

קליטת חבר חדש בדירקטוריון החברתי*

*המסמך מנוסח בלשון זכר אך מתייחס לשני המינים.

מזל טוב! קלטתם מועמד חדש לדירקטוריון, שעונה בדיוק על מה שהארגון שלכם צריך, והיא או הוא גם נלהבים מאוד להצטרף. אז איך מתחילים?

כניסה לתפקיד הדירקטוריון הינה תהליך הדרגתי, וכדאי מאוד לבנות אותה כך: ישנם הרבה מאוד דברים בארגון שלכם נראים מובנים מאליהם, אבל לחבר הדירקטוריון החדש הם זרים ולא מוכרים, למשל: אם הארגון שלכם הינו עמותה המטפלת בנוער בסיכון, אתם מכירים לעומק את השדה ואת הפלח המדויק שבו הארגון שלכם פועל, אולם הדירקטור החדש עדיין לא. חשוב להכיר לדירקטור החדש את "האבנים הגדולות".

כמו כל דבר טוב, אחריות הדירקטוריון מתחלקת ל- 3 חלקים:

1. האחריות להשגת מטרות הארגון
2. למינהל תקין האחריות
3. האחריות לשמירה על קיימות הארגון

בהתאם לתחומי האחריות של הדירקטוריון, מומלץ שגם תכנית הקליטה של הדירקטור החדש תיבנה בהתאמה:

ראשית, הדירקטורים החדשים צריכים להכיר את פעילות הארגון: מהו החזון ומטרות הארגון, ואיך מממשים אותן בעזרת מודל השינוי? ותכניות העבודה? מיהם בעלי התפקידים ואיך פועלים תהליכי העבודה המרכזיים? חלק מהנושאים דורשים קריאה מעמיקה ואפשר לשלוח אותם לדירקטור החדש מראש. חלק "מהפנים" של הארגון אפשר להכיר רק דרך התבוננות ישירה בפעילות או באמצעות שיחה אישית. לפיכך, מומלץ כי בראשית דרכו, ישתתף הדירקטור החדש בשיבות הדירקטוריון כצופה ("משקיף") בלבד. כמו כן מומלץ כי יקיים פגישות 1:1 עם כל אחד מחברי הדירקטוריון, היו"ר והמנכ"ל לצורך היכרות הדדית. אחד המדדים להצלחה של תכנית קליטה תלוי בשאלה עד כמה הדירקטור החדש מרגיש שייך ויכול לייצג את הארגון כלפי חוץ. ברור שזה לא קורה ביום וגם לא ביומיים, אבל חשוב להיות "עם היד על הדופק" ולראות בבניית מערכות היחסים חלק חשוב מהתקדמות תהליך הקליטה.

החלק השני בתכנית מתמקד בפעילות הדירקטוריון - גם כאן ישנם חלקים פורמליים של מינהל תקין, כמו תקנון העמותה, פרוטוקולים של ישיבות הדירקטוריון, תדירות הישיבות ותפקידי ועדות המשנה, למול חלקים בלתי-פורמליים כמו היכרות אישית עם חברי הדירקטוריון. דירקטוריונים שעובדים יחד לאורך זמן משתפים אותנו בעובדה, שמדי פעם הם מקיימים את ישיבות הדירקטוריון בביתו של אחד מחברי הדירקטוריון במקום במשרדי העמותה, דבר שמאוד תורם להעמקת החיבור האישי ביניהם.

החלק השלישי נוגע להיבט הפיננסי - הדירקטורים החדשים צריכים להכיר את התקציב, התזרים והדוחות הכספיים של הארגון וכן את דוחות ועדת הביקורת. כמו כן הם צריכים להכיר את מקורות המימון השונים ואת תהליכי גיוס המשאבים. חשוב לתאם ציפיות מראש עם חבר הדירקטוריון החדש בנושא פיתוח המשאבים ומהו תפקידו של הדירקטור בנושא הבקרה התקציבית. הנושא הפיננסי הוא מרכזי ונקדיש לו חלק נפרד במסמך נפרד.

תכנית קליטה אפקטיבית תאפשר לדירקטורים החדשים להכיר וללמוד את הארגון, וכדאי לשתף בהכנתה את יו"ר הדירקטוריון, המנכ"ל, חברי דירקטוריון וחברי הנהלה מרכזיים.

עד כאן תואר חלקו של הארגון בתהליך הקליטה של הדירקטור החדש. ומה אתה, כדירקטור חדש, יכול לעשות כדי להבטיח כניסה טובה לתפקיד?

