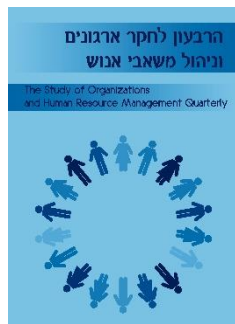


מדור ראיונות



על אחריות, העצמה וחינוך לערכים ראיון עם אמיר סטרוגו - מנכ"ל עמותת "אחריי!"



ראיינו: ד"ר אריה רשף וגב' נעמה בר-און שמילוביץ

עמותת "אחריי!" נוער מוביל שינויי" היא עמותת חינוכית חברתית שהוקמה בשנת 1997 כשמטרתה לטפח מנהיגות צעירה ולפתח מעורבות חברתית בקרב בני נוער בפריפריה הגאוגרפית והחברתית בישראל. אמיר סטרוגו, מנכ"ל העמותה, נולד באשקלון, למד כלכלה ומתמטיקה באוניברסיטה העברית בירושלים, שירת כקצין ביחידת מגלן ורב סרן במילואים ביחידה מובחרת. במהלך הלימודים האקדמיים הוא קיבל אחריות על שכונת "קטמונים" בירושלים כמדריך הכנה לצבא בעמותת "אחריי!" והתאהב בעשייה החינוכית. מאז הוא מילא מספר תפקידי שטח ותפקידים ניהוליים בעמותה עד למינויו לתפקיד מנכ"ל העמותה.

האם תוכל לספר לנו על עמותת "אחריי!" ומה החזון שלה?

עמותת "אחריי!" הוקמה לפני 24 שנים, קצת אחרי הרצח של יצחק רבין ז"ל, מתוך מטרה לאחד את החברה הישראלית ולאפשר לכל נער ונערה להשתלב בחברה ולממש את עצמו. עמותת "אחריי!", באמצעות העצמה של בני נוער וחינוך לאחריות וערבות הדדית, מנסה לתת לבני נוער וצעירים/ות את הכלים להגשים את החלומות שלהם, ללא מגבלות מנטאליות. זה מתאפשר על ידי יצירת אתגר על ידי מדריכים ומדריכות שמהווים מודל לחיקוי ומשמעותיים בעשייה. אנו מאמינים שככל שיהיו יותר בוגרים אשר להם חיים בעלי משמעות והשפעה על סביבתם, כך החברה שלנו תהיה טובה יותר.

מהן הפעילויות המרכזיות של העמותה?

העמותה פועלת ברצף חינוכי מגיל 16 ועד גילאי 30-35 והיא מחולקת לשלוש זרועות מרכזיות: הזרוע הראשונה - פעילות עם הנוער. בעמותה פועלות קרוב ל-300 קבוצות נוער, מקריית שמונה ועד אילת. קבוצות בגילאי תיכון (י-יב'), שכוללות בממוצע 25-30 משתתפים בכל קבוצה. הקבוצות קיימות ברשויות המקומיות בדגש על פריפריות חברתיות וגאוגרפיות, אבל גם בכפרי נוער, בהוסטלים של משרד הרווחה, בישיבות לנוער חרדי, בישובים ובכפרים של דוברי ערבית. הקו המחבר בין כולן הוא פיתוח אחריות, העצמה, חיזוק תחושת המסוגלות וחינוך לערכים. זרוע זו מתחלקת לכמה תוכניות. התוכנית המרכזית היא תוכנית הכנה לצה"ל שכוללת הכנה פיזית, מנטלית וערכית. בעמותה פועלות קרוב ל-200 קבוצות הכנה לצה"ל שנפגשות פעמיים בשבוע בשעות אחר הצהריים, ובמסגרתן משתתפי הקבוצה מתאמנים לקראת השירות הצבאי, שהוא השלב הבא בחיים שלהם. לצד תוכנית זו, אנו מפעילים תוכנית נוספת של הכשרה טכנולוגית. תוכנית ההכשרה הטכנולוגית פועלת בשיתוף פעולה עם עמותת בוגרי 8200. רוב הבוגרים של התוכנית משתלבים בתפקידים טכנולוגיים בצה"ל. בעבור אוכלוסיות שאינן מתגייסות לצבא, מטרת התוכנית לתת להן מקפצה לקראת שוק העבודה בתפקידים טכנולוגיים.

