

סיגל פרידמן גמליאלי

ניהול מתנדבים הלכה למעשה



יד שרה

יד שרה, מכון לר לניהול התנדבות



יד שרה מכל הלב

עמותת יד שרה נוסדה בשנת 1976, וכיום היא נחשבת לאחת מאגודות המתנדבים המובילות בישראל. מתנדבי יד שרה מעניקים מגוון רחב של שירותים לכל אדם בעל קשיים תפקודיים, במטרה לאפשר לו להמשיך את חייו בביתו עם משפחתו, ולא להזדקק למוסד סיעודי. טיפול ביתי בסביבה הטבעית עם המשפחה והקהילה (Homecare) הנו ערובה להחלמה פיזית ונפשית, ומעבר לכך, הוא חוסך הוצאות ומשאבים למשפחה ולמדינה.

כ-400,000 איש ואישה, מכל גוני האוכלוסייה בישראל, נהנים בכל שנה משירותי יד שרה הניתנים כולם ללא תמורה, או בתשלום סמלי לכיסוי חלקי של הוצאות. השירות הנפוץ והמוכר ביותר של יד שרה הוא שירות השאלת ציוד רפואי שיקומי, הניתן לכל פונה לתקופה קצובה ללא תמורה. מלבדו מפעילה יד שרה שירותים נוספים כגון: 'טכנויות' – הסעה לנכים בכיסאות גלגלים; לחצני מצוקה המחוברים למוקד יד שרה 24 שעות ביממה; מרכזי הדרכה ותצוגה; דעת – מרכז מידע רפואי; תעסוקה יוצרת למרותקי בית; טיפולי שיניים לאוכלוסיית גיל הזהב; יעוץ משפטי לאוכלוסייה המבוגרת; שיקומונים – מרכזי יום שיקומיים; משחקייה לילדים בעלי צרכים מיוחדים; ועוד.

עמוד השדרה של יד שרה, והרוח המפעמת בה, הם אלפי מתנדביה, הבאים מכל גוני הקשת בישראל ופועלים ביותר ממאה סניפים ברחבי הארץ. בכך הפכה יד שרה לשם נרדף לאחדות, לשיתוף פעולה ולאהבה בין כל חלקי העם. הצורך בהכשרה מקצועית של המתנדבים הביא להקמת מכון לר לניהול התנדבות.

במרוצת השנים זכתה יד שרה לפרסים ולתעודות הוקרה רבות: בשנת 1982 היא זכתה בפרס יו"ר הכנסת; בשנת 1990 זכתה בפרס קפלן על יוזמה וחדשנות בפיתוחים טכנולוגיים ובשירותי סיעוד מגוונים – הוועדה הסתמכה על נתוני המכון לפיריון העבודה והייצור, שלפיהם חוסכת יד שרה לקופת המדינה יותר מ-200 מיליון דולר בשנה; בשנת 1994 זכתה יד שרה בפרס ישראל על תרומה מיוחדת לחברה ולמדינה.

יד שרה זוכה גם להכרה בינלאומית, ומרחבי העולם מגיעים אליה נציגים כדי ללמוד על שיטות פעילותה. בשנת 1996 זימה יד שרה כינוס בינלאומי ראשון בנושא 'טיפול בית (Homecare) בהשתתפות עשרות מומחים מרחבי העולם. יד שרה הוכרה על ידי מוסדות האו"ם כארגון משקיף לא ממשלתי (NGO) וכזאת היא מסייעת במדינות רבות להקמת מודלים דומים. יד שרה היא גם הארגון היהודי-ישראלי הראשון שהוכר על ידי האו"ם כארגון מייעץ למועצה החברתית-כלכלית שלו (ECOSOC).

התנדבות ומתנדבים הם הכוח המניע של רבים מארגוני החברה האזרחית. המתנדבים מאפשרים לארגונים אלו לממש את החזון שאותו שמו לנגד עיניהם, ולהשיג את יעדיהם.

כיוון שכך, יש חשיבות רבה לניהול איכותי של מתנדבים, שיאפשר להוציא מן הכוח אל הפועל את הערך המוסף הטמון בעבודת מתנדבים. ניהול איכותי של מתנדבים יביא להשגת יעדים ארגוניים ויתרום לשביעות רצון הדדית של הארגון המעסיק ושל המתנדבים הפועלים במסגרתו.

ניהול איכותי של מתנדבים מחייב ידע שיטתי והכשרה סדורה. ספר זה נועד לענות על צורך זה, ולהעניק בסיס עיוני מקיף למנהלי מתנדבים. הספר ניהול מתנדבים: הלכה למעשה מבוסס על שלושים שנות עבודת מתנדבים ביד שרה, ובהיותו לקוח מניסיון אמיתי ומהתמודדות יומיומית עם היופי והמורכבות של עבודת מתנדבים, הוא עונה לצרכים ולאתגרים של מנהלי מתנדבים בכל ארגון מסוג זה.

הידע המעשי בספר זה מועשר בתפיסות ובכלים מחקרניים. הספר ניהול מתנדבים: הלכה למעשה נשען על ידע תאורטי שנצבר בארץ ובעולם בתחום משאבי אנוש ובתחום ניהול התנדבות, ויוצר סינתזה בין שני תחומים מחקרניים אלו.

הספר כולל את מכלול היבטים של "קריירת ההתנדבות": הגדרת מניעי מתנדבים; הגדרת תפקידים; גיוס המתנדב לארגון; מיון, שיבוץ וקליטה של המתנדב; תיאום ציפיות; הכשרה והדרכה; דרכים להעברת משוב; והתמודדות עם סיום תפקיד המתנדב. דגש מיוחד ניתן לבניית הקשר האיכותי בין מנהל המתנדבים למתנדב, שלו יש השפעה עמוקה על מכלול ההעסקה של המתנדב בארגון.

בצד ההתייחסויות לדילמות ולהתלבטויות המלוות את מנהל המתנדבים, מציע הספר כלים ניהוליים מעשיים להתמודדות מוצלחת עמן.

במקביל להתרחבותם של המגזר השלישי ושל החברה האזרחית בישראל, גדל מספר המתנדבים הפעילים ועלתה חשיבותם בתוך הארגונים. מתנדבים מאיישים כיום את כל התפקידים בארגון, החל ממקבלי ההחלטות וחברי ועד המנהל, ועד ליועצים, נהגים, מתנדבים בבתי ספר ועוד. גם גילם הממוצע של המתנדבים מגוון מבעבר, וניתן לראות בני נוער רבים המתנדבים במסגרת תכניות מחויבות אישית. גם התנדבות במסגרת מקומות עבודה הפכה נפוצה, וכמובן גם אנשים היוצאים לגמלאות מבקשים להתנדב כקריירה חדשה. לימוד והפנמה של הדרישות, של המגבלות ושל דרכי ההתמודדות הייחודיות לעבודה עם מתנדבים, ילכו ויהיו חשובים יותר ויותר במהלך השנים הקרובות.

ספר מומלץ לכל מנהלי הארגונים בישראל, בין אם הם מפעילים מתנדבים ובין אם הם מתכוונים לעשות כן בעתיד.

ניהול מתנדבים: הלכה למעשה

עורכת: סיגל פרידמן גמליאלי

ניהול מתנדבים הלכה למעשה

עריכה:

סיגל פרידמן גמליאלי

צוות היגוי וכתובה (לפי סדר א"ב):

נעמי גולדברג, עמנואל זילברמן, מיכל יגל, סיגל פרידמן גמליאלי, יעל קפלן

יד שרה, מכון לר לניהול התנדבות

ירושלים, תשס"ח 2008

Volunteer Management: A Practical Study

Editor: Sigal Fridman Gamlieli

Writing and steering committee:

Naomi Goldberg, Emanuel Zylberman, Michal Yagel, Sigal Fridman Gamlieli, Yael Caplin

הבאה לדפוס: מרגלית גולדשטיין
עריכת לשון: הדס אחיטוב
עיצוב העטיפה: סטודיו אורנה כהן

מסת"ב: 5-0-91175-965-978

© כל הזכויות שמורות ליד שרה

קרית ויינברג, שדרות הרצל 124 ירושלים 96187

Yad Sarah, Kiryat Weinberg, Herzl Boulevard 124, Jerusalem 96187, Israel

טל: 972-2-644-4444 Phone:

e-mail: info@yadsarah.org.il

www.yadsarah.org.il



הודפס בדפוס חמד בע"מ

ערך ההתנדבות ביז שרה

עמותת **יד שרה** היא עמותת מתנדבים גדולה, המונה למעלה ממאה סניפים בכל רחבי הארץ, חלקם גם בבתי חולים, וכ-6000 מתנדבים. העמותה מעניקה מגוון שירותי בית וקהילה לאוכלוסייה, שמטרתם לאפשר לאנשים המתמודדים עם קשיים תפקודיים לשפר את איכות חייהם, להמשיך את שגרת חייהם בסביבתם הטבעית בחיק המשפחה, ולמנוע ככל הניתן אשפוזים מוסדיים. כך למעשה, נושאת יד שרה דגל חברתי של 'קהילה מכלילה' - בניגוד ל'קהילה מגבילה' - בה יכול כל אדם המתמודד עם קשיים תפקודיים למצוא מקום ותחושת שייכות.

ראשיתה של העמותה ביוזמת יחיד של אורי לופוליאנסקי, שפתח בשנת 1976 בביתו הפרטי בירושלים גמ"ח להשאלת מחוללי אדים ששימשו בעיקר את שכניו. תרומה שנתקבלה מאביו של אורי, ר' יעקב לופוליאנסקי, עקב "פרישתו" מחנות הנעליים שבבעלותו, אפשרה לו להגדיל את מאגר הציוד המיועד להשאלה שברשותו. הגמ"ח נקרא מעתה יד שרה, לזכר שרה, סבתו של אורי שנספתה בשואה, ועד מהרה הוא התפרסם ברחבי ירושלים, ומכל פינות העיר נהרו לביתו אנשים שנוקדו לאביוזרים אורתופדיים, לעזרי נשימה וכדומה. בהמשך נפתח סניף נוסף של יד שרה במרכז העיר.

חיוניות השירות שהציעה יד שרה, פנייתה לכל חלקי הציבור, תרומת הציוד הרפואי השיקומי, התחזוק והשאלת הציוד באמצעות מתנדבים - כל אלו ביססו את שמה של יד שרה כמוסד גמ"ח אמין, יעיל ומסביר פנים, ובעזרת תרומות נוספות של הון, ידע, טובין ועשייה התנדבותית, הצליחה יד שרה להתפרש בכל רחבי הארץ.

במהלך שנות פעילותה גובשה ביז שרה תפיסה ארגונית מערכתית הרואה חשיבות גם בשירותים הנלווים לשירות השאלת ציוד רפואי שיקומי. כך הם למשל שירותי תעסוקת בית, נידת רפואת השיניים, שירותי ייעוץ משפטי לקשישים, מרכזי התצוגה וייעוץ תפקודי ושירותים נוספים. יחד עם זאת, השאלת הציוד הרפואי היא עדיין עמוד התווך של השירותים בכל הסניפים.

העשייה ההתנדבותית עומדת בבסיס קיומה של יד שרה החל מיומה הראשון, והיא מהווה עד היום ערובה לפעילותה התקינה של יד שרה ותנאי הכרחי לצמיחתה, זאת, על אף שמדובר כיום בסדרי גודל כלכליים וארגוניים עצומים, המחייבים רמה מקצועית מעולה.

בקרב המתנדבים ניתן למצוא מבוגרים וצעירים, נשים וגברים, ותיקים ועולים חדשים, דתיים וחילוניים – וכולם יחד מפריכים את הדעה הרווחת בציבור בדבר ניכור ואנוכיות השולטים בחברה.

פתח דבר

אנו שמחים להוציא לאור ספר ייחודי זה בתחום ניהול מתנדבים. ספר זה מחבר ניסיון מצטבר של עשרות שנות פעילות בעולם ההתנדבות יחד עם ידע תאורטי שנאסף מספרות מקצועית בתחום, והופך אותם יחד ליצירה שיטתית ומקיפה.

ארגון המתנדבים **יד שרה** שקם לפני כשלושים שנה, התפתח לארגון ארצי רחב היקף, המשרת אוכלוסייה מגוונת. יד שרה הרחיב במהלך השנים את שירותיו, העמיק אותם והפך לארגון מודרני המפעיל כמאה סניפים וכאלפי מתנדבים. הארגון צמח בזכות האמונה בכוחם של מתנדבים וביכולתם להעניק שירות, ומתוך הבנה כי שירות הניתן על ידי מתנדב מגלם בתוכו ערך מוסף ללקוח הנזקק לו.

כדי לתת שירות מקצועי ואיכותי בהיקף רחב, התמקצע הארגון בתחום הנעה ועבודה עם מתנדבים. הניסיון הרב שנצבר בעבודה עם אלפי המתנדבים, שכלל הצלחות כמו גם קשיים, משמש את הארגון כל העת בשיפור שירותיו ובהפיכתו למקום אטרקטיבי למתנדבים הרואים בו בית. העובדה שמתנדבים היוו תמיד את הכוח העיקרי של יד שרה, הביאה את הארגון להשקיע מחשבה רבה בנושא זה, ולפתח אליו מודעות גבוהה הן ברמה האנושית והן ברמה הניהולית: פתיחות לידע תאורטי עדכני, בדיקה עצמית אינטנסיבית, למידה מטעויות וגיבוש דרכי פעולה שיטתיות. בשנים האחרונות ידע זה נאסף, תועד והפך לתאוריה מסודרת ומאורגנת, וכחלק מהשליחות החברתית של יד שרה, אנו מבקשים לחלוק אותנו עם ארגונים אחרים ועם מנהלי מתנדבים באשר הם.

תיאורי המקרים בספר זה הובאו מתוך ה"שדה" של יד שרה, במטרה לחבר את הלמידה לשטח, להפוך את התאוריה למציאות ולהציע כלים להתמודדות היומיומית. אין לנו ספק שדוגמאות אלו יוכלו להתאים גם לקוראים מארגונים אחרים ולשמש אותם כיאות.

ברצוני להודות לאלפי המתנדבים וצוות השכירים של יד שרה שעבודתם הברוכה היא היא ה"שדה" הרחב, וללא הדישון, החריש, הזריעה, והשקעת הלב והנשמה שלהם בשדה זה, לא הייתה צומחת הגישה המסודרת המוגשת לפניכם כעת.

תודה מיוחדת לעמנואל זילברמן שיוזם והניע את כתיבת הספר, ולסיגל פרידמן-גמליאלי שהפכה את הניסיון ליצירה שיטתית ומגובשת.

נעמי גולדברג

מנהלת אגף משאבי אנוש

יד שרה

תוכן העניינים

xiii	מבוא
xvii	על ההתנדבות כהשקפת עולם ביהדות : אהרן לנגרמן
1	פרק ראשון : התנדבות ומתנדבים
1	מהי התנדבות?
2	מאפייני המתנדבים
2	תרומת המתנדבים לארגון
3	סוגי התנדבות
5	מניעים להתנדבות : עולמו הפנימי של המתנדב
9	פרק שני : גיוס מתנדבים
9	האם לגייס מתנדבים ולשם מה?
9	התנאים להצלחת גיוס מתנדבים
10	תהליך איתור צרכים
11	הגדרת התפקיד ודרישותיו
13	אסטרטגיות לגיוס ישיר של מתנדבים
16	גיוס חוץ ארגוני : דרכים נוספות לגיוס מתנדבים
20	דילמות בגיוס מתנדבים
23	פרק שלישי : מיון מתנדבים וראיונות
23	רקע
24	תהליך המיון
25	הראיון
30	הערכת המועמד והתאמתו לתפקיד
31	פרק רביעי : קליטת מתנדבים
31	רקע
31	תיאום ציפיות
33	אוריינטציה לתפקיד ולארגון
34	תהליך הקליטה
36	אמנת המתנדב
39	פרק חמישי : הכשרה והדרכה
39	רקע

39	הכשרה
40	הדרכה
41	אפקטיביות ההדרכה
41	בניית תהליך הדרכה
42	שיטות הדרכה
43	התמודדות עם חוסר נכונות של מתנדבים להגיע להכשרה או להדרכה
45	פרק שישי: ליווי וניהול מתנדבים
45	רקע
46	מערכת היחסים שבין המנהל והמתנדבים
49	תקשורת בין אישית
53	פרק שביעי: בניית מערכת תגמולים
53	רקע
54	תגמולים חיצוניים (אקסטרינזים) ופנימיים (אינטרינזים)
55	תגמולים הניתנים כמענה לצורך
58	תפיסות מקדמות ומכשילות בנושא תגמול למתנדבים
61	פרק שמיני: עבודת צוות
61	רקע
61	בניית צוות מתנדבים
62	צוות מוביל
64	עקרונות לניהול ישיבת צוות
65	צוות הטרונגי של עובדים בשכר ומתנדבים
69	פרק תשיעי: הערכה ומשוב
69	רקע
70	מטרות ההערכה ושיחת המשוב היזומה
70	השלבם בתהליך ההערכה והמשוב
70	הטיות תפיסתיות באיסוף הנתונים
71	עקרונות במתן משוב אפקטיבי למתנדבים
72	קשיים במתן משוב למתנדבים ודרכי התמודדות עמם
74	טופס הכנה לקראת שיחת משוב

77	פרק עשירי: סיום עבודת המתנדב
77	רקע
78	סיום יזום של עבודת מתנדבים
79	אסטרטגיות בניהול תהליך סיום תפקיד
80	עקרונות בשיחת סיום התפקיד (אסטרטגיה ישירה)
81	תהליך הפרידה
81	דרכים להתמודדות עם תפקוד לקוי של מתנדבים (טבלה)
83	שאלון למנהל לזיהוי אי התאמה של המתנדב לארגון

מבוא

ביסודה של החברה האזרחית עומדת תפיסת עולם המדגישה ערכים של מעורבות, של יוזמה ושל השפעת אזרחים על סביבתם ועל קהילתם. בשנים האחרונות מקבלת תפיסה זו נוכחות ובולטות בשיח החברתי. ביטויים כמו 'העצמה קהילתית', 'מעורבות ושיתוף אזרחים', 'הון חברתי', נשמעים חדשים לבקרים בתקשורת, באקדמיה ובשדה העשייה החברתית.

למעשה, קיימות הגדרות מגוונות ופרשנויות שונות למונח 'חברה אזרחית'. אחת מהן היא הגדרתו של קימרלינג: 'החברה האזרחית הינה מרחב בו מתקיימות כל הפעילויות החברתיות הנעשות שלא בכפוף להוראות ישירות של המדינה ומחוץ למסגרות משפחתיות וראשוניות' (בתוך: גדרון ואחרים, 2001, עמ' 43). כהן ופרוסק טוענים כי החברה האזרחית מאפשרת בניית הון חברתי: 'הון חברתי מורכב ממאגר הקשרים הדינמיים בין בני האדם: אמון, הבנה הדדית, ערכים והתנהגויות משותפות הקושרים את החברים לרשתות אנושיות וקהילות, והופכים את הפעולה האנושית המשותפת לאפשרית' (Cohen and Prusak, 2001, עמ' 4, מתורגם).

לפי פרסומי הבנק העולמי (The World Bank, 1999), המונח 'הון חברתי' מתייחס למוסדות, לקשרים ולנורמות המעצבים את כמות האינטראקציות החברתיות ואת איכותן: 'הון חברתי אינו רק המוסדות המהווים בסיס לחברה – הוא הדבק המחזיק מוסדות אלו כמקשה אחת' (שם, מתורגם).

כחלק מתהליך התבססותה של החברה האזרחית, מתרחש תהליך מקביל של צמצום שירותי מדינת הרווחה והפרטת שירותי אנוש, המופקדים בידי ארגוני המגזר השלישי.



מראשית שנות השמונים חל גידול במספרם של ארגוני המגזר השלישי בישראל, והתרחשה הרחבה משמעותית בפעילותם (גל נור ואחרים, 2003). למעשה, מתחילת שנות השמונים נרשמו בישראל כ-30,000 עמותות חדשות.

ארגוני המגזר השלישי מתאפיינים בכך שהם אינם ארגונים ציבוריים או עסקיים. ההטרוגניות שלהם וגיוון תחומי פעילותם מביאים לכך שהם מוגדרים על דרך השלילה: ארגונים שהוקמו שלא למטרות רווח (גל נור ואחרים, 2003). לעתים הם מוגדרים כארגונים התנדבותיים, בשל משאב המתנדבים שעליו הם לרוב מתבססים (שם). בנוסף, הם מאופיינים כארגונים הנשענים על תרומות כמרכיב משמעותי בתקציבם.

כאמור, מנעד ארגוני המגזר הוא מגוון מאוד, וכולל ארגונים מסוגים שונים ביניהם ארגוני בריאות, רווחה, סביבה, חינוך ומחקר, תרבות, פוליטיקה, שינוי חברתי ודת (גדרון ואחרים, 2000).

מקובל למיין את ארגוני המגזר השלישי לפי שלוש פונקציות מרכזיות: פונקציית שירותים; פונקציית סינגור (ארגוני חוק, שינוי חברתי ופוליטיקה); ופונקציית מימון, המתבטאת בעיקר בפעילות קרנות (שם).

בנוסף, ארגוני המגזר השלישי מהווים 'רשת ביטחון' לאוכלוסיות במצוקה, הם פועלים כחלוצים ההולכים לפני המחנה, מעודדים חדשנות בשירותים, ועוד.

הנטל הרב שלוקחים על עצמם הארגונים מחד, והמשאבים המועטים שעליהם הם נשענים מאידך, מחייבים ארגונים אלו לפתח תכניות שיבססו את השירותים שלהם על משאב המתנדבים. ללא משאב זה, לא יכולים ארגוני המגזר השלישי לעמוד במתן השירותים לאוכלוסייה. בהקשר פוליטי וחברתי זה מתרחב לאחרונה עולם ההתנדבות ולובש פנים חדשות.

ניתן לזהות כיום כמה מגמות בולטות המתרחשות כיום בתחום ההתנדבות:

התמקצעות: ארגוני מתנדבים מאמצים דרכי ניהול ציבוריות ועסקיות ומתמקצעים בתחום התכנון האסטרטגי, בתחום ניהול משאבי אנוש ובכלל זה ניהול המתנדבים, בתחום הניהול הכספי, בתחום שיווק השירותים, וכן בתחום שקיפות הפעילות הארגונית הכוללת (כספית וניהולית).

אוכלוסיות מתנדבים חדשות: קיימת התרחבות של מתנדבים מדור הביניים, ושל נוער וצעירים המצטרפים למעגל ההתנדבות.

התנדבות לטווח קצר: מתפתח דפוס של התנדבות אד-הוק למען פרויקט עד להשגת המטרה.

מחויבות עסקים לקהילה: עולם העסקים ממצב עצמו כמגזר שלא רק הרווח הכלכלי עומד לנגד עיניו אלא גם התרומה לקהילה. לפיכך הוא רואה בשדה ההתנדבות מרחב פעולה לתרומה לחברה בתמיכה כספית, בפיתוח תכניות חברתיות, בפיתוח שיטות לייצור ידידותי לסביבה, במחויבות לרווחת העובדים ובהתנדבות העובדים עצמם בפרויקטים קהילתיים.

מטרת ספר זה היא לתת כלי עזר למנהלי מתנדבים בארגוני מתנדבים ובארגונים אחרים המשלבים בשורותיהם מתנדבים, לניהול יעיל ונכון יותר של המתנדבים בארגונים. הספר מתאר עקרונות ודרכי פעולה בניהול מתנדבים, תוך התייחסות לקשיים ולדילמות בתחום זה. הספר מתבסס על עולם הידע והמחקר, כמו גם על הניסיון העשיר שהצטבר ביד שרה בתחום העבודה עם מתנדבים. כיוון שכך, מרבית הדוגמאות המופיעות בספר לקוחות מעולמה של יד שרה.

פרקי הספר עוסקים בהיבטים השונים של ניהול מתנדבים:

הפרק הראשון ידון בהגדרות שונות להתנדבות, בסוגי התנדבות שונים ובמניעים להתנדב.

הפרק השני יעסוק בגיוס מתנדבים: בניית התשתית לגיוס, אסטרטגיות וטקטיקות בגיוס מתנדבים, והתמודדות עם דילמות בנושא זה.

הפרק השלישי יעסוק בשאלה כיצד ניתן למיין את המועמדים להתנדבות וכיצד לבחון את מידת התאמתם לארגון בכלל ולתפקיד המיועד בפרט.

הפרק הרביעי יתמקד בסוגיות הנוגעות לתהליך קליטת המתנדב - האופן שבו הוא נחשף לערכי הארגון, לשירותים השונים הניתנים בו, לתהליך הכשרתו ולקליטתו החברתית בארגון.

הפרק החמישי יעסוק בסוגיית ההכשרה וההדרכה: כיצד לבנות תהליך הכשרה והדרכה אפקטיבי עבור מתנדבים, וכיצד לגרום למתנדבים להשתתף בהן באופן יעיל.

בפרק השישי יידונו סוגיות הנוגעות לניהול מתנדבים. יוצגו פרקטיקות ניהוליות מרכזיות, תוך שימת דגש על מערכת היחסים שבין מנהל המתנדבים למתנדבים.

בפרק השביעי תידון סוגיית התגמול וההערכה למתנדבים. ההבדלים בין תגמולים אקסטרינזיים ואינטרינזיים, תגמול כמענה לצורכי המתנדב והעמדה הרגשית של מנהל המתנדבים המתגמל.

הפרק השמיני יעסוק בבניית צוות מתנדבים - בניית צוות מוביל של מתנדבים, ומערכת היחסים שבין שכירים ומתנדבים.

הפרק התשיעי ידון בנושא הערכה ומשוב למתנדבים: תודגש חשיבות המשוב, יוצגו הכלים לעריכת משוב בונה, ואופן ההתמודדות עם קשיים של מנהלי מתנדבים בהקשר זה.

הפרק העשירי יוקדש לסיום עבודת המתנדב. סוגיה מורכבת זו תידון בהרחבה ותציע כלים העשויים להקל על מנהל המתנדבים להתמודד עם שלב זה.

מטעמי נוחות השתמשנו לאורך הספר בלשון זכר. מובן מאליו שהכוונה לגברים ולנשים כאחד. תודתנו הרבה נתונה לכל השותפים שסייעו בכתיבת הספר, לנעמי גולדברג מנהלת אגף משאבי אנוש אשר קידמה וליוותה בסבלנות רבה את תהליך הכתיבה, לצוות אגף משאבי אנוש, לצוות מכון לר לניהול התנדבות, ולכל מי שקרא, העיר והאיר.

סיגל פרידמן גמליאלי

על ההתנדבות כהשקפת עולם ביהדות

מחויבות פנימית ואחריות קהילתית על פי מקורות היהדות

בהתנדב עם ברכו ה'...
(שופטים ה, ב)

מעשה בחכם יהודי, גדול בתורה וידוע במידות, שהיה נושא ונותן עם תלמידיו בדברי תורה. פתע נפתחה הדלת ואל החדר נכנס אדם שדלותו ומצוקתו ניכרו בו והוא זועק לעזרה. אך ראהו החכם, מיד פתח את מגירת שולחנו ונתן לאיש מטבע גדול של כסף. לקח היהודי את המטבע, הודה לחכם ופנה ללכת. משהגיע לדלת קרא לו החכם לשוב אליו. שוב פתח החכם את המגירה הנ"ל, הוציא מטבע נוסף של כסף ונתנו לעני, בירכו, ושילחו. משיצא האיש שאלו התלמידים את רבם: "מה ראית לחלק את תרומתך לשניים? והרי אם חשבת לתת יותר יכול הייתי לעשות זאת בפעם הראשונה, ואם סבור היית כי מטבע אחד מספיק מדוע קראת לעני לשוב?"

ענה החכם: "כאשר נכנס היהודי לחדר וזעק, מיד פתחתי המגירה ונתתי לו הכסף מבלי להרהר או לחשוב, אלא מתוך אותו דחף פנימי והרגשת אחריותי כלפיו. משהתרחק משולחני ובא לצאת נזכרתי כי חייב אני לקיים מצוות צדקה. את המטבע השני נתתי לו כנגד מצווה זו".

שני יסודות יהודים חשובים עולים מתוך הסיפור העממי; שני יסודות שעליהם מושתתת השקפת העולם היהודית באשר לצדקה, לנדבה ולהתנדבות.

היסוד הראשון מדגיש את מהותה של ההתנדבות כנובעת מ**מצורף פנימי**, אינסטינקטיבי. מחובה פנימית של כל אדם כלפי כל אדם אחר. "כי תראה חמור שנאץ רבץ פחת משאו, וחדלת מעזב לו – עזב תעזב עמו" (שמות כג, ה). התורה מצווה ומתווה דרך חינוכית: אדם כי יראה סבל, מצוקה אנושית של אדם אחר, אפילו של שונאו – חובה עליו לא להתעלם ובנוסף גם לעזור לו.

היסוד השני מצביע על הצד של ה**אחריות החברתית**. יסוד זה מוציא את עניין החסד מהקשרו האישי ומוסיף ממד ציבורי: "כי ימצא חלל באדמה [...] לא נודע מי הפהו. ויצאו זקניו ושפטיהו ומדדו אל הערים אשר סביבות החלל. והנה העיר הקרבה אל החלל ולקחו זקני העיר ההוא עגלת בקר [...] וערכו שם את העגלה בנחל. ונגשו הפהנים בני לוי [...] וכל זקני העיר ההוא הקרבים אל החלל [...] וענו ואמרו: ידינו לא שפכו את הדם הזה ועינינו לא ראו. כפר לעמך ישראל אשר פדית ה', ואל תתן דם נקי בקרב עמך ישראל, ונכפר להם הדם..." (דברים כא, א-ט).

פרשת עגלה ערופה מתארת סיטואציה לא דמיונית, ועם זאת אלגורית במהותה, של חלל הנמצא בשדה ואין עדים למעשה הרצח, כלומר: לא ידוע מי רצח, ובנמשל: לא קיים אדם או גוף ציבורי האחראים על הרצח, על המחדל. במקרה כזה מחייבת התורה את תושבי העיר הקרובה ביותר למקום הרצח – ובראש הרשימה את פרנסיה ומנהיגיה – להישבע כי אין להם חלק במעשה הרצח ו"ידיהם נקיות"; ומנגד, לקיים טקס של כפרה ופדיון לעדה, לחברה, על הרצח והעוול שנעשו.

במעשה הטקסי הסמלי של לקיחת האשמה ונטילת האחריות, טמונה תפיסת האחריות המוטלת על הפרטים והציבור לגבי המתרחש בחברה. דרך פרשת 'עגלה ערופה' מצביעה התורה על האחריות המוטלת על הפרט למתרחש בסביבתו.

משמעותה של ההתנדבות בהקשר החברתי מוצאת את ביטוייה בנטילת אחריות של הפרט למתרחש בחברה ולהשתתפותו הפעילה במתרחש לנגד עיניו בחברה בה הוא חי. בין אם נובעת ההתנדבות מצורך פנימי, מאלטרואיזם, או ממחויבות לצו אלוהי דתי מוסרי, ההתנדבות דורשת מהפרט גם נכונות להיענות לאתגרים, יוזמה עצמית ועשייה.

על היכולת להיענות לאתגרים ועל הדרישה ליוזמה עצמית ועשייה ניתן ללמוד מפרשת בניית המשכן שבספר שמות פרק כ"ה. ה' מצווה את משה לבנות את המשכן. אך מאין יקח משה את המשאבים לבניית אותו מבנה מפואר שאמור להיות בית לשכינה? התשובה פשוטה: מכספי תרומות: "וַיִּדְבֶר ה' אֶל מֹשֶׁה לֵאמֹר: דַּבֵּר אֶל בְּנֵי יִשְׂרָאֵל וְיִקְחוּ לִי תְרוּמָה מֵאֵת כָּל אִישׁ אֲשֶׁר יִדְבְּנוּ לָבוֹ תִּקְחוּ אֶת תְּרוּמַתִּי". לא בכדי מצווה ה' לבנות את 'ביתו' מתרומות; האמירה כאן היא על חשיבות השותפות והאחריות האישית והחברתית בבניית המשכן, ואולי גם יש כאן בדיקה של רמת ההיענות והמוכנות של ציבור בני ישראל לאתגר, ומידת היוזמה והעשייה שהם ינקטו.

רש"י במקום מבאר: "תרומה – הפרשה, יפרישו לי מממונם נדבה. ידבנו לבו – לשון נדבה והוא לשון רצון טוב, פרישני"ט בלעז [=מתנה]". כלומר, העלאת תרומה, עשיית הצדקה והתנדבות יכולות להיעשות בצורה היעילה ביותר, ועדיין יהיו חסרות אם לא יהיה בהן גם ביטוי למחויבות פנימית, לאותו צורך פנימי שרש"י מכנה 'רצון טוב'.

מצווה נוספת המוזכרת בתורה והקשורה בתרומה היא מצוות מחצית השקל. מצווה זו של גביית סכום כסף אחיד וצנוע מכל אדם, נועדה לצורכי הציבור. באותם ימים עמדו במרכז העשייה הציבורית בניין המשכן והמקדש, ותרומת מחצית השקל הייתה חובה שחלה על כולם: "הַעֲשִׂיר לֹא יִרְבֶּה, וְהִדָּל לֹא יִמְעִיט מִמִּחְצֵית הַשֶּׁקֶל לְתֵת אֶת תְּרוּמַת ה'" (שמות ל, טו). **כל אדם** חייב לתת ובכמות שווה.

הרמב"ם, בהלכות מתנות עניים פרק ז, מחזק את עניין הנתינה המחייב כל אדם, ומדגיש כי גם זה הנזקק בעצמו לתרומה, לצדקה ולעזרה מחויב במצווה זו: "ואפילו עני המתפרנס מן הצדקה חייב ליתן צדקה לאחר". גישתו של הרמב"ם מדגישה את השוויון ואת חובתו של כל פרט ליטול חלק באחריות הציבורית. התורה, והרמב"ם בעקבותיה, לא מחלקים את העולם לאלה שנותנים ולאלה שמקבלים, אלא מדגישים את יכולתו של כל אדם לתרום להתנדב.

וַתֵּשֶׁר דְּבֹרָה וַבְּרַק בֶּן-אֶבְיָנָעַם בַּיּוֹם הַהוּא לֵאמֹר:

בְּפָרֵעַ פְּרָעוֹת בְּיִשְׂרָאֵל בְּהִתְנַדֵּב עִם בְּרָכּוֹ ה' (שופטים ה, א).

ורד"ק מפרש: כשישראל מתנדבים ומתגברים לצאת למלחמה, כלומר על הרע ועל הטוב – ברכו ה'. אוסיף ואומר: כשישראל מגלים רוח התנדבות ללחום בטוב לבם ולהתגבר על הרוע, על הכשל, על העוול, על הסבל ועל החסר שבסביבתם – אז: ברכו ה' – יברך אותם ה' "וראה בטוב ירושלים".

אהרן לנגרמן

מאמר זה נכתב על ידי אהרן לנגרמן ז"ל בשנת תש"ם (1980), והופיע לראשונה בתוך: בנימין גדרון, חנה לוי (עורכים), **שילוב מתנדבים בשירותי הרווחה**, ירושלים 1980. המאמר נערך מחדש על ידי בתו, טליה גולן, לרגל הוצאת ספר זה. אהרן לנגרמן ז"ל כיהן בשנים 1976-1978 כמנכ"ל משרד העבודה והרווחה, בשנת 1979 היה יו"ר המרכז לשירותי התנדבות. כל אלה בנוסף לתפקידים מרכזיים שמילא בתחום הרווחה בארץ.

פרק ראשון: התנדבות ומתנדבים

מהי התנדבות?

