

פרופיל של "מנהיגות מחויבת חברתית מצטיינת"

אושרת כץ שחם
רינת קליין
סימה ציפרפל
ד"ר ראובן גל
ד"ר דפנה גץ

מוסד שמואל נאמן
למחקר מדיניות לאומית



חברה | 05/23





מוסד שמואל נאמן
למחקר מדיניות לאומית

פרופיל של "מנהיגות מחויבת-חברתית מצטיינת"

דו"ח סופי

אושרת כץ שחם

רינת קליין

סימה ציפרפל

ד"ר ראובן גל

ד"ר דפנה גץ

מאי, 2023

אין לשכפל כל חלק מפרסום זה ללא רשות מראש ובכתב ממוסד שמואל נאמן מלבד לצורך
ציטוט של קטעים קצרים במאמרי סקירה ופרסומים דומים תוך ציון מפורש של המקור.
הדעות והמסקנות המובאות בפרסום זה הן על דעת המחברים. ות ואינן משקפות בהכרח את
דעת מוסד שמואל נאמן

תוכן העניינים

5.....	תקציר מנהלים.....
9.....	1. רקע.....
12.....	2. מטרת הפרויקט.....
12.....	3. מתודולוגיה.....
12.....	3.1 אוכלוסיית ומהלך המחקר.....
13.....	3.2 כלי המחקר.....
14.....	4. תיאור המדגם.....
15.....	5. ניתוח תוכן: מבט על הבוגרים.....
15.....	5.1 הבוגרים - רקע אישי.....
20.....	5.2 הישגי הבוגרים בתחום המנהיגות החברתית.....
23.....	5.3 חיבור בין התפקיד בארגון לערכים האישיים של הבוגרים והבוגרות.....
26.....	5.4 הקשר בין ההכשרה בתוכניות רוטשילד לפעילות כמנהיג/ה חברתית.....
28.....	5.5 תוכניות הבוגרים לעתיד.....
29.....	5.6 מהן התכונות ומהם הכישורים הנדרשים למנהיג/ה חברתית/ת מצטיין/ת?.....
33.....	5.7 האם מנהיג חייב לצמוח מרקע חברתי מוחלש?.....
35.....	6. ניתוח תוכן: מבט על תוכניות של שותפויות רוטשילד.....
35.....	6.1 הסיבה להשתתפות בתוכנית של שותפויות רוטשילד.....
36.....	6.2 הדברים החיוביים בתוכנית ההכשרה.....
38.....	6.3 מה ניתן לשפר בהכשרה?.....
39.....	6.4 הקשר עם רשת הבוגרים.....
43.....	7. ניתוח תוכן: ראיונות 360°.....
44.....	7.1 נתנאל טוויטו.....
53.....	7.2 הנאדי שאער.....
61.....	7.3 רוני גירון.....
67.....	7.4 הילה חלילי.....
71.....	8. סיכום, מסקנות והמלצות.....



9. ביבליוגרפיה..... 74
- נספח א' - שאלות לבוגרים..... 76
- נספח ב' – שאלות לעמיתים ולמנהלים..... 79

רשימת טבלאות

- טבלה 1: הבוגרים והבוגרות- רקע אישי (לפי תכניות ואז לפי סדר שמות המשפחה)..... 15

רשימת איורים

- איור 1: התפלגות מרואיינים לפי מגדר..... 14
- איור 2: התפלגות מרואיינים לפי תכנית הכשרה..... 14
- איור 3: DNA של מנהיג חברתי..... 32
- איור 4: דגשים לפרופיל של מנהיג מחויב חברתי מצטיין..... 72

תקציר מנהלים

מטרת המחקר היא תיאור הפרופיל של בוגרי תוכניות של ארגון שותפויות אדמונד דה רוטשילד¹ כמנהיגים מחויבים חברתית, הפועלים לצמצום פערים חברתיים וכלכליים בחברה הישראלית. אוכלוסיית המחקר התבססה על מדגם שכלל 17 בוגרים ובוגרות מצטיינים (מתוך 1471 בוגרים של תוכניות רוטשילד), שנבחרו על סמך פרמטרים כמו מגדר, מקום מגורים, סוג ארגון, התוכנית שבה השתתפו והמגזר בו הם עובדים. בנוסף רואיינו בראיונות היקף ('ראיונות 360°') 11 עמיתים, עובדים ומנהלים של ארבעה מתוך 17 הבוגרים. במסגרת המחקר בוצע ניתוח נושאי (תמטי) של ראיונות עומק חצי- מובנים.

המדגם כלל 12 נשים ו-5 גברים, כאשר 14 מהם השתייכו לחברה היהודית, שניים לחברה הערבית ואחת לחברה הדרוזית. רוב הבוגרים גדלו בפריפריה הגיאוגרפית או החברתית, כאשר 8 מהם בחרו להשתלב במגזר הציבורי, 5 במגזר העסקי ואילו 4 בחרו להשתלב במגזר השלישי.

ממצאי המחקר הראו כי בוגרי התוכניות הללו השיגו הישגים משמעותיים בצמצום פערים חברתיים, גיוון, הכלה, מוביליות חברתית, פיתוח קהילתי, שיפור תשתיות ופיתוח מנהיגות. ככלל, הם הוכיחו את יכולתם ליצור השפעה משמעותית ושינוי חיובי בקהילות ובארגונים שבהם השתלבו. המחקר מצא גם כי בוגרים שילבו את הערכים החברתיים שלהם בתפקידיהם במקום העבודה.

בניתוח התנהגותם של הבוגרים בולטת נטייתם ליזום ולא לחכות שדברים יקרו מעצמם. הם מרבים להעלות רעיונות ויוזמות, בונים קשרים עם עמיתים ובעלי עניין, נותנים דוגמה אישית ושואפים להוות השראה על מנת לגרום לאחרים לפעול למען מטרת חברתיות וליצור השפעה. הדבר מתאפשר לרוב בזכות כישורים בינאישיים טובים ובניית אמון. הממצאים מצביעים על כך שהערכים של הבוגרים המצטיינים חופפים פעמים רבות עם האופן בו הם מתפקדים במקום העבודה, בעיקר במגזר השלישי והממשלתי.

בוגרים העובדים במגזר העסקי מתמודדים עם אתגרים כמו התנגדות של עמיתים או בכירים לביצוע פעילויות בעלות השפעה חברתית. על מנת להתמודד עם אתגרים אלו הם מנסים לזהות את המקומות שבהם יש התכנסות של ערכי מקום העבודה עם הערכים החברתיים אותם הם מנסים לקדם, וכך הם שואפים ליצור השפעה חיובית במקום העבודה ומחוצה לו.

רבים מהבוגרים מדגישים את שאיפתם להמשיך ליצור שינוי משמעותי ולשפר את החברה גם בהמשך הקריירה, במיוחד בנושאים כמו צמצום פערים, קידום המוביליות החברתית או שיפור החינוך. לחלקם יש שאיפות ברורות (למשל יו"ר מועצה, מנכ"ל משרד ממשלתי, מנהלי אחריות תאגידית), וחלקם חושבים במונחים כלליים יותר, אך כולם רוצים לבצע תפקידים בעלי משמעות.

¹ ראו [/https://rothschildcp.com](https://rothschildcp.com)

ממצאי המחקר מצביעים על מגוון של תכונות וכישורים אישיים הרלוונטיים למילוי תפקידים כמנהיגים חברתיים.

לגבי השאלה האם מנהיגים חברתיים צריכים להגיע מהרקע החברתי אותו הם מנסים לשנות כדי להיות אפקטיביים – נתקבלו תשובות מעורבות, ובכל מקרה הודגש הצורך בשילוב של היכרות ממקור ראשון עם הבעיה החברתית יחד עם היכולת להוביל שינוי חברתי.

המחקר בחן גם את השקפותיהם של הבוגרים על תוכניות שותפויות רוטשילד בהן לקחו חלק. המרואיינים ציינו צרכים פיננסיים, עניין במנהיגות, צמיחה אישית והרצון ליצור שינוי או להוביל פעולות חברתיות – כסיבות העיקריות להצטרפות לתוכנית.

הבוגרים מצאו את התוכניות כמועילות בפיתוח יכולות אישיות ומקצועיות, בניית רשתות (networking) חברתית ועסקית, חשיפה לאנשי מפתח, ופיתוח ביטחון עצמי ומסוגלות. עם זאת, חלק מהבוגרים הציעו להתמקד יותר בהכשרה מעשית בנושאים כמו ניהול זמן וכתובת קורות חיים, ולשים דגש על גיוון והכלה ועל השיח סביב נושא הזהות והשייכות.

הבוגרים המליצו לשכלל את תהליך המיון לבחירת מועמדים, והציעו לשפר את אפשרויות הרשות בין בוגרי התוכניות השונות.

מרבית הבוגרים רואים את רשת הבוגרים כמשאב חשוב, אך חלקם אינם פעילים ברשת עקב עומס כללי או העדפה לרשתות אחרות. רשת הבוגרים מציעה פעילויות מגוונות, הזדמנויות ליצירת קשרים, קידום אישי ומקצועי, הדרכה והתמחות ותרומה חזרה לארגון. חלק מהבוגרים מתקשים להשתתף בפעילויות המתקיימות באזור המרכז ומקווים לראות פעילות גם בפריפריה. הבוגרים חשים כי רשת הבוגרים דורשת חשיבה אסטרטגית נוספת, בעיקר בנושא רתימת הבוגרים הנמצאים בעמדות מפתח במשק.

המחקר מצא כי כל בוגרי התוכניות השונות של רוטשילד שרואיינו מצטיירים כמנהיגים מחויבים חברתית אשר מקדמים נושאים חברתיים ופועלים לצמצום פערים חברתיים וכלכליים. בוגרים בעלי מוטיבציה פנימית חזקה כאלו ואחרים כדוגמתם מסוגלים לגייס את יכולותיהם, ערכיהם ואת הכלים שרכשו במהלך ההכשרה בתוכניות רוטשילד ותוכניות אחרות כדי ליצור שינוי חיובי משמעותי בקהילות ובארגונים. ניתן לנבא שמרבית הבוגרים שרואיינו ימשיכו להצטיין כמנהיגים חברתיים לאורך זמן, לאור השאיפות שהם מציינים להמשיך ולפעול בתחום החברתי גם בטווח הארוך.

ממצאי המחקר מציעים שמצוינות במנהיגות חברתית מבוססת על מגוון תכונות שאנשים "מביאים מהבית", בהן אמפתיה, אינטליגנציה רגשית, תשוקה לשינוי, תחושת שליחות, מוטיבציה פנימית חזקה, יחסי אנוש טובים, ענווה, התמדה, חריצות, יצירתיות, רצון להתעמק בפרטים ואומץ. תכונות טבועות אלו (או לפחות ההמצאות של חלקן) הן מעין 'תנאים מוקדמים' (Prerequisites) שמאפשרים בסופו של דבר לבוגרים ולבוגרות להשפיע על סביבתם, להוות השראה ולסחוף אחריהם אנשים אחרים לפעול למען מטרות חברתיות.

מאיך גם **מיומנויות** כמו יכולת למידה ועבודה בשיתוף פעולה וכחלק מצוות הם כלים חשובים עבור מנהיגים חברתיים מצטיינים. היכולת לקבל החלטות בתנאי לחץ ואי-ודאות, או למידה מכישלונות - נתפסות כמיומנויות חשובות בסל הכישורים הנדרשים. יכולת לעורר אמון ותקשורת בינאישית טובה חיוניים אף הן, משום שעל המנהיג החברתי להיות מסוגל להעביר ביעילות את המסרים והרעיונות שלו לאחרים, לעורר בהם מוטיבציה, לרכוש את אמונם ולרתום את היכולות שלהם למען המטרה. תקשורת בינאישית טובה כוללת שמירה על סביבת עבודה נעימה ואיזון בין יחסים מקצועיים לאישיים.

נדגיש שהאבחנה בין **תכונות** (שאנשים "מביאים מהבית") לבין **מיומנויות** (שנרכשות במהלך התוכניות) איננה חדה, גם לא חד-משמעית. בין השתיים יש קשר, השפעה הדדית והתפתחות משותפת או מקבילה.

רבים מהבוגרים והבוגרות מצביעים על התאמה בין ערכיהם האישיים לערכי הארגון בו הם מועסקים כגורם מאפשר להצלחתם כמנהיגים חברתיים. ממונים ועמיתים בארגון תומכים ברעיון זה. מכאן **שקיימת חשיבות רבה להשמה של הבוגרים והבוגרות בארגונים שהם קרקע מתאימה עבורם וכדאי לוודא שישנה תמיכה בהשמה כזו.**

המעורבות של הבוגרים חורגת מעבר לפעילויות חברתיות במקומות העבודה שלהם לרמה קהילתית רחבה יותר. חלקם משתתפים באופן פעיל בעשייה חברתית בקהילות המוצא שלהם, בעוד שאחרים ממקדים את מאמציהם בקהילות מקומיות ואף יוזמים בניית קהילות על מנת לתת מענה לאוכלוסיות מגוונות.

מרבית התובנות שעלו מתוך הראיונות עם הבוגרים קיבלו חיזוק גם בראיונות ההיקף (360°) שבוצעו עם ממונים, עמיתים ועובדים אחרים. עם זאת בראיונות אלו הושם דגש גם על חשיבות הארגון הקולט ונכונותו לאפשר לבוגרים לפעול בנושאים החברתיים אותם הם מנסים לקדם, בעיקר בארגוני השלטון המקומי ובמגזר הפרטי.

המלצות לפעולה:

- ככל שיושם דגש רב יותר בתהליכי המיון לתוכניות השונות על קיומן של התכונות המוזכרות במחקר זה אצל המועמדים והמועמדות כך יעלה הסיכוי להצמיח בסוף התהליך מנהיגות חברתית מצטיינת.
- ככל שתינתן עדיפות לפיתוח המיומנויות הללו כחלק מסל הכישורים ששותפויות רוטשילד מטפחים בקרב המשתתפים בתוכניות השונות, כך הבוגרים והבוגרות יהיו מסוגלים לפתח את תחושת המסוגלות ולמקסם ולרתום את החוזקות והתכונות המולדות שלהם.
- כחלק מהכשרות של תכניות רוטשילד רצוי לפתח ולחזק את הזיקה של המשתתפים לקהילות על מנת לעודד חוסן קהילתי ואיכות החיים של יחידים וקבוצות בסביבת חיים משותפת, המתמודדת עם מציאות מתפתחת.

- קיימת חשיבות רבה להשמה של הבוגרים והבוגרות בארגונים שהם קרקע מתאימה עבורם ולכן כדאי לוודא שישנה תמיכה בהשמה כזו.
- מעקב לאורך זמן אחרי הבוגרים שרואיינו, ביחד עם בחינה של פרופיל מנהיגים חברתיים צעירים לאור שינויים והתחדשות בתוכניות רוטשילד השונות במסגרת מחקרי המשך – אלה יוכלו לתת תמונה ארוכת טווח של ההשפעה של התוכניות על המנהיגים ועל החברה הישראלית.

1. רקע

העידן החברתי הנוכחי מאופיין בשינויים מהירים תוך הופעת צורות חדשות של כוח. חיזוק הכוח החברתי וההבנה שקידום קהילה, תוך הנעת המוביליות החברתית במעלה הסולם החברתי-כלכלי ישפיע לחיוב על האוכלוסייה כולה (קיסר-שוגרמן, בן-יוסף, קנת, רווה וגל, 2022א; לוי, בוקעי, וקרני, 2021; מנהיגות אזרחית, 2016, אברמזון, 2019; Porteous, 2013). אחת הדרכים ליצירת שינוי ושיפור חברתי היא באמצעות ארגונים הפועלים בשדה החברה האזרחית והמגזר השלישי, המעניקים שירותים חברתיים לאוכלוסיות הנזקקות לכך תוך שיתוף פעולה עם רשויות השלטון (מנהיגות אזרחית, 2016, אברמזון, 2019), אך גם באמצעות גיוס המגזר העסקי (טליאס, היימן, עברון ושמעוני, 2010) במטרה ליצור קהילה מיטיבה.

'קהילה מיטיבה' משמשת עמוד תווך של זהות ושייכות, וכן מספקת תשתיות, מנגנונים, תהליכים ורשתות שיתופיות לקידום היבטים חברתיים, חינוכיים, פיזיים וכלכליים. 'קהילה מיטיבה' מניעה תהליכי מוביליות חברתית-כלכלית, משפרת מנהיגות חברתית, חוסן קהילתי ואיכות החיים של יחידים וקבוצות בסביבת חיים משותפת, המתמודדת עם מציאות מתפתחת (קיסר-שוגרמן ואחרים, 2022א).

החוסן הקהילתי הוא "מקור משמעותי לחוסנו של הפרט ועל כן, לסביבת המגורים ולקהילה השפעה נרחבת על רמת המוביליות של הפרט ועל איכות חייו"². המושג חוסן בעברית נשען על המונח הלוועזי Resilience, שברמת הפרט משמש בדרך כלל כביטוי ליכולת העמידות של הפרט במצבי לחץ קיצוניים. עם זאת, המושג רלוונטי גם לרמות אחרות – חוסן קהילתי, חוסן יישובי (פדן ואלרן, 2018) וגם חוסן לאומי (פדן וגל, 2020). בין הגורמים החשובים ביותר בבניית חוסן יישובי וקהילתי נמצא גורם המנהיגות (שם, 53-54).

במקרים רבים, חיזוק החוסן הקהילתי נשען על רשתות חברתיות. רשתות חברתיות ויחסים חברתיים מתקיימים באפיק החברתי וכוללים מאפיינים כגון יחסי חליפין, זהות וערכים משותפים, יצירת קואליציות, שיתופי פעולה ועידוד יזמות בשטח (קיסר-שוגרמן ואחרים, 2022). הרשתות החברתיות מטפחות את היכולת להסתגל וליצור שינויים על ידי חיזוק היכולת של בני אדם ליזום חידושים חברתיים ולפעול באופן קולקטיבי (Moore & Westley, 2011; Newman & Dale, 2005). כמו כן, רשתות חברתיות מהוות כלי מרכזי הן בתקשורת בין חברי הקהילה לבין עצמם והן בין המנהיגות לבין חברי הקהילה.

על מנת להצליח במשימות אלו אנו נדרשים, בין היתר, למנהיגות שתפעל ותוביל את השינוי החברתי (מנהיגות אזרחית, 2016, אברמזון, 2019). מנהיגות איננה תפקיד, אלא מערך של פעולות

² קהילה מיטיבה: <https://www.kehila-meitiva.org/about>

או התנהגויות של היחיד המניעות שינוי. לפי הגדרה זו (Heifetz R. A., Linsky M. & Grashow A.) (2009), יחידים המחזיקים בעמדות סמכות אך פועלים כדי לשמור על הסטטוס קוו או לשמר את כוחם הם אינם מנהיגים. במקום זאת, המדד למנהיגות טמון במידת הסיכון והאחריות האישית שאדם לוקח כשהוא מוביל שינוי ומתעמת עם כוחות שמרניים המתנגדים לו.

אחת הגישות לקידום לפתרון בעיות חברתיות בקהילה גורסת כי ניתן להפיק תועלת ממנהיגות חברתית המתמקדת בקהילה המקומית כמקור לשינוי מתוך ההבנה שאתגרים חברתיים מאופיינים בדילמות ובערכים שונים, לעיתים מנוגדים, איתם יש להתמודד. כלומר, המנהיגות החברתית משקפת תהליך של למידה וגילוי חברתי ומערבת קהילות בשינויי ערכים ותרבות. המנהיגות החברתית היא בעלת יכולת השפעה שמתפתחת אצל יחידים מצד סביבתם החברתית ומבוססת על הזדהות עימם, אמון שמתפתח כלפיהם ומוניטין שנצבר לאורך זמן (Porteous, 2013). מכאן שהמנהיג החברתי מבקש לשנות את הסביבה בדרכים חיוביות, ליצור ולפתח יוזמות המייצרות השפעה חברתית ושינויים חברתיים בקבוצה או בקהילה (Tintoré, 2019) ולכן נדרש להיות אדם המסוגל להשפיע באופן משמעותי על ההתנהגויות, המחשבות והרגשות של אחרים ולהיות בעל יכולת להוביל לשינויים הסתגלותיים בקבוצות, ארגונים, קהילות ומדינות ולהוביל את החברה קדימה לשינוי.

כוח משפיע זה נובע מהידע, המעורבות והמומחיות של המנהיג, כמו גם מהמחויבות האישית והחברתית שלו (Forsyth, 2015; Langner, Hennigs & Wiedmann, 2013; Porteous, 2013). למנהיג חברתי רשת חברתית ענפה ולכן למסרים ולדעות שלו יש פוטנציאל רב להשפיע בצורה חיובית ויעילה על דעתם של רבים (Forsyth, 2015) להניע תהליכים ולשכנע אחרים לפעול למען מטרה משותפת (Barendsen & Gardner, 2004) בנוסף, למנהיגים אלו יש את הכישורים לזהות ולספק את הצרכים הבינאישיים והחברתיים של הקבוצה או הרשת החברתית בה הם פועלים באמצעות מסרים הפונים לרגשות ולמניעים הלא-מודעים (הטיות מחשבתיות ואמונות) של חברי הקבוצה (פופר, 2007; 2012).