הזרוע השנייה בפעילות העמותה היא שנת המנהיגות. העמותה הינה הגוף הגדול בארץ שמפעיל מכינות קדם צבאיות ושנות שירות, הממוקמות מהצפון ועד הדרום, וכוללות 150-40 חניכים בכל מכינה. יש לנו בשנה למעלה מ-650 מכיניסטים ושינשינים. מדובר בבני נוער שדחו את הגיוס שלהם בחצי שנה עד שנה ובאו לקבל העשרה בנושאים של יוזמה, הובלה ומנהיגות. רובם בוגרי תוכניות הנוער של העמותה.

הזרוע השלישית בפעילות העמותה היא ארגון הבוגרים. לעמותה 58 אלף בוגרים, מתוכם בשנת תשפ"ב כ-7000 בוגרים פעילים שלוקחים חלק פעיל בארגון הבוגרים. סה"כ משתתפים בשנת תשפ"ב כ-15 אלף, מתוכם 8000 בני נוער (י-יב), כ-650 מכיניסטים וכ-7000 בוגרים פעילים. מדובר בבוגרים שמלווים על ידי העמותה במשך השירות הצבאי או בוגרים הנעזרים במערך לפיתוח הקריירה ומלווים על ידינו לפני, לאורך ולאחר הלימודים האקדמיים כולל שלב ההשמה. המערך כולל קשרי מעסיקים עם למעלה מ-50 חברות מובילות במשק, המערך עוזר לבוגרים להשתלב בשוק העבודה. כחלק מעשייה זו יצרנו יחד עם אוניברסיטת חיפה את "המסלול להשפעה ציבורית", הפונה לכל בוגרי "אחריי" שרוצים להתפתח במגזר הציבורי או במגזר השלישי. תוכנית נוספת כחלק מפעילות ארגון הבוגרים היא "אחריי לזמות" שבמסגרתה אנחנו מרכזים מדי שנה בעמותה את היוזמות הכי חשובות ובעלות פוטנציאל ונותנים להן רוח גבית של ליווי, הכשרה ותקציבי פעולה.

תוכל לספר איך הגעת לתפקיד שאתה ממלא היום בעמותה?

זוהי זכות גדולה מאוד עבורי לשמש היום כמנכ"ל העמותה. גדלתי באשקלון ובצבא שירתתי כלוחם ביחידת מגלן. נשארתי בקבע כמה שנים ואז השתחררתי והלכתי ללמוד תואר במתמטיקה וכלכלה באוניברסיטה העברית בירושלים. בתקופה זו חשבתי לעצמי שמעבר לאלגוריתמים, יהיה מעניין לגוון במשהו אחר בשעות אחר הצהריים. היו לי כמה חברים שהיו מדריכים ב"אחריי", וכך הגעתי לראשונה לעמותה. בתחילת הדרך קיבלתי את האחריות על הקבוצה בקטמונים בירושלים והייתה לי חוויה מאוד ייחודית ומעצימה עם הקבוצה. לאורך כל שנת הפעילות הרגשתי שאני הופך להיות דמות משמעותית עבור החניכים ובני הנוער. העשייה ב"אחריי" נכנסה לי ללב וזה גרם לי לתהות לגבי המשך הקריירה שלי. כך המשכתי שנה ועוד שנה, עברתי מתפקיד מדריך ורכז אזורי, אחר כך ניהלתי תוכנית חינוכית, הייתי 3 שנים בתפקיד סמנכ"ל ולאחר מכן נבחרתי למנכ"ל על ידי הוועד המנהל.

