל את
ערכו של
המנכ"ל העתידי**

התנסות בישראל (וגם בתוכניות של מחנות הקיץ). בסקר שנערך לאחרונה בקרב משתתפי תוכנית **מסע** עם סיום התוכנית, אמרו 47% מהמשתתפים כי ירצו לעבוד בארגון יהודי, ועוד 40% נוספים אמרו שהם עשויים לשקול זאת.³⁶ ביקורים מקצועיים, מוסדות ושבתונים בישראל יכולים לשמש כ"זריקות עידוד" תקופתיות להגברת המוטיבציה. מעבר להשראה, חשוב שאנשי מקצוע עתירי פוטנציאל יבלו תקופות ממושכות וחוזרות בישראל על מנת לפתח הבנה מעמיקה יותר של החברה הישראלית כיום, לרכוש מיומנויות שפה ולבנות קשרים שיוכלו להקל על דיאלוג, שיתוף פעולה ותמיכה הדדית גלובלית. התנסות בישראל של לפחות שלושה חודשים, ועדיף שנה, צריכה להיות חלק מכל תוכנית ארוכת-טווח לפיתוח מקצועי של מנהלי ארגונים יהודיים.

מימון

ברור לגמרי, ויש לכך תמיכה בדברי המרואיינים, כי יישום דפוסי העבודה המומלצים כפי שהם מתוארים להלן, השקת מרכז לפיתוח מנהלים, יוזמה לרתימת השפעה קולקטיבית, והקמת מבנה שדרתי, מחייבים הגדלת תקציבים. המשמעות היא שהארגונים יצטרכו להקדיש חלק גדול יותר מתקציבי התפעול שלהם לעניינים אלה, בצד חיפוש מקורות מימון חדשים. עם זאת, מנקודת מבט של עלות-תועלת ומינוף, יש לראות השקעות כאלו כהגיוניות ונחוצות, ולא להתייחס אליהן בביטול כתקורה גרידא.³⁷

לקרנות היהודיות נועד כאן תפקיד מכריע. זה צריך להיות עניין המשותף של כל הקרנות באשר הן, שכן כדי להבטיח את הגשמת החזון הנדבני וסדר הקדימות האסטרטגי שלהן הן תלויות באיכות מקבלי המענקים שהן מחלקות. וגם הן, לא פחות מגופים אחרים, סובלות מחולשת כוח אדם.

הקרנות יכולות להעניק תמריץ לנקיטת גישה של השפעה קולקטיבית באמצעות מודל מימון הולם,

הידוע בשם "שיתוף פעולה בין תורמים גדולים" (high-stake donor collaboration). קבוצת Bridgespan מגדירה את התבחינים הבאים: "חזון רב-שנתי משותף שהתורמים מאגדים סביבו כשרונות, משאבים וקבלת החלטות".³⁸ הכפפת קבלת ההחלטות של הארגון היחיד ליוזמת מימון שיתופית ולמשילות של קולקטיב ארגוני גדול יותר היא עניין נדיר וקשה מאוד; אבל היא מציעה פוטנציאל אדיר ועשויה להיות הגורם החיוני להנעת היוזמה קדימה.

דפוסי עבודה מיטביים בניהול משאבי אנוש

- בתוך כל ארגון באשר הוא, פונקציית משאבי אנוש מפותחת ומקיפה חייבת לטפל בנושאים הבאים: תכנון נכון של המבנה הארגוני ותיאורי התפקידים; חיפוש מתמיד אחר אנשים חדשים, זיהוי, טיפוח וגיוס עובדים עתירי פוטנציאל; פיתוח מיומנויות מיון, ראיון וגיוס; ניהול נכון של שלבי קליטה, קבלה, הכוונה, הדרכה, פיקוח ומדידת ביצועים; אסטרטגיות לשמירת עובדים ופיתוח קריירות, מדיניות שכר וכוח אדם תחרותית; תרבות וסביבת עבודה תומכת הכוללת ציפיות הגיוניות, בניית צוות ויחסים בונים בין הדרג המקצועי לכל השאר. דפוסי עבודה כאלה ישפרו את המוניטין ויגבירו את כוח המשיכה של קריירה מקצועית בעולם הארגונים היהודיים.
- בקהילה היהודית, הדגש מושם בדרך כלל בגיוס, במיוחד של עובדים מתחילים. אבל אסטרטגיות