אין פלא, שמנהיגות חברתית חיונית ליצירת שינוי חברתי חיובי ולשיפור איכות החיים של יחידים וקהילות. באמצעות גיוס של ארגוני החברה האזרחית והמגזר העסקי, ובאמצעות טיפוח רשתות חברתיות וקשרים, מנהיגים חברתיים יכולים להניע את פיתוחה של קהילה מיטיבה המאופיינת בחוסן קהילתי, מעורבות חברתית ומדיניות תומכת. על ידי עבודה משותפת ותקשורת יעילה של החזון והמטרות שלהם, מנהיגים חברתיים יכולים לעורר ולהניע אחרים להצטרף למאמץ ליצור עתיד טוב יותר לכולם.

מנהיגים חברתיים אינם בהכרח נולדים ככאלו. יש צורך בהתפתחות ולמידה על מנת להיהפך למנהיגים שהם גם מחויבים וגם מסוגלים לפעילות מנהיגותית יעילה בקהילותיהם. בקרב הארגונים הקיימים בחברה האזרחית ישנם כאלה שמפתחים תוכניות מיוחדות למטרה זו. נושא

זה זוכה לפריחה מיוחדת גם בישראל (חמלוטם, 2020)³. בצד ההשקעה המרובה הכרוכה בתוכניות אלו, יש צורך מיוחד בביצוע מחקרי הערכה על אפקטיביות התוכניות ועל השפעותיהן ארוכות הטווח. עניין מיוחד יש בזיהוי פרופילים רצויים ומצטיינים של בוגרי תוכניות אלו. המחקר הנוכחי, שהוזמן ע"י הארגון המקיים מבחר תוכניות כאלו, בא לענות על צורך זה.

³ ראו במיוחד: <https://dr-hemmo.co.il/%D7%AA%D7%95%D7%9B%D7%A0%D7%99%D7%95%D7%AA-%D7%A4%D7%99%D7%AA%D7%95%D7%97-%D7%9E%D7%A0%D7%94%D7%99%D7%92%D7%95%D7%AA-%D7%91%D7%99%D7%A9%D7%A8%D7%90%D7%9C>

2. מטרת הפרויקט

תיאור פרופיל של מנהיגים/ות מחויבים/ות חברתית מצטיינים, בוגרי תוכניות פיתוח מנהיגות צעירה של קרן רוטשילד המשפיעים/ות ומקדמים/ות נושאים חברתיים ופועלים/ות לצמצום פערים חברתיים וכלכליים בחברה הישראלית.

3. מתודולוגיה

3.1 אוכלוסיית ומהלך המחקר

המחקר נערך על מדגם של 17 בוגרים/ות מצטיינים, מתוך אוכלוסייה של 1,471 בוגרים שהשתתפו בתוכניות ארגון שותפויות אדמונד דה רוטשילד⁴. בחירת הבוגרים/ות למדגם נעשתה יחד עם הצוות מקרן רוטשילד ומרשת הבוגרים של הארגון. בבחירה נלקחו בחשבון פרמטרים כגון: מגדר, מקום מגורים, סוג הארגון, התוכנית שעברו הבוגרים בקרן רוטשילד והמגזר בו הם פעילים עכשיו. בנוסף, במחקר השתתפו מנהלים/ות ועמיתים/ות של ארבעה מהבוגרים/ות. המחקר נערך בשלושה שלבים:

שלב א' - שלב הפיילוט, אשר כלל 3 בוגרים שנבחרו בהתייעצות עם צוות רוטשילד.

שלב ב' - ראיונות עם 14 בוגרים/ות נוספים.

שלב ג' - ראיונות היקף (360⁰) עם מנהלים/ות ועמיתים/ות של ארבעה מהבוגרים/ות על מנת להשלים את פרופיל המנהיג החברתי.

שלב ד' - ניתוח ראיונות העומק.

שלב ה' - כתיבת דוח מסכם.

⁴ תכנית קו הזינוק: [/https://rothschildcp.com/kav-hazinuk](https://rothschildcp.com/kav-hazinuk)
תכנית שגרירי רוטשילד: [/https://rothschildcp.com/br-ambassadors](https://rothschildcp.com/br-ambassadors)
תכנית הצוערים: [/https://rothschildcp.com/cadets](https://rothschildcp.com/cadets)

3.2 כלי המחקר

- המחקר הינו מחקר איכותני שנערך באמצעות ראיונות עומק אישיים חצי-מובנים (semi-structured interviews) [נספח א], כאשר ניתוח הממצאים בוצע בשיטת הניתוח הנושאי⁵ (Caulfield, 2019).⁶
- ראיונות עומק חצי-מובנים בשיטת "משוב 360 מעלות"7 (עם מנהלים/ות, עמיתים/ות ושותפים נוספים).

⁵ ניתוח נושאי (Thematic Analysis) - שיטה לניתוח נתונים איכותיים המיושמת על קבוצה של טקסטים, כגון ראיונות או תמלול ראיונות, בה בוחנים מקרוב את הנתונים על מנת לזהות נושאים משותפים - נושאים, רעיונות ודפוסים משמעותיים המודגשים בטקסט.

⁶ Caulfield, J. (2019) How to Do Thematic Analysis
[/https://www.scribbr.com/methodology/thematic-analysis/](https://www.scribbr.com/methodology/thematic-analysis/)

⁷ המונח 'מחקר 360' לקוח מתחום ניהול כוח אדם, והוא כינוי לתהליך משוב שבו עמיתים, מנהלים ואחרים מספקים משוב על ביצוע של עובד/ת כדי להגיע לתובנות עשירות ומהימנות יותר. Heathfield, S. (2020). "What is a 360 Review?" Retrieved April 134, 2023, from <https://www.thebalancemoney.com/what-is-a-360-review-1917541>

4. תיאור המדגם

המדגם כלל 17 בוגרים ובוגרות מתוך 1471 בוגרי תוכניות שותפויות רוטשילד בגילאי 26 עד 37 (גיל ממוצע 32). 70% מהמדגם היו נשים (55% באוכלוסיית הבוגרים) ו-30% גברים (35% באוכלוסיית הבוגרים).

איור 1: התפלגות מרואיינים לפי מגדר



17 המרואיינים ייצגו שלוש תוכניות מובילות בפיתוח מנהיגות חברתית, אותן מבצעת 'שותפויות אדמונד דה רוטשילד'. איור 2 מתאר את חלוקת המרואיינים לפי תוכניות אלו:

איור 2: התפלגות מרואיינים לפי תכנית הכשרה



מתוך הבוגרים שרואיינו, 14 בוגרים - המהווים 82% מהמדגם - משתייכים לחברה היהודית (78% באוכלוסיית הבוגרים); שני בוגרים - המהווים 12% מהמדגם - הם מן החברה הערבית (16.6% באוכלוסיית הבוגרים) ובוגר אחד - המהווה 6% מהמדגם - שייך לחברה הדרוזית (4.25% באוכלוסיית הבוגרים).

רוב הבוגרים שהשתתפו במדגם גדלו בפריפריה הגיאוגרפית⁸ או החברתית⁹.

שמונה מתוך הבוגרים שרואיינו במחקר בחרו להשתלב במגזר הציבורי (משרדי ממשלה, רשויות מקומיות ואקדמיה); חמישה במגזר העסקי; ואילו ארבעה בחרו להשתלב במגזר השלישי (עמותות, ארגונים ללא-כוונת-רווח ועוד).

5. ניתוח תוכן: מבט על הבוגרים

5.1 הבוגרים - רקע אישי

טבלה 1: הבוגרים והבוגרות - רקע אישי (לפי תוכניות ואז לפי סדר שמות המשפחה)

שם הבוגר/ת	תכנית רוטשילד ותפקיד נוכחי	רקע אישי
א.ס.	שגריר רוטשילד (הייתה בעבר גם בקו הזינוק) תפקיד נוכחי: רכזת תחומי מו"פ, השכלה גבוהה ותקשורת באגף התקציבים במשרד האוצר	בת 32, נולדה בבאר שבע. בעלת תואר ראשון בפוליטיקה, כלכלה וממשל באוניברסיטת בן גוריון ותואר שני מחקרי במסגרת תכנית המצטיינים של האוניברסיטה. פרט אישי: הושפעה רבות מסיפור עליית סבא וסבתא לישראל ויישובם בירוחם. מתנדבת ופעילה חברתית מגיל צעיר.
ב.ה.	שגריר רוטשילד תפקיד נוכחי: מנהלת תכנית משותפת של גוגל ורשות החדשנות להכשרות נשים להייטק בחברת הכשרות elevation.	ילידת קיבוץ כדרים, גדלה במושב ניר צבי. בעלת תואר ראשון בפסיכולוגיה מהמכללה האקדמית ת"א-יפו ותואר שני במנהל עסקים וארגונים חברתיים של מנדל מאוניברסיטת בן גוריון פרט אישי: ויתרה על לימודים באוניברסיטת תל אביב מכיוון שלא הייתה שם תכנית רוטשילד (נרשמה למכללה האקדמית כדי להשתתף בתוכנית).

⁸ אפיון יחידות גאוגרפיות וסיווג לפי הרמה החברתית כלכלית של האוכלוסייה - 2019, הלמ"ס.

⁹ רשימת רשויות בפריפריה חברתית, 2022, משרד לקידום הנגב והגליל.

שם הבוגר/ת	תכנית רוטשילד ותפקיד נוכחי	רקע אישי
ד.ק.	שגריר רוטשילד תפקיד נוכחי: ממונה על המגוון בנציבות לשוויון ומגוון באוניברסיטת תל אביב מינואר 2022	בת 31, במקור מאַקְסָאל. נשואה ומתגוררת עם בעלה בתל אביב בחמש השנים האחרונות. בעלת תואר ראשון מסמינר למורים, תואר שני בספרות אנגלית ולימודים אמריקניים מאונ' ת"א. פרט אישי: מגיעה ממשפחה לא אופיינית במגזר הערבי-מוסלמי שנתנה תמיכה חזקה לשאיפות הקריירה שלה ולא דגלה בחינוך דתי מסורתי, דבר שסייע לה להשתלב בחברה הישראלית.
ח.ה.	שגריר רוטשילד תפקיד נוכחי: מנהלת צוות אסטרטגיית הדיגיטל של דלויט-דיגיטל שהיא חברת יעוץ עסקית. עובדת 6 שנים בחברה.	סיימה תואר ראשון ושני במנהל עסקים ב-2015. בת 34, נשואה ואמא לשתי בנות. פרט אישי: מעידה על עצמה שתמיד התחברה למקומות של עשייה חברתית (מועצת התלמידים, פרלמנט התלמידים, מרכזת שבט בצופים). סיפור אישי של משפחת עולים ותחושת חוסר השייכות היה עבורה מניע חזק
ט.ג.	שגריר רוטשילד תפקיד נוכחי: מנהל את תחום הרשויות המקומיות ואת היוזמה הלאומית "היישוב במרכז" בקרן רש"י.	בן 37, תושב נוף הגליל. בעל שני תארים ראשונים מהמרכז הבינתחומי (אוני' רייכמן): משפטים ומנהל עסקים. בעל תואר שני מהמרכז הבינתחומי במדיניות ציבורית. פרט אישי: מעיד על עצמו שכצעיר בנצרת עילית רצה לגור במרכז, כי מודל ההצלחה לא נמצא בפריפריה אלא במרכז.
פ.ע.	שגריר רוטשילד תפקיד נוכחי: יועץ לניהול סיכונים בחברת היעוץ EY.	בן 34, מתגורר בחיפה, בעל תואר ראשון בכלכלה וחשבונאות ותואר שני בכלכלה עם התמחות במימון. פרט אישי: היה גזבר אגודת הסטודנטים בזמן לימודיו.
ר.א.	שגריר רוטשילד (צפוי לסיים את התוכנית בעוד שנה וחצי)	בן 26, במקור מע'לי. לומד פכ"מ (פילוסופיה, כלכלה, מדע המדינה) שנה שנייה באוניברסיטה העברית. מקווה להתחיל בשנה

שם הבוגר/ת	תכנית רוטשילד ותפקיד נוכחי	רקע אישי
		<p>הבאה תואר שני במדיניות ציבורית תוך כדי התואר הראשון.</p> <p>פרט אישי:</p> <p>בשנות התיכון השתתף בארגון קייטנות קיץ לילדים עם צרכים מיוחדים וניהל את גיוס התרומות והתפעול וגם ברמת השטח</p>
ר.ש.	<p>שגריר רוטשילד</p> <p>תפקיד נוכחי: סגנית לחשב של רשות מקרקעי ישראל (רמ"י)</p>	<p>ילדת לוד, כיום מתגוררת בישוב קהילתי. נשואה ואם לשניים.</p> <p>בעלת תואר ראשון בפסיכולוגיה וכלכלה ותואר שני במנהל עסקים שניהם מהאוניברסיטה העברית.</p> <p>פרט אישי:</p> <p>לפני כחצי שנה יצאה מטעם האגף דרך קרן וקסלר ללימודי תואר שני במנהל ציבורי בהרווארד.</p>
ש.ה.	<p>שגריר רוטשילד</p> <p>תפקיד נוכחי: מנהלת בכירה בארגון אג'יק מכון הנגב, במחלקת קשרי ממשל ורשויות.</p>	<p>בת 33, במקור מיפיע שבצפון. כיום מתגוררת בדרום.</p> <p>בעלת תואר ראשון בעבודה סוציאלית ותואר שני במנהל מדיניות ציבורית מאוניברסיטת בן גוריון.</p> <p>פרט אישי:</p> <p>יצרה קהילת פייסבוק לנשים צעירות, שהיום מונה כ- 5,500 נשים, במטרה לבנות מרחב לנשים כמסגרת המאפשרת דיון.</p>
א.ש.	<p>קו הזינוק</p> <p>תפקיד נוכחי: מנכ"לית מועצה מקומית חורה (מאז אוגוסט 2022)</p>	<p>בת 33. ילידת ירוחם.</p> <p>בעלת תואר שני ביעוץ ארגוני מהאוניברסיטה העברית ותואר ראשון בהיסטוריה ופילוסופיה מאוניברסיטת תל אביב</p> <p>פרט אישי:</p> <p>נבחרה לרשימת 40 הצעירים המבטיחים של גלובס (40 עד 40) לשנת 2023.</p>
ח.ע.	<p>קו הזינוק</p> <p>תפקיד נוכחי: יועצת ארגונית עצמאית</p>	<p>בת 35 נשואה +2, במקור משכונת "כפר שלום" בתל אביב.</p> <p>בעלת תואר ראשון בפסיכולוגיה ומדעי התנהגות באקדמית תל אביב יפו. למדה הנחיית קבוצות במכללת ספיר. תואר שני ביעוץ ארגוני עם התמחות באיזון בית-עבודה.</p>

שם הבוגר/ת	תכנית רוטשילד ותפקיד נוכחי	רקע אישי
		<p>פרט אישי:</p> <p>במקור משכונת מצוקה "כפר שלום" בדרום תל אביב. התגוררה מספר שנים במדרשת שדה בוקר. בתיכון הייתה ילדת אינטגרציה ולמדה בעירוני א' בתל אביב, תיכון הנחשב אליטיסטי.</p>
ט.ש.	<p>קו הזינוק</p> <p>תפקיד נוכחי: ראש צוות בחברת סטרטאפ</p>	<p>בת 28, במקור מג'וליס, בת לעדה הדרוזית. גרה בחיפה ולקראת לידה חוזרת לג'וליס כדי להיות קרובה להורים. למדה הנדסת חשמל בטכניון</p> <p>פרט אישי:</p> <p>הצטרפה לקו הזינוק בכיתה ט', הייתה חלק מהתוכנית בשנים 2009-2019 ואחר כך הייתה בצוות המוביל של התוכנית. הייתה גם בתוכניות נוספות של רוטשילד כמו סוללה ותוכנית המנטורינג.</p>
ק.מ.	<p>קו הזינוק</p> <p>תפקיד נוכחי: ב-4 חודשים אחרונים עובדת בעיריית תל אביב בצוות שקשור לפיתוח תהליכים מקצועיים של עובדים, פיתוח למידה. לפני כן ניהלה מכינה קדם צבאית במשך שלוש שנים.</p>	<p>בת 29 מכרמיאל במקור. מתגוררת בתל אביב. בעלת תואר ראשון בחינוך פוליטי ממכללת אורנים ותואר שני במדיניות ציבורית מאוניברסיטת בר אילן.</p> <p>פרט אישי:</p> <p>הייתה נערה מאוד אקטיבית בבית ספר, במועצת תלמידים ומועצת נוער, מדריכה בתנועת נוער. עשתה שנת שירות בגבעת זאב. הקימה חוג תיאטרון בישוב מעורב של דתיים וחילוניים.</p>
ר.ל.	<p>קו הזינוק</p> <p>תפקיד נוכחי: מנהלת תכנית קו הזינוק</p>	<p>בת 33, מתגוררת ברחובות. בעלת תואר ראשון בעבודה סוציאלית ומשפטים מאוניברסיטה העברית ותואר שני בניהול מלכ"רים.</p> <p>פרט אישי:</p> <p>עלתה עם משפחתה מברה"מ בגיל שנה וגדלה ברחובות בשכונה מוחלשת.</p> <p>במקביל לעבודה עוסקת במרחבים רבים של אקטיביזם והתנדבות. התנדבה בניידות רחוב של ארגון "אלם", במרכז לנפגעי פגיעה מינית, כסגנית נציבה למניעת הטרדות מיניות. פעילה בקידום קהילה להט"בית אליה היא משתייכת והייתה חלק מצוות ההקמה של לובי "מיליון וחצי" – ארגון של דוברי רוסית שמקדם סוגיות החשובות לחברה זו.</p>
ש.ד.	<p>קו הזינוק</p>	<p>במקור מכרמיאל, נשוי ומתגורר כיום בתל אביב</p>

שם הבוגר/ת	תכנית רוטשילד ותפקיד נוכחי	רקע אישי
	תפקיד נוכחי: VP ב-Eternity המתמקדת בהנצחה וסיפורי חיים.	פרט אישי: נולד עם מחלת לב נדירה שהעניקה לו סיכוי נמוך לשרוד, ולאחר ניתוחים רבים מרגיש שקיבל את חייו במתנה ולמד איך לחיות ולהעריך את החיים.
ג.ב.	צוערים לשלטון המקומי תפקיד נוכחי: עוזר מנכ"לית לפיתוח ארגוני וקשר עם התושב במועצה המקומית חבל אילות.	בן 37, נולד בבאר שבע. סיים שני תארים באוניברסיטת חיפה. מתגורר עם משפחתו בקיבוץ קטורה. הגיע מרקע של תקשורת ועיתונות. פרט אישי: בעבר הדריך בתנועת נוער "נועם" של נוער מסורתי קונסרבטיבי והגיע כחלק מגרעין התנועה לקיבוץ קטורה לשנת שירות.
ג.ר.	צוערים לשלטון המקומי תפקיד נוכחי: מנהלת תחום דיגיטציה ושירות לתושב במועצה מקומית ג'לג'וליה. עוסקת בדיגיטציה, נגישות פרויקטים, רישוי עסקים, הסברה, שקיפות ועוד.	בת 29 מחיפה, היום תושבת רמת גן. בוגרת תכנית משעולים במכללת אורנים שהיא תכנית המיועדת לאנשי חינוך פעילים חברתיים ושמה דגש על חינוך פוליטי. פרט אישי: פעילה חברתית מאז ומתמיד, בבית הספר, בהזרחה בצופים, בצבא ואחריו.

5.2 הישגי הבוגרים בתחום המנהיגות החברתית

המרוויינים הציגו רשימה ארוכה של הישגים בצמצום פערים חברתיים ומטרות חברתיות נוספות. הרשימה הבאה מציגה חלק מההישגים המגוונים של הבוגרים ומחולקת לפי תמות משותפות שעלו מתוך הראיונות. הישגים אלו מוכיחים יכולת ליצור השפעה משמעותית ושינוי חיובי בקהילות, בארגונים ומעבר להם. הבוגרים מינפו את הכישורים והידע שלהם כדי להניע התקדמות ולטפל באתגרים קריטיים.

5.2.1 הישגים בתחומי צמצום פערים חברתיים, גיוון והכלה (בעיקר באוכלוסיית

מיעוטים):

- עבודה במטרה להגביר מודעות לנושא שנת מעבר אצל צעירים ערבים לאחר תיכון שהתבטאה בסופו של דבר בתוכנית ממשלתית שתוקצבה ב-15 מיליארד שקל לשילוב של 5,000 צעירים וצעירות¹⁰.
- פיתוח קורס מנהיגות לנשים בדואיות צעירות בנגב (בשיתוף עמותה).
- פתיחת התכנית הקיימת בארגון לקהלים חדשים כמו חברה חרדית וסטודנטים בעלי מוגבלויות.
- הכנסת כרזות בערבית בחלק מהספריות באוניברסיטת תל אביב וביצוע תיקון של השלטים בערבית באוניברסיטה.
- קידום החלטה של הנהלת האוניברסיטה לא לבצע מבחנים בחלק מהחגים הלא יהודים.
- שינוי התנהלות מכרז שיווק קרקעות שהיה מוטה נגד אוכלוסייה ערבית.
- שינוי התנהלות וועדת משכנתאות למגזר הערבי.
- הכנת תכנית לסגירת פערים בחינוך ולהרחבת מגוון העובדים בהייטק.
- ההתמקדות בהפיכת המוצר שהחברה מפתחת לנגיש ובמחיר סביר עבור כל האנשים, ללא קשר להכנסה.
- הקמת מיזם Druze Girls STEM Challenge לעידוד נערות דרוזיות לבחור במקצועות המדעים וההנדסה.