כמה עובדים יש לכם בעמותה?

ב"אחריי" ישנם 600 עובדים בשכר, כ-150 משרות מלאות והיתר משרות חלקיות. בנוסף, ישנם קרוב ל-1,000 סטודנטים המתנדבים בעמותה ובתמורה מקבלים מלגת לימודים. הסטודנטים משמשים כעוזרי מדריך במסגרות השונות. בסך הכל ישנן כ-400 מסגרות פעילות בארגון, כאשר לכל מסגרת יש מדריך ראשי בשכר ועוד שני עוזרי מדריך.

איך אתם מגיעים אל המדריכים שמשולבים בעמותה?

אנו שואפים שהמדריך יהיה מקומי, ואם הוא גם בוגר "אחריי" עוד יותר טוב כי הוא חווה את התהליך על בשרו (כ-40% מהמדריכים הינם בוגרים). למשל, השאיפה היא שמדריך בקרית שמונה יהיה מישהו בן המקום, כי הדמות שלו, סיפור החיים שלו והקרבה לבני הנוער, לשפה ולתרבות המקומית הוא הכי חזק. ישנן דרכים נוספות לגיוס מדריכים, כמו בשיטת חבר מביא חבר או דרך קבוצות ייחודיות כמו בוגרי מכינות קדם צבאיות, בוגרי תנועות נוער ואנשים שעשו שירות משמעותי ובפרט פיקודי.

מה מאפיין את המדריכים בעמותה?

המדריכים בעמותה נבחרים בקפידה. מחפשים את הפרופיל של המדריכים שהחניכים ירצו ללכת אחריהם מתוקף דמותם ומתוך יכולת היוזמה וההובלה שלהם. מדובר במדריכים בגילאי 26-24 שרובם עשו שירות צבאי משמעותי ואחוז גבוה מהם היו קצינים בצבא. מדריכי "אחריי" הם אנשי שטח עם לב ונשמה ענקיים. בסקר בוגרים שאנחנו עושים מדי שנה, במסגרתו אנחנו שואלים כ- 3,000 בוגרים שלנו מה זה "אחריי" בשבילם, המילה שתמיד חוזרת על עצמה היא "משפחה". הם תופסים את החוויה שלהם בעמותה כסוג של משפחה שנייה ובעבור חלקם אפילו משפחה ראשונה. הרבה מהם מתארים את התהליך ב"אחריי" כנקודת מפנה בחיים שבה התפיסה העצמית שלהם השתנתה.

כשמדריך מגיע לשכונה, מה הוא עושה?

ראשית המדריך מגיע להכשרת פתיחה וחווה את הרוח והערכים של "אחריי". לאחר מכן הוא מקבל שכונה תחת חסותו, מגיע לבתי הספר ומזמין את בני הנוער להצטרף לקבוצה. הוא מסתובב מתחת לבניינים ובמתנ"ס העירוני ומפיץ את פעילות העמותה בכל דרך אפשרית, כולל ברשתות החברתיות. בגלל שהעמותה כבר מוכרת ברוב המקומות, חלק מהחניכים כבר מכירים את הפעילות ורק מחכים שהיא תתחיל.

בתי הספר משתפים פעולה?

אנחנו עובדים בשיתוף פעולה עם הרשויות המקומיות ובתי הספר גם ברמה החינוכית - תפעולית וגם במימון התוכנית.

האם העמותה מתחרה במידה מסוימת בפעילויות הנוער?

לא, מרבית תנועות הנוער בישראל ממוקדות בילדים צעירים יותר, כאשר המדריכים הם הנוער בגילאי יא-יב. ב"אחריי" לעומת זאת, אלו הם גילאי החניכים. גם בהווה, תנועות הנוער הם ארגונים יותר צעירים בעוד שעמותת "אחריי" זה השלב הבא. יש לנו לא מעט חניכים שהם בוגרי תנועות נוער.

