

מנהיגות מתנדבת בארגונים חברתיים - לא רק ועד מנהל

אסנת חזן¹

רונית לוי²

שתי תובנות שרצינו לשתף ולחבר יחדיו:

תובנה ראשונה: ועדים גדולים מאוד הם אתגר לא פשוט ולרוב אינם אפקטיביים לארגון

יש הבנה הולכת וגדלה - ועדים גדולים מדי אינם אפקטיביים.

מחד, קשה לנהל אותם: מאתגר לנהל דיונים ענייניים תוך מתן ביטוי לכלל הדעות והתובנות בחדר; הישיבות והמפגשים מתנהלים, לרוב, בהיעדרם של חברים (בין אם אותם אלו שתמיד לא מגיעים או כאלו שלא יכולים להתאים את עצמם ללוח הזמנים); והדיונים הופכים לעיתים למקום של מאבק על ביטוי עמדה (השמעת קול), קביעת אג'נדה שלא לומר הוקרה וחוסן וחלילה... אגו. חברי ועד מנהל מתוסכלים חשים שקולם נבלע בקבוצה הגדולה, ויכולתם להשפיע על השינוי החברתי הרצוי נפגעת.

מול אלה עומדים המנכ"ל והצוות המקצועי שחשים כי הוועד הוא גוף גדול, מבקר, מיותר ומסורבל. במצב כזה נראה כי תדירות הישיבות יורדת, פחות ופחות חברים מגיעים והדיונים הופכים לדיווח על הפעילות במקום דיון ער בנושאים אסטרטגיים ומהותיים.

לעיתים ועד מנהל גדול הוא תוצר של ירושה, מצב בו לא נעים לבקש מחברי ועד לפרוש על-מנת לרענן את שורות הוועד; לעיתים המצב נוצר כי רוצים להוסיף לוועד אנשים רציניים שיכולים להוות שגרירים טובים, לתת מראה של אמינות לארגון, או שרוצים להוסיף אנשים לוועד בניסיון לשנות את התרבות הקיימת, אך כמו ג'יפ תקוע בחול - סיבוב נוסף על דושות הגז רק יעמיק את שקיעת המכונית...

ועד מנהל גדול מאפיין ונכון עבור ארגונים ותיקים בעלי היקף כספי גדול של עשרות ומיליוני שקלים. ועד שכזה בד"כ מתכנס אחת לחצי שנה או אחת לרבעון. הפעילות השוטפת מתנהלת על-ידי דו"חות ועדכונים שותפים בכתב. כשוועד שכזה מתכנס התוכן של הישיבות כולל דיווחים ועדכונים. רוב עבודת המשימות נעשית בוועדות משנה.

מנסיוננו, עבור רוב הארגונים בישראל, ועד מנהל אפקטיבי כולל בין שבעה לאחד-עשר חברים: מספיק גדול כדי לחלק תחומי אחריות ופעילות ולהכיל מגוון של אנשים עם כישורים שונים, ומספיק קטן כדי לאפשר דיון אפקטיבי בצוות ולהמנע מסירבול.

תובנה שנייה: יותר ויותר אנשים רוצים להשפיע בעמדות מנהיגות

יש מנהיגים ראויים בחברה המאמינים בעשייה של ארגון חברתי מסויים, רוצים לתרום, אך לא מעוניינים בחבות החוקית, באינטנסיביות ובמחויבות שדורשת חברות בוועד מנהל, ולעיתים הם גם פעילים במספר ארגונים במקביל. יש לתת מענה לנכונות של בכירים להשתלב ולתמוך בארגון בצורה טובה ומכבדת - לכולם.

אנחנו פוגשות חברי ועד ומנכ"לים מהרבה עמותות ופרויקטים חברתיים שמבינים את הקושי בוועד מנהל גדול, ועם זאת רוצים לגייס מנהיגים בכירים מהמגזר העסקי והציבורי לעמדות מנהיגות, מתוך חיבור אותנטי לארגון החברתי שאיתו הם מזדהים.

אחד הפתרונות שאותו נסקור במאמר זה, נמצא בגופים שאינם סטטוטוריים הפועלים במסגרת העמותות. לאחר הסקירה נציע שאלות בעזרתן תוכלו לבחון את ההתאמה של פתרון זה לארגון שלכם.

חוג ידידים

חוג הידידים הוא גוף של שגרירי הארגון, בעלי תרומה כספית משמעותית לעמותה. לעיתים חוג הידידים מתקיים כעמותה אחת ולעיתים כגוף בתוך הארגון עצמו.