"...הדבר הכי חשוב זה לסגור את הפערים בחינוך בישראל... מערכת החינוך לא מטפלת בזה. לא בסגירת פערים בין יהודים לערבים ולא בסגירת פערים מגדריים. זה לא בראש סדרי העדיפויות. אז המטרה הייתה לצמצם פערים ולהרחיב את [מגוון] העובדים בהייטק באמצעות נשים מהפריפריה וערבים. זו הפכה להיות החלטת ממשלה, ובחוק ההסדרים הקרוב נביא לידי ביטוי בהחלטת הממשלה שעבדנו עליה את התקציבים הגדולים בשביל לממש את תכנית החומש... בין הצעדים: חיזוק המכללות, הגדלת תקציב המכינות הקדם אקדמיות, וכן הלאה."

¹⁰ תכנית 'תקאדום': https://www.gov.il/he/departments/news/arabs_economy_growth_plan

"כשאני רואה עוולות, אז אני רגישה אליהן. אם אני מבינה שבציבור הערבי הכפרים בנויים בצורה שלא מאפשרת להם להתפתח, והאופן היחיד שיש להם זו בנייה בלתי חוקית, זו בעיה. אני הייתי חברה בוועדה שעסקה במשכנתאות למגזר הערבי, למרות שלא הייתי אמורה להיות, אבל ביקשתי להיות בה כדי להשפיע."

5.2.2 הישגים בתחום הפיתוח קהילתי

- בניית תשתית ארגונית בקריית מלאכי. כיום יש שם שדרה ניהולית מקצועית הכוללת: מחלקת גיל הרך, חינוך בלתי פורמלי, מרכז צעירים, השכלה גבוהה, תקנים של מיצוי משאבים, דיגיטציה עירונית ועוד. פועל יוצא של בניית תשתית זו היא העלייה בזכאים לבגרות, במספר סטודנטים ובמספר המשתתפים בתנועות נוער ופעילויות של מרכז הצעירים.
- הקמת מיזם בעיריית תל אביב בשיתוף דיגיטף, במסגרתו נוצרו קבוצות של נשים שעוזרות לאימהות צעירות לעבד את תהליך הלידה והכניסה להורות.
- שיפור בתקשורת בין המועצה לישובים ולתושבים והובלת תהליכי חיבור וזהות מקצועית במועצה.
- ניהול פרויקט חלוקת 400 מחשבים ביישוב ערבי לילדי בית ספר (כפרויקט ראשון בתפקיד).
- קידום פרויקט ציורי קיר ביישוב ערבי בשיתוף עם מפעל הפיס (פרויקט 'למעלה').
- עבודה לקידום נושא התעסוקה ברשות וניסיון לקבל משאבים לצורך כך ממשרד הכלכלה.
- ניסיון ליצור אקוסיסטם שבו משרדי הממשלה השונים (כלכלה, רווחה, חינוך) מדברים זה עם זה ועם הרשות ליצירת אסטרטגיה משותפת.

"אז אני חושבת שיש פה הצלחה במובן הזה שיש פה תיאוריית שינוי. זה לא נדרש בכל הרשויות המקומיות [אבל] בישראל יש המון רשויות שאין להן לא את המוטיבציה ולא איזושהי תפיסת פתרון או תפיסת תהליך פתרוני למקום הזה, אז פה אני כן חושבת שיש פה הצלחה."

מספר לא מבוטל של בוגרים ציינו את מעורבותם לא רק בפעילויות חברתיות במקומות עבודתם אלא גם ברמה קהילתית רחבה יותר. למרות שחלקם עברו ממקומות הולדתם לקהילות אחרות, תחושת השליחות והזיקה לשורשים דוחפים אותם להישאר מעורבים באופן פעיל בעשייה חברתית בקהילות המוצא שלהם. הם מפגינים מחויבות זו על ידי הקמת קהילות וירטואליות המשרתות גם את קהילות המוצא, תרומה לשיפורי תשתית, קידום נשים וארגון פעילויות עבור הילדים והנוער בקהילות המוצא.

יש לציין כי בוגרים רבים אשר עברו מקהילת המוצא בחרו לתעל את מאמצייהם לקהילות מקומיות, תוך טיפוח שינוי חיובי והשפעה מוחשית על חייהם של הסובבים אותם. כמה מהבוגרים אף לקחו על עצמם ליזום קהילות חדשות המשגשגות על שיתוף פעולה, ערכים משותפים וחזון קולקטיבי לחברה טובה יותר.

"המיזם שעשיתי נקרא Druze Girls STEM Challenge. זה בעצם היה אתגר להעלות את המודעות למקצועות המדעים וההנדסה... נרשמו כמעט 65 בנות.

"היה יום היי לייט עם מהנדסות מג'וליס, שהגיעו בהתנדבות, סיפרו למה הן בחרו את המקצוע, מה הקשיים, האתגרים, מה הסדר היום שלן... יש מודל לחיקוי כזה בסביבה אז זה משהו שמאוד רציתי לקדם וזה מה שעשיתי בג'וליס."

"אני משתתפת בכל מיני מאבקים של הקהילה הלהטבית, לקחתי חלק בהקמת לובי המיליון - אירגון ראשון של "דור וחצי" של דוברי רוסית, שמתעסק לא בתרבות או בחגים, אלא מנסה להביא סוגיות של מדיניות של יוצאי ברית המועצות לקדמת הבמה, מה שהתגלה כמאוד רלוונטי."

"דווקא לא במסגרת העבודה, אלא בהתנדבות הקמתי מיזם יחד עם חברה מקו הזינוק בעיריית תל אביב של קבוצות נשים אחרי לידה."

"פתחתי קהילת פייסבוק לנשים צעירות שהיום מונה כחמשת אלפים וחמש מאות נשים. המטרה הייתה לבנות מרחב בטוח לנשים."

"היוזמה הראשונה הייתה יריד תעסוקה שהשתתפו פה כ-150 מהתושבים, שהמטרה שלה הייתה שהנשים שעובדות מהבית יספרו על העבודה שלהן, וגם שהתושבים יכירו בבעיה תעסוקת נשים, שחלקן, בגלל כל מיני הגבלות, לא יצליחו לעבוד מחוץ לבית. היו גם ימי הפנינג לילדים, דיאלוג שכונתי שמדבר על סוגיות האלימות כלפי נשים וסוגיות אלימות בקרב צעירים."

5.2.3 הישגים בתחום שיפור תשתיות

- קידום פרויקט הנתיבים המהירים בתל אביב.
- התקדמות בתחום התחבורה הציבורית במועצה המקומית גם ברמת המידע לציבור גם ברמת השיתוף של הפרויקט החוצה כמודל לחיקוי למועצות אחרות.
- עבודה על שקיפות והנגשת מידע לתושבים ברשות מקומית ערבית.
- השתתפות בפרויקט דיגיטציה ממשלתי שבזכותו ישראל עלתה מהמקום ה-30 למקום ה-16 במדד השירותים הדיגיטליים העולמי¹¹.

¹¹ <https://www.gov.il/en/departments/news/egov-report>

"משנת 2019 בערך בעצם אנחנו כמועצה מפעילים את אוטובוסי הסעות התלמידים... ברור לנו שאף ספק אחר לא היה נכנס כאן כזכייין מכיוון שזה היה גורם הפסדים באופן מוחלט... ובלי התחבורה לא ניתן לחבר בין הישובים."

5.2.4 הישגים בתחום פיתוח מנהיגות

- יצירת סמינר בנושא דמוקרטיה במכינה (מועבר כבר פעם רביעית ברציפות).
- ייזום הפורום הכלכלי-חברתי של בוגרי רוטשילד.

5.3 חיבור בין התפקיד בארגון לערכים האישיים של הבוגרים והבוגרות

אף שכל הבוגרים והבוגרות נשאלו שאלה זהה, הניתוח נעשה בנפרד עבור כל אחד מהמגזרים בהם מועסקים הבוגרים:

5.3.1 בוגרים המועסקים במגזר השלישי

הבוגרים שרואיינו - אשר עובדים בארגוני המגזר השלישי - דיווחו על התאמה טובה בין הערכים החברתיים של הארגון לערכים החברתיים שלהם, אותם חשוב להם באופן אישי לקדם. בין המטרות האלו:

- ייצוג הולם במרכזי כוח.
- קידום מנהיגות חברתית באקדמיה.
- קידום ערכים של גיוון ושוויון הזדמנויות.
- השפעה על החלטות ממשלה.

"זה חלק ממה שאני עושה היום מתוך הבנה שיש הרבה ילדים עם פוטנציאל שאשמתם היחידה שנולדו בפריפריה ולא במרכז, אז אני מנסה בחלקת האלוהים שלי להשפיע, גם עבורם וגם עבור האספקט החברתי כלכלי, כי פערים הם לא בסיס לחברת מופת צודקת."

"אני עוסקת לאורך שנים בכל מיני מרחבים של אקטיביזם... אני ממש מוודאת שהעבודה שלי היא צמצום פערים. זו משימה חברתית שאני מאמינה בה."

5.3.2 בוגרים המועסקים במשרדי ממשלה או באקדמיה

בדומה לבוגרים המועסקים במגזר השלישי גם אלו שהשתלבו במשרדי ממשלה או באקדמיה מאמינים שיש להם אחריות לקידום נושאים חברתיים דרך מקום העבודה. הם רואים בתפקידיהם כהזדמנות לחתור לחברה שוויונית ומכילה יותר.

בין השאר הבוגרים עוסקים ב:

- שיפור הגיוון באקדמיה.
- שיפור נגישות שירותים ממשלתיים לאוכלוסיות שונות.
- יישום תכנית ממשלתית לקידום הנגישות להשכלה גבוהה בקרב אוכלוסיות מודרות.

"כדי לגשר על פערים ולהשפיע על החברה לטובה חייבים להכשיר אנשים אינטליגנטיים ומנהיגים. הם לא יכולים להיות כאלו אם הם לא מרגישים בנוח בסביבה בה הם נמצאים..."

"נושא של שילוב של אוכלוסייה הערבית בישראל מדאיג אותי בהרבה מאוד רמות. מעבר לעובדה שאנשים אולי לא חיים ברמת חיים שהם ראויים לה כבני אדם. אלימות, פשיעה ושנאה פוגעים בכולנו וזה מה שיעכב את הצמיחה שלנו בשנים הבאות."

"זו הייתה הזדמנות בשבילי באמת להשפיע על חלוקת המשאבים כדי לקדם את מה שאני מאמינה בו שזה צמיחה מכלילה"

5.3.3 בוגרים המועסקים בשלטון המקומי

לבוגרים שרואיינו ברשויות המקומיות מטרות חברתיות שונות, אך כולם חשים מחויבות ליצירת שינוי חיובי בקהילה דרך העבודה ברשות המקומית.

בין הנושאים בהם עוסקים הבוגרים:

- תחבורה ציבורית בפריפריה העמוקה וחיבור ישובים מרוחקים.
- שיפור הדיגיטציה לתושבים.
- שיפור הנגישות לשירותים עירוניים לבעלי מוגבלויות, אוכלוסייה קשישה וכו'.
- תעסוקה וגישה על הפער הקיים בחברה הערבית והבדואית בין ההישגים בתקופת התיכון לבין תת-ההישגים בהשתלבות באקדמיה ובשוק התעסוקה.

"העבודה עם העירייה נותנת לי איזושהי פרספקטיבה של ארגון ציבורי שהוא שונה מאוד מהעמותות ודברים שעבדתי בהם עד היום... הכובע שאני נמצאת בו עכשיו הוא לא בדיוק צמצום פערים אבל עשייה חברתית כן."

"חשוב לי לקדם את הנושא של פערים תחבורתיים ובריאותיים של האזור. אנחנו נמצאים באזור שלא מעניין פוליטיקאים ברמה אלקטורלית ולכן הרבה דברים לא מטופלים..."

"אני נלחמת על זה שאנחנו (ברשות) נהיה אלה שאחראים על התעסוקה, המשאבים יעברו דרכנו, והאסטרטגיה תהיה משותפת איתנו. החזית השניה היא הניסיון ליצור אקוסיסטם שבו משרד הכלכלה מדבר עם משרד החינוך, מדבר עם משרד הרווחה, מדבר עם הרשות המקומית כדי להגיע לנקודה משותפת, או כדי לקדם את כל המערכת לאותו הכיוון."

5.3.4 בוגרים המועסקים בשוק הפרטי

בעוד העבודה בשירות הציבורי, בשלטון המקומי או בעמותות מספקת פעמים רבות אפשרויות לקידום נושאים חברתיים כחלק מהעבודה, במגזר העסקי קידום נושאים כאלו איננו דבר מובן מאליו. עם זאת כל חמשת הבוגרים העובדים במגזר העסקי שרואיינו, הצביעו על מאמצים לשלב מנהיגות חברתית בתוך חייהם המקצועיים.

"קשה להגיע למישהו שעובד בביזנס ולשאול אותו על הצלחות בתחום החברתי..."

בין האתגרים שמנו הבוגרים בדרך ליישום ערכים חברתיים מתוך מקום העבודה אפשר למצוא:

- התנגדות מכיוון עמיתים או ממונים לביצוע פעילויות עם השפעה חברתית או חוסר מודעות בארגון לנושא האחריות החברתית.
- משאבים מוגבלים או זמן מוגבל לפרויקטים עם השפעה חברתית.
- התנגשות של פעילות בעלת השפעה חברתית עם המטרות העסקיות של הארגון.
- התמודדויות בירוקרטיות בדרך ליישום פרויקטים עם השפעה חברתית.
- צורך בשכנוע לקוחות לתעדף השפעה חברתית על פני מטרות עסקיות אחרות.

עם זאת הבוגרים שרואיינו במגזר זה נוטים לזהות את המקומות בהם ישנה התלכדות של ערכי מקום העבודה עם ערכיהם החברתיים ושואפים ליצור השפעה חיובית במקום העבודה ומעבר לו.

"להשתייך [לארגון] זו גאווה וזכות בהקשר החברתי. זה אומנם ארגון עסקי... אבל עולם האג'נדה החברתית והתרומה לקהילה הוא מאוד על סדר יומה של החברה"

"אני בוחר מקומות שאני רוצה לקחת בהם חלק שמתחברים לערכים שלי לזהות שלי"

הבוגרים נוטים ליזום, ואינם מחכים שהדברים יקרו מעצמם. הם מעלים רעיונות ויוזמות ובונים מערכות יחסים עם עמיתים ובעלי עניין כך שנשמרת דלת פתוחה ליוזמות אלו. בנוסף, הם מבינים את החשיבות שבמתן דוגמה אישית ומשתדלים להוות דוגמה והשראה על מנת לגרום גם לאחרים לפעול למען מטרות חברתיות וליצור השפעה. זה מתאפשר פעמים רבות בזכות כישורים בין-אישיים טובים.

"יש מקום, לעשות את השינוי הקטן שאני יכולה לעשות בהתאם לערכים חברתיים, גם בסביבה שהיא עסקית בלבד."

הדרך להתמודדות עם אתגרים והשגת השפעה חברתית עוברת דרך כישורי הסתגלות, חוסן ויכולת לנווט בהצלחה בסיטואציות מאתגרות. עם הזמן נצבר הניסיון שמאפשר לצלוח מכשולים ביתר קלות.

"על אף שהחברה עסקית, העשייה העיקרית של העבודה היא יחד עם הממשלה וגופים עסקיים נוספים לצמצם פערים בהייטק"

דוגמאות להשפעה חברתית דרך העבודה עצמה

- שיפור שירותים ממשלתיים דיגיטליים לאזרחים ולחברות.
- מתן פתרון הנצחת יקירים נגיש לרוצים בכך.
- שיתוף פעולה עם גורמים ממשלתיים ועמותות במטרה לקדם הכשרה טכנולוגית ולגשר על פערים טכנולוגיים באוכלוסיות נזקקות.

דוגמאות להשפעה חברתית אחרת

- ארגון פעילויות התנדבותיות של עובדי החברה.
- ריכוז פעילות אחריות חברתית בהתאם למדיניות הארגון.
- גיוס עובדים לארגון מקבוצות תת-מיוצגות בחברה.
- התנדבות אישית.

5.4 הקשר בין ההכשרה בתוכניות רוטשילד לפעילות כמנהיג/ה חברתי/ת

"... עם כזה סל הכשרות זה הרבה יותר משמעותי ברמת הפרקטיקה מאשר התואר. התואר רלוונטי, אבל שגרירי רוטשילד נתנו הרבה כלים שהאקדמיה לא נותנת: היכולת להכין מצגות, להעביר מסר, לעבוד בצוות, ליזום פרויקטים,

"לפתור בעיות וכו'. זה לא הדבר היחיד שבזכותו אני נמצא איפה שאני נמצא, אבל זה מאוד משמעותי."

להשתתפות בתוכניות רוטשילד השונות הייתה השפעה חיובית על הבוגרים והיא אפשרה להם לפתח כישורי מנהיגות, לקבל כלים פרקטיים וליצור רישות משמעותי.

התוכניות עזרו לפתח או למסגר את תחושת האחריות החברתית וסייעו לבוגרים להפוך לסוכני שינוי בקהילה. ההתנסויות המעשיות בתוכניות השונות סיפקו כלים בתחומים כמו ניהול פרויקטים וגיוס לצד התפתחות אישית, ביטחון עצמי ויכולת מנהיגות והשפעה.

למרות שהבוגרים מגיעים מרקעים שונים והצטרפו לתוכניות ממניעים שונים ישנה הסכמה כוללת על כך שמדובר בהתנסות בעלת ערך רב.

חלק מהבוגרים הזכירו את החשיבות שבלימוד על החברה הישראלית ומורכבותה. הם ציינו שהחשיפה לאנשים ודעות שונות והאינטראקציה עם אנשים מרקעים שונים עזרה בהבנה טובה יותר של הנושאים החברתיים הדורשים טיפול ואצל חלקם אף גרמה לפיתוח מודעות חברתית שלא הייתה קיימת קודם לכן.

בוגרים אחרים הדגישו את התרומה שהייתה לנושאים כמו הקללה, גיוון, אמפטיה ומנהיגות שהיו חלק מההכשרה לתפקודם הנוכחי בעבודתם.

רבים מהבוגרים הזכירו את החשיבות של חניכה (מנטורינג) ומערכת תמיכה שליוותה את צמיחתם למנהיגים חברתיים.

"[את] העבודה הראשונה שלי באוני' ת"א קיבלתי בזכות רוטשילד... זו מקפצה וזה מפעיל אותך. פתאום את מוצאת את עצמך עושה ניתוח ממצאים או יושבת עם הנהלת הקרן או מופיעה בטלוויזיה. זו נחיתה רכה לכל מקום שהולכים אליו."

"אחת מהסיבות שחזרתי [לפריפריה] וגר שם עד היום, חד משמעית אני מייחס את זה לפעילות שלי בארגון שגרירי רוטשילד, כי בארגון שגרירי רוטשילד פיתחתי וחיזקתי את התודעה החברתית, את האחריות החברתית."

"עבורי, בחווייה שלי, זה היה סוג של מגרש משחקים נחמד להתנסות בו ברעיון הזה של להוביל משהו... אמנם זה לא היה משנה חיים, אבל זה עזר לתרגל התנהגויות של מנהיגות שאני חושבת שאם לא הייתי שם, הייתי מצליחה לקבל פחות, [למשל] אם הייתי הולכת לעבוד באיזו עבודת סטודנט אחרת, אפילו באגודת סטודנטים."

5.5 תוכניות הבוגרים לעתיד

במהלך הראיונות הבוגרים שיתפו את שאיפותיהם המקצועיות העתידיות. חלקם הביעו רצון להמשיך או לעבור למגזר הציבורי בעוד אחרים מעוניינים להישאר או אף לעבור למגזר הפרטי, אך עם דגש על אחריות חברתית והשפעה חברתית. רבים מהם הדגישו את רצונם להשפיע בצורה משמעותית ולשנות את החברה לטובה, בעיקר בנושאים כמו צמצום פערים או שיפור החינוך.

לחלקם יש מושג ברור לאן הם היו רוצים להגיע (ראשת מועצה, מנכ"ל משרד ממשלתי, ניהול אחריות תאגידית בחברה, מנכ"ל), ואצל אחרים הכיוונים כלליים יותר, אך כולם רוצים לבצע תפקיד בעל משמעות.

"נטיית הלב שלי הייתה עד היום לא ללכת למגזר העסקי, אבל אם אני רוצה להיות הגונה כלפי עצמי, אני לא יכולה להגיד שהנטייה הזו תהיה תקפה לתמיד. יש במגזר הציבורי תקרה ובסופו של דבר אין לאן להתקדם."

"זה משתנה, אבל המציאות גם משתנה, אז אני עדיין בהתלבטות. אבל הייתי רוצה לראות את עצמי משפיעה ברמה ממשלתית באיזשהו תפקיד באמת בכיר בממשלה, או שחוזרת לבית שלי... ואני אהיה ראשת המועצה."

"אני חד משמעית רואה את עצמי בתחום של השפעה חברתית. אני חושבת שהמינוח "עשייה החברתית" הוא לא נכון. אני חושבת שהעשייה החברתית מאוד מתאימה למרחבי החינוך או טיפול. אני מדברת על האקטיביזם. הדגל תחתיו אני רוצה לבחור לצעוד הוא דגל ההשפעה חברתית."

