מרץ 2021

אלומה

הדירקטורים
החדשים

”לא מקבלים החלטות עלינו בלעדינו”

מסמך מסכם תוכנית הדירקטורים החדשים

הקדמה

”הפער בין הבנת המציאות מנקודת מבטו של חבר הדירקטוריון המבוגר לבין זו המשתקפת לעיני הפעיל הצעיר, הופך את פעילות הארגון לפחות אפקטיבית ורלוונטית לצרכים הנדרשים בשטח.“

”שילוב צעירים בדירקטוריון עשוי לייצר הזדמנות לשמוע את קולם ולהבין את המורכבות וההתמודדות היומיומית שלהם. במקום לדבר עליהם ועל בעיותיהם, ניתן לדבר איתם, ולשמוע קול שמביא עמו רעיונות ויוזמות שונים, קול מהשטח שיכול להוביל לפתרון שונה וחדשני”. מתוך מאמר דעה של יו”ר אלומה, יאיר ריינמן.

הצורך לייצוג של צעירים בהנהלה הציבורית של אלומה זוהה בקרב עובדים שתהו על הרכב הנהלת הארגון, שותפים שהחלו לדבר על גיוון ההנהלה ומתוך הבנה שהבשילה בקרב מנכ”לית הארגון דאז, יפעת סלע. ההבנה הייתה שהנהלה מגוונת מביאה עמה ערך הן לארגון עצמו והן לאדם המשתלב בהנהלה. בנוסף, הארגון שעבר שינויים לא מעטים והשכיל לעדכן את האסטרטגיה שלו לא אחת למציאות המשתנה היה בשל לשינוי מסוג זה.

הצורך: גיוון בוועדים מנהלים במגזר השלישי

כפי שכתב ניסן לימור (ז”ל) בסקירתו ”בחינת המגזר השלישי בישראל”, הרכב ההנהלה הראשוני (בארגונים) תואם לרוב את חזון מייסדי הארגון והוא נכון לתקופת הקמת הארגון. אולם, ארגון מתפתח, הגדל ומרחיב את פעילותו עובר שינויים ושלבים כמו כל ארגון. מכאן, שיש מקום לגיוון וריענון השורות בהנהלת הארגון. אף על פי כן, ארגונים בישראל אינם רואים את עניין זה כחיוני אם לא קיימת דרישה חיצונית ומפורשת. לכן, אנו נמצא לא אחת היעדר חילופי דורות וגיוון ההנהלה בארגוני המגזר השלישי. ישנם כמה יתרונות לועד מנהל מגוון. הגיוון מביא עימו נקודות מבט שונות, מעודד יצירתיות וכושר המצאה, מקדם ערכים של הוגנות ושוויון בכך שהוא משקף לקהילות אותן הוא משרת שהאינטרסים שלהם מיוצגים.

ועד מנהל

על פי חוק העמותות כל עמותה חייבת לקיים ועד מנהל, אשר לו שלוש חובות בסיסיות. חובת האמונים, חובת הזהירות וחובת האחריותיות. ועד מנהל אמון על שני תפקידים מרכזיים: הובלה ובקרה. בתפקיד ההובלה הכוונה היא נטילת אחריות ציבורית ותפקיד הבקרה היא על מנת להבטיח התנהלות תקינה.

הועד המנהל או ההנהלה הציבורית תפקידה להתוות את חזון הארגון ולכונן את המדיניות הארגונית. צביון הועד משתנה בהתאם למאפייני העמותה ואנשיה. ההון האנושי של הועד המנהל הוא מאוד משמעותי ליכולת של העמותה לממש את החזון והמטרות שנקבעו.

תפקידי הועד המנהל

- גיבוש החזון והאסטרטגיה הארגונית
- פיתוח וגיוס משאבים
- ייצוג העמותה
- בקרה על ניהול פיננסי, אישור תקציב, תכנון מול ביצוע - בקרה תקופתית על תכנית העבודה ביחס לתקציב

הצורך כפי שעלה באלומה

עמותת אלומה הוקמה ע"י תנועת הקיבוץ הדתי בשנת 1983 במטרה לקדם תכנים של יהדות ודמוקרטיה בקרב נוער ציוני-דתי. בעקבות רצח רבין ערכה ההנהלה חשיבת עומק ובסופו החליטה להרחיב את פעילות העמותה לנוער וצעירים מכל גווני החברה הישראלית- יהודים וערבים, עולים וותיקים, דתיים, חילונים וחרדים בדגש על אוכלוסיות פריפריאליות הרחוקות ממוקדי העשייה וההשפעה בחברה הישראלית. ולפעול למען שילובם המיטבי בשלוש תחנות החיברות המרכזיות של צעירים בישראל- שירות, השכלה גבוהה ותעסוקה ראשונה.