**חשוב שאנשי
מקצוע עתירי
פוטנציאלי
יבלו תקופות
ממושכות
וחוזרות בישראל**

- דרוש מאמץ מיוחד כדי לעודד ולתמוך בקידום נשים. יש להקדיש תשומת לב להנהגת שעות עבודה גמישות, חופשת לידה, איזון בין העבודה לחיים ומתן תמריצים והקלות לנשים החוזרות לעבודה אחרי גידול ילדים.
- התרבות הארגונית חייבת להשתנות באופן שיסיר את הסטיגמה מהכשרה מתמדת ו/או מתקנת של ניהול מקצועי בארגונים ויציב ציפיות חיוביות להשתפרות כתוצאה מהכשרה כזו. מנכ"לים חדשים צריכים לקבל באופן אוטומטי מאמן ניהולי ומדריך מלווה אישי במעמד. ביקורות הביצועים השנתיות אמורות להגדיר תחומי צמיחה והמשך הכשרה.⁴⁰
- אגודות מקצועיות, פעילויות למתן הכרה, ליווי אישי, תמיכת עמיתים, ושיווק יוזם עשויים לשדרג את התדמית והסטטוס של המקצוע.⁴¹
- על הוועדים המנהלים להציב ציפיות, לנטר ביצועים באופן פעיל, ולהטיל על ההנהלה את האחריות לניהול יעיל של המשאב האנושי.⁴²

הנהגה יהודית מתנדבת ולא-רשמית

אף שעיקר הנטל הקשור בעתיד היהודי ימשיך ליפול על כתפי המנהלים המקצועיים, למתנדבים שהם אנשים בולטים בממשל, בשדה הבידור, בתקשורת, באקדמיה ובמעגלים נוספים יהיה תפקיד מרכזי בעיצוב העתיד ובהמשך השגשוג של העם היהודי. בעולם יהודי מבוזר, יחידי וגלובלי, ההשראה, החשיבה, המנהיגות והתנופה לשינוי יכולים לבוא מכל מקום. די אם ניזכר בהקמת מפעל תגלית, בסרטון The Great Schlep של הקומיקאית שרה סילברמן, בתפקידו של סטיבן ספילברג בחינוך על השואה, או בהשפעתו של העיתונאי תומס פרידמן על דעת

- לשמירת עובדים, כחלק מתוכנית משאבי אנוש כוללת, חשובות לא פחות לקיום כוח עבודה איכותי, מינוף השקעות וצמצום עלויות התחלופה.
- תכנון יזום של תחלופה ומעבר עובדים באופן שוטף ובמצבי חירום. זהירות מיוחדת נדרשת במקרים של מנכ"לים ותיקים מאוד, כריזמטיים או איקוניים. המחליפים הפוטנציאליים אולי יהיו מודאגים מכך שגם כאשר הארגון חפץ בשינוי, תחושת האובדן וההשוואות הבלתי-נמנעות עם קודמיהם יקשו עליהם להצליח בתפקידם. כפי שציין מועמד לתפקיד מנכ"ל: "אולי עדיף להיות המחליף השני." תכנון תחלופה וחיפוש מנהלים אמורים לכלול ייצוג נכבד של מנהיגים צעירים יותר (א) כדי שיספקו תשומות בשאלות אסטרטגיות קריטיות ו-(ב) כדי להעריך את יכולת ההתייחסות הרגשית שלהם לחילופים הצפויים.
- רבים, אם לא הרוב, בקרב אנשי המקצוע היהודים לא תכננו קריירה בחיים הארגוניים היהודיים. אצל חלקם, עבודה מעניינת הפכה לקריירה. במקרים רבים הם הסכימו לשקול משרה כזו בעידודם של חבר, מדריך, או מכר מזדמן. אנשים אלה קיבלו פניה אישית והתבקשו לשקול אפשרות לעבודה בארגון יהודי. כל המנהיגים המקצועיים והמתנדבים יכולים למלא תפקיד דומה. כחלק מיוזמה רחבה, יש להקדיש תשומת לב מיוחדת לחיפוש מתמיד אחר מועמדים פוטנציאליים, במיוחד ממגזר החדשנות היהודית.
- ארגונים רבים מרתיעים בכוונה או שלא בכוונה את עובדיהם מחיפוש אחר הזדמנויות חדשות. במקום להסתכן בעזיבה של אנשים טובים את התחום, על הקהילה לפתח דרכים לעודד שמירת עובדים ופיתוח קריירה במסגרת התחום, גם אם לא תמיד באותו ארגון.³⁹