"אז אני חושב שהמקום שלי הוא לגמרי דווקא המגרש הפוליטי"

"אני מאוד רוצה לאחל לעצמי שבעוד 20 שנה אני אהיה באיזושהי נקודת מפתח שאחראית על חלוקת משאבים, כנראה בעולמות החינוך כי אלה העולמות שלי ושם אני חושבת אפשר להשפיע על הכי הרבה."

"אני חושבת שאני כן אעבור לעשייה יותר ציבורית חברתית, בשלב כלשהו בחיים. אני עוד לא יודעת להגיד איך אני אעשה את זה. באיזה שהוא מקום אני עוד צוברת

ניסיון ולומדת לאן לכוון את עצמי בעולם הזה, אבל כן רואה את זה איכשהו משתלב."

"רוצה להישאר במגזר הציבורי ולהגיע לרמות הכי גבוהות... גם אם אני אגיע בעוד שנים למיצוי של המגזר הציבורי ואפנה למגזר הפרטי גם זה יהיה בנושאים של בריאות או סביבה או משהו שתורם לעולם. להיות בעמדה של אימפקט חברתי גלובלי, על האנושות."

"היום אני מסתכלת על השלטון המרכזי ואני לא כל כך רוצה להיות חלק ממנו... אולי אני אחליט להיכנס לקלחת הזו של להיות נבחר ציבור בתוך שלטון מקומי, אבל זה יהיה בטוח משהו שעוסק בשינוי חברתי."

5.6 מהן התכונות ומהם הכישורים הנדרשים למנהיג/ה חברתי/ת מצטיין/ת?

הבוגרים שרואינו מאמינים שמנהיג חברתי מצטיין צריך להיות בעל מגוון של תכונות אישיות וסט של כישורים ומיומנויות שניתן לפתח.

תכונות אישיות

לדעת רוב המרואיינים, **אכפתיות**, **אחריות**, **ואמפתיה לזולת** הן התכונות החשובות ביותר למנהיגים חברתיים. בנוסף, **אינטליגנציה רגשית**, **יחסי אנוש טובים**, **ענווה ורצון להעמיק בסוגיות החברתיות** גם הן תכונות הכרחיות להצלחה כמנהיגים. בפעילותם הם נדרשים להתנהל ברגישות כלפי אלו המושפעים מן הבעיה החברתית ולדעת כיצד להעביר את המסרים שלהם מתוך מקום של כאב ולא של האשמה או התנשאות. בנוסף, למנהיגים חברתיים מצטיינים נדרשת **תשוקה** אמיתית לשינוי חברתי, **תחושת שליחות** ו**מוטיבציה** פנימית חזקה כמו גם **חריצות**, **התמדה**, **אומץ** לקחת סיכונים ולפעול בדרכים **יצירתיות**.

"מצפון חברתי, המימד של אכפתיות אני חושבת שהוא כן משותף למנהיגים חברתיים. בוודאי שיש לו מקום. יכולת להיות אמפתי ולהבין שקיימת בכלל בעיה... יש אנשים עם תפיסה יותר עמוקה של מושג האחריות מאשר אנשים אחרים. יש משהו בהבנה הזו ובביטחון גם במובן מסוים, לקחת אחריות על משהו שהוא מעבר למרחב האישי שלהם."

"אם אני לא דוברת את השפה אבל זה משהו שמאוד חשוב לי, אני אקשיב ואתיעץ... לא אבוא ממקום פטרוני... "

"צריך להיות מאוד עדין ורגיש ובעל יחסי אנוש מאוד טובים ומדויקים כדי לעשות שינויים גדולים כי אם אתה תבוא ותנסה להנחיל משהו שלא מתאים לכולם אתה תביא להתנגדות גדולה."

"את היכולת להתאמץ ולהתמיד בעיני חייבים להתחיל לפתח בילדות, בגיל 15 זה קצת מאוחר מדי"

"להניע אנשים לפעולה מתוך מוטיבציה פנימית, להגיע ביחד לקבלת החלטות, שזה דבר מורכב. חייבים לראות את האנשים עצמם"

"צניעות מאוד חשובה, לשמור על הצניעות, לשתף אנשים, לגייס אנשים, לדבר איתם באמת בגובה העיניים"
"אינטליגנציה רגשית גבוהה, היכולת להבין מה עובר על האדם בצד השני ולהבין מה אדם אומר בין השורות וכמובן יצירתיות כי הפתרונות תמיד באים כשחושבים מחוץ לקופסא."

כישורים ומיומנויות

בין המיומנויות שהוזכרו ככאלו שרכישתן תשפר את סיכויי הבוגרים להצטיין ניתן למצוא יכולת למידה. בנוסף, על הבוגרים ללמוד כיצד לקבל החלטות בתנאי לחץ וגם כיצד להתמודד עם כישלונות שהם חלק בלתי נפרד מהחיים המקצועיים והחברתיים.

תחושת מסוגלות הוזכרה כנכס משמעותי בארגז הכלים של הבוגר/ת המצטיין/ת

עבודה בשיתוף פעולה ותקשורת בינאישית טובה הן בין החשובות במיומנויות הנדרשות למנהיג/ת מצטיין/ת, כולל שמירה על סביבת עבודה נעימה ואיזון בין יחסים מקצועיים לאישיים.

רשימה מפורטת של התכונות והמיומנויות שהוזכרו ע"י המרואיינים מוצגת באיור 3.

"הדבר השני זו גם תחושת מסוגלות. כשאני אומרת את זה, זה נשמע כאילו לא כלי כך פרקטי, אבל תחושת מסוגלות שאני אשכרה יכולה לעשות שינוי, זה חשוב."

"לא מלמדים הרבה אנשים איך להתמודד עם אי ודאות וצריך לדעת להתמודד איתה ותחושת מסוגלות כזאת חשובה."

"לדעת להתמודד עם אי ודאות ועם סביבת עבודה שלא תמיד ברור איך מקדמים
בה שינוי."

"כי מה לעשות, לפעמים אנחנו גם נכשלים וגם נופלים וגם קמים"

"היכולת לעבוד באי ודאות בסביבה מורכבת. זו לא תכונה אלא יכולת, אבל היא
קריטית כי אי הודאות היא המציאות."

איור 3 מציג תרשים DNA שכולל את התכונות והמיומנויות העיקריות שציינו המראיינים:

איור 3: DNA של מנהיג חברתי



5.7 האם מנהיג חייב לצמוח מרקע חברתי מוחלש?

תוך כדי ראיונות עם הבוגרים עלתה שאלה זו, אף שלא הייתה חלק משאלות המחקר המקוריות. בשאלה זו ניסה צוות המחקר לברר האם מנהיג חייב לצמוח מהרקע החברתי בו הוא פועל כיום ומנסה לצמצם פערים ולקדם מוביליות, או שאפשר להיות מנהיג חברתי מצטיין גם כאשר מגיעים מרקע שונה, או מעמדה 'פריווילגית'? שאלה זו לא נשאלה במסגרת הפיילוט לכן, הניתוח מתבסס על תשובותיהם של 14 מרואיינים.

קיים מגוון דעות בקרב המרואיינים לגבי ההכרח שמנהיגים חברתיים יצמחו מרקע חברתי אותו הם מנסים לשנות ויהיו בעלי ניסיון ישיר בנושאים חברתיים על מנת להיות אפקטיביים ביצירת שינוי חברתי.

חמישה מתוך ארבעה עשר המרואיינים (גבר אחד וארבע נשים) מאמינים כי הכרחי, או שהדבר מהווה יתרון משמעותי, שמנהיג חברתי יצמח בעצמו מרקע חברתי מוחלש ויחווה מצוקה מסוימת על מנת להיות יעיל ביצירת שינוי חברתי.

"לדוגמה יש עמותה של יוצאי סיירת מטכ"ל שמשקיעה הרבה כסף ומשאבים של הון אנושי וזמן ב[עיר] אופקים. האם זה אפקטיבי? התשובה היא לא. הם עושים את זה כבר 20 שנה וכלום לא השתנה. אתה עושה משהו 20 שנה וכלום לא משתנה, אז אולי אתה עושה משהו לא נכון. אז זה האליטה המשרתת. לעומת זאת יש מישהי באופקים, יהלומה זכות, שהיא תושבת אופקים שהתקדמה בחיל אוויר והייתה מאוד מוערכת, רכשה את ההון התרבותי, את הידע והקשרים ומזיזה שם הרים וגבעות."

"אני חושבת שהמציאות שנולדתי לתוכה היא זאת גם שלחה אותי להגיד 'לא' ולהמשיך ולסחוף אחרי הרבה אנשים יחד, ולרתום עוד אנשים לשנות את המציאות שלנו מכל הבחינות."

"הדברים לא עובדים רק על מוטיבציה. לא מספיק רק לרצות לשנות ולהשפיע על המציאות. בעיני אחד הגורמים הכי משמעותיים זה לכאוב את מה שאת רוצה להשפיע עליו. זה לכאוב, או לכעוס או להבין את הערך של זה בצורה קרובה וממשית ורק אז זה מחזיק מים. רק הרגש האמיתי הזה מאפשר להחזיק מעמד בעשייה חברתית לאורך זמן."

"כאשר מישהו מוביל דברים ומאבקים אני חושבת שזה יהיה הרבה יותר חזק למישהו שמרגיש את זה בבטן."

" כאשר מדובר באוכלוסיות ספציפיות כדאי שיהיה מישהו מבפנים, מישהו שמכיר את התרבות, הערכים, את המורכבות שחווה את זה ולמד את זה וחי את זה..."

שאר המרואיינים (9) מאמינים שלמרות שניסיון ישיר הוא בעל ערך, הוא לא תמיד הכרחי, ומנהיג מרקע שונה או 'פריווילגי' יכול להיות יעיל כל עוד יש לו הבנה עמוקה של הנושאים עליהם הוא נאבק והוא מוכן להקשיב לאחרים וללמוד מניסיונם.

"בסוף אחת התכונות החשובות זה אמפתיה. אתה יכול לצמוח מתוך שטח אחד ולהיות חסר אמפתיה לצרכים של אנשים אחרים כי זה לא משרת אותך שאתה כלוא בתוך חוויית החיים שלך. ומצד שני אדם שגדל רחוק מכל המורכבויות ויש לו אמפתיה כי הוא רכש אותה או נולד איתה יכול להצליח להפעיל אותה."

"באופן כללי כל אחד נפגע משהו: אחד עבר חרם בכתה, התעללות בצבא, פגיעה מינית, אלימות בבית, הפן החברתי יכול לבוא מהמקום הזה. כל אחד, בלי קשר למקום ממנו הוא בא ומה הוא עבר אפשר להדליק אצלו את הניצוץ הזה של פעילות חברתית."

"מהניסיון שלי אין בזה חוקיות וזה תלוי בבן אדם עצמו."

חלק מהמרואיינים הדגישו את הצורך בשילוב. לדעתם שינוי חברתי מצריך גם הכרה והבנה של הקושי אך גם את היכולת לעשות את השינוי הזה. ללא מיומנויות, כלים, תחושת מסוגלות, קשרים והון תרבותי אי אפשר ליצור שינוי עמוק. השילוב הזה יכול להימצא באינדיבידואל או בצוות מגוון מבחינת הון אנושי.

6. ניתוח תוכן: מבט על תוכניות של שותפויות רוטשילד

6.1 הסיבה להשתתפות בתוכנית של שותפויות רוטשילד

הסיבות הבולטות שציינו המרואיינים להצטרפותם לתוכנית הן:

- צרכים כלכליים ועניין במנהיגות (שישה מתוך 13 בוגרים שענו על שאלה זו).
- רצון לצמיחה אישית (4 בוגרים).
- רצון ליצירת שינוי או הובלת פעולות חברתיות (2 בוגרים).

בוגרת אחת ציינה את הנושא של שינוי קריירה כסיבה להשתתפות בתוכנית, בעוד שתיים אחרות הדגישו את החשיבות של ההמלצות האישיות שקיבלו כגורם המכריע להרשמה לתוכנית.

"דיברו על תוכנית חברתית, המושג הזה קרץ לי וזו הייתה מלגה מאוד נדיבה."

"אני אגיד לכם הפשוט הכי על שולחן, כשראיתי את המודעה פשוט ראיתי 20,000 ש"

"קודם כל חיפשתי מלגה. המוטיבציה הראשונית הייתה מוטיבציה כלכלית. היו עוד מלגות והייתי צריכה לבחור. רציתי להיות חלק מקבוצה שיש לה דגש חברתי. רציתי לשמור על הגחלת ולא להתנתק מזה, להמשיך להתפתח וללמוד."

"מגיל צעיר מאוד רציתי לשנות ורציתי לעשות משהו משמעותי ולהיות חלק ממשהו משמעותי. לא היו תוכניות אחרות של פיתוח מנהיגות התיכון, לא היה שום דבר דומה בזמנו."

"רציתי להיות מיוחדת. זו הייתה תכנית שלא כולם מתקבלים אליה. מנהיגות זה משהו שיש בו יוקרה"

6.2 הדברים החיוביים בתוכנית ההכשרה

"הפעילות ברוטשילד בנתה לי יכולת מסוגלות בגיל צעיר. למדתי שם לשאול שאלות, חברתי ידע על החברה הישראלית והמורכבויות שלה וגם יצרתי לעצמי זהות. זו הייתה מסגרת מאוד אינטנסיבית עם סטנדרטים גבוהים שאפשרה לי להתנסות עם דברים שכנראה שלא הייתי מתנסה בהם ללא התכנית."

הבוגרות והבוגרים ציינו את הנושאים הבאים כדברים החיוביים ביותר מבחינתם בתוכניות השונות של שותפויות רוטשילד בהם השתתפו:

1. **פיתוח יכולות אישיות ומקצועיות:** חלק מהבוגרים ציינו שהתוכניות עזרו להם לפתח יכולות וכישורים ייחודיים ולרכוש כלים מקצועיים כמו קבלת החלטות, הדרכת קבוצות וניהול פרויקטים. הם הדגישו את החשיבות שהיו לתוכניות בחשיפתם לתחומים חדשים ועולמות שונים שלא היו נחשפים אליהם אלמלא השתתפו בתוכניות.

"זו הייתה מתנה בשבילי, והיא הדרך להתפתחות... אם זה ברמה האישית ואם מקצועית. זה הארגון שצמחתי בו, אף אחד לא יקבל שום זכות חוץ מהארגון הזה"

"זה שילוב: דבר ראשון זה החשיפה לדברים ודבר שני המון כלים של ניהול זמן וקבלת החלטות, ניהול משאבים, ממש כלים פרקטיים."

"האנשים שמצליחים להיות הברוקרים בתוך הרשת של הארגון, להעביר מידע בין קבוצות הם האנשים הכי משמעותיים בארגון. ואני חושבת שבסוף המנהיגות ברוטשילד היא זו שמייצרת ברוקרים. היא מייצרת אדם שיכול לדבר עם הקהילה הזו בשפה שלה ועם הקהילה הזו [בשפה שלה], ולהצליח לייצר אמון בו. לפעמים האמון בו מתרחב גם לאמון יותר רחב יותר בין הקבוצות עצמן."

2. **חיבור לחברה ותחושת שייכות:** רבים מהבוגרים ציינו נושא זה כאחד הדברים החיוביים ביותר בתוכניות. העיסוק בזהות עצמית עזרה להם גם בהתמודדויות עם משברי זהות וגם בחיבור עם אנשים מרקעים שונים מהם.

"עצם זה שאני נמצאת עם קבוצה באופן אינטנסיבי ועצם זה שהייתי בחדר במלון עם יהודייה ודיברתי בעברית... זה עיצב אותי. למדתי איך להשתלב ולהתגבר על כל הקשיים."

"בשבילי זה היה להכיר עולמות שונים (ש)לא הייתי מכירה אולי אם לא הייתי בתוך תוכנית רוטשילד"

3. **רישות וחשיפה לאנשי מפתח:** הבוגרים תיארו כיצד הרישות והחשיפה לאנשי מפתח עזרה להם בגיוס משאבים ליוזמות חברתיות, קידום קריירה ובאותו הזמן גם עזרה להם ללמוד יותר על החברה בישראל ועל מורכבויותיה.

"זו היה הזדמנות טובה לתרגל מנהיגות, כולל דלתות שנפתחו לנו, שהיו אז פשוט מאוד ייחודיות."

"זה בא לידי ביטוי בזה שהפגישו אותנו באופן די אינטנסיבי עם דמויות מפתח... סיפורים כאלו לילדה בכתה ט' בפריפריה פתחו פתח לעולם והבנתי מה אפשר לעשות בעולם, איך אפשר לחיות את החיים ואיזו השפיעה יכולה להיות לי."

4. **פיתוח ביטחון עצמי ותחושת מסוגלות:** מספר בוגרים ציינו שהתוכנית עזרה להם לפתח תכונות אלו בעיקר דרך השתתפות בפרויקטים מעשיים ועבודה קבוצתית.

"כאשר ביקרנו בכנסת, בדיוני ועדות בכיתה י', הייתי מתיישבת בפינת החדר והרכזת ניגשה אליי ואמרה לי לקום ולשבת ליד שולחן. היא אמרה "את רוצה להשפיע? תשבי ליד השולחן. את לא יכולה לשבת מאחורי הקלעים, כי אף אחד לא יקרא לך. הקול שלך לא יהיה חשוב לאף אחד אם את לא תדאגי שהוא ישמע..."

"בשנת המיזמים ובשיתוף עם משתתפת אחרת ייסדנו חוג בבית ספר יסודי בשכונת התקווה, כאשר כל פעם היה חוג אחר. זה בית ספר שבו לומדים לרוב ילדי עובדים זרים, פליטים וילדים שלהוריהם אין כסף ופניות לחשוב בכלל על חוגים. במשך שנה השגנו מתנדבים שיפעילו את החוגים, מאפיייה שתספק כיבוד בהתנדבות ולאחר שנה בית הספר החליט לשמר את המסגרת הזו. זו פעם ראשונה שיצא לנו לעשות משהו מאפס ודי לכד. תמיד יש איזושהי מסגרת וכאן זה רק אני והיא. בזיכרון שלי זו הייתה חווית הצלחה מאוד גדולה. איפה עוד הייתי יכולה לעשות מיזם בכיתה י"א? זה גיבש אצלי מגיל צעיר תחושת מסוגלות."

6.3 מה ניתן לשפר בהכשרה?

התחומים העיקריים שבהם מתבקש שינוי ושיפור לפי הבוגרים הם:

- **הכשרה מעשית:** חלק מהבוגרים ציינו כי היו רוצים עוד הכשרה מעשית בנושאים כמו ניהול זמן, התמודדות עם לחץ ואפילו כתיבת קורות חיים שהם מיומנויות חשובות בשוק העבודה.

"נגיד דיונים על שכר בעבודה, תיאום ציפיות, דברים כאלה שאני הרגשתי שחסר לי. בהתחלה מאוד מאוד לא נעים לדבר עליהם, וכשהיה לי מנטורית משותפיות רוטשילד אז נעזרתי ואיך לנסח את זה איך לגשת לזה ואיך לעשות את זה. וזה דברים שאולי כדאי להתחיל לדבר כבר בשלבים מוקדמים יותר."

- **גיוון והכללה:** שתיים מהבוגרות מהחברה הערבית ציינו שהן חשו שהתוכנית לא עשתה מספיק כדי לגשר על פערי שפה ותרבות בין קבוצות שונות והצביעו על ייצוג חסר של החברה הערבית בצוות התוכנית (אם כי יתכן וחל שיפור בנושא זה מאז שאותן בוגרות סיימו את התוכנית).

"השפה הערבית ברוטשילד מאוד חסרה..."
"אם היה מישהו בכיתה שדובר את השפה שלי הייתי יכולה לשאול אותו על דברים מסוימים שהייתי מתביישת לשאול בפני כולם בעברית"

- **דגש על זהות ושייכות:** שניים מהבוגרים ציינו שלדעתם יש לתת בתוכניות מקום רב יותר לשיח סביב נושא הזהות והשייכות. נושא זה חשוב בעיני רבים מהבוגרים לפיתוח יכולות מנהיגותיות.

"נושא של זהות ושייכות שכלל לא דובר אבל הוא משהו מאוד משמעותי ביכולת של פרט להתקדם בסולם החברתי כלכלי שלו. זה משהו שלא נגענו בו בכלל"

"זה הדחף שלי שכשבאתי ואמרתי להם אתם לא יכולים לדבר על מנהיגות, לא יכולים להצמיח מנהיגים בלי לדבר על הזהות ועל המקום שהם מגיעים ממנו"

נקודות נוספות שעלו בראיונות:

- קושי בהתמודדות עם תכנית אינטנסיבית במקביל למחויבויות אחרות כמו לימודים ועבודה.
- שיעור תחלופה גבוה של מדריכים

בוגרים המליצו גם על שיפור בתחומים הבאים:

- שיפור תהליך המיון ובחירת מועמדים מצטיינים

- הקפדה על תכנים ברמה גבוהה

"סך הכול התכנים בשנה הראשונה היו בינוניים. אולי כי הגעתי כבר עם מודעות חברתית מאוד מפותחת והכרתי כמעט כל סוגיה שעלתה"

- מתן אפשרויות לרישות גם בין בוגרי התוכניות השונות

"אז נראה לי שאני דוגמה טובה. הייתי פעילה הרבה בתחום הזה של יחסי יהודים ערבים וזה משהו שחשוב לי לקדם באופן אישי. אז לא הגעתי בכלל ללא הכרות ואני משקיעה בזה. אני לא דוברת את השפה אבל זה משהו שמאוד חשוב לי... אני באה ממקום לא פטרוני..."

