

המכון לניהול התנדבות ע"ש לר

סדרת פרסומים מקצועיים

"מתנדבים ושכירים: פרדיגמות חדשות בניהול מתנדבים"

תקציר

מתוך הכנס השנתי של מכון לר (ז' חשוון תשס"ט 5.11.08)

דרורה סימקין

הכנס נפתח בדברי ברכה של גב' נעמי גולדברג, מנהלת האגף למשאבי אנוש ביד שרה, אשר דיברה על החשיבות של הסתכלות על תפקידים בארגון מעבר לפריזמה של יחסי עובדים ומתנדבים. גולדברג הבחינה בין ארגונים בהם תפקידים פתוחים בפני שכירים ומתנדבים כאחד, ובין ארגונים בהם מתקיימת דיכוטומיה ברורה בין תפקידי שכירים לתפקידי מתנדבים.

מכאן נגזרות שתי התייחסויות שונות לגבי המתנדבים: בארגון בו קיימת דיכוטומיה, נתפסים מתנדבים ככח עזר בלבד ואילו בטיפוס האחר, דוגמת יד שרה, קיימות תחושות מצד הצוות הניהולי השכיר הקשורות לקשיים בהערכת ובמשוב על ביצועי המתנדב בדומה לנעשה לגבי השכיר. דבר הנובע מתפישת המתנדב כ"תורם" וכ"נותן" לעומת השכיר. "נחמדות יתר" זו היא הרסנית ביחס לעבודה ולמורל של המתנדב, ועל כן יש ראשית להכיר בה, ושנית, להתמודד עמה באופן אמיתי.

המסר שעלה מתוך דבריה של נעמי גולדברג הוא שעל הארגון לגלות העזה ונכונות להפקיד בידי המתנדב הכשיר לכך כל תפקיד הולם בארגון. ניסיון "יד שרה" מלמד שהציפייה שמתנדב יבצע בהצלחה כל משימה שנטל על עצמו, מתממשת בדרך כלל.

מנכ"ל "יד שרה", שלמה לוברבאום אשר ברך את באי הכנס, המשיך באותו נושא והדגיש בדבריו את המגמה ההולכת וגוברת של "יד שרה" להפקיד בידי מתנדבים את האחריות המינהלית להפעלת שירותים, על אף שתשתיתם נבנתה ע"י שכירים (דוגמת שירותי הנכונות בצפון). לוברבאום הדגיש כי המגמה של "יד שרה" היא יצירת אקלים ארגוני המעודד ומקדם את מעורבותם של המתנדבים בערוצי קבלת החלטות.

■ שינויים בגישה למתנדבים בביטוח הלאומי / ורה שלום, מנהלת האגף ליעוץ לקשיש במוסד

לביטוח לאומי

■ מנהלת השירות הלאומי / ד"ר ראובן גל, ראש מנהלת השירות הלאומי האזרחי

■ הרצאת אורח: שכירים ומתנדבים בארגוני המגזר השלישי: השפעות החזון, מבנה וצדק ארגוני

בסביבה סוערת / פרופ' רמי (אברהם) פרידמן

■ המורכבות במפגש בין שכירים למתנדבים / גב' יעל בורג, ראש תחום ההתנדבות בג'וינט ישראל

המכון לניהול התנדבות ע"ש לר

סדרת פרסומים מקצועיים

- "מהליכה על חבל דק לנקודת האיזון בעבודת צוות מעורב: שכירים ומתנדבים" / גב' סיגל פרידמן – גמליאלי, מנהלת מכון לר לניהול התנדבות
- "של מי הארגון הזה?" / רותי שילר, מנהלת ידע במכון לר