הקהל היהודית, כדי להיווכח שהמאמצים וההשפעה של ארגוני הזרם המרכזי מתאזנים בידי כוחות שמחוץ לשליטתם. אנו תלויים לחלוטין בנכונותם המתמשכת של היהודים העשירים ביותר לתמוך במטרות יהודיות. יהודים בולטים בתרבות הפופולרית מעצבים ומחזקים עמדות והתנהגויות. מנהיגים ישראלים משפיעים על האופן שבו צעירים יהודים מתחברים אל העם היהודי.

הנהגה מתנדבת

במערכת היחסים הקלאסית בין המנהלים המקצועיים לבין המנהיגות המתנדבת חלה תמורה. הפרדיגמה הקלאסית (למעט הרבנות, באופן חלקי), שנשענה על משפט המלכ"רים ועל ההתפתחות ההיסטורית, קבעה כי "הוועד המנהל קובע את המדיניות והסגל מממש אותה." במידה רבה, המנכ"לים והסגל הבכיר מילאו תפקיד מאפשר, שהעצים את כוח הוועד המנהל להנהיג, וקיבלו על עצמם את האחריות לניהול המימוש וההיבטים האדמיניסטרטיביים. גורמים רבים הביאו לשינוי ביחסי הכוחות לטובת המנכ"ל, שרוב המרואינים רואים אותו בחיוב. האידיאל החדש הוא מנהיג חדור חזון, מועצם, שלא רק מנהל ביעילות אלא גם מתווה כיוון, מדיניות ואסטרטגיה. הספרות על ניהול מלכ"רים מעניקה תוקף לפרדיגמה חדשה, שבה הוועד המנהל וסגל העובדים מפתחים מדיניות ביחד; הוועד המנהל מתווה מדיניות; הסגל מממש את המדיניות ואז הוועד המנהל והסגל מעריכים ביחד את המדיניות. בין אם הוועד המנהל מנהיג בפועל ובין אם לא, בידו הסמכות והאחריות המשפטית והמוסרית להצלחת הארגון והמשך קיומו. הצלחה בהנהגת מלכ"ר כרוכה בחלוקת כוח יצירתית בין הוועד המנהל לבין המנכ"ל; וזוהי דינמיקה מורכבת ורצופת סכנות. כשהוועד המנהל חסר יכולת או רצון למלא את תפקידו על פי המנדט שניתן לו, זהו מצב עתיר סיכונים, שעלול להביא לקריסת הארגון. תפקיד הוועד המנהל במתן תמיכה וגיוס כספים חיוני להצלחת הארגון. וכפי

שנאמר קודם, עליו לקבל מידה מסוימת של אחריות ובעלות להבטחת דפוסי עבודה יעילים בניהול המשאב האנושי.

אשר למנהיגים בהתנדבות, ישנן כמה מגמות מטרידות, ידועות ומוכרות היטב:

- מספר לא מספיק של מנהיגים מתנדבים איכותיים (בעלי ידע, כישורים ויכולת פיננסית).
- שיעור מוגבל ההולך ויורד מתוך כלל העושר והאקטיביזם ההתנדבותי של היהודים מופנה למטרות יהודיות.
- קושי לפתות ולשמר מנהיגים מתנדבים בני הדור הבא.

הצלחה בהנהגת מלכ"ר כרוכה בחלוקת כוח יצירתית בין הוועד המנהל לבין המנכ"ל

כללית, ההיקף והעומק של מתן הכוונה, הדרכה ופיתוח למנהיגים מתנדבים הם רעועים ובעייתיים. מתנדבים רבים מתנגדים לעבור הכשרה, ואנשי המקצוע מהססים להצביע על חולשותיהם.⁴³ עיקר המאמץ מתמקד במועמדים בעלי סיכוי להוות 'הנהגה צעירה'. יש להרחיב את המאמצים לגייס, להכשיר ולפתח מנהיגים מתנדבים.