מי השותפים והממנים שלכם?

לכל מסגרת פעילות יש שותפים משלה. התקציב של "אחריי" מורכב מתמיכת משרדי ממשלה, כשהגדולים מבניהם הם משרד החינוך ומשרד הביטחון, אך יש גם משרדים נוספים כמו משרד הרווחה והמשרד לביטחון פנים. בנוסף, למעלה מ-100 רשויות מקומיות משתתפות במימון הפעילות, ויתר המימון (כ-50%-40) מגיע מפילנתרופיה. הפילנתרופיה כוללת מנעד רחב של גופים, כגון בנק לאומי (השותף המרכזי והמשמעותי ביותר שלנו), קרנות, תורמים פרטיים וחברות שמשקיעות בפעילות בעיר שלהן. יש לנו צוות מאוד חשוב המונה 8 אנשים שהתפקיד שלהם ב"אחריי" הוא פיתוח, שמירה על הקשרים ושיתופי הפעולה, ואחריות על הגבייה (משימה הכוללת דוחות על הפעילות).

מה ההיקף התקציבי שלכם לשנה?

ההיקף התקציבי לשנה עומד על כ- 55 מיליון באופן ישיר. בנוסף, עבור חלק מהפעילות שלנו, הכסף לא עובר דרך "אחריי", אז הפעילות למעשה עוד הרבה יותר רחבה.

מדובר בעמותה רחבת היקף ופעילות, אילו כישורים ניהוליים נדרשים על מנת לנהל את העמותה?

זהו אכן אתגר גדול. לדעתי, הדבר הכי משמעותי הוא חיבור לרעיון ולמשימה החברתית. היכולת להיות מדויק עבור הצוות, להשתמש במצפן שלנו לניווט העשייה לעבר החזון ולבחון כל הזמן את הליך קבלת

ההחלטות דרך הערכים וה-DNA של הארגון. מעבר לזה, כמו בכל תפקיד ניהולי, דרושים כישורים ניהוליים - מנהיגותיים וגם איזושהי בגרות ובשלות לטובת התמודדות עם מתחים ומשברים לאורך הדרך.

אילו אתגרים עולים בניהול עמותה כזאת?

מגוון צירים צריכים להתקדם במקביל. ציר ראשון הוא הציר האנושי. ההון האנושי הוא החשוב ביותר בארגון, כי הוא זה שמחולל את השינוי ומשפיע על העשייה החינוכית. לצורך כך אנחנו עוסקים בגיוס האנשים המתאימים, ההכשרה שלהם, ליווי, חניכה, קידום ומסלולי פיתוח. אחוז גדול מהסמנכ"לים ומנהלי התוכניות צמח מתוך העמותה וזה מאוד משמעותי. יותר מכך, חלק לא מבוטל מהעובדים הם גם בוגרי "אחריי" שבתחילת דרכם הסתכלו על המדריך או המדריכה והיה להם חלום שיום יבוא והם יהיו מדריכים בעמותה.

הציר השני הוא 'ניווט הספינה'. אנחנו לא חיים בוואקום, המגמות החברתיות משתנות ואנו פוגשים אותן בתוך "אחריי". דוגמה לנושא שנכנסו אליו לאחרונה ויש לנו תכנון לפתח אותו ברמה הארצית הוא הכשרה טכנולוגית לבני נוער. זוהי החלטה שנולדה לאחר הליך חשיבה אסטרטגי שערכנו לפני 4 שנים תוך ליווי חיצוני של חברת הייעוץ "שלדור". התהליך כלל הפקת לקחים וחשיבה אסטרטגית על תוצאות ארוכות הטווח שאנחנו רוצים להגיע אליהן.