מרבית ההגדרות להתנדבות כוללות שלושה מרכיבים מרכזיים: ההתנדבות מהווה תרומה לקהילה; ההתנדבות נובעת מרצון ומבחירה חופשית של האדם המתנדב; ההתנדבות נעשית ללא תגמול כספי (Noble, Rogers & Fryar, 2003).

ון-טיל מגדיר את ההתנדבות כ"פעולה מסייעת של יחיד שנתפסת בעיניו כבעלת ערך, שאינה מכוונת באופן ישיר לרווח כספי ואינה נכפית על ידי אחרים או מחויבת על פי חוק" (Van Til, 1988, עמ' 6, מתורגם). המעניין בהגדרה זו הוא הדגש על הערך שמייחס המתנדב להתנדבות. ערכים מהווים מעין מצפן, מסייעים להבחין בין טוב לרע, ומעניקים משמעות להתנסות של האדם. אליס ונויס מדגישות את המניע הפנימי הדוחף אדם להתנדב, ומדגישות את הבחירה לעשות מעבר למקובל במעגלים הפרטיים של האדם: "התנדבות פירושה לבחור לפעול מתוך הכרה בצורך קיים, ומתוך גישה של אחריות חברתית, וזאת ללא ציפייה לתגמול כלכלי. זוהי עשייה שהיא מעבר לחובותיו הבסיסיות של האדם" (Ellis & Noyes, 1990, עמ' 4, מתורגם).

כנען (Cnaan et al, 1996) טוען כי ההבחנה בין מי שמתנדב למי שאינו מתנדב איננה חד משמעית, וניתן לזהות רצף בין התנדבות "במלוא מובן המילה" לבין דגמים "חלקיים" יותר של התנדבות. לטענתו, ישנם ארבעה ממדים הרלוונטיים להגדרה 'מיהו מתנדב': מידת הבחירה החופשית הקיימת בהתנדבות; מידת הפיצוי החומרי; מידת המבניות (פורמלי מול לא פורמלי); ומוטב ההתנדבות (הנהנה מההתנדבות). ככל שמידת הבחירה החופשית בהתנדבות גדולה, מידת הפיצוי החומרי קטנה, מידת המבניות רבה ומוטב ההתנדבות מרוחק מבחינה אישית מהמתנדב - כך נתפס המתנדב כמי שהתנדבותו מלאה וברורה יותר. ביד שרה זהו דגם ההתנדבות הרווח, ולצדו מתקיימים מספר דגמים נוספים חלקיים כגון מתנדבים משירות לאומי (שנת חסד), מתנדבי של"צ (שירות לתועלת הציבור), סטודנטים המתנדבים תמורת מלגה וכדומה.

חשוב לציין כי לעתים עובר מתנדב מסטטוס אחד לשני, כך למשל, בת שירות לאומי עשויה לבחור להוסיף להתנדב במתכונת רגילה, או סטודנט שהחל להתנדב תמורת מלגה, נקשר למחלקה ולעשייה ההתנדבותית ורוצה להמשיך בכך. מנהל המתנדבים צריך לראות במתנדבים החלקיים פוטנציאל ו'מאגר טבעי' להתנדבות בהמשך, ועל כן עליו לפעול להוקרתם, לתגמול אותם ולטפח את הקשר עמם גם לאחר תום מועד השירות. זאת במיוחד לאור הנטייה להחשיב פחות את המתנדבים החלקיים לעומת מתנדבים רגילים.

במחקרם של בן דוד ואחרים (2004), עלה כי עובדים בשכר ומתנדבים בארגון ייחסו מידה רבה יותר של ערך ותרומה ארגונית וקהילתית למתנדבים במלוא מובן המילה, לעומת מתנדבים שקיבלו תמורה חומרית

כלשהי. הבחנה זו עלולה להקשות על שילובם של מתנדבים מסוגים שונים בארגון, לתייג אותם ולמנוע מהם להמשיך ולהתנדב במתכונת שונה מזו שבה התחילו.

מאפייני המתנדבים

ממחקר שעסק בדפוסי תרומה והתנדבות של הציבור בישראל עולה, כי שיעור המתנדבים בישראל במסגרות השונות, הפורמליות והבלתי פורמליות, עומד על 32% (שי ואחרים, 1999). זאת לעומת סקר שנערך באנגליה ב-1997, שמראה כי 48% מאוכלוסיית המבוגרים מתנדבת בשלב כלשהו בחייהם.

בישראל הנטייה להתנדב גבוהה יותר בקרב האוכלוסייה הדתית מאוד (חרדית), בקרב משכילים, בקרב גילאי 35-54, ובקרב בעלי הכנסה גבוהה (שם). נתונים אלו תואמים למגמות דומות בעולם. וילסון (Wilson, 2000) טוען כי אנשים בעלי סטטוס חברתי-כלכלי גבוה יחסית, נוטים יותר להתנדב ולהשתייך לארגונים שבהם הם מעוניינים להיות פעילים. כמו כן הוא מציין כי ככל שאדם קשור באופן הדוק יותר לרשת חברתית, כך רבים הסיכויים שהוא יקבל פניות להתנדב, יתנדב יותר בפועל ויתמיד בהתנדבותו.

רמת ההשכלה הפורמלית היא המנבא העקבי ביותר של התנדבות. השכלה פורמלית מגבירה את הערנות לבעיות חברתיות ואת היכולת לאמפטיה, ומחזקת ביטחון עצמי. קשר חיובי נמצא גם בין גיל להתנדבות (שם). אנשים מבוגרים נוטים להתנדב יותר ומוצאים בהתנדבות עצמה תגמול ומקור לסיפוק. כיוון שכך, הם לעתים קרובות מחויבים ונאמנים יותר לארגון שבמסגרתו הם מתנדבים (Cnaan & Cascio, 1999).

לטענת וילסון (Wilson, 2000) נשים מתנדבות יותר מגברים, אם כי בדוח המחקר של שי ועמיתיו לעיל (1999), לא נמצא הבדל בשיעור ההתנדבות של נשים וגברים בישראל, אלא שהנשים, כך הסתבר, מקדישות זמן רב יותר (שעות) להתנדבות.

עובדים בשכר אינם נרתעים מלהתנדב, אולם עובדים במשרה חלקית מתנדבים יותר מעובדים במשרה מלאה. עם זאת, עובדים בשכר נוטים להתנדב פחות שעות מאלו שאינם עובדים כלל. מעניין לציין כי שיעור ההתנדבות הנמוך ביותר הוא בקרב מובטלים (Wilson, 2000).

תרומת המתנדבים לארגון

עבודת המתנדבים מהווה ערך מוסף לארגון ונושאת בחובה יתרונות רבים. יחד עם זאת, על מנת שארגונים יפיקו תועלת ממשאב ההתנדבות, עליהם ללמוד להשתמש בו בתבונה, ולנהל באופן מושכל את שילוב המתנדבים בארגונם.

בהיבט הפנים ארגוני, מתנדבים עשויים להוות גורם ערני, ביקורתי ותוסס שיעורר את הארגון להתחדשות ורעננות. הם מרחיבים את טווח השירותים שמעניק הארגון מבלי שיצטרך להוסיף תקנים בשכר, הם משמשים תגבורת לכוח האדם, מביאים עמם כישורים, ידע וניסיון, ומפצים על משאבים דלים. בנוסף, מתנדבים מוסיפים ממד ספונטני ובלתי ביורוקרטי לארגון, ומשמשים חוליה מקשרת בין הממסד, הארגון והקהילה, ובכך עשויים לתרום לתחושת קרבה רבה יותר ללקוחות מוטבי ההתנדבות, ולתת שירות אנושי

טוב יותר. בהיבט הרחב יותר, העסקת מתנדבים מבטאת ערכים של חברה דמוקרטית ואזרחית (בן דוד ואחרים, 2004; גדרון, 1983; דריהם ויורק, 2002).

סוגי התנדבות

התנדבות אינה עשויה מקשה אחת, ומבין הדפוסים השונים של ההתנדבות נסקור את העיקריים:

א. התנדבות ארוכת טווח - התנדבות כקריירה (McCurley, 1991)

התנדבות ארוכת טווח היא התנדבות מתמשכת שהמתנדב מתמיד בה לאורך שנים. התנדבות מסוג זה מתאימה לתפקידים מנהיגותיים, לניהול פרויקטים, לתפקידים הדורשים מומחיות וידע מקצועי, לתפקידים המחייבים קשר רגשי עמוק ומתמשך עם מוטב ההתנדבות (למשל תעסוקה-יוצרת למרותקי בית או עבודה עם ילדים), לתפקידים הדורשים השקעת זמן מרובה, לתפקידים שרמת ההשקעה בהם גבוהה, לתפקידים המחייבים הכשרה יקרה או מיון קפדני, וכדומה.

המתנדב הנמנה על דפוס התנדבות זה עשוי לזכות למעין קריירה חלופית או משלימה לקריירת עבודתו בשכר. הוא יכול לממש כישורים אישיים, לפעול להשגת מטרות, להשפיע על סביבתו, ולזכות להערכה וסטטוס מהסביבה.

ב. התנדבות קצרת מועד (הן בטווח זמן ההתנדבות והן במספר השעות המוקצות לה)

התנדבות קצרת מועד מבוססת על מתנדבים אפיוזדיים, הפועלים במסגרת יחידות זמן קצרות, שלהן נקודת סיום מוגדרת מראש. התנדבות מסוג זה מתאימה לפרויקט תחום בזמן. נובל, רוג'רס ופרייר (Noble, Rogers & Fryar, 2003) טוענים כי ההתנדבות קצרת הטווח היא התנדבות העתיד. התבססותו של דפוס התנדבות זה משקפת שינוי במניעי ההתנדבות, בתפיסת ההתנדבות ובנסיבות החיים של המתנדבים כיום. מתנדבים אלו אינם תופסים את עצמם כמתנדבים 'לכל החיים' בארגון אחד; האמירה שלהם לארגון המפעיל אותם היא 'אתן לך את זמני אך לא את חיי' (McCurley, 1991). מתנדבים אלו מאופיינים במטרות ספציפיות שאותן הם רוצים להשיג כתוצאה מההתנדבות, והם אינם מעוניינים במחויבות ארוכת טווח והשקעה רגשית גדולה.

דפוס התנדבות זה נובע גם מקצב החיים המודרני והעומסים הכרוכים בו, לחצים של קריירה מצד שני בני הזוג, חובות משפחתיות, שאיפה למימוש עצמי וגם רצון לתרום לחברה. התנדבות קצרת טווח מאפשרת למתנדב לאזן בין צרכים ושאיפות המתחרים על זמנו.

ג. התנדבות משפחות (התנדבות משותפת של בני זוג, של הורים וילדיהם, או של סבים ונכדיהם)

אנשים רבים חשים צורך לשלב בין מחויבויות חברתיות ומשפחתיות; לחזק קשרים משפחתיים ולתרום לחברה בו זמנית. הם רוצים לתת דוגמה חיובית לילדיהם, ולחנכם להתנדב ולתרום לחברה מגיל צעיר (Noble, Rogers & Fryar, 2003).

כדי למצות כראוי התנדבות משפחות, נדרש הארגון המוביל את התכנית לגלות יצירתיות בבניית פרויקטים התנדבותיים מתאימים, להגמיש את שעות ההתנדבות, לבנות ערוצי התנדבות בטוחים לילדים, ולמצוא דרכי הוקרה הולמות לילדים או למשפחה כולה.

ביד שרה מקובלת התנדבות משפחות במסגרת סניפי השאלה ביתיים המופעלים על ידי שני בני הזוג אשר נעזרים בילדיהם לפי הצורך. כך מעורבת המשפחה כולה בהתנדבות והילדים נחשפים לערכים של חסד ונתינה - "הבית נפתח לחסד". הסניפים הביתיים מופעלים באופן גמיש ופחות פורמלי, תוך התחשבות בשעות ובסגנון פעילות הנוח לבני הבית.

ד. התנדבות וירטואלית

האיטרנט מאפשר למתנדבים למצוא דרכים חדשות להיות מעורבים בעשייה התנדבותית (Noble, Rogers & Fryar, 2003). בין משימות ההתנדבות הווירטואליות ניתן למנות בניית אתרים, הקמת מסד נתונים, שיחה וירטואלית עם לקוחות בעלי צרכים מיוחדים, מתן תמיכה לפרויקט (איסוף נתונים, מידע וכדומה), חונכות וירטואלית, וסינגור.

התנדבות מסוג זה עשויה לאפשר לאנשים בעלי צרכים מיוחדים להיות מעורבים גם הם בעשייה התנדבותית. כמו כן היא מאפשרת גמישות רבה בשעות ההתנדבות, ועבודה מהבית.

יחד עם זאת, התנדבות וירטואלית מציבה אתגרים ושאלות בפני הארגונים המובילים את התכנית: כיצד לתת תמיכה למתנדבים שמעולם לא פגשו, כיצד לגייס ולמייין באופן אפקטיבי מתנדבים וירטואליים, וכיצד לפקח על עבודתם.

ה. התנדבות עסקים

התנדבות עסקים היא תוצר שיתוף פעולה בין חברות עסקיות וארגוני המגזר השלישי. שיתופי פעולה אלו נובעים מתוך הנחה כי עבודה משותפת יכולה להניב רווח הדדי לשני הצדדים: החברה העסקית עשויה לבסס לעצמה דימוי ציבורי חיובי של אחריות חברתית, אכפתיות וקהילתיות. כמו כן ההתנדבות עשויה להרחיב את טווח המיומנויות של עובדי החברה, לתרום להתפתחותם האישית וליצור גאווה ורוח צוות; ארגוני המתנדבים מרוויחים בשיתוף פעולה זה מהרחבת בסיס המתנדבים והעשרתו באנשים בעלי פרופיל מגוון ובעלי מיומנויות נוספות על אלו הקיימות בארגון.

התנדבות עסקים עשויה להתבצע בכמה אופנים: לעתים אנשי החברה מתנדבים כקבוצה מאורגנת, ולעתים באופן אינדיבידואלי כפרטים; שעות ההתנדבות ניתנות לעתים מתוך שעות העבודה של העובדים או על בסיס 'התאמה': שעה אחת מזמנו של העובד כנגד שעה אחת משעות העבודה שלו.

מניעים להתנדבות: עולמו הפנימי של המתנדב

"אנשים עושים דברים מסיבותיהם שלהם, לא מסיבותיך שלך.
זהו המפתח למוטיבציה. אנו מחויבים להתחזקות אחר המוטיבציה
הפנימית של כל מתנדב"
(תומס מק'קי)

כך גם עולה מתוך שיחות עם מתנדבים:

"..התנדבות זה חלק מהחיים, חלק מהחינוך שלי, שקיבלתי מבית הורי."

"הסיפוק שאני נותנת לאחרים. שאני מרגישה שהאחר כל כך מרוצה ממה שאני עושה בשבילו: זה
נותן לי את הכוח להמשיך!"

"אני רואה את זה שאני תורמת לאחר והאחר תורם לי. ככה שיש הדדיות בעניין של ההתנדבות. אני
רואה שזה עושה לי טוב זה שאני יכולה לקחת אחריות. כי אני אוהבת לעשות ואני אוהבת לארגן
ואני צריכה את זה, לא רק למען האחר אלא גם למען עצמי!"

"מאז שעזבתי את העבודה הרגשתי שאני רוצה למלא את חיי באיזשהו תוכן."

"בעיני הסביבה אני חושב שאני מוערך בגלל זה שאני מתנדב. זו הערכה למישהו שמתנדב ונותן
מזמנו ומרצו לאחרים בלי לקבל תמורה."



מניעי ההתנדבות, כלומר: הסיבות המביאות אדם להתנדב, הם חלק משמעותי בעולמו הפנימי של
המתנדב. הבנה מעמיקה שלהם תאפשר למנהל המתנדבים להתקרב לעולם פנימי זה ולהבין כיצד לבנות עם
המתנדב העומד מולו מערכת יחסים משמעותית שתניע אותו בפעילותו ההתנדבותית.

כאשר מנהל המתנדבים מבין לעומק מה מביא את המתנדב לעסוק בהתנדבות - צורך באתגר; רצון לביטוי
עצמי; רצון להשפיע ולתרום לחברה; מילוי זמן פנוי בעקבות פרישה מעבודה; צורך חברתי; מענה לתחושת
בדידות; צורך בטיפוח ערך עצמי; צורך בתחושת כוח והשפעה; וכדומה - הוא יכול לקבל החלטות נבונות
יותר בשיבוצו לתפקיד המתאים, בהגדרת תפקידו, בהצבת דרישות ממנו, בדרך התגמול שלו או בשיחת
המשוב שהוא עורך עמו.

לחלופין, מנהל המתנדבים יוכל להבין טוב יותר מדוע המתנדב אינו חש סיפוק, מדוע אינו מאתגר או
מרוצה, ולמה הוא כבוי ולא "פורח" בהתנדבותו.

במהלך קריירת ההתנדבות עשויים לחול שינויים במניעי המתנדב, ומנהל המתנדבים צריך להיות ערני
לשינויים אלו ולהגיב להם בהתאם. ייתכן למשל, שמתנדב יתחיל בהתנדבות מתוך רצון להיות גורם
משפיע, לקבל החלטות ולהפעיל אחרים, ובהמשך הדרך הוא יפעל מתוך צורך לעשות עבודה
אינדיבידואלית יותר, הממוקדת במעגל מצומצם יותר. חשוב שמנהל המתנדבים יגיב לשינוי זה ולא
יתעקש על המשך דרכו של המתנדב בתפקיד ריכוזי או ניהולי.

חשיבות זיהוי מניעי המתנדב מומחשת בדוגמה הבאה: בתהליך גיוס של מתנדבת לתפקיד מקצועי שדורש ידע ייחודי ומיומנויות אנושיות ומקצועיות, אותרה מתנדבת בעלת רקע מקצועי מתאים. מנהלת המתנדבים עשתה מאמצים רבים לגייס אותה לשירות זה, ובלשונה: "חיזרתי אחריה". המתנדבת הסכימה לשתף פעולה בתהליך ההיכרות עם הארגון, הביעה נכונות להשתתף בישיבות צוות ולהכיר את הפעילות, אולם כעבור זמן קצר עזבה באומרה "למעשה אני נדרשת היום לעזור בטיפול בנכדים". נראה כי המנהלת לא ערכה בירור מקיף של מניעי ההתנדבות של המועמדת, צרכיה וציפיותיה, אלא פעלה מתוקף הנחותיה, מטרותיה וצרכיה שלה.

ייתכן כי אילו היה נערך בשלב מוקדם יותר בירור של מניעי ההתנדבות, ניתן היה למנוע את מהלך העניינים - המתנדבת הייתה מבינה מוקדם יותר כי היא אינה פנויה להתנדבות, או שמנהלת המתנדבים הייתה נותנת לה מענה מתאים יותר שיענה למניעים ולצרכים הייחודיים לה.

למעשה, בדיקת מניעי ההתנדבות מהווה את אחד התחומים הנחקרים ביותר בתחום ההתנדבות. בספרות המחקר קיימים מיפויים רבים ומגוונים של מניעי ההתנדבות. ההבחנה הבסיסית ביותר היא בין מניעים המכוונים לעצמי ובין מניעים המכוונים לזולת (Sills, 1957):

מניעים המכוונים לעצמי כוללים סיפוק אישי מההתנדבות, העלאת הערך העצמי בעקבות ההתנדבות, רכישת ידע וקידום הקריירה, מילוי אחר ציפיות חברתיות, ופיתוח קשרים חברתיים.

מניעים המכוונים לזולת כוללים מימוש ערכים חברתיים, רצון לעזור לזולת, רצון לשפר את פני החברה או אמונה דתית.

הבחנה זו משמעה שהמעשה ההתנדבותי טומן בחובו רווחים עבור המתנדב. הדגשת רווחים אלו מהווה כלי חשוב בגיוס מתנדבים, בהנעתם לפעולה, ובשמירת התמדתם בארגון.

מנהל מתנדבים שישאל את עצמו מה המתנדב **יכול להרוויח**, מה הוא יכול **לקבל באמצעות ההתנדבות**, מה ייתן לו תחושה **שזה הדבר שהוא מחפש** - יפנה למתנדב ממקום ממוקד יותר. למשל, מתנדבת שמעוניינת באתגר אינטלקטואלי וברצון לשכלל מיומנויות חשיבה, תשמח להשתתף בתהליכי סיעור מוחות, בישיבות לגיבוש עמדות וכדומה. מתנדב אחר, בעל רקע אקדמי של כתיבה ומחקר, יהיה מעוניין להרים פרויקט ולהוציאו לפועל. ההתייחסות למניעיו או לצרכיו של המתנדב היא אם כן הכרחית על מנת שהמתנדב יחוש שהתנדבותו משמעותית ומספקת.

דרך אחרת למפות את מניעי ההתנדבות היא לראות בהם צרכים שאותם שואף המתנדב למלא. מקילילנד (McClelland, 1985) זיהה שלושה צרכים משמעותיים הקיימים במינונים שונים אצל כל אדם: הצורך בכוח, הצורך בחיברות, והצורך בהישג. אדם בעל צורך הישג גבוה ישאף לעמוד באתגרים, לשפר ביצועים ולהצליח מול רף הציפיות שהוא מציב לעצמו; אדם בעל צורך בחיברות יונע מתוך צורך לקיים מערכות יחסים מיטיבות, להשתייך, לאהוב ולהיות נאהב; אדם בעל צורך בכוח יונע מתוך צורך להשפיע על אחרים, ולעיתים מן הצורך ביוקרה אישית. שלושת צרכים אלו באים לידי ביטוי לעתים קרובות גם אצל מתנדבים: הצורך בחיברות מוביל אנשים לרצות לתרום לחברה ולהיטיב עם הזולת; הצורך בכוח מוביל אנשים לרצות להשפיע (בעיקר בתפקידים ניהוליים ובכירים); והצורך בהישג מוביל אנשים לעמוד במשימות (למשל לתת שירות טוב ללקוח).

המשגה מעניינת של צורכי המתנדבים יצרו מקירלי ולינץ' (McCurlley & Lynch, 2005), אשר זיהו את צורכי האדם המתנדב להשתייך ולזכות בהערכה, לחוש נבדלות וייחודיות אישית, ולהיות משמעותי - כצרכים המניעים את המתנדב בהתנדבותו (הרחבה על כך ראו להלן בפרק השביעי בנושא התגמול).

טענה מעניינת היא טענתם של כנען וגולדברג-גלן (Cnaan & Goldberg Glen, 1991), הנסמכת על מחקר מקיף שכלל 258 מתנדבים בארגונים המעניקים שירותים לקהילה. הם זיהו 28 מניעים המשפיעים על המוטיבציה להתנדבות, וביניהם: הזדמנות לעשות משהו משמעותי, יצירת תחושה טובה של המתנדב כלפי עצמו, יצירת חברה טובה יותר, הזדמנות להחזיר חוב מוסרי לחברה, דרך להעריך טוב יותר את החיים, דרך לבניית קשרים חברתיים, פעילות מאתגרת, הזדמנות לשנות חוסר צדק, הזדמנות לגוון פעילות, דרך להרחיב אופקים, מסורת משפחתית, ניצול זמן פנוי.

לשיטתם, המתנדבים הם בעת ובעונה אחת מכווני עצמי ומכווני הזולת. המתנדב למעשה מונע מתוך ניסיון מתגמול (rewarding experience) שאותו מעניקה לו ההתנדבות, המאגד מכלול פרטיקולרי של מניעים המשמעותי עבורו. המתנדב יוסיף להתנדב כל עוד הניסיון ההתנדבותי בכללותו יהיה מתגמל ומספק ביחס לצרכיו הייחודיים.

החידוש בדבריהם של כנען וגולדברג-גלן הוא בהבנת אשכול המניעים של המתנדב. לדעתם אין לזהות את המתנדב עם מניע ספציפי אלא יש להתייחס למניעים באופן הוליסטי יותר, כ"חבילת התנדבות". לעתים, גם אם ההתנדבות אינה עונה על מניע מסוים, ייתכן שהיא מספקת מניע אחר, שיעניק למתנדב כוח רב עוצמה להמשיך בהתנדבותו.

ניתן להתבונן במניעי ההתנדבות גם מזווית אחרת, ולראות את התנהגות המתנדב כהתנהגות מכוונת מטרה, ולחלופין: כהתנהגות שבאה למלא אחר פונקציות מסוימות. הבחנה זו נוסחה על ידי קלארי, סינדר וסטוקס (Clary, Synder & Stukas, 1996) המבחינים בין שש קטגוריות, ובעקבותיהן שש פונקציות, שאותן באה ההתנדבות למלא:

פונקציית הערכים: כביטוי לערכים הקשורים בעזרה לזולת.

פונקציית ההבנה: כדרך למידה, רכישת ידע וביטוי למיומנויות חדשות.

פונקציית הגדילה: כצמיחה והתפתחות של האינדיבידואל.

פונקציה הגנתית: כהגנה על האינדיבידואל, כאפיק להתמודדות עם רגשות אשם.

פונקציית קריירה: כהזדמנות לפתח קריירה מקצועית.

פונקציה חברתית: כהזדמנות ליצירת קשרים עם אחרים.

הפונקציה שהאדם ישאף למלא באמצעות ההתנדבות, תשפיע על מידת מעורבותו בהתנדבות, על סוג העיסוק ההתנדבותי שיבחר ועל התגמולים שישאף לקבל. נפתלי (1997) הוסיף להבחנה של קלארי ועמיתיו שתי קטגוריות נוספות: **מניעים מקצועיים** (כמימוש מחויבות מקצועית, כפיצוי על תסכול מקצועי או כגיוון והעשרה מקצועית), ו**מניעי פנאי**.

מנהל מתנדבים המודע לכוחם של מניעים אלה ולהשפעתם על המתנדב, יוכל לזהותם ולתת להם מענה, ובכך להשפיע במידה רבה על איכות חוויית ההתנדבות של המתנדב ועל הצלחת שילובו בארגון.

פרק שני:

גיוס מתנדבים

האם לגייס מתנדבים ולשם מה?

ארגון מתנדבים מושתת על מתנדבים ככוח מניע מרכזי המאייש את שירותי הארגון ולקוח חלק פעיל בעבודת המטה, כולל גם איוש תפקידים בכירים. בכך ניתנת לקהילה אפשרות לקחת חלק משמעותי בפעילות הארגון, והקשרים בינה לבין הארגון מתחזקים לאורך זמן.

תהליך גיוס המתנדבים הוא תהליך מתמשך ועקבי. בשונה מארגונים המבוססים על כוח אדם שכיר, שבהם גיוס העובדים נעשה בעיקר לפי צורך, בארגון מתנדבים המתנדבים הם לב לבו של הארגון ולכן יש צורך בגיוס מתמיד של אנשים נוספים. יותר מזה: המתנדבים עצמם לוקחים חלק במאמץ לגיוס מתנדבים.

על השאלה הבסיסית מדוע לגייס מתנדבים ניתן לתת כמה תשובות:

- א. משום שמתנדבים הם הכוח הדינמי העומד בבסיס קיומו של הארגון.
 - ב. משום שמספר המתנדבים הקיים לא מספיק לפעילות השוטפת ויש צורך במתנדבים נוספים.
 - ג. משום שיש צורך בהרחבת שעות השירות או בפתירת שירותים חדשים.
 - ד. משום שקיים צורך לרענן את מצבת המתנדבים משיקולים חברתיים או מקצועיים.
- ההצלחה בגיוס מתנדבים נמדדת בטווח הארוך ולא דווקא בטווח הקצר, ולכן, ברבות מהדרכים לגיוס מתנדבים שיוצגו להלן, תרומתן לארגון מצטברת גם אם תוצאתן איננה מיידית.

התנאים להצלחת גיוס מתנדבים

מהלך מוצלח לגיוס מתנדבים חייב להתחיל בבחינה מעמיקה, פנימה והחוצה, של הארגון:

מבט החוצה: בחינת האקלים החברתי שבו פועל הארגון ותדמיתו הציבורית

במציאות החברתית הקיימת נתפסת ההתנדבות כהזדמנות להשפיע ולחולל שינויים חברתיים. כמו כן, ברמת הפרט יש בה הזדמנות למימוש עצמי, לפיתוח קריירה נוספת, להתחדשות וללימוד תחומים שבהם לא נצבר ניסיון תעסוקתי במהלך השנים.

במציאות זו, ראוי לטפח תדמית ציבורית הולמת לארגון, שתעודד מתנדבים פוטנציאליים להשתלב בו. תדמית ציבורית מושפעת מגורמים כמו הופעה פומבית של העומדים בראש הארגון, דימויו הסקטוריאלי של הארגון, התייחסות הארגון למתנדביו וכדומה.

נדגים סוגיה זו בהקשר של יד שרה: יד שרה רכשה לעצמה מוניטין של ארגון יציב וחזק, המושך אליו מתנדבים. יחד עם זאת, התדמית שלה היא של ארגון הרווי במתנדבים, ולכן רבים מעדיפים להתנדב ולתרום לארגונים קטנים יותר. כמו כן הדעה הרווחת היא שמתנדבי הארגון הם בעיקר מבוגרים בגיל פרישה, ולכן קשה לגייס אליה מתנדבים צעירים, בני נוער וסטודנטים; קשה גם לגייס מתנדבים לשירותים פחות ידועים שבהם פועל הארגון, מלבד שירות השאלת הציוד הרפואי המוכר בציבור; וקשה לגייס מתנדבים לתחומים מסוימים שבהם נדרשים מקצועיות וניסיון.

אם כן, בטרם נתחיל בתהליך גיוס המתנדבים, עלינו להיות מודעים לתדמיתו הציבורית של הארגון. אמנם יכולתנו להשפיע על גורם זה קטנה יחסית, אולם המודעות לכך תקל עלינו בפנייתנו למצוא מתנדבים חדשים.

מבט פנימה: היערכות ארגונית הולמת לקראת גיוס מתנדבים

צעד מקדים נוסף לפני היציאה לגיוס מתנדבים הוא בחינה פנימה של הארגון - האם הוא ערוך לקליטת המתנדבים. לצורך כך כדאי לשאול את השאלות הבאות:

- מהם הצרכים המדויקים שבגינם אנו פונים לגיוס מתנדבים?
- האם קיים בארגון מגוון תפקידים שניתן להציע למתנדבים?
- האם קיים בארגון מערך מיון, הכשרה, ליווי ותמיכה למתנדב החדש?
- האם הוגדר מי יפקח, ילווה ויתמוך במתנדב החדש?
- האם הוקצו מספיק משאבים (כספיים ופיזיים) לשילוב המתנדב בצוות ולתגמולו?
- האם יהיה למתנדב מקום מסודר לעבוד בו, כולל הציוד הנדרש (כגון: טלפון, מחשב במידת הצורך)?
- האם הצוות השכיר והמתנדב מוכשר וערוך דיו לקבלת המתנדב החדש? האם יש צורך להכין את הצוות השכיר לעבוד בשיתוף עם מתנדבים?

תהליך איתור צרכים

איתור הצרכים הוא כאמור השלב המקדים לתהליך הגיוס והוא מסתכם בהגדרת הפונקציה הארגונית שיש למלא (למשל: ניהול מחסן) ואת שם העיסוק הנגזר ממנה (למשל: מחסנאי).

השאלות שנשאל את עצמנו בתהליך איתור הצרכים הן:

1. מהם צורכי הקהילה שאותה אנו רוצים לשרת? (למשל: צורך במרפאת שיניים ניידת או בשירות למרותקי בית, או צורך בפתיחת הסניף בשעות הערב).
2. מהם הצרכים הפנימיים של המחלקה או של הסניף? (למשל: האם דרוש מתנדב מכיוון שהורחבו שעות הפעילות, או מפני שהייתה נשירה של מתנדבים? ואולי יש צורך לשנות את תמהיל המתנדבים בסניף? האם הצורך שנוצר הוא לתפקיד חדש או לתפקיד מוכר?).
3. אילו משימות נכללות בתפקיד זה?
4. האם משימות אלו יכולות להתמלא רק על ידי גיוס של מתנדבים חדשים, או שניתן להיעזר בכוח המתנדבים הקיימים?

5. האם היקף המשימות מצדיק גיוס מתנדב?

בתום תהליך איתור הצרכים מנוסחת הגדרת התפקיד, שהיא הבסיס לתהליך הגיוס והמיון שיבוא בעקבותיה.

הגדרת התפקיד ודרישותיו

הגדרת התפקיד היא הבסיס להבנת הסמכות, האחריות והמשימות הנדרשות במסגרת התפקיד החדש. כמו כן, היא מהווה בסיס ללמידת התפקיד, מעניקה מסגרת לצמיחה בתפקיד, למדידת ביצועו המוצלח ומתן משוב קבוע, ובמקרה הצורך, היא מעניקה הצדקה לסיום התפקיד כאשר התפקוד של המתנדב לוקה בחסר.

לעתים קיימות בקרב מנהלי מתנדבים הנחות יסוד שגויות, כמו למשל:

- מכיוון שמתנדבים אינם מקבלים שכר, אין למנהל זכות לפתח ציפיות גבוהות מדי מהם.
- ביסודו של דבר, מתנדבים אינם מסוגלים לעשות עבודה טובה ומקצועית כמו זו של שכירים.

בניסוח הגדרת התפקיד יש להימנע מהנחות שגויות אלו, ולבנות הגדרת תפקיד מאתגרת ומניעה, המכוונת לתפקיד משמעותי (Lee & Catagnus, 1999). מנהל מתנדבים הבונה הגדרת תפקיד, צריך לצאת מתוך הנחה שמתנדבים שואפים לעשות עבודה טובה, וששאיפתם זו תתאפשר אם רק הביצועים שיוגדר יהיה גבוה מספיק וינתן אמון ביכולתם.

יש לנסח הגדרה לכל תפקיד, בין אם הוא מבוצע על ידי מתנדב אחד או יותר. כדאי לנסח הגדרת תפקיד ברורה וממוקדת, בהיקף שלא יעלה על שני עמודים. ולא פחות חשוב - בהגדרת תפקיד למתנדב צריך שיהיו גם מרכיבים של כסף, חיוניות, הנאה...

הגדרת תפקיד שנותנת ביטוי למרכיבים אלו, מהווה מקור משיכה בפני עצמו למתנדבים פוטנציאליים.

בתפקידים מסוימים, כדאי לאפשר למתנדב לבנות את תפקידו בשיתוף המנהל, ולגבש באופן סופי את מבנה התפקיד ואת המשימות הנגזרות ממנו. תהליך זה יתבצע לאחר תקופת למידה, שבה יבין המתנדב לאשורם את צורכי המערכת ויוכל לבחון אותם בהתאם לצרכיו שלו.

נוסח להגדרת התפקיד (על פי Lee & Catagnus, 1999)

נותרת התפקיד: מתן שם לתפקיד המבוקש, שכמובן לא יכלול את התואר 'מתנדב'. כדאי לבחור שם שמבטא אתגר ועניין, ושאינו מנוסח באופן גבוה או נמוך מדי.

דרישות התפקיד: הגדרת המיומנויות, הרקע המקצועי, הניסיון מקצועי, והמאפיינים האישיים הנדרשים למשרה המבוקשת.

מטרות יחידת העבודה: הגדרה רחבה של מטרות יחידת העבודה או הצוות שאליה משתייך המתנדב. הגדרה זו תסייע למתנדב לראות את הקשר בין עבודתו לבין עבודת שאר חברי הצוות.

מטרות התפקיד של המתנדב: פירוט הצורך בתפקיד והמשימה הנדרשת.

אחריות: פירוט כל המשימות והפעולות שהמתנדב נדרש לבצע כדי להשיג את המטרות.

שעות התנדבות שבועיות ומספר ימי התנדבות: היקף השעות ומספר הימים שהמתנדב נדרש למלא במסגרת התפקיד. חשוב מאוד להדגיש את חשיבות העמידה בשעות שנקבעו מראש, להגיע בזמן ולעזוב בזמן (במיוחד בתפקידים של עבודה מול קהל), וכן עבודה במשמרות בזמנים לא נוחים כמו בוקרי יום שישי, ערבי חג וחול המועד.