יחד עם זאת, ייתכן שהאסטרטגיה היעילה ביותר לטווח הארוך היא פיתוח קאדר של מנהיגים מקצועיים ומנכ"לים שיודעים להעריך ולהעצים משילות מתנדבים ומסוגלים להעניק השראה ולעבוד עם מנהיגים מתנדבים בעלי יכולות גבוהות. יש בכך כדי להשיק מעגל מחזק וחיובי של השתפרות מתמשכת, שבו מתנדבים טובים יותר מגייסים מנכ"לים טובים יותר, וכך הלאה. כיום מצפים מהמנכ"לים להיות המובילים העיקריים בניהול הפיתוח הארגוני. תפקיד

זה אמור לחרוג מעבר לגיוס כספים, ולכלול גם פיתוח מתנדבים איכותיים. לצורך זה על המנכ"לים להפעיל את כישוריהם ולמקד את מאמצי הטיפוח שלהם גם בזיהוי, יצירת קשר, העצמה והשמה של אנשים בעלי חזון, תבונה, ידע וכישורים מגוונים בעמדות משילות בכירות. התרבות הארגונית חייבת להשתנות כך שתכונות אלו ייתפסו כשוות בחשיבותן ליכולות הפיננסיות של המועמד.

הנהגה לא-רשמית

נראה כי נושא הנהגה הלא-רשמית אינו זוכה לשיקול דעת ממוקד בהתייחס להיקף התופעה, מגמותיה והאסטרטגיות לחיזוקה. הנושא חשוב בשני מישורים לפחות:

- ההשפעה שמנהיגים לא-רשמיים יכולים להפעיל על חשיבה פנים-ארגונית, התוויית כיוון ומדיניות, אסטרטגיה, תפעול ותרבות הקהילה היהודית על גופיה השונים.
 - כ'נכסי עוצמה רכה', שבכוחם להשפיע על דעת הקהל החיצונית, מדיניות הממשלה ודרכי הפעולה בסוגיות קריטיות ליהודים כגון ביטחון ישראל. עם זאת, השסעים המעמיקים והמוכנות הגוברת למתוח ביקורת פומבית על ישראל פירושם כי אנשים אלה פועלים במקרים רבים באופנים שיש ביניהם סתירה לכיוון של הארגונים היהודיים.
- אפשר לסווג מנהיגים לא-רשמיים בחמש קטגוריות לפחות, שאינן שוללות זו את זו:

- יהודים בולטים ומוכרים לציבור הרחב, בעלי השפעה בתחום מקצועם, שיש להם זהות יהודית חזקה ונכונות להעניק מיוקרתם וכוחם לסוגיות יהודיות - אם במישור הפנימי ואם כלפי חוץ. מקום מפתח בקבוצה זו שמור ליהודים בעלי תפקיד פוליטי, עמדות בכירות בממשלה,

בעיתונות ובאקדמיה. אלה יכולים למנף את הידע, הקשרים והאמינות שלהם, בעיקר סביב סוגיות הקשורות בישראל ובביטחון היהודים, ולעצב דעות ועמדות בתוך ומחוץ לקהילה היהודית.

- אחרים, בולטים כמותם, המקיימים חיים יהודיים עשירים ומשמשים כמקור לגאווה יהודית, אך אינם פועלים באופן רשמי בעניינים יהודיים. חלקם, כגון ג'ון סטיוארט, הנהנים מציבור עוקבים גדול, יכולים להיתפס כמודל לחיקוי או לשמש כקולו של פלח ספציפי מתוך האוכלוסיה היהודית. באופן זה הם יכולים לעצב או לחזק עמדות או דפוסי התנהגות.

- אנשים עשירים מאוד, אשר מתוקף נדבנותם או עסקיהם המגוונים, ומעורבותם בחיים החברתיים והאזרחיים, יכולים לתפוס עמדות הנהגה והשפעה. במיוחד, אנשים אלה משתמשים בקרנות ענק כדי להשפיע על עיצוב המדיניות וסדר הקדימות של הארגונים הנטרמים.

- מנהיגים ישראליים או עולמיים, בפוליטיקה, בעסקים ובתרבות, שדעותיהם או פעולותיהם מעצבות את החשיבה והעמדות בצפון אמריקה, או שהם משפיעים על החיים היהודיים בצפון אמריקה באמצעות מדיניות ממשלתית.