הציר השלישי בניהול האתגרים הוא המימון. מדובר במפעל שלם שצריך לתכנן באופן רב שנתי על מנת לבחור את השותפים לדרך ולהיבחר על ידם. לפעמים יוצאים לדרך עם שותף המסייע במימון הפעילות, אבל לאורך הזמן מבינים שהוא לא השותף המתאים כי הוא מושך למסלול שהוא לא דווקא המסלול הנכון עבור הארגון או עבור קהל היעד שלו.

איך אתה מתמודד עם זה שחלק מהתורמים שלך הן חברות עסקיות שלעיתים הצורך שלהן להיות שותפות בעמותות חברתיות מונע מתוך אינטרס לטהר את שמן ומצפונן ולא מתוך מקום כנה של עזרה לזולת?

אני מרגיש שהשותפים שלנו נותנים לנו מימון מתוך מקום אמיתי של שיתוף פעולה, ורובם מאוד מעורבים בעשייה. השותף המרכזי שמהווה דוגמה למודל הזה הוא בנק לאומי. ברמה האישית כמי שעובד באופן הדוק עם דרג הניהול של הבנק, אני פוגש אנשים טובים שאני מאוד מעריך ואני רואה שהרצון שלהם לתרום לקהילה הוא אמיתי ולא מס שפתיים. עד לפני כמה שנים למשל, המדיניות של בנק לאומי הייתה מתן לקהילה בסתר. בארה"ב נהוג ש1%-2% מהרווח הולך לתרומה לקהילה. בישראל, תרבות הנתנה מושרשת עדיין בעיקר בתעשייה הישנה יותר. אני מאמין שחברות ההייטק יתרמו לקהילה יותר ויותר עם הזמן.

כבר היו מקרים בעבר שעמותות נקלעו למצבים לא נעימים

נכון, אבל אני מרגיש שלם בעשייה שלנו, כי כל שקל שמגיע אלינו אנחנו עושים את המיטב על מנת שהוא ישרת את הציבור הישראלי. אנחנו מחנכים לערכים, והיושרה היא חלק מה-DNA של הארגון שעליו אנחנו מחנכים את הנוער. להגיד שאין דילמות לפעמים, יש.

יש לך דוגמה לדילמה כזאת?

כאשר מדובר בשחור ולבן זה מובהק, אבל לפעמים יש גם מקרים של אפור. קח לדוגמה את סוגיית "כפל תמיכות" שקובעת שזה לא חוקי לקבל על אותה פעילות כסף משני משרדי ממשלה שונים. סוגיה זו ברור שהיא קו אדום. אבל לאורך הדרך נוספו למושג פרשנויות מרחיבות. כך למשל נולד המושג "כפל תמיכה רעיוני" שאומר שאם אתה מפעיל תוכנית עם משרד ממשלתי מסוים, אסור לך להפעיל את אותה תוכנית עם משרד ממשלתי אחר גם כאשר מדובר ברשויות אחרות ובני נוער אחרים. אני חושב שהסיבה המרכזית לכך

מקורה בייעול עבודת הממשלה ושמירה על חלוקת אחריות ברורה בין משרד הממשלה השונים. במקרים כאלה אנו צריכים לבחון האם ההחלטות שאנו מקבלים הן תקינות ועומדות בדרישות. לצורך כך מלווה אותנו באופן קבוע משרד עורכי דין שמסייע לנו בקבלת החלטות שנוגעות לסוגיות משפטיות.

מה ההבדל בין ניהול עמותה חברתית לבין ניהול של חברה עסקית?

אני חושב שרוב המשותף על השונה ברמת האסטרטגיה, העקרונות והתהליכים. ההבדל המרכזי הוא שבחברה עסקית הרבה יותר קל לבצע תהליכי מדידה משום שזו חברה למטרת רווח ופונקציית המטרה היא רווח. בארגון חברתי פונקציית המטרה היא לא רווח.