השינוי בהרכב המשתתפים השליך גם על הרכב העובדים בעמותה וכיום מועסקים באלומה מעל 200- אקדמאיים ובהם 32% מהחברה הערבית, 8% יוצאי אתיופיה, 65% תושבי פריפריה וכ-80% נשים. לצד השינוי בהרכב העובדים התגוונה גם ההנהלה הציבורית, ומגוף שהורכב רובו ככולו מגברים דתיים בני 60+ מתנועת הקיבוץ הדתי, התפתחה לגוף מגוון יותר מגדרית, גילאית וכן מבחינת הרקע החברתי-דתי. אולם, באופן טבעי, מדובר בתהליכים איטיים יותר וקיים פער בין תמהיל ההנהלה הציבורית לתמהיל העובדים והמוטבים, וכמובן שקיים פער גילאי בין ההנהלה לקהל היעד.

פער זה בין גיל ותמהיל ההנהלה הציבורית לצוות המקצועי מעורר חוסר נוחות ועולה לא אחת בשיחות פנים וחוץ ארגוניות.

מכיוון שאיננו יכולים או רוצים להחליף את ההנהלה הציבורית ואנו מעריכים את פעילותה ומנהיגותה, יצאנו לחפש פתרון שיביא לייצוג הצעירים על מגוון המגזרים אליהם הם משתייכים. פתרון אשר ישמיע את קולם ויאפשר להם להיות שותפים לקבלת ההחלטות הנוגעות אליהם. חשוב לציין כי מלבד הרצון להשמיע את קולם של הצעירים ומגוון המגזרים של מוטבי העמותה, לאלומה מחויבות לקידום וגיוון ייצוגם של צעירים בעמדות השפעה, ומתוך כך אנו רואים עצמינו אחראים לקידום השתתפות אזרחית של הצעירים בכלל וצעירים המשתתפים בתכניות העמותה בפרט.

חשוב לזכור שכל קבוצת אוכלוסייה הינה מגוונת בפני עצמה, אדם בודד אינו יכול לייצג חברה שלמה ובתוך כל קבוצה קיימות מגוון דעות וזרמים. לפיכך, עדיף שהייצוג בהנהלה, במידת האפשר, לא יסתפק בנציגות בודדת של קבוצת אוכלוסייה מסוימת על מנת לקבל את מגוון הקולות המצויים בה.

מעורבות ההנהלה הציבורית של אלומה בתהליך

הסוגייה הובאה להנהלה הציבורית מתוך יוזמה שצמחה במטה הארגון לקיים קורס דירקטורים חברתיים ומתוכו לשלב חברים בהנהלה הציבורית. הנושא התקבל בברכה על ידי יו"ר אלומה וההנהלה הציבורית של הארגון והם היו שותפים לחשיבות של שילוב קולות צעירים בהנהלות ציבוריות במגזר השלישי.

בעקבות מעורבות ותמיכת הנהלת אלומה, נפתח קורס הדירקטורים החדשים. הקורס נערך במסגרת המרכז להכשרת מנהלים של המרכז הבינתחומי וכלל 12 מפגשים שהעמיקו בזוויות שונות על המגזר החברתי. הקורס החל בדצמבר 2019 והסתיים ביוני. בקורס לקחו חלק 23 צעירים מקבוצות שונות בחברה הישראלית ומרקעים מגוונים.

יתר על כן, יו"ר אלומה נפגש עם משתתפי הקורס ודיבר איתם על תפקיד ההנהלה ושתי נציגות מההנהלה הציבורית לוקחות חלק פעיל בתוכנית והן מלוות ומנחות את דירקטוריון הצעירים של אלומה. בדירקטוריון הצעירים חברים 8 חברים שהשתתפו בקורס הדירקטורים החדשים.

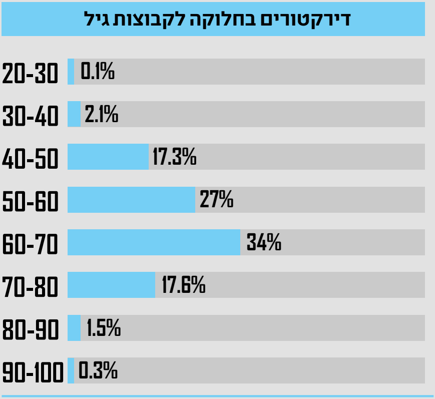
לקראת שילוב נציגים מתוך דירקטוריון הצעירים בהנהלה הציבורית נצטרך לערוך חשיבה פנימית בהנהלה על מנת לאפיין את הנציגות הנוספת שתשתלב בהנהלה ואת מידת התאמתם לה. קיומו של דירקטוריון צעירים מאפשר לארגון ולהנהלה זמן נחוץ של הבשלה לקראת צירוף חברים נוספים.

הצורך בחברה האזרחית ככלל

”המדריך למנהיגות מתנדבת טוען כי התפקיד הראשון של מנהיגות מתנדבת הוא בניית ארגונים חברתיים מצוינים ואפקטיביים, וכי למנהיגות המתנדבת ”תפקיד מכריע בחיזוק התשתית הארגונית בעמותות... ובהבטחת קיימות”.