"האם מישהו יכול להיות מוביל חברתי בלי לחוות את זה על עצמו? כן! האם אפשר ללמוד את זה? לא! כי זה ממש פנימי פנים אבל כן יכול להיות מישהו לא חווה את זה על בשרו והוא מרגיש הזדהות ענקית"

"הכרתי לא מעט דוגמאות כאלה של אנשים שהיו מוכנים גם להקריב את עצמם למען מטרות גדולות שהן לא אישיות שלהם"

"חושב שיש איזשהו סנוניות נדירות שמצליחות לעשות את הקפיצה הזאת... אני חושב שהאוכלוסייה המרכזית שתוביל את השינוי... לרוב היא אוכלוסייה יותר חזקה"

6.4 הקשר עם רשת הבוגרים

מהראיונות עולה שרוב הבוגרים חשים שחלה התקדמות במה שהרשת מציעה, בעיקר בכל מה שנוגע לכלים פרקטיים. קיימת בעיתיות מסוימת בשיתוף של בוגרים באזורים פריפריאליים בפעילויות הפיזיות מכיוון שמרבית הפעילויות מתקיימות באזור המרכז.

חלק מהמרווינים רואים ברשת הבוגרים משאב חשוב והם מקפידים על שמירה על קשר והשתתפות בפעולות במשך השנים. בוגרים אחרים אינם פעילים ברשת הן בגלל עומס כללי והן בגלל שהם פעילים ברשתות אחרות, אבל מודעים ליתרונות שהרשת מציעה.

"רון הביא כאילו איכות סטארט-אפ. בארגונים חברתיים יש בעיה, הרבה פעמים הם לא מאוד מתקדמים בחשיבה שלהם והיום אנחנו צורכים תוכן מאוד מתקדם,

בזכות רון. הוא גם מאוד פתוח לדבר עם אנשים שכבר יש להם ניסיון בשביל לראות מה הם צריכים."

"אני חושבת שמה שמציעים היום ברשת זה יותר רלוונטי לאנשים שנמצאים בעמדות פחות משפיעות. זה יכול לעזור לאנשים שנמצאים אולי בדרגת כניסה או באזורים שהם עדיין לא משפיעים להיכנס 'לתוך הלופ'. אבל צריך רגע אסטרטגיה שאומרת למי אנחנו משקיעים ומה אנחנו רוצים לראות בסוף את הרשת עושה."

אחת הבוגרות סיפרה על התנסות רעה ועל תחושה של חוסר תמיכה מצד הרשת בעבר.

מספר נושאים אליהם התייחסו הבוגרים בהקשר של רשת הבוגרים:

פעילויות מגוונות: רשת הבוגרים מציעה פעילויות מגוונות ובהן אירועים חברתיים, ניירות עמדה, פודקאסט ופורומים שונים.

"משתתפת בפעילויות, בכנסים... אני אישית מהאנשים שהכי שומרים על קשר ומגיעים לכל הכנסים האלה כי זה מאוד חשוב לי ואני מאוד אוהבת את התכנים, אבל גם הקשר עם האנשים הוא מאוד משמעותי."

"מבחינת תוכן הם עושים עבודה טובה בלהבין מה צריך ומה מעניין."

"הרשת לא הייתה בנויה כמו היום ולא היינו מרגישים אותה. רק בשנה האחרונה התחלנו להרגיש אותה בהמון דברים."

רישות: למרות שמרכיב הבוגרים מכירים בחשיבות הרשת בכל הנוגע לתוכניות ולידע שהיא מציעה, חלקם לא משתמשים ברישות דרך רשת הבוגרים בין אם בגלל עומס ובין אם בגלל שהם מעדיפים רשתות אחרות עם מיקוד יותר ספציפי

"לא כי אני לא רוצה אלא כי החיים מאוד אינטנסיביים... במעט הזמן שיש לי אני עם המשפחה. כמעט לא מקדישה זמן למשהו שהוא לא המשפחה"

"אנשים שעבדתי איתם הפכו לחברים שלי וזו הרשת המשמעותית שלי"

"אני משתתף יותר פעיל במעו"ז, תכנית לפיתוח ורישות מנהיגות בכירה (ציבורי, עסקי וחברתי). בארגון זה העיקר הוא הבוגרים. אחרי שעושים את השנה של התוכנית נכנסים לרשת הבוגרים ושם מקבלים מענים כמו מאיצים, רישות, מסעות"

"אני מעדיפה להצטרף לתכניות חדשות על פני פעילות של רשתות בוגרים, ככה אני פוגשת אנשים חדשים"

קידום אישי ומקצועי: חלק מהבוגרים היו מעדיפים יותר פעילויות גם בתחומים אלו.

חניכה ומנטורינג: חלק מהבוגרים הציעו שפעילות חניכה ומנטורינג תוכל להוות תוספת משמעותית לרשת הבוגרים.

תרומה בחזרה לארגון: חלק מהבוגרים נמצאים כבר בשלב שמעבר לרשת הבוגרים ותורמים לארגון על ידי חניכה בתוכניות הארגון או על ידי העסקת בוגרים.

"...והוא מזה בוגרי התכנית מקיפים אותי. כל הזמן אצלנו בחברה צוחקים עליי שעוד מעט יקראו לחברה שלוחה של רוטשילד, כי אני רק כל הזמן מזמינה את המשתתפים והבוגרים שלנו גם כמרצים וגם כעובדים"

פעילות בפריפריה: חלק מהבוגרים מתקשים להשתתף בפעילויות המתרחשות באזור המרכז ומקווים לראות פעילות גם בפריפריה.

"אני מאוד לא אוהב להשתמש בתירוץ של מרחק אבל בהחלט יש לזה מחיר. כל נסיעה כזו למפגש דורשת מאמץ. עושה מאמץ להגיע למה שחשוב לי. אולי אם הייתי במקום מרכזי יותר אז אולי הייתי חלק פעיל יותר. זה גם קצת מורכב עם ילדים קטנים. עם זאת אני יודע שיש לי כתובת ברשת הבוגרים אם אני צריך אותה."

אחת הבוגרות חשה שלרשת הבוגרים נדרשת חשיבה אסטרטגית נוספת, בעיקר בנושא רתימת הבוגרים הנמצאים בעמדות מפתח במשק.

"אני חושבת שהרשת צריכה להיות פחות מרחב של חוגי העשרה בכל מיני נושאים... יותר לזהות את האנשים שמשקיעים ולהגדיר יחד איתם איזושהי משימה, להשתמש בכוח גם של הרשת וגם של המשאבים הפנימיים ולהביא לזה עוד משאבים כדי לשנות את המציאות... זה צריך להיות כלי לשינוי חברתי,

ולא רק העשרה... זה נכון לעזור לאנשים שנמצאים בדרגת כניסה להיכנס 'לתוך
הלופ' אבל צריך אסטרטגיה שאומרת מה אנחנו רוצים לראות בסוף את הרשת
עושה."

7. ניתוח תוכן: ראיונות 360°

במסגרת המשך המחקר נערכו ראיונות היקף חצי-מובנים (ראו נספח ב') עם מנהלים/ות ועמיתים/ות של 4 מהבוגרים/ות על מנת להשלים את פרופיל המנהיג החברתי המצטיין מ-360 מעלות.

נציין שנאלצנו להסתפק ב-4 בוגרים בלבד עם ראיונות היקף המשתנה מבוגר לבוגר, מאחר וחלק ממרואיינינו הסתייגו מחשיפה היקפית שכזו, בעיקר בגלל משך זמן קצר מדי בתפקיד.

ראיונות היקפיים עם קולגות, ממונים ועובדים של ארבעת הבוגרים מהווים מקרי בוחן (case studies) בחלק זה של המחקר, ומחדדים את התכונות והכישורים הנדרשים למנהיגים חברתיים מצטיינים.

התגלתה זהות גבוהה למדי בין הנאמר על ידי מנהלים/ות ועמיתים/ות בראיונות 360° למה שעלה מהבוגרים עצמם. נושא אחד שהובלט במיוחד על ידי ראיונות 360° ופחות על ידי הבוגרים הוא חשיבות הסביבה בה נקלטים הבוגרים כסביבה מאפשרת.

על פי עדויות המרואיינים ההיקפיים, **אכפתיות ואמפתיה לזולת** מהווים ככל הנראה תכונות הכרחיות למנהיג חברתי מצטיין. על אף שרוב המרואיינים ציינו כי לדעתם הבוגרים שרואיינו הגיעו לתוכניות ההכשרה כשבידם כבר מצוי סט כלים בסיסי ומוטיבציה פנימית חזקה לעשייה, ישנן תכונות אופי ומיומנויות שאותן הם ממליצים להעצים ולשדרג דרך ההכשרות. בין אלו: דבקות במטרה, התמדה, מקצוענות, תקשורת בינאישית, אינטליגנציה רגשית ובניית יחסי אמון.

בפרקים הבאים (7.1 עד 7.4) נציג בפירוט את המידע שעלה מתוך ארבעת מקרי הבוחן שנבדקו. המידע כולל, מעבר לפרטים אישיים על הבוגר, גם את ההתרשמות אודותיו מצד עמיתים, ממונים ועובדים, בתחומים הבאים: תכונות ויכולות בולטות, אג'נדה חברתית, הישגים בולטים ויחסי אנוש.

בארבעת ה'פרופילים' שיוצגו בעמודים הבאים, מוצגים -- בהמשך למידע שעלה מתוך ראיונות ה-360° -- גם ציטוטי הבוגר. ת המחקרים או המשלימים את ההתרשמות מצד העמיתים והממונים.

7.1 נתנאל טוויטו

נתנאל טוויטו - פרופיל 360°

פרופיל שנגזר מתוך ראיונות של 3600 תוך חיזוק או השלמת ההתרשמות של עמיתים וממונים על ידי ציטוטי הבוגרת.

פרטים אישיים



"העבודה דורשת החלטות אמיצות ודברים מורכבים ולכן אי אפשר לעשות את זה בלי עבודת צוות עם הקולגות, יכולת לרתום את ההנהלה, יכולת לגייס שותפים..." נתנאל טוויטו



אג'נדה חברתית:

צמצום פערים בין מרכז לפריפריה

רשויות מקומיות

"מה שאני עושה היום מתוך הבנה שיש הרבה ילדים עם פוטנציאל שאשמתם היחיד שנולדו בפריפריה ולא במרכז, אז אני מנסה בחלקת

תרומת ההכשרות בתוכנית רוטשילד:

פיתוח התודעה חברתית וההבנה שיש לו

מחויבות לנסות להשפיע על הפער

"אחת מהסיבות שחזרתי לנצרת עלית וגר שם עד היום, חד משמעית אני מייחס את זה לפעילות שלי בארגון שגרירי רוטשילד, כי בארגון שגרירי רוטשילד פיתחתי וחזקתי את התודעה החברתית, את

הישגים בולטים:

כיהן כראש העיר בפועל בנוף הגליל

אחראי על יישום יוזמת "הישוב במרכז"

בניית אמון וקשר עם רשויות

העלאת נושא הרשויות כחלק מאסטרטגיית הארגון

לפני 5 שנים לא היה תחום הרשויות באסטרטגיה של קרן רש"י. הקמתי

המרואיינים:

מר ארז רואימי - מנהל יזמות וחדשנות, קרן רש"י
מר דניאל אופק - מנהל מיזם קהילות מקצועיות לומדות, קרן רש"י
גב' נעמה בר שלום - מנהלת ארצית STEM אקוסיסטם ומיומנויות המאה ה-21, קרן רש"י
מר עמרי זגן - סמנכ"ל מו"פ, קרן רש"י

על האג'נדה החברתית של נתנאל:

המרואיינים ציינו את המחויבות העמוקה של נתנאל לצמצום פערים בין הפריפריה למרכז דרך קידום הרשויות המקומיות.

"אני חושבת שברמה האישית הנושא הזה של לגדול בפריפריה זה משהו יושב לו בראש. הוא מאוד רגיש ליחס שאנשים מקבלים בפריפריה. זה כל עולמו, באמת לא ראיתי הרבה אנשים שכל כך 'חמים' על הנושא הזה של רשות מקומית."

"אני במגזר החברתי.. יכולה לעשות רשויות ויכולה לעשות דברים אחרים. אני מאמינה שהרשויות צריך לקדם, אבל מחר בבוקר אני אתעסק בתחום אחר. הוא לא יעזוב את התחום הזה. הוא 'על זה' בכל העוצמה... אני חושבת שיש לו בראש כבר לאן הוא רוצה להגיע [בעתיד], אבל [לא מאמינה] שזה לא יהיה משהו בתחום הזה... זה מה שאני צופה."

"אני מסתכל על נתנאל כמנהיג חברתי ציבורי מהמקום שהוא מחליט להמשיך לגור באותו מקום ולנסוע כל בוקר בארבע וחצי לפנות בוקר מנוף גליל למרכז במשך שנים ארוכות מראה משהו שהוא הרבה יותר עמוק. להיות אמפתי למשהו, לבוא בגישה סוציאלית כדי לתקן משהו. הוא חלק ממה שהוא רוצה לתקן ויש לו יכולת לעשות את זה כי יש לו הבנה מאוד מאוד עמוקה. הדבר הנוסף הוא נעדר שיפוט שיש להרבה אנשים. העולם הפילנתרופי והחברתי מלא באנשים שיודעים יותר טוב ממי שהם באים לעזור."

"אני רואה באיזה שעה הוא מתחיל את הבוקר ואני מבין איזה מחיר הוא משלם ברמה האישית. בעיניי זה יש לזה השפעה אדירה, יש לזה השפעה בטקסט וסאב טקסט. הוא נכנס לחדר ברשות מקומית וזה משנה את התפיסה."

"אנחנו היום בהשפעתו של נתנאל אנחנו מדברים על ההבדל בין לעבוד ברשות ולעבוד עם הרשות. המשפט הזה מגלם תפיסה שונה לגמרי בעבודה פילנטרופית או חברתית בתוך רשויות מוחלשות. על הדבר הזה כולם עושים כן- כן עם הראש ומסכימים תיאורטית אבל **בבואם לרשות המקומית הם מטיפים להם ואומרים להם מה לעשות. נתנאל שם לגמרי, הוא על הדקות הזאת, על התפיסה השונה אפילו הייתי אומר בקנאות וזה מחלחל, הוא מצליח לסחוף אחריו אחרים לתוך הגישות האלה.**"

"יש לו חיבור אמיתי ומשמעותי לפריפריה ורצון שלו לתקן פערים חברתיים ולתת מוביליות לילדים. אני חושב שהחלקים הערכיים חברתיים, אלה החלקים היותר בולטים אצלו כמנהיג."

"הוא גדל בבית לא עם כפית של זהב בפה, והוא מאוד תומך באוכלוסיות מוחלשות ובאמת בפריפריה. הוא מאמין בגיוון של אוכלוסיות ונוף גליל מבחינתו זה מיקרוקוסמוס של החברה הישראלית. הוא מאוד, הוא מאוד ציוני. הוא מאוד מאמין ברשויות המקומיות ככלי בעיקר."

על הישגים של נתנאל:

המרוויינים מציינים הישגים רבים של דניאל, כולל היותו ראש עיר בפועל של נוף גליל, העלאת נושא הרשויות כחלק מאסטרטגיה של קרן רש"י, יישום מוצלח של יוזמת הדגל של הקרן - "ישוב במרכז", בניית תשתיות חברתיות ויחסי אמון עם הרשויות.

"הוא הצטרף אחרי שנעשה פילוט ל'ישוב במרכז' באשקלון וקרית מלאכי בדיוק לקראת הרחבת היוזמה, **ומהלך מאוד מאוד מורכב של שינוי מערכתי** ועבודה קולקטיבית. זה תהליכים ארוכים ומורכבים בתוך הרשויות, ונתנאל הוא האחראי **על היישום המוצלח של היוזמה בכל מה שקשור לרמת היישום, בשטח, עבודה עם שותפים והתאמה של תשתיות חברתיות בתוך המהלך הזה.**"

"מידת ההשפעה שלו והיכולת שלו להיות שחקן רלוונטי ומשפיע בזירה היא פונקציה של הסמכות שיש בידיו. הוא בהחלט הצליח להגיע ובעיניי זה מדד חשוב, להתקדמות כל הזמן עם יותר מרחב השפעה, יותר סמכויות, יותר תקציבים, יותר אנשים."

"...גם את הסיפור של **התשתית החברתית ובניית יכולת** כמהלך שהוא בהחלט הוביל בצורה מאוד מאוד מרשימה וגם את הסיפור של בניית האמון והקשר עם הרשויות. הצלחה מאוד מאוד משמעותית."

"חושב שיש לנתנאל סדרה ארוכה של הצלחות בתוך המהלך הזה בכל אחד מהמרכיבים שלה. גם **בקשר עם הרשות, גם בהטמעת התשתית וגם בסקייל, שזה אחד הדברים המשמעותיים**. כמעט כל דבר שנוצר בתוך המהלך הזה הוא רלוונטי לכמעט כל רשות בישראל."

"**הכי חשוב בעיניי בעשייה חברתית זה היכולת ליצור שפה**. היכולת ליצור המשגות בשפה שהיום הופכת להיות משפיעה גם על רש"י, אבל גם משפיעה על גופים אחרים - על הרשויות שאיתם אנחנו עובדים, על גופים חברתיים אחרים. זה בעיניי הכי גבוה שאפשר להגיע במובן הזה. **היום המושג שאנחנו קוראים לו תשתיות חברתיות**, היכולת שלנו לדבר על התשתית עצמה של רשות מקומית איך היא מתנהלת איך היא מקבלת החלטות איך היא משותפת ציבור איך היא משתמשת בדאטה, **השפה הזאת היא שפה שנתנאל פיתח, הטמיע והיום גם מפיץ**. הוא לא היה היחיד שפיתח אותו אבל אין ספק שהוא דמות מאוד מרכזית בפיתוח. **אנחנו אפילו יכולים לדבר מונחים של אימפקט על הרשויות שבהם עבדנו, שהוא אימפקט עמוק ברמת העמוד השדרה שלהם**. אז בעיניי זה סיפור הצלחה מעולה."

"**התחום הזה של רשויות בכלל לא היה באסטרטגיה** [של קרן רש"י]... **והוא פשוט גרם לדבר הזה לקרות**, וזה [עכשיו] חלק מהאסטרטגיה ראשית של הקרן. זה אומר המון המון משאבים שמגיעים לתחום הזה. זה הישג."

"**להביא כמות מאוד מאוד גדולה של שותפים לשולחן**, גם שותפים שישקיעו בשיתוף פעולה עם קרנות, גם להכניס עוד רשויות... התחלנו מכמות יחסית קטנה של רשויות, ...הוא הולך לרשויות, מדבר איתן... כל הרחבה של המיזם זה לגמרי הוא."

"הפך לראש עיר, אמנם **ראש עיר מחליף, אבל בגיל מאוד צעיר**, אולי הכי צעיר שהיה, בטח בנוף גליל, הוא גם חבר הנהלה הכי צעיר [בקרן רש"י]."

"לא מזמן **נבחר ברשימה של 40** [הצעירים המבטיחים לשנת 2022] **מתחת לגיל-40** הזה ולא סתם, הוא באמת השיג הרבה עד גיל 40."

"הוא אחד **המומחים הכי גדולים שאני מכיר לסיפור הזה של רשויות מקומיות**."

על התכונות האישיות וכישורים מקצועיים של נתנאל:

המרואיינים ציינו רשימה ארוכה של תכונות וכישורים של נתנאל ההופכים אותו למנהיג חברתי מצטיין. אחת התכונות הבולטות היא המוטיבציה הפנימית העמוקה שלו לתקן פערים חברתיים. המרואיינים מתארים את נתנאל כבעל כריזמה, חזון מטרתי, מקצועי מאוד, חרוץ, יסודי, נחוש ובעל יכולת לשכנע אחרים. הם מציינים כי הוא נותן כבוד לזולת ומצליח לבנות יחסי אמון בתוך ומחוץ לארגון.

"קודם כל אני אגיד שלך שהוא פנומן, הוא באמת יחיד מסוגו. אני מתפעלת כל פעם מחדש מהיכולות שלו לחולל את הבלתי אפשרי."

"יש לו חיבור אמיתי ומשמעותי לפריפריה ורצון שלו לתקן פערים חברתיים ולתת מוביליות לילדים. אני חושב שהחלקים הערכיים חברתיים, אלה החלקים היותר בולטים אצלו כמנהיג. כשמחברים את הערך ואת המקצוענות שלו, זה דברים שבהחלט אפשר לראות שהם הם הדברים המשמעותיים ביותר שהביאו אותו לאן שהוא היום."

"יש לו קשר אדיר עצום למקום, יש לו תחושת שליחות. הקשר בין תחושת שליחות מצד אחד לבין היכולת הביצועית ולבין הסיפור הזה של להביא שפה - שלושת הדברים הללו ביחד זה השילוב המנצח."

"יש לו אמונה במה שהוא עושה וקשה להסיט אותו ממה שהוא מאמין בו ומה שהוא חושב כאילו יש לו אג'נדות מאוד ברורות על איך דברים צריכים להיראות."