רוב המרואיינים מאמינים כי הקהילה היהודית ממשיכה להוליד מתוכה מספר ניכר של יהודים בולטים ובעלי השפעה, וכי עדיין יש בידיה נכסי עוצמה רכה רבים. אבל בהינתן האתגרים הגיאוגרפיים, ברור שכל המרבה הרי זה משובח. הדאגה הממשית יותר מתמקדת בהצטמצמות נתח הנדבנות היהודית המופנה למימון מטרות יהודיות.

החוקר רון אונץ (Unz) מצביע על ירידה מובהקת בהישגים האקדמיים של היהודים. אונץ משער שמגמה זו תגביל בעתיד את יכולת הגישה הבלתי-

פרופורציונלית של היהודים לאוניברסיטאות העלית, שבוגריהן, לטענתו, מהווים את הרוב המוחלט של האנשים המשפיעים בארה"ב.

פעילויות שונות לטיפול מנהיגים לא-רשמיים ועוצמה רכה מתקיימות כיום בעיקר במסגרת ארגונים אינדיבידואליים. CLAL ותוכניות ארציות כגון קרן המלגות דורות וקרן עמיתי וקסנר ממלאות תפקיד בכך. תוכניות כגון Birthright Excel, מלגות ברונפמן ו-ROI מתמקדות בחדשנים ובעלי השפעה פוטנציאלית מבני הדור הצעיר יותר. יחד עם זאת שוררת תחושה שניתן לעשות הרבה יותר, וכי יש חשיבות לתכנון אסטרטגיות לזיהוי, פיתוח והעסקת יהודים צעירים מבטיחים ובעלי השפעה. דוגמה לכך הוא הארגון She Should Run, גוף אמריקני הפועל לזיהוי ועידוד נשים מבטיחות לרוץ למשרות ציבוריות. דגם נוסף הוא תוכנית עמיתי רודרמן (Ruderman Fellows), המביאה חברי כנסת ישראלים לארצות הברית. אך צריך לזכור שכל מאמץ לשיתוף פעולה ייאלץ להתמודד עם האתגר של מגוון דעות שונות, ולהציג עמדה סובלנית ומכילה.

המלצות מדיניות

כינוס פורום התייעצות ארצי בארה"ב, שבו מנהיגי עולם החיים הציבוריים היהודיים יעסקו בנושא "הגדלת משאבי העוצמה הרכה של היהודים". באופן אידיאלי, רצוי כי כל מנהיגי הארגונים הארציים הגדולים לענייני הציבור היהודי, הקואליציה הרפובליקנית היהודית (Republican Jewish Coalition), המועצה הדמוקרטית היהודית (Jewish Democratic Council), והגופים המקומיים הגדולים ביותר העוסקים ביחסי קהילה, יתכנסו יחדיו בחסותו של ארגון גג ניטרלי כדי לבחון אסטרטגיות והזדמנויות להגדלת מספר היהודים הבולטים המשפיעים, העמקת האקטיביזם, המעורבות

וההשפעה שלהם בממשל, בשירות הציבורי, בפוליטיקה, בתקשורת, באקדמיה ובאמנויות.

התייעצות כזו חייבת להיות בלתי-מפלגתית במובהק ולהקיף נקודות השקפה שונות. יידרשו הקפדה רבה והכנה יסודית כדי לזהות את המתכנסים האפקטיביים ביותר וליצור סביבה שבה ניתן לקדם רעיונות מבטיחים.

הצפי

הורגלנו לראות מנהיגות כמתגלמת בדמותו של אדם אחד, איש חזון הרואי וכריזמטי, המסוגל לסחוף את ההמונים ולהביא לשינוי דרמטי.⁴⁴

אלא שהאתגרים הניצבים כיום בפנינו, אף שהם ממשיים ודחופים, חסרים את הבהירות, החדות והדרמה האופייניות למצבי משבר, המשמשים בדרך כלל רקע לעלייתם של מנהיגים הרואיים. האמת היא שאנו מייחלים

לכך שצורך כזה לא יעלה לעולם. כמו כן יש לזכור שהקהילה היהודית בצפון אמריקה מתארגנת מאז ומתמיד מרצון ובהתנדבות, ומתנגדת לכל סמכות ריכוזית ואחידות כפויה. זאת ועוד, שינוי הנורמות התרבותיות, בצד הראיות בספרות המחקר העוסקת במנהיגות וניהול, מצביעים על הצורך כיום במנהיגים ובתהליכים מעצימים ושתףניים, שיביאו לביזור ההנהגה ולשינוי הנובע מתוך חזון משותף לעתיד.