זוהי נקודה חשובה, במיוחד בתור מי שמצטרף כמנהיג מתנדב והציפיה ממך היא להוביל, גם את תהליך הכניסה לארגון. בכל כניסה לתפקיד מנהיגותי יש לך שתי משימות מרכזיות: למידה והתמקמות, וכל פעולה שתבחר לעשות, או שאלה שתבחר לשאול היא חלק מתהליך המיצוב בארגון. לכן פרואקטיביות ותכנון הם שם המשחק: ככל שהדירקטורים החדשים יהיו מעורבים יותר בתהליך הקליטה שלהם, יבקשו מידע ויתקשרו בצורה ברורה וממוקדת את הצרכים שלהם על מנת להביא את מירב הערך לארגון, כך התהליך יהיה אפקטיבי יותר ויבנה את הבסיס למערכות יחסים איתנות ולתרומה משמעותית בהמשך.

אתה נכנס כדירקטור חדש לארגון עם הרבה אנרגיות ורצון טוב, מזהה דברים שאפשר לשנות או לשפר - באיזה שלב כדאי להתחיל להציע את העזרה שלך?

לשאלה זו אין "תשובת בית ספר". מומלץ לפעול על פי העיקרון המנחה שנקרא: *leading and* *pacng* או בעברית - **הצטרפות והובלה**. חשוב "לקרוא את המפה" ולהבין, באיזה מצב נמצא הארגון ועד כמה הוא פתוח לשינויים ולקבלת ביקורת.

לדוגמא, ארגון שהבין שהוא זקוק לחיזוק משמעותי בתחום השיווק, קלט חבר דירקטוריון חדש בעל מומחיות וניסיון רב שנים בתפקידים בכירים בתחום השיווק. חבר הדירקטוריון החדש הבין שכדאי להשקיע זמן בהיכרות מעמיקה על מנת להתחבר תחילה לתרבות של הארגון, ומשם לבוא ולסייע. נקודת מבט שונה עלולה הייתה לייצר קונפליקט, בעיקר משום שהוא מגיע ממגזר שונה ובעל תרבות ארגונית שונה. אתם בוודאי מכירים את תסמונת "not invented here"...

אז איך זה אצלכם? עד כמה הארגון פתוח להכיל נקודות מבט חדשות, שלא באו לידי ביטוי עד היום? או שבשלב זה הוא מעוניין לשכלל ולפתח רק את השיטות הקיימות?

עד כאן אתה, כדירקטור חדש, מבין שיש לך משימות: למידה והתמקמות, זיהוי מידת הפתיחות הקיימת בארגון לשינויים, אימוץ גישה של הצטרפות והובלה.

אם גם אתם דירקטורים חדשים, כדי לא "ליפול לבורות המוכרים" במפגש עם משהו שונה וחדש, המפתח החשוב ביותר להצלחת הקליטה בארגון הוא תקשורת פתוחה ותיאום ציפיות. **טיפ קטן** - אם אתם רוצים לדעת עד כמה אתם כבר "מרגישים בבית", שימו לב לשפה בה אתם משתמשים: ברגע שתתחילו לדבר בלשון "אנחנו", "אצלנו" - אתם בדרך הנכונה.

רגע לפני סיום, חשוב להבין את התהליך החוקי הנדרש לפני שאתה מצטרף לדירקטוריון: הגוף הבוחר את הדירקטוריון הוא האסיפה הכללית, אשר ברוב הארגונים מתכנסת אחת לשנה. אנחנו ממליצים מאוד לעשות תהליך הדרגתי ולהיכנס בעמדת המשקיף, אשר ממנה תוכל להצטרף לכל פעילות הדירקטוריון, אך ללא זכות הצבעה וגם ללא האחריות החוקית. לאחר מספר חודשים בעמדת המשקיף, תוכל להציע את עצמך להצבעה באסיפה הכללית ולהצטרף באופן רשמי לדירקטוריון.

לסיכום - ארבעת מפתחות ההצלחה לתהליך קליטה אפקטיבי:

1. תכנית קליטה ברורה שעונה על שלושת תחומי האחריות של הדירקטור החדש.
2. גישה פרואקטיבית של שני הצדדים: היו"ר והמנכ"ל של הארגון מצד אחד, והדירקטור מצד שני.
3. ניהול תהליכי הלמידה וההתמקמות ע"י הדירקטור החדש בדרך של הצטרפות והובלה.
4. המפתח האחרון והחשוב מכולם: תקשורת פתוחה ותיאום ציפיות.