" זה כריזמה. זה יכולת שכנוע"

"הוא מאוד יודע לשכנע. יש לו הרבה כריזמה שמאוד עובדת."

"ברמה הבין אישית אנשים מאוד מאוד מאוד מעריכים אותו."

" אנשים מאוד מאוד מאוד אהבים אותו, מאוד מעריכים, גם מקצועית וגם ברמה האישית. "

ומאוד מאוד **איש של אנשים**. אנשים מאוד מתחברים אליו.

"הוא בן אדם מאוד מאוד **צנוע**."

"**חוסן** - אני חושב שהעולם החברתי בישראל משופע בריצות ספרינט, באנשים שבאים ועושים דברים מסוימים נקודתיים, מהר מחפשים את הכותרת, את תחושת הסיפוק. בעיני האנשים שהכי השפיעו על העולם הזה זה **אנשים שרצים למרחקים ארוכים ועמוקים**. זאת אומרת חמש שנים לעבוד על הנושא הזה, לעבור מדורי גהנום, לצלוח פה משברים ולהמשיך."

"**רצון עז ללמידה והתפתחות**. בעיניי הוא אחד האנשים הכי מסורים שפגשתי בעולם ויש לי לא מעט ניסיון בכל מיני גופים וארגונים. הוא מהנדסים בעיני שמאוד מאוד **פתוח ללמוד ועסוק כל הזמן בתהליכי שיפור התפתחות**"

"מאוד מאוד **אמין** ומאוד מאוד **יסודי**. הדבר הזה שאתה מכבד ואתה אמין ואתה יסודי **ומקצוען** זה גורם לאנשים להתחבר אליך ולבנות קשר מאוד מאוד משמעותי. אז אני חושב שבחלק הזה של להיות **נעים הליכות**, אמין, מקצועי, יסודי, הוא אחד הכוחות המרכזיים של נתנאל."

"אני חושב שהוא **בן אדם מאוד עם יכולת ביצוע מאוד גבוהה**, עם סדר פנימי מאוד חזק. הרבה פעמים אנחנו לא מייחסים לזה חשיבות, אבל אני חושב שהיכולת **להיות מדויק, לדעת מה אתה רוצה ולדעת להוריד את זה לקרקע**, זה פרייסלס."

"**רמת המקצועיות של נתנאל מאוד מאוד גבוהה**."

"יש לו גם **מקצועיות בלתי מתפשרת**. הוא מאוד יורד לפרטים... אם הוא הבטיח משהו, הוא לא מתפזר... הכל נעשה בצורה **הכי מקצועית** שיש, הכי 'סוגר פינות'."

"יש לו יכולות להיות מאוד **שיטתי** ולראות רק את המטרה. אנשים לא 'יורידו אותו' ממה שהוא כיוון להגיע אליו. "

"הוא מאוד **אוהב לעבוד**, כאילו הוא עובד המון והמון שעות."

על היחסים של נתנאל עם חבריו לעבודה:

המראיינים מתארים את נתנאל כ"איש של אנשים". הם מציינים כי הוא אהוד מאוד בתוך ומחוץ לארגון, מתחשב בעובדים ונותן כבוד לסובבים.

"יש לו הרבה יש לו הרבה מחוות של **התחשבות** כלפי האנשים סביבו כלפי האנשים סביבו. אני לא מדברת רק על עובדים תחתיו. אני רואה איך הוא מתנהל מול שותפים... אנשים מאוד מעריכים את זה בפגישות [את] הכבוד שהוא נותן לצד השני... וזו **דרך לרכוש אמון** של אנשים"

"הוא לא צריך להתחבק בשביל לשאת חן, היותו **נעים הליכות, אמין ומקצועי** בהחלט מסייעים לו לבנות קשר מאוד משמעותי."

על הקשר בין ההכשרה למנהיגות חברתית:

רוב המראיינים מסכימים שנתנאל הביא מהבית את מרבית התכונות והכישורים שמנהיג חברתי מצטיין צריך. חלקם מאמינים שתוכניות הכשרה בכלל ותוכנית השגרירים בפרט חיזדו את כישוריו, עזרו לו להיות מקצועי יותר ותרמו לו מבחינת רישות וחיבורים לאנשים. עם זאת, חלק מהמראיינים מאמינים כי נתנאל היה מצליח באותה מידה גם ללא תכניות הכשרה.

"נתנאל קודם כל **הביא מהבית את מרבית הדברים** שצריך שיהיו למנהיג מצטיין. עם כל הכבוד לכל תכניות המנהיגות שהיו לו."

"אני חושבת **שתמיד היה מאוד אידיאולוג והגיע מאוד עם התכונות אופי וחזר מטרם**, אבל אני יודעת שההזדמנות הזאת ניתנה לו **ברוטשילד**, ושם הוא **התחיל לבנות את עצמו יותר מקצועי** ויותר בצורה פרקטית להתנסות בדברים שהוא האמין בהם תוך כדי עשייה."

"הוא בא מהבית עם הרבה מרכיבים מאוד משמעותיים. אני יכול להגיד **שיש דברים שהתפתחו והתחדדו**, למשל בכל מה שקשור לנושא של **resilience**, של חוסן, של יכולת תקשורת מאוד מאוד משמעותית עם הסביבה והיכולת שלו לבנות אמון."

"ההכשרה מינפה דברים שהיו שם והאיכויות שהיו קיימות, אז הדברים קפצו בצורה מאוד מאוד משמעותית כי ככל שהוא נחשף והוא הוכשר בצורה יותר משמעותית אז הוא לקח תמיד הרבה, הרבה יותר משל מה שלקחו סביבו."

"נתנאל, בגלל שהוא יסודי, הצליח להוציא הרבה יותר תובנות ודיוק ברמת העשייה. מכל מהלך שקשור למיפוי של תמונת מצב בעקבות המיפוי ובחלקים החברתיים. מאחר והוא מגיע ממקומות שהוא באמת מבין אותם יותר אז הוא גם הצליח להתחבר בצורה יותר משמעותית."

"וגם מה שהוא קיבל מתוכניות המנהיגות הוא תמיד היה אקספוננציאלית שונה מאחרים כי הוא מאוד מעמיק ומאוד מאוד התפתח בתוך הדברים האלה."

"הוא נורא מעריך את כל התוכניות האלה, והוא תמיד יגיד שהוא יצא שזה עיצב אותו."

"אני חושב שיש משהו מאוד נכון במסלול התפתחות של נתנאל שהוא מאוד חשוב וכמוכן היכולת מצד אחד, אבל גם לעבור בין כמה מקומות משמעותיים - הרשות המקומית, שנים מעצבות במעוז, רש"י זה נבנה מאוד נכון. אני לא יודע אם זה מתוכנן כך, אבל חושב על השלם והוא עשה את הדברים במקומות הנכונים בעיניי... אני חושב שיש כמה דמויות לאורך הדרך שנתנאל נעזר בהם..."

"אני לא חושב שרוטשילד נתנה לו יותר מדי מכל הזה. הוא הגיע אפוי."

"הוא לא היה צריך את התוכנית הזאת. כן, אני חושב שזה נתן לו קשרים וחיבורים לאנשים, ויכול להיות שעזרנו לגבש את האג'נדה שלו יותר, בטח את תחום הרשויות, שהרבה רוטשילד נגעו בנושא הזה ואולי תרם להיות יזם יותר טוב."

"אני חושב שאנשים כמו נתנאל טוויטו, אם היו מצליחים, גם בלי התוכניות האלה, אבל הוא באמת היה בכולם. בן אדם שהולך לכל תכנית אפשרית ותמיד הוא משתתף בהם בשיא הרצינות ומשקיע ולא מפסיק באמצע ולא עוזב לתמיד הוא הכי בולט ומצטיין וכאלה כמו שהוא היה, בטח באוניברסיטה או במכללות, שהוא היה כאילו תמיד."

האם מנהיג חברתי מצטיין צריך לצמוח מתוך רקע מוחלש?

המרואיינים בטוחים בהקשר לנתנאל, כי העובדה שהוא בעצמו הגיע מהפריפריה והנושא קרוב לליבו מגבירה את המוטיבציה שלו לתקן את העוולות ולפעול לצמצום הפערים. לטענתם, אצל נתנאל אין צורך לייצר אמפתיה, מכיוון שהוא מכיר היטב את הנושא הוא מגיע לנושא צמצום הפערים כ"משימת חיים".

"יש את הגישה הסוציאלית של אדם שרוצה להעניק ולתת מהמקום של לטפל ולסייע. **אצל נתנאל עצם העובדה שהוא מגיע מהפריפריה והוא מבין היטב מאיפה הוא בא ומה שורשיו ומקורותיו העשייה** היא הרבה הרבה יותר משמעותית ויותר משפיעה, היא מגבירה כל דבר שהוא. זה לא רק גישה סוציאלית. זו גישה של רצון לתקן ולדעת היטב מה אתה רוצה לתקן וגם לדעת היטב מה שאנשים צריכים."

"הוא בא מאותה הסביבה **ויש הבדל מאוד משמעותי בין לייצר אמפתיה אצל מנהיג, לבין מי שיודע היטב להיות בצד השני.** זה הבדלים מאוד מאוד גדולים ולכן היכולת של נתנאל כמנהיג לתקן ולעשות היא הרבה הרבה יותר משמעותית ממה שקורה בסביבה."

"היתרון הגדול של נתנאל שהוא חווה את זה, עבר את זה בעצמו. **הוא מכיר את הכאב, הוא יודע מה זה לגדול בעיר פריפריה. אני לא יודע אם זה הכרח, אבל אני חושב שזה בטח יתרון גדול ומאפשר לו באמת לעשות את מה שהוא עושה.**"

"בגיוס עובדים מקפיד על הדבר הזה והוא **פיו וליבו שווים** בהקשר הזה, **והוא יביא אנשים מהפריפריה והוא ילחם על זה.**"

"אכפת לי מהפריפריה, אבל האם מחר בבוקר אני יכולה להתעסק גם בנושאים אחרים? כן. האם מישהו אחר שגדל בתוך זה, וזה ממש בוער בו כמו נתנאל? לא בטוח. **אני חושבת שזה באמת משימת חיים** אצלו ואצלי אולי זה פחות."

7.2 הנאדי שאער

הנאדי שאער - פרופיל 360°

פרופיל שנגזר מתוך ראיונות של 3600 תוך חיזוק או השלמת ההתרשמות של עמיתים וממונים על ידי ציטוטי הבוגרת.

פרטים אישיים

בת 33 --- במקור מיפיע --- מתגוררת בדרום --- בוגרת תכנית "שגרירי רוטשילד" --- מנהלת בכירה בארגון

תכונות מקצועיות ■ תכונות אישיות ■



אג'נדה חברתית:

חברה שוויונית משותפת

"אני נמצאת במקום בו אני מקדמת מדיניות בחברה ערבית" ~ הנאדי שאער

תרומת ההכשרות בתוכנית רוטשילד:

התפתחות ברמה האישית והמקצועית
כלים מקצועיים (ניהלה את מיזם "השדרה" שמחבר את מכללת ספיר לשדרות)

"התקופה ברוטשילד הייתה מתנה בשבילי... זה היה להכיר עולמות שונים שלא הייתי מכירה אחרת... זה לקבל גם כלים מקצועיים." ~ הנאדי שאער

הישגים בולטים:

- הצלחה בהקמת מחלקת קשרי מדיניות
- בניית קשרים חזקים עם פקידי ממשל
- השגת תקצוב ממשלתי לתוכנית שנת מעבר
- הקמת אירוע 20 שנה לאג'יק

כדי לחולל שינוי צריך צניעות, לשתף אנשים, לגייס אנשים, לדבר איתם באמת בגובה העיניים. ~ הנאדי שאער

"אני לא מפחדת לדבר, פשוט מוציאה את הדברים ואני משלמת מחירים."

"התפקיד שלי היה לקחת את המודל ולדאוג שיאומץ בהחלטת

המרואיינים:

מר אריאל דלומי - מנהל משותף בארגון אג'יק

מר סלימאן עמור - מנהל משותף בארגון אג'יק

גב' יהב אשד - מנהלת תקשורת שיווקית בארגון אג'יק

על האג'נדה החברתית של הנאדי:

המרואיינים ציינו את השאיפה של הנאדי לפעול למען חברה שוויונית משותפת, תוך צמצום פערים בחברה הערבית.

"ספציפית, אני חושבת שכל הנושא הזה של **שוויון ושותפות**. החברה המשותפת, יהודים וערבים, וכל הנושא הזה של לפתח התחומים שונים בחברה הערבית זה משהו שהוא מנחה אותה. היא עוסקת בו. הרי כל ההתנהלות השוטפת שלה זה מול משרדים ממשלתיים, אם זה ברמה של תקנות ושיתופי פעולה מול משרדים ממשלתיים וגם מול שותפים מקומיים."

"בגדול, נראה לי שהאג'נדה האישית שלה מאוד מזוהה עם האג'נדה של הארגון, שזה בעצם כל הנושא הזה של **חברה שוויונית משותפת**, של להביא לשוויון בין החברה הערבית ליהודית, להצמיח אותה להיטיב, לשפר את התנאים, אם זה ברמה הכלכלית, חברתית מבחינת השכלה, תעסוקה וכו."

על ההישגים של הנאדי:

המרואיינים הדגישו את הישגיה הרבים של הנאדי כגון הקמת המחלקה לקשרי חוץ ובעבודתה מול משרדי הממשלה השונים לקידום פרויקטים דוגמת תכנית "שנת מעבר" לצעירים בני 18-20 בחברה הערבית.

"אחד ההישגים המשמעותיים הוא **הצלחה בהקמת מחלקת קשרי מדיניות**."

"יש את **התוכנית שנת מעבר שלנו**, שזה בעצם **תוכנית לבני 18 עד 20**. אנחנו הצלחנו להביא אותה לרמה הממשלתית, זאת אומרת להיות מתוקצבת גם ברמה הממשלתית. זה מהלך של כמה שנים אבל אני יודעת שיש לה [להנאדי] חלק גדול בתוך כל הנושא הזה של התקצוב של תוכניות שנת מעבר והכרה ממשלתית בתוכניות האלה."

"יש לנו הצלחות מאוד יפות, בעיקר סביב כל התחומים של **שנות מעבר בחברה הערבית והקמה של ארגון נוער**."

"**לבנות רשת של קשרים** מאוד טובה עם פקידי ממשלה ועם בכירים פקידיים בכירים ברשויות המקומיות."

"**להיות פונקציה חברתית מרכזית בתוך הארגון** שזה גם הישג משמעותי. היא דמות מרכזית בתוך הארגון וזה נובע לא מהסמכות הרשמית אלא גם מהאופי."

"היא הרימה **אירוע של 20 שנה לאג'יק**, הובילה את המהלך מההתחלה ועד הסוף. החגיגה של 20 שנות אג'יק הוא מאוד חשוב לתדמית הארגון ולגיוס ושימור שותפים והנהלה סמכה על הנאדי שתוביל אותו והיא הובילה אותו בהצלחה רבה."

על התכונות האישיות וכישורים מקצועיים של הנאדי:

המרואיינים ציינו לטובה את אופייה האכפתי של הנאדי, את רגישותה לזולת, את רצינותה, נחישותה בהשגת מטרות ויכולת לבנות יחסי אמון עם השותפים של הארגון.

"**יחסי אנוש מאוד טובים** עם השותפים. בונה איתם יחסי אנוש מאוד מאוד טובים, שזה חשוב מאוד לתפקיד שלה."

"**אכפתיות** מהאנשים שהיא עובדת איתם. גם מהצוות שלה וגם מאנשים בכלל שהיא עובדת איתם בארגון."

"אג'יק זה ארגון מאוד גדול ואתה צריך לדעת איך לפנות לכל אחד: יש את אלה שיותר במיילים, שצריכים את הפנייה המנומסת. ויש את אלה שלא. אתה צריך את **הרגישות** הזאת הבין אישית ואני חושבת שאם לא היה לה את זה, היא לא הייתה יכולה לעשות את מה שהיא עושה, אז יש לה את זה."

"היום לאג'יק יש את הקשר עם השותפים בצורה מאוד הדוקה בזכותה. יש לה יכולת לתת להם את המקום שלהם. **היא יודעת להתאים את עצמה** ולדבר נכון

גם עם שותפים, למשל עם משרד החינוך או כל משרד ממשלתי אחר, גם עם ההנהלה וגם עם השטח."

"היא מאוד **אמיצה**. היא אומרת את הדברים שלה מבלי לפחד איך הם יתפסו ואיך הם יישמעו. זה מתפרש אצלי כאומץ בתור מישהי שדווקא מאוד אכפת להם איך זה ייתפס."

"היא מאוד **חזרת מטרה**. אם היא רוצה משהו היא תשיג אותו. היא כאילו ממש תפעל ותעשה כל מה שצריך כדי להשיג את אותו דבר."

בנוסף, המרואיינים הדגישו כי הנאדי מקצועית מאוד, מתייחסת לכל משימה ברצינות, עקביות והתמדה. היא עובדת בשיתוף פעולה עם הצוותים בתוך ומחוץ לארגון ויודעת לבנות רשת קשרים שבנויה על יחסי אמון. כמו כן, כל המרואיינים ציינו את רוח ההתנדבות של הנאדי ואת היכולת שלה להתייעץ ולהקשיב לאחרים.

"**עקביות** מאוד גדולה, **התייחסות רצינית** לדברים שהיא עושה. **התמדה** בכל משימה."

"קודם כל **הנטוורקינג** שיש לה. יכולת לאתר צרכים ולתת מענים בהתאם. לדעת להפעיל שיקול דעת, למשל לבחור את המכרזים הנכונים ולא לבזבז זמן על דברים שלא נוכל לזכות בהם."

"תמיד יש פער בין מה שמבקשים המממנים למה שבפועל יש בשטח, אז היא יודעת להיות **אוזן קשבת**. אנחנו מתווכחים לפעמים כי היא נמצאת בדיוק בטווח אבל היא מאוד **יודעת לאזן**. היא לא מתביישת **להתייעץ ולהקשיב**."

"עשינו אירוע 20 שנה לארגון, והנאדי החליטה שהיא רוצה לקחת את הדבר הזה על עצמה **בהתנדבות**. אין דבר יותר משמח למנהל שאנשים באים ומתנדבים לעשות דברים שהם מעבר לתפקיד שלהם, וחולקים את האחריות יחד."

"... זה [ארגון האירוע] מראה הרבה על כמה באמת **אכפת לה** מהצלחת הארגון ואיך הארגון נתפס ויראה, גם אם זה פוגע בשעות השינה שלה, באיכות החיים שלה.

"היא בקשרים מול משרדים ממשלתיים ומול שותפים שבעצם נגזרים מהפעילות שלנו בשטח, אז היא עובדת כל הזמן **בשיתוף פעולה** מול כל המחלקות, ואני רואה שהיא עושה את זה טוב."

על היחסים של הנאדי עם חבריה לעבודה:

מתוך הראיונות עלה כי להנאדי אכפת מחבריה לעבודה, היא יודעת לתת כבוד ולשחרר כשצריך. היכולת שלה להתנהל בנועם ובכבוד מזכה אותה באמון של עמיתיה בתוך ומחוץ לארגון.

"מהניסיון שלי איתה, היה לי מאוד **נעים ונוח לעבוד מולה**."

"**אכפתיות מהאנשים שהיא עובדת איתם**. גם מהצוות שלה וגם מאנשים בכלל שהיא עובדת איתם בארגון."

"היא **דמות מרכזית בתוך הארגון** וזה נובע לא מהסמכות הרשמית אלא גם מהאופי."

"**יחסי אנוש מאוד טובים** עם השותפים. בונה איתם יחסי אנוש מאוד מאוד טובים, שזה חשוב מאוד לתפקיד שלה."

"לפעמים יש ויכוחים, אבל אנחנו עושים את זה תמיד בשיח **והיא מאוד קשובה**. היא גם **יודעת מתי לשחרר**. במקומות מסוימים אנחנו אומרים לה זהו, התכנית בנויה והיא יודעת לשחרר ולתת לשטח לפעול."

על הקשר בין ההכשרה למנהיגות חברתית:

המראיינים התקשו להבחין מה מבין הכישורים והמיומנויות של הנאדי נובעים מההכשרה או כתוצאה מתכונות אופי מולדות או סיפור חיים. עם זאת, רובם ציינו כי הנאדי הגיעה לאג'יק מצוידת בסט קישורים ומיומנויות ששודרגו והועצמו בשל תכניות ההכשרה שהיא עברה.

"קשה לי לדעת מה זה חלק מהתכונות אופי שלה, באישיות שלה ומה זה ומה היא רכשה מהתוכנית. אבל **רואים שהיא באה עם איזשהו ארגז כלים מאוד מאוד רחב**. שוב, אני לא יודעת לייחס לזה את זה. אולי לניסיון חיים שלה, על הסיפור חיים שלה או מה שהיא קיבלה בתוכנית, אבל רואים שיש שם הרבה בסיס."

"...קשה לי לדעת מהם, אתם יודעים המדדים לייחוס לתכנית בקרן רוטשילד. לא הכרתי את הנאדי לפני התכנית. בנוסף היא עשתה עוד תוכניות כמו תוכנית מעוז בשנה שנתיים האחרונות, אז קשה לייחס לתוכנית רוטשילד."