נסיעות: אם התפקיד כרוך בנסיעות חשוב לציין אם ובאילו תנאים יש החזרי נסיעות, או החזרים על הוצאות אחרות.

חופשות ארוכות וקצרות: יש להבהיר את הכללים בנושא חופשות ארוכות וקצרות, את הפרוצדורה הנדרשת לאישור חופשות ואת ההיערכות הארגונית הנלווית. יש להדגיש את מחויבות המתנדב לדאוג למחליף במקרה של חופש בלתי מתוכנן.

תכנית הכשרה, הכנה ופיקוח: תיאור תהליך הכנת המתנדב לביצוע עבודתו. יש מקום לציין את תפקיד המנהל הישיר כמפקח.

הדרכה שוטפת: דרישה מהמתנדב להשתתף בהדרכה כחלק בלתי נפרד ממילוי המחויבות לתפקיד, וציון היקף שעות ההדרכה החודשיות.

ישיבות צוות: חובת השתתפות קבועה בישיבות צוות.

תגמולים: תיאור התגמולים שעשוי המתנדב לקבל כתוצאה מפעילותו בארגון, בין אם מדובר בתגמול חומרי או אחר.

הגבלות: לעתים יש הגבלות פורמליות על סמכויות המתנדב, כגון לגבי מסירת מידע, גביית כספים, תיקונים בבית הלקוח שחורגים מהגדרת התפקיד (רצון טוב יכול לגרום בטעות נזק).

משך זמן מילוי התפקיד: כאשר יש הגבלה כלשהי על משך זמן מילוי התפקיד.

לסיכום, הגדרת התפקיד אמורה לספק למתנדב תמונה ברורה ומדויקת לביצוע מיטבי של התפקיד ושל הדרישות המצופות ממנו. כל מתנדב מקבל לידיו העתק של הגדרת תפקידו. נראה להלן דוגמה להגדרת תפקיד מתרגם במכון לר לניהול התנדבות של יד שרה:

הגדרת תפקיד - מתרגם

מתרגם	כותרת התפקיד:
<ul style="list-style-type: none"> ידע בסיסי ב (Word) Windows שליטה טובה מאוד באנגלית יכולת הבעה טובה מאוד בעברית יכולת עבודה עצמאית 	דרישות התפקיד:
המכון מקים ספרייה וירטואלית וניחת של חומרים בנושא ניהול מתנדבים. במכון יש צוות של מידענים שממפים מאמרים וחומרים מהאינטרנט. חלק מהמידענים עובדים באנגלית ויש צורך לתרגם לעברית את התקצירים שהם כותבים.	מטרות יחידת העבודה:
לתרגם תקצירים באורך שבין משפט אחד לשלושה משפטים.	מטרות התפקיד של המתנדב:
לעבור על התקצירים של המידענים ולתרגם אותם לעברית תקינה.	אחריות:
מדובר בעבודה עצמאית מול מחשב שמתבצעת בחדר של המכון ביד שרה. לכל מתנדב עמדת מחשב שבה יוכל לעבוד.	אופי התפקיד ואיפה הוא מתבצע:
המחויבות בשלושת החודשים הראשונים היא למינימום של שלוש שעות פעם בשבוע. לאחר מכן העבודה תימשך לפי הספק המתרגם ולפי הספק עבודתם של המידענים הדוברים אנגלית.	מחויבות לתקופת זמן, שעות שבועיות ומספר ימי התנדבות:
יום העבודה גמיש ויכול להתאים למתנדב, זאת כמובן בתיאום עם רכז התכנים שיוודא שעמדת המחשב פנויה.	
לאחר תקופת ניסיון של חודש וחצי יבקש המתנדב להתחייב לתקופה של שנה.	
חופשות בחגים ובקיץ.	חופשות ארוכות וקצרות:
המתנדב יקבל הדרכה במיפוי וקטלוג חומרים כדי להכיר מקרוב את עבודת המידענים.	תכנית הכשרה, הכנה ופיקוח:
המתנדב יעבוד באופן שוטף עם רכזת התכנים ויקבל ממנה תמיכה.	
לפי הצרכים שיעלו במהלך העבודה.	הדרכה שוטפת:
אחת לשלושה חודשים תתקיים פגישת צוות שהמתנדב מתבקש להשתתף בה.	ישיבות צוות:
המתנדב מוזמן להשתתף בטיולים, סיורים והרצאות שמאורגנים למתנדבים על ידי יד שרה.	תגמולים:
	הגבלות:
בשלב זה התפקיד מתוכנן למספר שנים. מדובר בעבודה שוטפת שחשובה לקיום הפרויקט.	משך זמן מילוי התפקיד:

* ההגדרה מיועדת לנשים וגברים כאחד

אסטרטגיות לגיוס ישיר של מתנדבים

על פי מק'ארלי (McCurley, 1991), קיימות שלוש אסטרטגיות מרכזיות לגיוס מתנדבים: גיוס המוני, גיוס ייעודי, וגיוס המבוסס על מעגלים קונצנטריים. נרחיב להלן על שלוש האסטרטגיות:

א. גיוס המוני של מתנדבים

הגיוס ההמוני מבוסס על פרסום בכלי התקשורת ההמוניים, כולל בתקשורת המקומית (עיתונות ורדיו), ופרסום באינטרנט. יתרונה של אסטרטגיה זו הוא בחשיפה לקהלים רחבים. הפרסום באינטרנט מאפשר חשיפה לקהלים צעירים, בעלי מיומנויות מחשב. אולם חסרונה בכך שקשה לפנות בדרך זו לקהל ממוקד. מסר המופץ בדרך של גיוס המוני צריך להיות מחודד ומדויק, ועליו להתייחס בעיקר לצרכים ולמניעים של קהל היעד (התנדבות כמימוש עצמי, יכולת להשפיע, השתתפות בתהליך אישי וחברתי משמעותי וכדומה). חשוב לנסח את המודעה כך שהקורא יחוש שהיא מיועדת עבורו ממש, כאילו נתפרה למידותיו ולצרכיו המדויקים. כמו כן יש לתת במודעה ביטוי לתגמולים שבהם יזכו המתנדבים כגון הכשרה, ליווי ותמיכה.

1. פרסום מודעה בעיתונות מקומית/ארצית

פרסום בעיתונות הארצית והמקומית עשוי להועיל מאוד כאשר המטרה היא לגייס מספר רב של מתנדבים לתפקידים כלליים. פרסום לתפקיד ייחודי ומקצועי יותר מקטין את יעילות המודעה. מצד שני, במקרים שבהם הצורך הוא במתנדב בודד לתפקיד בכיר, מספיקה גם היענות של אדם אחד למודעה זו.

בפרסום מודעה בעיתונות יש להקדיש תשומת-לב לנקודות הבאות:

- **כותרת המודעה** צריכה להיות **אטרקטיבית ומזמינה**. ביד שרה מקובל להשתמש בדוגמאות הבאות, אך ניתן כמובן לחשוב על רעיונות נוספים, ולעצב באופן שונה את הכותרות:

יש הקונה עולמו בשעה אחת

בפעילות התנדבותית

אנו נפתח בפניך חלון הזדמנויות

בפעילות התנדבותית המקנה סיפוק, הנאה

השקעה קטנה המניבה תשואה גבוהה

בפעילות התנדבותית ביד שרה

סיפוק יזומה הנהגה

בפעילות התנדבותית

- **מיקום המודעה בעיתון**: ראשית, צריך להקפיד על כך שהמודעה לא תתפרסם בלוח 'דרושים' המיועד למחפשי עבודה בשכר, אלא בגוף העיתון. שנית, יש לבקש שהמודעה תתפרסם במחצית הראשונה של העיתון ועדיף בעמוד שבו מרוכזות כתבות בתחום הבריאות והרווחה. מחציתו הראשונה של העיתון נקראת על ידי מרבית הקוראים בעוד מחציתו השנייה עוסקת בכתבות נישא (ספורט וכדומה). בנוסף, עדיף שהמודעה תתפרסם בעמוד השמאלי של העיתון - שצד מהר יותר את עינו של הקורא.

2. פרסום דרך כתבה

עלות פרסום בעיתונות היא גבוהה. לעתים ניתן לחסוך זאת על ידי פרסום כתבה רלוונטית בעיתון, שבסופה ייכתב שמחפשים מתנדבים בתחום (כולל איש קשר ומס' טלפון). הכתבה יכולה להיות כתבת תדמית (סיקור אירוע בסניף, שירות חדש וכדומה), סיפור אנושי יוצא דופן, או אינפורמציה המועברת בטור קבוע בנושא רווחה או בריאות.

ב. גיוס ייעודי וממוקד של מתנדבים

גיוס ייעודי מבוסס על איתור ממוקד של קהל היעד. במקרים רבים ניתן להגדיר מבין כלל האוכלוסייה את קהל היעד הספציפי, בהתאם למידת הקרבה והעניין שתחום התנדבות מסוים עשוי לעורר בו, ולהשקיע בו את עיקר המאמצים בגיוס. לדוגמה, כאשר נפתח סניף חדש בשכונה מסוימת, עיקר ההשקעה בגיוס המתנדבים יופנה לתוך השכונה ולא לעיר כולה. אם מדובר בשירות המחייב כישורים מסוימים, הפרסום ייעשה בקרב קבוצת האוכלוסייה בעלת הכישורים המתאימים.

על מנת לאתר את קהל היעד, כדאי להתחיל בזיהוי הרקע המקצועי של המתנדבים הקיימים בפועל העוסקים בתפקיד המבוקש, ובמניעיהם. לאחר מכן נעלה שלוש שאלות חשובות:

- **איזה מאפיינים, כישורים ומיומנויות נדרשים לתפקיד? מה מאפיין את האדם שירצה לעשות עבודה התנדבותית זו?**
- **למי יש מאפיינים, כישורים ומיומנויות אלה? (מיפוי הקבוצות החברתיות, התחומים המקצועיים וכדומה).**
- **כיצד ניתן להגיע לקבוצות אלו? היכן הם גרים, כיצד הם מבליים, מה מעניין אותם?**

לאחר חידוד מאפייני קהל היעד, ניתן לפנות לגורמים המחזיקים בידיהם מאגר ממוקד של בעלי המקצוע/ המיומנויות הנדרשות. לדוגמה, כאשר עולה הצורך במתנדבים בעלי ניסיון בחינוך, ניתן לפנות לארגון המורים הגמלאים. בנוסף, ניתן לארגן מסע שיווק ופרסום במוסדות ציבוריים רלוונטיים, כמו קמפיין במרכז בריאות קהילתי שמטרתו לגייס מתנדבים למרכז יום שיקומי.

גיוס ייעודי יכול להיעשות גם דרך פנייה בעיתונות קהילתית ובעיתוני נישה. בכל יישוב ועיר יש מספר **עיתונים קהילתיים** כגון: עלון המועצה/עירייה, עלון המועצה הדתית, עלון השכונה, עלוני בתי כנסת, עלון המתנ"ס, עלון מועצת הפועלים וכדומה. עיתונות זו ממוקדת יותר בפלח האוכלוסייה שאליו היא פונה, וגם עלות הפרסום בה זולה באופן משמעותי.

עיתוני נישה מיועדים לפלח אוכלוסייה מוגדר, כגון: קשישים, צעירים, סטודנטים, בעלי מקצוע ספציפי (מרפאים בעיסוק, עורכי דין, רופאים, רואי חשבון, מידענים, ספרנים). פרסום בדרך זו יעיל במיוחד כאשר מחפשים מתנדבים בעלי כישורים ספציפיים לתפקידים מקצועיים. הפרסום בעיתוני נישה ממוקד יותר וזול באופן משמעותי, ולרוב הפרסום הוא ארצי.

ג. גיוס המבוסס על מעגלים קונצנטריים

גיוס מסוג זה מבוסס על ההנחה כי השגרירים הטובים ביותר של הארגון הם האנשים הקשורים אליו - מתנדבים, חברים ובני משפחה של המתנדבים, צוות שכיר, תורמים, לקוחות, אנשים מהשכונה הקרובה - והם היעילים ביותר לגיוס מתנדבים חדשים.

המעגל הקרוב ביותר הוא 'חבר מביא חבר'. זהו גיוס 'פנים אל פנים' המבוסס על היכרות אישית, אשר מקנה כוח רב לפנייה להתנדב. נראה להלן טקטיקות נוספות לגיוס פנים-ארגוני של מתנדבים, הנשען למעשה על אסטרטגיה של מעגלים קונצנטריים.

1. **גיוס בקרב המתנדבים עצמם**: לפני שיוצאים לחפש מתנדבים חדשים, כדאי לבדוק אם ניתן לפנות אל מתנדבים הפועלים בתוך המערכת, ולשאול אם הם מסכימים להרחיב את מסגרת ההתנדבות שלהם, אם בהוספת שעות ואם בלקיחת תפקיד נוסף על עצמם. כאשר יש אפשרות לקדם מתנדב לתפקיד בכיר או מקצועי יותר, רצוי לעשות זאת גם אם משמעות הדבר היא למצוא לו מחליף. הניסיון מלמד כי גיוס מתנדבים לתפקידים שיש בהם אחריות ניהולית או לתפקידים שבהם יש צורך בהכשרה מקצועית ספציפית, מחייבים זמן גיוס ממושך יותר ולכן פתרון זה עשוי לייעל את תהליך הגיוס, מעבר לכך שהוא ייתן למתנדב תחושה של קידום והבעת אמון בכישוריו.

2. **גיוס חברים או לקוחות בסיוע מתנדבים**: מתנדבי השירות או הסניף עשויים לסייע בגיוס מתנדבים חדשים באמצעות פנייה לחבריהם, או באמצעות פנייה ללקוחות. הניסיון מלמד כי לעתים קרובות לקוחות מעוניינים להתנדב כביטוי להכרת תודתם על השירות שהוענק להם.

3. גיוס בסיוע גורמים הפועלים בתוך הארגון:

דרך מתנדבי הסניפים/מחלקות: המתנדבים בשטח עשויים להיות מקור מידע חשוב למתנדבים פוטנציאליים. על כן בישיבות הצוות חשוב לשתף אותם בצרכים חדשים ובתכניות לגיוס - אופי התפקיד הנדרש, דרישות התפקיד, היקף שעות וכדומה - ולעודד אותם להציע דרכים נוספות לגיוס, ולתת שמות של אנשי קשר שדרכם ניתן להגיע למתנדבים או למועמדים להתנדבות.

דרך מודעת 'דרושים' בסניף: חשוב לפרסם מודעת 'דרושים' גדולה ומפורטת בסניף ולתלות אותה במקום מרכזי (בלוח מודעות, בכניסה לסניף, במעלית וכדומה).

דרך מתנדב קשרי קהילה: ניתן למנות מתנדב שיהיה אחראי על קשרי הקהילה בסניף. המתנדב יפעל בקרב גורמים מרכזיים בעיר ויצור מערך קשרים עם בעלי תפקידים העשויים לסייע בגיוס מתנדבים.

כמו כן, אפשר לגייס למשימת איתור מתנדבים מתאימים גם את **העובדים בשכר**, את **חברי ועד המנהל** ואפילו את **התורמים** של הארגון.

גיוס חוץ ארגוני: דרכים נוספות לגיוס מתנדבים

גיוס חוץ ארגוני מבוסס על שיווק ההתנדבות לגורמים בקהילה ומחוצה לה. תהליך שיווק זה נשען למעשה על בניית רשת של קשרים עם גורמים ומוסדות רבים, המהווים מעין 'קבלני משנה' לגיוס מתנדבים, לדוגמה: קשר עם מחלקת הרווחה בעירייה.

קשר מסוג זה צריך להיות ארוך טווח ולהוביל לבנייה של מערכת יחסים ארוכה ומחויבות הדדית. לפיכך, פגישות חד פעמיות אינן מועילות, אלא מהוות רק שלב ראשון בבניית הקשר. חשוב לברר עם כל מוסד כבר בתחילת ההתקשרות מהו הצורך האמיתי שלו, ומה האינטרס שלו לגייס מתנדבים בעבורו, וכך למצוא את נקודת ההשקה של האינטרסים בין שני הארגונים. למשל, קשר עם מחלקת הרווחה של ארגון ציבורי יכול לשרת את שני הצדדים: ההתנדבות יכולה לתת למחלקת הרווחה פתרון מצוין לפורשי הארגון, ומבחינת ארגון המתנדבים הקשר מאפשר לו להגיע למאגר רחב של מתנדבים.

כאמור, אין להסתפק רק ביצירת קשר ראשוני; צריך להזכיר לגורמים המתאימים חזר והזכר את חשיבות מערכת היחסים, אם בקביעת פגישת מעקב, אם בהעברת מידע שוטף בדואר אלקטרוני (כולל יידוע לגבי שירותים נוספים הפתוחים למתנדבים, או 'מכרזים' לתפקידים חדשים), אם במשלוח עלונים והזמנות לאירועים, וכדומה.

יש לראות בתהליך 'ריצה למרחקים ארוכים', וצריך לדעת להתמודד גם עם חוסר שיתוף פעולה או עם חוסר הצלחה. כאשר יש קושי ליצור שיתוף פעולה בארגון מסוים, אפשר לפנות לגורמים אחרים באותו ארגון או לארגונים מקבילים לו.

בפגישות כדאי לבטא את האמונה בהתנדבות וביתרונות שהיא נושאת בחובה עבור כל אדם, לתת ביטוי ליתרונות אלו ולשווקם לגורמים שמולם אנו עובדים.

כיצד לנהל שיחת שיווק אפקטיבית עם אנשי קשר במוסדות העשויים להפנות מתנדבים?

שיחת שיווק כוללת כמה שלבים:

א. בניית הקשר: מטרת שלב זה היא ליצור קשר ראשוני וקרבה בשיחת חולין ידידותית. גם אם בן השיח לא משתף פעולה בשיחה, חשוב לא לדלג על שלב זה, ולהשתדל לדבר במילים אמפטיות ומשתתפות, ולהימנע מלמהר לפרוש בפניו מיד את כל תורת גיוס המתנדבים.

ב. איתור צרכי הצד השני: צורך יכול להיות שונה מאדם לאדם וממוסד למוסד, ולא תמיד הוא גלוי מעל פני השטח. לשם כך יש להציג לצד השני שאלות עומק על מנת להבין את הצרכים האמיתיים שלו, כגון: מה הדבר החשוב לך בתפקידך? באיזה בעיות אתה נתקל? מה יכול להפוך את השירות שאתה נותן לאופטימלי? איך אנחנו יכולים לעזור לך?

מהתשובות לשאלות אלה ניתן לגלות את הערכים והאינטרסים של בן שיחנו: האם הוא מחפש כבוד, מוניטין, הצטיינות, תדמית של איש טוב וכדומה. כדאי להקשיב היטב למילים ולמה שביניהן. שאלות נוספות אפשריות הן: איך אתה יכול לעזור לנו? איך אתה רואה את אוכלוסיית היעד? איך אתה בדרך כלל מפיץ חומר? אילו פתרונות אחרים יש לך?

ג. הצגת הפתרון: גיוס מתנדבים שיענה על צרכים הדדיים: הבהרת היתרונות ההדדיים של ארגון המתנדבים ושל הגורם המפנה מתנדבים, וחשיבה משותפת על דרכי גיוס מגוונות: הרצאה, פרסום משותף, פעילות ממוקדת ומשותפת לגיוס קהל היעד, ועוד.

ד. **סיכום:** 'סגירת העסקה' וסיכום המשימות המעשיות ליישום ההחלטות - חלוקת עבודה, קביעת לוחות זמנים ותחומי אחריות. סגירה מסודרת של ההתקשרות מאפשרת לעשות מעקב בהמשך.

לאיזה גורמים כדאי לפנות לעניין שיתוף פעולה בגיוס מתנדבים?

א. העירייה/המועצה:

העירייה או המועצה המקומית יכולות להוות מקור מרכזי לגיוס מתנדבים, הן באופן ישיר דרך המחלקה להתנדבות, הן באופן עקיף על ידי קשרים עם המחלקות השונות שיפורטו להלן. מומלץ ליצור קשרים עם חברי המועצה, שדרכם ניתן 'לפתוח דלתות' ולהגיע למועמדים פוטנציאליים, במיוחד לתפקידים שקשה לאייש, כמו תפקידים בכירים או תפקידים ריכוזיים.

• **אגף הרווחה:** באגף הרווחה פועלות בדרך כלל כמה מחלקות שדרכן ניתן לגייס מתנדבים, או לקבל מידע על מועמדים פוטנציאליים:

מחלקת ההתנדבות: המחלקה מקבלת פניות מאנשים הרוצים להתנדב, בדרך כלל בפרויקטים עירוניים. דרך קיום קשר רציף עם מחלקה זו ניתן יהיה להגיע לשיתוף פעולה ולגייס מתנדבים רבים.

מחלקות הקשישים, הנכים וחינוך מיוחד: מחלקות המטפלות בבעלי צרכים מיוחדים, אשר מנהליהן מכירים את בעלי המקצוע בתחום ויכולים להפנות למתנדבים פוטנציאליים.

• **אגף החינוך:** דרכו ניתן להגיע לגורמים העוסקים בתחום החינוך: בתי ספר, ארגוני מורים, חינוך בלתי פורמלי וכדומה.

• **ועד העובדים:** יכול לשמש מאגר מידע רחב על מועמדים להתנדבות וכדאי להיעזר בו.

• **אגף תרבות או רווחה:** אירועים עירוניים שמארגנת העירייה יכולים לספק הזדמנות מצוינת להקים דוכן מידע שיפרסם את הצורך בגיוס מתנדבים. מכיוון שההתארגנות לאירועים אלה מתחילה זמן רב מראש, חשוב להיות בקשר עם אגף התרבות או הרווחה ולהתעדכן על האירועים הצפויים.

• **מועדוני קשישים:** בכל הערים פועלים מועדוני קשישים שדרכם ניתן לגייס מתנדבים. אפשר לתלות מודעה בלוח המודעות במקום, לתת הרצאה בנושא רלוונטי, ואגב כך להציע להם להתנדב, ועוד.

• **מנהלים קהילתיים/מתנ"סים:** במוסדות אלו יש תנועה ערה של אנשים הבאים למטרות שונות. ניתן לתלות במקום מודעה, לפרסם בעלון המתנ"ס וליצור קשר עם רכז/ת התרבות כדי לקבל מידע שוטף על אירועים שמארגן המתנ"ס ובהם ניתן לפרסם.

ב. ההסתדרות ומועצת הפועלים:

בסניף ההסתדרות ובסניפים המקומיים של מועצות הפועלים פועלת **מחלקת פרישה** ואפשר לפנות אליה בבקשה לסייע בגיוס מתנדבים. סניפים רבים מפעילים מועדונים לפורשים ודרכם אפשר להגיע למתנדבים. ניתן גם לנסות לפרסם בעלון של סניף ההסתדרות המקומי.

כדאי גם לבחון קשר אפשרי עם **ועדי העובדים המקומיים והוועד הארצי**, ולנסות להגיע דרכם למועמדים להתנדבות.

ג. הרבנות המקומית והמועצה הדתית:

הרבנות והמועצה הדתית מהוות גורם חשוב ביצירת קשר עם מתנדבים פוטנציאליים. הרבנים והגבאים מכירים היטב אנשים היכולים להתאים לתפקידים נדרשים, ויכולים להפנות אליהם. ניתן להסתייע ברבני העיר, ברבני שכונות/רבני קהילות, בחברי המועצה הדתית ובגבאי בתי כנסת.

ד. הביטוח הלאומי:

בחלק גדול מהערים פועל סניף ביטוח לאומי המפעיל **מחלקת התנדבות**. מחלקה זו מגייסת מתנדבים לפרויקטים שונים ודרכה ניתן לגייס לעתים מתנדבים שאין לאן להפנותם במסגרת מחלקות הביטוח הלאומי.

ה. בתי חולים/קופות חולים:

בבתי חולים יש שתי מחלקות שדרכן ניתן לגייס מתנדבים:

- **מחלקת רווחה ופרישה**: מדי שנה מפעילה מחלקה זו תכנית פרישה לעובדים העומדים לפרוש במהלך השנה. ניתן להציג בפניהם את האפשרויות המגוונות שיש בהתנדבות, לתת הרצאה בכנס בנושא, להקים דוכן וכדומה.
- **מחלקת מתנדבים**: מחלקה זו הפועלת בדרך כלל במסגרת אגף יחסי ציבור, מגייסת אליה מתנדבים בבית החולים. ניתן לבדוק מדי פעם אם ישנם מועמדים להתנדבות שלא נמצא להם תפקיד מתאים, ואז ניתן לגייס אותם.

ו. משרדי ממשלה, מפעלים ועסקים:

במפעלים, בעסקים ובמשרדי ממשלה רבים פועלות **מחלקות רווחה ומחלקות פרישה** שתפקידן להכין את העובדים העומדים לפרוש במהלך השנה. חשוב להיות בקשר מתמיד עם מחלקה זו ולבדוק מדי פעם אם יש בהן אנשים המעוניינים להתנדב. אחת לכמה חודשים מארגנת מחלקת הפרישה השתלמויות לעובדים וכדאי להופיע בהן, אם בהרצאה ואם בהפעלת דוכן.

בכל המפעלים ומשרדי הממשלה ישנה נכונות הולכת וגוברת לתרום לקהילה ולהתנדב. לרוב, ועד העובדים הוא אחראי על הנושא ומוכן לסייע בגיוס המתנדבים. כך למשל, **משרד התעשייה, המסחר והתעסוקה** מפעיל פרויקטים מיוחדים במטרה להחזיר מובטלים למעגל העבודה ושיתוף הפעולה עמו יכול להיות מוצלח ביותר.

ז. אגודות וארגונים:

בכל הערים פועלות עמותות רבות בתחום החברתי והחינוכי שדרכן ניתן לגייס מתנדבים. העמותות המרכזיות שאליהן ניתן לפנות הן:

1. **תנועת של"מ** (שירות לאומי למבוגר) המגייסת מתנדבים למגוון פרויקטים דרך רכזים מקומיים:
www.shalem-120.org.il

2. פרויקט **רוח טובה** המסייע בהשמת מתנדבים: www.ruachtova.org.il

3. אתר האינטרנט של **ארגון שתי"ל** מאפשר פרסום חינוך לתפקידי מתנדבים:
www.shatil.org.il/site/index.asp

4. **פורטל ההתנדבות** בישראל: www.ivolunteer.org.il

ומן העבר השני של טווח הגילאים, ניתן לפנות גם לתנועות הנוער, ולגייס מתוכן להתנדבות נערים ונערות שאינם מדריכים. רכזי השבטים/הסניף מעודדים מאוד את הנערים והנערות לתרום למען הקהילה, ואף שמדובר בהתנדבות לזמן קצר יחסית, הם יכולים לתרום רבות.

ח. ועוד דרכים יצירתיות לגיוס מתנדבים:

פתיחת קורס הכנה לפרישה בקהילה: מטרות הקורס הן לסייע לגמלאים הצעירים לבנות את חייהם החדשים ולהסתגל לסטטוס החדש, כאשר המגמה המשנית היא לגייס אותם כמתנדבים לארגון.

הצבת ביתן לגיוס מתנדבים בריד הספרים היוצר זיקה בין ההתנדבות לבין פנאי איכותי.

הצבת ביתן קבוע בבתי מלון שיאפשר לאורחים העוברים ושבים להיחשף לאפשרויות ההתנדבות בארגון, ומצד שני ייתן למלון דימוי חיובי של תמיכה בקהילה.

סטיקרים קולעים המעודדים התנדבות שיחדירו את המודעות להתנדבות בקרב הקהל הרחב.

דילמות בגיוס מתנדבים

תהליך גיוס המתנדבים מורכב, ומעלה דילמות רבות בקרב העוסקים במלאכת הגיוס. לעתים יש מועמדים המונעים מתוך רצון עז להתנדב, אך יכולותיהם וכישוריהם אינם עומדים בסטנדרטים הארגוניים; לעתים באים מועמדים הרואים בהתנדבות קרש קפיצה אישי והזדמנות לגזור ממנה רווח ציבורי או פוליטי; ולעתים המועמדים דווקא בעלי כישורים רבים מאוד, אך בתחומים שבהם אין צורך. חשוב שהעוסקים בגיוס מתנדבים יהיו מודעים לדילמות אלו ויפתחו דרכים להתמודדות עמן.

א. אנשים הבאים להתנדב מתוך רצון לגזור רווח אישי/ציבורי/פוליטי:

בפרק הקודם תוארו מניעי ההתנדבות, וברור כי לכל אדם הפונה להתנדבות יש אינטרסים שונים ורווחים אישיים שהוא מקבל מההתנדבות. אך לעתים הרווח איננו פנימי בלבד אלא עולה חשש שמדובר בניצול ההתנדבות למטרות עסקיות או פוליטיות. לדוגמה: איש ציבור הרוצה לקדם את מעמדו הפוליטי ואת

דימויו הציבורי באמצעות התנדבות; איש עסקים השואף להרחיב את חוג לקוחותיו באמצעות ההתנדבות; אדם שמתנדב מתוך שאיפה להשתלב בעתיד כעובד בשכר בארגון. כאשר האינטרס האישי עומד בסתירה להתנדבות ועלול לגרום נזק - צריך המגייס לדחות בנימוס את המתנדב.

ב. אנשים בעלי עבר בעייתי:

כאשר עומד לפנינו אדם בעל רקע פלילי או כזה הידוע בבעיות המשמעת שלו, רצוי לבדוק אם נכון לשלבו בארגון ואם לא יהיה בכך נזק לשאר העובדים השכירים והמתנדבים. יש לברר היטב מהם מניעיו ולקחת בחשבון את השפעתו על תדמית הארגון.

ג. התאמה חלקית של המועמד:

לעתים המועמד אינו עומד בכל דרישות התפקיד, ואז צריך לבחון אם ניתן להשלים את החסר בעזרת הכשרה, תקופת ניסיון וכדומה. גם, אם לפנינו מועמד שכישרו מתאימים אך הזמן העומד לרשותו בהתנדבות מוגבל - חשוב לבחון אתו אם מדובר במגבלה זמנית או קבועה, ואם יש סיכוי להרחיב בעתיד את המשרה.

ד. אדם בעל כישורים 'רבים מדי' (over qualified):

לעתים מגיעים מועמדים להתנדבות שיש להם ניסיון וידע מקצועי רבים יותר מהנדרש, או שהם בעלי ניסיון דווקא בתחום שאין לנו צורך בו. במקרים אלו צריך לבחון באופן יצירתי איזה תפקיד ניתן ליתפרי ל'אדם זה'. לעתים זוהי הזדמנות לפתיחת שירות חדש, להעמקת תהליכים ארגוניים וכדומה.

לסיכום, גיוס מתנדבים דורש הכרת המציאות החברתית שבתוכה פועל הארגון, והיערכות ארגונית יסודית של הגורמים האנושיים והאמצעים הטכניים הרלוונטיים. כך עובר גם למועמדים להתנדבות מסר של רצינות וענייניות כלפיהם.

מלאכת המחשבת של התאמת האדם לתפקיד מסוים עומדת ביסוד תהליך גיוס המתנדבים ודורשת גמישות ויצירתיות. כאשר מגיש את מועמדותו לפעילות התנדבותית אדם בעל תכונות מרשימות שאינן הולמות את התפקיד הנדרש, אין לדחותו על הסף. יש להודות לו על פנייתו, להביע באופן מפורש התרשמות חיובית מכישרו, ולהציע פרק זמן סביר של המתנה שבמהלכו יקדיש מגייס המתנדבים מחשבה יצירתית על בניית תפקיד חדש מתאים, ובדיקה עם כל יחידות הארגון למציאת עיסוק הולם לאותו מתנדב. בנוסף, ניתן להציע למתנדב עצמו לחשוב על יוזמות שהוא היה מעוניין לקחת על עצמו.

סוזן אליס (Ellis, 1996) משווה את תהליך גיוס המתנדבים לשיווק מוצר, כמו למשל 'קוקה קולה'. אף שמוטג זה רכש לעצמו קהל צרכנים גדול, לא פוחת הצורך שלו בפרסומות ובמסעות שיווק. גם ארגוני מתנדבים צריכים לחזור ולהדגיש בכל הופעה פומבית של נציגיהם, ובכל פרסום בכתב ובאינטרנט, את היותם ארגונים המבוססים על מתנדבים. הדגשת הצורך במתנדבים משמעה שהיקף פעילותו וצמיחתו של הארגון מותנה בהצטרפות מתמדת של מתנדבים לשורותיו, הצטרפות אשר נעשית באופן מובנה ומקצועי.

פרק שלישי: מיון מתנדבים וראיונות

רקע

בתהליך מיון המתנדבים מתאפשרת למנהל המתנדבים ההזדמנות לערוך היכרות מעמיקה עם המועמד להתנדבות בטרם שובץ לפעילות בארגון. על בסיס היכרות זו הוא יכול לקבל החלטה מושכלת באשר לשילוב המתנדב בארגון ושיבוצו הנכון לתפקיד.

מחקרים מעידים כי בעלי תפקיד המראיינים מתנדבים מתקשים לדחות פנייה של מתנדב המבקש להצטרף לשורות הארגון (בן דוד ואחרים, 2004). עצם המחשבה לשים סייגים בפני מי שמביע נכונות להתנדב, נתפסת בעיני מנהלי המתנדבים כזרה לרוח ההתנדבות, וכנוגדת את תפקידם לאפשר לאחרים לממש ערכים זולתיים וקהילתיים. הסתייגות נוספת נובעת מהחשש שהמיון ירתיע את המועמדים, ויפגע ברצונם להיכנס למעגל ההתנדבות. אם כך, מדוע חשוב כל כך לערוך מיון מדוקדק לפני הכניסה להתנדבות?

פירס (Pearce, 1993) טוענת כי בשלב המיון יש למנהל המתנדבים שליטה ניהולית רבה יותר והשפעה גדולה יחסית על יכולתו לממש מטרות ארגוניות באמצעות המתנדבים. בהמשך הדרך פוחתת יכולת השליטה של מנהל המתנדבים והשפעתו מורכבת יותר, משום שקשה לו להפעיל מנגנוני פיקוח מובהקים. כיוון שכך, שלב המיון הראשוני וההחלטה את מי להכניס פנימה הוא חשוב ביותר. סביר להניח כי חוסר התאמה, הבולט כבר בשלב המיון, יבוא לידי ביטוי גם בהמשך דרכו של המתנדב, ויוביל לחיכוך, לחוסר שביעות רצון, ולמתח של שני הצדדים, והנזק עלול להיות מרובה מהתועלת.

כמו כן, בתהליך מיון רציני לא רק נמנעים מלקבל מועמדים בלתי מתאימים, אלא גם נמנעים מלדחות מועמדים ראויים. בנוסף, ריאיון הכניסה והמיון יוצר אצל המתנדב תחושה שמתייחסים אליו בכבוד וברצינות.

להלן דוגמאות לקשיים שיכולים לבוא לידי ביטוי כבר בתהליך המיון:

- **פער בין ההצהרות ליכולת:** לעתים המועמד מצהיר על ניסיון ויכולת בתפקיד מסוים אבל בבירור לעומק מסתבר שקיים פער בין התפקיד שאותו מילא בעבר, לבין התפקיד המבוקש. למשל: אדם שפרש מתפקיד בכיר באוניברסיטה וטוען שהוא יודע לעבוד על מחשב, אך לאחר התנסות בפועל מסתבר ששליטתו במחשב מועטה; או אדם שפרש מתפקיד מחסנאי בצבא, אך מתגלה שהוא מתקשה מאוד לנהל מחסן באחד הסניפים. לעתים הפער בין ההצהרה לבין היכולת בפועל נובע משחיקה מקצועית של המרואיין, או מרצון אמיתי לתרום מבלי להבין לאשורה את חשיבות הניסיון המקצועי. בהיעדר בירור מעמיק בשלב המיון, עלול המראיין להתרשם מהצהרות המועמד, והאכזבה בהמשך תהיה קשה. במקרים הפוכים, המועמד יכול להצהיר על חוסר ניסיון, ולהציג 'כותרת תפקיד' שאינה

מרשימה או אינה רלוונטית, אך במהלך הריאיון ובמסגרת תקופת הניסיון מסתבר שיש לו יכולת למידה גבוהה, והוא מבצע את תפקידו בצורה מצוינת, גם ללא ידע קודם בתחום. לסיכום, יש לשים לב להטיה תפיסתית שעלולה לגרום למראיין לקבל החלטה המבוססת על הדימוי הנוצר אצלו לגבי המרואיין, מתוך סטריאוטיפים ודעות קדומות שיש לו לגבי מקצוע הנתפס כנחשב ויוקרתי או לגבי מקצוע הנתפס כפחות נחשב.

