

933.573 S65

סולומון ג'פרי ר.
המצאתם מחדש של המכנים הקהילתיים של יהדות

ED 23237028290003701 00002



HUJ44199

המצאתם מחדש של המכנים הקהילתיים של יהדות צפון אמריקה: משבר הנורמליות

ג'פרי ר. סולומון

נשא

אירגוני הצדקה אנדריה וצ'רלס ברונפמן

הרצאה שנתית לזכרו של ארנולף מ. פינס ז"ל

HUJ44199

כ"ח אדר א' תש"ס
5 במרץ 2000

בית הספר לעבודה סוציאלית ע"ש פאול ברנואלד

האוניברסיטה העברית בירושלים

ע"ש פאול ברנואלד

הספרייה

האוניברסיטה העברית בירושלים

**המצאתם מחדש של המבנים הקהילתיים של יהדות צפון
אמריקה: משבר הנורמליות**

גיפרי ר. סולומון

"יש לזכור שאין קשה מאשר לתכנן, אין מוטל בספק מן ההצלחה, ואין מסוכן מאשר יצירת מערכת חדשה. שכן, היוזם נתקל בעוינותם של אלה שעשויים היו להרוויח משימורם של המוסדות הישנים, ובהגנה פושרת בלבד מצדם של אלה שעשויים ליהנות מן החדשים."

הנסיד, מקיאווולי

ראשית, ברצוני להודות לוועדה המתכננת של הרצאת ארנולף פינס על כך שהזמינה אותי לחשוב על האירועים האחרונים בחיי הקהילה היהודית בצפון אמריקה ועל הקשר בין אלה לישראל. תודה מיוחדת לוועדה על כך שקשרה אותי לזכרו של ארנולד פינס. הכרתי אותו היכרות חטופה בלבד, אך כולנו יודעים שתרומתו לעבודה הסוציאלית, לעבודה בקהילה היהודית ולנוזקים בעולם כולו היוותה דוגמה לכל. יושרו האישי, הקשר שלו לבני אדם ומנהיגותו, כל אלה חסרים עד מאוד. כשעברתי על ההיפותזה להרצאה זו עם הרב ארתור הרצברג לפני חודש, ציינתי שהחומר מיועד להרצאת ארנולף פינס. ארתור הגיב מיד, באומרו: "עודני בוכה בחושבי על מותו בטרם עת. באמת אהבתי אותו. הוא לא היה מלא תחושת חשיבות עצמית. הוא היה יהודי נפלא, אדם נפלא. מותו היה מן האבדות הגדולות ביותר לדורנו."

השערה בסיסית אחת מונחת מאחורי הרבה מנייתוח הקהילה היהודית האמריקאית המאורגנת, שאציג בפניכם היום. הארגון מחדש, שהביא ליצירת איחוד הקהילות היהודיות (United Jewish Communities) ולפירוק המגבית היהודית המאוחדת (United Jewish Appeal), מועצת הפדרציות היהודיות (United Jewish Federations of Israel Appeal) והמגבית המאוחדת לישראל (United Israel Appeal), מתגלה כשינוי הארגוני היהודי הראשון שנוצר מתוך שגרת היום-יום. המשבר כיום הוא, שאין לנו משברים.

הנורמליות הופיעה בקהילה היהודית האמריקאית כברכה בחיים האמריקאים ובחיים היהודיים.

יצירות ארגוניות קודמות של ארגונים יהודיים אמריקאיים מרכזיים נבעו ממשבר, ואכן, המשבר של סוף המאה ה-19 והרבה מן המאה ה-20 הוא שעיב את החיים הארגוניים היהודיים בצפון אמריקה. יישובם של משברים אלה הוא, באופן אירוני, המשבר הגדול ביותר העומד בפני החיים הארגוניים היהודיים בצפון אמריקה כיום. זאת, משום שתפקדנו טוב ביותר בשעה שהתגייסנו לפעולה. יותר מאי-פעם, הסוגיות הדוחקות בחיי הקהילה היהודית באמריקה הן פחות ייחודיות ליהודים ויותר אופייניות לתת-קבוצות אמריקאיות. היהודים הצליחו, מכל הבחינות. כפי שנאמר לא אחת, כשיהודים מצליחים, היהדות יוצאת נפגעת.

אם נתבונן בתולדות חיי הקהילה היהודית האמריקאית, במיוחד בתחום הפילנתרופיה, נוכל לראות שישה תנאים שהביאו להצלחתה ההיסטורית האדירה, והם:

1. הקהילה היהודית הייתה אמידה.
2. יהודים הזדהו כיהודים.
3. ככאלה, הם הרגישו חוסר ביטחון בגלל האנטישמיות בחברה הסובבת, כולל מכסות ותקרות זכוכית, ובגלל סכנות מהותיות שנשקפו ליהודים בחלקים שונים של העולם.
4. היה לקהילה קשר אורגני לבניית האומה בישראל, הן לשם התהילה שבמאבק והן כתעודת ביטוח ליהודי התפוצות, אשר חשו פגיעים אחרי השואה.
5. היה נוח להרים תרומה אחת ל"קהילה", ולאפשר למנהיגות הקהילה להחליט כיצד לחלקה באופן הטוב ביותר בין צרכים מתחרים, כמסורת הקהילה היהודית.
6. מעט מאוד אפשרויות ארגוניות חילוניות היו פתוחות בפני יהודים, מפני שהם לא התקבלו בברכה למנהיגות של האוניברסיטאות, של המוזיאונים ושל בתי החולים הגדולים. כמו שקרה בתחומים רבים באותו עידן בחיי החברה האמריקאית, יהודים הקימו מוסדות כאלה משל עצמם.

רק הראשון מתוך שישה תנאים אלה מוסיף להתקיים. הקהילה עודנה אמידה. התבוללות בחברה הכללית כרסמה בהזדהות

כיהודים. עצם הצלחתה של הקהילה הביא להצטמצמות תחושת חוסר הביטחון ואף להיעלמותה. באותן אוניברסיטאות, שלפני דור או שניים קבעו מכסות לקבלת יהודים, יש כיום נשיאים יהודיים. מעטים היהודים בעולם הנתונים בסכנה. מחקרים שנערכו לאחרונה מעידים על כך שהקשר לישראל הולך ונחלש, בפרט בקרב יהודים צעירים אשר לא חוו את השואה וגם לא עולם שבו ישראל נתונה בסכנת קיום מתמדת. פרטים הפכו לאדוני היקום, והם רוצים לעקוב אחר השימוש בתרומותיהם עד להחלטות בקצה הדרך. בעשור האחרון איבדו מסעי גיוס התרומות השנתיים של הפדרציות יותר משליש מכוחם. במסעות אלה מתאפשרת לתורמים רמה נמוכה של השתתפות בהחלטות. לעומתם, המסעות שבהם התורמים שומרים על היכולת לייצץ על השימוש בתרומותיהם גדלו במערכת הפדרציות בלבד בכ-186% באותו עשור. לבסוף, ארגונים חילוניים מחוץ לקהילה היהודית לוכדים שני שלישי מהתרומות היהודיות, לעומת שליש לפני דור בלבד. התורמים היהודים שולטים במוסדות האומנות, החינוך והבריאות הלאומיים הגדולים.

כדי להעריך במלואו את השינוי הפרדיגמטי המתגלה בחיים הארגוניים היהודיים, צריך לנתח את יצירת איחוד הקהילות היהודיות מתוך המגבית היהודית המאוחדת, מועצת הפדרציות היהודיות והמגבית המאוחדת לישראל, החל מהרקע של הארגונים הקודמים. המגבית היהודית המאוחדת, שהתארגנה אחרי ליל הבדולח בשנת 1938, פעלה למען הסוכנות היהודית לישראל ולמען הגיוינט (American Jewish Joint Distribution). למעשה הייתה המגבית היהודית המאוחדת בבעלות המגבית המאוחדת לישראל, למען הסוכנות היהודית והגיוינט, באמצעות מבנה מאוגד שבו היו אלה שני החברים היחידים באיגוד של המגבית היהודית המאוחדת. מועצת הפדרציות היהודיות, שהתארגנה בשנת 1932, הייתה ארגון חברים, שהפדרציות בכל רחבי ארצות הברית היו החברות בו. פדרציות אלה גייסו כספים הן לצרכים מקומיים והן לצרכים מעבר לים. 188 הפדרציות שמרו תמיד על אוטונומיה מקומית, עובדה שלא תמיד מובנת היטב. אכן, המנהיגות המקומית של כל פדרציה ופדרציה הייתה חופשית להחליט איזה נתח מהכספים שגייסה

והוא יבוא לידי ביטוי גם באמצעות
הקמת מוסדות חינוך ותרבות
המבוססים על ערכי היהדות
ועל המסורת היהודית. כמו כן
יש להקדיש משאבים רבים
לטיפול בבעיות חברתיות
ועקבותיהן, במיוחד בקרב
הקהל החרדי.

(Hertzberg, 1989 p.182)

ב-1987 נאסר על ממשלת ישראל
להפיק רווחים ממכירת שטחים
במזרח ירושלים. החוק נועד
למנוע את הממשלה מלמכור
שטחים אלה לטובת פיתוח
העיר. החוק נקרא "חוק
המנוע מלמכור שטחים
במזרח ירושלים".

החוק נחקק בשנת 1987
במסגרת תהליך הפיקוח
הממשלתי על המכירת
שלטון. מטרת החוק היא
למנוע את הממשלה מלמכור
שטחים אלה לטובת פיתוח
העיר. החוק נקרא "חוק
המנוע מלמכור שטחים
במזרח ירושלים".

החוק נחקק בשנת 1987
במסגרת תהליך הפיקוח
הממשלתי על המכירת
שלטון. מטרת החוק היא
למנוע את הממשלה מלמכור
שטחים אלה לטובת פיתוח
העיר. החוק נקרא "חוק
המנוע מלמכור שטחים
במזרח ירושלים".

החוק נחקק בשנת 1987
במסגרת תהליך הפיקוח
הממשלתי על המכירת
שלטון. מטרת החוק היא
למנוע את הממשלה מלמכור
שטחים אלה לטובת פיתוח
העיר. החוק נקרא "חוק
המנוע מלמכור שטחים
במזרח ירושלים".

החוק נחקק בשנת 1987
במסגרת תהליך הפיקוח
הממשלתי על המכירת
שלטון. מטרת החוק היא
למנוע את הממשלה מלמכור
שטחים אלה לטובת פיתוח
העיר. החוק נקרא "חוק
המנוע מלמכור שטחים
במזרח ירושלים".

החוק נחקק בשנת 1987
במסגרת תהליך הפיקוח
הממשלתי על המכירת
שלטון. מטרת החוק היא
למנוע את הממשלה מלמכור
שטחים אלה לטובת פיתוח
העיר. החוק נקרא "חוק
המנוע מלמכור שטחים
במזרח ירושלים".

הנותרים החל בסתיו. בשנת 1973, כשנפתח מסע גיוס הכספים של הפדרציה לצרכים מקומיים ב"דינר" מיד אחרי יום כיפור, יצרה המציאות הישראלית-ערבית את הזדקף למיזוג הסופי בן הגע. מלחמת יום כיפור היא שהייתה הזרז הסופי בשכנוע מנהיגי מערכת הפדרציות והמגבית היהודית המאוחדת להסכים למסע מאוחד. עם זאת, ההבדלים בין המגבית היהודית המאוחדת לבין מערכת הפדרציות במנהיגות, בתרבות ובגישות היו כה משמעותיים ועמוקים, שחלפו 13 שנים בטרם הסכימו שני ארגונים אלה למיזוג סופי וליצירת מערכת מאוחדת של הפדרציות והמגבית היהודית המאוחדת בשנת 1986.

המגבית המאוחדת לישראל הוקמה כגשר טכני בין ארגוני גיוס הכספים לבין הסוכנות היהודית, על מנת לעמוד בקפידה בתקנות המיסוי והממשלה בנוגע לשימוש בכספים פטורים ממש בארצות הברית למטרות צדקה בארץ אחרת. תפקיד המגבית המאוחדת לישראל התרחב והיא הפכה לסניגור עבור הסוכנות היהודית בתוך המגבית היהודית המאוחדת וכלפי ממשלת ארצות הברית.

הלחץ למיזוג הארגונים הלאומיים התגבר בשנות ה-90 של המאה ה-20. מן הראוי לציין גם נקודות אחדות בנוגע לתרבות הרבגונית.

המגבית היהודית המאוחדת נתפסה כקבוצת גנרלים ללא צבא. מנהיגי המגבית היהודית המאוחדת, שהיו סניגורים בולטים בזכות תמיכה בצרכים שמעבר לים, התגייסו-מהר לענות על מגוון של צרכים מיד כשהבחינו בהם. יעילותה של המגבית היהודית המאוחדת ב-1948, 1956, 1967 ו-1973 הייתה לאגדה. מבצע "אקסודוס" שאורגן על-ידי המגבית היהודית המאוחדת, של גיוס סיוע בסך מיליארד דולר לתמיכה בעלייתה של יהדות ברית המועצות, הייתה הישג יוצא דופן. עם זאת, כפי שצוין, ההכנסות עבור שתי הסוכנויות המוטבות היו בתהליך הצטמצמות. בגלל הדגש על צרכים שמעבר לים לא נעשה ניתוח דקדקני של השינוי בשוק התרומות, ולא פותחה תוכנית פעולה בנושא זה.

בקהילות בוגרות שנת 1948 הייתה המוצלחת ביותר. למשל, בניו-יורק הרים כל יהודי שני תרומה בשנה זו, וגויס סכום שווה ערך ליותר מ-500 מיליון דולרים כיום, בהתחשב באינפלציה. למעשה, המסע השנתי בניו-יורק בשנה שעברה הניב 130 מיליון דולר בלבד, ורק אחת מכל 7 משפחות תרמה. הסוכנות היהודית לישראל והגיוינט סבלו מאובדן הכנסות, בשעה שהתמיכה הכספית האמריקאית הכללית למוסדות ישראלים המשיכה לצמוח.

על מנת להבין את הדינמיקה של השינוי בנוף התרומות, יש להבין את השינויים שהתרחשו בארצות הברית ובחיי היהודים בארצות הברית. אין עוד קהילה בתפוצות בהיסטוריה היהודית שנהנתה מאותה חירות שיש ליהודים בארצות הברית כיום. בשנת 1988 מיקם סטיבן כהן את העדויות לקיומה של חיות יהודית בתוך החברה האמריקאית הפלורליסטית:

"הטוענים להתבוללות מצטטים דיווחים על עלייה בהיקף נישואי התערובת, על פיזור האוכלוסייה, על ירידה בהרשמה לבתי ספר יהודיים, על חינוך יהודי לא אפקטיבי ועל שיעורים נמוכים של זיקה קהילתית בקרב מבוגרים צעירים, כהוכחות להתבוללות גוברת. הטוענים לטרנספורמציה בוחנים את אותם דיווחים, וטוענים, (א) שהעדויות אינן חותכות; (ב) שניתוח מתוחכם יותר יכול להוליך לפרשנויות שונות של העדויות; (ג) שיהודים בעידן המודרני בנו קהילות מלוכדות כדי להתמודד עם תקופה של שינויים חברתיים ודמוגרפיים מהירים, אשר ייתכן שמגיעים כיום אל קצם; (ד) שהטוענים להתבוללות מחשיבים יתר על המידה את המדדים הישנים והמסורתיים של מחויבות יהודית - שצומחות דרכי ביטוי חדשות אשר מחליפות את הפולחנים והמודלים המיושנים של מעורבות קהילתית." (Cohen, 1988, p.11).