"כדי להתקבל לתכניות כמו רוטשילד צריך להיות עם האישיות שיש בה כבר רבדים ומיומנויות שמתאימים, אבל בתוכניות כמו רוטשילד **משדרגים את היכולות**. הרי רוטשילד בוחרת לה אנשים מסוימים כי היא רואה בהם את הנקודות או הדברים שבאמת ירצה לשים עליהן דגש ויש פוטנציאל והיא אומרת בואו נשקיע בה. **אז תוכניות כאלו מחזקות משדרגות והתכונות מועצמות שם**."

עם זאת, **הציפייה מבוגר של תכניות רוטשילד** כוללת היכרות מעמיקה יותר עם מערכת הממשל בישראל ויכולת לבנות תהליכים אסטרטגיים, דבר שכדאי לשים עליו דגש בהכשרות של הקרן.

"...**היכרות** יותר מעמיקה עם מערכות הממשל בישראל, זאת אומרת להבין יותר לעומק את איך בנויה הממשלה, מערכות של קשר בין ארגוני חברה אזרחית מנגנונים של קשר ותמיכות בין ממשלה לארגוני חברה אזרחית. זה משהו שיכול מאוד לעזור להם גם במעבר אחרי זה לעולם התעסוקה, לאלה שהולכים לעבוד גם בצד הממשלתי וגם בצד של ארגוני החברה האזרחית."

"**אסטרטגיה** - זאת אומרת איך עושים תהליכים, תהליכים אסטרטגיים שהם מסתכלים בצורה רחבה. מה זה חזון, תיאוריות שינוי, איך עושים סקויל אפ, ראייה יותר רחבה כזאת. הייתי אומר שהיא מעבר למנהיגות."

"למשל הנאדי השיגה יותר במעוז."

האם מנהיג חברתי מצטיין צריך לצמוח מתוך רקע מוחלש?

עמיתיה והממונים של הנאדי חולקים אמונה כי על מנת לטפל בצמצום פערים, מוביליות או סוגייה חברתית מורכבת אחרת חייבים לעבוד בשיתוף פעולה. לדעת המרואיינים, למנהיג חברתי שצמח מתוך השטח וחווה מקרוב את הכאב יש מוטיבציה פנימית חזקה יותר לפעול למען שינוי המצב. מנגד, מנהיג חברתי שלא הגיע מרקע המצוקה אותה הוא מנסה לפתור, עשוי להציע ראייה רחבה יותר ופתרונות יצירתיים יותר. עם זאת על מנהיג כזה להיות קשוב, צנוע, לדבר בגובה העיניים ולהימנע מגישה פטרונית.

"אני חושבת שהרבה פעמים, **דווקא בגלל שאתה לא נמצא באותה מצוקה, אתה יכול אולי לחשוב על דברים... לחשוב על איזשהו פתרון שהוא יותר יצירתי שמי שנמצא בתוך אותה סיטואציה יהיה לו קצת יותר קשה לחשוב על אותו פיתרון בגלל שהוא בתוך זה.** אבל כדי לעשות את זה אתה צריך להיות **בן אדם מאוד קשוב. לא להתיימר לחשוב שאתה מבין את זה מבלי באמת לנסות לחקור ולהבין ולהרגיש את המצוקה הזאת.**"

"תפיסת העולם שלי, שזה לא יכול להיות לבד, **ברגע שזה נעשה ביחד ובשותפות כל אחד מביא את הערך המוסף שלו** ואת הגישה הנכונה והמכובדת. זה בהחלט בהחלט אפשרי."

"**אסור לפסול מראש רק בגלל מישהו שהוא לא מגיע מאותו רקע,** אז הוא לא יכול לעסוק בתחום הזה."

"תמיד יכול להיות שאני באה מבחוץ יש לי את הראיה שלי יש לי את היכולת לעשות תוכנית ולחשוב לעומק. יש הרבה אנשים חכמים שיכולים לעשות זאת, אבל **אין יותר טוב ממנהיג שבא מתוך הצורך הזה. כשאת באה מהצורך ומהכאב ואת מרגישה את הכאב ואת מרגישה את הקשיים או הצרכים את יכולה בצורה הטובה ביותר להתאים את המענים כי את עברת את זה בעצמך.**"

מי שבא מתוך הדבר הוא יכול לבוא ולהגיד כי הוא מבין גם את הסביבה ויודע לשמוע ולהסתכל בעיניים של החברה או הצעירים או האוכלוסייה שאנחנו רוצים לתת להם את המענה."

"אני רואה בזה משהו שהוא דומה. זאת אומרת **אפשר להיות מבחוח**, אתה יכול להיות לא אותו האדם שחווה את המצוקה, **אבל תנאי בסיסי זה לדעת באמת להקשיב למצוקה ולנסות להבין** כמה שיותר לעומק את המצוקה, כדי שתוכל באמת לתת איזשהו פתרון."

רוני גירון - פרופיל 360°

פרופיל שנגזר מתוך ראיונות של 3600 תוך חיזוק או השלמת ההתרשמות של עמיתים וממונים על ידי ציטוטי הבוגרת.

פרטים אישיים

בת 29 --- תושבת רמת גן --- בוגרת תכנית "צוערים לשירות המדינה" --- מנהלת תחום דיגיטציה ושירות

תכונות אישיות ■ תכונות ■



"צריך קודם כל חוסן נפשי ורגשי. לדעת להתמודד עם אי ודאות ולהסתגל לסביבת עבודה שלא תמיד ברור איך מקדמים בה שינוי." ~ רוני גירון

"צריך מוסר עבודה, לדעת לשבת

אג'נדה חברתית:

חברה שוויונית משותפת

"מה שהניע אותי בסוף להגיע לג'לג'וליה זה הרצון לקדם צדק חברתי, צדק חלוקתי, שוויון ברמה אזרחית ומגדרית." ~ רוני גירון

תרומת ההכשרות בתוכנית רוטשילד:

כלים פרקטיים של ידע על העולם בכלל ועל השלטון המקומי בפרט

כלים של ניהול פרויקטים ושינוי מדיניות

"דרך התכנית קיבלתי הרבה כלים פרקטיים, מידע על עולם השלטון המקומי, על איך בכלל עובד תהליך של שינוי מדיניות... הקבוצה של צוערים זה משהו מאוד

הישגים בולטים:

הנגשת המרחב הציבורי לתושבי המועצה

דיגיטציה של המועצה

פרויקט מתן שמות לרחובות

פרויקט ציורי קיר

שיפור חזית היישוב

המרואיינים:

מר איתי צחר, מנכ"ל מועצת ג'לג'וליה, אחראי ישיר

אדר' אמל עינאש, יועצת אסטרטגית, עובדת עם יחידת ההנדסה במועצת ג'לג'וליה, ביצעה פרויקטים משותפים ביחד עם רוני.

על ההישגים של רוני:

לרוני רשימת הישגים ארוכה והיא עוסקת בתחומים רבים שמהשותף להם הוא רווחת התושבים.

"אחד ההישגים הוא **ביישום קול קורא של מפעל הפיס לציור אמנות קיר**. לכאורה זה לא משהו מסובך, אך בפועל זה היה פרויקט מאתגר ומסובך ביותר. היא הייתה צריכה לעבוד על נושא רגיש של מורשת ערבית-פלסטינית, בבחירת האומנים, בבחירת התוכן. **רוני ידעה לפעול ברגישות הנדרשת**. היא ידעה לתת להם להוביל כשהיה צריך ולהתערב כשהיה צריך. **היא תקתקה את הנושאים הלוגיסטיים, תיאומים מול קבלנים, יזמים והוציאה את הפרויקט לפעול מאוד מהר**."

"פרויקט אחר שהיה תקוע במשך חמש שנים הוא **שמות הרחובות**. עד אז היו לרחובות מספרים. **רוני לקחה את הנושא על עצמה, ריכזה וניהלה את כל העבודה**. גם כאן היה צריך לפעול ברגישות, לעבור ועדת שמות ישובית וארצית, לרדוף אחרי הכסף, לשלם לספקים. זה פרויקט עם המון משמעות חברתית, זה נותן לאנשים תחושה של זהות."

"הדוגמה הגדולה יותר להישג הוא **תחום הנגישות**. במשך עשר שנים הנושא היה תקוע, מבני ציבור, בתי הספר ומרחב הציבורי לא היו מונגשים. **היא הצליחה להרים את פרויקט הנגישות וניהלה אותה בצורה יוצאת מן הכלל וכמעט כל המרחב כבר מונגש**. בתי הספר הונגשו כבר לפני תחילת הלימודים בספטמבר, כשהפרוייקט התחיל במאי."

"רוני מעורבת גם בנושא **שקיפות**... ציינו אותנו לחיוב במדד השקיפות על אף כי אנחנו לא חייבים להשתתף במדד בגלל גודל הרשות."

"**יש לה הרבה יוזמות**. למשל היא יזמה את פרויקט שיפור חזות הכניסה לישוב. ... היא עבדה יחד עם אדריכלית כדי להוציא זאת לפועל"

"עוד דוגמה - היא יזמה מודול של **תשלומים אונליין** לתושבים כדי להקל עליהם"

תכונות אישיות וכישורים:

"צריך סט תכונות אישיות שיאפשר להשתלב בעבודה בה היא עובדת... כדי לעורר שינוי חברתי צריך להיות **בעל אופי שיודע מצד אחד לקרוא את המפה נכון, להסתגל ולהתאים את עצמך, ומצד שני להנהיג ולגרום לשינוי במצב ממקום של הבנה**. לכן, אני חושב שצריך להיות קודם כל סט של תכונות אישיות של ענווה, רצון ללמוד, לקרוא נכון את המפה..."

מתוך סט התכונות והכישורים של רוני בולטות ההתמדה, הנחישות והמשימתיות ביחד עם יוזמה, אכפתיות, רגישות, חברתיות, רצון ללמוד, ענווה וחוסר התנשאות.

"כישורים מקצועיים חשובים לדעתי הם: **עמידות, שרידות, יכולת עבודה עצמאית, נחישות – לא להישבר מול אתגרים**. אני חושב שרוני ניחנת בכל התכונות..."

"רוני **לוקחת יעדים ודואגת לעמוד בהם**. היא מסמנת מטרה ורוצה להגיע אליה ולא מרפה עד שזה באמת קורה."

"כל משימה שהיא תיקח על עצמה, לא משנה מה היא **תעשה את זה כמו שצריך**"

"היא **בן אדם אכפתי**. אמנם גם משימתי, אבל היא עושה את זה מתוך אכפתיות ואהבה שזה גם לא מובן מאליו, במיוחד בשלטון המקומי."

"היא פשוט **בן אדם מאוד רגיש**. אינטליגנציה רגשית משרתת אותנו כאנשים בהרבה סיטואציות, במיוחד בסיטואציה [שקורות] לא בחברה שלך או לא באוכלוסייה שלך."

"אני יכולה להגיד שברוב המקרים **היא היוזמת לדברים**"

"היא לא מתנשאת. היא שואלת הרבה, היא מודעת לזה שהיא צריכה [לשאול] כדי לתת מענה לצרכים של האוכלוסייה שהיא משרתת"

"היא מסתדרת גם עם האוכלוסייה שהיא מגיעה ממנה וגם עם אוכלוסייה שהיא לא באמת מכירה."

"קודם כל היא לומדת תוך כדי... כי יש הרבה דברים בשלטון המקומי... זה באמת מקיף בהרבה תחומים וצריך גם קצת רגישות לעניינים מסוימים..."

על היחסים של רוני עם חבריה לעבודה:

רוני אהובה על כלל חבריה לעבודה:

"היא מאוד אהובה במועצה. היא התחתנה במהלך התקופה כאן והיה צריך לראות כמה אנשים כאן שמחו בשמחתה והשתתפו בשמחתה. היא מאוד אהובה, וגם מאוד מוערכת, גם על ידי ראש המועצה, גם על ידי מנהלים, קולגות ועובדים."

"היא תמיד יוזמת גם חגיגות של חגים, ימי הולדת, מארגנת הכל בצורה הכי חברית."

"אני יודעת להגיד על רוני שהיא בנאדם מאוד חברותי. היא מתחברת לכל האנשים במועצה..."

"אני כמובן מאוד אוהבת אותה וכולם ממש אוהבים אותה... לא כולם זוכים לזה."

על החלק של הארגון בהצלחת מנהיגות חברתית:

"באופן כללי לגבי השתלבות בוגרי הצוערים ברשויות זה תלוי מאוד לא רק בצוערים עצמם, אלא גם במערכת שקולטת אותם. הם צעירים, ללא ניסיון

וחייבים הדרכה. אם זורקים אותם למים ועוד עם משקולות על הרגליים קשה מאוד להצליח. חייבים תשומת לב ניהולית זמינה..."

"על מנת להצליח במקום כמו שלנו צריך צירוף של נסיבות. **בנוסף לסט מאפיינים אישיים ומקצועיים צריך גם קרקע שמתאימה לצמיחה.**"

על הקשר בין ההכשרה למנהיגות חברתית:

המרואיינים ציינו שבמקרה של רוני הרבה מההצלחה נובעת מתכונות האופי וכישורים שהיו קיימים. הם הדגישו שההכשרה יכולה לעזור לחדד או לשפר, אבל ללא התכונות והכישורים המולדים שהוזכרו מידת ההצלחה במילוי התפקיד הייתה פחותה.

לכן **יש חשיבות גדולה לתהליכי המיון בתוכניות הצוערים** כדי להגיע לאותם אנשים שסיכויי הצלחתם גבוהים:

"אני לא חושב שהכשרה זה משהו שניתן להקל בו ראש. בישראל מקצוע הניהול לא מאוד מפותח. אבל אני **חושב שההצלחה שלה נובעת מסט הכישורים והתכונות האישיות שלה.** עבדתי עם בוגרים אחרים של תכנית הצוערים, גם הם קיבלו הכשרה אבל לא הצליחו באותה מידה..."

"**זה [תכונות האופי] יכול להיות רק מולד.** אבל במקומות אחרים [הכשרות] יכולים **לשפר את זה, לפתח אופקים אחרים.** אנשים בלי המודעות הזאת, בלי הרגישות הזאת, לא יכולים לרכוש את זה בקורס אחד... הם יכולים לפתוח לרכוש כלים מסוימים [כמו] איך אפשר להתמודד בסיטואציות מסוימות."

"**הייתי רוצה שבתוכנית הצוערים יהיה מיון טוב יותר. ההכשרה פחות חשובה, חשוב שיגיעו רק המצוינים.** צריכים להגיע אנשים שרוצים ויודעים ללמוד, ערכיים, מסורים, חרוצים, שרוצים להתפתח, למדנים, דעתניים. תכנית הצוערים צריכה להיות "סיירת מטכ"ל" של השירות הציבורי... רוני היא הדוגמה המצויינת איך צריך להיראות בוגר התוכנית. יש לה אינטליגנציה, גם אינטליגנציה רגשית. כמאמר קלישאה, "היה צריך לשכפל אותה."

האם מנהיג חברתי מצטיין צריך לצמוח מתוך רקע מוחלש?

המרואיינים מאמינים שלרקע ולמטען תרבותי יש יתרון גדול מאוד כאשר מגיעים לפתור את המצוקה של קהילה מסוימת. עם זאת יש חשיבות גם לרצון לתרום ולהתנדב לתקן עוולות שנגרמו לאחר. המרואיינים מאמינים ששותפות אמיתית בין מנהיגים שצמחו מרקעים אחרים ויתבסס על אמון והקשבה הדדית יאפשר להגיע לשינויים גדולים יותר.

"זה עניין של ערכים ומה ספגת מהבית. יכול להיות אדם "פריווילגי" שסבל מכאב, לאו דווקא בתחום הפערים. אני למשל לא ערבי, לא מאשכול סוציאוקונמי הכי נמוך, אבל כן לניצולי שואה שהיוו דוגמה להתנדבות ורצון לשנות את העולם, שאבתי משם את **רוח ההתנדבות ורצון לתקן עוולות**. הציעו לי לנהל חברות הייטק, אבל אני נמצא כאן, במגזר הציבורי בגלל הרצון לתרום, כי כאן יש מקום להשפעה ולהובלת שינוי. אז התשובה לשאלה מעניינת זו – לא, לא חובה לצמוח מהשטח."

"המצב בג'לג'וליה מאוד קשה, ההכנסה לילד כאן הייתה 549 ₪, כאשר בכפר סבא זה 4500 ₪. אז אמנם אני לא יכול להזדהות עם מצב העוני והרעב אבל אני יכול לפעול לשיפור המצב. **הלוואי והיה מישהו שיהיה יכול לשנות את המצב ולהזדהות ויהיה ערבי, אבל כרגע אין כזה, אז אני מעדיף פחות הזדהות ויותר מעשים.**"

"**שיתוף הפעולה בינינו הוא מסתמך על זה שאני כן הגעתי מהחברה הזאת.** בין היתר כי צריך להכניס ספציפית לפרויקטים מהסוג שלנו תוכן תרבותי, ואת זה רוני לבד לא יכולה לספק, אז בשותפות שלנו זה בא ממני... אז זה מחייב שיתוף פעולה, ואת זה היא כן יודעת לעשות..." "היא מודעת לזה שהיא צריכה את האנשים שמגיעים מאותו רקע."

7.4 הילה חלילי

הילה חלילי - פרופיל 360°

פרופיל שנגזר מתוך ראיונות של 3600 תוך חיזוק או השלמת ההתרשמות של עמיתים וממונים על ידי ציטוטי הבוגרת.

פרטים אישיים

בת 34 --- בוגרת תכנית "שגרירי רוטשילד" --- בעבר ניהלה את רשת הבוגרים --- מנהלת צוות אסטרטגיית

תכונות מקצועיות ■ תכונות אישיות ■



אג'נדה חברתית:

הנגשת שירותים לאזרחים

קידום נשים

"אני דוגלת בחתירה להכללה וגוון גם בשיטות העבודה, גם בגיוס ובפתיחות לדעות שונות..." ~הילה חלילי

תרומת ההכשרות בתוכנית רוטשילד:

דרך ניהול הצוות שלה מושפע מהכשרתה ברוטשילד ומושתת על הכלה וגיוון בשיטות העבודה, בגיוס ובפתיחות לדעות שונות.

כתוצאה מתוכנית ההכשרה היא יודעת איך לנהל תהליך גיוס למועמד/ת מהחברה הערבית או החרדית

"מה שקיבלתי מרוטשילד מלווה אותי עד היום. למשל

הישגים בולטים:

בית משפט דיגיטלי - הנגשת שירותי בית משפט לאזרחים

עשייה ציבורית בארגון עסקי

"ישראל עלתה בדירוג עולמי מבחינת דיגיטציה של שירותים ממשלתיים ממקום 40 למקום 19." ~הילה חלילי

"מנהיג חברתי בישראל צריך להכיר את סוגיות הליבה החברתיות שהן בעייתיות. הוא צריך להכיר בעיות ליבה ופערים ולהכיר זהויות ושוכניות של אנשים בישראל." ~ הילה חלילי

"אפשר לחבר בין שני העולמות

מרואינת:

נעמה שהם, מובילה את היעוץ האסטרטגי למגזר הציבורי בחטיבת היעוץ בדלויט ישראל.

סוג הקשר עם הילה:

נעמה והילה הן קולגות (מנהלות באותה רמה)

האינטראקציה עם הילה:

- נעמה עובדת עם אותו מעגל הלקוחות שהילה עובדת אתו
- בקיץ שעבר הן עשו ביחד תהליך אסטרטגי לאיחוד בין שני גופים ציבוריים מורכבים בתחום הדיגיטל (רשות התקשוב וישראל דיגיטלית). זה היה תהליך מורכב מאוד שבתוכו באו לידי ביטוי הרבה מהערכים המוספים של הילה.

על הקשיים הייחודיים של מנהיג/ה חברתי/ת בעולם העסקי:

"עצם הבחירה בתוך העולם העסקי בתחום מומחיות שבהגדרה הוא פחות עסקי זה כבר דבר ראוי לציון. המגזר הציבורי מייצר פחות הכנסות מהמגזר העסקי. המורכבות של תהליך המכירות והשיווק של הפרויקטים והיכולת להביא אותם לסיומם המוצלח היא אחרת לחלוטין וזו בחירה שמשלמים עליה את המחיר מידי יום."

"המניע והמוטיבציה של האנשים שבחרים לעסוק בצד הזה היא באמת מצד השליחות. אין הסבר אחר לבחירה הזו וזה מאפיין רוחבי של אנשים שעוסקים ביעוץ למגזר הציבורי בצורה די גורפת."

"יש יתרונות וחסרונות לעבוד בעולם העסקי. התגמול ראוי בהרבה בהשוואה לניהול בשירות המדינה. מצד שני **המקום הוא מקום של ספק, בלי שליטה על היישום.** זה להיות כל הזמן בכיסא ליד הנהג ולא להיות זה שדואג שדברים יקרו בפועל."

"יש גם את העניין **שהארגון מעריך את אנשיו בצורה עסקית.** אומנם דלויט הוא ארגון שמקפיד על אימפקט ושואף ליצור טוב בעולם לא פחות מהשיקולים העסקיים. עם זאת, בסוף האנשים בתוך הארגון נמדדים על הביצועים העסקיים שלהם. הארגון היררכי וכדי לעלות במעלה הפירמידה לדרגות של ניהול בכיר צריך להתייחס גם לשורת הרווח. זה יוצר עוד מתח בנוסף לכל הדברים האחרים שצריך לנהל אותם. מרגישה שהילה יודעת לחיות את המתח הזה בצורה טובה."