מטבע הדברים ארגוני המגזר השלישי הוקמו בידי קבוצות החולקות אינטרס, תפיסת עולם דומה ומכאן שהרכב ההנהלה שלהם היה יחסית הומוגני. אולם, ארגונים צעירים יותר שקמו בעשר השנים האחרונות נוטים להיות מאופיינים בהנהלה יותר מגוונת.

על מנת שארגונים חברתיים אכן יהיו מצוינים ואפקטיביים עליהם להעניק מענים רלוונטיים ולהניע שינוי לטובה בקרב קהלי היעד בהם הם פועלים. לשם כך, חשוב שקבלת ההחלטות, התווית האסטרטגיה והחזון הארגוני תתכתב עם השטח ועם המציאות שאותה הארגון שואף לשנות. אחת הדרכים לחבר בין השטח לבין הועד המנהל היא לשלב קולות מקהל היעד בתהליכי קבלת החלטות דרך גיוון הרכב ההנהלה הציבורית. כפי שניסח זאת יו”ר אלומה, יאיר ריינמן: ”...הטרוגניות בהרכב הדירקטוריון או הוועד המנהל מעלה את הסבירות שההחלטות שיתקבלו יהיו מושכלות יותר ומוצלחות יותר עבור הארגון”[1].



”הדירקטור הישראלי הממוצע: גבר, בן 60, מכהן כשבע שנים”. דה מרקר 21.10.18 מתוך מחקרו של אסף אקשטיין.

למידה מהעולם

מסמך של חברת Russell Reynolds Associates שחובר תוך היוועצות עם חברי ועד מנהל של כ- 100 חברות fortune 250, מחזק את הצורך בוועד מנהל מגוון המביא עושר של פרספקטיבות.

המאמר גורס כי בעבר חברי הועד המנהל בארגונים עסקיים ולא עסקיים היו אסופה של אנשים שניתן היה לסמוך עליהם, בעלי צורת חשיבה דומה ואנשים מוכרים בשדה בו פעלו. אולם, ועד מנהל המורכב מאנשים דומים במידת מה עלול להפוך להיות צר אופק.

ועד מנהל הומוגני אינו מהווה יתרון בייחוד בסביבה דינמית ומשתנה. אולם, גיוון כשלעצמו אינו מספיק. וועדים מנהלים מתחילים להכיר בחשיבות רוחב הפרספקטיבה של הועד המנהל. ישנה חשיבות ליכולת של ועד מנהל לאתגר את עצמו ללא הרף בכדי לעמוד בדינמיות של השינויים, הדרך הטובה ביותר לעשות זאת היא באמצעות דיאלוג של מגוון דעות בעת קבלת ההחלטות.

מגוון רחב של פרספקטיבות בוועד מנהל ולא רק ייצוגיות סמלית היא קריטית לניהול אפקטיבי. קיומן של מגוון דעות בוועד מנהל מובילה לקבלת החלטות שלוקחת בחשבון את הסיכונים השונים, השלכות ופעולות אפשריות. ועד מנהל מגוון מאפשר להתכונן ולקחת בחשבון פרספקטיבות שונות של כל בעלי העניין[2].

קורס הדירקטורים בטקס הסיום

קורס הדירקטורים החדשים

המטרה בבניית הקורס הייתה להנגיש את קורס הדירקטורים לאוכלוסיות יותר פריפריאליות. זאת משום שקורסים מסוג זה לרוב אינם מונגשים אליהם באופן טבעי הן מבחינת העלות והן מבחינת הניסיון המקצועי הנדרש. יתרה מכך, פרופיל המשתתפים היה צריך להיות מגוון ולשקף את פרופיל משתתפי תוכניות אלומה.

לשם כך, נערכה בדיקה כללית לגבי סוגים של הכשרות לצעירים- החל מקורסי ניהול ועד קורס דירקטורים כללי או קורס דירקטורים למגזר החברתי. מכוני הכשרה הגישו הצעות לסילבוס לקורס ונבחרה ההצעה של המרכז להכשרת מנהלים של המרכז הבינתחומי הרצליה. ההצעה נבחרה מאחר וזו הייתה לדעתנו ההצעה המדויקת ביותר עבור הצעירים, התכנים שהוצעו היו מגוונים במידה ושיקפו גם מבוא והיכרות עם אופן העבודה של המגזר השלישי בהיבט מסוים. תוכנית הדירקטורים החדשים הוקמה הודות לשיתוף הפעולה ותמיכתה הנדיבה של קרן גנדיר.

תהליך המיון ובניית הקבוצה

תהליך המיון לקבוצה החל בפנייה של צוותי השטח של אלומה לצעירים בוגרי תוכניות העמותה, דרך פרסום רחב היקף של התוכנית ברשתות החברתיות (פייסבוק, אינסטגרם) ובתקשורת (דה מרקר ומקור ראשון) כולל טור שנכתב על ידי יו"ר אלומה, יאיר ריינמן, בעיתון ישראל היום. הפרסום הביא בזמן קצר יותר מ100 קורות חיים של מתעניינים.