במחקר חדש יותר (1998) ד"ר כהן מעלה השערה: "ההבחנה בין האספקטים הדתיים והאתניים של זהות יהודית ושל קהילה יהודית נותנת נקודת מוצא שימושית להבחנה בין אספקטים מרכזיים של יהדות ויהודיות אמריקאיות בנות זמננו. באופן היסטורי היו הממדים הדתיים והאתניים של הזהות היהודית שזורים זה בזה. למעשה, הם היו כה קשורים

זה בזה, שאוצר המילים היהודי המסורתי בקושי הבחין בין שני המושגים. קיום מצוות היה שמור לעם היהודי. מושגים של עם, אומה וקהילה היו חדורי אמונה באל היהודי, בקיום מצוות, בדבקות במנהגים דתיים ובלימוד טקסטים דתיים עתיקים. התורה מחייבת את היהודים להיות עם קדוש, בביטוי תמציתי אחד המאחד את המושגים המערביים המודרניים של דת ושל אתניות.

כמובן, המפגש של היהודים עם העולם המודרני הביא לקרע בין האתניות היהודית לבין הדת היהודית. עם בוא ההשכלה והאמנציפציה, ועם כניסת היהודים לחברה הרחבה יותר כשוויים לכאורה, הם נאלצו לסגל את זהותם הקבוצתית להבניות החברתיות ששררו בחברות שבתוכן הם שכנו מאז שהגיעו לארצות הברית הגדירו עצמם יהודי ארה"ב בפומבי כקבוצה דתית. אך עם זאת, בתי הספר הדתיים ובתי הכנסיות שלהם שימשו אפיקים לביטוי של קשרים ושל פעילויות שהם אתניים ללא ספק ולהנצחתם. הם נישאו ליהודים בשיעורים בלתי פרופורציונליים, קיימו חברויות אלה עם אלה, חיו זה בקרבתו של זה, והתרכזו בתעשיות, מקצועות וחברות מסוימים – אשר היוו בסיס לאתניות חברתית. הם תמכו בחיים קבוצתיים ארגוניים מפותחים עד מאוד מחוץ לבית הכנסת – המרכזים הקהילתיים היהודיים, סוכנויות פילנתרופיות, קבוצות פרו-ישראליות, מוסדות העוסקים ביחסים שבין הקהילה היהודית לבין הקהילה הרחבה היותר ולבין קבוצות אחרות, ארגוני אחווה ומוסדות תרבות, בין היתר. הם מקיימים סגנון ותרבות אתניים ייחודיים, אומנויות, חיי רוח ופוליטיקה".

(Cohen, 1999, p.4)

כהן מסכם:

"מספר עדויות מצביעות על שקיעת האספקט האתני של היהודים, של היהדות ושל היהודיות באמריקה. אתן נמנים נישואי התערובת, דעיכה בחברויות פנים-קבוצתיות והתפזרות הגיאוגרפית של האוכלוסייה היהודית, הן באזורי המטרופולין והן ברחבי ארצות הברית. בכל הרמות הללו היהודים מקיימים פחות קשרים אלה עם אלה. בתחומים

אחרים, ארגונים יהודיים המבוססים על חברות מדווחים על הזדקנות אוכלוסיות היעד שלהם ועל הצטמצמותן. יתר על כן, חוקרים יודעי דבר מצביעים על תחושה של דעיכת ההתלהבות ביחס לישראל. עם זאת, נראה שהאינדיקטורים של מעורבות שהיא דתית באופן ספציפי אינם מצטמצמים, ובמקרים מסוימים הם אולי אף בעלייה. בין אלה ניתן לציין את החברות בבתי כנסת, את ההרשמה לבתי ספר יהודיים, את המבוגרים הלומדים מקורות יהודיים קלאסיים, ואת ההוצאה לאור של ספרים הקשורים לרוחניות יהודית, לתיאולוגיה ולקיום מצוות ורמת הקריאה בהם, אולי עד כדי פריחה של חיי הרוח היהודיים האמריקאיים, ספציפית בתחום הדת".

(Cohen, 1998, p.6) (הדגשת המחבר)

הדבר בא לידי ביטוי בתחומים רבים של החיים היהודיים האמריקאיים. טקסים חדשים צמחו כדי לשקף את המציאות של החיים באמריקה. בספרו *The Uses of Tradition, Jewish Continuity of the Modern Era* Merrly Chanukah: The Changing Holiday Practices of American Jews, 1880-1950. המאמר מצביע על כך שאימוץ הפולחנים העולים מן השטח בתרבות היהודית הביא לצמיחת מנהגים חדשים ומחודשים לחג החנוכה, כחלופה לתרבות האמריקאית הדומיננטית החוגגת את חג המולד. היה צורך לצקת קסם בחגים היהודיים כדי לאזן את הפיתויים של תרבות הרוב (Wertheimer, 1992:303).

בדומה לכך, מעבר בין זרמים דתיים משקף את החיים היהודיים בארצות הברית. זהו מרכיב של בחירה כפרדיגמה ברורה של חיי כל האזרחים בארצות הברית, כולל היהודים שבהם.

"בתמונה הכללית, 44% מהיהודים האמריקאיים הבוגרים עברו בבגרותם מהזרם הדתי של ילדותם לזרם אחר. תכיפות שינוי זאת היא גבוהה במידת מה מ-15 עד 35% האחוזים המדווחים לגבי פרוטסטנטים לבנים במהלך חיי המשיבים על הסקר שנערך בשנת 1990 (של האוכלוסייה היהודית האמריקאית), ירד שיעור היהודים האורתודוקסים במידה ניכרת, כש-22%

הבא בציביליזציה היהודית. אנו אבודים ומבולבלים. איננו יודעים מה לעשות כעת. איננו מבחינים בין התבוללות לאינטגרציה. (התבוללות היא נטישת האמונות הדתיות וקיום המצוות המסורתיות. אינטגרציה, לעומת זאת, היא שימור מערכת של אמונות והתנהגויות נפרדות וייחודיות, ואימוץ חלק מהאמונות ומההתנהגויות של התרבות המארחת). פשוט יותר עבורנו להתמקד בנישואי תערובת כמסמלים יותר מדי התבוללות' במקום להשקיע את המשאבים האינטלקטואליים, הרגשיים והכספיים הדרושים על מנת להגדיר מחדש את החיים היהודיים".

(Tobin, 1999:6) (הדגשת המחבר)

יהודים כפרטים בחברה משקפים את התנסויותיהם בכל המובנים, כולל השתייכותם הארגונית והדרישות שהם דורשים מארגונים אלה. זהו חלק מהנוף האמריקאי מדורי דורות. טבעה של היהדות מסבך זאת, שכן היא בחלקה שבטית, בחלקה אתנית, ובמידה רבה היא מגדירה את עצמה. כמיעוט קטן (2%) בחברה האמריקאית, מילאו ההבדלים הייחודיים תפקיד מרכזי בהגדרה עצמית יהודית. כיום, כשרוב היהודים האמריקאיים מגיעים לדור השלישי, הרביעי והחמישי בחיים האמריקאיים, ועם היעלמותה למעשה של האנטישמיות, היהודים נראים יותר אמריקאיים מאשר יהודיים. חלק מגורמים אלה מחזקים את הטראומה הארגונית ומנבאים אותה.

קולות הקוראים לרה-ארגון כלל ארצי נשמעים מזה שנים אחדות, אך הדיספונקציונליות של המערכת הוסיפה והפכה לבלטת עד מאוד לעיני המתבונן בחברה האמריקאית. ג'. ג'. גולדברג מציין בספרו הקלאסי *Jewish Power: Inside the American Jewish Establishment*

"במשך חצי מאה היוותה המגבית היהודית המאוחדת מנוע מרכזי, שהניע את שאר חלקי המכונה הקרויה הקהילה היהודית האמריקאית המאורגנת. מיליארד הדולרים, פחות או יותר, המגויסים במסעות השנתיים המאוחדים של המגבית היהודית המאוחדת והפדרציות, סייעו לממן מערכת נפלאה של מוסדות מאוחדים שמספקים חינוך יהודי, הגנה ושירותים סוציאליים בעלות של יותר מ-4 מיליארד דולר בשנה, כולל

דיווחו שגדלו כאורתודוקסים, ורק 6% הצהירו שזו בחירתם הנוכחית. אם כי אמצעי התקשורת טוענים שיש חזרה לאורתודוקסיה בקרב יהדות אמריקה, הנתונים אינם מאששים טענה זאת. שיעור המעדיפים יהדות קונסרבטיבית נראה יציב יחסית (כ-40%). עם זאת, מראית העין של יציבות אינה משקפת את השינויים בהרכב האוכלוסייה הקונסרבטיבית. היא נובעת מן העובדה שלזרם זה הצטרפו מספיק תומכים מקרב אלה שגדלו כאורתודוקסים כדי לאזן את הפסדיו לזרם הרפורמי (כ-28% מהיהודים הקונסרבטיביים כיום גדלו כאורתודוקסים. שיעור דומה עבר מהזרם הקונסרבטיבי לרפורמי). הנהנה העיקרי מהמעבר בין זרמים ביהדות היה הזרם הרפורמי. בעוד שרק 26% מהמשיבים לסקר דיווחו שגדלו כרפורמים, 39% טענו שזוהי העדפתם כמבוגרים בשנת 1990".

(American Jewish Yearbook, 1997: 125)

נתונים אלה משקפים את המוביליות הקיימת בחיים באמריקה ובין יהודי אמריקה למוסדות שהוקמו לשירותם. בחירה נתפסת לעתים קרובות מדי כשלילית, כאילו הבחירה להישאר יהודי אינה מושכת זייה. בחירה של בן זוג לא יהודי הפכה לאבן הבוחן של דחיית מחויבות יהודית.

בספרו *Opening the Gates: How Proactive Conversion Can Revitalize the Jewish Community* כותב די"ר גרי טובין על יהודים באמריקה פלורליסטית:

"עם זאת, אם ברצוננו למצוא פתרונות אמיתיים לבעיות אמיתיות, עלינו לבחון את הנושאים המדאיגים אותנו בהקשר הנכון. נישואי תערובת לכשעצמם אינם הבעיה. עלינו רק לבחון את ההיסטוריה ביחס לנישואים כאלה כדי לזהות את הבעיה האמיתית שלנו לעומקה: עדיין לא יצרנו מערכת של אמונות, של התנהגויות ושל מבנים מוסדיים, אשר יגדירו את המשמעות של היות יהודי בחברה הפלורליסטית שעזרנו ליצור במו ידינו. האינטגרציה, שאלה שאפנו ושלקראתה עבדנו בחריצות כה רבה, נראית כקללה לאלה הנהנים מחירות ומהצלחה. הפחד מהכחדה עלול להיות נבואה המגשימה את עצמה עבור היהדות הלא-אורתודוקסית. דאגתנו ביחס לעתיד מונעת מאתנו ליהנות מהצלחות ההווה ולהרגיש בטוחים מספיק כדי לעצב את השלב

גולדברג ממשיך ומתאר את המאמץ שעשתה מועצת הפדרציות היהודיות לגבש אחריות כלל יבשתית בצפון אמריקה, בתקופה של הגירה מסיבית לארצות הברית של יהודים מברית המועצות לשעבר (הגירה אשר הייתה נתונה בצילה של העלייה לישראל באותה תקופה). הוא מציין שלראשונה זכה גוף יהודי ארצי בסמכות להטיל מס על קהילות יהודיות מקומיות ולקבל החלטות בשמן, כגוף מרכזי. אך ניתוח התוצאות מטיל בספק את הצלחתה של מועצת הפדרציות היהודיות ליצור את התחושה, שקיוו לה באותה תקופה, של פרלמנט ושל "מועצת משלמי מסים". בשנתה השלישית של האחריות הקולקטיבית לקליטת הפליטים, שפעלה כך שקהילות שקלטו פחות פליטים באופן יחסי העבירו כספים לקהילות שקלטו יותר פליטים באופן יחסי, עמד שיעור ההיענות להקצאה מחדש וולונטרית זאת של משאבים ליישוב הפליטים מחדש על 45%. גם מאמץ מוקדם יותר של מועצת הפדרציות היהודיות להקים "מכון לחיים יהודיים" (Institute for Jewish Life) לא הצליח להשיג את המשאבים הדרושים. יש לציין שהלל, "הקורן לחיים יהודיים בקמפוסים", ניצלה הודות לשותפות מוצלחת בין מספר גורמים פילנתרופיים לבין מועצת הפדרציות היהודיות, וכך גם תוכנית "עולים", שאפשרה לעולים חדשים בישראל לקבל הלוואות בנקאיות בערבות הפדרציות היהודיות האמריקאיות.