אחת הטענות שעלו בשנים האחרונות לגבי עמותות חברתיות היא שבגלל המצוקה הכספית הן נגררות לא אחת לצורך לממן את עצמן באמצעות פעילויות עסקיות. אתה מסכים עם זה?

הסכנה הכי גדולה במגזר השלישי היא לאבד את הדרך שלך כארגון, כי יש הרבה הזדמנויות מסביב שעלולות להוציא את הארגון מהמסלול ולסטות מהגשמת מטרותיו.

העמותה נסמכת בעיקר על ההון האנושי שלה. אז נשאלת השאלה איך משמרים הון אנושי כזה? איך יוצרים את המחבורות לארגון וגורמים לעובדים לקום כל בוקר לעשייה מחודשת?

הדבר הכי משמעותי זה הסיפוק מהעשייה והחוויות האישיות, כשם שהחוויה שאני חוויתי בתור מדריך שהביאה אותי להמשיך ב"אחריי". יש משמעות לרוח של הארגון, למחבורות של האנשים ול-DNA של הארגון. ב"אחריי" מסתכלים על האנשים בתור הנכס הכי חשוב של הארגון. יש תהליך משמעותי של הכשרה, גם הכשרת סף לפני תחילת תפקיד וגם לאורך הדרך. לכל שכבה יש את ההכשרות שלה. לדוגמה, כל המדריכים בארגון מגיעים לשלושה ימים של הדרכות בתחילת שנה, לאחר מכן בכל פרויקט הם מקבלים את ההכשרה הרלוונטית. מנהל תוכנית ב"אחריי", ברמת הכישורים שלו, צריך להיות מנכ"ל, אז אנחנו למעשה צריכים להכשיר מנכ"לים.

אתם עושים תהליכי מישוב בארגון?

בוודאי. לכל מנהל ב"אחריי" יש יעד אישי לפיתוח שהוא מדייק אותו ביחד עם המנהל שלו. אנחנו עושים פעמיים בשנה משובים ולקראת סוף שנה מבררים את ההמשכיות והאפשרות לקידום לאור מסלולי הפיתוח.

היום כשאתה מסתכל על העמותה, איפה אתה רואה אותה בעוד חמש שנים?

אנחנו נמצאים היום בתהליכי חשיבה אסטרטגיים. בגלל שיש בתוך הארגון כמה עולמות תוכן וקהלי יעד שונים, אנחנו צריכים להתאים את האסטרטגיה של הארגון לקהלים, ולבחון אותה ביחד עם המנהיגים של הקהלים השונים. לדוגמה, אסטרטגיה עבור המגזר הערבי צריכה להיבחן ביחד עם מנהיגים מהמגזר הערבי.

יש לכם פעילויות במגזר הערבי?

כן, יש לנו פעילויות בהיקף גדול במגזר הערבי ולהערכתי, בשנים הקרובות, נרחיב את הפעילויות שלנו בקרב אוכלוסיות שלא מתגייסות לצה"ל. במגזר הערבי המיקוד הוא בהעצמה, פיתוח אחריות ומתן כלים להשתלבות כמו למשל, חיזוק השפה העברית המדוברת. דוגמה נוספת, אנו פועלים בתוך 40 ישיבות לנוער חרדי. מדובר בנערים ונערות שחסרים להן המון כישורים, כמו למשל ידע באנגלית, ולא תמיד יש את מי שישאל אותם על עצמם ויסייע להם בהכוונה חיזוק והתפתחות אישית.

המדריכים מגיעים מהמגזרים הספציפיים?

כן, כמעט תמיד הם מגיעים מהמגזר הספציפי כי אין תחליף לשותפות אמיתית ומציאת מנהיג מקומי שיעצים את בני הנוער וישמש מודל חיקוי עבורם. עם זאת, יש מקרים ממוקדים שאנחנו משלבים מדריכים לא מהמגזר, לדוגמה חלק מהמדריכים במגזר הערבי הם יהודים כדי לסייע לבני הנוער בחיזוק השפה העברית המדוברת.