מיון ראשוני נערך ע"י מנהלת הפרויקט של המועמדים עפ"י שאלון ההרשמה שנשלח למתעניינים. השאלון כלל התייחסות להיסטוריית השתתפות בתוכניות אלומה; נושאים חברתיים שמעוניינים לקדם; היסטוריית הצטיינות בעבר במסגרות שונות (תיכון, צבא, אקדמיה, התנדבות) וקורות חיים. תחילה נערך סינון על בסיס גיל כאשר הרף העליון היה 36. בנוסף, הוצאו מהרשימה מועמדים שהאג'נדה שרצו לקדם לא תאמה את תחומי הליבה של אלומה קרי: צעירים, פריפריה, אוכלוסיות מגוונות, שייכות ומוביליות חברתית. בשלב הבא נערכו ראיונות טלפונים לשאר המועמדים (כ80%) לבדיקת התאמה ראשונית, התחייבות לזמינות בשעות הקורס וזימון לראיונות. מתוכם לשלב של הראיונות הגיעו 35 מועמדים, הראיונות בוצעו על ידי הצוות המוביל של אלומה (יו"ר, מנכ"ל, סמנכ"לים ומנהלים בכירים) על בסיס מחוון ראיונות שנוסח עבור התוכנית. היבטים שנבדקו במחוון הראיונות: מוטיבציה, פתיחות והכלה, יוזמה ומנהיגות, היכרות עם המגזר החברתי והיכרות עם אלומה.

האתגר היה שמשך תהליך המיון היה קצר מדי ולא איפשר לערוך יותר ראיונות עם מועמדים נוספים וכי במסגרת הזמן לא התאפשר לערוך דינמיקה קבוצתית למשתתפים. בסופו של דבר, התקבלו **23 משתתפים** על בסיס התאמה אישית והתאמה קבוצתית על מנת לבנות קבוצה מגוונת ככל הניתן. מספר המשתתפים בקורס נקבע גם משיקולי תוכן- הרצון לגבש קבוצה מגוונת מחד ואינטימית מאידך, וגם משיקולים טכניים- מספר המקומות המקסימלי בכיתה המיועדת במשרדי עמותת אלומה.

משתתפי הקורס

עקרון מרכזי בגיבוש הקבוצה היה הגיוון שלה. אלומה רואה ערך רב בפעילות המערבת קבוצות שונות בחברה הישראלית, בייחוד בכל הנוגע לפעילות המגזר השלישי שהינה חוצת מגזרים, דתות ורקע חברתי-כלכלי. הקבוצה שהתגבשה הייתה מאוד מגוונת וכללה את האוכלוסיות הבאות: מזרחים ואשכנזים, חילונים, מסורתיים, דתיים וחרדים, ערבים, בדואים, חברי הקהילה האתיופית, צעירים שגדלו בפריפריה לצד צעירים שגדלו במרכז הארץ.

המשתתפים הגיעו ברובם עם רקע התנדבותי משמעותי או רקע בפעילות ציבורית בעבר ובהווה. לכן, המוטיבציה של חלקם הייתה העניין המתמשך בעולם החברתי ורצון להמשיך ולהעמיק בו. אחרים ציינו כמוטיבציה את הרצון ללמוד באופן מעשי איך עובד דירקטוריון או להעמיק בסוגיות מאקרו של המגזר השלישי כמו הקשר בין פילנתרופיה למגזר השלישי. בנוסף, עלה הרצון להשפיע ולהביא קול ייחודי של מגזרים שונים לתהליכי קבלת ההחלטות. גם העובדה שהקבוצה הייתה קטנה וייחודית לעומת

קורס דירקטורים סטנדרטי הוזכרה כיתרון.

מתוך ראיונות עם חלק מהמשתתפים עם תום הקורס הם ציינו את המפגש עם אוכלוסייה מגוונת בקבוצה קטנה ואיתו האפשרות לשיח פתוח כמשמעותי מאוד עבורם. לצד זאת, הרוב ציינו שהיו שמחים אם היה ניתן יותר זמן להיכרות מעמיקה עם חברי הקבוצה; הצגה הדדית של מיזמים או עיסוקים; שיח על מוטיבציות להשתלבות בדירקטוריון ואף קידום של יוזמות משותפות. זאת בהחלט נקודה שיש לקחת לתשומת הלב בתכנון של קורסים דומים בהמשך. היבטים נוספים שהיו משמעותיים הם היכרות עם פן יותר מקצועי של המגזר השלישי ועם דמויות מרכזיות בו.

מודל ויישום הקורס

הקורס נערך במסגרת המרכז להכשרת מנהלים של המרכז הבינתחומי וכלל 12 מפגשים שהעמיקו בזוויות שונות על המגזר החברתי. הקורס החל בדצמבר 2019 והסתיים ביוני 2020.