דניאל אלעזר, חוקר מרכזי של הקהילה האמריקאית היהודית, בנתחו את תנועת הפדרציות, מתייחס לשלושה הקשרים: יהדות אמריקה, המסורת הפוליטית היהודית והחיים המודרניים. הוא טוען שיש משיכה מגנטית לגרעין החיים הארגוניים היהודיים האמריקאיים, אשר

"השפעתו האמיתית ניכרת באמצעות המוסדות למען הקהילה – הדפוס המאורגן של חיים ושל גופים משמרי חיים – לעשות את הכלל ליותר מסך כל חלקיו; מכאן, שהכרת יהדות אמריקה ככוח וכגורם בחיים היהודים או בהיסטוריה היהודית היא רק במידה מוגבלת עניין של נתונים על נישואי תערובת או על מגמות דמוגרפיות. באופן קונקרטי יותר, השאלה היא כיצד אותם יהודים שבחרים להיות יהודים פועלים באופן קולקטיבי

תשלומי משתמשים, מענקים מקרנות וסיוע ממשלתי. מיליוני דולרים נוספים מוענקים מדי שנה על-ידי הפדרציות למוסדות יהודיים מחוץ לרשת המוסדות שלהן. באמצעות מענקים אלה מערכת הפדרציות הופכת את עצמה לשותפה בניהול טווח רחב של מוסדות יהודיים, מהליגה נגד השמצה, המקבלת כ-5% מתקציבה מן הפדרציות, דרך סוכנות הידיעות לחדשות העולם היהודי, "הסוכנות הטלגרפית היהודית" (Jewish Telegraphic Agency) המקבלת מהן כמחצית מתקציבה, ועד NJCRAC, National Jewish Community Relations Advisory Council, כיום (Jewish Council on Public Affairs) הממונת לגמרי על-ידי הפדרציות. באמצעות תמיכתה ב-NJCRAC מצליחה מערכת הפדרציות לשלוט באופן אפקטיבי בערוץ המרכזי של קביעת המדיניות בארגונים הפועלים להגנת זכויות היהודים כמיעוט במבנה הדמוקרטי של החברה האמריקאית (כגון NJCRAC, הליגה נגד השמצה, הוועד האמריקאי היהודי, הקונגרס היהודי האמריקאי וכו'). אך המציאות של המגבית היהודית המאוחדת אינה תואמת את הדימוי שלה. רוב הכסף הנוקף לזכות מסע גיוס הכספים המאוחד של המגבית היהודית המאוחדת ושל הפדרציות מגויס למעשה על-ידי הפדרציות המקומיות, שקשורות קשר רופף בלבד למגבית היהודית המאוחדת. מן המטה שלה בניו-יורק המגבית היהודית המאוחדת מציעה הדרכה ועידוד לפדרציות, ועוזרת לעצב תדמית אחידה למסע מדי שנה; פדרציות מקומיות יכולות לבחור לפעול על פי הנושא של המסע של המגבית היהודית המאוחדת או לא לעשות כן. המגבית היהודית המאוחדת גם פועלת כשדולה אצל הפדרציות המקומיות לשלוח חלק גדול ככל האפשר מהכנסותיהן לשימוש שתי סוכנויות הסיוע שמעבר לים, הגויינט והסוכנות היהודית, אשר מבחינה טכנית המגבית היהודית המאוחדת שייכת להן... למרות הדימוי המנופח שלה כארגון מסיבי עם זרועות שלוחות לכל קצווי העולם היהודי, למעשה המגבית היהודית המאוחדת עצמה היא בעיקר גוף של דוברים ושל עידוד לתהליך מפוזר ומבוזר של רווחה יהודית."

(גולדברג,

1996, עמ' 353).

להשגת מטרות יהודיות, כיצד הקהילה היהודית האמריקאית התגברה על הבעיות של הקיום המיטיב שבעידן של פוסט-אמנציפציה, כדי להגדיר לעצמה מטרות יהודיות ולהקים את המוסדות הדרושים להשגת מטרות אלה". (Elazar, 1995:2)

אלעזר מנתח את הקהילה היהודית דרך שלוש עדשות: טיבעה הייחודי של יהדות אמריקה, המסורת הפוליטית היהודית, והשפעתה של המודרניות על חיי קהילה. הוא טוען שמוסדות הקהילה היהודית משקפים את מאפייניה הייחודיים של הקהילה באמצעות חמישה גורמים המעצבים את הישות הפוליטית האמריקאית:

"ראשית, יש גורמים הנובעים מהסביבה (הפנימית והחיצונית), שבה פועלת הקהילה - ההקשר האמריקאי הכללי, ההקשר של החיים היהודיים באמריקה, הסביבה של העולם היהודי ככלל, כולל הדפוסים המתמשכים של תרבות פוליטית יהודית, והשפעתם של המודרניזם ושל השינוי הטכנולוגי. שנית, חשיבותם הבולטת של המוסדות המקומיים בחיים היהודיים האמריקאיים והזגש על שליטה מקומית שהם מייצגים ומחזקים גם יחד. שלישית - ההקבצות הפונקציונליות שהוזכרו לעיל, שהופיעו בקהילה. רביעית, קיימות החלוקות הבסיסיות שמפרידות בין מוסדות, בני אדם ומנהיגים בקהילה וגם מקשרים ביניהם - בעיקר החלוקה בין פעילויות 'דתיות' ל'חילוניות' והחלוקה בין 'קוסמופוליטיים' ל'מקומיים'. חמישית, ישנם האופי ותחומי העניין של פעילים בקהילה, אשר הופכים למנהיגים הממשיים או הפוטנציאליים בקרבה". (Elazar, 1995:3)

הכוחות התומכים באיחוד ארגוני נבעו, במידה רבה, מהקהילות הגדולות, שחוו את התסכול של קבוצת ישויות הפועלות בארץ אחת ללא תאום ביניהן, ומנצלות משאבים ניכרים עם ערך מוסף מועט בלבד. פדרציות יהודיות, בעמזן מול הסיבוכים הקשורים בשינוי, דרשו יותר מן הארגונים הכלל-ארציים שלהן, בעקבות מנהיגותן של ניו-יורק ושיקגו, והפכו תביעה זו לפעולה פוליטית ממשית, עם דחילה לשינוי ארגוני רציני.

נדרשו חמש שנים מעת הקריאה לבחינה עצמית ארגונית רצינית ועד האיחוד הממשי. כצפוי, הייתה התנגדות רצינית לשינוי, ובעקבותיה באו ניסיונות להתקדם מהר מדי בטרם נפתרו בעיות מרכזיות, כגון בעלות והגדרות של אחריות קולקטיבית. בעקבות זאת בא איחוד אדמיניסטרטיבי ללא שינוי רציני בגבולות ארגוניים, ולבסוף - השילוב הממשי. יש לציין שסביר להניח שהיה זה המיזוג המסובך ביותר של מלכ"רים בתולדות המלכ"רים האמריקאיים. כדי להגיע לעיצוב מחדש ארגוני זה נדרשו שני המוסדות המוטבים שמעבר לים לוותר על זכויותיהם לבעלות על המגבית היהודית המאוחדת; ההנהלות של המגבית היהודית המאוחדת, של המגבית המאוחדת לישראל ושל מועצת הפדרציות היהודיות נדרשו להצביע על הוצאתן מן העסק, וההנהלות של שני שלישים מ-188 הפדרציות נדרשו להסכים להקמת הארגון החדש, על הזכויות והאחריות הכרוכות בבעלות עליהן, כולל מבנה היררכי סבוך אשר פותח בתשומת לב. בדרכים רבות בא טבעם הדמוקרטי של החיים הארגוניים האמריקאיים לידי ביטוי כשצריך היה להפיץ אלפי עותקים של "ספר המיזוג" בן 273 עמודים מטורונטו ועד הוואי, מפלורידה לאלסקה. בתקופה של 60 יום, החל בפברואר 1999, ננקטה פעולה פורמלית על-ידי ההנהלות של רבים מארגונים אלה, עם מבנה חוקי שאושר באופן רשמי ומערכת זמנית של שלטון פנימי וניהול שהחלה לפעול באפריל 1999. האשרור הסופי של כל פעולות הביניים והפגישות הפורמליות הראשונות של מועצות הנאמנים של הישות החדשה, איחוד הקהילות היהודיות, התקיימו באסיפה הכללית שלה באטלנטה בנובמבר 1999. בחודשים שקדמו לפעולה זאת ניתן היה לראות את הכוח היוצא מן הכלל, את ההתנהגות הממלכתית, ואת היכולת לחזון ולהסתגלות במפגשים מחוזיים שנערכו ברחבי ארצות הברית עם בעלי עניין מרכזיים, שצריכים היו להסכים לסיכונים הכרוכים בשינוי ארגוני גדול מעין זה.

האספקט הקשה ביותר להערכה בדינמיקה זו של השנים האחרונות של המאה ה-20 בחיים היהודיים בארצות הברית הוא גודל האתגרים שעמדו בפני הקהילה היהודית המאורגנת. כפי שציין הרב ארתור הרצברג, החיים הארגוניים של יהודי

יתר על כן, מגמות מכריעות בחברה הכללית ובתוך הקהילה היהודית יצרו את הדינמיקה לשינוי. הרשו לי לפרט עשר מגמות כאלה, אשר כל אחת מהן מצביעה על צורך עצום בתגובה ארגונית.

1. שינוי מבני בחברה/כלכלה – עם צאתה של החברה הגלובלית מהעידן התעשייתי וכניסתה לעידן המידע, מתרחשים שינויים מסיביים בעולם כולו ובמוסדות רבים. לכוחו של המידע מיוחסים אירועים גלובליים רבים, מנפילת הקומוניזם ועד הרעב לכלכלת שוק ולאורח חיים דמוקרטי. בארצות הברית ניתן לראות שינוי זה בכלכלה הכללית, במיזוגים אדירים של עסקים, ביניהם גם שיתוף פעולה מעבר לקווים שפילגו את עולם העסקים המסורתי (כפי שניתן היה לראות במיזוג הגדול ביותר בארצות הברית לאחרונה, של Time Warner and "America on Line"), שיתוף פעולה שיוצר כוחות חדשים הגדולים מהחלקים הנפרדים. שינוי זה נראה גם בחשיבה המחודשת שנעשתה בעשור האחרון על תפקיד הממשל, על מדיניות מיסוי, ועל תחרותיות פוטנציאלית של שירותים ממשלתיים מול שירותים במגזר העסקי, ובשינויים מסיביים אחרים שהתרחשו בארצות הברית מדי יום בעשור זה. המגזר השלישי, המלכ"רים של החברה האזרחית, עדיין לא הגיב לשינויים אדירים אלה, אך אין כמעט ספק שגם מגזר זה יעבור מהפך. ברור, שהדרישות המופנות לארגונים היהודיים הכלל-ארציים משקפות מגמות אלה, ויש לראותן בהקשר של השינויים החברתיים המתחוללים.

2. שינוי בצרכים – הקריאות שהצטלצלו בעבר, "שואה", אנטישמיות", "לבנות את ישראל הנתונה בסכנה", אינן רלבנטיות עוד. אמנם הייתה הצלחה אדירה בבניית מוסדות יהודיים מקומיים מן המעלה הראשונה כדי לענות על הצורך של האוכלוסייה בשירותי בריאות וחברה, אך הריחוק ממעמד מסיבי של יהודים מהגרים ומעוני הביא לכך שיש לנושא פחות כוח ממריץ משהיה לו בעבר. אנשי מקצוע ומנהיגים וולונטריים בקהילה היהודית מתריעים על סכנת ההתבוללות, אך נושא זה לבדו אינו מושך באותה מידה לתורמים מהשוק היהודי

אמריקה נבנו על מושג ההתגייסות להגנה יהודית – מקומית או מעבר לים. כשהמנדט והצורך להתגייסות מצטמצמים, ועמדת ההתגוננות פחות בולטת, עלינו לחזור לשאלה, מהם הערכים שלנו? מהם הערכים שלנו כקהילה יהודית אמריקאית? מהם הערכים שלנו כחלק מהעם היהודי בעולם? מהם הערכים שלנו כחלק חשוב ממערכת וולונטרית של חברה אזרחית? הרצברג טוען שכשמנתחים את האיום החיצוני, אנו מגלים שלשנים שבין 1967 ל-1973 הייתה השפעה עמוקה. בתקופה זו נאלצו יהודי אמריקה להמציא מחדש את החינוך בנושא השואה ולהדגיש את האיום הנשקף ליהדות ברית המועצות, מתוך הכרה שהמאמצים לגייס את יהודי אמריקה לתגובה על איומים קיומיים על ישראל היו הרבה פחות מוצלחים בשנת 1973 מאשר ב-1967.

"בשנות השבעים של המאה העשרים, אחרי דור של הימנעות מהנושא, הועלתה השואה באוב. היו לכך סיבות רבות, אך אחת מהן הייתה הצורך לזכור את האנטישמיות. הצעירים, תלמידי הקולגים, היו אלה שנטו יותר מכל להאמין שדורם היה חופשי מסכנה, ושתהיה להם הזדמנות להשתלב ללא הכר בנוף האמריקאי... זיכרון השואה ניפץ השקפות עולם כאלה. הוא העלה אשמה, חמלה ופחד. משמעות השואה עבור יהודים אמריקאיים, בתקופה אופטימיסטית בעיקרה הייתה, שלהיות יהודי פירושו לדעת שבעצם החיים יש לעתים קרובות טרגדיה, סבל ושנאה רצחנית."
(America, 1989, p. 370 Hertzberg, The Jews in)

יתר על כן, בתקופה זו התברר כוחה של המנהיגות הוולונטרית, כשזו הכירה בכך שאיומים חיצוניים ו"צרות" אינם שומרים את ילדיהם קשורים לקהילה היהודית. הביטוי הברור ביותר לנקודה אחרונה זו היה בשנת 1988, עם תגובתם של יהודי צפון אמריקה למחלוקת "מיהו יהודי" ולאיום של שינוי בחוק השבות הישראלי. ככל שגדל שיעור נישואי התערובת, רבו המשפחות שחשו שהצעה זו מהווה איום והתקפה אישית (הרצברג, שיחה פרטית, 2000).

האמריקאי הרחב יותר, אשר ברובו שבע נחת מהחיים בשני העולמות – זה של יהדות מתבוללת וזה של אמריקה חופשית.

3. שינוי בתורמים – כפי שצוין לעיל, תורמים, הן באוכלוסייה היהודית והן באוכלוסייה הכללית, מעוניינים הרבה יותר במעקב אחר תרומותיהם עד "התוצר הסופי", ומפקפקים יותר בצורך בארגוני גג אשר יחלקו את התרומות. הדבר נכון לא פחות לגבי תנועת ה-United Way וארגוני צדקה מרכזיים אחרים. רמת חינוך גבוהה יותר, יותר ביטחון עצמי, ואמונה אמריקאית ותיקה ביוזמה אישית ומקומית הביאו לגידול בהעברת ההחלטות לגבי השימוש בתרומות לידי התורמים ולפחות אמון בכל שיטה "מרכזית" שהיא.

4. שינוי במנהיגות הוולונטרית – הקהילה היהודית האמריקאית התברכה במנהיגות וולונטרית חזקה, שבעבר הייתה מגיעה מהדרג הגבוה ביותר של יזמים בקהילה. כקבוצה, אנשים אלה הגיעו לפעילות בקהילה היהודית עם נדיבות רבה, שהייתה קשורה לעושר ניכר, ועם משאבים שמעבר להון, שנבעו מגודלן של החברות שבבעלותם ומיכולתן של חברות אלה להגיע לחלקים אחרים של הקהילה. היה ברשותם ידע כיצד לפתח יזמות והייתה להם יכולת לעבוד עם הנהלה מקצועית, אך הפנאי שלרשותם היה מועט. כתוצאה מכך הם שאפו לכך שחייהם בתחום הצדקה ישקפו את חייהם בתחום העסקים, עם התמקדות בהחלטות המרכזיות וללא עיסוק בתהליכים אין-סופיים. עם השינויים שחלו בקהילה, מנהיגים אלה הוחלפו במידה רבה על-ידי אנשי מקצוע באמצע הקריירה, המקבלים תשלום עבור מתן שירותים, ועל-ידי נשים לא עובדות, שאופציה לקריירה מקצועית לא הייתה פתוחה בפניהן מוקדם יותר בחייהן. רמת העושר והנתינה שלהם היא פחותה בדרך כלל. יש להם פחות ניסיון בטיפול ארגון או בעבודה עם מנהיגות מקצועית. הפנאי מצוי יותר, וכתוצאה מכך התרבות הארגונית נשלטת על-ידי "תהליכים".