**הדאגה הממשית
מתמקדת
בהצטמצמות
נתח הנדבנות
היהודית
המופנה למימון
מטרות יהודיות**

בהקשר זה נזדקק לצבא של מנהיגים מקצועיים, מתנדבים ולא-רשמיים, בעלי הבנה מעמיקה של ההקשר הנוכחי, המצוידיים בלהט, רצון ויכולת ליטול על עצמם את המשימה של שמירה על קיום עם יהודי משגשג.

למרבה הצער, במצבנו כיום אין אנו ערוכים דיינו להתמודדות עם אתגר זה, ולשם כך דרושה התמקדות נרחבת, מתמדת ודחופה בשאלת ההנהגה.

for Them? New York, p 5-6. Available online at
<http://www.encore.org/files/ConfBdreport5-25.pdf>

Cornelius, Marla, Moyers, Rick & Bell, Jeanne (2011). Daring to Lead 2011 A National Study of Nonprofit Leadership. San Francisco: CompassPoint Nonprofit Services and the Meyer Foundation. : Available online at
<http://daringtolead.org/wp-content/uploads/Daring-to-Lead-2011-Main-Report-online.pdf>, p .4

Jones, Jeffrey M. (2012). Expected Retirement Age in U.S. up to 67. Gallup Economy. Accessed 1/2/2012
<http://www.gallup.com/poll/154178/expected-retirement-age.aspx>

Berkshire, Jennifer C. (Jan. 13, 2013). Half of Fundraisers in the Top Job Would Like to Quit. The Chronicle of Philanthropy. Accessed 1/26/2013 at
<http://philanthropy.com/article/Half-of-Fundraisers-in-the-Top/136577>

.Austin & Salkowitz, p. 16 .10

Charendoff, Mark (2010). The Case for Term Limits in Jewish Life. E-Jewish Philanthropy, Sept. 7, 2010. Accessed 2/5/2013 at
http://www.thejewishweek.com/editorial_opinion/opinion/case_term_limits_jewish_life

.Austin & Salkowitz, p 14 .12

Cornelius, Marla, Corvington, Patrick & Ruesga, Albert (2008). Ready to Lead? Next Generation Leaders Speak Out. San Francisco: CompassPoint Nonprofit Services, The Annie E. Casey Foundation, The Meyer Foundation and Idealist.org. Available online at
http://www.compasspoint.org/sites/default/files/docs/research/521_readytolead2008.pdf, p 6

Burstein, Paul (2010). Jewish Nonprofit Organizations in the U.S.: A Preliminary Survey. Contemporary Jewry 31(1), p. 139

Austin, Michael J. & Salkowitz, Tracy (2009). Executive Development and Succession Planning: A Growing Challenge for the American Jewish Community. New York: Jewish Funders Network. Available online at
<http://www.bjpa.org/Publications/details.cfm?PublicationID=6524>

Moses, Larry (2012). Engaging New Talent to Lead Change for the Next Jewish Community. E-Jewish Philanthropy. (Prepared for the Jim Joseph Foundation). Accessed 12/18/2012 at
<http://ejewishphilanthropy.com/engaging-new-talent-to-lead-change-for-the-next-jewish-community>

Noble, Steven J (2012). Effective CEO Transitioning/Leadership Sustainability in North American Jewish Nonprofit Organizations. New York: The Jewish Communal Service Association of North America. Available online at
<http://www.bjpa.org/Publications/details.cfm?PublicationID=6524>

Tierney, Thomas, J. (2006). The Nonprofit Sector's Leadership Deficit. The Bridgespan Group. Accessed 12/26/2012 at
<http://youth-root.org/pub/doc/Leadership-Deficit-White-Paper.pdf>, p 2

The Annie E. Casey Foundation (2004). Change Ahead The 2004 Nonprofit Executive Leadership and Transitions Survey. Available online at
<http://www.aecf.org/upload/publicationfiles/change%20summary.pdf>