- **קשיים בתפקוד ובאיכות הביצוע:** תהליך המיון יכול לזהות פערים ביכולות של המתנדב, למשל אם המתנדב לא יודע כלל לעבוד על מחשב; אם המתנדב אין גישת שירות; או אם יחסי האנוש שלו לקויים.
- **פערים בציפיות:** בתהליך המיון ניתן לגלות פערים בין ציפיות המתנדב וציפיות הארגון לגבי מהות התפקיד והמחויבות הנדרשת במסגרתו. כך ניתן למשל לגלות אם המתנדב לא מעוניין להשתתף בהדרכות או בישיבות צוות, או אינו מוכן להקדיש את הזמן הנדרש לביצוע התפקיד.

תהליך המיון

תהליך המיון כולל את המרכיבים הבאים:

- א. **קורות חיים** שיספקו מידע על השכלת המועמד, על הרקע והניסיון המקצועיים שלו, על לימודים או עבודה נוספת בהווה, וכן יספקו פרטים כלליים עליו כגון: גיל, מקום מגורים, יכולת ניידות ברכב וכדומה.
- ב. **שאלון** שממלא המועמד להתנדבות הבודק בקצרה את הפרטים הפורמליים לעיל וכן את המניעים של המתנדב להצטרף להתנדבות, את העדפותיו לגבי ההתנדבות המבוקשת, את יכולתו לעמוד בהתחייבות הנדרשת, ועוד.
- ג. **ריאיון עומק** עם המועמד, שנועד לברר את מידת התאמתו להגדרת התפקיד על פי קריטריונים של השכלה, ניסיון מקצועי, מאפיינים אישיים, תכונות ודפוסי התנהגות, יכולות וכישורים, מניעי ההתנדבות, פונקציות שאותן הוא שואף למלא באמצעות ההתנדבות, עמדות וערכים, תפיסותיו וציפיותיו מן ההתנדבות.
- ד. **משימה לדוגמה:** ניתן לבקש מהמועמד לבצע משימה כלשהי הקשורה לדרישות התפקיד, כדי שניתן יהיה להתרשם מעבודתו באופן בלתי אמצעי. ממועמד לתפקיד בתחום ניהולי ניתן לבקש למשל משימת כתיבה (ניתוח אירוע בחיי הארגון, התמודדות עם דילמה הקשורה לניהול מתנדבים, וכדומה). בדומה ניתן לבקש לבצע משימה כלשהי במחשב, לבצע עבודה טכנית, או לתת הרצאה של 5 דקות לפי דרישות התפקיד.
- ה. **המלצות:** במקרה של מועמדים לתפקידים ניהוליים, או מועמדים שלגביהם קיים ספק כלשהו, רצוי לבקש המלצות מאנשים המכירים את המועמד במעגלי העבודה או הקהילה שלו, שיעידו על אישיותו ועל איכות עבודתו. המועמד עצמו מפנה את המראיין לממליצים עליו.

ו. **תקופת ניסיון:** פרק זמן של כחודש וחצי עבודה בפועל, שבו שני הצדדים יכולים לבחון באופן בלתי אמצעי את התפקיד ואת מידת התאמתו למתנדב וכן את מידת התאמת המתנדב לארגון. בתום תקופה זו נפגשים שני הצדדים לשיחת משב שבה ניתן להעלות לבטים וקשיים, ובעקבותיה מתקבלת החלטה סופית אם לקבל את המתנדב לתפקיד זה, אם לדחותו או אם להפנותו לתפקיד אחר.

בשלב תיאום הציפיות הנערך עם המועמד במהלך קליטתו, יש להדגיש בפניו כי הוא יתחיל להתנדב במסגרת תקופת ניסיון, וכי רק לאחריה יבחנו שני הצדדים אם ממשיכים הלאה ביחד (על כך נרחיב בפרק הבא שיוקדש לנושא קליטת מתנדבים).

הריאיון

הכנה לריאיון

בטרם ייגש לראיון את המועמד צריך המראיין לנקוט כמה צעדים מקדימים:

עיון חוזר בהגדרת התפקיד ודרישותיו: הגדרת התפקיד (ראו לעיל, בפרק השני) היא כאמור כלי מרכזי בריאיון, וניתן למעשה להשתמש בה כבסיס לריאיון כולו. כיוון שכך, חשוב שהמראיין ישלוט בכל דרישות התפקיד הנדרש ובמשמעויותיו.

עיון בקורות החיים של המתנדב: המראיין צריך לשים לב לקשיים טכניים העלולים להקשות על המתנדב כגון מקום מגורים רחוק, היעדר רכב או תחבורה מתאימה, וכן למחויבויות אחרות של המועמד העלולות להשפיע על פניותו (עבודה, לימודים), כמו גם למעבר תעסוקתי תכוף המעורר סימני שאלה לגבי חוסר יציבות. נקודות אלו יעלו לבירור במהלך הריאיון.

ריאיון טלפוני: לקראת הזמנתו לריאיון ישוחח המראיין בקצרה עם המועמד, ויבדוק אם הוא עומד בתנאי סף לתפקיד הנדרש. במסגרת זו הוא יבחן פרטים אינפורמטיביים ויתרשם באופן כללי מן המרואיין, מהרקע והניסיון המקצועי שרכש, מקיומן של מיומנויות נדרשות (למשל עבודה במחשב), מהיעדר הגבלות כמו מקום מגורים, חוסר ניידות (רכב), חוסר פניות (זמן), ומבעיות פיזיות או אחרות. לא תמיד ניתן לקיים ריאיון טלפוני, ואז יש להעלות שאלות אלו בריאיון העומק.

עיון בשאלון קצר שמילא המועמד או בטופס בקשה להתנדבות: המראיין צריך לשים לב לקשיים אפשריים העלולים לפגוע בהתנדבות, כמו ניידות, מחויבות קודמת למשפחה (ילדים ונכדים, בן או בת זוג), תחביבים או מקום התנדבות נוסף, וכן לציפיות לא ראליות של המועמד מההתנדבות. בנוסף, השאלון מאפשר להתרשם מידיעת עברית, שגיאות כתיב וכדומה.

ניהול הריאיון

כאמור, מטרת הריאיון היא בראש ובראשונה להגיע להתאמה מרבית בין המתנדב הפוטנציאלי לבין צורכי הארגון. הריאיון מבוסס על הגדרת התפקיד שפורטה בפרק הקודם. המראיין מציג בפני המרואיין באופן מפורט ומדויק את דרישות התפקיד, מברר עמו אם יוכל לעמוד בהן; האם התנסה בעבר בביצוע משימות

מעין אלו; אילו כוחות גילה במהלך התמודדויות אלו ומה היו הקשיים. בדרך זו גם המועמד מבין מה מצופה ממנו, והדיון על התאמתו לתפקיד הופך לענייני, הוגן ומכבד, ובעיקר ברור לשני הצדדים.

במהלך הריאיון יכול המראיין להתרשם מדברי המראיין באופן ישיר, ומשפת הגוף שלו באופן עקיף: האם המראיין משדר עצבנות ומתח, מוזרות כלשהי (כגון בהייה), חוסר ביטחון או עודף ביטחון; האם הוא נעים הליכות או תוקפני; האם הוא נוטה להפריז בדיבור או ממעיט לדבר; האם דיבורו לקוני; האם הוא פסיבי או אקטיבי; האם הוא יוצר קשר עין או נמנע מכך; האם הוא חם וחברותי או מסוגר ומכונס בעצמו. כל היבט כזה יש לבחון בהתאם לדרישות התפקיד. במהלך הראיון כדאי שהמראיין יכתוב בתמציתיות את דברי המראיין, ויציין בנפרד את התרשמותו לגביו. ניתן לחלק את הדף לשניים, כך שחלקו האחד יכיל את תמצית דברי המראיין וחלקו השני הערכות ופרשנויות של המראיין לגביו.

ריאיון הקבלה להתנדבות צריך להיעשות בצורה מקצועית, אך בשונה מריאיון רגיל של קבלה לעבודה שבו נשמר ריחוק מסוים בין המראיין למראיין, ודרישות התפקיד מוצגות באופן פורמלי ומחייב, הרי שבריאיון להתנדבות המראיין משדר רכות, והשיחה פתוחה ונינוחה. המראיין שואל את שאלותיו באופן חיובי, למשל: במקום לשאול על אי הצלחה בעברו של המתנדב הוא ישאל על הצלחה, וממנה ינסה ללמוד על המראיין.

אופן החשיבה של המראיין לצורך התנדבות שונה מאופן החשיבה של מראיין לצורך עבודה בשכר. הוא פועל באופן יצירתי וגמיש יותר, מתוך ראיית האדם העומד לפניו ובחינה אמיתית אם ניתן לתפור את התפקיד על פי מידותיו, ולהגמיש את הדרישות הקיימות או את מקצתן, או למצוא מענה לצרכיו בדרכים אחרות. יחד עם זאת, מחויב המראיין לדרישות המקצועיות של התפקיד ולעמוד על מילויין. לדוגמה, בשיחת טלפון מקדימה סיפר מועמד כי הוא מעוניין בהתנדבות אחת לשבוע. על פניו, סתרה אמירה זו את דרישות התפקיד המחייב התנדבות פעמיים בשבוע. כאשר הגיע המתנדב לריאיון ונפגש עם הצוות, הוא הבין לעומק את משמעות התפקיד והחליט שלאחר תקופת ניסיון יבוא פעמיים בשבוע. התרשמותו האישית של המתנדב מדרישות התפקיד מחד, וגמישות המנהל מאידך, יצרו את הפתח לקליטת המתנדב.

כללים לביצוע ריאיון מוצלח:

- **המראיין צריך לשדר נינוחות, אמפטיה וקשב:** המראיין עלול להתרגש מהמעמד, ולכן יש להימנע מחקרנות-יתר ומשיפוטיות. המראיין צריך לנסות להפיג את חששותיו של המראיין, ועם זאת לאסוף מידע רב ככל שניתן על התאמתו לתפקיד. חשוב שהמראיין יהיה פנוי לחלוטין לריאיון ויקדיש את מלוא תשומת לבו למראיין. עליו להימנע ככל האפשר מהפרעות ומשיחות טלפון נכנסות. ככל שתגבר הפניות של המראיין ותשומת הלב שלו, כך הוא יוכל להפיק את מרב המידע מן הריאיון.
- **זירת הריאיון צריכה להיות נעימה, אינטימית, נגישה:** מומלץ לשבת פנים אל פנים מול המראיין, ללא שולחן מפריד, ולהעמיד את הכיסאות באלכסון ולא זה מול זה. בדרך זו מועבר מסר של שיחה בלתי פורמלית. מקובל להציע שתייה חמה או קרה במהלך הריאיון. יש לאפשר

למועמד פרטיות ולקיים את הריאיון בחדר סגור או לפחות בחלל סגור יחסית שיקנה לו ביטחון, ויבטיח דיסקרטיות ואפשרות להעלות נושאים רגשיים ואישיים בחופשיות וללא הפרעות.

מתנדבים רבים מבקשים להתנדב לאחר שחוו מקרה אישי, ובמהלך השיחה הם חושפים פרטים אישיים ומשתפים בתחושות ורגשות. גם אם המרואיין "גולש" בסיפורו האישי, חשוב שהמרואיין יעניק לו אוזן קשבת, וייתן לכך מקום.

- **יצירת דיאלוג ושיחה**: יש לנהל את הריאיון בצורה פתוחה ומאפשרת, שיאפשר למועמד להיות משתתף פעיל בשיחה ולא סביל. בדרך זו המועמד יחוש מעורבות ושייכות כבר מההתחלה. יש לעודד אותו לשאול שאלות, להביע חששות וספקות ולחשוב ביחד על משמעות הדברים וכיצד ניתן להתמודד עמם.
- **שאלות פתוחות ובלתי מכוונות**: יש להציג למועמד שאלות שיעודדו אותו לדבר ולספר על עצמו, לבקש דוגמאות ותיאורים ולהימנע מהכוונה לתשובה מסוימת. לדוגמה: במקום לומר: 'אני מבין שיש לך ניסיון במתן שירות', כדאי לבקש מהמרואיין לספר על ניסיונו כנותן שירות.
- **הימנעות מהבעת התרשמות שלילית**: גם אם הרושם הראשוני מן המועמד הוא של אי התאמה, והמרואיין נוטה לשלול את מועמדותו, עליו לזכור כי זוהי רק התרשמות ראשונית ולא מספקת, ולהיות מודע להנחות המוקדמות שלו העלולות להובילו לשיפוט שגוי. בכל מקרה עליו לשמור על עמדה מקצועית ועניינית, ולהימנע מלשדר זאת למרואיין בתנודות ראש, בהימנעות ממבט ישיר, במבטים חטופים בשעון, בסימני עצבנות בידיים (כמו תיפוף בעיפרון או משחק בחפצים), בקטיעת דבריו של המרואיין ובסימני אי-שביעות רצון וקוצר רוח אחרים.
- **מיקוד בהגדרת התפקיד**: כאמור, ניתן לנהל את הריאיון רובו סביב הגדרת התפקיד ומידת התאמתה למרואיין. כאשר שני הצדדים מחזיקים בנפרד עותק של הגדרת התפקיד, הם יכולים לעבור יחד על הסעיפים וליצור תשתית עניינית וברורה ביחס לתפקיד המוצע. בדרך זו משדר המרואיין רצינות ושקיפות, והמתח של המרואיין יורד. השיחה מעוגנת בהיבטים קונקרטיים שאינם מאיימים, וזוהי דרך נעימה ויעילה לדלות פרטים על המרואיין, על ניסיון חייו ועל הגורמים המניעים אותו להתנדב, מבלי להתחבט בשאלות ישירות העלולות להביך ולהרתיע אותו.
- **הבעת תודה והערכה**: יש לזכור לאורך כל הריאיון כי מדובר באדם המבקש לתרום לארגון, ועל כן חשוב להודות לו הן בפתח הריאיון והן בסופו על נכונותו להתנדב ועל הזמן שהקדיש לריאיון.

מבנה הריאיון

הריאיון בנוי משלושה חלקים: פתיחה, גוף הריאיון, סגירה וסיום.

הפתיחה - צריכה להיות נינוחה ומאפשרת. כדאי לפתוח בדברי היכרות, להציג את שם המרואיין ואת תפקידו, לנקוט צעדים שמטרתם 'להפשיר את הקרח' וליצור אווירה נינוחה, למשל 'אני שמח שבאת

ומעריך את נכונותך להתנדב'. בפתחה יש לכלול רקע קצר על-אודות הארגון ועל התפקיד המבוקש. ניתן להציג בפני המרואיין את תעודת הזהות של הארגון ונתונים מרכזיים.

גוף הריאיון - נועד לברר את המאפיינים האישיים של המרואיין, ביניהם מניעי ההתנדבות שלו. במסגרת תהליך הבירור יש לשים לב לדברים שהמרואיין אומר, ולאופן אמירתם - שפת הגוף, טון הדיבור, מבט העיניים, אופן ההתייחסות לשאלות (התמקדות בשאלה או פיזור, הרחבת יתר או לקוניות וכדומה). כמו כן, יש לשים לב לעודף מוטיבציה, להתלהבות-יתר או לכל סימן אחר שעלול לעורר סימני שאלה. יש להרבות בשאלות פתוחות ולבקש לתת דוגמאות שימחישו את דברי המרואיין. אם במהלך הריאיון יש שינוי בהתרשמות שלנו לגבי המרואיין, רצוי לבחון את התאמתו לתפקיד אחר.

סגירה וסיום - לקראת סיום הריאיון יש להכין את המרואיין ולומר לו בהתקרב הזמן 'אנו עומדים לסיים את הריאיון', זאת על מנת לתת לו שהות להתכונן לסיום הריאיון, ולהספיק לומר דברים החשובים לו. בסיום הריאיון יש להביע דברי תודה והערכה, ולהציג את התהליך עד לקבלת ההחלטה כולל משך הזמן הצפוי עד להודעתה. כמו כן ניתן להזכיר למרואיין פרטים פורמליים לגבי דרישות התפקיד.

אין לתת למרואיין רמז לגבי התרשמות המראיין ממנו, קבלתו או דחייתו לתפקיד המוצע. כמו כן רצוי לא לומר לו במקום מה הוחלט לגבי השתלבותו במערכת, על מנת לאפשר מרחב של זמן וחשיבה לצורך גיבוש ההחלטה. בתום הריאיון ניתן לבקש מהמרואיין לתת שמות של ממליצים שניתן לפנות אליהם כדי לקבל עליו חוות דעת נוספת.

נושאים מרכזיים לבירור בגוף הריאיון

- השכלה.
- ניסיון קודם.
- מניעים להתנדבות: מניעים של עזרה לזולת, מניעים חברתיים, מניעים חומריים, מניעי פנאי, מניעים הקשורים במנגנון הגנה.
- רובד פסיכולוגי: תכונות מאפיינות כגון: אחריות, יציבות, יכולת התמודדות עם קשיים ולחצים, מנהיגות, יכולת עבודה בצוות, אמינות, ולחלופין: כוחניות, חיפוש אחר סטטוס חברתי באמצעות ההתנדבות, קשיים ביחסי אנוש וכדומה.
- מיומנויות וכישורים: יכולת עבודה על מחשב, כישורי ארגון וניהול, כושר ביטוי בכתב ובעל פה, ידיעת שפות וכדומה.
- ציפיות של המתנדב מהארגון וציפיות הארגון מהמתנדב (חוזה פסיכולוגי).
- מידת הזמינות להתנדבות.

סוגי שאלות שבהן ניתן להשתמש במהלך הריאיון

שאלות פתוחות: "ספר לי על...". "מה יגרום לך להתאכזב מההתנדבות?", "מה יגרום לך תחושת סיפוק?".

שאלות המזמינות את המתנדב לשתף בניסיון עבר: "האם התמודדת בעבר עם עבודה בצוות?", "מה היו הקשיים שלך?" "כיצד התמודדת עמם?".

שאלות 'חיוביות': המתמקדות בזיהוי מצבים חיוביים או בהצלחות בעברו של המרואיין.

שאלות 'מתגלגלות': שאלה מובילה לשאלה, לעתים על ידי שאלות הרחבה בלבד: "ספר לי יותר על נושא זה", "תן לי דוגמה לכך", "למה כוונתך באמירתך..".

שאלות השלכתיות: שאלות המדמות מצב שעלול להיווצר במהלך ההתנדבות: "אילו תעמוד בפני לקוח כועס ועצבני, שיתקיף אותך ברמה אישית, כיצד תתמודד?".

שאלות סקלה: למשל: "בסולם מ-1 עד 10, היכן היית ממקם את עצמך בתחום השירות ללקוח?".

אין מקום לשאלות המתחילות במילה 'למה', שכן הן עלולות ליצור תחושת שיפוטיות. במקום לשאול "למה אתה מעוניין בתפקיד?" ניתן לשאול: "מה הביא אותך לתפקיד?" כמו כן, כדאי להימנע משאלות המתחילות במילה 'האם', המעודדות תשובות קצרות של 'כן' ו'לא'.

להלן שאלות ריאיון לדוגמה:

- ספר על עצמך.
- מה מביא אותך להתנדבות?
- האם התנדבת בעבר? תאר אירוע משמעותי.
- מה הביא אותך לבחור בארגון זה?
- מה הציפיות שלך מההתנדבות?
- מה יגרום לך לחוש מסופק ומרוצה מההתנדבות?
- מה עלול לגרום לך להתאכזב, לחוש ש"זה לא בשבילך"?
- מה יגרום לך לרצות להפסיק להתנדב?
- ספר לי על מצב שבו הרגשת במיטבך.
- ספר על הצלחה שלך.
- מה הנקודות הטובות יותר והטובות פחות אצלך?
- כיצד אתה רואה את עצמך משתלב בעבודת צוות? מה יכול להקשות עליך? מה יכול להיות מספק בעבורך?
- כיצד תתמודד במצבי לחץ?
- באיזו מידה / עד כמה חשוב לך לעבוד בחברת אנשים?
- באיזו מידה / עד כמה חשוב לך להיות בקשר ישיר עם המוטבים (נעזרים/לקוחות)?

- באיזו מידה / עד כמה חשוב לך לרכוש ידע והבנות חדשות במהלך ההתנדבות?
- באיזו מידה / עד כמה ההתנדבות חשובה לצורך הקריירה שלך?
- באיזו מידה / עד כמה / באילו תחומים אתה מצפה להתקדם במסגרת ההתנדבות?

הערכת המועמד והתאמתו לתפקיד

בתום הריאיון צריך המראיין לגבש הערכה לגבי המועמד. למעשה, קיימות שלוש החלטות אפשריות:

- המועמד מתאים לתפקיד המוצע.
- המועמד מתאים להתנדבות בארגון, אך כרגע אין צורך מידי המתאים לכישוריו. יש להכניסו לרשימת המתנה, ולשמור עמו על קשר עד להפעלתו כמתנדב בארגון.
- המועמד אינו מתאים להתנדבות בארגון. יש לשקול אם הוא עשוי להתאים להתנדבות בארגון אחר.

תהליך ההערכה מתבצע על בסיס סיכום ההתרשמות של המראיין ממאפייניו, מתכונותיו ומדפוסיו התנהגותו של המרואיין, כפי שעלו במהלך הריאיון, ובחינתם אל מול הגדרת התפקיד.

הודעה למועמד

כאשר ההחלטה חיובית, יש להודיע על כך בהקדם האפשרי למועמד ולקבוע עמו פגישה לצורך תיאום ציפיות, תחילת תקופת הניסיון ותהליך אוריינטציה לארגון ולתפקיד.

אם המראיין החליט כי המועמד אינו מתאים, יש להודיע לו על כך בטלפון או בכתב בצורה מנומסת ומכובדת. יש להדגיש בפניו כי הוא נדחה בשל **היעדר התאמה** בין כישוריו לתפקיד הנדרש, כלומר: **לא כישוריו של המועמד הם שפסלו אותו אלא חוסר ההתאמה לתפקיד המסוים**. ניתן לציין בפניו כי בבוא העת, כאשר יהיה תפקיד מתאים, נברר עמו אם הוא מעוניין בכך. יש להימנע מדחיית משימה לא נעימה זו כדי לא לגרום למועמד לפתח ציפיות שווא.

פרק רביעי:

קליטת מתנדבים

היה לי קשה לעבור להיות מתנדבת. בעבודתי ניהלתי מערך חשוב, עם המון אחריות וצוות עובדים גדול. כאן נכנסתי לתפקיד אדמיניסטרטיבי. לא רציתי לדרוך על אף אחד ולא לפגוע באף אחד. היום הדברים יותר ברורים לי, אני בצוות המוביל של המחלקה, אני מרגישה שמעריכים אותי ושמצאתי את מקומי

(מתוך שיחה עם מתנדבת)

רקע

כניסה לעבודה חדשה, ולתפקיד חדש, לא כל שכן כניסה לתפקיד התנדבותי, כרוכה במורכבות רבה. המתנדב החדש נדרש להסתגל למכלול רחב של פרטים הקשורים בתפקיד החדש ובארגון, ולא פעם גם לסטטוס ההתנדבות עצמו. במחקר של דבי חסקי לוונטל (2005) היא טוענת כי תהליך סוציאליזציה מוצלח הביא לחוויית התנדבות חיובית יותר, והשפיע, בצירוף גורמים נוספים, על התמדתן של מתנדבות במרכז לנפגעות תקיפה מינית. לחלופין, סוציאליזציה לא מוצלחת עלולה לגרום לנשירה של מתנדבים (שם).

אופן קליטת המתנדב בארגון ישפיע על תפיסתו הכללית את הארגון. במבט לאחור יכולים המתנדבים לקבוע כי 'זרקו אותי למים'; 'אף אחד לא ליווה אותי בתהליך הקליטה', או להפך: 'נתנו לי הרגשת שייכות נהדרת מיד בהתחלה', 'הכניסו אותי בצורה מסודרת לתפקיד', 'קיבלתי את כל המידע שהיה נחוץ לי'.

תהליך הקליטה כולל את המהלכים הבאים:

- תיאום ציפיות המחדד את הזכויות והמחויבויות ההדדיות של המתנדב והארגון.
- אוריינטציה לתפקיד ולארגון.
- תקופת ניסיון.
- כניסה רשמית של המתנדב לארגון המתבטאת בחתימה חגיגית על אמנה.

תיאום ציפיות

תיאום הציפיות מאפשר להבהיר, לחדד וללבן נושאים משמעותיים בין המנהל והמתנדב. במסגרתו נערכת שיחה מפורטת בין המתנדב והמנהל הישיר, ובה מבהיר המנהל את ציפיותיו מהמתנדב, מציין את חשיבות

התפקיד שהמתנדב אמור למלא, את הגדרת התפקיד ואת הדרישות הכרוכות בו. המתנדב מצדו מוזמן להציג את ציפיותיו שלו מההתנדבות בכלל ומהתפקיד המיועד בפרט, לחדד מגבלות העומדות בפניו, להעלות ספקות נוכח ההשתלבות בארגון, וכדומה.

חשוב להדגיש כי דווקא במסגרת התנדבותית, שבה קיים טשטוש מסוים של גבולות, אחריות ומחויבות - תיאום הציפיות הכרחי על מנת ליצור מסגרת אופטימלית שבה ברור לכל אחד מהצדדים, המתנדב והמנהל, מהן הדרישות ומהם גבולות הפעילות. דרישות שלא יוזכרו בשלב זה עלולות להיתפס על ידי המתנדב כחשובות פחות ואף כמיותרות ומעמיסות.

בנוסף, תהליך תיאום הציפיות עשוי למנוע אכזבות משני הצדדים, למתן שאיפות וחלומות ולעגן אותם במציאות. חשוב להגדיר איזה דברים עשויים להתאפשר במסגרת ההתנדבות ואיזה לא. יש לציין במפורש אם התפקיד כולל גם משימות שאינן נוחות ונעימות ואת חשיבותן, ועם זאת להדגיש את המשימות המאתגרות. בכל מקרה כדאי "לפתוח חלונות" - להציג את התפקיד כפי שהוא בהווה ולציין גם את אפשרויות ההתקדמות.

מבחינת הארגון, תיאום הציפיות יכלול את הנקודות הבאות:

- הבהרת מטרת התפקיד והרציונל לקיומו.
- פירוט המשימות במסגרת התפקיד כולל התפוקות הרצויות ולוחות הזמנים ודרישה לאיכות הביצוע.
- הבהרת המחויבויות, הסמכויות והאחריות במסגרת התפקיד וכן הסבר על המשימות שאינן בתחום סמכותו של המתנדב.
- הבהרת היקף התפקיד (שעות וימים). הדגשת חשיבות ההגעה בזמן והעזיבה בזמן.
- ציון המרכיבים המספקים יותר והמספקים פחות במסגרת התפקיד, ותרומתם לסניף או לשירות.
- הדגשת חובת ההשתתפות בהכשרה בעת הכניסה לתפקיד ובהדרכות השוטפות במהלך ההתנדבות.
- הבהרת כללי היעדרות והחופשות, כולל חובתו של המתנדב למצוא לעצמו מחליף במקרה של היעדרות בלתי מתוכננת.
- הבהרת חשיבות העבודה על פי נהלים ושיטות מוסכמות.
- הבהרת חשיבות השמירה של קשרים נאותים וסדירים עם השותפים לתפקיד: הכפופים, הממונים והעמיתים.
- הבהרת הצורך בדיווח שוטף על בעיות מיוחדות.
- ציון התנאים הפיזיים והמשאבים העומדים לרשות המתנדב לצורך ביצוע התפקיד.
- ציון התגמולים שמקבל המתנדב מהארגון (החזר נסיעות, מתנות וכו')
- קביעת צמתיים לקבלת משוב ולבחינת תוצרי העבודה ודרכי העבודה.
- פירוט תהליך הקליטה הצפוי.

בנוסף, יתייחס תיאום הציפיות גם לערכים ארגוניים:

- הכרת חזון הארגון וערכיו.
- שמירה על רמת שירות גבוהה ללקוחות פנים וחוץ: יחס חם, שירות איכותי ומקצועי, התייחסות למגוון צורכי הלקוח.
- הבהרת הנורמות הארגוניות: צורת לבוש, דרכי תקשורת, עמידה בלוח זמנים וכדומה.
- דרישה להקפיד על אתיקה ארגונית וסודיות.
- מחויבות לתהליכים ארגוניים: למידה, תקשורת וכו'.

למתנדב, מצדו, יש זכות לצפות לקבל דלת פתוחה וגישה ישירה למנהל הישיר; לתפקיד המוגדר בבהירות; להכשרה הולמת; לקבל כלים לביצוע העבודה ומרחב עבודה הולם; ליחסי עבודה תקינים עם הצוות השכיר ועם מתנדבים אחרים; למשוב חיובי ומתקן על עבודתו; להזדמנות לשוחח על נושאים או בעיות המעסיקים אותו בעבודתו. ומעבר לכול, למתנדב יש זכות לצפות לכך שהארגון יכבד את זמנו וישקיע אותו במשימות חשובות.

לסיכום, שלב תיאום הציפיות הנו הזדמנות שאינה חוזרת על עצמה, לתרום להשתלבות טובה של המתנדב בארגון. תיאום הציפיות מתרחש בצומת קריטי, על סף הכניסה לארגון, כשהמתנדב עוד לא גיבש לעצמו מערך מסודר של תפיסות ונורמות התנהגות ביחס להתנדבות. בשלבים מאוחרים יותר המתנדב כבר בונה לעצמו תמונה של תפקידו כמתנדב (תפיסת תפקיד), ולאחר שתמונה זו התגבשה והתעצבה קשה מאוד לשנותה. תפיסת התפקיד של המתנדב תשפיע על מידת מחויבותו לארגון, על התייחסותו להדרכה והעשרה במסגרת התפקיד, על נכונותו להיות "ראש גדול" וכדומה.

תיאום הציפיות מוביל לבניית חוזה בין הארגון למתנדב, אשר כולל את מסגרת ההעסקה, את משך ההעסקה, ואת חובותיהם וזכויותיהם של המתנדב ושל הארגון. החוזה נחתם כאמנה בין המתנדב והארגון.

אוריינטציה לתפקיד ולארגון

אוריינטציה אישית

בתהליך האוריינטציה לתפקיד יש לספק למתנדב את כל המידע הנחוץ על הארגון ועל התפקיד, ואת הכללים הספציפיים הנוגעים למתנדבים (Lee & Catagnus, 1999). כאשר ניגשים לביצוע תהליך האוריינטציה, צריך המנהל הקולט לשאול את עצמו: 'מה מתנדב חדש צריך לדעת על מנת שירגיש בנוח?'

יש לסייר עם המתנדב החדש בסביבת העבודה ולהכיר לו את המקומות ואת האנשים המתאימים, כגון:

- האנשים המרכזיים במערכת שעמם יהיה בקשר.
- איש קשר לצורך הודעה על הגעה ועזיבה.
- לוח הזמנים של מנהל המתנדבים והמועדים שבהם ניתן לפנות אליו.
- מקום להשאר חפצים אישיים.

- פינת העבודה שלו ומקום לשמירת החומר הקשור בעבודה.
 - מיקום הציוד שבו ניתן להשתמש: מחשב, כלי כתיבה, כלי עבודה וכדומה.
- ניתן לבצע את התהליך באופן אישי או קבוצתי, ולשלב מתנדב ותיק בביצוע האוריינטציה.

אוריינטציה קבוצתית

אוריינטציה קבוצתית מתבצעת במהלך מפגש קבוצתי אחד או יותר (עד שלושה מפגשים), הנמשך כארבע שעות ועוסק במספר נושאים מרכזיים:

- היכרות עם הארגון, עם השירותים שהוא מספק ועם המבנה הארגוני.
- היכרות עם העולם הערכי של הארגון.
- דיונים ומשחקי תפקידים הממחישים התמודדויות שונות בתהליך כניסתו של המתנדב לעבודה (שינוי סטטוס מעובד בשכר למתנדב; התמודדות חברתית עם אנשי הצוות השכיר והמתנדב, היכרות עם עמיתים חדשים; מציאת האיזון בין ההתנדבות למחויבויות אחרות).
- הקניית כלים להתמודדות אפקטיבית עם התפקיד ההתנדבותי (תיאום ציפיות, מעורבות בבניית הגדרת תפקיד מתאימה, ניהול זמן ההתנדבות והבית, וכדומה).

תהליך הקליטה

היום הראשון

במהלך יום ההתנדבות הראשון יש ללוות את המתנדב באופן צמוד יחסית. המנהל יכול לעשות זאת, אך עדיף להכשיר חבר צוות ותיק, מתנדב או שכיר, לתפקיד זה. חבר הצוות הקולט יכול לספר על הארגון מנקודת מבטו, להרחיב על התרבות הארגונית, על המבנה הארגוני ועל הנפשות הפועלות. כמו כן, כדאי להסביר שוב את התפקיד שאליו נקלט המתנדב ומטרותיו, לערוך סיור בסביבת העבודה החדשה ולהראות היכן ממוקם כל דבר הנדרש למתנדב.

חשוב לערוך למתנדב היכרות עם חברי הצוות הוותיקים. ניתן לבנות תכנית של מפגשים עם מספר חברי צוות או עם כולם, כדי לאפשר למתנדב להכיר אותם ואת תפקידם ולקבל תמונה כללית של יחידת העבודה.

חשוב לעודד את המתנדב לשאול שאלות ולהעלות הרהורים ותהיות. ניתן לאפשר לו ביום הראשון לצפות בנעשה מהצד ולראות כיצד ממלא את התפקיד מתנדב ותיק. לפי העניין, ניתן לתת לו להתנסות בפועל בתפקיד ולהעביר משוב ראשוני על ביצועה. בתום היום הראשון רצוי שמנהל המתנדבים ייפגש עם המתנדב לשיחת משוב ראשונה.

השבועות הראשונים

תהליך הקליטה צריך להיעשות ברגישות ועל המלווה להיות עם 'האצבע על הדופק', ולבדוק כיצד המתנדב מרגיש ואיך הוא משתלב בתפקיד ובצוות. בשבוע הראשון, במהלך החודש הראשון ועד שלושת החודשים הראשונים כדאי ללוות את המתנדב החדש בהדרגה הולכת ופוחתת, ולפי הצורך. רצוי שמנהל המתנדבים יקבע עם המתנדב החדש סדרת פגישות שיחלו מתום יום ההתנדבות הראשון, וימשיכו לאחר כמה ימי פעילות, ובהמשך על פי הצורך. בפגישות אלו תיבנה מערכת היחסים בין מנהל המתנדבים והמתנדב החדש שתאפשר היכרות הדדית, וזיהוי קשיים ושגיאות בזמן אמת.

החודשים הראשונים

במהלך שלושת החודשים הראשונים יוסיף מנהל המתנדבים ללוות את המתנדב החדש, להדריך אותו בהתאם לצרכיו, לספק לו משוב אפקטיבי, לתמוך בבעיות שעולות ולקיים עמו דיאלוג רציף שיאפשר העלאת קשיים וציפיות.