5. אתגר מקצועי – אנשי מקצוע, במיוחד אלה שבתפקידי מנהיגות, נאלצו להסתגל לשינוי תרבותי זה. רוב הזמן מוקדש לצורך להבטיח שכולם מעודכנים. היכולת לחזון מקצועי נועז

ולפעולה מקצועית מהירה, אשר שלטה במידה רבה במגבית היהודית המאוחדת בתקופתה המוצלחת ביותר, חלפה מן העולם. אנשי המקצוע הפכו לשומרים בשער עבור המנהיגות החדשה הזאת; לעתים קרובות מעורבותם מוגבלת וידיהם קשורות על-ידי ההליכים הנדרשים מהם, ולעתים קרובות חסרות להם המיומנויות הנדרשות כדי להוביל שינוי ארגוני רציני.

6. חזרה לשטטל – עם התוהו ובהו שנגרם על-ידי השינויים בצרכים, בשוק התורמים ובנוף המנהיגות, השאיפה הטבעית לשיווי משקל ולשליטה מביאה קהילות רבות להתבונן פנימה. כתוצאה מכך אנו עדים למה שמחבר זה מגדיר כ"חזרה לשטטל": יצירת גבולות מרצון סביב הקהילה, אשר מגדירים את המהות של "כל ישראל ערבים זה בזה". בעוד שיוזמות כמו שיקום שכונות ושותפות 2000 מקשרות בין קהילות, הן מסכנות משהו מן העקרונות המהותיים ביותר שתוארו על-ידי אלעזר (1995). בזמן שהיכולת הפילנתרופית היהודית גדולה דייה כדי ליצור מערכת שבה ניתן היה להגיע לכל יהודי נזקק בכל קהילה שהיא בעולם, אנו מוצאים פנייה מתמשכת פנימה. כתוצאה מכך נראה שהרצון באחריות קולקטיבית מצטמצם, כפי שאנו רואים בירידה בתמיכה לצרכים שמעבר לים. בתגובה לכך הישות המאוחדת מושיבה בחדר אחד את המוסדות המוטבים שמעבר לים ואת נציגי הפדרציות, על מנת לעסוק ביחד בהערכת צרכים ולקבוע אילו צרכים הם מהותיים ואילו אופציונליים, בצפייה שמתהליך זה ינבע רצון קולקטיבי. מוקדם מדי לקבוע האם ניתן להשיב רצון קולקטיבי זה לתחייה בהצלחה.

7. ייצוג נאות – המנהיגות של המוסדות היהודיים המאורגנים אינה נראית כמו היהודים שהיא נבחרה להנהיג. תת-ייצוג בולט של נשים ושל אנשים צעירים, הן במנהיגות הוולונטרית והן בחוגי המנהיגות המקצועית, מתגלה בתקופה שבה ייצוג לקבוצות שונות במקום העבודה הנו נורמה אמריקאית. עובדה זו אינה נסתרת מעיני "עמך". בכל 44 הפדרציות הגדולות ביותר, המייצגות כ-80% מן הכספים שמגוייסים על-ידי מערכת הפדרציות, אין ולו גם מנכ"לית אחת. זהו מצב נתעב שמעביר מסרים רבי עוצמה למתנדבים ולאנשי המקצוע כאחד. היש עוד

מקום בחברה האמריקאית שבו אין ולו גם אישה מנכ"לית אחת בשמונים האחוזים העליונים של מקורות ההכנסה? הצורך לגוון את המנהיגות הוא קריטי והוא אחד הגורמים להופעתה של חוסר הנאמנות.

8. **מקום לכול** – ברגע מסוים בתולדות יהודי אמריקה התרחשה הפרדה בין "בית הכנסת" לבין "המדינה", כשלא נוצר חיבור בין הכלים הפילנתרופיים שבשירות החיים היהודיים באמריקה לבין ארגונים של בתי הכנסת או של התנועות של בתי הכנסת. הייתה זו הפרדה מלאכותית שלא התיישבה עם אופייה האורגני של היהדות. "אם אין תורה אין קמה. אם אין קמה אין תורה".

עם התפתחותם של הצרכים הדוחקים ליצור תחייה יהודית ולהבטיח את קיומה של היהדות בהקשר של עידן של אפשרויות בחירה ללא תקדים, מתברר הצורך בשותפות מלאה של בתי הכנסיות ונציגי העולם הפילנתרופי היהודי. במסמכים המסדירים את איחוד הקהילות היהודיות קיבל כל אחד מן הזרמים היהודיים האמריקאיים מושב אחד במערכת הנאמנים המנהלת את האיחוד, הכוללת יותר מ-500 צירים. מבט קצר-רואי זה נמצא בתהליך של תיקון, כמו במקרה של "התחייה היהודית" (Jewish Renaissance) ושל "עמוד ההתחדשות" (Renewal Pillar) של איחוד הקהילות היהודיות, שבהם שליש מן השולטים בתחום מונו מקרב התנועות של בתי הכנסת. "התחייה" ו"העמוד" הם אחד מארבעה תחומים המגדירים את המשימות והפעילויות של איחוד הקהילות היהודיות. המגדירים האחרים הם ישראל/מעבר לים, שירותי אנוש ומדיניות חברתית, ופיתוח משאבים כספיים.

9. **איכות** - אחת הפרדיגמות הנכונות לגבי החיים באמריקה כיום היא של שוויון. מערכת השוק הקפיטליסטית הביאה לכך שכל האמריקאים חוץ מן העניים ביותר יכולים לדרוש ולקבל שוויון כפי שהם מגדירים אותו בכל תחומי חייהם. אך הקהילה היהודית קשורה פחות לאיכות כפי שהיא מוגדרת על-ידי כוחות השוק. בחלקו המצב כזה בגלל טבען השיתופי (ולעיתים קרובות מונופוליסטי) של קהילות, ובחלקו בגלל ההיסטוריה של קהילה זו, של התגייסות במשבר: ארגונים אמריקאיים-יהודיים רק

מתחילים לחשוב על שיפור התפקוד כמרכיב בפעולותיהם. בתחום שירותי הבריאות והחינוך הגבוה יש סטנדרטים ותהליכי הסמכה מובנים במערכת מזה עשרות שנים. רק כיום מתחילות התנועות של הלל ושל המרכזים הקהילתיים היהודיים ללכת בכיוון של אבטחת איכות והסמכה, שכן הן מתחילות להכיר בכוחו של השוק ובצורך לספק שירותי איכות כדי להצליח בעידן של בחירה. תנועת הפדרציות עוד לא התחילה להתמקד בסוגיה הזאת, ואין קשר בין הרטוריקה שלה לבין המציאות שלה.

10. **עם הפנים אל הקהילה** - יותר משליש מהיהודים האמריקאיים מוותרים על חברותם בבית הכנסת זמן קצר לאחר ציון הגעת בניהם או בנותיהם למצוות. אנשים מצטרפים למרכזים הקהילתיים היהודיים כשהילד שלהם זקוק לגן ילדים ונעלמים עד שהורה מבוגר זקוק למרכז לקשיש או עד שמתבגר מבקש חוגים. חיי היהודים האמריקאיים רוויים בצרכנות שהקהילה היהודית עוד לא השכילה להבין במלואה וטרם הגיבה אליה. בין אם בבתי ספר משלימים של הקהילה או בחינוך מבוגרים יהודיים, התחרות עם האספקטים ה"נורמטיביים" יותר של החיים באמריקה מצביעה על הצורך בפילוסופיה המקדמת את כולם בברכה, פילוסופיה שהינה תמציתה של קהילה. עדיין נותר לחכות ולראות האם המוסדות היהודים האמריקאיים יכולים לגלם תחושה של קהילה.

יתר על כן, אנו עדים לחיפוש לאומי אחר משמעות ורוחניות, חיפוש שאין לו תקדים בעבר הקרוב. אך בעוד שעבודתה של הקהילה שלנו רוויה במשמעות כזאת ויכולה להשרות רוחניות בקלות, אין בידינו לא הטקטיקה ולא השפה הדרושות כדי להצליח ליצור קשרים אלה עבור הכול ולא רק עבור המעטים שמקדישים את רוב מרצם לתחום זה.

עשר נקודות אלה עומדות בלב האתגרים כמו גם בלב ההזדמנויות שבפני איחוד הקהילות היהודיות המתהווה. שוב, משקיפים מציינים את הקושי שבאתגר זה:

"עם התקרב המילניום, כל המערכת של הפדרציות והמגבית היהודית המאוחדת היא מוסד טרוד עמוקות. ההכנסות

הוצים, נותנים אם מתחשק להם לתת, וכך מייצגים סוג חדש של יהודי וסוג חדש של מציאות יהודית".
(Bubis, 1995, p.101).

פעמי השינוי העולים מעשר דינמיקות אלה ומן הביקורת על המערכת קוראים למהפך. אך, כרגיל בעתות של תוהו ובוהו, עולים אינסטינקטים לפיקוד ולשליטה. המנהיגות נוטה להתמקד בשיפור הדרכים הישנות במקום להעריך מחדש את כל הנחות העבר ולהוביל שינוי שינסה לגלוש על גלי הסביבה החדשה.

"בני אדם הם בעלי חיים המכוונים לשליטה. הצורך שלנו בשליטה דחף אותנו לשלוט בכל צורות החיים המוכרות. צורך זה הוא כה חזק עד שכפרטים, כקבוצות וכחברות שלמות אנו משקיעים כמות אדירה של אנרגיה בניסיון להבין את סביבתנו, כך שנוכל להשפיע ביתר הצלחה על האירועים המשפיעים עלינו ישירות. אנו לומדים היסטוריה, מנסים להדביק את האירועים השוטפים ובמידת האפשר לצפות את העתיד, כך שנוכל לשמור על פרספקטיבה רחבה בחיינו.

ללא פרספקטיבה זו, לא היינו יכולים להבין את העולם. לא היינו יכולים למצוא משמעות בהתנסויותנו או לצפות אירועים ואת תוצאותיהם. חוסר הוודאות שהיה נובע מכך היה בלתי נסבל מבחינת הצרכים הגדולים שלנו בשליטה, והיינו עושים כל מה שביכולתנו על מנת להפוך את חיינו למסודרים ולצפויים מראש. יש אנשים עם סבילות גבוהה יותר לחוסר ודאות מאחרים, אך כולנו שואפים להשיג את הרמה הרצויה לנו של יכולת צפייה מראש.

שינויים גדולים ממוזערים את יכולתנו לשלוט באירועים. עבור המין האנושי, שקיומו מבוסס על יכולתו לשלוט בסביבתו, חלום הבלהות הנורא מכל הוא חוסר יכולת להטמיע שינוי בעולם שמשתנה בקצב גדל והולך מרגע לרגע".
(Conner, 1992:26)

נמצאות בירידה מאז 1990, היא השנה שבה הגיע מסע גיוס הכספים לשיאו סביב קרוב למיליארד דולר. הירידה הביאה לחששות נרחבים שמא המסע נכנס למה שיהפוך להיות תקופת שקיעה ממושכת. עבור רבים ממנהיגי המגבית היהודית המאוחדת זהו האות הראשון של התקרבות השלב הסופי של ההתבוללות, 'הכסף ההולך ונעלם של היהודים ההולכים ונעלמים'. נוסף על כך משבר שני: ירידה מתמשכת בשיעור של הכנסות הפרציות שנשלח לישראל".

(Elazar, 1995, p.3)

ג'ראלד בוביס ממשיך וממקם את מעמדה של תנועה הפרציות בתוך:

"הקשר שבו ניתן להבין טוב יותר את המהלומות שספגו הפרציות בעת האחרונה. אני מאמין שהתפתחויות אלה הדגישו את הפרדוקסים והדילמות שיעמדו בפני הפרציות בנסותן 'להמציא את עצמן מחדש' בחצי העשור הקרוב לערך. פרציות ברחבי ארצות הברית מתעמתות עם הצורך במעין סלקציה בעת שהן מתכננות לעצב ולארגן מחדש את סדרי העדיפויות שלהן. ברור שהצורך בדולרים בכל שלושת התחומים יגבר בתקופה שלפנינו. המפגש של השלכותיהן הכספיות של דרישות חשובות במידה שווה אך מתחרות זו עם זו על דולרים מבליט את הצורך בתכנון מוקדם יצירתי וחדשני ככל האפשר. התמקדות זאת בתכנון ובקביעת סדרי עדיפויות מדגישה את הדילמות כפי שהן משפיעות על גיוס כספים".

(Bubis, 1995, p.104)

בוביס ממשיך ומצביע על מרכיב קריטי בסביבה היהודית האמריקאית כיום:

"...תחושה של קשר הדדי ותלות הדדית בין יהודים, אשר הביאה למערכת מתפתחת ללא הרף של היררכיה וולונטריות. מערכת זאת לא התבססה בהכרח על תהליך של בחירות אלא על אמון שהתבסס על שיטה ייצוגית. אלה שהנהיגו את הקהילה היהודית היו שם, מפני שליהודים היה אמון שפועלים של המנהיגים למען יהודים הלם את צורכיהם של אותם יהודים ואת מה שהם רצו מהמנהיגות ומן המוסדות השיתופיים שלהם. קונצנזוס היה הנורמה הרצויה. כיום, יהודים פועלים כפי שהם

ובפרודוקטיביות. יש פרות קדושות מכל הצורות ומכל הגדלים. הסוגים הנפוצים יותר הם:

- פרות תאגיד – תרבות ארגונית תאגידית שחלף זמנה
- פרות חברה – מדיניות חברה ארכאית ומורכבת
- פרות מחלקתיות – מלחמות על טריטוריה הגורמות פירוד
- פרות תעשייתיות – הליכי תפעול סטנדרטיים של התעשייה כולה שאינם ניתנים לערעור
- פרות אישיות – הליכה בתלם, הרגלים ושגרות שאינם פרודוקטיביים".

(Kriegel and Patler, 1991, p.115)

זהו תחום אחד שבו השכיל האיחוד הצעיר של הקהילות היהודיות למשך אליו, שוב ושוב, מנהיגות יזמית רצינית אשר, למעשה, מייצגת את הקהילה היהודית מבחינת מין, גיל ומעמד. גיאוגרפיה הרבה יותר מאשר ייצגו אותה ארגוני המוצא. השילוב של פנים חדשות, שרבות מהן יעשו שגיאות ארגוניות בחתירה לשינוי, ושל מנהיגות ותיקה, יכול ליצור דינמיקה מועילה שמתחילה לבנות את "האמון המבוסס על שיטה ייצוגית".