שינויים בגישה למתנדבים בביטוח הלאומי

ורח שלום, מנהלת האגף ליעוץ לקשיש במוסד לביטוח לאומי

בהרצאתה התייחסה ורח שלום לשינויים שחלו בעולם ההתנדבות בעשור האחרון. עפ"י ההגדרה הקלאסית, התנדבות היא התחייבות לעשייה שהפרט נוטל על עצמו מתוך בחירה חופשית, בהחלטה רציונאלית, ללא קבלת תמורה כספית. אולם כיום, בניגוד לעבר, מתורגמת ההתנדבות למונחי שוק: מהו החיסכון הכספי לארגון כאשר ההתנדבות נתפשת כעבודה. נקודות נוספות עליהם התייחסה גב' שלום: גורמי סיוע לחיזוק מחוייבות: אם בעבר הרבו לבחון את מניעיו של המתנדב, כיום אנו בוחנים את הגורמים המסייעים לחיזוק מחוייבות של המתנדב לארגון ולביצוע המשימות. גורמי חיזוק מחוייבות נוספים הם שביעות רצון כביטוי לתחושת עצמאות של המתנדב, מרחב הפעילות שניתן למתנדב כתוצאה מכך וההזדמנות למימושו העצמי, מערכת מובנית של הדרכה, השתלמויות, שיטות הערכה ומשוב. עם עליית רמת ההשכלה היוצרת ציפיות למתן ביטוי לידע הנרכש באמצעות לימודים או התנסות בעבודה, נצפה כי אנשים משכילים מרבים להתנדב. במוסד לביטוח לאומי קיימת מערכת מובנית להדרכה וליווי קבועים של המתנדבים מיומם הראשון בארגון ועד פרישתם מפעילות. המתנדב לומד, מפתח ציפיות לקידום במסגרת פעילותו ומהווה חלק מהצוות. הדוברת לא הציגה קשיים מיוחדים בפעילות של שכירים ומתנדבים בארגון.

ד"ר ראובן גל, ראש מנהלת השירות הלאומי האזרחי

ד"ר גל הציג את מסגרות השירות הלאומי וציין כי כיום פועלים במסגרת השירות הלאומי יותר מ-12,000 מתנדבים, ביניהם 1,000 ערבים. לדבריו, כפי ששתי הישויות - ישות המתנדב וישות השכיר - שוכנות בקרבו של אותו אדם, כך יכולים מתנדבים ושכירים לפעול יחד באותו ארגון.

המכון לניהול התנדבות ע"ש לר

סדרת פרסומים מקצועיים

ד"ר גל סיפר על שיתוף הפעולה הפורה הנעשה בצה"ל וכן מהניסיון החיובי של הפעלת בנות שירות לאומי לצד שכירים. ד"ר גל טען שאין לאבחן דיכוטומיה בין שכירים ומתנדבים, אלא לתפוש את הפעילות המשותפת כרצף.

כמו כן הציע שבמקום לעסוק ביחסי שכירים, מתנדבים מוטב להתמקד:

1. בהבחנות בין התנדבות מחייבת להתנדבות ספורדית.
2. לבדוק את דרכי הניהול שיקדמו את הפיכת העשייה ההתנדבותית להתנדבות מחייבת – committed volunteerism הנעשית מתוך רצון חופשי, אבל פועלת במסגרת מחייבת של משך תקופת ההתנדבות, מספר ש"ש וכו'.

ד"ר גל סיים את דבריו באומרו שמטרת העל העומדת בפנינו היא להטמיע את ערך ההתנדבות כערך המלווה את האדם לאורך כל מחזור חייו – ערך לחיים.

הרצאת אורח:

שכירים ומתנדבים בארגוני המגזר השלישי: השפעות החזון, מבנה וצדק ארגוני בסביבה סוערת (תקציר)

פרופ' אברהם (רמי) פרידמן, פרופ' אמריטוס בביה"ס למינהל עסקים של האוניברסיטה העברית, דיקן בית הספר סרנת לניהול.

פרופ' פרידמן, אשר נשא את ההרצאה המרכזית בכנס פתח בהגדרה מילונית – קלאסית של המעשה ההתנדבותי הנעשה מתוך בחירה חופשית, רצון חופשי וללא תמורה. עם זאת, כאשר מדובר ברצון חופשי אנו בהחלט מודעים למצבים בהם המעשה ההתנדבותי נעשה מתוך לחץ קבוצתי, ארגוני וכד' וכן מצבים בהם עצם המעשה ו/ או דרך ביצועו קבועים מראש. רצונו החופשי של המתנדב מתבטא, אם כן, בהסכמתו לבצע את המטלות בדרך המוצעת או לא להתנדב בכלל.

מרכיב נוסף בהגדרה של מעשה התנדבותי המתייחס להיעדר התמורה, גם הוא לא תמיד מדויק הואיל ואנו מודעים למצבים הבאים:

1. מתנדבים מקבלים שכר או תגמול חומרי שאינו זהה לשכר המשולם לשכירים עבור אותה פעילות.
2. משולם למתנדבים שכר מלא כאשר מדובר בפעילויות המבוצעות בתנאים חריגים (למשל תנאי סיכון, תנאי אקלים קשים וכד') אשר רק מתנדבים מוכנים לבצעם.
3. משולמים תגמולים חלקיים שאינם בבחינת שכר, או מוענקים תגמולים חומריים אחרים.
4. המתנדבים זוכים להחזר הוצאות בלבד.