על הצלחה בשילוב מנהיגות חברתית בעולם העסקי:

"קשה לדמיין מההכרות איתה שהיא הייתה שורדת לאורך זמן במציאות שכל האתגרים הם עסקיים בלבד ללא השאלות החברתיות והציבוריות שבהן היא עוסקת לפחות בתדירות מסוימת. **קשה לדמיין שהיא מתעסקת לאורך זמן רק בלהביא רווח לארגונים.** זה לא מספיק חשוב בשביל לעבוד 12 שעות ביום שזה ה-DNA הארגוני."

"...חשובים **התנאים הארגוניים.** אם הנושא החברתי לא מעניין את הארגון והארגון לא רואה בו אינטרס ארגוני יהיה קשה מאוד לעשות את זה מתוכו. קודם כל חשוב לבדוק שיש עוד אנשים כאלה ושזה שיקול שמקבל תיעדוף מסוים בקבלת החלטות."

על התכונות הנדרשות ממנהיג/ה חברתית בעולם העסקי:

"**לאמץ גישה דואלית, חשיבה שיש בה גם ממד עסקי.** יש למשל מחלקות ESG בחברות שהן לא שותפות לביזנס הארגוני והן לא חלק מהליבה העסקית של הארגון. אז חייבים לאמץ חשיבה שיש בה גם ממד עסקי וגם ממד חברתי. הילה למשל דוברת את שתי השפות ויודעת לנוע ביניהן גם בתוך סיטואציות שונות וגם מול אנשים שונים. להוכיח שהתשוקה לעולמות החברתיים גם משתלמת כלכלית זו עבודה שצריך לעבוד בה."

על התכונות של הילה שעוזרות לה להצטיין כמנהיגה חברתית בארגון עסקי:

"הילה היא **אדם שמצטיין בניהול אישי של אנשים ובראייה רחבה של צרכים אנושיים בתוך הפירמה, ולא רק בניהול תהליכים ופרוייקטים.** חשוב לה שהצוות ירגיש טוב, יקבל פיתוח אישי, ירגיש שהוא נלקח בחשבון ושחשובים גם על טובתו האישית ועל ההתפתחות שלו. היא משקיעה בזה יותר ממנהלים אחרים."

"גם **ברישות היא טובה יותר מאנשים אחרים.** קל לה לשתף במה שהיא עושה קולגות שונות בתוך הארגון ולייצר שיתופי פעולה עסקיים או אחרים..."
"המימד הבין אישי שלה הוא מימד שלא ניתן רק ללקוחות אלא גם בתוך הארגון."

האם מנהיג חברתי מצטיין צריך לצמוח מתוך רקע מוחלש?

כאשר מדובר בבעיות מורכבות, אין בדרך כלל אפשרות לפתור אותן לבד, לכן יש ערך באנשים מרקעים מגוונים, המאפשרים התבוננות על הבעיה במגוון זוויות

"אני לא חושבת שיש עליה תשובה חד משמעית. זה יותר קשור למי זה האדם. אני חושבת **שיש אנשים שלא גדלו בתוך מציאות של מצוקה ויכולים לתת**

המון ערך יש אנשים שגדלו בתוכה ודווקא בגלל שהם באים מתוך מניע אישי יהיה להם קשה לעשות את הזום אאוט שנדרש כדי לטפל בבעיה המערכתית."

"באופן כללי, בעיות חברתיות קשות... שהן לא כאלה שמספיק לעשות איזה תיקון קוסמטי כדי לפתור אותן או לשנות איזה מדיניות וחקיקה -- **בעיות כאלה הן לרוב לא בעיות שאפשר לפתור לבד, ואז יש ערך בצוות שיש בו גם אנשים שגדלו בתוך המציאות הזאת ויודעים להביא את קולות השטח וגם אנשים שדווקא לא מכירים את זה מקרוב, ולכן יכולים לייצר איזשהו מרחק שמאפשר פרספקטיבה וניתוק רגשי מהסיטואציה.** בעולם אופטימלי. זה הצוות שהייתי מייצרת על הציר הזה, ואז יש התבוננות על הבעיה מכל מיני זוויות, כאילו מכל מיני שחקנים בעלי אינטרסים."

8. סיכום, מסקנות והמלצות

לפני סיכום, יש לציין מספר הערות ביקורתיות שניתנות לתיקון במחקרים דומים עתידיים:

1. 17 המרואיינים/ות שעל בסיס תשובותיהם מתבסס המחקר לא נבחרו באופן אקראי, וגם לא באופן מייצג. בחירתם נעשתה תוך התייעצות עם מנהלי התכנית (מה שעשוי ליצור הטיה מסוימת), ועל בסיס הסכמתם (עובדה נוספת שיוצרת הטיה). בנוסף, מרואיינים אלו אינם מייצגים (מספרית) במדויק את הקטגוריות השונות של אוכלוסיית בוגרי התוכניות (סוג התוכנית, גברים/נשים, פריפריה/מרכז, דתיות, המגזר אליו שובצו וכד').
2. ההטיות המצוינות בסעיף 1 לעיל חוזרות שוב, אף ביתר שאת, בראיונות ה-360⁰. כאן הושפעה בחירת הראיונות, במידה רבה, על ידי המרואיינים עצמם: רק אחדים מהם הביעו הסכמה לגבי ביצוע ראיונות אלו.

על אף האמור לעיל, עלינו להדגיש את רמת הביטחון שיש לנו בעיקרי הממצאים. מחקר זה איננו מסוג מחקרי הסקרים – שם לייצוגיות ולהתאמה לאוכלוסייה יש משקל מרכזי. במחקר הנוכחי עיקר המאמץ הוא להגיע לתובנות לגבי אפקטיביות התוכנית ולגבי מאפייני הבוגרים המצטיינים. שני היבטים אלו נבדקו לעומק (בעזרת בוגרים נבחרים) ונותחו במקצועיות (ע"י חוקרים מנוסים). הממצאים והמסקנות שהוצגו בדו"ח זה, לפיכך, הינם ברמת מהימנות גבוהה.

המחקר מצא שהבוגרים והבוגרות שרואיינו ראויים לתיאור מנהיגים מחויבים-חברתית מצטיינים בגין עבודתם והישגיהם בקידום נושאים חברתיים בדגש על צמצום פערים חברתיים וכלכליים.

בבסיס המצוינות אצל מנהיגים אלו עומד מבנה בן שלוש קומות כאשר כל קומה היא תנאי הכרחי אך לא מספק למצוינות: בקומת הבסיס נמצאות **התכונות** (שאנשים "מביאים מהבית"), בקומת הביניים **המיומנויות** (שנרכשות במהלך התוכנית), ובקומה העליונה נמצאת **ההתאמה בין הבוגר/ת לארגון** בו הוא עובד מבחינת ערכים משותפים ותמיכה בפעילות הבוגר/ת כמנהיג/ה חברתית.

באיור 4 שלהלן מוצגים במרוכז 'אשכולות' התכונות (לצד המיומנויות כפי שעלו במחקר הנוכחי. בתווך – דגשים נדרשים לצורך טיפוח פרופיל של מנהיגות מחויבת-חברתית מצטיינת, שוב, כפי שנמצאו במחקר זה.

איור 4: דגשים לפרופיל של מנהיג/ה מחויב/ת חברתי/ת מצטיין/ת



המחקר בחן גם את עמדות הבוגרים על תוכניות שותפויות רוטשילד. המרוויינים ציינו צרכים פיננסיים, עניין במנהיגות, צמיחה אישית ורצון ליצור שינוי או להוביל פעולות חברתיות כסיבות הבולטות להצטרפות לתוכנית. בעוד שהבוגרים מצאו את התוכניות שלהם מועילות בפיתוח יכולות אישיות ומקצועיות, יצירת קשרים, חשיפה לאנשי מפתח ופיתוח ביטחון עצמי ומיומנות, הם הציעו, בנוסף, שהתוכניות יתמקדו גם בהכשרה מעשית בנושאים שונים (ניהול זמן וכתובת קורות חיים למשל). בנוסף נדרש להקפיד לשים דגש בתוכניות השונות על גיוון והכללה ועל השיח סביב נושא הזהות והשייכות.

הבוגרים רואים ברשת הבוגרים משאב חשוב, אך חלקם אינם פעילים ברשת עקב עומס כללי או העדפה לרשתות אחרות. רשת הבוגרים מציעה פעילויות מגוונות, הזדמנויות ליצירת קשרים, קידום אישי ומקצועי, התמחות והדרכה ואפשרויות לתרומה חזרה לארגון.

מחקר זה שרטט את דמות בוגרי תוכניות רוטשילד כמנהיגים חברתיים בנקודת זמן מסוימת. מעקב לאורך זמן אחרי הבוגרים שרואיינו, ביחד עם בחינה של פרופיל מנהיגים חברתיים צעירים לאור שינויים והתחדשות בתוכניות רוטשילד השונות במסגרת מחקרי המשך – אלה יוכלו לתת תמונה ארוכת טווח של ההשפעה של התוכניות על המנהיגים ועל החברה הישראלית.

9. ביבליוגרפיה

- אברמזון, דבורה (2019). משילות משתפת ברמה המקומית: עקרונות ומקרי בוחן מרחבי העולם. מנהיגות אזרחית, ארגון הגג של המגזר השלישי.
- אמית, קארין; פופר, מיכה; גל, ראובן; ממן, תמר; ליסק, אלון (2008). התפתחות מנהיגים: מחקר השוואתי בין מנהיגים ללא-מנהיגים. מגמות: רבעון למדעי ההתנהגות, גיליון 45, מס' 3, עמ' 464-488, חמו לוטם, מיכל (2020). מנהיגות 3.0. הוצאת מטר, בני ברק.
- טליאס, מוטי; היימן, אירית; עברון, תקווה; ושמעוני, דיאנה (2010). מדריך לניהול והנחיית שותפויות בין מגזריות. אלכ"א, ג'וינט ישראל
- לוי, אריאל; בוקעי, יואב; קרני, דניאל (2021). מובילות חברתית כלכלית בישראל וסקירה של תוכניות לאומיות של בריטניה, דנמרק, קנדה ונורבגיה. ג'וינט-אשלים.
- מנהיגות אזרחית (2016). שיח משתף בחברה האזרחית: מרחב פעולה משותף לארגוני המגזר השלישי בישראל. מנהיגות אזרחית, ארגון הגג של החברה האזרחית.
- פדן, כרמית; אלרן מאיר (2018). ישובים בעוטף עזה: מקרה בוחן לחוסן החברתי בישראל (2006-2016). (המכון למחקרי ביטחון לאומי, INSS, 51).
- פדן, כרמית; גל, ראובן (2020). הצעה למסגרת רב-ממדית להגדרת המושג "חוסן". חוסן לאומי, פוליטיקה וחברה, גיליון 2, מס' 1, עמ' 41-78.
- פופר, מיכה (2007). מנהיגות מעצבת: מבט פסיכולוגי. אוניברסיטת תל אביב, ההוצאה לאור.
- פופר, מיכה (2012). ההולכים שבי אחריו. מבט פסיכולוגי על סוד ההימשכות למנהיג. הוצאת רמות.
- קיסר-שוגרמן, איילה; בן-יוסף, שי; קנת, רון; רוה, איילת; גל, ראובן (2022א). אפיון המושג קהילה מיטיבה: שלב ראשון במחקר שהוגדר על ידי המייסדים כ:"קהילה מיטיבה לקידום מובילות חברתית, חוסן קהילתי ואיכות חיים במאה ה 21". מוסד שמואל נאמן למחקר למדיניות לאומית.
- קיסר-שוגרמן, איילה; בן-יוסף, שי; גל, ראובן; קנת, רון; רוה, איילת (2022ב). פרקטיקות מיטיבות (ו/או) תכניות התערבות) לקהילה מיטיבה. מוסד שמואל נאמן למחקר למדיניות לאומית.
- Barendsen, L., & Gardner, H. (2004). Is the social entrepreneur a new type of leader? *Leader to Leader*, 2004(34), 43-50.
- Forsyth, B. (2015). Cultural intelligence and global leadership. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 12(2), 130.
- Heifetz R. A., Linsky M. & Grashow A. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing your Organization and the World*, Harvard Business Press
- Langner, S., Hennigs, N., & Wiedmann, K. P. (2013). Social persuasion: targeting social identities through social influencers. *Journal of consumer marketing*, 30(1), 31-49.

Moore, M., and F. Westley. 2011. Surmountable chasms: networks and social innovation for resilient systems. *Ecology and Society* 16(1):5. <http://dx.doi.org/10.5751/es-03812-160105>

Newman, L., and A. Dale. 2005. Network structure, diversity, and proactive resilience building: a response to Tompkins and Adger. *Ecology and Society* 10(1):r2. <http://dx.doi.org/10.5751/es-01396-1001r02>

Porteous, P. (2013). Localism: From adaptive to social leadership. *Policy Studies*, 34(5-6), 523-540.

Ridzuan, A. A., Kadir, M. J., Yaacob, S., Zainol, N. A. M., Abdullah, H., Roslan, N. H., ... & Ahmad, N. D. F. (2020, June). The Mediating Effect of Community Leadership on Community Resilience Elements and Community Preparedness. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 479, No. 1, p. 012009). IOP Publishing.

Slingerland, G., Edua-Mensah, E., van Gils, M., Kleinhans, R., & Brazier, F. (2022). We're in this together: Capacities and relationships to enable community resilience. *Urban Research & Practice*, 1-20.

Tintoré, M. (2019). Introducing a model of transformational prosocial leadership. *Journal of leadership studies*, 13(3), 15-34

נספח א' - שאלות לבוגרים

1. רקע כללי:

- ספר לנו על עצמך: גיל, מצב משפחתי, עיר מגורים, השכלה
- מתי סיימת את ההכשרה מטעם קרן רוטשילד?

2. תיאור פעילות הבוגר/ת כמנהיג/ה חברתי/ת

- ספרי/י על הארגון שבו את/ה פועל, מהו הארגון, באיזה תחום הוא פועל?
- מה תפקידך הפורמלי בארגון? מה הוותק שלך בארגון?
- האם את/ה עובד/ת כחלק מצוות או פועל/ת לבד?
- איזו השפעה חברתית הארגון מנסה להשיג?
- כיצד אתה פועל בתוך הארגון להשגת מטרות חברתיות שלך ושל הארגון?
- מהם הישגיך העיקריים בפעילות שלך כמנהיג/ה חברתי/ת? מה עזר לך להגיע להישגים אלו? או כיצד הגעת להישגים אלו?
- האם אתה מעריך כי הפעילות שלך כמנהיג חברתי הביאה לתוצאות אותן קיווית להשיג כמו צמצום פערים בחברה הישראלית?

3. האג'נדה החברתית האישית של הבוגר/ת

- מהם הערכים החברתיים העיקריים בהם את/ה מאמין/ה?
- מה חשוב לך לקדם בפעילות שלך כמנהיג/ה חברתי/ת?
- אילו פעולות יזמת על מנת להשיג את המטרה/ות החברתיות שלך?
- היכן אתה רואה את עצמך בעוד 20 שנה? מה ברצונך להגשים חברתית, בקריירה המקצועית שלך?

4. המאפיינים האישיים של הבוגר/ת כמנהיג/ה חברתי/ת

- מה עושה אותך בעיניך מנהיג/ה חברתי/ת מוצלח/ת? או מהן לדעתך התכונות הנדרשות ממנהיג/ה חברתי/ת? מה ברקע האישי שלך, אתו גדלת והתחנכת, סיפק לך כלים שיסייעו לך במהלך הפעילות/העבודה שלך / בהשגת המטרות החברתיות?
- באיזה גיל (שלב בחיים) התגבש בך הרצון להיות מנהיג/ה חברתי/ת?
- האם מעבר לעבודתך, בזמנך הפנוי הנך עוסק בפעילות חברתית?
- מהן, לדעתך, הפעולות וההתנהגויות ההופכות בוגר/ת למשפיע/ה חברתית?

- האם לדעתך מנהיג חברתי חייב לצמוח מהשטח? (שאלה זו נוספה לאחר הפיילוט)
- האם תוכלי/י לציין דמות-מופת אחת שמהווה בשבילך דוגמא או מודל לחיקוי (modeling)?
- האם היית משנה משהו בפעולות שנקטת או בהתנהלות שלך כמנהיג/ה חברתי/ת? אם כן, מה היית משנה?

5. הקשר בין הבוגר/ת לסביבתו/ה

- כיצד היית מגדירה/ה את יחסי העבודה/שיתוף הפעולה עם הממונה שלך? תארי/י את שיתוף הפעולה בינך למבין הממונים שלך – בהיבטים הקשורים למטרות החברתיות ולהשגת המטרה.
- כיצד היית מגדירה/ה את יחסי העבודה/שיתוף הפעולה עם העמיתים שלך? תארי/י את שיתוף הפעולה בינך לבין עמיתים בעבודה – בהיבטים הקשורים למטרות החברתיות ולהשגת המטרה.
- אילו אלמנטים / מאפיינים / מרכיבים בסביבה בה פעלת (ממונים, עמיתים לעבודה, אחרים) סייעו לך להגיע להישגים / למטרה אליה רצית להגיע?
- אילו אלמנטים / מאפיינים / מרכיבים בסביבה בה פעלת (ממונים, עמיתים לעבודה, אחרים) חסמו או הגבילו אותך בדרך להשגת המטרה אליה רצית להגיע?
- כיצד את/ה משיג/ה תמיכה/שיתוף פעולה מאחרים (ממונים, עמיתים ואחרים) לקידום מטרותיך?
- האם גורמים חיצוניים שונים, שאינם תלויים בארגון, עזרו או הגבילו אותך בהשגת המטרה? אנא תאר את הגורמים שעזרו או הגבילו אותך בהשגת המטרה.

6. הקשר בין ההכשרה לפעילות כמנהיג/ה חברתי/ת

- מדוע נרשמת לתוכנית?
- מהם הדברים החשובים, לדעתך, שלמדך במהלך התוכנית?
- איך היית מעריך את התאמת התוכנית לציפיות שהיו לך?
- האם ההכשרה סייעה לך להגשים מטרות כמנהיג/ה חברתי/ת?
- האם להערכתך הפעילות של התוכנית מקדמת את צמצום הפערים בחברה הישראלית
- האם היו חסרים לך כלים בהכשרה ונדרשת להשיגם במהלך הפעילות? אילו כלים היו חסרים לך ונדרשת להשיגם?
- האם דנו בתוכנית בשאלת הזהות (שאלה זו נוספה לאחר הפיילוט)

7. הקשר עם רשת הבוגרים של התוכנית

- האם את/ה שומר/ת על קשרים חיוביים ופרודוקטיביים הרלבנטיים לעבודתך עם רשת הבוגרים של התוכנית?
- האם את/ה מרגישה/ה שהקשר עם רשת הבוגרים של התוכנית תורמת להשגת מטרותיך?

- האם הנך שומר/ת על הקשר עם סגל/ מנחים בתוכנית?
 - האם את/ה מרגיש/ה חופשי לפנות לשם תמיכה לצוות התוכנית? (מדריכים, מנהלים ו/או עמיתים)
 - האם את/ה מקבל/ת תמיכה מרשת הבוגרים של התוכנית? במידה וכן, איזו תמיכה והאם היא תורמת / מסייעת לך בעבודתך בארגון?
 - האם את/ה משמש כמנחה/חונך/מרצה בתוכנית?
8. **האם מנהיג חברתי מצטיין חייב לצמוח מהשטח? "לחיות על בשרו" את המצוקה אותה הוא מנסה לפתור?**

נספח ב' – שאלות לעמיתים ולמנהלים

1. תיאור פעילות הבוגר/ת כמנהיג/ה חברתי/ת

- תאר/י את אופי העבודה ואת יחסי העבודה שלכם.
- מהם לדעתך ההישגים העיקריים של הבוגר/ת בעבודה?

2. המאפיינים האישיים של הבוגר/ת כמנהיג/ה חברתי/ת

- מה הופך אותו/ה למשפיע/ה חברתית?
- האם לבוגר/ת היה חזון ותכנון לטווח ארוך לפיו הוא פעל?
- האם הבוגר/ת מחויב/ת לקידום מטרות חברתיות בארגון?
- האם הבוגר/ת חולל/ה שינוי בדרך להשגת מטרות הארגון? תאר/י את השינוי.
- מהן, לדעתך, הפעולות בהן צריך/ה הבוגר/ת לנקוט על מנת להיות משפיע/ה חברתית?
- מהן התכונות והכישורים שהופכים את הבוגר/ת למנהיג חברתי מצטיין

3. הקשר בין הבוגר/ת לסביבתו/ה

- כיצד הבוגר/ת, לדעתך, הניע/ה אחרים לביצוע העבודה?
- האם הבוגר/ת שיתף/ה פעולה עם עמיתים לעבודה (או אחרים מחוץ לארגון) על מנת לקדם מטרות?

4. האם מנהיג חברתי מצטיין חייב לצמוח מהשטח? "לחוות על בשרו" את המצוקה אותה הוא מנסה לפתור?



neaman.org.il

מוסד שמואל נאמן למחקר מדיניות לאומית | קרית הטכניון,
חיפה 3200003 | טל. 04-8292329 | info@neaman.org.il

חברה