בספר זיכרונותיו *Roots of the Future* כותב הרב הרברט פרידמן, מנכ"ל לשעבר של המגבית היהודית המאוחדת: "מטרות לטווח ארוך יתרמו לבגרותה של הקהילה היהודית האמריקאית, ויסיטו את כיוון החשיבה שלה מהשאלה 'מהו המשבר השנה?' לשאלה 'למה אנו תורמים את כספנו?' בהחלט ייתכנו מלחמה או הגירה או משבר הדיור של השנה, ויש לטפל בהם. אך ראייה לטווח ארוך תבטיח תשומת לב מתמשכת וחזון, ובעיני זו גישה רבת כוח ובריאה" (Friedman, 1999, p.368).

בנקודה זאת נמצאת ההזדמנות הגדולה ביותר הניצבת בפני איחוד הקהילות היהודיות כיום כמו גם בפני רבים מן הארגונים היהודיים-אמריקאיים האחרים. סדר יום יהודי לאומי, ברור, עם שקיפות בכל האספקטים של הפעילות, שמבוסס על שיתוף פעולה עם אחרים, יוכל להפוך את איחוד הקהילות היהודיות לקהילה של קהילות. או אז יהיה טבוע בו

כתוצאה מכך, האתגר העומד בפני מנהיגים הוא לקרוא סביבה זאת ולעשות את השינויים הדרושים. מבחינה פנימית, הן בתהליך פיתוח איחוד הקהילות היהודיות והן בחודשי פעולתן הראשונים, הלחץ בין אלה שרוצים לשמר את ההומאוסטאזיס למרות השינויים הסביבתיים, לבין אלה שרוצים לשנות ולהנהיג בסביבה זאת, הוא דינמיקה המעניינת ביותר.

"ארגון הוא יותר מסך האנשים, התוצרים וההון שלו. הוא אורגני. יש לו חיים משלו. על מנת שיישאר בריא ויצמח, על מנהיגיו לשמור שיהיה פתוח לסביבתו ורגיש לסימני השוק. דבר זה יבטיח שהחברה והמערכות בתוכה ישמרו על יכולת התאוששות מהירה בעת הצורך ועל התארגנות סביב דרישות הצרכנים. תקשורת עקבית ותכופה עם הלקוחות ועם העובדים חיונית לפתיחות זאת. צרכנים ועובדים הם המדד הטוב ביותר לאופן שבו מתמודדת החברה מול מתחרים, ומעורבותם נחוצה בתהליך הפיתוח של מוצרים ושירותים חדשים שיעזרו להישמר מפני בידוד."

(Drucker Foundation, 1996:275)

יצירת תרבות ארגונית תאגידית חדשה היא אחד האתגרים הרבים העומדים בפני איחוד הקהילות היהודיות. באיזו מידה ידמה האיגוד למגבית היהודית המאוחדת הישנה? האם הוא יפתח תחושת זהות משל עצמו?

בפרק קלאסי, "Sacred Cows Make the Best Burgers", קריגל ופטלר כותבים על הסיכונים הכרוכים בהימנעות מהגישה החדשה והרעננה לתרבות ארגונית בריאה בתאגידים. "הרבה מאמצעי הבקרה והמערכות הופכים במהירות לפרות קדושות, מפני שאיננו לוקחים את הזמן או משקיעים את האנרגיה הדרושים כדי לשמור שיהיו חדשים ורעננים. כתוצאה מכך הם הופכים לבלתי נראים לעין, לחלק מהסביבה, נבלעים ברקע של הלא מודע שלנו. פרות קדושות מוסוות היטב מפני שדעתם של רבים מאתנו מוסחת על-ידי המשחק הגדול יותר... התוצאה של הליכה לפי התוכנית בלי לכנס את הפרות הקדושות שלנו היא, שבלי משים אנו תורמים להנצחתן למרות שכבר מזמן אינן מועילות, וכשאתה נותן להן לשוטט, הן ממשיכות לצמוח ולכרסם בסבלנות שלך כמו גם ברווחים

הכוח להכיר בכך שכל קהילה וקהילה תבקש ביטוי עצמי משלה בתוך המורשת העשירה של חיי קהילה יהודיים. איחוד הקהילות היהודיות והקהילות, בצוותא, יכולים לחלוק את הישגי העבר ואת הגורל המשותף, כולל ציפיות לעתיד. אם יודגש יותר הצורך לכלול את הכול, ניתן יהיה לקדם בברכה את כל הפועלים למען המשימה המשותפת ולהוקירם כעמיתים. כך יוכל איחוד הקהילות היהודיות לבנות את המנדט שלו באומץ, באמצעות שאיפה לחזון קדוש הנובע מערכים יהודיים מרכזיים:

- צדקה – האמונה שנתנה אינה עניין של נדבה או בחירה אלא מתחייבת מעקרונות הצדק.
- כל ישראל ערבים זה בזה – אל לאיחוד הקהילות היהודיות לשקוט עד שניתן יהיה להגיע לכל יהודי בעולם הזקוק לסיוע. מאות אלפי יהודים קשישים, בבקו או בברוקלין, בבאר שבע או בברזיל, מקבלים סיוע מדי יום באמצעות מאמצים קיבוציים אלה.
- פדיון שבויים – בעשור האחרון בלבד ניצלו יותר ממיליון יהודים מארצות שבהן נשקפה להם סכנה פיזית או רוחנית – מדינות ברית המועצות לשעבר, סוריה, איראן, תימן, אתיופיה - ויושבו מחדש במקום אחר. על איחוד הקהילות היהודיות, בשותפות עם ישראל, להבטיח לכל יהודי חופש מחשש שמא תישקף לו סכנה בגלל עצם היותו יהודי.
- תיקון עולם – המוסדות של הפדרציה לשירותי בריאות וחברה מייצגים את מיטב הקהילה שאכפת לה. הם משפרים את חייהם של מיליוני יהודים ולא-יהודים בצפון אמריקה ועושים זאת גם ברחבי העולם עם שותפים מעבר לים.
- אהבת ישראל – על איחוד הקהילות היהודיות להקדיש עצמו לעקרון שבעוד שיש בינינו כיהודים מחלוקות רבות, ההסכמה בינינו רבה יותר. אנו מאוחדים על-ידי זיכרון משותף וגורל משותף.
- לדור ודור – על איחוד הקהילות היהודיות להעשיר את החיים היהודיים ולוודא שילדינו ברחבי העולם ילמדו את הנפלאות של אמונתנו ושל עמנו.

ביכולתנו להחליט מי אנו, מה אנו ומדוע אנו קיימים. ביכולתנו להחליט שהמצאת החיים הארגוניים היהודיים מחדש בעולם

של חופש בחירה ממשיכה להיות אתגר מלהיב. איחוד הקהילות היהודיות יכול לקחת על עצמו מנהיגות ביצירת חיים יהודיים סוחפים, שיהיו מגנט בהקשר של הבחירה הזאת. על מנת להשיג זאת נדרשת התחייבות ליצירת מנדט וסדרת ציפיות מאיחוד הקהילות היהודיות שיהיו מושכים גם הם. לדוגמה, על איחוד הקהילות היהודיות להופיע כבעל דרגת היושרה הגבוהה ביותר. עליו לשאוף לשלמות רבה יותר בכל מעשיו. עליו להכיר באחריותו ובחובתו לתת דין וחשבון לפדרציות החברות, אך להיות מוכן להסתכן במנהיגות, כך שלעולם לא יתעלם מסוגיות ומהזדמנויות שמקדמות הישגים ושאופות. יש לשים דגש על הנהלים והמעשים הטובים ביותר, מבחינת איכותם בלבד, של הפדרציות, ולספר עליהם לאחרים. יש להימנע מביורוקרטיה בכל הרמות.

- סדר היום חייב להיות ברור ובר מדידה, ולשקף את שליחותה ואת ערכיה של הישות החדשה הזאת. יכולים להיכלל בו:
- המשך התמיכה בעלייה מארצות שבהן יהודים נתונים בסכנה.
 - בנייה מחדש של קהילות יהודיות בברית המועצות לשעבר.
 - סיוע לקהילות אמריקאיות להקים בתי ספר יהודיים ברמות היסודי, הביניים והתיכון, תוך הבטחת זמינותם של אנשי צוות עם הכשרה הולמת.
 - הבטחת שירותי בריאות ושירותים חברתיים ברמה גבוהה בשותפות עם ממשלת ארצות הברית, באמצעות אספקת שירותי תכנון וסנגור מתוחכמים למוסדות של הפדרציות הפועלים בתחומים אלה כדי להעניק לעבודתם ערך מוסף.
 - הענקת התנסות משמעותית של מגורים ולימודים בישראל כמתנה לכל צעיר וצעירה יהודיים באמצעות שותפות המתפתחת בין קבוצת תורמים לממשלת ישראל. על איחוד הקהילות היהודיות להנהיג שותפות זאת.
 - הערכת צרכים סדירה של יהודים הנתונים בסכנה ברחבי העולם כחלק מאחריותו של איחוד הקהילות היהודיות, כך שבעת הצורך תהיינה המערכות ערוכות לזהות את הצורך בסיוע ולהיענות במהירות.

לבסוף, וחשוב מכל, בעידן זה של פילנתרופיה ובחירה, ההזדמנות העשירה ביותר עבור איחוד הקהילות היהודיות היא

האפשרות להיהפך לשדכן בין תורמים שמבקשים לעשות מעשים טובים ולתמוך בחזון של איחוד הקהילות היהודיות לבין הפרוייקטים שהאיחוד יכול לאשר שהם נחוצים, ראויים ואיכותיים. תורמים יוכלו להגשים את חלומותיהם הפילנתרופיים בהקשר של קהילה. ל"קרן הנאמנות לנתינה יהודית" (The Trust for Jewish Philanthropy), הנמצאת כיום בשלבי פיתוח כזרוע אוטונומית למחצה של איחוד הקהילות היהודיות יש סיכוי להצליח בכך, בתנאי שהיא לא תשקע בדרישות הגבוהות לצורך תחזוקה ארגונית, שמאפיינות את המוסדות הלאומיים כיום.

תהיה זו טעות, בפשטות, להתכחש למגמות של שני העשורים האחרונים, שבהם הצטמצמה התמיכה במסעות גיוס הכספים לשימוש בלתי מוגבל וצמחה הפילנתרופיה היהודית הכללית הקשורה לבעיות וצרכים ספציפיים. על איחוד הקהילות היהודיות לסייע לפדרציות החברות להמציא את עצמן מחדש כמרכזים של פילנתרופיה יהודית, כלומר, כארגונים המקשרים בין שליחותם הקדושה וביטוייה לבין תורמים פרטיים. יש לראות תמיכה כספית בהקשר של רצף, או היררכיה, שבו תרומה לשימוש בלתי מוגבל יכולה להיות צורת הנתינה הנעלה ביותר לפדרציה. אך אסור להמשיך לראותה כצורת הנתינה הראשית. ניסוחים כמו "עליונות המסע השנתי" מרחיקים את הפדרציות מתורמים נבונים ומן השוק הרחב יותר, השואפים לתרום לחיים היהודיים אך מאמינים שעליהם לחוות חלק מן האחריות שבקבלת החלטות. ככל שיגדלו המשאבים של תרומות לשימוש לא מוגבל ותימשך התנופה של המסעות השנתיים, יהיה צורך להגן על חלק מהתוכניות הפחות נראות לעין אך החשובות ביותר על-ידי תכנון אסטרטגי ותהליכי הקצאה. יתר על כן, פדרציות מסוימות פיתחו פתרונות יצירתיים לניצול המגמות הנוכחיות. הפדרציה של וושינגטון, לדוגמה, פיתחה קרן סיכון פילנתרופית עבור שלושים וחמישה תורמים צעירים, שבה כל "שותף" תורם לקרן כללית שמתוכננת לתמוך בגישות חדשות לאתגרים יהודיים באמצעות פילנתרופיה יזמית, עם נכונות לקחת סיכון נוסף בפיתוח תוכניות ושירותים. משך שנים אחדות העסיקה הפדרציה של ניו-יורק צוות מקצועי שיעבוד עם תורמים וקרנות "ידידותיים"

ויקשר אותם ישירות עם פרויקטים בעלי צורך שנבדק ואושר על-ידי הפדרציה. לאחרונה אתגרה פדרציה זאת תורמים וקרנות שהסכימו לתת מענקי אתגר לפרוייקטים ספציפיים. יש הגיון רב בגישות יזמיות יותר בהקשר של שינויים בשוק. ברחבי צפון אמריקה התחילו פדרציות רבות לעבוד עם קרנות מקומיות בעלות עניין בנושאים יהודיים והן מחנכות קרנות אלה אודות צרכים בקהילה, תוך הבנה שבשתיקה שלא יופעל כל לחץ במסגרת החינוכית הנייטרלית של פורום של קרנות.

מיכאל המר, מומחה ל"המצאה מחדש" של תאגידים, אמר על חברות אמריקאיות מסוימות: "כשהזיכרונות רבים מן החלומות, הקץ קרוב". לזיכרונות הארגוניים של יחדות צפון אמריקה חשיבות עמוקה. אך החלומות על קהילה אכפתית, מאוחדת ודינמית, כתוצר של בחירה בהקשר של חירות, עמוקים לא פחות.

כדי לממש את הפוטנציאל של השינוי הארגוני שהתחולל בשנה האחרונה בסביבה המורכבת לאין שיעור שתוארה לעיל, על איחוד הקהילות היהודיות להבהיר במה הוא מתמקד, להשיג תיאום בין בעלי העניין העיקריים בו ולהתקדם עם העוצמה של מטרה סוחפת. מטרה זו היא שהייתה בליבה של ההצלחה העשירה של הקהילה היהודית אמריקאית. אותה תחושה של מטרה סוחפת היא שתוכל להבטיח לילדינו ולנכדינו את ההצלחות המשמעותיות, החשובות והחינוכיות שזכינו אנו לראות בימי חיינו.

children's children the deep, important and vital successes that we have been blessed to witness in our lifetimes.

REFERENCES

American Jewish Committee, American Jewish Year Book, 1997.

Cohen, Steven M., American Assimilation or Jewish Revival, Indian University Press, Bloomington, IN, 1988.

Cohen, Steven M., Religious Stability and Ethnic Decline, Florence G. Heller Jewish Community Centers Association Research Center, New York, 1998.

Connor, Daryl R., Managing At The Speed of Change: How Resilient Managers Succeed and Prosper Where Others Fail, Villard Books, New York, 1992.

Friedman, Herbert A., Roots of the Future, Gefen Publishing House, Jerusalem, 1999.

Goldberg, J.J., Jewish Power: Inside The American Jewish Establishment, Addison-Wesley, Reading, MA, 1996.