באוניברסיטאות רבות קיימות אגודות ידידים ובעמותות גדולות קיימות אגודות שהן עמותות עצמאיות בארץ ובחו"ל, המגייסות תמיכה

1 אסנת חזן הינה יועצת ארגוני בכירה ומאמנת, מובילה את תכנית "סינרגיה" במרכז למנהיגות מתנדבת, מכון אלכא למנהיגות וממשל, ג'וינט ישראל

2 רונית לוי הינה המנהלת המקצועית של המרכז למנהיגות מתנדבת במכון אלכא למנהיגות וממשל, ג'וינט ישראל

מנהיגות מתנדבת בארגונים חברתיים - לא רק ועד מנהל

ומשאבים לעמותה. לאגודות ידידים שהן עמותות עצמאיות יש ועד מנהל משל עצמן, והיחסים שלו עם העמותה המבצעת הם מרתקים, אך לא כאן המקום להרחיב.

בעמותות הפונות לאוכלוסייה מוגדרת, שבהן החברות בוועד המנהל מותנית בייצוג אותה אוכלוסייה, חוג ידידים מהווה פתרון לתומכי העמותה שרוצים להיות חלק מהקהילה אך אינם עומדים בקריטריונים. לדוגמא, להלן הגדרה של חוג ידידים מתוך תקנון עמותת "גדולים מהחיים":

"חוג הידידים בישראל - אדם אשר אינו עונה על הקריטריונים לחברות בעמותה (כלומר אינו הורה לילד חולה בסרטן) אך מעוניין לקחת חלק פעיל לקידום מטרות העמותה, יוכל להיות חבר ב"חוג הידידים". חוג הידידים אינו גוף משפטי נפרד אלא קבוצת תורמי, תומכי ומתנדבי העמותה. חברי "חוג הידידים" תורמים לפעולות העמותה בכסף או בעבודה או בכל תרומה רוחנית ופיזית אחרת. רוח פעילות חוג הידידים, פעולותיו וחוקיו זהים לרוח תקנון זה והקוד האתי של עמותת גדולים מהחיים."

מועצה ציבורית

ישנן עמותות המקימות ומפעילות ועדה ציבורית שמטרתה להוות קבוצת חשיבה (מיקוד) המכוונת את האסטרטגיה המקצועית של הארגון. המועצה הציבורית מעניקה לעמותה תדמית ציבורית וגושפנקא מקצועית. היא יכולה לכלול אנשים בעלי תדמית ציבורית ומומחים מובילים מתחום העשייה של העמותה. לדוגמא, להלן הגדרה של הוועדה הציבורית של עמותת עיגול לטובה (מתוך אתר האינטרנט של העמותה):

"הוועדה הציבורית של עיגול לטובה הינה גוף בלתי תלוי שמטרתו לבנות, לעצב, לתחזק ולפתח את רשימת הארגונים והעמותות אליהם ניתן לתרום באמצעות שירות עיגול לטובה.

הוועדה הציבורית דנה ומחליטה במגוון נושאים אתיים, ציבוריים, וערכיים אשר נדרש להכריע בהם על מנת ליצור רשימה מגוונת ואיכותית, על בסיס קריטריונים של שקיפות מלאה. הוועדה מבקשת להבטיח כי עיקרה של רשימת העמותות המאושרות לשירות תשקף ככל האפשר את טעמו של הציבור ותאפשר לכל תורם למצוא יעד תרומה הקרוב לליבו.

הוועדה מונה בין 7-10 חברים בעלי שיעור קומה ומומחיות בחברה האזרחית, הנבחרים ע"י חברי הוועד מנהל של העמותה ופועלים בהתנדבות מלאה. הוועדה מתכנסת לפי הצורך, בדרך כלל לפחות פעמיים בשנה."

ועדה מייעצת

ועדה מייעצת היא גוף הדומה מאוד בהרכבו למועצה ציבורית. עם-זאת, ועדה מייעצת היא פונקציונאלית יותר, משימתית ומצומצמת יותר. לדוג' לנו במרכז למנהיגות מתנדבת יש ועדה מייעצת, המורכבת מנציגי המנהיגות המתנדבת בארץ, יושבי ראש של וועדים מנהלים מתחומי עשייה שונים. הוועדה המייעצת שלנו נפגשת אחת לחודשיים, היא מייעצת לגבי חזון הארגון והאסטרטגיות הטובות ביותר להשגתן, מקבלת דיווח חודשי על פעילות המרכז ועוסקת בליווי הצוות המקצועי בפיתוח שירותים. חברי הוועדה המייעצת הם שגרירינו הטובים ביותר ומהווים את הפנים הציבוריות שלנו. בארגונים אחרים, נקרא גוף המומחים המקצועיים שוחרים.

חבר נאמנים

חבר הנאמנים הוא גוף גדול הקיים, לרוב, בארגונים גדולים כגון אוניברסיטאות ומוזיאונים. חבר נאמנים הם כלל בעלי העניין ואנשים נבחרים (לעתים כנציגי תאגיד או נציגים של בעלי עניין). מספר החברים יכול להגיע לכמה מאות. מתוך חבר הנאמנים נבחר הוועד המנהל הפועל באופן שוטף אל מול הנהלת הארגון.