סילבוס הקורס:

1. מבוא למגזר החברתי ולהשפעה חברתית
2. הועד המנהל במגזר השלישי: מחויבויות וסמכויות
3. פיתוח משאבים בישראל ובחו"ל- היבטים אסטרטגיים,
   מה לתאגידים ולמטרות נעלות: היבטים חשבונאיים ומשפטיים
4. אימפקט חברתי: מדידה. הערכה. שליטה.
5. שותפויות תלת מגזריות
6. פילנתרופיה מנקודת מבטם של התורמים
7. אגרות חוב חברתיות ופיתוח הכנסות עצמיות
8. פיתוח מנהיגות מקצועית, פיתוח מנהיגות מתנדבת
9. עסקים. המגזר השלישי ומה שביניהם

לחלק מהנושאים הוקדשו 2 הרצאות. המרצים היו דמויות בעלות ניסיון רב שהגיעו לעמדות בכירות במגזר החברתי לצד מומחים שעובדים באופן צמוד למגזר שנים רבות בתחומי פיננסיים או תקשורת. במסגרת האג'נדה של אלומה לקידום שיח של שייכות לחברה הישראלית נערך מפגש נוסף בנושא החברה הישראלית שהתקיים בבית הנשיא וכלל סדנא של תיקווה ישראלית.

בנוסף להרצאות אלו שגובשו ע"י המרכז להכשרת מנהלים של הבינתחומי, שילבה אלומה בכל מפגש יחידה נוספת. ביחידה זו נחשפו המשתתפים לעומק העשייה החברתית של אלומה, לאתגרים המלווים את עבודת הדירקטוריון ונושאי משרה בכירים בארגון חברתי ולתפיסת העולם של העמותה הרואה את אתגרי הצעירים בישראל.

חשוב לציין כי משבר הקורונה תפס אותנו בתוך חופשת סמסטר שנקבעה מראש במסגרת הקורס. לאחר התארגנות קצרה, ומתוך הבנה כי לא ניתן יהיה לחזור למפגשים פרונטליים בהקדם, חלקו השני של הקורס נערך בלמידה מרחוק ונדרשנו לעשות התאמות ושינויים בתוכנית המקורית.

מה למדנו מהקורס- לשיפור ולשימור

בתום הקורס המשתתפים נשאלו לגבי הכלים שרכשו בקורס. חלק מהכלים שהם ציינו שרכשו נגעו ל: הערכה ומדידה וחשיבותה, דוחות כספיים ותקנות, היבטים שונים של פילנתרופיה, כלים לניהול מתנדבים, מיומנויות שיחה והרצאה ככלי שלא הועבר באופן ישיר אבל כמה מרואיינים ציינו שלמדו זאת דרך ההרצאות עצמן. לצד זאת, כמה מהמרואיינים ציינו את חשיבות המשך הליווי ומנטורינג גם לאחר שישתלבו בהנהלה המתנדבת בייחוד לאור העובדה שהם צעירים בהרבה מהגיל הממוצע של חברי הנהלה.

בניסיון להבין יותר לעומק את ההשפעה והחשיבות של קורס הדירקטורים נערכו ראיונות עומק עם 7 משתתפים המייצגים קבוצות שונות באוכלוסייה. המשתתפים נשאלו על: המוטיבציה שלהם להירשם לקורס; על היבטים שהיו משמעותיים יותר ומשמעותיים פחות; אילו הרצאות דיברו אליהם; תובנות בעקבות הקורס, כלים שרכשו; במה ירצו להעמיק בהמשך; איך הם רואים את המשך ההשתלבות שלהם במגזר השלישי והאם עצם ההיכרות עם המגוון שבחברה הישראלית השפיעה על התפיסה שלהם לגבי קבוצות שונות בחברה.

הרוב המוחלט של המרואיינים הדגישו **שהקורס שינה או חיזק אף יותר תפיסות חיוביות** לגבי המגזר השלישי. בעקבות הקו־

רס המגזר נתפס בעיניהם כמקצועי ביותר, שיש בו הרבה יותר טוב מ"רק לעשות טוב" שהמגזר קיבל את "השמנת של משרדי הממשלה". הקורס "פתח אופקים", שהמגזר השלישי הוא "עולם ומלואו". הקורס חיזק את חשיבות המגזר לא רק בהיבט של דאגה לנזקקים אלא כמגזר **המקדם נושאים חברתיים משמעותיים**. לפי חלק מהמרואיינים הקורס חיזק את הרצון לקחת חלק במגזר השלישי ויש כאלו שאף שוקלים זאת כעיסוק. חלק מהמרואיינים ציינו כי הקורס חידד בקרבם את ההבנה שהם רוצים ויכולים להשפיע וממליצים על הקורס למי שמעוניין להוביל שינוי.

