

המרכז למנהיגות מתנדבת

ע"ש פני וסטיבן ויינברג

מנהיגות מתנדבת בארגונים חברתיים - לא רק ועד מנהל

אסנת חזן, יועצת ארגונית

רונית לוי, מנהלת מקצועית, המרכז למנהיגות מתנדבת

שתי תובנות שרצינו לשתף ולחבר יחדיו:

תובנה ראשונה: ועדים גדולים מאוד הם אתגר לא פשוט ולרוב פוגעים באפקטיביות של הארגון.

יש הבנה הולכת וגדלה - ועדים גדולים מדי אינם אפקטיביים. מחד, קשה לנהל אותם: מאתגר לנהל דיונים ענייניים תוך מתן ביטוי לכלל הדעות והתבונה בחדר; הישיבות והמפגשים מתנהלים תמיד בהיעדרם של חברים (בין אם אותם אלו שתמיד לא מגיעים או כאלו שלא יכולים להתאים את עצמם ללויז' הנוקשה); והדיונים הופכים לעיתים למקום של מאבק על ביטוי עמדה (השמעת קול), קביעת אג'נדה שלא לומר הוקרה וחס וחלילה... אגו. חברי וועד 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 ומסרב. 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 לרענן את שורות הארגון; לעתים 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 גיפ תקוע בחול - סיבוב נוסף על דושת הגז רק יעמיק את שקיעת המכונית...

מנסיוננו, 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 שניה: 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 ובמחוייבות שדורשת חברות בוועד, 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.

המרכז למנהיגות מתנדבת

ע"ש פני וסטיבן ויינברג

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 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 מייעצת או ועדה מייעצת

עמותות מפעילות ועדה ציבורית מייעצת, שמטרתה להיות קבוצת חשיבה, קבוצת מיקוד המכוונת את האסטרטגיה המקצועית של הארגון או נציגות מהעשייה בשטח. 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."

המרכז למנהיגות מתנדבת

ע"ש פני וסטיבן ויינברג

גם 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).

המרכז למנהיגות מתנדבת

ע"ש פני וסטיבן ויינברג

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. 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?
2. מיהם האנשים שהיינו רוצים לראות בגוף כזה? מה מאפיין אותם? אילו תחומי ידע וכישורים יהיו להם?
3. באילו תחומים אנחנו רוצים שיעסוק הגוף התומך?
4. אילו סמכויות יהיו לגוף הנוסף? אילו ממשקים יהיו לו עם הפעילות השוטפת של העמותה, בכלל, והוועד המנהל, בפרט?
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 ולהגדיר סמכויות תוך המנעות מכפילות מול תפקידי הוועד המנהל. כדי להשיג את תרומתם המיטבית של המנהיגים המתנדבים לעמותה, חשוב לשמר עקביות בתחזוק הגוף הנוסף ולשקף את משמעותה של העשייה לארגון כולו ולמקבלי השירותים.