אחד הדברים שאנחנו נתקלים בהם, במיוחד במחקרים שעוסקים בארגונים ללא מטרת רווח בארץ ובעולם, שקיים פער בין הערכים והמטרות של הארגון לבין הניהול של ההון האנושי בתוך הארגון. איך אתה רואה את המצב אצלכם?

אני חושב שזו אחת החוזקות של "אחריי". בארגון הזה אנשים לא נמצאים בעבור שכר, אלא בעבור העשייה והחוויה.

אז איך אתם שומרים על המוטיבציה של העובדים והמחברות לארגון?

הסיפוק מהעשייה זה הדבר הכי משמעותי. תחושת הסיפוק הכי גדולה בתפקיד שלי היא לפגוש את החניכים והבוגרים. אתה מבין את המשמעות של מה שאתה עושה וזה נותן לך תחושת סיפוק וחיבור לארגון. כאשר אנחנו פוגשים באירועי שיא שאנחנו עורכים את כל החניכים, זו חוויה מרגשת. אתה עובד כל כך קשה בלגייס את האנשים ולהכשיר אותם, ואז כשמגיעים לשטח וחווים ביחד איתם את התהליכים זו תחושת סיפוק מטורפת. זה מחזק את המחברות של העובדים לארגון. חוץ מזה חשוב גם לתת הוקרה ופירגון לעובדים ולהראות להם שהם חשובים לנו וגם לארגן ימי כיף וגיבוש. צריך לעזור לעובדים, לחנך אותם, למשב אותם, להכשיר אותם ואפילו לנסות ולבנות ביחד איתם תמונת עתיד לחיים שלהם כשהם יוצאים מהארגון. יש לנו עובדים שנמצאים בארגון 10 שנים והם עוזבים את הארגון בגילאי 30 + וצריכים לצאת לדרך חדשה. חלקם אפילו לא תכננו לעסוק בחינוך, הם פשוט נסחפו פנימה לתוך הארגון.

קורה שאתם מפטרים עובדים? על רקע מה זה נעשה?

זה יכול להיות במקרים של חציית קו ערכי או אתי. במקרים מאוד חריגים אנחנו מפטרים על תוצאות, אבל זה קורה אחרי שעשינו השתדלות אמיתית עם העובד בשביל להשתפר. אם יש מוטיבציה, ניסיון, לקיחת אחריות ומחויבות, אז גם אם אין הצלחה, אנחנו ננסה לחפש לעובד תפקיד אחר בארגון. אבל כן, במקרים חריגים, אנחנו נאלצים גם לפטר. בסופו של דבר אנחנו לוקחים כסף שבמידה רבה הוא ציבורי לטובת מטרות חברתיות ואנחנו מתייחסים לזה בצורה מאוד רצינית. לשמחתי אלו מקרים חריגים.

מהי הבעיה הניהולית הכי קשה שאתה רואה בימים האלה?

בשנים האחרונות הקורונה הביאה עמה קושי יחסית גדול, בעקבות חוסר הודאות. זה בא לידי ביטוי בהתאמת הנהלים הפנימיים שלנו בתוך הארגון אל מול הנהלים של המדינה וגם מבחינת הסיכון ותחושת האחריות על בריאותו של העובד ומשפחתו. לצד זאת, יש לנו אחריות כארגון שמחנך לאחריות ויוזמה לקחת תפקיד משמעותי במצוקות החברתיות והכלכליות שרק מתעצמות. נוסף לזה לחץ וחרדה של הציבור ואי ודאות כלכלית.