שלב היישום

בתום החלק הפורמלי של קורס הדירקטורים שהיה מורכב ממפגשים קבוצתיים והרצאות, הועבר משוב למשתתפים ונערכו ראיונות עם חלק מהמשתתפים על מנת ללמוד מהם על הערך של הקורס עבורם, מה היה חסר להם וציפיות להמשך. המשתתפים ציינו שהיו רוצים להעמיק בכלים ובהיבטים פרקטיים של עבודת ההנהלה הציבורית הבנה של תפקיד החבר בהנהלה הציבורית, איך מתנהלת ישיבת הנהלה וההיבט של החלטות תפעוליות במגזר השלישי. כמעט כולם הביעו רצון לשלב התנסות מעשית דרך סימולציות.

כפי שתוכנן עוד בשלב גיבוש התוכנית, בתום הקורס המשתתפים יוכלו להשתלב בכמה פורומים שמטרתם לייעץ להנהלת אלומה בקבלת החלטות. עבור הדירקטורים זוהי הזדמנות ללמוד מקרוב על תהליכי קבלת החלטות בארגונים חברתיים, להשמיע את קולם ולהשפיע על האסטרטגיה של הארגון.

מודל השלב היישומי

השלב היישומי של התוכנית הוצע כבחירה למשתתפים ולא היה מותנה בסיום הקורס ובקבלת תעודה על השלמת קורס דירקטורים למגזר החברתי. נעשתה פנייה למשתתפים והוצעו להם שני מסלולים בהם יוכלו להתנסות בתהליכי קבלת החלטות של דרג ניהולי ולהשפיע על התווית אסטרטגיה ארגונית.

שני המסלולים שבחרנו להתמקד בהם הם: ועדה מייעצת בנושא אסטרטגי למנכ"לית הארגון ודירקטוריון צעירים.

ועדה מייעצת בנושא אסטרטגי למנכ"לית

ועדה מייעצת היא גוף פונקציונלי המייעץ בנושאי חזון ואסטרטגיה להשגת החזון. ועדות מייעצות קיימות בגופים גדולים, הן נפגשות דרך קבע ומלוות את הצוות המקצועי.[3]

החלטנו להקים ועדה מייעצת נקודתית באלומה שתיקח חלק בתהליך הפיתוח והלמידה של נושא חדש ששולב באסטרטגיה הארגונית לאחרונה. הנושא שהועדה המייעצת עסקה בו הוא: שייכות. הועדה המייעצת נפגשה פעמיים בהפרש של שבוע במהלך חודש ספטמבר.

הנהלת אלומה הוסיפה לאחרונה למטרות הארגוניות את נושא חיזוק תחושת השייכות לחברה הישראלית. המשימה הארגונית האסטרטגית בהקשר הזה היא לדייק ולהמשיג את מושג השייכות באלומה, לדייק את הקשר בין שייכות למוביליות חברתית ומתוך כך לצאת לפיתוח של תוכניות. לאחרונה אף יצא סקר לבוגרי תוכניות אלומה הבא לבחון את תחושת השייכות של סטודנטים לאקדמיה ואת ההשפעה שלה על הצלחה אקדמית.

תפקידי הועדה המייעצת בהקשר הזה:

- למידה כיצד השפיעו היבטים של שייכות על מוביליות חברתית מהפרספקטיבות של הדירקטורים הצעירים, דרך מבט אישי וזיקות ביוגרפיות אישיות לנושא.
- להסתייע בנקודת מבטם לטובת חשיבה יצירתית על מענים שעשויים לקדם שייכות ומוביליות בקרב צעירים.
- תוצרי הועדה נועדו לשמש את ההנהלה כחלק מתהליך ההמשגה של מושג השייכות ופיתוח תוכניות.

במפגשי הועדה המייעצת חקרנו את נושא השייכות מהזווית האישית של כל אחד ואחת מהמשתתפים ומשם עברנו לניתוח הסוגייה ברובד הכלל חברתי ורעיונות לפיתוח מענים רלוונטיים. אחד מהתוצרים של הוועדה המייעצת היה הגדרת דמות הצעיר השייך בהתאם לחזון העמותה.

תגובות המשתתפים למפגשי הועדה המייעצת היו מאוד נלהבים וחיוביים, הייתה תחושה שנושא השייכות נגע בכל אחד באופן אישי והמשתתפים ציינו שהנושא ליווה אותם גם אחרי המפגשים. עבור אלומה, התכנים שעלו במפגשים המחישו לנו את חשי־

בות הנושא ועד כמה זוהי סוגייה לא מדוברת דיה, שיש עוד ללמוד אותה ואת ההשפעות שלה על הצלחה של צעירים באקדמיה ובכלל.