לדוגמא, באוניברסיטה העברית סמכויות חבר הנאמנים כוללות:

1. בחירת יו"ר החבר;
2. אשרור בחירת הנשיא;
3. אשרור דו"חות כספיים ותקציבים;
4. מינוי נאמנים וממלאי תפקידים בחבר;
5. אישור תיקונים בחוקה ובתקנון הכללי של האוניברסיטה;
6. דיון בקווי היסוד לפעולה של האוניברסיטה;
7. קבלת דיווחים על ענייניה הכספיים והאחרים של האוניברסיטה;
8. מינוי נאמנים על קרנות של האוניברסיטה

במידה רבה, מקביל חבר הנאמנים לאסיפה הכללית. זהו מונח שמקורו מהמגזר העסקי שבו חבר הנאמנים מורכב מבעלי המניות ומחברים המייצגים את בעלי העניין או האינטרס הציבוריים (דירקטוריון).

אקזקוטיבה

אקזקוטיבה היא גוף קטן המורכב, בד"כ, משניים עד שלושה חברי ועד מנהל והמנכ"ל/ית ופועל בצמוד ובתכיפות גבוהה לקבלת החלטות וקידום משימות העמותה. האקזקוטיבה פועלת במסגרת המדיניות הכללית והחלטות שמתקבלות בוועד המנהל. האקזקוטיבה עוסקת חיי היום יום של הארגון והיבטים האדמיניסטרטיביים השוטפים של הארגון.

לסיכום

פרשנו לפניכם את הגופים השונים באמצעותם ניתן להרחיב את מעגל המנהיגות המתנדבת בעמותה, תוך שמירה על ועד מנהל יעיל ואפקטיבי. הקמת גוף תומך דורשת חשיבה אסטרטגית והכנה מתאימה. חשוב לציין שלעיתים קרובות הצורך בהנעת המהלך נובע בגדילה בהיקף הפעילות של הארגון ובצורך לחלוק באחריות המתרחבת של הוועד המנהל וההנהלה (מנכ"ל/ית). אם גם אתם מתלבטים בדרך הנכונה עבור הארגון שלכם, ניסחנו חמש שאלות שיעזרו לכם להחליט האם להקים גוף תומך מסוג זה:

1. מהי המטרה שלנו בהקמת גוף נוסף? לשם מה? שאלה זו מגדירה את ההצדקה ואת המטרה.
2. מיהם האנשים שהיינו רוצים לראות בגוף כזה? מה מאפיין אותם? אילו תחומי ידע וכישורים יהיו להם? שאלה זו קובעת את ההרכב הרצוי.
3. באילו תחומים אנחנו רוצים שיעסוק הגוף התומך? שאלה זו קובעת את תחומי והיקף הפעילות.
4. אילו סמכויות יהיו לגוף הנוסף? אילו ממשקים יהיו לו עם הפעילות השוטפת של העמותה, בכלל, והוועד המנהל, בפרט? הגדרת תחום והיקף הפעילות חשובים ביותר בהקשר של מניעת חפיפה ויתירות עם הוועד המנהל והנהלת הארגון.
5. אילו משאבים יש לנו (כסף, זמן, אנשים) שיוכלו להוביל את הקמת הגוף הנוסף ותחזוקו לאורך זמן?

חשוב לענות על השאלות על בסיס ניתוח אסטרטגי של הארגון - מהן החוזקות, החולשות ומולם האיומים וההזדמנויות בסביבה שבה אנו פועלים. כדי להבטיח אפקטיביות יש לערוך תיאום ציפיות עם המנהיגות המתנדבת ולהגדיר סמכויותיה תוך המנעות מכפילות מול תפקידי הוועד המנהל. כדי להשיג את תרומתם המיטבית של המנהיגים המתנדבים לעמותה, חשוב לשמר עקביות בפגישות, לתחזק את הקשר האישי מול החברים (לשלוח סיכומי פגישות וכד'), ולשקף את משמעותה של העשייה שלהם לארגון כולו ולמקבלי השירותים. באופן טבעי, ניתן להניח שבמקרים שבהם מתקיים ניגוד עניינים יעדיף הגוף הפרטי את מטרות הרווח שלו ועלול לנקוט בדרכים להשגת התוצאה או לחיסכון בעלויות גם אם אין הדבר עולה בקנה אחד עם האינטרס הציבורי. על כן, יש לוודא קיומם של עקרונות יסוד בחוזה, אשר יסייעו להפחית, ככל שניתן, את הפגיעה באינטרס הציבורי ולהבטיח את היכולת השלטונית להיות הגורם המוביל והמשפיע על מתן השירות. זאת, תוך מזעור הנזק האפשרי שעשוי שיגרם כתוצאה מניגוד עניינים.

העברת שירותים ציבוריים למיקור חוץ נעשית בפועל ללא תהליך מוסדר של קבלת החלטות. עקרונות המפתח המפורטים בעבודה נמצאו כמובילים בחשיבותם, ויכולים להניח את התשתית ליצירת תהליך זה. עם זאת, חשוב להמשיך ולפתח כלים לעזרת מקבלי ההחלטות וליצור מדדים ערכיים וחומריים, מדידים ושקופים.