The Conference Board (2007). Boomers גמ: וראו Are Ready for Nonprofits But Are Nonprofits Ready

com/clientuploads/PDFs/2012%20Nonprofit%20
Employment%20Trends%20Report.pdf

Landres, J. Shawn. (12/08/09) Comment on .16
e-Jewish Philanthropy. Retrieved, 1/5/2013
at [http://blogs.jta.org/philanthropy/
article/2009/12/08/1009603/the-growth-of-the-](http://blogs.jta.org/philanthropy/article/2009/12/08/1009603/the-growth-of-the-)

;nonprofit-sector
Rosenblatt, Gary (4/27/2011). Where Have All
The Rabbis Gone? The New York Jewish Week.
Accessed 1/6/2012 [http://www.thejewishweek.
com/editorial_opinion/gary_rosenblatt/where_
have_all_rabbis_gone](http://www.thejewishweek.com/editorial_opinion/gary_rosenblatt/where_have_all_rabbis_gone)

Charan, Ram (2005). Ending the CEO Succession .17
.Crisis.Harvard Business Review, Feb. 2005, p 1-2

.Cornelius, Moyers & Bell, p 4 .18

Klein, Lori &Liff-Grieff, Shira (2009). From .19
Generation to Generation: Changing Behavioral
Perceptions and Expectations in Jewish
Nonprofits. Journal of Jewish Communal Service,
.84(3/4), 325-333

.Austin &Salkowitz, p 9 .20

.Noble; Austin &Salkowitz .21

.The Annie Casey Foundation .22

.Noble .23

Edell, David (2002). Professional Recruitment and .24
Retention: A Call to Action. Journal of Jewish
;Communal Service 79(1) 61-66

Edell, David (2012). Enough Talk About the
Leadership Crisis. E-Jewish Philanthropy,
July 16, 2012. Accessed 1/7/2012 at [http://
ejewishphilanthropy.com/enough-talk-about-
.the-leadership-crisis-a-call-to-action-again](http://ejewishphilanthropy.com/enough-talk-about-the-leadership-crisis-a-call-to-action-again)

Grantmakers for Effective Organizations (2008). .25
Supporting Next-Generation Leadership.
Washington DC.Available online at [http://docs.
geofunders.org/?filename=GEO_NextGenLead_
.final.pdf](http://docs.geofunders.org/?filename=GEO_NextGenLead_.final.pdf)

Austin &Salkowitz;Noble; Cohen, Steven M. .14
(Fall 2010). Profiling the Professionals: Who's
Serving Our Communities? New York: The Jewish
Communal Service Association of North America,
The Berman Jewish Policy Archive @ NYU
;Wagner

Dobbs, Stephen Mark, Tobin, Gary A. &Hymowitz,
Zev (2004) The Development of Professional
Leadership in the Jewish Community. San
Francisco: Institute for Jewish & Community
;Research

Kelner, Shaul, Rabkin, Michael, Saxe, Leonard
&Sheingold, Carl (2004). Recruiting and
Retaining a Professional Workforce for the Jewish
Community: A Review of Existing Research.

Waltham, MA: Maurice and Marilyn Cohen Center
for Modern Jewish Studies, Fisher Bernstein
Institute for Jewish Philanthropy and Leadership,
;Brandeis University

Kelner, Shaul, Rabkin, Michael, Saxe, Leonard,
&Sheingold, Carl (2005). The Jewish Sector's
Workforce: Report of a Six-Community Study.
Waltham, MA: Maurice and Marilyn Cohen Center
for Modern Jewish Studies, Fisher Bernstein
Institute for Jewish Philanthropy and Leadership,
;Brandeis University

Urban Institute. (2006). "Nonprofits' Decade of .15
Growth Outpaces Economy." [http://www.urban.
org/publications/901011.html](http://www.urban.org/publications/901011.html) (accessed Dec. 26,
;2012

Salomon, Lester M, Skolowski, S. Wjciech, & Geller,
Stephanie L. (2012). Holding he Fort: Nonprofit
Employment During a Decade of Turmoil.
Baltimore: Johns Hopkins University, Center for
Civil Society Studies. Available online at
[http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/
;downloads/2012/01/NED_National_2012.pdf](http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2012/01/NED_National_2012.pdf)