הקבוצה שהתגבשה הביעה עניין להמשיך וללוות את אלומה בפיתוח הסוגייה ואנחנו מצידנו יצרנו קשר עם חלק מהמשתתפים ושילבנו אותם בעשייה הארגונית. לדוגמא, אחד המשתתפים לקח חלק ביום למידה על שייכות שערכנו עם מנהלי הארגון. אותו צעיר הביא לשולחן את הפרספקטיבה שלו לשייכות ואיך בנקודות שונות בחייו תחושת השייכות או היעדרה קידמה אותו בחיים.

דירקטוריון צעירים

דירקטוריון הצעירים נועד לתפקד כ"דירקטוריון צל" להנהלה הציבורית של אלומה המגבש המלצות להנהלה הציבורית בסוגיות המובאות לפתחה. הדירקטוריון מורכב מ8 חברים שסיימו את קורס הדירקטורים החדשים והביעו עניין לקחת חלק בדירקטוריון. המפגשים מתקיימים בסמיכות למפגשי הנהלת אלומה על מנת שההמלצה תובא לדיון עצמו. את דירקטוריון הצעירים מובילות שתי נציגות ההנהלה הציבורית של אלומה. הדירקטוריון נפגש מספר פעמים במהלך השנה, בתום ארבעת המפגשים ייבחרו **שני חברים** מתוכו לתפקד **כחברים מן המניין** בהנהלה הציבורית של אלומה.

עד לתאריך כתיבת מסמך זה התקיימו שתי פגישות של דירקטוריון הצעירים. הפגישה הראשונה הוקדשה להיכרות עם חברות ההנהלה הציבורית המובילות את הדירקטוריון ולדיון סימולציה על סוגיה אסטרטגית שהובאה לדיון בעבר בהנהלה. מובילות הדירקטוריון הציגו את הסוגייה ופתחו אותה לדיון. הדיון שהתנהל היה אמור לדמות את האופן שבו מתנהלים דיונים ומתקבלות החלטות בוועדים מנהלים. לאחר הדיון, הן סיכמו וניתחו את הדיון; את האופן שבו הוא התנהל ואילו דעות שונות שמענו. בסיכומו של דבר הן העידו שהדעות שנשמעו בדיון הזכירו מאוד את הדעות שעלו בדיון האמיתי בהנהלה. בפגישה השנייה הועלתה סוגיה בה עסוקה הנהלת אלומה, הסוגייה דנה בתחום חדש שהארגון שוקל להתרחב אליו שיש לו נגיעה בעיקר לעולם הצעירים. הדיון שהתנהל היה מאוד משמעותי ונכחו בו הן חברות ההנהלה הציבורית המובילות את הקבוצה והן מנכ"לית הארגון הנכנסת (ד"ר תמי חלמיש אייזנמן) וסמנכ"לית הפיתוח (אפרת ארן). הדעות והתובנות שעלו מהקבוצה התבררו כבעלות ערך רב והייתה הסכמה מפה לפה שקולות אלו היו ייחודים לקבוצה וככל הנראה לא היו באים לידי ביטוי בהנהלת הארגון.

לקראת המפגשים הבאים, תיבחר בכל פעם סוגייה שאמורה לעלות לדיון בהנהלה. כמובן שיש לבחור סוגיה שניתן לחשוף אותה למשתתפים חיצוניים, שאין בחשיפת הסוגייה ענייני תקציב או כל סוגייה רגישה אחרת. דירקטוריון הצעירים ינהל דיון אמיתי על הסוגייה על בסיס המידע והעובדות שיגישו לו מובילות הדירקטוריון. תוצאות הדיון והמלצות דירקטוריון הצעירים יוצגו להנהלה הציבורית של אלומה והוא מצידו ייקח את זווית הראייה שלהם בחשבון במהלך קבלת ההחלטות.

חשוב לציין, שבבחירת הסוגייה לדיון בדירקטוריון הצעירים יש לבחור נושאים שבהם הערך המוסף של הדירקטוריון (גוף המורכב מצעירים) יבוא לידי ביטוי. מכאן שיש לבחור סוגיות בהן הפרספקטיבה של קבוצת הגיל הזאת תהיה משמעותית לדיון ותביא זווית ראייה אחרת.

השתלבות בוועדים מנהלים במגזר השלישי

קורס הדירקטורים החל מתוך צורך שעלה באלומה לגיוון ושותפות של צעירים בתהליכי קבלת ההחלטות. ואכן מתוך דירקטוריון הצעירים בתום ארבעת המפגשים ייבחרו שני צעירים שישתלבו בהנהלה הציבורית באלומה. אולם, החזון של המהלך הוא לשלב צעירים במוקדי קבלת החלטות באופן רחב יותר בארגוני המגזר השלישי. לשם כך, נדבך נוסף בתוכנית הוא לסייע לדירקטורים הצעירים להשתלב בוועדים מנהלים. בימים אלו ארגון אלומה לצד קרן גנדיר שוקדים על תכנון השלב הזה, יצירת שיתופי פעולה רחבים וגיוס ארגונים נוספים לקידום החזון.