Hammer, Michael with Steven Stanton, The Reengineering Revolution, Harper Business, New York, 1994.

Hertzberg, Rabbi Arthur, The Jews In America: Four Centuries of An Uneasy Encounter, Simon and Schuster, New York, 1989.

Hesselbein, Frances, Marshall Goldsmith and Richard Beckhard, (eds)., The Leader of the Future, Drucker Foundation, Jossey-Bass Publishing, San Francisco, 1996.

Jerusalem Center for Public Affairs, The Federation Movement At 100, Jewish Political Studies Review, VII, 3-4, Jerusalem, Fall, 1995.

Kriegel, Robert and Louis Patler, If It Ain't Broke, Break It, Warner Books, New York, 1991.

Tobin, Gary A., Opening The Gates. How Proactive Conversion Can Revitalize The Jewish Community, Jossey-Bass, San Francisco, 1999.

Wertheimer, Jack (ed), The Uses Of Tradition: Jewish Continuity In The Modern Era, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1992.

organizational maintenance demands of today's national Jewish institutions.

It is simply wrong to deny the trends of the past two decades as the support for annual unrestricted campaigns diminishes and general Jewish philanthropy linked to specific problems and needs increases. UJC needs to help its member Federations reinvent themselves as centers for Jewish philanthropy: that is organizations which link their sacred mission and its manifestations with individual donors. Financial support should be seen in the context of a continuum or hierarchy in which the unrestricted gift may be the highest form of giving to a Federation. However, it should no longer be seen as the primary form of giving. Language such as "Primacy of the Annual Campaign" serves to distance Federations from intelligent donors and the larger marketplace which seeks to make a difference in Jewish life but believe they should experience some of the responsibilities of decision-making. With the increased resources of unrestricted endowments and the ongoing momentum of annual campaigns some of the least visible but most important programs can and should be protected by strategic planning and allocation processes. Further, some Federations have developed creative solutions to use the trendlines. Washington, for example, has developed for thirty-five young donors, a venture philanthropy fund, wherein each "partner" contributes toward a general fund which is designed to support new approaches to Jewish challenges via venture philanthropy and the willingness to take additional risk in program and service development. For a number of years, New York has had professional

staff working with "friendly" donors and foundations to connect them directly to projects whose need is certified by the Federation. More recently, this Federation has challenged donors and foundations with the willingness to match gifts for specific projects. More entrepreneurial approaches in the context of the marketplace changes makes great sense. Throughout North America, many Federations have begun to work with local foundations with Jewish interests, better educating them about needs in the community with the tacit understanding that no pressure exists within the neutral, educational framework of a Foundation Forum.

In commenting on some American companies, corporate reinvention expert Michael Hammer states, "When memories exceed dreams the end is near." The importance of the American Jewish organizational memories are profound. Yet the dreams of a caring, cohesive, dynamic community as a by product of choice in the context of freedom are no less profound.

In order to achieve the potential of the organizational change that has come about in the past year within the incredibly complex environment described herein, UJC must clarify its focus, must obtain alignment of its key stakeholders and must move forward with the intensity of a compelling cause. It is that cause that has been at the heart of the richness of the success of the American Jewish community. It will be that same sense of a compelling cause that can and will assure our children and our

We are united by a common memory and bound to a common destiny.

• *L'Dor V'Dor* - From generation to generation. UJC must enrich lives as it guarantees the education of our young throughout the world to the wonders of our faith and our people.

We can decide who we are, what we are, why we are and we can decide that there is continued challenge and excitement in reinventing Jewish organizational life in a world in which we are free to choose. UJC can take the leadership in creating compelling Jewish life which becomes a magnet within the context of that choice. To accomplish this requires a commitment to the creation of a mandate and a set of expectations for UJC that are themselves compelling. For example, UJC must be seen as having the highest level of integrity. It must seek greater perfection in all its endeavors. It must recognize its responsibility and accountability to member Federations but be prepared to take the risks of leadership so that issues and opportunities which propel achievements and aspirations are never avoided. Federations best practices on the basis of quality alone should be highlighted and communicated to others. Bureaucracy must be eschewed at every level.

The agenda must be clear, measurable and reflect the mission and values of this new entity. It could include:

- The continuation of supporting *Aliyah* from countries in which Jews are at risk.

- Rebuilding Jewish communities in the states of the Former Soviet Union.

- Assisting American communities in the building of Jewish schools at the elementary, middle and high school levels while assuring that adequate trained personnel are available.

- Assuring high quality health and social services in partnership with the American government through a sophisticated value-added approach to local Federation agencies in this arena.

- Providing a meaningful living and learning experience in Israel as a gift to every Jewish youngster via an emerging partnership between a group of philanthropists and the Israeli government. UJC should be at the lead of this partnership.

- Doing a regular needs audit of Jews at risk throughout the world as part of its responsibility so that the systems are in place to recognize the need for support and respond quickly when needed.

Finally, and most importantly, in this era of philanthropic choice, the richest opportunity is for UJC to become the switching station between donors who seek to do good and support the UJC vision and those projects which can be certified to be of need, merit and quality. Donors can then fulfill their philanthropic dreams within the context of community. The Trust for Jewish Philanthropy, currently under development as a semi-autonomous arm of UJC, has the capacity to achieve this, but only if it does not get mired in the high

(Kriegel and Patler, 1991, p.115)

This is one area where the infant United Jewish Communities has done well to attract and re-attract serious entrepreneurial leadership who are, in fact, far more representational of the Jewish community in terms of gender, age and geography than was the case in the predecessor organizations. The combination of the new faces, many of whom will make organizational mistakes as they strive for change, and the veteran leadership can create a useful dynamic that begins to rebuild the "trust based upon a representational system."

In his memoir, *Roots of the Future*, Rabbi Herbert Friedman, a former chief executive officer of UJA, states, "Long range goals will contribute to the maturity of the American Jewish community and switch its thinking away from the question of what is this year's crisis? What are we giving our money for? There may very well be a 'this year's war or immigration or housing crisis, and those must be handled. But taking the long view guarantees sustained, visionary attention and I find that a strong and healthy attitude."
(Friedman, 1999, p. 368)

Therein lies the greatest opportunity for today's United Jewish Communities and many of the other organizations of American Jewish life. A national Jewish agenda, which is clear, with transparency in all aspects of operations, and builds on collaboration with others, has the potential to turn UJC into a community of communities. It will then have the inherent strength to recognize that each

individual community will seek its own self expression within the rich heritage of Jewish communal life. Together UJC and the communities can share past achievement and a common destiny including future expectations. With greater inclusivity, all those working in behalf of the common mission will be welcomed and treasured as colleagues, UJC can then build its mandate boldly through pursuit of a sacred vision emerging from core Jewish values:

•*Tzedakah* – the belief that giving is not a matter of charity or choice but a requirement of justice.

•*Kol Yisrael Arevim Zeh Baze*h – all Jews are responsible one for another. UJC must not rest until every Jew in the world requiring relief can be reached. Each day hundreds of thousands of Jewish elders, whether in Baku or Brooklyn, Beersheva or Brazil are helped through these collective efforts.

•*Pidyon Shevuim* – Redeeming the captive. In the last decade alone, more than one million Jews were rescued and resettled from countries in which they were in physical or spiritual peril – the states of the Former Soviet Union, Syria, Iran, Yemen, Ethiopia. UJC, in partnership with Israel, must guarantee that every Jew can live free from concern that their Judaism places them at risk.

•*Tikun Olam* – Healing the world. The Federation health and social service institutions represent the best of a compassionate community, uplifting the lives of millions of Jews and non-Jews in North America and with overseas partners, around the world.

•*Ahavat Yisrael* – UJC must be dedicated to the principle that while we as Jews, differ on much, we agree on more.

have a higher tolerance for ambiguity than others do, but we all seek our own level of desired predictability.

Major change minimizes our ability to dominate events. For a species whose entire existence is predicated on its ability to control its environment, the ultimate nightmare is an inability to assimilate change in a world transforming itself faster by the minute.”

(Conner, 1992:26)

Consequently, the leaders' challenge is to read this environment and make the necessary transformations. Internally, both in the development of UJC and in its early months of operations, the pressure between those who want to maintain homeostasis, even with the environmental changes and those who want to change and lead in this environment is the most interesting dynamic.

“An organization is more than the sum of its people, products and capital. It's organic. It has a life of its own. If it is to stay healthy and grow, its leaders need to keep it open to the environment and attuned to the signals of the market. This ensures that the company and the systems within it stay resilient and organized around customer requirements. Consistent and frequent communication with customer and employees is critical to that openness. Customers and employees are the best gauge how a company is faring against a competitors and need to be involved in the process of developing new products and services to help guard against isolation.”

(Drucker Foundation, 1996:275)

Creating a new corporate culture is one of the many challenges for UJC. To what degree will it resemble the old UJA? To what degree will it resemble the old CJF? Will it develop its own sense of identity?

In a classic chapter, “Sacred Cows Make the Best Burgers,” Kriegel and Patler write of the risks of avoiding the new and fresh approach to a healthy corporate culture.

“Many controls and systems quickly turn into sacred cows because we do not take the time or expend the energy to keep them new and fresh. As a result, they become invisible, part of the environment, fading into the woodwork of our unconscious. Sacred cows are well camouflaged because many of us are distracted by the pursuit of the bigger game the result of ‘going along with the program’ and not rounding up our sacred cows is that we unwittingly contribute to their perpetuation, even when they have far outlived their usefulness and when you let them roam, they keep growing and gnawing on your patience as well as on profits and productivity. Sacred cows come in all shapes and sizes. Among the most common varieties are:

- Corporate Cows – Obsolete corporate culture
- Company Cows – Archaic, complex company policies
- Departmental Cows – Divisive turf wars
- Industry Cows – Unquestioned industry-wide standard operating procedures
- Personal Cows – Unproductive routines, ruts and habits.”

'disappearing cash of the disappearing Jews.' Added to this is a second crisis: a steady decline of the percentage of Federation revenue that is sent to Israel."

(Elazar, 1995)

Gerald Bubis goes on to position the status of the Federation movement in:

"a context for better appreciating the buffeting that Federations have taken in recent times. I believe that these developments highlighted the paradoxes and dilemmas which face Federations as they try 'reinvent' themselves in the next half decade or so. Federations throughout the country are confronting the need for a kind of triage as they plan to reinvent and reorder their priorities. It is clear that demands for dollars in all three areas will grow in the period ahead. The intersection of the fiscal ramifications from equally important yet vying demands for dollars highlights the need for proactive planning in the most creative and innovative ways possible. This planning and priority setting focus underlines the dilemmas as they affect fundraising."

(Bubis, 1995:)

Bubis goes on to point out a critical component of the current American Jewish environment: "...a sense of interrelatedness and interdependence between Jews which resulted in a constantly evolving system of voluntary governance. This was not necessarily grounded in an election process but in trust based upon a representational system. Those who lead the Jewish community were there because Jews trusted them insofar as what they did on

behalf of Jews was congruent with what those Jews needed and wanted from their communal institutions and leaders. Consensus was the desired norm. Today, Jews act as they wish, give if they feel like it, and thus present a new kind of Jew and a new kind of Jewish reality."

(Bubis, 1995,p.101)

The buffeting of change in these ten dynamics and in the critiques of the system call for a transformation. Yet, as is typical at times of chaos, command and control instincts emerge. Leadership tends to focus on doing the old better rather than reassessing all past assumptions and leading a change which attempts to surf the waves of the new environment.

"Humans are control - oriented animals. Our need for control has driven us to dominate all known life forms. This need is so strong that as individuals, groups and whole societies, we invest a tremendous amount of energy trying to understand our environment so that we can better influence the events directly affecting us. We study history, attempting to keep pace with current events, and as much as possible, project the future so that we can maintain a big picture perspective in our lives.

Without this perspective, we would be unable to make sense of the world. We would be unable to attach meaning to our experiences or anticipate events and their consequences. The resulting ambiguity would be unbearable for our high control needs, so we do everything we can to make our lives orderly and predictable. Some

Pillar of UJC being appointed from the synagogue movements. This pillar is one of four which define the tasks and activities of UJC. In addition to Jewish Renaissance and Renewal, they are Israel/Overseas, Human Services and Social Policy and Financial Resource Development.

9. **Quality** – One of the true paradigms for American life today is that of quality. The market system of capitalism have resulted in all but the poorest Americans being able to demand and receive quality as they define it in all aspects of their lives. Yet, the Jewish community is less connected to market-driven quality. In part because of the communal (and often, monopolistic) nature of community and in part by its history of crisis-mobilization; American Jewish organizations are only beginning to think about performance improvement as a component of their operations. In health care and higher education, standards and accreditation processes are built in and have been for decades. Only today is the Hillel and Jewish Community Center movements starting down the road of quality assurance and potential accreditation as they recognize the power of the marketplace and the need for them to provide quality service if they are to succeed in an era of choice. The Federation movement is not even focussed on this issue and its rhetoric is unconnected to its reality.

10. **Welcoming Community** – More than a third of American Jews give up their synagogue membership shortly after their son or daughter completes his/her bar/bat mitzvah. People join Jewish Community Centers when

their child needs a pre-school, disappear until an elderly parent needs a senior center or a teen wants an after school program. American Jewish life is filled with a consumerism that the Jewish community has not yet fully understood nor to which it has yet responded. Whether in supplementary congregation based Hebrew schools or in adult Jewish education, the competition with more “normative” aspects of American life calls for a welcoming philosophy that is the very essence of community. Whether American Jewish institutions can embody the sense of community remains to be seen.

Further, we are witnessing a national search for meaning and spirituality, unparalleled in recent history. Yet, while the work of our community is filled with such meaning and can easily imbue spirituality, we have neither the tactics nor the language of effectively making these connections for all but those few who devote most of their life energy to the field.

These ten points are at the heart of both the challenges and the opportunities faced by the nascent United Jewish Communities. Yet again, observers note the difficulty of the challenge:

“Approaching the millennium, the entire UJA Federation system is a deeply troubled institution. Revenues have stagnated since 1990 when the campaign reached its peak at nearly \$1 billion. The dip has lead to widespread fears that the campaign has entered what will prove to be a long period of decline. For many UJA leaders, it is the first sign of the approaching endgame of assimilation, the

engagement, and often lack the skillset necessary to lead serious organizational change.

6. “Reshtetlization” – With the chaos created by the changing needs, donor marketplace and leadership scene, the natural desire for homeostasis and control leads many communities to look inwardly. Consequently, we observe what this author defines as a *reshtetlization*: a voluntary drawing of borders around a community which defies the very essence of *Kol Yisrael Arevim Zeh Baze* – all Jews are responsible one for another. While initiatives such as Project Renewal and Partnership 2000 link communities, they risk some of the very core principles described by Elazar (1995). At a moment in time when Jewish philanthropic power is such that we could create a system in which any Jew in need in any community in the world could be reached, we are finding a continued turning inward. Consequently, the will for collective responsibility, as demonstrated by the reduction in overseas support, appears to be less. In response to this, the merged entity is actually placing the overseas beneficiaries and representatives of the Federations in the same room to collectively engage in needs assessment and to determine core and elective needs with the expectation that a collective will can emerge from this process. It is too early to determine whether that collective will can be effectively revived.