אם שיבוץ המתנדב נעשה על ידי איש משאבי אנוש שראיין אותו, כדאי שהמראיין עצמו ייפגש עמו שוב כדי לוודא שהשיבוץ מתאים, או כדי לאפשר לו לחפש חלופות להתנדבות במקרה שמתגלה חוסר התאמה.

הפגישות עם המתנדב ייסובו סביב הנושאים הבאים:

- כיצד המתנדב מתמודד עם הכניסה לארגון, לצוות, לתפקיד? מה קל ומה קשה? כיצד ניתן להקל על הקשיים?
- האם קיימים ספקות ודילמות אצל המתנדב, ומהם? כיצד ניתן להקל?
- חידוד מחודש של מרכיבי התפקיד ומחויבויותיו.
- האם קיים פער בין הציפיות לבין מה שקורה בפועל, ובמה? כיצד ניתן לגשר על הפערים?
- האם המטרות של המתנדב באות לידי מימוש?
- האם מניעי המתנדב מקבלים מענה, וכיצד? אם לא - כיצד ניתן לתת מענה הולם יותר.
- כיצד מתקדם תהליך ההשתלבות והלמידה המקצועית? האם המתנדב **יודע לעשות** את מה שנדרש ממנו?
- האם המתנדב חש כי סופקו לו המשאבים והכלים על מנת שיצליח בתפקידו?
- האם המתנדב מקבל תמיכה הולמת למילוי התפקיד?
- האם המתנדב נקלט בצוות? האם הוא חש נינוח ושייך מבחינה חברתית?

אמנת המתנדב

חתימה על אמנת הארגון וקבלת תג שייכות לארגון נותנות נופך חגיגי ורשמי לכניסה לארגון. ביד שרה מתבצע טקס החתימה בתום תקופת ניסיון הנמשכת כחודש וחצי, ובו מקבל המתנדב את תג המתנדב. מעבר להיבט הטקסי, מעגנת החתימה על האמנה את החוזה הבלתי כתוב שבין המתנדב לארגון, מחדדת ומבהירה את הנושאים שהועלו בתיאום הציפיות.

אמנת המתנדב - יד שרה

"בכל התחלה, נדרש ממוך לפתוח דלתות.
המפתח אליהן טמון בנתינה ובעשייה ..."

יד שרה חותרת לשיפור חייו של הפרט המתמודד עם קשיים תפקודיים.

מכוחה של המחויבות לערבות חברתית-הדדית העומדת בבסיס קיומה של יד שרה, חוברים אליה מתנדבים מכל גוני הקשת החברתית. הם מהווים צוות מלוכד הפועל לכינון ולהענקה של מגוון שירותי בית וקהילה למי שנצרך להם.

כל העוסקים במלאכה ביד שרה מקבלים על עצמם לנהוג בהתאם לעיקרי מדיניותה אשר לפיהם:

- יזכה כל פונה ליד שרה, לרבות תייר מזדמן, להתייחסות שוויונית, חפה מפנייה לאומית, עדתית ודתית כלשהי, כמתחייב מהעיקרון של מתן שירות לכל פונה באשר הוא אדם.
- יזכה כל פונה למיטב השירות האפשרי, לרבות הכוונה לשירותים נוספים ביד שרה ולמוקדי סיוע אחרים בקהילה. זאת כמתחייב מהעיקרון של מתן שירות מעולה בכלל ולאוכלוסייה כואבת ופגועה בפרט, עבודה שואפת יד שרה להוות מוקד של חמימות ועידוד.
- יימנעו כולם במסגרת פעילותם ביד שרה, מחילול שבת ומועדי ישראל, למעט פעילות הכרוכה בפיקוח נפש, היינו: הפעלת מוקד מצוקה.

יד שרה מוקירה את מתנדביה ומעריכה את שותפותם המכרעת לקידום המטרות העומדות בבסיס קיומה.

על מנת להבטיח את מעמדם של המתנדבים בארגון ואת תפקודם התקין, מתחייבת יד שרה:

- לכבד את רצונו של המתנדב, את כישוריו ואת ניסיונו, ולעשות את המרב על מנת לשבצו בתפקיד הולם.
 - לספק לו מידע כללי על יד שרה, על קווי מדיניותה ודרכי פעולתה, וכן הדרכה פרטנית לביצוע תפקידו.
 - להטות אוזן קשבת לרעיונותיו ולהערכותיו כמתחייב מהיותו שותף ביד שרה.
 - לספק לו משוב על עבודתו ולקדם אותו במידת האפשר.
 - לספק לו תחנת עבודה קבועה ומצוידת לצורכי ביצוע תפקידו בנוחות וביעילות.
 - לשלב אותו במערך ההשתלמויות השוטף ביד שרה כדי להבטיח את תפקודו התקין.
- המתנדב מקבל על עצמו, מכוח התנדבותו, לפעול בהתאם לקווי המדיניות המנחים של יד שרה ולפיכך:

- לנהוג בנימוס ובהתחשבות עם הפונים ליד שרה.
- לשמור בסודיות מוחלטת כל מידע רפואי ואישי המתייחס לפונים ליד שרה.
- לקיים עבודת צוות תקינה ולפעול בשיתוף פעולה עם עמיתים לעבודה.
- ליטול חלק במערך ההשתלמויות של יד שרה, הן בכניסה לתפקיד והן במהלך העבודה, על מנת להבטיח שירות ותפקוד הולמים.
- לפעול בהתאם לנוהלי העבודה והתקנים המחייבים ביד שרה ולעמוד בלוח הזמנים שנקבע לביצוע המטלות.
- מסירת נתונים כלשהם או מידע על פעילות יד שרה לגורמים חיצוניים, כפופה לאישור מפורש מהנהלה. כל פנייה או תגובה לנציגי מערכת התקשורת, מותנית בתיאום מוקדם עם דובר יד שרה.

אנו מאחלים לכולנו פעילות פורייה ורוויית סיפוק!

באנו היום (תאריך) _____ על החתום:

המתנדב/ת: _____

בשם יד שרה: _____

פרק חמישי:

הכשרה והדרכה

“ולא הבישן למד ולא הקפדן מלמד”
(אבות ב,ה)

רקע

מערך הלמידה הארגוני כולל תהליכי הכשרה והדרכה. ההכשרה ניתנת למתנדב בכניסתו לתפקיד, ההדרכה מלווה אותו במהלך 'קריירת ההתנדבות', ושתייהן יחד אמורות ליצור הלימה בין דרישות התפקיד לבין הידע, העמדות והמיומנויות העומדים לרשות המתנדב מבצע התפקיד. אבירם (2006) טוען כי "ההדרכה מדגישה את יכולת הביצוע, או במילים אחרות: את היכולת של המודרך ליישם את החומר הנלמד לתועלת עצמו או לתועלת הארגון שאליו הוא משתייך" (עמ' 12).

הכשרה והדרכה הניתנות באופן שיטתי, מבטאות ערכים של מצוינות ושאפה לשיפור מתמיד, ומאפשרות למתנדב להתעדכן בידע חדש, לרענן ידע קיים ולהעשיר את הידע והמיומנויות העומדים לרשותו לצורך ביצוע התפקיד. בנוסף, למידה חווייתית נותנת למתנדבים תחושה של למידה בכיף ונתפסת בעיניהם כגמול על השקעתם, כמו גם ככלי ליצירת גיבוש חברתי ותמיכה הדדית.

מעבר לצרכים שמכתיב התפקיד, משמשות פגישות ההדרכה כלי לטיפוח הצוות ולחיזוק הקשרים הבין-אישיים בין המתנדבים. במהלכן ניתן לציין ימי הולדת ושמחות פרטיות כמו נישואי ילדים ולידת נכדים, לקיים ישיבות חגיגיות לקראת החגים, ולברך באופן אישי או קבוצתי את המתנדבים.

הכשרה

ההכשרה מהווה חלק מתהליך הסוציאליזציה והקליטה של המתנדב בארגון. במסגרת זו הוא רוכש את המיומנויות הבסיסיות שיאפשרו לו לבצע את תפקידו, ומבין בבהירות רבה יותר את דרישות התפקיד ואת הציפיות ממנו. כמו כן, ההכשרה מאפשרת לו לפתח הזדהות עם הארגון ותחושת שייכות כלפיו.

חשוב להתחיל את תהליך ההכשרה קרוב ככל האפשר למועד תחילת עבודתו של המתנדב, כדי שהמתנדב יזכור את החומר התאורטי ויישם אותו כהלכה, וכן כדי למנוע ממנו תסכול ותחושה של "זריקה למים" ללא הכנה.

ההכשרה מתבצעת בשני אופנים עיקריים: הכשרה קבוצתית וחונכות אישית.

הכשרה קבוצתית מתקיימת במהלך למידה משותפת המאפשרת גם הזדמנות להיכרות וגיבוש חברתי. לצורך דוגמה, הכשרה למערך השאלה ביד שרה כוללת שלוש פגישות קבוצתיות בנות מספר שעות שבמהלכן לומדים המתנדבים להכיר לעומק את הציוד, את התוכנה ואת הנהלים וכללי ההשאלה. במסגרת ההכשרה ניתן דגש על עמדות ועל ערכי שירות, ביניהם עקרון 'שירות לרוחב' - מתן מענה הוליסטי לצורכי הלקוח על ידי הפנייתו לשירותים נוספים ביד שרה הרלוונטיים לצרכיו.

חונכות אישית היא תהליך למידה פרטני שבו המתנדב החדש מלווה במתנדב ותיק המתפקד כחונך. בשלב הראשון צופה המתנדב החדש בעת עבודתו של המתנדב הוותיק, ולאחר מכן הוא מתנסה בעצמו בביצוע העבודה בהדרכה צמודה של החונך, אשר מספק לו משוב ומתקן אותו בעת הצורך.

יתרון החונכות האישית הוא היכולת להתחיל מיד בעבודה ולהתנסות בה באופן מהיר יחסית, תוך קבלת תמיכה ועזרה של המתנדב הוותיק בעת הצורך. יתרון נוסף הוא שהחונך מהווה למתנדב החדש מקור מידע פורמלי ובלתי פורמלי על הארגון, על התרבות הארגונית, על מנהגים והרגלים בסניף או בשירות, על הנפשות הפועלות וכדומה. החונך עשוי לפיכך להוות דמות משמעותית ביותר בקליטת המתנדב, בציפיות שהוא מפתח כלפי הארגון ובעיצוב תפיסת ההתנדבות שלו. המתנדב הוותיק הוא החוט המקשר בין המתנדב החדש לבין הצוות הוותיק בסניף ומשמש חוליה חשובה בכניסתו לתוך המעגל החברתי ובבניית תחושת שייכות.

הדרכה

הדרכה היא תהליך מתמיד של רענון ועדכון ידע ומיומנויות, והיא מתקיימת תוך כדי עבודה ומחוץ לעבודה.

הדרכה תוך כדי עבודה נעשית על ידי חונך, ממונה או איש מקצוע בתחום הנלמד. היא מאפשרת גמישות רבה ומענה מידי לפערים המתגלים בידע או במיומנויות המתנדב. במסגרת זו ניתן לכלול מתן משוב חיובי או מתקן למתנדב (ועל כך נרחיב בפרק על המשוב).

הדרכה מחוץ לעבודה נעשית במסגרת מובחנת ממקום העבודה, כגון קורס רענון קבוצתי וכדומה. היא מאפשרת לתת פרספקטיבה רחבה יותר של המתנדב על העבודה, ידע מקיף יותר, וכן למידת עמיתים והפריה הדדית. ניתן ליצור במסגרת זו מנגנון של למידה מהצלחות - זיהוי עקרונות פעולה שהובילו להצלחה במשימה או במילוי התפקיד, וניתוחם באופן שיאפשר לשחזר את הצלחות. לדוגמה, ניתן לבקש מהמשתתפים בהדרכה לתאר התמודדות מוצלחת עם לקוח קשה. לאחר תיאור ההתמודדות יש לזהות מה הוביל לריכוך הלקוח וכיצד ניתן מענה לקושי. זיהוי עקרונות הצלחה יאפשר הפנמה שלהם בהתמודדותיהם של שאר חברי הקבוצה עם לקוחות קשים. בדרך זו גם מתבטאת הערכה למתנדב שהצליח בתפקידו, וזוהי דרך נינוחה ולא מאיימת לבטא נורמות של תפקוד רצוי.

אפקטיביות ההדרכה

הדרכה נחשבת לאפקטיבית כאשר הידע והמיומנויות שמועברים בה מופנמים בקרב המשתתפים והופכים לחלק מהתנהגויותיהם בעבודה לאורך זמן.

על מנת ליצור הדרכה אפקטיבית יש להגדיר בבירור את **מטרות ההדרכה ואת יעדיה**, ולבנות בהתאם לכך תכנית לימודים. כדאי לעשות זאת יחד עם המשתתפים, ולבנות מעין 'חוזה למידה' שידגיש את אחריותם על תהליך הלמידה. כל משתתף יגדיר מטרות אישיות וקבוצתיות בתהליך ובדרך זו יוגדר המיקוד וייבנה בסיס למשוב חוזר: האם הושגו המטרות וכיצד ניתן להשיגן.

בלמידת מבוגרים חשוב לקחת בחשבון את העקרונות המייחדים אותה: היא צריכה להיות **רלוונטית**, **יישומית**, ובעלת יכולת **לענות על צרכים מיידיים** (אבריס, 2006). לשם כך רצוי לברר עם המשתתפים את הצרכים והציפיות שלהם מההדרכה - למשל, האם הם מעוניינים להבהיר נוהל חדש, לתרגל מיומנויות מסוימות במחשב או לדון בהתמודדויות עם לקוחות? בירור כזה יהפוך את ההדרכה לרלוונטית עבור המשתתפים.

בנוסף, חשוב ליצור הזדמנויות רבות **לתרגול והתנסות** ולהימנע מלימוד תאורטי בלבד. כאשר דנים למשל בהתמודדויות שונות עם לקוחות, אפשר לערוך דיוני דילמה וסימולציות.

האוירה בהדרכה צריכה להיות **טובה ונינוחה**. השיחה תיעשה בגישה חיובית, והדגש יהיה על שבחים והצלחות, קטנות כגדולות, של המשתתפים. יש מקום לתקן ולהעיר במקרה הצורך, אך גם זאת באופן ענייני הנשמר מיצירת אוירה של ביקורת ושיפוט.

בהדרכת מבוגרים חשוב **להכיר בידע ובניסיון** של הלומדים ולתת להם ביטוי במהלך הפגישות.

בנוסף, חשוב לאפשר **ביטוי להיבטים רגשיים וחברתיים** ולהתייחס אליהם, כמו גם לשמחות פרטיות כגון: יום הולדת, הולדת נכדים או נישואי ילדים. בהדרכות שמתקיימות באופן תכוף ובקבוצה אינטימית, אפשר לבקש מכל משתתף לשתף את הקבוצה בדבר טוב שקרה לו בפרק הזמן שחלף מאז המפגש הקודם. בדרך זו הופכת ההדרכה לתגמול ולמפגש שהמתנדב מצפה לו.

בניית תהליך הדרכה

חשוב לשתף את המתנדבים בבניית תכנית ההדרכה לכל אורכה, אם במסגרת צוות מצומצם (למשל צוות מוביל) שבונה את שלבי התכנית, ואם בפורום של כלל מתנדבי היחידה. דבר זה יגביר את מעורבות הצוות ויסייע במיקוד ההדרכה לצרכים האמיתיים.

שלבי ההדרכה:

א. **זיהוי מרכיבי התפקיד ודרישותיו**: כמענה לשאלה מה נדרש מהמתנדב לבצע בפועל במסגרת תפקידו - כגון מתן מידע ללקוח - יש לזהות מה אמור המתנדב לומר ולעשות ומהם התרחישים האפשריים העשויים לקרות בינו לבין הלקוח (הלקוח אינו מבין, הלקוח לא מסוגל להקשיב עקב כעס או תסכול, הלקוח מדבר

בשטף ולא ניתן לעצור אותו וכדומה). מרכיבי התפקיד של מתנדב זה יהיו: ניהול שיחת היכרות עם הלקוח; הקשבה ללקוח ואיתור צרכיו; התמודדות עם חששות הלקוח; מתן המידע הנדרש.

ב. איתור צורכי הדרכה: בשלב זה יש לאתר פערים בין הביצוע בפועל לביצוע הרצוי. לצורך כך יש לחזור אל דרישות התפקיד ולברר איזה דרישות אינן מתבצעות כנדרש ואיזה ציפיות של המנהל מהצוות אינן מתממשות. אם נחזור למתנדב בדוגמה הקודמת, נבדוק כיצד מתבצעת יצירת הקשר עם הלקוח, האם נעשה שלב ריכוך של הלקוח ובניית אמון, כיצד מתנהל התשאול הראשוני, האם המתנדב יודע לאתר צרכים, האם הוא מספק מידע, וכיצד מסתיימת השיחה.

ג. הגדרת מטרות ההדרכה לאור הצרכים שזוהו: לפי הפערים שזוהו יש לבנות הדרכה שתתמקד בצרכים. למשל, אם זיהינו שהמתנדב לא שולט בפרטי המידע שהוא אמור לספק ללקוח, נגדיר את מטרות ההדרכה כהשלמת הידע הנדרש.

ד. בניית מערכי הדרכה בהתאם למטרות: לאור המטרות ייבנו מערכי הדרכה מאתגרים ומעניינים ככל האפשר, שיעודדו השתתפות אקטיבית של המתנדבים. למשל: בניית תרחישים וסימולציות של התמודדות עם טיפוסים לקוחות שונים ותרגול המתנדבים בפועל למתן מענה מקצועי.

ה. מעקב אחר אפקטיביות ההדרכה: בסיום ההדרכה חשוב לבצע מעקב שיבדוק אם ההדרכה אכן הייתה אפקטיבית והאם היא הפיקה את התוצאות שהוגדרו במטרות. במעקב נשאל במה השתפר ביצוע המתנדב בעקבות ההדרכה. המעקב יכול להיעשות במגוון דרכים: משוב מיידי בכתב ובשיחה בתום ההדרכה; משוב בישיבה הבאה שיבדוק מה הופנם מתוך התכנים והמיומנויות שהועברו ויעמוד על הסיבות להצלחה או לכישלון ההדרכה, ייתן מענה לקשיים ויחזק תכנים שלא נקלטו היטב; ומשוב מאוחר יותר שיעשה כחודש לאחר תום ההדרכה, ויבדוק שוב אם קיימים עדיין פערים בין הרצוי למצוי, ואם יש מקום לבצע הדרכה נוספת בדרך שונה. למשל אם ההדרכה הייתה קבוצתית ומחוץ לעבודה, יש מקום לשקול הדרכה פרטנית תוך כדי עבודה.

שיטות הדרכה

קיימות שיטות מגוונות להדרכה - החל משיטות פרונטליות שבהן המשתתפים פסיביים יחסית כמו הרצאה, ועד לשיטות אקטיביות שבהן המשתתפים פעילים יותר (כמו סדנאות ומשחקי תפקידים). כמובן שעדיף לנקוט שיטות אקטיביות המעודדות מעורבות והתנסות של המשתתפים.

להלן מדגם של שיטות הדרכה אפשריות:

הרצאה בליווי מצגת: ככל שהמצגת תהיה שיטתית ובהירה יותר, ותלווה בדוגמאות מהשטח, כך היא תהיה אפקטיבית יותר. ניתן לתכנן מראש שאלות שיופנו אל הקבוצה במהלך ההרצאה או בסופה, ויפתחו דיון בנושא הנלמד; ניתן לערוך הצבעה על אחת הסוגיות; או לחלק משימות נקודתיות כמו שיחה בזוגות על אחד הנושאים, או משימת כתיבה קצרה.

דיון בקבוצה או בקבוצות קטנות: הדיון יכול לעסוק בדילמות, בזיהוי קשיים ובהתמודדות עם בעיות. ככל שהעבודה תיעשה בקבוצות קטנות יותר (עד חמישה משתתפים), כך תושג מעורבות רבה יותר של

המשתתפים בדיון. בתום הדיון בקבוצות הקטנות חשוב להתכנס במליאה הרחבה ולדון במשותף במסקנות של הקבוצות הקטנות.

ניתוח מקרים: בדיון בקבוצות קטנות ניתן להציג מקרה ספציפי ולהמחיש דרכו עקרונות כלליים הרלוונטיים למטרות שהוגדרו להדרכה. כדאי לקחת מקרים אמיתיים ולהשוותם, כדי שהדיון יהיה קרוב לעולמם של המתנדבים. תיאור המקרה יכול להיות בן שורות ספורות לכמה עמודים. ניתן גם להזמין את המשתתפים להביא מקרים אמיתיים שחוו, ובכך ליצור מעורבות רבה יותר שלהם בהדרכה.

משחקי תפקידים: עוד אפשרות לפעילות בקבוצות קטנות הוא משחק התפקידים, הממחיש מצבים ומתרגל מיומנויות, ודרכו ניתן לגלות פערים בין ההתנהגות הרצויה להתנהגות בפועל. למשל, במסגרת הדרכה לתעסוקה יוצרת למרותקי בית, ניתן לתרגל מצבי תקשורת שונים עם הלקוח: מתן עזרה, עידוד, חיבור לעולמו הפנימי וכדומה. בהדרכה למנהלי מתנדבים כדאי לתרגל סיטואציות ניהוליות: מתן משוב בונה, חיזוק חיובי, ניהול קונפליקטים, וכדומה.

התמודדות עם חוסר נכונות של מתנדבים להגיע להכשרה או להדרכה

ראשית, חשוב לקבוע מראש מדיניות ברורה לגבי מקומן של הכשרה והדרכה בתפקיד ההתנדבותי, ולהבהיר כי הן חלק בלתי נפרד ממנו. חשוב לציין כבר בקליטת המתנדב את חשיבותן, את היקף השעות הנדרש, ואת המחויבויות במסגרת ההכשרה וההדרכה.

כאשר מנהל המתנדבים עצמו מאמין בנחיצותן של ההכשרה וההדרכה לביצוע מיטבי של המשימות, הוא ישדר את המסר למתנדבים, ולהפך: חוסר הפנמת החשיבות של ההכשרה וההדרכה יביא לזלזול של המתנדבים בחשיבותן.

על כן חשוב כבר בשלב תיאום הציפיות של המתנדב החדש להציג בפניו נושאים אלו ולעמוד על כך שהוא יתחייב להגיע להכשרה ולהדרכה. המתנדב צריך לדעת כי עליו להקדיש לכך שעות נוספות מעבר לשעות ההתנדבות שדורש התפקיד, ולשקול מראש אם הוא מוכן להתחייב לכך. לדוגמה, מתנדב שתפקידו מחייב יומיים עבודה בשבוע, צריך לקחת בחשבון גם שעה וחצי של הדרכה פעם בשבועיים.

הדרישה חייבת להיות מלווה במעקב נוכחות שיבטא גם הוא את רצינות הכוונה, וכאשר מתנדב נעדר מפגישות ההכשרה או ההדרכה יש ליזום שיחה ולהתייחס לכך.

בנוסף, יש ליצור תפיסה יוקרתית של ההכשרה וההדרכה, ולהפוך אותן לאטרקטיביות ומעניינות, שיענו לצורכי המתנדבים ויגרמו להם להגיע אליהן מתוך מוטיבציה פנימית (גמול). חשוב להעביר את המסר שההשתתפות בהדרכה אינה פתוחה בכל תנאי, ומתנדב שלא מופיע באופן סדיר לא יוכל להיות חלק מהקבוצה.

כדי לענות על צורכי המתנדבים בהדרכה יש להקפיד על העשרה, גיוון ועניין. אפשר לשלב הרצאות מעניינות בימי עיון נפרדים או במהלך ההדרכות השוטפות, ולציפר את הקבוצה בפעילויות חברתיות לגיבוש הצוות. חשוב לתת מקום גם להיבטים של בניית קשרים חברתיים, שיתוף בקשיים ובהצלחות וכדומה.

כדי לאפשר את השתתפות המתנדבים בהדרכות יש ללכת לקראתם ולהתחשב באילוצים כגון זמן, נסיעות ומחויבויות אחרות. לכן כדאי לקבוע את ההדרכות בסמוך למקום המגורים, או להעביר אותן על ידי קלטות וידאו או באמצעות למידה מרחוק (e-learning) דרך המחשב. כך מרגיש גם המתנדב את מאמץ הארגון להתחשב בצרכיו ולאפשר את השתתפותו תוך גמישות מקסימלית.

באופן מצומצם יותר ניתן לקבוע הדרכות ארציות שיתוכננו מראש, ולגייס להן משאבים רבים יותר כמו מרצים נחשבים וכדומה. יתרון של ההדרכות הארציות שהן מפתחות גאוות יחידה וזהות ייחודית של בעלי תפקיד, ולעתים הן מאפשרות ליצור אווירה מיוחדת, חגיגת, שגם היא תמלא תפקיד של חיזוק ועידוד המוטיבציה לשימור המתנדבים.

דוגמה לכך היא ההדרכה המשולבת הניתנת במסגרת שירות תעסוקת בית ביד שרה. ההדרכה מתבצעת בשלושה מישורים:

1. **השתלמות ארצית** של כל הרכזות המקומיות המתקיימת שלוש פעמים בשנה בירושלים, ועוסקת בתחום ניהול מתנדבים וניהול בכלל (תכנון, תהליכי הערכה ובקרה, שיווק, קבלת החלטות וכדומה).
2. **השתלמות אזורית** של הרכזות המקומיות המתקיימת חמש פעמים בשנה בכל אזור בהנחיית הרכזת המרחבית, ועוסקת בדילמות העולות מהשטח, בפגישות עם גורמים קהילתיים, בשיתופי פעולה עם שירותים נוספים, פנימיים וחיצוניים, וכדומה.
3. **השתלמות מתנדבים** המתקיימת אחת לחודש וחצי בסניף, ומאורגנת על ידי הרכזת המקומית בתמיכה ובליוי של הרכזת המרחבית. בפגישות אלו עולים נושאים כמו: עולם הזקנה, מחלות שכיחות, דרכים יצירתיות לתקשורת עם מטופל, וכדומה.

לסיכום, תהליכי הכשרה והדרכה הם חיוניים לצורך ביצוע התפקיד ההתנדבותי באופן מיטבי וכדי להעניק שירות איכותי ללקוחות, מוטבי ההתנדבות. תהליכים אלו צריכים להיבנות באופן שיטתי, על בסיס מדיניות ברורה וחשיבותם צריכה להיות ברורה למתנדבים.

יחד עם זאת, צריך הארגון לגלות גמישות ולהתחשב במגבלות המתנדבים כדי לאפשר להם להשתתף בהדרכות, ולקבוע אותן במקום ובמועד נוחים ככל האפשר. כמו כן חשוב להפוך את ההכשרה וההדרכה לאטרקטיביות ויוקרתיות, כדי להגביר את המוטיבציה של המתנדבים להשתתף בהן, ולגרום לרווח כפול של הארגון ושל המתנדבים גם יחד.

פרק שישי: ליווי וניהול מתנדבים

"סוד הפיקוח הוא בהעצמת המתנדבים והבאתם להצליח בעבודתם"
(Lee & Catagnus, 1999, עמ' 125, מתורגם)

רקע

למנהל המתנדבים שמור חלק חשוב ביותר בהצלחת שילוב המתנדבים בארגון כולו (McCurley & Lynch, 2005). למעשה, התשתית לניהול וליווי מוצלח של מתנדבים היא מינוי מנהל או מנחה המסוגל לתמוך במתנדב ולהיות זמין בעבורו. בפרק זה נעסוק ביחסי המנהל והמתנדבים ונלמד כיצד יכול המנהל להשפיע על תפקודו המוצלח של המתנדב, ומאילו מלכודות עליו להיזהר.

המנהל הישיר יכול למלא קשת רחבה של צורכי המתנדב: לספק את הצורך שלו בשייכות ובתחושת ייחודיות אישית; לאפשר לו ביטוי אישי; להעצים אותו ולחזק את תחושת הערך העצמי שלו; לגרום לו לחוש סיפוק מעבודתו; ללמד אותו תחומים חדשים; לאפשר לו את התנאים לביצוע עבודה משמעותית; ולתגמל אותו. בנוסף הוא צריך, בתפקידו כמפקח על המתנדב, להציב לו רף דרישות מתאים וגבולות ברורים שיסייעו לו להצליח בתפקידו.

בניהול מתנדבים תוצאות הטעות של המנהל עשויות להיות מיידיות. המתנדב יכול פשוט לא לחזור לעבודה... כיוון שכך, כל יום שבו המתנדב חוזר וממלא את תפקידו, מהווה בעצם אישור עבור המנהל. זאת בשונה מעובד בשכר המוכן להבליג לא פעם על התנהגויות בלתי נעימות של המנהל ובלבד שלא יפסיד את מקום עבודתו (Ellis, 1996). אך לעתים מתנדבים מוסיפים להגיע לעבודה כשהם נושאים בתוכם קשיים והסתייגויות שעלולים להתפרץ במקומות לא צפויים. מתנדב שנפגע מיחס לא נאות של הממונה עליו, עלול להתחיל להיעדר מעבודתו או להוריד את רף ביצועיו.

כיוון שכך, ניהול מתנדבים מחייב לגבש עמדה ניהולית ייחודית הנשענת על ערכים של התייעצות, שיתופיות, בלתי פורמליות ופלורליסטיות. מנהל מתנדבים טוב מגלה אמפטיה כלפי המתנדב, מתחשב במניעיו, בתפיסותיו ובתחושותיו, ועם זאת מקדם כל העת את מטרות הארגון ואת צורכי הקוחות. לא פעם מהלך מנהל המתנדבים על חבל דק: הוא מבטא חום ואנושיות כלפי המתנדב, אך דורש ממנו רף ביצועים גבוה; הוא מגלה גמישות לצרכיו, אך מקפיד עמו על הנהלים, וכדומה.

מנהלי מתנדבים מתלבטים לא פעם בשאלות הנוגעות לתפיסת התפקיד שלהם כמנהלי מתנדבים: עד כמה נכון לבנות עם המתנדב קשר קרוב וחברי, ועד כמה יש לשמור על עמדת סמכות? עד כמה עליו לגלות רגישות כלפי המתנדב, ועד כמה מותר לו להתעקש על דרישות ועל כללים ארגוניים? מנהל המתנדבים חש

לעתים כי עליו 'לחבושי' כמה כובעים בו זמנית בניהול מערכות היחסים עם המתנדבים: כובע כממונה; כובע כהורה ותומך גם בתחומים אחרים בחיי המתנדב; כובע כחבר; כובע כשותף לדרך...

מערכת היחסים שבין המנהל והמתנדבים

מערכת יחסים טובה בין המנהל למתנדבים מבוססת על מודעות המנהל לסגנון הניהולי שלו: לאופן שבו הוא מתקשר עם המתנדב, לדרך שבה הוא מציב דרישות ומגלה סמכותיות, וליכולתו לכוון לייחודיות האישית של כל מתנדב ומתנדב. כמו כן, מערכת יחסים זו מאופיינת בקשר אישי שיש בו המשכיות והדדיות, והיא כוללת מרכיבים של תמיכה, פיקוח, העצמה ושיתוף.

א. יחסים של תמיכה

מתנדבים זקוקים לתמיכה ממי שמופקד עליהם. ההיבט המהותי ביותר של תמיכה הוא הזמינות של המנהל כלפי המתנדב ויכולתו להיות בשבילו כשצריך (Ellis, 1996). על כן, בימי ההתנדבות שבהם המנהל הישיר לא יכול להימצא, חשוב שמישהו אחר ימלא את מקומו ויאפשר למתנדב לעבוד על משימותיו (שם, עמ' 93).

תמיכה משמעה מתן אמון וכבוד למתנדב, הקשבה לו וגילוי רגישות לצרכיו, וכן מתן יחס אישי וחם. תמיכה היא גם מתן משוב למתנדב, כולל משוב מתקן, שבמהותו נועד לפתח ולהעצים את המתנדב. כמו כן, מנהל המתנדבים יכול לעודד מערכות יחסים של תמיכה ואכפתיות בתוך צוות המתנדבים, בין המתנדבים לבין עצמם, ובניס לבין הצוות השכיר.

ב. יחסים של פיקוח

"מתנדבים יימשכו אל הארגון ויישארו בו, אם הוא יתייחס ברצינות לשאיפותיהם ויאמין ביכולתם לעשות עבודה טובה. הם יעדיפו עבודה מאתגרת ומעניינת. הטעות הגדולה ביותר בעבודה עם מתנדבים היא לתת להם עבודה משעממת או קלה מדי" (Lee & Catagnus, 1999, עמ' 6, מתורגם)

הפיקוח על ביצוע התפקיד מבטיח את איכות העבודה, בהצבת סטנדרטים וגבולות, בהגדרת יעדים להישגים נוספים ובמתן משוב מידי (כגון: "אני רואה שנעשתה כאן טעות", "ההתייחסות ללקוח הייתה בלתי סבלנית", "פעלת באופן שאינו תואם את הנוהל וכדומה"). יחד עם זאת, פיקוח על מתנדבים אינו נעשה מלמעלה, אלא כחלק מההדדיות של הקשר בין המנהל למתנדב.

לי וקטגנוס (שם) טוענות כי "פיקוח אין פירושו להיות 'בוס' של מישהו, אין פירושו לתת באופן קבוע לאנשים הוראות, אין פירושו לבדוק אותם באופן קבוע, ואין פירושו להטיל ספק ברצונם וביכולתם לעשות עבודה טובה; מפקח טוב מבין כי העבודה צריכה להיות מתגמלת ובעלת משמעות עבור המבצע אותה,

ולספק לפרט הזדמנות לשנות משהו, לממש ערכים אישיים, לצמוח מבחינה אינטלקטואלית, חברתית ורגשית, להיות מאתגר ולתת את המיטב שבו".

בניית מערכת יחסים מעין זו קשורה גם בהקפדת המנהל על תהליכי ניהול תקין ובאחריות הניהולית שהוא נוטל על תהליך ההשתלבות המלא של המתנדב ועל פעילותו היומיומית: הוא האחראי על ניהול תקין של תהליך המיון, על תיאום ציפיות מדויק, על גיבוש חוזה מובן, על קליטת המתנדב וליווי בצעדי הראשוניים, על הכשרה והדרכה מקצועיות, על הפעלת מערכת תמיכה ומתן פתרונות לבעיות, על הנעה ומתן תגמולים לפי הצורך, על מתן משוב שיטתי, ועל ניהול עבודת הצוות.

ניתן לתפוס את הפיקוח כסוג של **אימון (Coaching)**. מאמן הוא מי שיכול לסייע למתנדב להשיג מטרות תוך הגדרת הפעולות הנדרשות להשגתן, ולבחון את התוצאות שהושגו (שם, עמ' 57). יתרונה של תפיסה זו הוא שיחסי אימון הם יחסים בין שווים. המאמן מסייע בתהליך אולם האחריות נשאת על המתנדב. כאשר מטילים על מתנדבים את האחריות הם ייקחו אותה; כאשר הם יודעים שמישהו אחר יפצה על תפקוד לקוי שלהם, מידת האחריות שלהם תקטן.

ג. יחסים של שיתוף

שיתוף המתנדב בתהליכי קבלת ההחלטות, בעיקר כאלו הנוגעות לעבודתו, יעודד מעורבות ותחושת שייכות. כדאי להתייעץ עמו ולשמוע את דעתו ורעיונותיו, וגם אם בסופו של דבר עמדתו לא מתקבלת, יש לתת לו נימוק ברור לכך. ניתן לשתף מתנדבים בישיבות צוות מחלקתיות. שיתוף מסוג זה מהווה הבעת אמון במתנדב ונותן לו מקום לבטא את עמדותיו כלפי העבודה ואת האני מאמין שלו.