Nonprofit HR Solutions (2012). 2012 Nonprofit
Employment Trends Survey.Washington.
Available online at [http://www.nonprofithr.](http://www.nonprofithr.com)

- .35 .Moses, 2012
- .36 Rubel, Avi (2/13/2013). Who's Going to Lead the Jewish Community in the Future? EJewish Philanthropy. Accessed 3/2/2013 at <http://ejewishphilanthropy.com/whos-going-to-lead-the-jewish-community-in-the-future>
- .37 מספר גדל והולך של מנהיגי מלכ"רים מכירים בכך שדבקות ללא פקפוק ביעד של צמצום שיעורי ההוצאה האדמיניסטרטיבית עלולה לפגוע בהשגת אפקט ארגוני כולל, ומגבילה את ההשקעות הנחוצות בכוח אדם, הערכת עובדים, ניהול ביצועים וטכנולוגיה. לדוגמה, ראו Morino, Mario (2011). Leap of Reason: Managing Outcomes in an Era of Scarcity. Washington, DC: Venture Philanthropy Partners
- .38 Seldon, Willa, Tierney, Thomas J., & Fernando, Gihani (2013). High Stakes Donor Collaborations. Stanford Social Innovation Review, 11(2), p 48
- .39 .Dobbs et al., p 7
- .40 .Edell, 2012
- .41 .Kelner et al., 2005, p vii
- .42 .Tierney; Edell, 2012
- .43 .Austin & Salkowitz, p. 19-21
- .44 בזירה הקריטית של ההנהגה הפוליטית העולמית, יחזקאל דרור קורא להופעתו של מי שהוא מכנה "השליט החדש". רוב התכונות הנדרשות מדמות זו מתיישבות היטב עם פרופיל המנהיג האידיאלי שתואר כאן, אך שהן חורגות ממנו, ואפשר ללמוד מהן רבות. ראו Dror, Yehezkel (2008). The New Ruler. Background Policy Documents for Facing Tomorrow. Jerusalem: The Jewish People Policy Planning Institute, p 133-155
- .26 Kelner et al. (2004); Moses, Larry S. (2001). RECRUITMENT AND RETENTION Imperatives for the Field of Jewish Communal Service. Journal of Jewish Communal Service, 78
- .27 Heifetz, Ronald A. & Laurie, Donald L. (1997). The Work of Leadership. Harvard Business Review 79(11), 131-141
- .28 John & Kramer, Mark (2011). Collective Impact. Stanford Social Innovation Review, Winter 2011
המחברים מגדירים את מרכיביה המרכזיים של פעילות קולקטיבית כדלקמן: (1) חזון לשינוי וסדר יום משותפים; (2) מערכות מדידה משותפות; (3) פעילויות המחזקות/משלימות זו את זו; (4) תקשורת שוטפת; (5) ארגון תומך מרכזי שיתאם ויזרז פעילויות. מערכות אלו מורכבות ויקרות. הן דורשות גם מארגונים עצמאים לכל דבר את הנכונות לשתף פעולה באופן מערכתי יותר בקבלת החלטות בנושאי משאבי אנוש.
- .29 .Austin & Salkowitz; Edell, 2012
- .30 Barrett, Annalisa. Equilar Study: CEO Turnover. Accessed 2/11/2013 at <http://www.equilar.com/knowledge-network/research-articles/201104-ceo-turnover.php>
- .31 .Noble
- .32 לדוגמה, מתים, מלכ"ר ישראלי חדש שהוקם לצורך גיוס עובדים ותמיכה בניהול משאבי אנוש במלכ"רים (<http://www.mitam-hr.org>). בדומה לכך, ארגוני שירותים משותפים (כמו <http://www.missioncenter13c.com>) הוקמו בארצות הברית כדי לתמוך בשורה ארוכה של צרכי ניהול מלכ"רים, וביניהם גם ניהול משאבי אנוש.
- .33 .Austin & Salkowitz
- .34 Renz, David O. (2010). Reframing Governance. The Nonprofit Quarterly, Winter 2009, 50-53. Retrieved 12/28/2012 from <https://www.allianceonline.org/sites/default/files/docs/Renz,%202010,%20Reframing%20Governance.pdf>