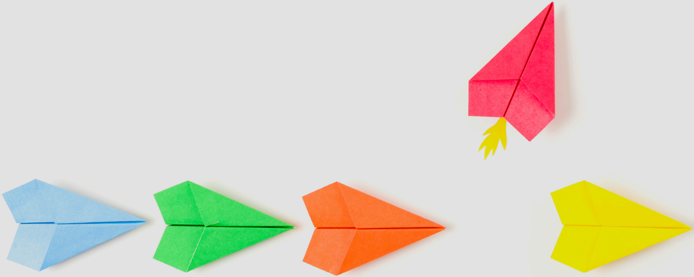
סיכום ותובנות

אומנם אנחנו עוד בתחילת הדרך של גיוון ההנהלה הציבורית באלומה אבל ניתן כבר לומר שהתחושה היא שבמהלך הכולל התגבשה לה מעין "נבחרת צעירים" לאלומה. נבחרת שמעוניינת להמשיך לתרום, להשפיע ולקחת חלק בתהליכים ארגוניים באלומה. עבור אלומה, קבוצה כזו היא נכס משמעותי לארגון ובהזדמנויות רבות אנחנו חושבים איך ניתן לשלב אותם בתהליכי חשיבה ופיתוח ארגוניים. הזווית שהצעירים מביאים לשולחן היא זווית קריטית הן בשלבי גיבוש אסטרטגיה והן לפעילת השוטפת של אלומה.

מעבר לשילוב פורמלי של שני צעירים מתוך דירקטוריון הצעירים בהנהלה בהמשך הדרך, אנו רואים בכלל קבוצת הדירקטורים הצעירים כשותפים שלנו בחשיבה ובניסוח אסטרטגיה ושמחים על השותפות עמם.

אנחנו ממליצים לארגונים המעוניינים לגוון את הקולות הנשמעים בעת קבלת החלטות לצאת למהלך דומה. ללא ספק שילוב של נציגות נוספת בוועד המנהל אינה תהליך פשוט, ולכן יכול להיות שהתנסות ביצירת דירקטוריון צעירים או ועדה מייעצת היא נקודת התחלה טובה שיש בה גם ערך רב למקבלי החלטות.

עמותת אלומה הכשירה 23 דירקטורים צעירים, בעלי מוטיבציה, רצון להשפיע ולתרום בשדה החברתי נשמח שארגונים נוספים ישלבו את אותם צעירים במנגנוני היוועצות וקבלת החלטות ארגוניים.



---

[1] "למנות את החברים של גרטה תונברג לחברי דירקטוריון" יאיר ריינמן, דה מרקר 4.12.2019

[2] בחינת המגזר השלישי בישראל. ניסן לימוה גב' סוזן אייזנברג, חברה נלווית פרופ' בנימין גדרון, יועץ אקדמי. אוגוסט 2004. קישור: https://wiki.sheatufim.org.il/w/uploads/sheatufim/2/21/%D7%91%D7%97%D7%99%D7%A0%D7%AA_%D7%94%D7%9E%D7%92%D7%96%D7%A8_%D7%94%D7%A9%D7%9C%D7%99%D7%A9%D7%99_%D7%91%D7%99%D7%A9%D7%A8%D7%90%D7%9C.pdf

[3] המדריך למנהיגות מתנדבת: דרכי פעולה להנהגת ארגוני החברה האזרחית בישראל. כתבו וערכו: גלי איניס, רונית דרורי, מיכל לסטר לוי. המרכז למנהיגות מתנדבת, הפדרציה היהודית של ניו יורק, ג'וינט ישראל אלכא המכון למנהיגות וממשל. 2020.

קישור: https://www.thejoint.org.il/digital-library/%d7%94%d7%9e%d7%93%d7%a8%d7%99%d7%9a-%d7%9c%d7%9e%d7%a0%d7%94%d7%99%d7%92%d7%95%d7%aa-%d7%9e%d7%aa%d7%a0%d7%93%d7%91%d7%aa-%d7%93%d7%a8%d7%9b%d7%99-%d7%a4%d7%a2%d7%95%d7%9c%d7%94-%d7%9c%d7%94%d7%a0

[4] המדריך למנהיגות מתנדבת: דרכי פעולה להנהגת ארגוני החברה האזרחית בישראל. כותבות ועורכות: גלי איניס, רונית דרורי, מיכל לסטר לוי. המרכז למנהיגות מתנדבת; ג'וינט ישראל אלכא המכון למנהיגות וממשל.

[5] מתוך ראיון עם יפעת סלע, מנכ"ל אלומה.

[6] "למנות את החברים של גרטה תונברג לחברי דירקטוריון" יאיר ריינמן, דה מרקר 4.12.2019

[7] Different Is Better: Why Diversity Matters in the Boardroom. Russell Reynolds Associates.2009
https://www.russellreynolds.com/insights/thought-leadership/different-is-better-why-diversity-matters-in-the-boardroom

[8] http://www.theinstitute.org.il/files/articles/manhigut_irgunim_hevratim.pdf