ד. יחסים של העצמה

העצמה היא תהליך שבו אנשים מצליחים להשיג בכוחות עצמם, או בעזרת אחרים, שליטה רבה יותר בחייהם (סדן, 1997). תהליך ההעצמה מחזק את אמונתו של האדם ביחס ליכולתו להשפיע ולפתור בעיות.

העצמת מתנדבים יכולה להיעשות בדרכים רבות:

- **דוגמה אישית**: מנהיגות המנהל ונורמות ההתנהגות שלו מכתיבות קודים בלתי כתובים לצוות. מנהל שהוא 'נאה דורש ונאה מקיים' מהווה מודל לחיקוי של חריצות, מסירות, הקשבה וכדומה בעיני המתנדבים.
- **חזון**: חשוב לבטא מילולית את חזון הארגון מפעם לפעם, כדי לתת למתנדב תחושה שהוא שותף במעשה גדול וחשוב. כדאי להדגיש את חשיבות השירות, ולציין את יעילותו ותרומתו ללקוח הסובל ממצוקה כלשהי.
- **רף דרישות גבוה**: הצבת רף דרישות גבוה תענה על הצורך של המתנדבים באתגר, במיצוי אישי, במעורבות ובהשפעה, ותיתן להם תחושה של אמון בהם ובכישוריהם. הציפייה לאיכות הביצוע צריכה להיות מלווה במשוב שיתייחס להצלחה וגם לכישלון. משוב מתקן צריך להיאמר בעדינות וברוח

טובה, אך אין להימנע ממנו מכיוון שרק כך המתנדב ילמד להשתפר ולתקן, והוא יקבל את המסר שעבודתו חשובה ועל כן מבקרים אותה.

- **מרחב פעולה:** מנהל המתנדבים צריך לזהות את הכישורים, המיומנויות והמאפיינים הייחודיים למתנדב, ולאפשר לו לבטא אותם בדרכו בעבודתו. לעתים עליו לעשות ויתורים ולהימנע מעצות ותכתובים כדי לתת זירה חופשית למתנדב, אם חשוב לו לפעול בדרכו שלו, כל עוד אין פגיעה במהות העבודה.
- **תגמול והכרה מתמדת:** מתנדב שחש כי עבודתו מתקבלת כמובנת מאליה, עלול לחוש פגיעה וכאב. חשוב להתייחס כל העת להישגים של המתנדב ולתרומתו למאמץ הארגוני הכולל. לא תמיד המתנדב מודע לחשיבות הארגונית של הפרויקט שהוא מבצע. באין קריטריונים אובייקטיביים או חומריים לבטא הערכה ארגונית (שכר, בונוסים או קידום), כוחה של ההערכה המילולית מתעצם מאוד. יש להודות למתנדב על עשייתו ולשבח היכן שניתן.
- **גבולות, כללים ואסרטיביות:** עקביות בשמירת הגבולות והכללים מאפשרת ליצור נורמות עבודה מחייבות וברורות למתנדב. כאשר קובעים גבולות וכללים צריך להתעקש עליהם, להזכירם, להעיר בעת חריגה מהם, לתת משוב על אופן שמירתם.
- **לדבר, לדבר, לדבר...:** המנהל צריך לפתח דיאלוג פתוח עם המתנדבים, לדבר אליהם בכנות ובגובה העיניים, ולאפשר להעלות צרכים, קשיים ושאיפות הנוגעים לקשר שבין המתנדב לארגון. הדיאלוג הוא הכלי המרכזי לתיקון שגיאות ולבניית פתרונות הולמים, ולקבלת מידע שוטף על מצב המתנדב ועל שינויים החלים בצרכיו.
- **אקלים עבודה חיובי:** המנהל צריך להשתדל ליצור אווירה נעימה שתעודד ביצוע איכותי ומתוך עמדה של הבנה וקבלה.
- **כבוד לזמן המתנדב:** מנהל המתנדבים צריך לדאוג שתהיה למתנדב עבודה בתחום שבו הוא עוסק, ואם אין במקרה עבודה ביום שהוא אמור להגיע, יש לידע אותו על כך מראש, ולנסות לחשוב על פתרון. התחושה שאין מה לעשות איננה נעימה למי שהקדיש את זמנו, ואין להניח כמובן מאליו שהמתנדב יכול לעזור בכל תחום.
- **גמישות:** לעתים זקוק המתנדב לגמישות מצד המנהל, משום שלצד פעילותו ההתנדבותית הוא מחויב לעיסוקים נוספים כגון: משפחה, תחביבים, והתנדבות במסגרות אחרות. כיוון שכך, נדרשים לא פעם פתרונות יצירתיים, שיאפשרו גמישות בהעסקת המתנדב, מבלי לפגוע בצוות ובעבודה. ניתן לפצל תפקידים ובכך לצמצם את היקף המשימות, לבנות תהליכי עבודה באופן יצירתי, להעניק דרגות חופש בקביעת המקום והזמן בעבודה, וכדומה. גמישות נדרשת לעתים גם במתן חופש בחירה למתנדב להגדיר את תפקידו, ובמסגרת זו הוא יידרש כמובן למלא את כל המשימות. כמו כן צריך המנהל לגלות גמישות מסוימת ביחס לצרכים החברתיים של המתנדב במשך העבודה, כל עוד התפקוד לא נפגע.

תקשורת בין אישית

הנה מקרה המדגים תקלות בתקשורת: יפה מתנדבת מזה כשנה במרכז שירותים. היא מגיעה למשמרת פעמיים בשבוע, למשך כארבע שעות, ובתפקידה היא נותנת מענה ראשוני לטלפונים מלקוחות, ומעבירה אותם להמשך טיפול של גורמים אחרים בארגון, מתנדבים אף הם.

באחד הבקרים פנתה יפה לאחראית על השירות (ומתנדבת בעצמה) וביקשה ממנה לקפוץ באמצע המשמרת לחנות הצעצועים הקרובה כדי לקנות מתנה לאחד הנכדים שלה שחוגג יום הולדת.

בניגוד למנהגה הרגיל, השיבה האחראית בקרירות: "כרגע בלתי אפשרי שתלכי. אני מציעה שנראה בעוד כשעה אם זה ניתן". יפה נפגעה מאוד ולא הבינה מה קרה לחמימות הרגילה של הממונה עליה. היא הרגישה שקיבלה יחס לא הוגן וחשבה לעצמה: "אפשר לחשוב איזו בקשה חריגה ביקשתי! אני לא נוהגת לצאת ממשמרות, למרות שלאחרונה היו מספר מקרים שנאלצתי לצאת כחצי שעה לפני תום המשמרת... אבל הכול מסיבות מוצדקות, ואני כל כך משתדלת לעשות את המקסימום בעבודה...."

התקרית מצביעה בין היתר על 'קצר' בתקשורת. שתי המתנדבות תופסות באופן שונה את המחויבות לעבודה והבקשה של יפה מתפרשת אצל כל אחת בהתאם: הממונה רואה רצף בין ההיעדרויות האחרונות ומרגישה שצריך לשים ליפה גבול ברור, ויפה מתייחסת לצורך הדחוף שלה להיעדר לזמן קצר, ולא רואה בכך פגיעה בעבודה.

תקשורת זורמת, חיובית ומאפשרת יוצרת העצמה של המתנדבים ומעבירה אליהם את האחריות להצלחת המשימה, בדרך היוצקת בהם כוח ותחושת ערך עצמי. תקשורת חוסמת ושליטת מעלה את ההתנגדות ופוגעת במתנדב ובעבודה. לפעמים ההבדל בין מסר מעצים למסר מחליש הוא בניואנס. גם אמירת 'לא' ניתן להעביר באופן שיכבד ויעצים את המתנדב.

כיצד צריכה מנהלת המתנדבים להעמיד גבול ולהעביר את המסר שיציאה לקניות פרטיות באמצע העבודה איננה במקומה, ועם זאת לא לגרום לתסכול ועלבון? כיצד ניתן להבהיר שעזיבת העבודה לפני הזמן באופן קבוע פוגעת בתפקוד המחלקה ומעבירה מסר לא רצוי לשאר המתנדבים? מה מקדם את התקשורת ומה חוסם אותה?

נתחיל במסרים החוסמים את התקשורת, ובהמשך נדגים מסרים מעצימים:

ביטויים חוסמי תקשורת

- לשון ציווי ומתן פקודות (כמו: 'אתה צריך...!', 'עליך...') - מובילה לפחד, להתנגדות פעילה, מזמינה מבחני כוח (מי יותר חזק, המנהל או המתנדב) ומעוררת מרדנות. דוגמה ללשון ציווי לא רצויה: "אתה צריך להגיע להדרכה, הדרכות הן חובה".
- לשון אזהרה ואיום ("אם לא, אז....", "מוטב ש... ", "אחרת...") - עלולה להוליד פחד או השפלה, ולהוביל לתרעומת. דוגמה ללשון אזהרה לא רצויה: "אם האיחורים הללו יימשכו לא נוכל להמשיך יחד".

- הטפת מוסר ("היית צריך..."), "היה עליך..."), "זוהי אחריותך..." - יוצרת הרגשת חובה או רגש אשמה, משדרת חוסר אמון בחוש האחריות של המתנדב, ועלולה לגרום לו להתבצר בעמדתו ולחזור שוב ושוב על התנהגותו השלילית.
- גישה פטרונית ("במקומך אני הייתי עושה..."), "מדוע אינך..."), "אני מציע לך ל...") - עלולה ליצור התנגדות או תלות: לרמוז שהמתנדב אינו מסוגל לפתור את בעיותיו, מונעת ממנו לחשוב על הבעיה ולבחון פתרונות חלופיים.
- שכנוע רציונלי ("הנה, הסיבה שאתה טועה...") "העובדות הן... כן, אבל...") - יוצר עמדה מתגוננת, מעורר ויכוח וחוסס הקשבה.
- שיפוט, ביקורת, האשמה - מפחיתים את הביטחון העצמי ויוצרים נבואה המגשימה את עצמה וכעסים.
- הצפה של שאלות, במיוחד כאלו הנפתחות במילת השאלה "למה" - יוצרת מתח ותחרותיות סמויה או גלויה, וכן תחושה של אשמה.
- אמירה הנפתחת במילים 'הוחלט' או 'החלטתי' - מקטינה את השומע ומסירה ממנו אחריות, נותנת תחושה שתפקיד המתנדב הוא רק 'בורג קטן' במערכת גדולה.

ביטויים מקדמי תקשורת

- לעומת זאת, צורת ביטוי חיובית יוצרת במתנדב נכונות להיפתח, להקשיב, לקבל ביקורת ולהשתפר:
- **אמפתיה**: כאשר המנהל יוצא מתוך נקודת ראותו של המתנדב, ומבטא את הביקורת שלו באופן שהמתנדב חש שהוא הובן ולא נשפט, הביקורת תתקבל בקלות יותר.
 - לדוגמה, המנהל מבין שהמתנדב טרוד במטלות משפחתיות ועל כן לאחרונה עבודתו איננה בראש מעייניו. כאשר המנהל מבטא זאת, יחד עם הצבת הדרישות, המתנדב חש שאילווציו לגיטימיים, וביחד הם מחפשים פתרונות חלופיים למצב.
 - **הקשבה**: המנהל צריך להקשיב גם למה שלא נאמר לו באופן ישיר. למשל מתנדב שאינו ממלא את תפקידו כראוי, מבטא לעתים תחושה של חוסר שייכות, שחיקה או חוסר הערכה. הקשבה מעמיקה למסרים סמויים יכולה לתת להם מענה.
 - **שיח חיובי**: המנהל צריך תמיד להצביע על האפשרויות ולא על האילווצים, להעדיף אמירת כן על פני לא. למשל, במקום לומר "כעת אני לא זמין", אפשר לומר "אהיה פנוי בעוד כשעה".
 - **מתן שבחים**: מנהל צריך להיות מסוגל לראות בכל אדם את מעלותיו, ולהוקיר את היתרונות של המתנדב. בדרך זו הוא יכול לרכז ביקורת באמצעות שבחים שייאמרו בצורה אמיתית ולא מזויפת.
 - **העברת האחריות למתנדב**: כאשר האחריות על פתרון הבעיה עוברת למתנדב, היא מעצימה אותו ומגבירה את מעורבותו. למשל: "מה אתה חושב לעשות בקשר לבעיה?" "כיצד אתה מציע שנתקדם הלאה?", "מה הרעיונות שלך לפתרון?"

בכלל, שימוש בשאלות המחזירות את האחריות לפתחו של המתנדב ולא שאלות רטוריות או נוזפות - יכול להיות לעתים דרך יעילה הרבה יותר מאשר השימוש בסימני קריאה או באמירות חד משמעיות.

נדגים זאת דרך מקרה שבו מתנדב נעדר מהדרכה, ומנהלת המתנדבים מעוניינת לחדד עמו את נחיצות ההדרכה:

מנהלת: חסרת לנו בהדרכה אתמול.

מתנדב: לא יכולתי להגיע.

מנהלת: מה קרה?

מתנדב: סיבות משפחתיות.

מנהלת: חבל. אני רוצה להזכיר שההדרכות הן חלק מהתפקיד. מה תוכל לעשות כדי להשלים את החומר שהועבר?

מתנדב: אני אשוחח עם רותי מהמשמרת שלי.

מנהלת: בסדר. מה תוכל לעשות כדי להגיע בפעם הבאה?

מתנדב: אני אשתדל.

מנהלת: אני חושבת שזה יהיה חשוב.

חשוב לנקוט גישה עניינית, ברורה ואסרטיבית. מסר אסרטיבי הנו מסר המכבד את הדובר ואת הזולת, זאת בשונה ממסר אגרסיבי שאינו נותן מקום לצורכי הזולת אלא ממוקד בצורך של הדובר; ובשונה ממסר פסיבי שאינו נותן מקום לצורכי הדובר ומתחשב רק בצורכי הזולת.

בדוגמה לעיל, מנהלת המתנדבים אינה תוקפת את המתנדב על כך שנעדר מהדרכה, אולם היא איננה מרפה, ומזכירה שוב ושוב את חשיבות ההדרכה. היא מעבירה מסר ברור ואסרטיבי: הדרכות הן עניין חשוב וכמנהלת אני עומדת על כך שתהיה נוכח בהן.

פרק שביעי: בניית מערכת תגמולים

שלום, שגילו מתקרב ל-80, מתנדב מזה כעשר שנים בארגון ועושה את עבודתו בנאמנות ובמסירות, מקפיד על עמידה בזמנים ועל איכות עבודתו. הוא אדם שקט ומסוגר, ואינו מכביר פרטים על חייו האישיים, על משפחתו וילדיו.

ימים מספר לפני ראש השנה נערכה במחלקה הרמת כוסית חגיגית לקראת השנה החדשה, אך שלום נעדר ממנה. כשהגיע ביום המחרת לעבודתו בירך אותו מנהל המתנדבים ושאל אותו מדוע לא הגיע להרמת הכוסית. שלום נעץ בו מבט חודר, השתהה קמעה ושאל בקול שקט: "מתנה הייתה?"



ניצה, המתנדבת מזה כמה שנים בארגון, חגגה יום הולדת 65. לרגל האירוע העניק לה מנהל היחידה זוג כרטיסים לה ולבעלה להצגת תיאטרון. ניצה התרגשה מאוד והודתה מקרב לב על המתנה. לאחר כמה חודשים חגגה חברתה רחל יום הולדת 70. לכבוד המאורע הכינו לכבודה במחלקה ברכה מקושטת ומרשימה, ומסגרו אותה לתלייה על הקיר.

ניצה נפגעה מאוד וחשה כי רחל מוערכת וחביבה יותר על חברי המחלקה ולכן זוכה ליחס מועדף.

רקע

מקובל להניח כי מתנדבים אינם פועלים ממניעים אלטרואיסטים טהורים, וכיוון שכך הם מצפים כי עבודת ההתנדבות תהיה מלווה בתגמולים (גדרון, 1977). על פי תורת החליפין החברתי (מצוטט שם), אנשים נותנים ומקבלים כל עוד הם תופסים את החליפין ככדאי להם. לאור זאת ניתן להניח כי מתנדבים המעניקים מעצמם ומזמנם לארגון מצפים לקבל תמורה כלשהי, כמו הערכה ואישור חברתי, קשרים חברתיים, סיפוק, צמיחה אישית וכדומה (גדרון, 1983; חסקי-לבנטל, 2005). מכיוון שכך, מתפתחת בקרב המתנדב מערכת ציפיות, וכשהן אינן נענות נוצרים אכזבה ותסכול.

בדוגמה הראשונה לעיל, ציפה שלום לקבל מתנה שתבטא הערכה והוקרה. אי קבלת המתנה מטילה ספק בכדאיותה של 'עסקת ההתנדבות' שהוא מנהל עם הארגון: "האם הארגון מעריך את עשייתי?" "האם אני נתפס כמובן מאליו?"

לא פעם מופיעה אכזבה מסוג זה על רקע חוויה של חוסר הוגנות. כאשר המתנדב חש כי מתנדבים אחרים, או עובדים בשכר המשקיעים מאמץ בדומה לו, זוכים לתגמולים בעלי ערך רב יותר בעיניו, כפי שראינו לעיל בדוגמה השנייה.

מחובתו של הארגון לפתח מערכת תגמולים ולבטא באמצעותה הערכה והוקרה מתמשכים כלפי המתנדב. ללא ביטוי זה, עלול המתנדב לחוש שעבודתו נתפסת כמובנת מאליה, ושהוא אינו מוערך דיו.

"בשלב מסוים התחלתי להרגיש לא שמנצלים אותי, אבל שלוקחים אותי כמובן מאליו. ושלא מעריכים את מה שאני עושה, וזה די גרם לי למין חסימה כזאת, לא שאני צריכה שיגידו לי כל הכבוד, אבל כשלא היו מבינים שלא הייתי יכולה להגיע, או דברים כאלה, זה יצר אצלי, בשלב מסוים, משבר" (מתוך דבריה של מתנדבת).

מערכת התגמולים חיונית על מנת לשמר את המתנדבים בארגון ולטפח את שביעות רצונם מההתנדבות. כמו כן, מערכת התגמולים עשויה לתמוך בקידום מטרות הארגון בשני אופנים:

- **קידום הישגים**: אזכור הצלחות של מתנדב בישיבת הצוות או בפורום אחר, או הענקת שי סמלי לאחר מאמץ יוצא דופן או עשייה משמעותית, מטמיעים את הנורמה הרצויה, מעודדים הצטיינות ומקצועיות, ומגביהים את רף ההישגים. זאת להבדיל ממתן אות הוקרה על ותק בלבד.
- **הבהרת ציפיות**: מתנדבים חדשים הלומדים את הקודים הארגוניים יפנימו את הציפיות מהם ביתר קלות, אם יזכו לתגמולים על עבודה בכיוון הרצוי. אם מתנדב יזכה לשבח על שירות איכותי שנתן, יופנם ביתר קלות המסר בדבר חשיבות השירות (McCurley & Lynch, 2005).

תגמולים חיצוניים (אקסטרינזים) ופנימיים (אינטרינזים)

ניתן להבחין בין תגמולים חיצוניים (אקסטרינזים), המגיעים מן הסביבה, ובין תגמולים פנימיים (אינטרינזים), הנובעים מהאופן שבו חווה המתנדב את התנדבותו (גדרון 1977).

התגמולים הפנימיים כוללים פיתוח אישי, למידה של דברים חדשים במסגרת העבודה, מימוש כישורים אישיים, גילוי עניין וסיפוק מהעבודה, אתגר, אחריות, עצמאות, השפעה ומעורבות.

התגמולים החיצוניים כוללים סמלי סטטוס, מקורבות לבעלי השפעה בארגון, יצירת קשר מיוחד עם מוטבי ההתנדבות ("הלקוחות"), טיפוח קשרי עבודה וקשרים חברתיים עם עובדים בשכר ועם מתנדבים עמיתים, קשר עם הממונה (קשר תמיכתי ואינסטרומנטלי), והשתתפות בהכשרות ובהדרכות התומכות בביצוע התפקיד או הניתנות כהעשרה.

במסגרת התגמולים החיצוניים ניתן למנות גם **תגמולים ארגוניים** הניתנים כסוג של תגמול חומרי, כגון: טיולים, הרצאות, קורסי העשרה, מסיבות, הנחות באירועים ומופעים, שי לחגים, מתנה קטנה ליום ההולדת, כרטיס מתנדב המקנה הנחות בעסקים שונים, אישור לשימוש במבנה או באחד מחדרי הארגון לצרכים פרטיים, וכדומה. דרך נוספת לתגמול ארגוני היא הפקת מסיבות לצוות שמשלבות אסטטיקה, כיבוד והנאה.

תגמולים ארגוניים כוללים גם **תגמולים המבטאים הוקרה** כלפי המתנדב והערכה לפועלו. למשל: תעודות הוקרה, סיכת כבוד, אזכור מיוחד בביטאון למתנדבים, חוברת המתארת את עשיית המתנדבים ומציגה את

שמותיהם ותמונותיהם, ציון מתנדבים מצטיינים או מתנדבים שהיו שותפים לפרויקט מיוחד, סיפורי מתנדבים על עשייתם באתר האינטרנט או בסרטי פרומו של הארגון, ופרישה מכובדת מהארגון.

הוקרה יכולה להינתן גם לקבוצת מתנדבים - כל הסניף או יחידת שירות מסוימת - בטקסים מיוחדים המהווים 'טקסי חיזוק' לשימור זהותם של המתנדבים כקבוצה. בטקס כזה כדאי לתת ביטוי מוחשי לתרומת המתנדבים לארגון - לציין כמה כסף חסכו לקופת הארגון, כמה לקוחות שירתו או מהי התרומה המיוחדת שנתנו ללקוחות.

מה חשוב יותר, תגמולים פנימיים או חיצוניים?

תגמולים פנימיים נתפסים כחשובים יותר בעיני המתנדבים וכעונים על צרכיהם הרגשיים והחברתיים, ועל צרכי התפקיד (Chinman & Wandersman, 1999; בן דוד ואחרים, 2004). יחד עם זאת, ניתן להבחין בין הקבוצות השונות לעניין זה: מתנדבים בתפקידים טכניים מצפים לתגמולים חומריים יותר, ומתנדבים בתפקידים מנהלתיים מצפים לתגמולים פנימיים שיחזקו את הערך והמשמעות הקשורים בתפקיד.

למרות הבחנה זו, מקובל להניח כי כל המתנדבים מצפים לקבל את שני סוגי התגמולים, בעיקר משום שהתגמול החיצוני נתפס בעיני המתנדב כביטוי להערכה ועל כן יש לו גם משמעות של תגמול פנימי (בן דוד ואחרים, 2004).

לפיכך, רצוי לבנות תמהיל הכולל בסיס קבוע יחסית של תגמולים חיצוניים כגון מתנות סמליות בימי הולדת ובחגים, טיולים, מסיבות, תגמולים המבטאים הוקרה, הערכה וכבוד; ועל בסיס זה להוסיף תגמולים פנימיים, הניתנים לכל מתנדב לפי צרכיו ומניעיו.

תגמולים הניתנים כמענה לצורך

כדי להעניק למתנדב תגמול שיענה על הצורך הפרטי שלו, יש להיות ערים למניעיו בהתנדבות. חשוב לשים לב שצרכים ומניעים עשויים להשתנות לאורך "קריירת ההתנדבות", וכי הם שונים בין מתנדב אחד לרעהו.

אברהם מסלאו (Maslow, 1970) זיהה מערך של חמישה צרכים המניעים את האדם, ודירג אותם באופן הייררכי: צרכים פיזיים, צורך בביטחון, צרכים חברתיים, צורך בהערכה וצורך במימוש עצמי. הצורך הראשון הוא קיומי, ועל כן אינו רלוונטי כמניע להתנדבות. הצורך השני, ביטחון, עשוי להיות רלוונטי בממד הרגשי שלו: ההתנדבות עשויה לספק לאדם מסגרת מוכרת, יציבה ותומכת המשרה ביטחון. שלושת הצרכים הגבוהים יותר - צורך חברתי, צורך בהערכה וצורך במימוש עצמי - הם צרכים שמניעים את המתנדב באופן מובהק, ועל כן הם מהווים בסיס חשוב לתגמול.

מק'ארלי ולינץ' (McCurley & Lynch, 2005) ערכו רשימה מפורטת של תגמולים המעניקים מענה לשלושה צרכים רגשיים שלהערכתם מאפיינים את חוויית המתנדב: צורך להשתייך ולזכות בהערכה חברתית; צורך בהדגשת הייחודיות האישית (אינדיבידואליות); וצורך לחוש משמעותי ותורם במסגרת התפקיד ההתנדבותי. חשוב לזהות אצל כל מתנדב את פרופיל המניעים המיוחד אותו, כדי לתת לו תגמולים חיצוניים ופנימיים שיהיו משמעותיים בעבורו:

הצורך להשתייך ולזכות בהערכה חברתית

צורך לחוש חלק ממסגרת חברתית, לקבל 'מקום' והערכה בתוך קבוצת השווים, לנהל קשרים ומערכות יחסים עם עמיתים ועם חברים בקבוצת השווים.

תגמול	אופן נתינת התגמול
תחושת שייכות והזדהות עם הארגון	<p>* הענקת אלמנטים סמליים כמו כתובת דוא"ל פרטית, כרטיסי ביקור אישיים, חולצה עם סמל הארגון, תג מתנדב וכדומה.</p> <p>* עריכת טקס קבלת פנים חמה למתנדבים חדשים.</p> <p>* ארגון טיולים, כנסים וימי כיף שיגבשו וישפרו אווירה חברתית.</p>
תחושת מעורבות ושיתוף	<p>* עידוד המתנדבים להציע רעיונות חדשים, הקשבה לרעיונות אלה וניסיון ליישם.</p> <p>* פנייה למתנדבים להציע כיצד יכול הארגון להשתפר.</p> <p>* הזמנת המתנדבים לשיבות ועידודם להביע את דעתם.</p> <p>* ביצוע סקרי חוות דעת של המתנדבים אחרי ישיבות, הדרכות או אירועים.</p>
קיום רשת של קשרים בין-אישיים	<p>* חיזוק קשרי המתנדבים עם הלקוחות, עם הצוות השכיר, ועם מתנדבים אחרים (יש להימנע מטעות נפוצה של שמירת קשר בלעדי בין המתנדב לבין מנהל המתנדבים, מבלי להתייחס לקשריו עם שאר המתנדבים ועם בעלי תפקידים אחרים).</p>
תחושת חשיבות ותרומה לארגון	<p>* כאשר הביצועים טובים, יש לציין זאת ולשבח את המתנדב באופן אישי וצוותי.</p> <p>* ניתן לקיים ישיבת צוות חגיגית שאליה יוזמנו בעלי דרגים גבוהים בארגון, ולציין את הישגי המתנדבים ואת תרומתם לארגון.</p>
תחושת הקשבה לרגשות ולרצונות	<p>* כאשר מנהל מתנדבים שומע אמירות כמו "אני רק מתנדב", או: "מה הם מצפים מאתנו?" - עליו להיות ער למסרים החבויים מאחוריהן ולהגיב להן. לדוגמה: "מה מביא אותך לומר זאת?", "מה אתה יכול לעשות כדי להפוך את הארגון למקום שאתה רוצה שיהיה?"</p>

הצורך בהדגשת הייחודיות האישית (אינדיבידואליות)

הצורך לחוש מיוחד קשור בשאיפה להכרה, לנבדלות ולביטוי אישי ייחודי. השאיפה להשתייך עלולה לעמוד בקונפליקט עם הצורך להיות מיוחד. יש לנסות וליצור איזון בין שני צרכים אלו.

תגמול	אופן נתינת התגמול
הכרה במאפיינים הייחודיים של המתנדב	* להביע הכרה באדם ולא בתפקידו. כגון משפטים המתחילים במילים: "אתה תמיד..." ; "אתה אדם..." הממשיכים בציון תכונה חיובית. או משפטים המביעים יחס אישי של המנהל: "אני מתרשם ש...", "אני אוהב...", "אני מתפעל...", "אני מעריך...".
שיבוץ התואם את היכולות והשאיפות	* להציב את המתנדב בעמדה שבה הישגיו יוכלו לבלוט והוא יוכל לצמוח ולא שיבוץ לפי צורכי הארגון בלבד.
הכרה בהישגיו של המתנדב	* להביע הערכה להישגים של המתנדבים ולאופן שבו הם תורמים לארגון.
תחושת הערכה והוקרה	<p>לבעלי צורך בהישג:</p> <ul style="list-style-type: none"> * לתת הערכה ושבחים על משימות מאתגרות במיוחד. * לשתף את המתנדב בהשתלמות מיוחדת או בצוות חשיבה. * להעביר שבחים שניתנים על ידי מומחים בתחומם. <p>לבעלי צורך בקשר חברתי:</p> <ul style="list-style-type: none"> * לבטא הוקרה במסגרת אירוע חברתי וקבוצתי, ובנוכחות בני משפחה וידידים. ניתן גם לשתף לקוחות באירוע. * להעניק הוקרה על ידי בעלי תפקידים משמעותיים למתנדב. * ליצור מנגנון המאפשר קבלת מכתבי תודה מלקוחות, ולהפנות את המכתבים למתנדב. * לכתוב לבני המשפחה מכתבי תודה שבהם מפורטת תרומת המתנדב. <p>לבעלי צורך בכוח:</p> <ul style="list-style-type: none"> * לאפשר קידום: להעניק סמכויות רבות יותר, ונגישות למידע ומשאבים. * לנסח כותרת מכובדת יותר לתפקיד. * לאפשר סמלי סטטוס כמו מקום חניה, חדר, שולחן. * להביע הוקרה על ידי גורמים בכירים בארגון ובקהילה. * לפרסם את ההוקרה בעיתון הארגון או בעיתון קהילתי.

הצורך לחוש משמעותי ותורם: יצירת חוויה משמעותית בתפקיד המתנדב

הנחת היסוד היא כי מתנדבים אינם באים רק כדי למלא את זמנם, אלא הם שואפים לעשות עבודה משמעותית בזמנם הפנוי.

מתנדבים חשים סיפוק כאשר הם מרגישים שפעולותיהם מחוללות שינוי.

תגמול	אופן נתינת התגמול
תחושת תרומה לארגון	* לספק נתונים שימחישו למתנדב כיצד עבודתו מסייעת ישירות או בעקיפין להשגת המטרה הארגונית, ולהצביע על הקשר בין פעולות ההתנדבות לבין המשימה הארגונית המרכזית.
תחושת הישג מטרות	* כאשר המתנדב צריך לייצר מוצר מוגמר הוא חש שהוא חותר לקראת תוצאה משמעותית. לכן יש להגדיר את תפקידי המתנדב במונחים של תוצאות ולהימנע מהגדרת סדרת מטלות לביצוע.
תחושת שליטה ובעלות במסגרת התפקיד	* לתת למתנדבים מרחב שיקול דעת, תכנון והערכה בעבודתם, ולאפשר להם סמכות לקבל החלטות במסגרת התפקיד.
קבלת משוב	* העברת משוב שיכוון את צעדי המתנדב, יאפשר לו ללמוד מטעויות ולהשתפר בביצוע התפקיד. * ניתן להשתמש לעתים בסקרים אנונימיים ודרכם להעביר משוב למתנדבים. * בתפקידים שבהם קשה יותר לקבוע סטנדרטים, יש לבנות בשיתוף עם המתנדבים מדדים למשימה ואת הדרכים לבדיקת מדדים אלו. רצוי שלא לבדוק את מספר השעות שהמתנדב משקיע, את מספר הלקוחות שבהם טיפל או את כמות הפעולות שביצע. מדדים כמותיים אלה אינם מעניקים תחושת הישג.

תפיסות מקדמות ומכשילות בנושא תגמול למתנדבים

בניית מערך תגמולים היא חלק ממחויבותו של מנהל המתנדבים כלפי המתנדב, והיא מהווה בסיס לשימור המתנדבים ולתחושת רווחה בהתנדבות. אך לא פעם מונע מנהל המתנדבים מתוך פרשנויות מוטעות של מטרת התגמול.

מנהלי מתנדבים עלולים לראות בתגמול סוג של פיצוי על עבודת המתנדב. תפיסה זו מונחית על ידי עמדה אפולוגטית והיא משדרת התנצלות וניסיון לרצות, ובעצם מחלישה את מנהיגותו של מנהל המתנדבים ומפחיתה את מידת הסמכותיות והביטחון שלו. מנהל המעניק תגמול מתוך ניסיון לפצות או לרצות את המתנדב, עלול לחוש כעס ותסכול, שיבואו לידי ביטוי בהקשר אחר של מערכת יחסיו עם המתנדב.

תפיסת תגמול שגויה נוספת היא של תגמול הנובע מחשש שהמתנדב יעזוב את התנדבותו. אף שתגמולים מהווים גם אמצעי לשימור מתנדבים, הם צריכים להינתן מתוך ביטחון שמקום ההתנדבות יציב ואיתן ולא מתוך חשש שהמקום יקרוס אלמלא המתנדב.

עוד עמדה שגויה היא מתן תגמול למתנדבים במטרה ליצור תחושת חובה אצל המתנדב. עמדה כזו אינה מובילה למחויבות בריאה, אלא לרגשי אשמה וחובה שנוצרים מתוך יחסי כוח המעוררים מתח.

תפיסות שגויות מעין אלו עלולות להקשות על מנהל המתנדבים בהגדרת הגבולות הראויים לתגמולים, ולמנוע ממנו להשיג את המטרה שלשמה ניתנים התגמולים - כביטוי להערכה, כתשומת לב, כרצון להעצים את המתנדב ולהגביר את הישגיו. כמו כן עלולות תפיסות אלה להוביל לתסכול ושחיקה של מנהלי המתנדבים.

מאידך, תפיסה מאפשרת ומציאותית של המנהל תהפוך את התגמול להוגן וענייני, התגמול יותאם לצורכי המתנדבים ויהלום את הסגנון האישי של מנהל המתנדבים. בדרך זו יהיה אותנטי, ולא יכביד על 'עסקת ההתנדבות' אלא יתמוך בה ויאפשר אותה.

פרק שמיני:

עבודת צוות

דוד מתנדב כרכז שירות באחד מסניפי יד שרה בדרום הארץ. במסגרת תפקידו הוא אחראי לרכז את הפעילויות: שיווק השירות, גיוס מתנדבים, קליטתם ושילובם בעבודה, ובקרה על איכות השירות הניתן. דוד מצטיין בחריצות, בנחישות וברצינות. כל מטופל הפונה אליו הוא בשבילו עולם מלא. אבל הבדידות בתפקידו רבה.

על אף שייכותו לסניף ההשאלה, פועל דוד באופן עצמאי, ואינו משתייך לקבוצה של בעלי תפקידים דומים. הוא מרגיש שקבוצת שייכות חסרה לו מאוד: "חסרים לי פרטנרים לעבודה, מישהו כמוני לשתף בקשיים, או להתגאות כשיש הצלחות...בתנאים כאלו יש יותר שחיקה בתפקיד".

רקע

אחד מתחומי הפעילות המרכזיים של מנהל המתנדבים הוא בניית צוות עבודה, כלומר טיפוח מערכת יחסים בין המתנדבים לבין עצמם וביניהם לבין הצוות השכיר (Lee & Catagnus, 1999). צוות עבודה אינו זהה לאוסף של פרטים שהתקבצו לזירת עבודה משותפת; למעשה, צוות עבודה הוא סוג מסוים של קבוצה חברתית, שבהגדרתה כוללת שני אנשים או יותר המקיימים ביניהם פעילות גומלין. בין חברי הקבוצה נוצרת תלות הדדית להשגת מטרות משותפות. חברי הקבוצה מודעים זה לזה, ונתפסים בעיני עצמם כקבוצה מובחנת ומיוחדת הן ביחסיה הפנימיים והן ביחסיה עם סביבתה (בר חיים, 1994, יחידה 5, עמ' 9).