7. **Diversity** – The leadership of the organized institutions of Jewish life does not look like the Jews they are selected to lead. The gross under-representation of

women and young people in both lay and professional leadership circles comes at a time when diversity in the workplace is an American norm. It does not go unnoticed by *amcha*. Of the largest forty-four Federations, there is not one woman chief executive officer, an abhorrent condition that sends powerful messages to the laity and professionals alike. Where else in American society is there not a single woman in the top 80% of revenue-producing activities. The need to diversify leadership is critical and is part of the disaffection that has emerged.

8. **Inclusiveness** – At a past moment in American Jewish history, an artificial separation between “synagogue” and “state” took place as the philanthropic vehicles serving American Jewish life were not integrated with synagogue or synagogal or movement organizations. This was an artificial separation which did not align with the very organic nature of Judaism. “Without Torah there is no bread. Without bread there is no Torah.”

As the pressing needs of creating a Jewish renaissance and assuring Judaism in the context of an era of unprecedented choice develops, the need to have synagogues and representatives of the philanthropic Jewish world as full partners is clear. In the organizing documents, each of the four American Jewish denominations were given one seat in the UJC trustee governing system of more than 500 delegates. This shortsighted view is in the process of being rectified as recently exemplified with one-third of those governing the Jewish Renaissance and Renewal

revolution. Clearly, the demands placed on the national Jewish organizations reflect these trends and needs to be seen within the context of the prevailing societal changes.

2. **The Shift in Needs** – No longer are the previously resonant cries of “Holocaust,” “anti-Semitism,” “building an Israel at risk” relevant to the contemporary scene. While there has been enormous success in building first-rate local Jewish institutions to meet the health and social service care needs of the population, the distance from massive Jewish immigrant status and poverty results in this having less of the clarion call effect that it might have had in the past. While Jewish communal professionals and involved Jewish lay leaders decry the dangers of assimilation, that alone does not have the fundraising appeal to the larger American Jewish marketplace, most of which is very content living in the two worlds of assimilated Judaism and free America.

3. **Change in Donors** – As pointed out earlier in this paper, donors, both in the Jewish and general population, are far more interested in pursuing their charitable gifts to the “end product” and are more questioning of the need of umbrella organizations to distribute their acts of charity. This is no less true in the United Way movement and in other central charitable organizations. Higher educational levels, greater confidence, and a long-standing American belief in individual and local initiative, has resulted in increased donor decision-making and less confidence in any “federated” system.

4. **Transition in Lay Leadership** – The American Jewish community has been blessed with strong lay leadership, historically drawn from the top entrepreneurial ranks of the community. As a group, these individuals came to the Jewish communal table with great generosity in the context of substantial wealth, resources beyond cash because of the size of the companies they owned and the reach of those companies in other parts of the community. They possessed the knowledge of how to grow an enterprise, the ability to work with professional management, and yet they had little time. Consequently, they wished their charitable life to reflect their corporate life focussed on key decisions, not on endless processes. With changes in the community, they have been largely replaced by mid-career fee-for-service professionals and non-working women for whom a professional career was not a choice earlier in their lives. The level of wealth and giving tends to be less. There is less experience in growing an organization or working with professional management. Time is less of an issue and, consequently, the corporate culture is dominated by “process.”

5. **Professional Challenge** – Professionals, especially those in leadership positions, have had to accommodate to this cultural change. More time is spent in making sure every one is “in the loop.” The ability for bold professional vision and rapid professional action which largely dominated United Jewish Appeal during its most successful era is a thing of the past. Professionals have become the gatekeepers for this new leadership and are often shackled by the processes demanded in their

meetings of the Boards of Trustees of the entity, United Jewish Communities, took place at its General Assembly in Atlanta in November 1999. In the months leading to this action, the extraordinary strength, statesperson like behavior, and capacity for vision and accommodation was observed in regional meetings held throughout the United States with key stakeholders who needed to agree to the risks inherent in such a major organizational change.

The most difficult aspect of understanding these late 20th century dynamics in American Jewish life is to appreciate the challenges faced by the organized Jewish community. As Rabbi Arthur Hertzberg has pointed out, American Jewish organizational life was built upon a mobilization concept for Jewish defense locally or overseas. As the mobilization mandate and needs diminish, and the defense posture is less resonant, we must return to the question of what are our values? What are our values as an American Jewish community? What are our values as part of a global Jewish people? What are our values as an important part of a voluntary system of civil society? Hertzberg maintains that when one analyzes the external threat, we discover that the years between 1967 and 1973 were profound as American Jews needed to reinvent Holocaust education and stress the threat to Soviet Jewry in recognition that the efforts to mobilize American Jewish responses to existential threats to Israel in 1973 were much less successful than they were in 1967. Further, the power of the laity in recognizing that external threats and "tsorus" were not keeping their children connected to a Jewish community became clear in this period. The manifestation

of this latter point was most visibly seen in 1988 with the North American reaction to the "Who is a Jew?" controversy and its threats of change in Israel's Law of Return. As the rate of intermarriage grew, so many families felt a personal threat and attack by this proposal.

(Hertzberg, Private Communication, 2000)

Furthermore, critical trends in the larger society and within the Jewish community created the dynamics for change. Let me enumerate ten, each of which suggests enormous need for organizational response.

1. **Structural Change in Society/Economy** – As global society leaves the industrial era and enters the information era, massive changes are taking place throughout the world and within many institutions. The power of information is credited with many global events ranging from the fall of Communism to the hunger for market economies and democratic ways of life. Within the United States, this change is being seen in both the general economy with huge consolidations in business including the creations of synergies across traditional business lines (as was recently noted in the United States' largest merger to date, that of *Time Warner and America on Line*). It is also being seen in the reinvention of government that has taken place in the last ten years with a rethinking of government's role, taxation policy, the potential competitiveness of government services as against market sector services, and other massive changes that emerged on a daily basis within the United States. The third sector, nonprofit civil society has yet to respond to these enormous changes. However, there is little question that this sector will also undergo

Jewish goals for itself and build the institutions needed to achieve those goals.”

(Elazar, 1995:2)

Elazar goes on to point out that five factors shape the American polity:

“First, there are factors stemming from the environment (internal and external) in which the community functions – the general American context, the context of American Jewish life, the environment of the Jewish world as a whole, including the persistent patterns of Jewish political culture, and the impact of modernism and the technological change. Second, there is the preeminence of local institutions in American Jewish life and the emphasis on local control that they both represent and reinforce. Third, there are the above-mentioned functional groupings that have emerged in the community. Fourth, there are the basic divisions that both separate and link institutions, people, and leaders within the community – principally the division between ‘religious’ and ‘secular’ activities and the division between ‘cosmopolitans’ and ‘locals.’ Fifth, there are the character and interests of persons who are active in the community and become the actual or potential leaders within it.” (Elazar, 1995:3)

The forces for organized consolidation stemmed largely from the major communities who felt the frustration of an unaligned group of national entities using substantial resources with little added value. Faced with the complications of change Federations, led by New York and Chicago, demanded more from their national organizations

and turned that demand into concrete political action, driving for serious organizational change.

It took five years from the call for a serious organizational self study to the actual consolidation. As expected, there was serious resistance to the change, followed by attempts to move too quickly before resolving core issues such as ownership and definitions of collective responsibility. This was followed by administrative consolidation without serious change in organizational boundaries, finally followed by the actual combination. It must be noted that this is likely the most complicated nonprofit combination in American nonprofit history. To achieve the organizational restructure required the two overseas beneficiaries to give up their rights of ownership of the United Jewish Appeal, required the Boards of the United Jewish Appeal, United Israel Appeal and Council of Jewish Federations to vote themselves out of business, further required the Boards of two-thirds of the 188 Federations to accept the creation of the new organization with the privileges and responsibilities of their ownership, including complicated and carefully developed governance structures. In many ways, it reflected the democratic nature of American organizational life as thousands of copies of the 273 page “Merger Book” needed to be distributed from Toronto to Hawaii; Florida to Alaska. In a 60 day period starting in February 1999, formal action was taken by the Boards of these many organizations, with the legal structure formally approved an interim governance and management system put in place in April of 1999. Final ratification of all interim actions and the first formal

entirely by the Federations. Through its sponsorship of NCRAC, the Federation system effectively controls the central policy making channel of the Jewish Defense Community. The reality of the UJA does not match the image, however. Most of the money credited to the UJA Federation campaign is actually raised by local Federations which are only loosely affiliated to the United Jewish Appeal. From its New York headquarters, the UJA offers to Federation its guidance and encouragement, and it helps to craft a unified image for each year's campaign; individual Federations may follow the UJA's campaign theme or not, as they choose. The UJA also lobbies the individual Federations to send in as large a share of their revenue as they can spare for the use of the two overseas relief agencies, the Joint and Jewish Agency, which technically own the UJA. Despite its outsized image as a massive organization with tentacles spread to every corner of the Jewish world, the fact is that the UJA itself is primarily a speakers bureau and cheering section for a diffuse, decentralized Jewish welfare process."

(Goldberg, 1996, p.353)

Goldberg goes on to describe the effort of the Council of Jewish Federations to create continental responsibility at the time of a large migration of Jews from the former Soviet Union to the United States (overshadowed in numbers by the *Aliyah* at the same time). He notes that for the first time, a national Jewish organization won the power to tax local Jewish communities and make centralized decisions in their name. Yet, an analysis of the results would question whether CJF did in fact achieve the

sense of parliament and "taxpayers assembly" that was heralded at the time. By the third year of collective responsibility for resettlement, the compliance rate with this voluntary reallocation of resources for resettlement based upon those communities taking fewer than their "fair share" of refugees providing funds to those taking more than their "fair share," was 45%. An earlier effort to create an Institute for Jewish Life by CJF also failed to produce the necessary resources. It should be noted that the rescue of Hillel, the Foundation for Jewish Campus Life was a successful partnership between a number of philanthropists and CJF; as was an *Olim* Loan Guarantee Program in which new *Olim* in Israel were provided bank loans guaranteed by American Jewish Federations.

In Daniel Elazar's analysis of the Federation movement, he uses three contexts: American Jewry: the Jewish political tradition; and modernity. He argues that there is a magnetism to the core of American Jewish organizational life which "makes its real impact felt through the institutions for the community, the organized patterns of life and bodies that maintain them to make the whole more than the sum of its parts; hence to know American Jewry as a force and as a factor in Jewish life or Jewish history is only in a limited way a matter of intermarriage statistics or demographic trends. More concretely, it is a matter of how those Jews who choose to be Jews act collectively to achieve Jewish goals, how the American Jewish community has overcome the problems of a beneficent post emancipation existence to define

we need only look at the hysteria about intermarriage to recognize the depth of our real problem: *we have not yet formulated a set of beliefs, behaviors and institutional structures that define what it means to be a Jew in the pluralistic society that we ourselves have helped to build.* The integration we sought to achieve and have been so diligent in pursuing seems like a curse to the beneficiaries of freedom and success. The fear of extinction could be a self-fulfilling prophecy for non-Orthodox Judaism. Our worry about the future keeps us from enjoying the successes of the present and feeling secure enough to design the next phase of Jewish civilization. We are lost and confused. We do not know what to do next. We do not distinguish between *assimilation* and *integration*. (Assimilation is the abandonment of traditional religious beliefs and ritual practice. Integration, on the other hand, is maintenance of a separate and distinct set of beliefs and behaviors and adoption of some beliefs and behaviors of the host culture.) It is simpler for us to focus on intermarriage as a symbol of "too much assimilation" rather than to expend the intellectual, emotional and financial resources necessary to redefine Jewish life.

(Tobin, 1999:6) (Author's Italics)

Jews as individuals in the society reflect their experiences in every way, including the organizational affiliations and the demands that they make of those organizations. This backdrop has been part of the American scene for generations. It is complicated by the nature of Judaism which is, in part religious, in part tribal, in part ethnic, and in large part self-defined. As a small minority

(2%) of American society, the distinct differences have played a major part in Jewish self-definition. As the majority of American Jews reach the third, fourth and fifth generation of American life, combined with the virtual disappearance of anti-Semitism, Jews appear more American than Jewish. Some of these factors undergird the predicted organizational trauma.

While there have been calls for a national reorganization for a number of years, the dysfunctionality of the system has become eminently clear to observers of the American scene. J.J. Goldberg, in his classic work *Jewish Power: Inside the American Jewish Establishment*, notes:

"For a half century, the United Jewish Appeal has been a central engine driving all the other parts of the machine called the organized American Jewish community. The billion odd dollars raised in annual UJA Federation campaigns helped to finance a prodigious network of federated institutions providing Jewish education, defense, and social services at a cost of more than \$4 billion per year, counting user fees, foundation grants and government aid. Millions more are given out each year by Federations in grants to Jewish agencies outside their own network. Through these grants the Federation system makes itself a partner in the management of a broad range Jewish institutions, from the Anti Defamation League, which gets about 5% of its budget from Federations; to the Jewish Telegraphic Agency, which gets about half; to NJCRAC, (National Jewish Community Relations Advisory Council, now Jewish Council on Public Affairs) which is funded

spirituality, theology and religious practice, possibly even amounting to a flowering of American Jewish intellectual life, specifically in areas under the religious rubric.”

(Cohen, 1998, p.6) (Author's emphasis)

This is manifest in many aspects of American Jewish life. New rituals emerged to reflect the realities of living in America. In his work, *The Uses of Tradition, Jewish Continuity of the Modern Era*, Jack Wertheimer includes an article, “Merry Chanukah: The Changing Holiday Practices of American Jews, 1880 – 1950.” It expresses the observation that Jewish cultural adaptation of the grassroots ritual resulted in the emergence of new and redeveloped Hanukkah celebrations as an alternative to the dominant Christmas-observing American culture. There was the need to create romance in Jewish holidays to offset the seductive nature of the majority culture.

(Wertheimer, 1992:303)

Similarly, denominational switching is reflective of Jewish life in the United States. This is a component of choice as a clear paradigm of life in the United States for all its citizens including its Jewish citizens.

Overall, 44% of American Jewish adults have switched from the denomination of their childhood to another as an adult. This frequency of change is somewhat more than 15 to 35% reported for white Protestants. In the course of the lives of respondents to the 1990 (American Jewish Population) Survey, the proportion who are Orthodox Jews has declined considerably, with 22% reporting being raised Orthodox and only 6% declaring it as a current choice.