לדוגמא, בתחילת משבר הקורונה קיבלנו מיילים שהפעילות לא יכולה להמשיך בסגר ולכן לא נוכל לקבל תשלום עבורה. בתוך הסיטואציה הזו של אי וודאות רצינית נדרשנו לקבל החלטות. לשמחתי קיבלנו החלטה שאנחנו חייבים בעת הזאת לממש את מה שאנחנו מחנכים אליו והפכנו את כל הארגון לארגון סיוע בחירום. פתחנו חמ"ל 24/7 שבו כל אנשי המטה לקחו חלק ובכל רשות מקומית גייסנו מתנדבים שהתחברו לצרכי

הרשות, לחמ"ל העירוני. בהתחלה החניכים אספו את הצרכים, כל אחד קיבל אחריות על רחוב ספציפי והם התקשרו לכל השכנים מדי שבוע ושאלו לשלומם והאם הם זקוקים לעזרה. קראנו לכל הבוגרים שלנו לבוא ולסייע, בהבאת מזון, עזרה לקשישים ועם הזמן נכנסנו לאט לאט ליוזמות נוספות. היה פה אתגר מאוד גדול גם מבחינת הקשיים של אנשי צוות שהם ומשפחתם חוו בתקופה הזו. לשמחתי, העשייה הזו הביאה לתחושת מסוגלות ומשמעות גדולה בארגון וחווית הצלחה. אבל מגפת הקורונה טרם הסתיימה ואי הוודאות לא נעלמה, אז גם בימים אלו אנחנו מדייקים את תוכניות המגירה ומפיקים לקחים מהגל הראשון. אנחנו מתכננים קדימה את הפעילות של הארגון ובוחנים מהי שיטת העבודה שנדרשת על מנת לשמר את הכספים.

הזכרת קודם את הנושא של הפקת לקחים ממשבר הקורונה, אתה בטח מכיר את המושג של "למידה ארגונית" ו"ארגון לומד". אתם רואים את עצמכם כארגון לומד?

זה נמצא בראש סדרי העדיפויות שלנו כארגון ואנחנו מנסים כל הזמן ללמוד, לשפר ואף לאמץ מודלים של תחקירים. מאחר ואנחנו ארגון שטח, אנחנו חייבים ללמוד תוך כדי תנועה וזה אתגר מאוד גדול. האינטנסיביות של השוטף מאתגרת לפעמים את היכולת להרים את הראש מעל למים. זה לא מספיק לעשות ישיבה ולהפיק לקחים, צריך לחקור את הדברים יותר לעומק. בין היתר זה כולל גם השוואה לארגונים אחרים, הסתכלות על מגמות וניתוח השנים האחרונות. הכי קל זה להכין תוכנית חומש אחת לכמה שנים ולהקצות לזה זמן ומשאבים, אבל זה לא מספיק. במהלך השנה אנו שואפים ללמוד, להוביל תהליכי חשיבה תוך כדי תנועה ובשיתוף עם יועצים חיצוניים ועם מנהיגים ממגזרים שונים. אנחנו משתדלים כל הזמן להשתפר.

יש משהו שאתה לקחת באופן אישי מלימודי ה-MBA באוניברסיטת חיפה לעבודתך בשטח?

כן בוודאי, תוכנית ה-MBA כללה שילוב של מרצים מנוסים וחבורה מגוונת ואיכותית שמלווה בשיח עמיתים.

אם היו שואלים אותך היום מה כדאי להוסיף לתוכנית האלכ"רים, מה היית ממליץ להוסיף מתוך נקודת המבט שלך כמישהו שמגיע מהשטח?

אני חושב שחשוב לשזור בתוך התוכנית יותר מפגשים עם מנכ"לים או מנהיגים חברתיים. לא רק מנכ"לים של ארגונים אלא גם מנכ"לים של חברות כי אני חושב שיש הרבה מן המשותף. ההכשרה צריכה לתת כלים לצד למידה מתובנות גם של אנשים אחרים מנוסים מהשטח. בסופו של דבר, לנהל ארגונים זה בית ספר לניהול ומנהיגות.

[חזרה לתוכן העניינים](#)