הצורך להשתייך לקבוצה הוא צורך אנושי בסיסי, ובעל משמעות מיוחדת עבור מתנדבים. הקבוצה מספקת ליחיד מוקד להתייחסות חברתית, מקור לקבלת משוב חיובי או מתקן, וכלי לבניית הערכה עצמית. היא מהווה פתרון לבדידות חברתית ומזמנת היכרויות וקשרים אנושיים חדשים. המתנדב שתואר לעיל עושה עבודתו נאמנה אך חש תלישות וחוסר שייכות, וזקוק לקבוצה שתעניק משמעות רגשית לעבודתו ותיתן לו משוב ביצועי.

בניית צוות מתנדבים

צוות עבודה טוב הוא צוות שיש בו סינרגיה, כלומר, ששיתוף הפעולה בתוכו מביא לתוצאות גבוהות יותר מאלו שהיו מתקבלות מכל אחד בנפרד (אילון, 1989). צוות מתנדבים סינרגטי לומד לשכלל את פעילותו המשותפת, להגיע להישגים גבוהים יותר, לשפר את השירות ללקוח ולהיות פתוח לתהליכי למידה מתמדת שיאפשרו לו לפרוץ נתיבים חדשים (שם). צוות כזה מסוגל לקבל ביקורת בונה ולצמוח ממנה.

בנוסף, בצוות מתנדבים טוב יש איזון בין מערכת יחסים בין-אישית בטוחה ונינוחה, המקנה לכל פרט בו אמון, חמימות וקבלה הדדית, לבין מחויבות של כל פרט לביצוע איכותי ולעבודה שיטתית למען הכלל.

בצוות מתנדבות שתפקידן לתת מידע טלפוני, עודדה מנהלת הצוות, בסיוע רכזת השירות, את עבודת הצוות, בכך שיצרה מבנה קבוע של ישיבות צוות שבועיות שהוקדשו ללמידת נושאים מקצועיים, כמו גם לשיתוף החברות בקשיים בתפקיד ולעתים אף בנושאים אישיים. בנוסף, יצרה מנהלת הצוות מנגנון לשיווק השירות המבוסס על עבודה בצוותי-משנה שחולקו לזוגות. כל זוג יצר מערך לשיווק השירות מול גורמים שאותם בחר, ובנה תכנית פעולה שאותה ביצע במשותף. בדרך זו נוצרו העצמה וחיזוק של המתנדבות, והפעילות השיווקית הפכה לאינטנסיבית ומועילה.

כיצד יכול מנהל המתנדבים ליצור צוות מתנדבים סינרגטי?

ראשית, יש ליצור תנאים בסיסיים לעבודת צוות כדי לאפשר את היווצרות **החיבור האישי, המקצועי והרגשי**, בין אנשי הצוות:

- הגדרת מטרה משותפת וברורה המוסכמת על כל חברי הצוות.
- יצירת אווירה של אמון הדדי וללא שיפוטיות המאפשרת שיתוף פעולה ועימותים בונים.
- הגדרה מראש של צורת התקשורת ותהליכי קבלת ההחלטות ופתרון הבעיות.

שנית, **במישור המקצועי** מנהל הצוות מסייע לכל אחד מחברי הצוות בנפרד לראות את הקשר בין עבודתו לבין עבודת שאר חברי הצוות. הוא יכול למשל להציע לכל אחד מחברי הצוות לחשוב כיצד ביצוע מוצלח או לקוי של תפקידו ישפיע על תפקוד האחרים בצוות.

חשוב שחלוקת התפקידים בתוך הצוות תהיה בהירה, ותתחשב ביתרונות היחסיים של כל אחד מהחברים. כאשר הגבולות בין התפקידים יהיו ברורים, לא תהיה "גלישה" של זה לתפקידו של זה. חשוב לבנות מנגנוני תיאום, העברת מידע, משימות וכלים בין חברי הצוות.

במישור הרגשי, צריך מנהל הצוות לעודד כל אחד מחברי הצוות להכיר את עמיתיו ולגלות אכפתיות אישית בחייהם. עליו ליצור בעבורם מקום שיאפשר להם להתבטא ולהקשיב איש לרעהו, לציין שמחות או חלילה אסונות, ולחזק את הלכידות הקבוצתית של אנשי הצוות ואת תחושת ה'אנחנו' במקום תחושת 'אני'.

במישור החברתי, חשוב שמנהל הצוות ייצור 'גאוות יחידה' על ידי מתן שבחים, והכרה ביכולות הקיימות בצוות כצוות.

צוות מוביל

'צוות מוביל' הוא צוות מתנדבים מצומצם (כ-5 איש) מתוך צוות המתנדבים הרחב, המהווה את חוד החנית של היחידה תחת הנהגתו של מנהלה, ומטפל במכלול העניינים הקשורים לתפקודה התקין. בתור שכזה הוא אחראי על שיפור איכות השירות, על הטמעת נהלים, על הדרכת מתנדבים, על פיתוח ויזמות, ועוד.

בצוות המוביל חברים בעלי התפקידים המרכזיים ביחידה, ביניהם רכז משאבי אנוש, אחראי משמרת, אחראי ציוד, רכזי שירותים, רכז קשרי קהילה, בעלי תפקידים נוספים או מתנדבים מן השורה הנתפסים כבעלי השפעה ומוטיבציה לפעילות.

חברי הצוות המוביל ומנהל היחידה נפגשים בתדירות של אחת לחודש או לעתים קרובות יותר (לפי העניין) כדי לדון בעניינים שוטפים ובענייני פיתוח.

יתרונות הצוות המוביל

- צוות מוביל מהווה קבוצת חשיבה, 'מנגנון חושב', המפנה, מעשיר ומעצים את היחידה כולה. לא כל החוכמה מצויה בראש אחד, והצוות יכול להעלות פתרונות יצירתיים לבעיות שעולות בשטח כמו למשל, מענה לבעיית מחויבות, אפקטיביות ההדרכה, גיוס וקליטה, פרישה, לימוד מיומנויות מחשב וכדומה.
- הצוות המוביל עשוי להוות פורום לקבלת החלטות ולקביעת מדיניות.
- צוות מוביל יכול לסייע למנהל ולהיות שותף בנטל המטלות המצטברות.
- צוות מוביל יכול לפעול כסוכן שינוי, להוות גורם מתווך בין המנהל לצוות המתנדבים.
- צוות מוביל מאפשר שותפות, העצמה והשפעה על כלל המתנדבים, ובכך מעמיק את מחויבותם לארגון.
- צוות מוביל יכול להשפיע על אקלים חיובי במישור החברתי והמקצועי.

בניית צוות מוביל

כדי לבנות צוות מוביל צריך מנהל הצוות להכיר קודם כול במחויבותו כמנהל לתמוך בעבודת הצוות, וכן עליו להבהיר לעצמו מהי חשיבות הצוות בעיניו ואיך הוא רואה את תפקידי הצוות בפועל.

לאחר מכן עליו ליצור תהליך מכין לקראת הקמת הצוות: לערוך ישיבת צוות רחבה של כלל המתנדבים שבה ידונו בהקמת צוות כזה, במטרות קיומו, ביתרונות ובקשיים הכרוכים בהקמתו. אם המתנדבים משתפים פעולה עם הרעיון יש לקבוע מנגנון לבחירת המתנדבים שיאיישו אותו, ולקבוע את תדירות המפגשים ואת אופי הפעילות בצוות. לפי נכונות המתנדבים לתהליך, ניתן לבקש מהם להציע עצמם לאיוש הצוות.

דרך אחרת היא לבנות את הצוות סביב בעלי תפקידים מסוימים. במקרה כזה יש לשוחח מראש עם אותם בעלי תפקידים, ולבחון את מידת נכונותם להשתתף בצוות. כדאי לשלב בצוות מתנדבים בעלי אוריינטציה חברתית-רגשית ובעלי אוריינטציה משימתית; כמו כן כדאי לתת ייצוג למגוון הרחב של המתנדבים, כגון: חדשים וותיקים, נשים וגברים, צעירים ומבוגרים, שישקפו את מגוון הקולות הקיים. במהלך ישיבת הצוות הרחבה יש להציע את בעלי התפקידים הללו או מתנדבים נוספים כגרעין הצוות, ולאפשר למתנדב אחד או שניים המעוניינים בכך, להשתלב גם כן בצוות המוביל.

לאחר כינוס הצוות המוביל ייקבעו במשותף מטרותיו, מבנה ותדירות פגישותיו, מקום התכנסותו (במשרד או בבתי החברים), ותוכני עבודתו. ניתן להגדיר תפקידים קבועים, כגון: כותב הפרוטוקול, האחראי על הכנת הנושאים לדיון, האחראי על הטמעת נושאים מסוימים בסניף או במחלקה, האחראי על תכנים חברתיים בפגישות, האחראי על הכיבוד, וכדומה.

במהלך עבודת הצוות המוביל, ולפחות בשלביה הראשונים, יש להתייחס לאופן העבודה המשותפת. לשבח עבודת צוות טובה, ולציין נקודות הדורשות שיפור (למשל, נוכחות לא סדירה של המשתתפים בפגישות).

חשוב לדאוג לאווירה נעימה במהלך ישיבות הצוות, להגיש כיבוד, ולתת מקום לפן החברתי שיחזק את הקשר בין החברים ויגביר את תחושת השייכות הצוותית.

תנאים להצלחת צוות מוביל

- מחויבות מנהל היחידה הנרתם לביצוע התהליך, תוך נכונות לבזר סמכויות לצוות. ייתכנו מקרים שבהם מנהל יחשוש לאבד את כוחו ואת השפעתו. במקרים כאלו נדרש ליבון ובירור של המנהל עם עצמו: מה מאיים עליו, מה הרווחים והמחירים בהקמת צוות מוביל וכדומה.
- מנהל היחידה יגדיר מטרות לעבודת הצוות המוביל, יקבע לוחות זמנים ותוצרי עבודה תואמים. כמו כן יבנה תחושת שייכות שתסייע לכל חבר לתפוס את מקומו הנכון בצוות.
- המנהל צריך לבזר סמכויות ולחלק תפקידים לחברי הצוות המוביל, כולל תפקידי מפתח כמו: ראשי משמרות, אחראי ציוד, איש כספים וכדומה.
- יש להגדיר מראש את הסמכויות והמגבלות של הצוות המוביל, במסגרת מדיניות היחידה.
- בחירת חברי הצוות צריכה להיעשות בצורה מושכלת - רצוי להעדיף מתנדבים שהם "מזרימי אנרגיה" חיובית, שיש להם נכונות לעשייה ברמת הכלל, ושמסוגלים לשתף פעולה. לעתים מתנדבים התורמים מאוד לעבודה השוטפת אינם מתאימים לצוות המוביל, משום שהם מכווני עשייה ואינם רוצים לעסוק "בדיבורים", או משום שהם עלולים להשתלט על הדיון ולהקשות על חברים אחרים להשתלב.
- רצוי שלא להעמיס על הצוות משימות רבות מדי, אלא להתחשב בעומס הקיים.
- יש לבנות תהליך הדרגתי וסבלני לגיבוש הצוות.

עקרונות לניהול ישיבת צוות:

1. הישיבה צריכה להיפתח בהגדרה ברורה של המטרה, של הנושאים לדיון ושל התוצרים הנדרשים.
2. מנהל הישיבה יעודד את החברים להביע דעות שונות ותחושות ביחס לנושאים שעל הפרק.
3. מנהל הישיבה ייצור אווירה טובה, יאפשר זמן לחיזוק הקשרים החברתיים וידאג לכיבוד קל המוסיף להנאה ותורם להרגשה חמימה.

4. בתום הישיבה, יסכם המנהל את הדיון ויביא לקבלת החלטה ברורה ומנומקת, יחלק תפקידים ויקבע את לוח הזמנים לביצוע ההחלטות שהתקבלו.
5. לקראת פיזור יש להזכיר את המועד והמקום לישיבה הבאה ואת המשימות שצריכים הנוכחים לבצע עד כינוסה.

צוות הטרוגני של עובדים בשכר ומתנדבים

מערכת היחסים בין הצוות השכיר והמתנדב

לשאלה האם מתחים בין מתנדבים לשכירים הם בלתי נמנעים, משיבה סוזן אליס בשלילה (Ellis, 1996). לטענתה, אין גורם מסתורי כלשהו המביא למתח בין עובדים בשכר למתנדבים, אלא הסיבות הן מוגדרות וברורות, וניתן להתמודד אתן. כך למשל, היעדר הגדרה ברורה של תפקידים, וכפילות בתפקידים של מתנדב ושכיר - יביאו לתסכול ולהתמרמרות, וכך גם יהיה בהיעדר הדרכה לעובדים בשכר כיצד לעבוד עם מתנדבים, ובחוסר תיאום ציפיות ברור בין המתנדב והעובד השכיר. סוגיית יחסי עובדים בשכר ומתנדבים מחייבת, לדעת אליס, נטילת אחריות ניהולית. ההנהלה הבכירה אחראית על שילוב נכון של מתנדבים בתוך הארגון, על קביעת מדיניות בנושא זה, ועל ביצועה.

לבנייה מוצלחת של צוות הטרוגני הכולל צוות בשכר ומתנדבים, יש להכין כל מגזר למורכבות הטמונה בעבודה המשותפת ולפוטנציאל המתיחות הקיים, ולתת כלים לבניית קשרי עבודה תקינים. כמו כן חשוב לתת את הדעת להיבט החברתי, וליצור מפגשים מחוץ למסגרת העבודה.

הגורמים למתח בין עובדים בשכר ומתנדבים

נקודת מוצא שונה: נקודות המוצא של המתנדב ושל העובד השכיר הן שונות, ומודעותם לשונות זו יכולה לתרום להפחתת המתיחות. ראשית, העובד מקבל השכר מתפרנס מעבודתו, ואילו המתנדב מממש דרכה צרכים רגשיים וחברתיים. הבדל בסיסי זה מדגיש מחד את חשיבות ההיבטים הרגשיים המשפיעים על המתנדב בעבודתו, ואת הצורך הקיומי מאידך של העובד בשכר, לשמור על מקום עבודתו. המתנדב זקוק להפיק מהעבודה שביעות רצון, קשרים חברתיים ותחושת ערך, ואילו העובד זקוק יותר ליציבות, לקידום בסטטוס ובמעמד.

שנית, המתנדב מחויב בדרך כלל למספר מצומצם של שעות עבודה שבועיות (אם כי יש מתנדבים שהיקף המשרה שלהם גדול יותר), ואילו העובד בשכר מועסק בדרך כלל במשרה מלאה או חלקית. בנוסף, במקרים רבים, מחויבותו של המתנדב לארגון מכילה דרגות חופש גבוהות יותר מאלו של העובד בשכר, ומכיוון שהוא יכול בכל רגע לקום ולעזוב, כפיפותו להיררכיה הארגונית, למשמעת ולפיקוח אינה מובנת מאליה כפי שהיא קיימת ביחס לעובד בשכר.

היבט נוסף הוא חתך הגילאים השונה וקבוצות ההתייחסות השונות שמהן באים המתנדבים והשכירים. המתנדבים הם במקרים רבים גמלאים, ואילו העובדים הם בגילאי 20-50. קבוצת גיל והתייחסות נוספת היא של בנות השירות הלאומי הצעירות בהרבה, או סטודנטים המתנדבים בתכנית למחויבות אישית.

שונות זו יכולה לחבור להבחנה הקיימת ממילא בין הזהויות, וכשלעצמה היא יכולה להוות בסיס למתחים הדדים.

צרכים וציפיות הדדיות: הזהות הארגונית הנבדלת של המתנדבים ושל העובדים בשכר מייצרת לא פעם פערים בצרכים ובציפיות ההדדיות, וכשהן אינן מתממשות נוצר תסכול המעיב על מערכת היחסים. אכזבות ותסכול תורמים להצטברות משקעים ואלה בתורם תורמים לתגובות שליליות היוצרות תסכולים וכעסים נוספים.

עובד בשכר עלול לחוש כי עבודה עם מתנדבים מחייבת אותו להשקעה רגשית מרובה: עליו להעניק תשומת לב וסבלנות לצורכיהם, להתחשב בהם, להביע בתדירות גבוהה תודה והוקרה, להיזהר שלא לפגוע ולא לדחות, ולהביע באופן מתון את חילוקי הדעות שיש לו עם המתנדב, שהרי הלה בא מתוך רצון לתרום ולתת, ויש לשמור על המוטיבציה שלו להישאר בארגון. השקעה רגשית זו עלולה לגרום לשחיקה ולעומס רגשי אצל העובד בשכר.

המתנדבים מצדם עלולים לחוש כי העובדים בשכר אינם מעריכים את ההשקעה והנתינה שלהם הנעשות ללא תמורה; אינם מוקירים להם תודה; אינם מגלים גמישות והתחשבות בצרכיהם כמתנדבים. בנוסף, מתנדבים עלולים לחוש כי הדרישות מהם מופרזות, או שהן אינן תואמות את מה שביכולתם או ברצונם להעניק לארגון.

כמו כן, מתנדבים עלולים לחוש כי עובדים בשכר בתפקידי ניהול אינם שומעים את קולם, ולא משתפים אותם בתהליכי קבלת החלטות.

תסכול נוסף נוצר כאשר מתנדבים המצויים בקו החזית של השירות חשים כי הם אינם מקבלים מספיק תמיכה - אדמיניסטרטיבית, טכנית או אחרת - מצד עובדים בשכר.

בנייה נכונה של צוות עבודה הטרוגני

ביחסי שכירים ומתנדבים טמונות תפיסות של איום, כמו גם של הזדמנות. גדרון (1983) מתייחס לשלושה איומים שהצוות השכיר עלול לחוות מול מתנדבים החברים עמו בצוות:

איום כלכלי: החשש שתקנים של עובדים בשכר יצומצמו ויאוישו על ידי מתנדבים.

איום מקצועי פרופסיונלי: החשש שמתנדבים ייהנו מסטטוס מקצועי גבוה יותר מזה של עובדים בשכר.

איום פסיכולוגי: החשש שמתנדבים יפתחו קשר בלתי אמצעי עם לקוחות שיעדיפו אותם על פניהם.

שלושת האיומים הללו מבוססים על ההנחה שהמתנדבים נמצאים במצב של תחרות עם הצוות השכיר, ועלולים לגזול ממנו תגמולים חיצוניים ופנימיים. כדי להפיג איומים אלה, צריך המנהל לבנות את הצוות כך שהמתנדבים יהיו בו גורם משלים ולא גורם מתחרה עבור העובדים בשכר. לצורך כך, צריכים המבנה הארגוני וחלוקת העבודה הפנימית לשקף את היתרון היחסי של כל צד. למשל, עובדים בשכר עשויים ליהנות מניסיונם של המתנדבים, שיעשירו אותם ברעיונות ובנקודות מבט חדשות, ויפרו את העשייה הארגונית מתוך עמדה ביקורתית תומכת. הם גם יכולים ליהנות משעות העבודה הגמישות של המתנדבים,

מהחום והאנושיות שלהם הנובעים דווקא מכך שהם אינם גורם מתחרה על משרות ותפקידים. המתנדבים מצדם יכולים ליהנות מהמסגרת היציבה המזוהה עם העובדים בשכר, מהעשרה מקצועית ומיחס אישי.

עקרונות נוספים לעידוד עבודת צוות איכותית בין עובדים בשכר ומתנדבים

- **הגדרת תפקיד ברורה:** כאשר התפקיד אינו מוגדר באופן בהיר, מתפתחות השערות וציפיות, חלקן מוטעות. לכן חשוב להגדיר את התפקידים וליידע בכך את הצוות השכיר ואת המתנדבים.
- **היכרות אישית:** בעת קליטת עובד חדש - מתנדב או שכיר - יש להכיר לו את כלל חברי הצוות ואת תפקידיהם.
- **הכללת העבודה עם המתנדבים כחלק מהגדרת התפקיד של העובד בשכר:** יש להבהיר מראש לעובדים בשכר כי עליהם להקדיש זמן לטיפול מתנדבים.
- **הדגשת היתרון היחסי:** ניתן לבנות את המשימות על סמך היתרון היחסי של כל אחד, ובכך להפיק תועלת מרבית מהעבודה המשותפת. למשל, מתנדב יכול לתפקד כראש צוות המעניק תמיכה ותשומת לב אישית למתנדבים, והעובד בשכר יהיה מנהל התחום. או עבודה במקביל, כגון בגיוס כספים באזורים שונים בארץ, כאשר כל אחד מהם מופקד על אזור גאוגרפי שבו יש לו יתרון.
- **שיתוף המתנדבים בישיבות צוות:** במסגרת זו יש לעודד את חברי הצוות השכיר והמתנדב לחשוב יחד כיצד לשפר את הפעילות במחלקה, ולבטא הערכה למי שמעלה רעיונות גם אם הם לא תמיד מעשיים.
- **שיתוף מתנדבים בתהליכי קבלת החלטות:** כגון בנושא פרישה וסיום תפקיד של מתנדבים. ניתן להקים ועדה משותפת שתכלול עובדים בשכר ומתנדבים, שתנסח אמירה ארגונית משמעותית, ותשלב את עמדות שני הצדדים.
- **התייחסות גלויה למערכת היחסים המורכבת:** ככל שהמורכבות מדוברת וגלויה מעל פני השטח, כך ניתן לגשת אליה ביתר קלות. ניתן ליצור חוזה ראשוני ודיאלוג פתוח קבוע בין מתנדבים לעובדים בשכר לגבי העבודה המשותפת: כיצד ללבן מחלוקות וליצור הסכמות, כיצד להתמודד עם מצבי מתח, איך להתמודד עם השונות בתפקידים שבין מתנדבים לעובדים בשכר. כך למשל, התנהל לאחורונה ביד שרה דיון ארגוני בנושא 'קולו של מתנדב', שבו נערך משוב של מתנדבים על הארגון, על הממונה הישיר ועל העובדים בשכר. דיון זה העלה קשיים אמיתיים והביא לתובנות חשובות.
- **הכשרת העובדים בשכר לעבודה עם מתנדבים:** לפי אליס (Ellis, 1996), חשוב להעביר הכשרה לכל עובד חדש בשכר, ובה להתייחס לעמדות ולמיומנויות הנדרשות לעובדים בעבודתם עם המתנדבים בארגון. כצעד הראשון יש לחשוף את הסטריאוטיפים המקובלים שבהם מחזיקים עובדים בשכר ביחס למתנדבים. כמו כן, ניתן לבקש מהעובדים בשכר לשחזר חוויה של התנדבות בעברם, ולבדוק כיצד הרגישו. בכך נשברת החוויה של 'אנחנו' ו'הם'. בנוסף, יש מקום להתייחס ישירות לפחדים ואיומים שהצוות השכיר חווה מצד המתנדבים (לעיל), ולתת להם מקום.

במקביל חשוב להתייחס לרווחים שמפיק הארגון משילוב מתנדבים, ולרווחים הישירים של חברי הצוות השכיר מכך. שייר (Scheier, 2003) טוען כי הצוות השכיר צריך לראות במתנדבים כמי שמחזקים את יכולותיו.

- **מודעות לשפה:** סימקין (2004) מציינת כי חשוב לשים לב לשפה המקובלת בארגון, הן ביחס למתנדבים (אמירה כגון: "הוא רק מתנדב" - מפחיתה מיכולותיו של המתנדב וגורעת מהמוטיבציה שלו), הן ביחס לצוות השכיר (המכונים "אנשי מקצוע" - כינוי שמניח כי המתנדבים אינם אנשי מקצוע).
- **התייחסות מתמדת לנושא:** חשוב לשמר את סוגיית העבודה עם מתנדבים בראש סדר היום, ולהקדיש לה הרצאות ודיונים מזמן לזמן. אפשר למשל לקיים העשרה או למידה הקשורה בנושא, להקים קבוצת למידה העוסקת בנושא, וכדומה.

לסיכום, עבודת צוות טובה וסינרגטית, בין המתנדבים לבין עצמם ובין המתנדבים לבין הצוות השכיר, עשויה לתרום רבות לעמידה במטרות הארגון וביעדיו.

לעתים עלולה בניית הצוות וטיפולו להיתפס על ידי מנהל המתנדבים כהשקעה מיותרת שאינה מכוונת מספיק לעשייה בפועל. אך זוהי הנחה שגויה, העלולה לפגוע בבניית תשתית צוותית איתנה. יש להקדיש בתהליך מתמיד ומתמשך חשיבה וזמן לפיתוח הצוות, לטיפול תרבות צוותית חיובית (ערכים של ביצוע ושל תמיכה הדדית), לבניית מנגנונים להתמודדות בונה עם מתחים וקונפליקטים, ולחיזוק הקשרים האישיים.

פרק תשיעי: הערכה ומשוב

רקע

הערכת ביצוע, והמשוב היזום הניתן בעקבותיה פעם או פעמיים בשנה, מאפשרים לעשות פסק זמן איכותי בהתנהלות היומיומית, ולבחון לעומק בשיחה ישירה ואישית את מצב העניינים שבין מנהל המתנדבים למתנדב. בדו-שיח זה מתייחס המנהל באופן שיטתי ורחב לסוגיות הקשורות בתפקוד המתנדב, באיכות ביצועיו, במחויבותו לתפקיד, בתחושות ובקשיים שבהם הוא נתקל, במערכות היחסים שלו בתוך הצוות, בציפיותיו ובשאיפותיו לעתיד. במסגרת דו-שיח זה מוזמן גם המתנדב להעביר משוב על המנהל, ולהתייחס לדרכי ניהול היחידה, למערכת היחסים ביניהם ולציפיותיו ממנו כמנהל.

בדומה לעובד בשכר, גם המתנדב זקוק לאותות הערכה ולמשוב על תפקודו: מה חושבים עליו, האם הוא ממלא את תפקידו נאמנה, האם ניתן היה להסתדר בלעדיו, וכדומה. מנהל המתנדבים מצדו זקוק למשוב כדי לדעת אם המתנדבים תחתיו מרוצים, אם יש צורך בשיפור ואם קיימים קשיים שהוא לא הבחין בהם.

סוזן אליס (Ellis, 1996) סבורה כי משוב מעצים את המתנדב, ומעביר לו מסר של יחס רציני לעבודתו. לדעתה, יש ליידע את המתנדבים לא רק באשר להצלחותיהם, אלא גם כאשר הביצוע אינו מספק. התעלמות מביצוע ירוד מייצרת גם את ההערכה החיובית ומעבירה מסר כפול: אנו רוצים שיתייחסו למתנדבים כאל שווים אך איננו מתייחסים אליהם על פי סטנדרטים שווים (שם).

למעשה, מקבל המתנדב שני סוגי משוב במהלך עבודתו: משוב פורמלי ויזום הניתן פעם או פעמיים בשנה; ומשוב לא פורמלי הניתן באופן תמידי, כחלק אינטגרלי וקבוע מהניהול השוטף היומיומי. המשוב הלא פורמלי מהווה את אחד היסודות החיוניים במערכת היחסים הנרקמת בין המנהל למתנדב: הוא מחדד נורמות של איכות שירות, של אכפתיות כלפי העשייה ותוצאותיה, ומשמש כלי לתגמול המתנדב כמו גם כלי לבקרה ופיקוח. משוב הניתן בצורה ספונטנית ועניינית מבטא תקשורת טובה, מבסס נורמות בריאות של קבלת ביקורת, ומכין את המתנדב לקבל ביקורת גם בהמשך, בעת מתן המשוב הפורמלי.

את המשוב הלא פורמלי רצוי לתת קרוב ככל האפשר למועד התרחשות הדברים, באופן אינדיבידואלי, עקבי והוגן, תוך הקפדה על ניסוח חיובי ומחזק שיעצים התנהגויות חיוביות. דרך ציון הצלחות עובר מסר עקיף על התנהגויות בלתי רצויות.

המשוב הפורמלי והיזום מחזק מסרים המועברים במשוב הלא פורמלי, בשאלות מובנות המתייחסות להצלחות ולקשיים באופן שיטתי וגלוי, ומאפשרות דיון פתוח בין מנהל המתנדבים למתנדב.

מטרות ההערכה ושיחת המשוב היזומה

- תהליך הערכה שיטתי מאפשר למנהל לזהות כוחות ונקודות חוזק של המתנדב, לאתר קשיים בתפקודו, להעלות אותם לדיון גלוי ולחפש דרכים להתמודדות ושיפור.
- המשוב מאפשר למתנדב להעלות תחושות, ספקות, שאיפות וכדומה, ולקבל מענה ישיר מהמנהל.
- המתנדב יכול לתת למנהל משוב על תפקודו כמנהל ולבקש שיתקן את הדרוש תיקון.
- המשוב מאפשר למנהל להוקיר את עבודת המתנדב.
- כאשר קיימת אי שביעות רצון מהותית של המנהל מתפקוד המתנדב, עשויות שיחות משוב סדירות ליצור תשתית לסיום תפקידו של המתנדב.

השלבים בתהליך ההערכה והמשוב

בשלב הראשון מגדיר מנהל המתנדבים את המדדים להצלחה בתפקיד. הוא יכול להיעזר בטופס המשוב (המצורף בסוף הפרק) ובהגדרת התפקיד (המפורטת בפרק 2) כבסיס לתהליך ההערכה. רצוי לאסוף מגוון רחב של דוגמאות קונקרטיות למדדים שהוגדרו, כדי לסייע בהמחשתם.

למשל: מדדים לתפקוד איכותי בתפקידי שירות הם האופן שבו מקבל נותן השירות את הלקוח (סבר פנים יפות, חמימות); מידת הסבלנות, המקצועיות והבקיאות במענה שניתן ללקוח; יכולתו להתמודד עם חוסר שביעות רצון של הלקוח; שליטה במחשב (כשנדרש); יכולת לשתף פעולה בצוות; וכדומה.

בשלב השני מכנס המנהל ישיבת צוות של מתנדבי היחידה, ומכין אותם לתהליך המשוב הצפוי, תוך בירור תחושותיהם ומחשבותיהם לקראת תהליך זה. הוא מבהיר את חשיבות המשוב ומשמעותו, ואת תרומתו לאיכות ביצוע העבודה. בנוסף, מחדד מנהל המתנדבים יחד עם הצוות את מרכיבי התפקיד שייבחנו במסגרת ההערכה, ומציג את טופס ההערכה תוך הסבר כיצד לענות עליו.

בשלב השלישי ממלאים המתנדבים את טופס ההערכה. במקביל ממלא המנהל טופס הערכה לגבי כל מתנדב בנפרד. במידת הצורך יכול המנהל לקבל חוות דעת נוספות על המתנדב מעמיתים, מלקוחות פנים וחוץ, וכדומה.

בשלב הרביעי מתקיימת שיחת המשוב האישית ובה משוחח המנהל עם המתנדב בפרטיות על תחושותיו בהתנדבות, על אופן ביצוע התפקיד, על נקודות החוזק והחולשה שלו, על עקרונות שיש להדגיש בעתיד בהתמודדות עם הקשיים; ומזמין אותו לתת לו משוב כמנהל ולהשמיע את מחשבותיו ואת דעתו עליו.

הטיות תפיסתיות באיסוף הנתונים

תהליך ההערכה והמשוב המתבסס על הגדרת התפקיד, מחייב את המנהל להעריך את אופן ביצוע התפקיד של המתנדב. למעשה, זהו תהליך של איסוף ועיבוד מידע, וככזה הוא חשוף להטיות שונות, כלומר לפירוש סלקטיבי של המידע (Johns, 1988). חשוב שהמנהל יהיה מודע להטיות אלו על מנת להימנע מהן ככל האפשר. על המנהל לבדוק עם עצמו בכנות:

- האם הוא נוטה להחמיר או להקל באופן מיוחד עם המתנדב המוערך במשוב. אם להקל - מדוע? אולי הוא חושש לפגוע במתנדב? ; ואם להחמיר - אולי מתוך דעה קדומה שיש לו על המתנדב?
- האם הוא נוטה להערכה ממוצעת (נטייה למרכז) של המתנדב ונמנע מהערכה קיצונית שלו, לחיוב או לשלילה? אם כן - ממה הדבר נובע? אולי הוא אינו מכיר לעומק את תפקוד המתנדב? אולי הוא חושש מלפגוע בו? ושמה הוא ממאן להכיר בכוחותיו וביתרונותיו?
- האם הוא חווה 'דיסוננס קוגניטיבי' (תפיסות מנוגדות בו זמנית) ולכן נוטה ליישב ניגודים ולהתעלם ממידע שסותר דעה קיימת? (למשל, מתנדב שמתאפיין כאיש ביצוע טוב אך השירות שהוא נותן אינו איכותי - ולמנהל יש נטייה לטשטש את החיסרון ולהתמקד רק ביתרונותיו).
- האם הוא מושפע מאפקט ראשוניות או אחרוניות - כלומר נוטה להתייחס למידע ראשוני או למידע אחרון בלבד ומתקשה לשלב בין כמה סוגי אינפורמציה (למשל, רושם ראשוני חיובי כלפי המתנדב שמטשטש את הביקורת על טעויות שביצע; או להפך, רושם ראשוני שלילי שגורם למנהל לא להעריך תפקוד מוצלח שלו).
- האם הוא מושפע מאפקט הדמיון - נוטה להעריך יותר מתנדבים הדומים לו ולהעריך פחות מתנדבים השונים ממנו.
- האם הוא מושפע מאפקט ההילה - מייחס חשיבות יתר לתכונות מסוימות המשפיעות על מכלול ההערכה (למשל: מתנדב שבעברו קריירה נחשבת, מוערך בשל כך ולא בהתאם לתפקודו בפועל).
- רצוי להתייעץ בבירורים אלה עם אדם נוסף שיכול לשקף למנהל את הטיותיו או את קשייו בהערכת המתנדבים מנקודת מבט נייטרלית יותר.

עקרונות במתן משוב אפקטיבי למתנדבים

- מטרת המשוב להביא ללמידה ולשיפור. כיוון שכך, אין טעם להתייחס לדברים שאי אפשר לתקן. משוב אפקטיבי הוא משוב חיובי, או משוב בונה המנוסח באופן מתקן ואוהד.
- כדאי להעביר את המשוב בשיחה ידידותית, בגובה העיניים, אך מתוך עמדה של רצינות ונכונות לברר באופן אמיתי תחושות, צרכים וקשיים. לדוגמה, אם המתנדב חסר סבלנות ללקוחות, המנהל יכול להמליץ לו על דרכים להישאר רגוע, לבחון יחד עמו מה גורם לו לאבד סבלנות, לברר עמו אם הוא חש מותקף על ידי לקוחות, אם הוא מבין מה לקוח מרגיש כאשר מתייחסים אליו בחוסר סבלנות, ואם כדאי לחפש בעבורו תפקיד מתאים יותר.
- חשוב לפתוח את המשוב ולסיימו בנקודות החוזק והכוחות של המתנדב ובציון הצלחותיו.
- רצוי לאפשר למתנדב להשמיע גם כן את תחושותיו, את צרכיו ואת ציפיותיו מההתנדבות וממנהל המתנדבים.
- רצוי לנסח את המשוב בדרך תיאורית ולא שיפוטית. למשל לומר "ראיתי שכעסת על הלקוחה..." ולהימנע מאמירה כמו "היית ממש תוקפני כלפי הלקוחה".

- חשוב להימנע מהכללות. במקום לומר "תמיד אתה עוזב את המשמרת לפני שעת הסיום", כדאי לומר "שמתי לב שלאחרונה אתה יוצא 15 דקות לפני שעת הסיום של המשמרת".
- חשוב להיעזר בדוגמאות קונקרטיות שימחישו את הנאמר.
- כאשר יש במשוב הערות הדורשות תיקון או שיפור, כדאי לנסות לגרום למתנדב לציין בעצמו את החולשות, וזאת על ידי יצירת אווירה לא שיפוטית ולא מאיימת.
- יש לבנות עם המתנדב תכנית לשיפור הקשיים שהועלו.