Although the popular media have claimed there is a return to Orthodoxy among American Jews, the data do not support such a claim. The proportion who prefer Conservative Judaism appears relatively stable (around 40%). However, the appearances of stability belies changes in the composition of the Conservative population. It results from the fact that the Conservative denomination has gained enough adherents from among those reared as Orthodox to offset its losses to the Reform denomination (some 28% of current Conservative Jews were raised Orthodox; the same percent switched from Conservative to Reform). The major beneficiary of Jewish interdenominational movement has been the Reform denomination. While just 26% of survey respondents report being raised Reform, 39% claim this denominational preference as adults in 1990.”

(American Jewish Yearbook, 1997: 125)

These statistics reflect the mobility of American life and between American Jews and the institutions that were founded to serve them. Choice is too often seen as a negative as though choosing to stay Jewish was not magnetic enough. Choice of a non-Jewish spouse has become the litmus test of rejection of Jewish commitment.

In his book *Opening the Gates: How Proactive Conversion Can Revitalize the Jewish Community*, Dr. Gary Tobin writes about Jews in pluralistic America:

“If we are to devise real solutions to real problems, however, we must examine our concerns in the right context. Intermarriage itself is not the problem. Indeed,

In a more recent study (1998) Dr. Cohen posits:

“The distinction between the religious and ethnic aspects of Jewish identity and community provides a useful starting point for differentiating key aspects for contemporary American Judaism and Jewishness. Historically, the religious and ethnic dimensions of Jewish identity have been closely interwoven. In fact, they were so closely bound, that traditional Jewish lexicon hardly distinguishes the two concepts. Jewish religious practice was to be observed only by the Jewish people. Notions of Jewish peoplehood, nation, and community were suffused with faith in the Jewish God, the practice of Jewish (religious) law, adherence to religious custom, and the study of ancient religious texts. The Bible enjoins Jews to be a ‘Holy People,’ in one succinct phrase, fusing the modern, Western concepts of religion and ethnicity.

“Of course, Jews’ encounter with modernity occasioned a rift between Jewish ethnicity and Jewish religion. With the unfolding of the Enlightenment and the Emancipation, and Jews’ entry into the larger societies as putative equals, they were obligated to adjust their group identity to the social constructs prevailing in the larger societies in which they dwelled since their arrival in the United States, American Jews have publicly defined themselves as a religious group. But, at the same time, their religious schools and synagogues have served as venues for expressing and perpetuating what surely must

be regarded as ethnic attachments and activities. They have disproportionately married other Jews, maintained friendships with one another, and lived near one another, and concentrated in certain industries, professions and companies, all of which constitute bases for social ethnicity. They have supported a highly developed organized group life outside of the synagogue, most notably in Jewish Community Centers, philanthropic agencies, pro-Israel support groups, community relations agencies, fraternal associations, and cultural institutions among others. They maintain an identifiable ethnic style and culture, the arts, intellectual life, and politics.”

(Cohen, 1999, p.4)

Cohen concludes:

“Several pieces of evidence point to the decline of the ethnic aspect of American Jews, Judaism, and Jewishness. Among these are the rise in intermarriage, a decline in in-group friendship and the geographic dispersal of the Jewish population, both within metropolitan regions and across the United States. On all these levels Jews are maintaining fewer ties with one another. In other areas, Jewish membership organizations report aging and declining constituencies. Moreover, informed observers sense weakening enthusiasm for Israel. At the same time, indicators of specifically religious involvement seem to be holding their own, if not, in some cases increasing. Among these are memberships in synagogues; enrollment in Jewish Day Schools; adult study of classic Jewish text; as well as publication and reading of books in Jewish

keeping these 'Russian Jews' from being too embarrassing. There was an element of wanting to behave, and to be seen to behave, in the way expected of 'better people' in the America of the last decades of the 19th century."

(Hertzberg, 1989 p.182)

Beginning in the 1890's, local federations developed as the central fundraising, planning and allocating agencies to meet these needs. Federations grew and emerged in newer communities as Jews settled, beyond large Eastern and Midwestern cities. While distinctly separate from synagogues and *yeshivot*, the federations became the Jewish communities' health and social service network. They also became very effective fundraising agencies, raising millions of dollars annually as early as the beginning of the twentieth century.

In 1918, as the JDC was dealing with devastated European Jewish communities following World War I, Federations assisted by running separate overseas campaigns, also raising millions of dollars. They did not see these overseas Jewish relief efforts as part of their core mission and never integrated them into their core operations at that time. The competition between local needs and overseas needs continued as American Jews debated the Zionist, anti-Zionist and non-Zionist approaches to Jewish statehood in Palestine. Many of the Federation leaders in various communities were equally involved in these three streams of activities relating to pre-state Palestine. Other American Jewish organizations emerged to deal with the difficulties of anti-Semitism and

the rights of Jews in American society, the American Jewish Committee, the American Jewish Congress and the Anti-Defamation League to name three. Yet, the largest share of funds being raised related to the American version of the Eastern European *Kehillah*, the local federation. Experiments in creating *Kehillot* in the United States failed. The desire for freedom and new ways far outweighed the carrying forth of old self-taxation and organizational traditions.

The formation of the United Jewish Appeal in 1938 followed the trauma of *Kristallnacht*. Clearly, the American Jewish community had to mobilize itself to help in Europe and in Palestine. In many communities, Federations became the vehicles for this help as they evolved into local United Jewish Appeals. In other communities it took far longer. In New York, for example, the UJA of New York raised money for six months of each year for overseas needs starting in the Spring, and the Federation of Jewish Philanthropies raised money for the other six months for local needs beginning in the Autumn. In 1973 as the Federation campaign for local needs began with the opening dinner just after Yom Kippur, the Israeli-Arab realities instantly created the impetus for the final merger. It was the Yom Kippur War that was the ultimate catalyst for the leaders of the Federation and UJA to agree to a combined campaign. Yet, differences between the UJA and Federation leadership, culture and approach were so significant and deep that thirteen years passed before these two organizations agreed to finally merge and to create a unified UJA-Federation in 1986.

United Israel Appeal was established as a technical bridge between the American fundraising organizations and the Jewish Agency to provide careful compliance with all tax and governmental regulations insofar as U.S. tax-exempt funds were being used for charitable purposes in a foreign country. UIA's role broadened to become an advocate for the Jewish Agency within UJA and with the United States Government.

The pressure toward merging the national organizations grew in the 1990's. Several observations about the diverse culture are also worth noting.

UJA was seen as a group of generals without an army. Strong advocates for overseas, UJA leadership would move quickly to meet a range of needs as they were observed. Its effectiveness in 1948, 1956, 1967 and 1973 are the subject of legend. Its organization of a billion dollar Operation Exodus to help support the *Aliyah* of Soviet Jewry is an extraordinary achievement. Yet, as noted, revenues into the two beneficiary agencies were declining. Due to the overseas perspective, no careful analysis of and action plan relating to the changing donor market was developed.

In mature communities, 1948 was the most successful year. For example in New York, one out of two Jews gave to the 1948 campaign, raising more than what today would be \$500 million, on an inflation adjusted basis. In fact, the annual campaign in New York last year raised \$130 million with only one out of seven households contributing

to the campaign. The Jewish Agency for Israel and the Joint Distribution Committee were suffering from a loss of revenue while, at the same time, total American financial support for Israeli institutions continued to grow.

To understand the dynamics of the philanthropic change, one has to appreciate the changes that were taking place within the United States and within the lives of Jews in the United States. No Diaspora community in the history of the Jews enjoys the freedom held by the Jews of the United States today. Stephen M. Cohen, in 1988 positions the evidence of Jewish vitality within the pluralistic American society:

"Assimilationists cite reports of growing intermarriage, population dispersal, declining Jewish school enrollments, ineffective Jewish education, and low communal affiliation rates among younger adults as evidence of growing assimilation. Transformationists look at the same reports and suggest: (a) that the evidence is inconclusive; (b) that, with a more sophisticated analysis, the evidence can be interpreted in other ways; (c) that Jews in the modern era have constructed cohesive communities to spite a period of rapid social and demographic change which now may be coming to an end; and (d) that assimilationists put too much stock in older, conventional measures of Jewish commitment and that newer modalities of expression have been emerging to replace outmoded rituals and models of communal involvement."

(Cohen, 1988,p.11)

the last decade have lost more than one-third of their buying power and are flat, donor-participatory campaigns, those in which donors retain the ability to advise on the use of their gift, have increased in the Federation system alone by some 186% in the same ten years. Finally, secular organizations outside of the Jewish community are capturing two-thirds of Jewish giving, up from one-third just a generation ago. Jewish philanthropists dominate at the nation's great arts, educational and health care institutions.

In order to fully appreciate the paradigmatic shift emerging in Jewish organizational life, an analysis of the creation of United Jewish Communities (UJC) from the United Jewish Appeal (UJA), Council of Jewish Federations (CJF) and United Israel Appeal (UIA) is in order, beginning with a background of the predecessor organizations. The United Jewish Appeal, organized just after *Kristallnacht* in 1938 operated in behalf of the Jewish Agency for Israel and the American Jewish Joint Distribution Committee (JDC). Indeed, UJA was owned by the United Israel Appeal in behalf of the Jewish Agency and the JDC via a corporate structure in which these were the sole two members of the UJA corporation. The Council of Jewish Federations, organized in 1932 was a membership organization of the Federations throughout the United States. These Federations raised funds for both local needs and overseas needs. It is poorly understood that the 188 Federations always had local autonomy. Indeed, these Federations could choose to spend for overseas needs as much or as little of their fundraising

results as their indigenous leadership chose. In the decade prior to merger, the overseas share, that going to the Jewish Agency for Israel and the American Jewish Joint Distribution Committee, dropped from 55% of the aggregate annual campaign to 38%. The reasons for diminishing support for overseas are rooted in the history of the Federation movement and the history of organized Jewish philanthropy in the United States.

Federations, as creatures of that philanthropy are more than 100 years old, having started in Boston in 1895 followed in the next decade by Cleveland, Baltimore, St. Louis, Milwaukee and others. While Jews from Spain and Portugal arrived very early in the colonial history of the United States, the first significant migration occurred in the 1840's from Germany. Throughout mature communities, these Jews thrived within the context of American freedom and were successful merchants, bankers and professionals. With the 1880's came the beginning of an influx of Eastern European Jews, reflecting greater religiosity and old world customs, massive immigrant poverty and associated social dysfunction. The established Jews created settlement houses, hospitals, clinics, homes for the aged, children's services and a range of programs to meet the needs of their co-religionists. As described by Hertzberg:

"Though the 'German Jews' were almost unanimous in regarding themselves to be a different breed, they were also very nearly one of mind in accepting responsibilities for the 'Russian Jews.' This concern was only part a form of self-defense against the anti-Semites, as a way of

wonderful Jew, a wonderful human being. His passing was one of the great losses of our generation."

There is a basic hypothesis underscoring much of what you will hear in an analysis of the organized American Jewish community scene today. The reorganization which resulted in the creation of the United Jewish Communities and the dissolution of the United Jewish Appeal, Council of Jewish Federations and United Israel Appeal, emerges as the first Jewish organizational change created from non-events. Today's crisis is that we have no crises. Normalcy has emerged in the American Jewish community as a blessing of American life and of Jewish life.

Prior organizational creations of major American Jewish organizations emerged from crisis and it is, indeed, the crises of the late nineteenth and much of the twentieth century that formed American Jewish organizational life. The resolution of these crises is, ironically, the greatest crisis that organized American Jewish organizational life faces today. For we did best when we were mobilizing for action. The pressing issues in American Jewish life are less uniquely Jewish and more typical of other American subgroups than ever before. By any standards, Jews have achieved success. As has been often observed, when Jews succeed, Judaism suffers.

As one looks at the history of American Jewish organizational life, especially within philanthropy, one observes six conditions leading to its enormous historical

success, namely: The Jewish community was affluent; Jews self-identified as Jews; As such, they felt a sense of insecurity due to anti-Semitism in the society, including quotas and glass ceilings, and essential risks to Jews in different parts of the world; There was an organic connection to nation-building in Israel, both for the glory of the struggle and as an insurance policy for Diaspora Jews feeling vulnerable after the Holocaust; There was comfort with making a single gift to the "community" and letting community leadership decide how best to divide the gift among competing needs, following from the traditions of the Kehillah; and, there were very few secular organizational options because Jews were not readily welcome into the leadership of the great universities, museums and hospitals. Indeed, as with much in that era's American society, Jews built their own such institutions.

Of these six conditions, only the first remains true. The community continues to be an affluent one. Assimilation into American society has eaten away at the self-identity of Jews. The community's very success has resulted in little or no sense of insecurity. The very universities that had Jewish quotas a generation or two ago have Jewish presidents today. There are few Jews in the world who are at risk. Recent research demonstrates that the connection to Israel is diminishing, especially among younger Jews who did not experience the Holocaust and/or a world of Israel constantly on the brink of survival. Individuals have become masters and mistresses of the universe and want to follow their philanthropy to end point decision-making. While Federation annual campaigns in

ade
ish
int
the
for
ry
ed

re
5
t.
d
e
;

Reinventing North American Jewish Communal Structures: The Crisis of Normality

Jeffrey R. Solomon, Ph.D.

“It must be remembered that there is nothing more difficult to plan, more doubtful of success, nor more dangerous to manage than the creation of a new system. For the initiator has the enmity of all who would profit by the preservation of the old institutions and merely lukewarm defenders in those who would gain by the new ones.”

The Prince, Machiavelli

I first wish to thank the Planning Committee of today's lecture for inviting me to reflect on recent events in American Jewish life and their relationship to Israel. I especially want to thank them for linking me to the memory of Arnie Pins. Although I personally knew Arnie only in passing, we all know that his contribution to social work, to Jewish communal work and to persons in need throughout the world is a model for all who follow. His personal integrity, connection to people and leadership is sorely missed. In reviewing the hypothesis of this paper with Rabbi Arthur Hertzberg a month ago, I mentioned that it was for the Pins Memorial Lecture. Arthur's immediate reaction was, “I still cry when I think of his untimely death. I really loved him. He wasn't a brass hat. He was a

301.45(2) S65
SOLOMON, JEFFREY R.
REINVENTING NORTH AMERICAN JEW
42, 32 P.

2000

SW1 1193185 000 003



JSW119318503513

**REINVENTING NORTH AMERICAN
JEWISH COMMUNAL STRUCTURES:
THE CRISIS OF NORMALITY**

Jeffrey R. Solomon, Ph.D.

Andrea and Charles Bronfman Philanthropies
New York, New York, U.S.A

ARNULF M. PINS MEMORIAL LECTURE

March 5th, 2000

**PAUL BAERWALD SCHOOL OF SOCIAL WORK
THE HEBREW UNIVERSITY OF JERUSALEM**

ביתר שכל לעבודה סוציאלית
ע"ש פרופ' נדב פריד
הספרייה
האוניברסיטה העברית בירושלים