קשיים במתן משוב למתנדבים ודרכי התמודדות עמם

תהליך העברת המשוב מורכב מבחינה רגשית, ומעצים רגישויות ניהוליות ובין-אישיות הקיימות ממילא בניהול מתנדבים. מעצם טבעו, מבליט התהליך את ההייררכיה שבין המנהל למתנדבים ואת תפקידו של המנהל כמפקח, דבר העלול לסתור את תפקידו כתומך ומתגמל. כיון שכך, לעתים קרובות מתקשים מנהלי מתנדבים להעביר משוב למתנדבים, וחוששים מכך.

יחד עם זאת, מערכת היחסים שבין מנהל המתנדבים למתנדבים אינה נתונה מראש. היא נבנית בהתאם לאופן שבו מנהל המתנדבים מפרש ומגדיר אותה, ולרוב היא נבואה המגשימה את עצמה שכן המתנדב מגיב לאופן שבו המנהל הגדיר ובנה קשר זה, ומחזק אותו. לכן חשוב להתייחס לנורמות ההערכה והמשוב של הארגון כבר בשלב הראשוני של תיאום הציפיות הנעשה בקליטת המתנדב, ולהבהיר את חשיבותם ואת תרומתם לשירות ללקוח. בדרך זו יבין המתנדב מהר יותר את 'כללי המשחק', ויתמודד טוב יותר בהמשך עם קבלת ביקורת ומתן המשוב.

מודעות לקשייהם של מנהלים להעביר משוב עשויה לסייע להם להתמודד עם תהליך זה. חשוב שהמנהל יברר מהי העמדה הרגשית שלו ביחס למתן משוב למתנדבים, ומה מאיים עליו בתהליך. בנוסף, חשוב לבדוק את **תחושת הלגיטימציה** של המנהל ביחס לזכותו להעביר משוב למתנדב. תחושה זו היא הבסיס להצלחת המנהל בתהליך זה.

כאשר יבין המנהל את הרציונל של מתן משוב למתנדבים, ויראה את הקשר שבין המשוב לבין איכות השירות, תתחזק בו תחושת הלגיטימציה. כמו כן, אם יכיר בצורך של המתנדבים עצמם לקבל משוב רציני ושיטתי ולקבל התייחסות לעבודתם, תופנם בו חשיבות התהליך. אין ספק שהתעלמות מעבודתו של מתנדב פוגעת יותר ממתן משוב בונה.

בנוסף, מנהל צריך להבין כי כאשר יש לו ביקורת על תפקוד המתנדב והוא נמנע מלומר אותה, המתנדב יחוש זאת ללא מילים ועלול להיפגע. אמירת דברים מפורשים יכולה להבהיר תחושות עמומות ולמקד אותן, וכן להציע דרכי תיקון.

כדאי להשקיע חשיבה רבה בתכנון שלבי ההערכה והמשוב, בניסוח המשוב הפורמלי והלא פורמלי, ובבניית תכנית לשיפור ותיקון.

להלן שלושה קשיים רווחים בקרב מנהלים בהעברת משוב למתנדבים:

הקושי: עמדה של חוסר סמכותיות כלפי המתנדבים - כאשר מנהל תופס עצמו כחבר או כשותף למתנדבים, הוא מתקשה להתייחס באופן מובחן לאיכות התפקוד שלהם ומהסס לתת להם משוב (פורמלי ולא פורמלי) על עבודתם. מעמדה זו לא יכול המנהל לממש את מלוא האחריות והסמכות שלו בתפקיד.

דרך התמודדות: יש מקום לזהות ולחדד את ההבחנה בין עמדת המנהל ועמדת המתנדב, ואת האחריות והמחויבות המוטלות על המנהל ועל המתנדב לאיכות השירות. חשוב שהמנהל יבחין בין המרכיבים הרגשיים של תפקידו ובין ההיבטים המשימתיים, על מנת שיוכל לנוע ביתר קלות מעמדה חברית ידידותית לעמדה עניינית מקצועית.

הקושי: התנגדות להפעלת פרוצדורות פורמליות - לעתים קיימת הנחה (סמויה או גלויה) בקרב מנהלי מתנדבים, כי בניהול מתנדבים נדרשת עמדה לא פורמלית, קרובה וחברית. עמדה כזו מביאה אותם להסתייג מעצם העברת המשוב, ולראות בכך מהלך מלאכותי, זר לאופי הקשר הנבנה ביניהם לבין המתנדבים ומשדר נוקשות ומרחק.

דרך התמודדות: משוב אינו חייב להיות פורמלי ומרוחק. ניתן לתת משוב באווירה ידידותית ופתוחה. ויש לדעת כי לעתים קרובות משוב בונה יכול להגביר אמון ולחזק את הקשר בין המנהל למתנדב.

הקושי: חשש לפגוע במתנדב ובעקבות כך לאבד אותו - מנהל המתנדבים עלול להילכד בתפיסה האומרת כי הוא מחויב לתת מענה לצרכים רגשיים אינסופיים של המתנדב, וכי המתנדב העומד מולו פגיע ורגיש עד כדי כך שכל ביקורת עלולה להביא לעזיבתו את ההתנדבות. מלכודת זו גורמת לו לנסות לכצות את המתנדב ולהתאמץ לגלות נחמדות יתר כלפיו (Fryar, 2004).

דרך התמודדות: לעתים קרובות, חלק מהחששות של מנהלי המתנדבים אינם מציאותיים, והם נוצרים מתוך הקושי של המנהל להעביר ביקורת בונה. מתנדבים מסוגלים להתמודד עם משוב בונה, ואף להיות מאותגרים ממנו. זאת כאשר הם חשים שהוא נאמר מתוך כוונה לשפר, בגובה העיניים וברוח טובה. בנוסף, העברת המשוב היא רק נדבך אחד בתוך מערכת יחסים רחבה יותר של המנהל עם המתנדב. כאשר נבנית ומתוחזקת מערכת יחסים נינוחה, חמה ומאוזנת, ייתפס המשוב הבונה כחלק אחד בלבד, ואולי לא המרכזי ביותר, ממערכת יחסים חיובית זו.

טופס הכנה לקראת שיחת משוב

מתנדב יקר,

שיחת המשוב השנתית עם כל מתנדב ומתנדב מהווה הזדמנות מיוחדת ליצור דיאלוג פתוח ביני לבינך. מטרת השיחה היא לאפשר לנו התבוננות משותפת בהצלחותיך ובקשייך במסגרת התפקיד. במסגרת השיחה תוכל להעלות את תחושותיך כלפי התפקיד, את תחושותיך כלפיי, ואת ציפיותיך להמשך. אני אציג בפניך את התרשמותי ממך, ואתייחס לנקודות חיוביות ולנקודות הדורשות שיפור בעבודתך. אנא מלא טופס זה מראש, והביאו עמך לפגישה.

האם הציפיות שהיו לך מההתנדבות נענות? אילו נענות יותר ואילו נענות פחות?

האם הציפיות שהיו לך מהארגון ומהיחידה נענות? אילו נענות יותר ואילו נענות פחות?

כיצד אתה רואה את עצמך כנותן שירות ללקוחות פנים וחוץ? מהן לדעתך נקודות החוזק שלך ומה ניתן עוד לשפר?

כיצד לדעתך אתה מתמודד עם עמידה במשימות? האם אתה נתקל בקשיים כלשהם?

כיצד אתה רואה את מחויבותך לנהלים בארגון? האם אתה נתקל בקושי להקפיד על ביצוע הנהלים? תן דוגמה.

האם אתה נתקל בקשיים בעמידה בזמנים? כיצד אתה מתמודד עם אילוצים המחייבים אותך להיעדר מהעבודה?

כיצד אתה רואה את האחריות ואת המחויבות שלך לתפקיד? האם לדעתך אתה מבצע משימות שמעבר למחויבות שלך? מהן? כיצד ניתן להתמודד עם מצב זה?

האם אתה מרגיש שקיימת סתירה בין הצרכים האישיים והמשפחתיים שלך ובין מחויבותך להתנדבות? כיצד ניתן להתמודד עם מצב זה?

האם אתה מרגיש שיש לך ידע מקצועי מספיק הדרוש לתפקיד? מהן ציפיותיך בתחום ההדרכה המקצועית?

כיצד אתה מרגיש בצוות? האם אתה נתקל בקשיים בהיבט זה?

האם אתה נתקל באופן כללי בקשיים? מה יכול לעזור לך להתמודד עם קשיים אלו?

מה הציפיות שלך ממני כמנהל? אילו מהציפיות נענות ואילו פחות?

כיצד אתה רואה את המשך התנדבותך? האם יש לך שאיפות, ציפיות או בקשות להמשך?

פרק עשירי: סיום עבודת המתנדב

רקע

סיום פרק ההתנדבות בחיי המתנדב הוא חלק בלתי נפרד מ"קריירת ההתנדבות" כולה, וחשוב לנהל שלב זה באופן שיהיה רגיש כלפי המתנדב ויעיל מבחינת הארגון. ההתנדבות עשויה להסתיים בכמה דרכים - אם באופן יזום ומתוכנן על ידי שני הצדדים, אם ביוזמה חד צדדית של המתנדב או של הארגון, ואם באופן לא יזום, בנשירה סמויה (נפתלי, 1999). לנושא זה נקדיש את הפרק האחרון.

א. סיום מתוכנן ומוסכם על המתנדב ועל הארגון

סיום מתוכנן של תקופת ההתנדבות מתרחש כאשר החוזה שבין המתנדב והארגון הוגדר מראש לתקופת זמן מוגבלת (כגון התנדבות לפרק זמן קצוב או עד לסיום הפרויקט שלשמו גויס המתנדב). מצב זה נוח לשני הצדדים, שכן הוא צפוי ומאפשר תהליך מסודר של פרידה.

ב. עזיבה ביוזמה חד צדדית של המתנדב

במצב זה המתנדב החליט לפרוש ביוזמתו, בשל אחת מן הסיבות הבאות:

- תחושת שחיקה וחוסר עניין בביצוע התפקיד.
- הערכתו כי הוא מזדקן או שמצב בריאותו ותפקודו יורד.
- תחושתו כי התפקיד אינו מתאים לו עוד.
- עזיבה עקב שינוי בנסיבות חייו (מעבר דירה, לידת נכד או אסון חס וחלילה).

לעתים קיים פער בין סיבת הפרישה המוצהרת של המתנדב, לבין המניע הרגשי העמוק יותר. כיוון שכך, יש מקום לשוחח עמו ולהבין לעומק את מניעיו לפרוש. במידת האפשר ניתן להציע לו פתרון חלופי (להתנדב ביחידה אחרת, לעבור לתפקיד אחר), אך אין להפעיל עליו לחץ אלא לנסות להבין את צרכיו ולתת להם מענה הולם.

ג. נשירה סמויה של המתנדב

מצב זה מתרחש כאשר המוטיבציה של המתנדב להתנדבות פוחתת והולכת, והוא מצמצם לאורך זמן את פעילותו ואת מעורבותו ביחידה בתהליך איטי וללא קבלת החלטה מסודרת וברורה להפסיק את פעילותו. מעורבות גבוהה של מנהל המתנדבים יכולה למנוע נשירה זו.

ד. סיום עבודת המתנדב ביוזמה חד צדדית של הארגון

מצב זה מתרחש כאשר מנהל המתנדבים חש כי המתנדב אינו מתאים לתפקידו ואינו מבצע אותו נאמנה. מסקנה זו נקבעת על סמך ביצוע לקוי ומתמשך של התפקיד, חוסר מחויבות לביצוע התפקיד, שירות הפוגע בלקוחות פנימיים וחיצוניים עד כדי הפרת מטרות הארגון וכללי האתיקה. לעתים מדובר בחוסר התאמה מהותי שלא התגלה במהלך המיון הראשוני, ולעתים נוצר חוסר התאמה במהלך התפקיד, בשל הזדקנות המתנדב, שחיקתו, או בשל דרישות חדשות במסגרת התפקיד. להלן נראה כיצד יתמודד מנהל המתנדבים בסיטואציה מעין זו.

סיום יזום של עבודת מתנדבים

נושא זה רגיש ומורכב ומחייב מיומנות ניהולית רבה. ראשית, הנחת העבודה היא שככל שיבוצעו כהלכה שלבי ניהול המתנדבים המוקדמים - החל משלב הגדרת התפקיד, המיון, הגיוס, תיאום ציפיות, קליטה וליווה, הכשרה והדרכה, מתן משוב שיטתי - כך יצטמצם הצורך בסיום יזום של תפקיד המתנדב. **שלב זה של סיום יזום של עבודת מתנדב הוא תמיד האפשרות האחרונה, ויש להגיע אליו רק לאחר שמוצו כל האפשרויות האחרות לשיפור התפקוד.**

כאשר מתגלים קשיים בתפקוד המתנדב, יש לפעול תחילה בדרכים רכות כדי לנסות ליצור שינוי ולשפר את ההתאמה בין המתנדב לתפקיד. להלן נציין מספר דרכים אפשריות (מבוסס על McCurley, 1993). פירוט נוסף יובא בטבלה בסוף הפרק):

- **משוב שיטתי ומסודר:** דרך משוב מובנה ומפורט שיתייחס ישירות לקשיים בתפקוד המתנדב, יציע המנהל למתנדב תכנית לשיפור שתכלול גם לוח זמנים לבקרה.
 - **פיקוח מוגבר:** המנהל יגביר את ערנותו וישים לב לאופן שבו המתנדב מבצע משימות, נותן שירות, מגלה מחויבות וכדומה. כמו כן, יובהרו מחדש חוקי הארגון, הכללים וגבולות התפקיד.
 - **שיבוץ מחדש:** המנהל יקדיש מחשבה לשיבוץ המתנדב בתפקיד ההולם יותר את כישוריו או שיבוצו בהרכב חברתי אחר (משמרת אחרת), בהתאם לקשיים שאובחנו אצלו.
 - **הכשרה מחדשת:** המתנדב יוזמן לעבור הכשרה נוספת לתפקידו כדי לחדד את הידע והכלים הדרושים לו לביצוע התפקיד.
 - **רענון וחופשה:** יש לשקול אם חופשת רענון יכולה לשפר את ביצועי המתנדב ולחדש את כוחותיו.
- רק אם דרכי התמודדות אלו ודומות להן נכשלו יש מקום לשקול סיום יזום של עבודת המתנדב. כאשר מגיע מנהל המתנדבים למסקנה שיש לשקול ברצינות מהלך זה, הוא צריך לקחת בחשבון מכלול שיקולים, ביניהם צורכי המתנדב, צורכי הלקוחות החיצוניים והפנימיים, צורכי צוות המתנדבים והשכירים.

במסגרת הערכה זו המנהל צריך לשאול את עצמו אם הקשיים בתפקוד המתנדב גורמים למצב שבו נחצים "קווים אדומים" מבחינתו כמנהל. למשל: האם נוצרת פגיעה בלתי נסבלת בשירות ובלקוחות; האם יחסו של המתנדב לעמיתיו בצוות פוגע באווירה ובנכונות המתנדבים האחרים להתנדב, וכדומה.

את תהליך סיום התפקיד יש לתכנן **כהתפתחות הדרגתית**, שתיעשה בתהליך מדוד, צעד אחר צעד. יש לנהל דיאלוג עם המתנדב, לתת לו משוב ברור ולהביע את חוסר שביעות הרצון בדרכים שונות. במקרים רבים, שיחה ישירה וגלויה על הקשיים שאותם מונה המנהל בפני המתנדב, תגרום למתנדב להבין את הרמז ולעזוב בכוחות עצמו, בטרם יקבל את ההודעה.

הצעד הראשון בתהליך הוא **מעקב מסודר** שיתנהל אחר תפקוד המתנדב לאורך תקופה מוגדרת, יזהה וימקד את נקודות החוזק והחולשה שלו, ויאסוף דוגמאות רלוונטיות. במעקב זה יש לעמוד מקרוב על המניעים והצרכים הייחודיים של המתנדב, ועל השינויים שחלו בהם במהלך "קריירת ההתנדבות". יש להבחין בין מתנדבים שבעבורם ההתנדבות מהווה עוגן זהות מרכזי, ובין מתנדבים שההתנדבות מהווה בעבורם תפקיד נוסף, לא תמיד משמעותי במיוחד, בין כל שאר עיסוקיהם. אין ספק כי משימת סיום תפקיד תהיה קשה יותר עם אותם מתנדבים שבעבורם ההתנדבות היא עוגן מרכזי של עצמיות וזהות.

במקרים שבהם חש מנהל המתנדבים כי הפסקת ההתנדבות עלולה לפגוע קשות במתנדב, יש מקום לשקול פתרון חלופי ולמצוא דרכי התמודדות אחרות לקשיים בתפקוד המתנדב.

אסטרטגיות בניהול תהליך סיום תפקיד

אין מתכוון-קסם לפרישה המתאים לכל סיטואציה, ולכל מתנדב יש לתפור 'חליפת פרישה' בהתאם למניעים ולצרכים הייחודיים לו, ולתת להם מענה הולם. לאחר שהוחלט כי אין מנוס מלסיים את תפקידו של המתנדב, יש לבחור באסטרטגיה המתאימה - **אסטרטגיה ישירה או עקיפה**, שתהלוך את אופי המתנדב, את הסיטואציה הארגונית, ואת הסגנון האישי של מנהל המתנדבים.

באסטרטגיה עקיפה פועל המנהל בדרכים שונות על מנת 'לגלגל' את היוזמה לסיום התפקיד לידי המתנדב. הוא מנצל הזדמנויות שבהן המתנדב 'פותח חלון' ליציאה מהמערכת, ומשתמש בהן בתבונה וברגישות. למשל, מתנדב שרוצה להחליף משמרת או לעבור תפקיד, והמנהל לא מאפשר לו את הדבר וכתוצאה מכך המתנדב עוזב.

מתנדבים רבים עשויים לחוש בעצמם כי תפקודם אינו מספק, אם על רקע של גיל או על רקע אחר. התחושה של 'עושים לי טובה' או 'מחזיקים אותי' ללא תועלת אמיתית לארגון, אינה תחושה נעימה. כיוון שכך, פעמים רבות הם זקוקים רק לרמז או אמתלה כדי לפרוש, ולכן האסטרטגיה העקיפה יכולה לסייע להם לקבל את החלטה בעצמם, וכך לחוש אדונים לגורלם.

אסטרטגיה ישירה היא אמירה מפורשת למתנדב כי תפקודו אינו משיבוע רצון וכי הוא אינו יכול להמשיך בהתנדבות. הבחירה באפשרות זו היא לעולם קשה וכואבת, אך לעתים אין מנוס ממנה.

כדי לבצע צעד כזה בהצלחה, צריך המנהל להיות שלם עם עצמו ולדעת שמוצו כל האפשרויות האחרות, העקיפות והרכות, ולהיות משוכנע בכך שהמשך העסקת המתנדב יפגע בארגון או בשכירים ובמתנדבים

אחרים. צעד כזה דורש ממנו התמודדות אישית לא פשוטה עם תחושות אשמה ואחריות כלפי גורל המתנדב (בייחוד אם מדובר במתנדב מבוגר), ופחד שמא לא תהיה למתנדב סיבה לקום בבוקר. תחושות אלו טבעיות ולגיטימיות, ולכן כאמור עליו להיות שלם עם ההחלטה, ובצד זה לזכור כי אנשים קשישים מפתחים מנגנוני הגנה יעילים יחסית, ומצליחים להתמודד עם משברים קשים יותר כמו חולי או אובדן של בן משפחה. יש להניח שגם במקרה של 'אובדן' ההתנדבות הם ימצאו לעצמם עיסוק חלופי במרחב הפרטי שלהם. במקרה של אנשים צעירים ניתן לרכז את הודעת סיום ההתנדבות בהדגשת הצדדים החזקים שלהם ובזיהוי אפשרויות להתנדבות בארגונים אחרים המציעים תפקידים מתאימים יותר לכישוריהם (גולדברג, פנימי).

עקרונות בשיחת סיום התפקיד (אסטרטגיה ישירה)

- את השיחה יש לנהל בפרטיות ובמקום שקט.
- יש חשיבות לעיתוי הפגישה. יש מנהלים המעדיפים לערוך את השיחה לקראת סוף השבוע, על מנת לאפשר למתנדב לחשוב על הדברים שלא במסגרת הפעילות השוטפת.
- יש לפתוח את השיחה בתוצאות המשוב שקדם לה (ראו פרק תשיעי), להעלות את נקודות החולשה ואת נקודות החוזק, ולהודיע למתנדב כי הוא לא יוכל להמשיך ולהתנדב.
- יש למסור את ההודעה באופן ישיר, ענייני וברור, כדי לא להשאיר פתח לאי הבנות, וכדי לא להיקלע למצב שבו למחרת ההודעה מתייצב המתנדב בעבודה כאילו לא נאמר דבר.
- המנהל צריך להיות מודע למנגנוני הגנה שהמתנדב נוקט ולדעת לזהותם, כדי שיוכל להתמודד עמם להיות אמפתי ולהכיל אותם:

הכחשה: " אני מסוגל לבצע את התפקיד"; "אני לא חש שום קושי".

כעס: שיר - על המערכת, על המנהל.

עקיף - שכחה של תלונות לקוחות, של עימותים עם חברי צוות.

דיכאון: חוסר עניין, ולחלופין - פעילות יתר.

נסיגה: תפקוד רגרסיבי, תלות מוגזמת במנהל.

תוקפנות: בעת השיחה כלפי הממונה הישיר.

היעלמות: המתנדב מפסיק להגיע באופן פתאומי.

- חשוב להימנע מוויכוח עם טענות המתנדב ומנטייה לייעץ לו מה לעשות, שכן בעיתוי זה הדבר עלול לבלבל אותו.
- חשוב להכיר תודה למתנדב על שירותו בארגון ועל תרומתו.
- יש מקום לשדר בשיחה אופטימיות, ולהפנות את המבט להמשך עשייה של המתנדב בעתיד, במסגרת משפחתית או בהתנדבות חלופית, שבה ימצא משמעות וסיפוק.
- ניתן לשתף בשלב זה גורמים ארגוניים כמו מנהל בכיר יותר או אחראי על סיום תפקיד של מתנדבים במשאבי אנוש, שיפעילו סמכותם ויאכפו את סיום ההתנדבות.

- לעתים כדאי לשלוח למתנדב, בנוסף לשיחה שבעל פה, מכתב פרישה שמתעד את ההחלטה בכתב, ומעביר מסר ברור ומכובד למתנדב.

תהליך הפרידה

הפרידה מהמתנדב צריכה להיעשות בטקס סיום מכובד. ניתן להזמין את המתנדב לספר את סיפור ההתנדבות שלו בארגון ולתעד אותו. המתנדב ירוויח מכך כלי לסגירת מעגל, לעיבוד הפרישה ולהמשגת משמעות ההתנדבות בעבורו; הארגון יוכל לעשות שימוש בתיעוד לצורכי למידה ארגונית בכלל ובסוגיות של ניהול מתנדבים בפרט.

חשוב לשמור על קשר עם המתנדב הפורש וליצור ערוץ המשכי שייתן לו תחושת שייכות לארגון: לשלוח לוח שנה ועלון בשנתיים הראשונות לאחר תום ההתנדבות, לאחל שנה טובה וחג שמח לפני ראש השנה ופסח, ולהזמין להרמת כוסית ולאירועים אחרים.

חשוב לבנות ליגמלאי הארגון (שסיימו תפקידם ביוזמת הארגון או פרשו מרצונם) מנגנונים לתמיכה אישית וקבוצתית, כגון: ייעוץ, ליווי ותמיכה בבניית מסגרת החיים שלאחר ההתנדבות, תכנון שעות הפנאי, חשיבה על מסגרות התנדבות אלטרנטיביות, ובניית משמעות בתוך המעגל המשפחתי.

דרכים להתמודדות עם תפקוד לקוי של מתנדבים

טקטיקות "רכות"

בדרך כלל משמשות בשלב הראשון של ההתמודדות עם תפקוד לקוי של מתנדבים.

פירוט	באילו מקרים מתאימה
משוב שיטתי , תכנית לשיפור ומעקב אחר יישומה.	כאשר נראה כי המתנדב מסוגל ורוצה לבצע שיפור בתפקוד.
פיקוח מחודש : הגדרה מחודשת של חוקי הארגון, גבולות התפקיד וכללי התנהגות.	כאשר המתנדב פוגע בכללים הארגוניים, אולם אינו חוצה "קווים אדומים" מבחינת הארגון.
שיבוץ מחדש : הצבת המתנדב בתפקיד אחר או ביחידה אחרת.	כאשר המתנדב מתאים לתרבות הארגונית ולדרישות הארגוניות (מחויבות, נוכחות וכדומה) אולם נוצרת בעיה בביצוע התפקיד או בהתאמה ובקשר הבין אישי עם הצוות, או עם ההווי הצוותי ביחידה שבה הוא משובץ.
הדרכה נוספת : הקניית ידע, עמדות ומיומנויות נדרשות לביצוע התפקיד.	כאשר נראה כי הקושי בתפקוד נובע מחוסר ידע או מיומנויות, או מעמדות שאינן תואמות את התפקיד, והמנהל מעריך כי ניתן להשלים את החסר באמצעות הדרכה.
התאוררות ורענון : "פסק זמן" מההתנדבות, יציאה לחופשה.	כאשר המתנדב נתון ללחצים, שחוק, מוטרד מקשיים או ממחויבויות אישיות וזקוק למנוחה ופסק זמן.

טקטיקות "קשות"

יש לנקוט אותן לאחר שהטקטיקות ה"רכות" מוצו עד תוכם. טקטיקות אלו מבטאות החלטה של מנהל המתנדבים לסיים את תפקידו של המתנדב, באופן עקיף או ישיר.

באילו מקרים מתאימה	פירוט
<p>מתאימה כשלב ראשון לאחר שהוחלט כי המתנדב לא מתאים לארגון, כאשר המנהל מניח כי המתנדב מודע לקשיים שלו וזקוק רק לרמז או אמתלה כדי לפרוש.</p>	<p>גישה עקיפה הגדרת מצב של פרישה ביוזמת המתנדב וללא צורך בהודעה ישירה על סיום תפקיד. המנהל פועל לגלגל את היוזמה לידי המתנדב, על ידי משוב שיטתי, וערנות להזדמנויות שבהן המתנדב "פותח חלון" ליציאה שלו מן המערכת. בדרך זו מצטמצמת הפגיעה במתנדב, במנהל ובצוות, והיא מאפשרת למתנדב מידה של בחירה ושליטה מסוימת בתהליך הפרישה.</p>
<p>מתאימה כאשר המתנדב אינו מודע לקשיים, מסרב להכיר בהם ונאחז בתפקיד ההתנדבותי ללא פשרה. כדי לנקוט גישה זו צריך המנהל להיות בטוח בצדקתה, או כאשר הוא חש מחויבות רגשית פחותה למתנדב.</p>	<p>גישה ישירה אמירה מפורשת של מנהל המתנדבים למתנדב כי הוא לא יוכל להמשיך בהתנדבות.</p>

שאלון למנהל לזיהוי אי התאמה של המתנדב לארגון

מבוסס על: Cook, 1992

שאלות כלליות

לא	כן	האם המתנדב עומד בדרישות התפקיד ובמטרותיו כפי שהוגדרו בהגדרת התפקיד ?
----	----	--

פירוט: _____

לא	כן	האם המתנדב עומד בכללי הארגון? האם הוא חצה 'קווים אדומים' מבחינת האתיקה הארגונית ?
----	----	---

פירוט: _____

לא	כן	האם המתנדב פועל ע"פ ערכים התואמים את ערכי התרבות הארגונית והנורמות הנגזרות מהם ?
----	----	--

פירוט: _____

לא	כן	האם המתנדב ממלא את הימים ואת השעות שהתחייב להם?
----	----	---

פירוט: _____

לא	כן	האם המתנדב נותן שירות איכותי ללקוחות פנימיים וחיצוניים?
----	----	---

פירוט: _____

לא	כן	האם היית מגייס מתנדב בעל מאפיינים דומים בעתיד?
----	----	--

פירוט: _____

שאלות על שינוי בתפקוד

לא	כן	האם חל שינוי מהותי בתפקוד המתנדב בחצי השנה האחרונה (איחורים והיעדרויות, קונפליקטים עם חברי הצוות ועם לקוחות, אירועים המצביעים על סיכון ביטחוני של המתנדב כמו בלבול, נפילות, שכחה וכדומה)?
----	----	---

פירוט: _____

לא	כן	האם המתנדב ביטא באופן מילולי אמירות המעידות על קושי למלא את התפקיד או ביטא טענות ותלונות?
----	----	---

פירוט: _____

לא	כן	האם הצוות העובד עם המתנדב, המנהל הישיר, או הלקוחות הפנימיים והחיצוניים, ביטאו קושי לעבוד עם המתנדב או מולו?
----	----	---

פירוט: _____

ניהול מתנדבים: הלכה למעשה

בחינת דרכי התמודדות

לא	כן	האם המתנדב מודע לבעיות בתפקודו?
----	----	---------------------------------

פירוט:

לא	כן	האם משוב שיטתי יכול לשנות את המצב?
----	----	------------------------------------

פירוט:

לא	כן	האם אפשר להציב את המתנדב בתפקיד אחר או במחלקה אחרת?
----	----	---

פירוט:

סיכום

פירוט ממצאים והחלטה על דרך התמודדות:

מקורות

- אבירם, א' (2006). **הדרכה: טיפוח מיומנויות וכישורים לשיפור ביצועים**. תל אביב: פקר.
- אילון, ג' (1989). 'ניהול ופיתוח עבודת צוות סינרגטית'. **משאבי אנוש**, 21, 4-9.
- בן דוד, ב', חסקי-לוונטל, ד', יורק, א' ורונאל, נ' (2004). **התנדבות עובדת: מתנדבים והתנדבות במרכזי מידע ויעוץ לנוער 'הפוך על הפוך'**. ירושלים: המוסד לביטוח לאומי ואוניברסיטת תל אביב.
- בר חיים, א' (1994). 'קבוצות עבודה בארגון' (יחידה 5). בתוך אהובה קרן (עורכת). **התנהגות ארגונית**. תל אביב: האוניברסיטה הפתוחה.
- גדרון, ב' (1977). 'עבודת ההתנדבות והתגמולים ממנה'. **ביטחון סוציאלי**, 14-15, 51-63.
- גדרון, ב' (1983). 'מקורות לשביעות רצון של מתנדבים מעבודתם'. **חברה ורווחה**, ה (3), 259-270.
- גדרון, ב', כץ, ח', ובר, מ' (2000). **המגזר השלישי בישראל 2000: תפקידי המגזר**. באר שבע: המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן גוריון בנגב.
- גדרון, ב', כץ, ח', בר, מ' (2001). 'קווים לדמותה של החברה האזרחית בישראל: ממצאים אמפיריים על ארגוני חברה אזרחית בישראל'. בתוך **חוברת הכנס השנתי הרביעי של המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי**. באר שבע: המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן גוריון בנגב.
- גולדברג, נ. **התמודדות עם פרישת מתנדבים**. יד שרה, (פנימי).
- גל נור, י' ואחרים (2003). **הוועדה לבדיקת תפקידי המגזר השלישי בישראל והמדיניות הנקטת כלפיו: דו"ח מסכם**. באר שבע: המרכז לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן גוריון בנגב.
- דריהם ר' ויורק א' (2002). 'גורמים המשפיעים על מסירותם של מתנדבים'. **חברה ורווחה**, כ"ב, 345-360.
- חסקי-לבנטל, ד' (2005). **להיות או לחדול: התמדה ונשירה בקרב מתנדבות, חקר מקרה במרכז לנפגעות תקיפה מינית בירושלים**. ירושלים: האוניברסיטה העברית.
- לנגרמן א' (1980). 'התנדבות כהשקפת עולם', בתוך בנימין ג' ולוי, ח' (עורכים). **שילוב מתנדבים בשירותי הרווחה**, ירושלים: האוניברסיטה העברית.
- נפתלי, מ' (1997). **הקשר בין גורמים הקשורים לקריירה ולתעסוקה לבין מניעים להתנדבות ודפוסי התנדבות בקרב עובדים סוציאליים**. חיבור לשם קבלת תואר דוקטור בפילוסופיה, תכנית שוורץ להכשרת מנהלים במרכזים קהילתיים, ירושלים: האוניברסיטה העברית.
- נפתלי, מ' (1999). **ערכת הדרכה וחומרי עזר להרצאות וסמינרים בנושאי המגזר השלישי**. ירושלים: האוניברסיטה העברית (פנימי).
- סדן, א' (1997). **העצמה ותכנון קהילתי: תיאוריה ופרקטיקה של פתרונות חברתיים אנושיים**. תל אביב: הוצאת הקיבוץ המאוחד.
- סימקין, ד' (2004). **סוגיות בניהול כוח אדם-מתנדבים**. יד שרה (פנימי).
- שי, ש', לזר, א', דורון, ר' וגדרון, ב' (1999). **פילנתרופיה בישראל: דפוסי תרומה והתנדבות של הציבור בישראל, באר שבע: המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי**. באר שבע: המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן גוריון בנגב.

- Chinman M. J., Wandersman, A. (1999). The benefits and costs of volunteering in community organization: Review and practical implications. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28, 46-64.
- Clary, E.G., Synder, M., & Stukas, A.A. (1996). Volunteers motivations: Findings from a national survey. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 23 (4), 485-505.
- Cnaan, R.A., & Goldberg Glen, R.S. (1991). Measuring motivation to volunteer in human service. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(3), 269-284.
- Cnaan, R.A., Handy, F., & Wadsworth, M. (1996). Defining who is a volunteer: Conceptual and empirical considerations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25(3), 364-383.
- Cnaan, R.A., & Cascio, T.A. (1999). Performance and commitment: Issues in management of volunteers in human service organizations. *Journal of Social Service Research*, 24(3/4), 1-30.
- Cohen, D. Prusak, L. (2001). *In good company: how social capital makes organization work*. Boston: Harvard Business School.
- Cook, A. (1992). Retiring the volunteer: Facing reality when service is no longer possible. *Journal of Volunteer Administration*, 10, 18-2.
- Ellis, S.J., Noyes, K.H (1990). *By the people: A history of American as volunteers*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ellis, S.J. (1996). *From the top down: The executive role in volunteer program success*. Philadelphia: Energize.
- Fryar, A. (2004). www.ozvpm.com/pasthottopics/march04.htm
- Johns, G. (1988). *Organizational behavior: Understanding life at work (second edition)*. USA: Scott, Foresman and Company.
- Lee, F. J. Catagnus, J. M. (1999). *Supervising volunteers: An action guide for making your job easier*. Philadelphia: Energize.
- Maslow, A.H.(1970). *Motivation and personality (2nd ed.)*. New York: Harper and Row.
- McClelland, D.C. (1985). *Human motivation*. Glenview, IL:Scott, Foresman.
- McCurley, S. (1991). *Recruiting volunteers for difficult or long term assignments*. VMSystems.
- McCurley, S. (1993). 'How to fire a volunteer and live to tell about it'. *Grapevine*, Jan/Feb.
- McCurley, S. Lynch, R. (2005), *Keeping Volunteers: A Guide to Retention*. Electronic version: Fat cat Publication.
- Noble, J. Rogers, L. Fryar, A. (2003). *Volunteer management: an essential guide*. Adelaide: Volunteering SA Inc.
- Pearce, J.L. (1993). *Volunteers: The organizational behavior of unpaid workers*. London: Routledge.
- Scheier, I. H. (2003). *Building staff/volunteer relations*. Philadelphia: Energize.
- Sills, D. (1957). *The Volunteers*. Glenco, IL:Free Press.
- Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*, 26, 215-240.
- The World Bank (1999). *Annual Report*.
- Van Til, J. (1988). *Mapping the third sector: Voluntarism in a changing social economy*. New York: Foundation Center.