המכון לניהול התנדבות ע"ש לר

סדרת פרסומים מקצועיים

נראה, אם כן, שתחילתו של המעשה ההתנדבותי היא ברצון חופשי ושלא על מנת לקבל שכר. הניסיון שנעשה בשנים האחרונות למסד את העשייה ההתנדבותית, גרם ליצירת רצף של תגמולים: שכר, תגמול, הכרת תודה והחזר הוצאות.

ארגונים אשר התחילו את דרכם כארגוני מתנדבים גייסו לשורותיהם, עם התרחבותם, שכירים בעיקר לתפקידי ניהול ולוגיסטיקה. כמו כן נמצא מתנדבים ושכירים בארגונים בירוקראטיים אשר נתקלו בקשיים, בדרך כלל תקציביים, ולכן גייסו מתנדבים על מנת לשמור על רמת הפעילות או להרחיבה. השוני בין שני סוגי הארגונים מהותי בהקשר ליחסם לשכירים למתנדבים: יחסי עובד – מעביד לעולם חלים על שכירים באשר הם, ואינם חלים על מתנדבים. לא קיימת התקשרות חוזית כלשהי בין הארגון למתנדבים בו. אנו כן נמצא שתי צורות התייחסות שונות הנגזרות ממעמדם של העובדים באותו ארגון – שכירים (לרבות עובדי קבלן או עובדי חברת כח אדם) או מתנדבים.

מתנדבים, אם כן, הם אותם עובדים אשר קיבלו על עצמם, מתוך רצון חופשי לבצע מטלות בארגון, לעתים תוך קבלת התחייבות לשרת בארגון משך פרק זמן מוסכם. הם עשויים ליהנות מסל הטבות כלשהו, אבל בניגוד לשכירים הם נהנים מדרגת חופש לקבל עבודה או לפרוש ממנה, ולעתים גם נהנים מחופש ביחס לאופן ביצוע המטלות.

כהקדמה להצגת מודל מניעי המתנדבים והשכירים בארגון ההתנדבותי, התייחס פרופ' פרידמן לסיווג המטרות והיעדים אותן רוצה כל ארגון להשיג. ניתן לסווג את המטרות הארגוניות לשלוש רמות:

- (א) **מטרות על** שלשמן הוקם הארגון ולמימושן הוא חותר להגיע, והן מבוטאות **בחזון**.
 - (ב) **מטרות ביניים** – מטרות לטווח בינוני מהן נגזרת **האסטרטגיה** – התוכנית הרב שנתית של הארגון.
 - (ג) **מטרות מיידיות** – מטרות לטווח קצר אשר מתוות את תכנית העבודה של הארגון – **הטקטיקה**. רמת הטקטיקה היא רמת המפגש עם המציאות ולפיכך יש לבדוק באופו מובנה, ע"י כלי בקרה הולמים, אם הטקטיקה מתכנסת לאסטרטגיה ואם האסטרטגיה מתכנסת לחזון, על מנת להבטיח תוכנית ארגונית טובה ויעילה.
- ארגוני מתנדבים נוסדים על בסיס חזון ורוב העובדים בהם הם מתנדבים. מכאן נובע שמתנדבים פועלים בארגון מכח אמונתם בחזון ומתוך מחויבות ללקוחות הארגון. זוהי גם הזדמנות למימוש עצמי, להעלאת הדימוי העצמי ולקניית חברויות. היינו, מדובר במחויבות רגשית – אידיאולוגית. שכירים, לעומת זאת, מקדשים אידיאולוגיה ביצועית תוך הדגשת תפוקות, יעילות ביצועית וניהולית וכן חיסכון. המניעים האישיים של השכירים קשורים לשכר, תגמולים לרבות הגשמה עצמית וכן קניית השפעה ועוצמה. המחויבות של השכירים לארגון היא חוזית.

חוק הברזל של הבירוקרטיה

המכון לניהול התנדבות ע"ש לר

סדרת פרסומים מקצועיים

בהמשך דבריו הזכיר פרופ' פרידמן את חוק הברזל של האוליגרכיה (נוסח ע"י מיכלס ב-1914) אשר לפיו השכבה המצומצמת של בעלי סמכות ואחריות בארגון נוטה להמשיך את שלטונה. מכאן נגזר חוק הברזל של הבירוקרטיה: ככל שארגונים, בייחוד פרופסיונאליים, אידיאולוגיים או התנדבותיים, נעשים גדולים יותר, חל בהם תהליך של פיתוח מנגנון מנהלי וניהול מקצועי. תהליך זהו נקרא בירוקרטיזציה. גם כאן נמצא חוק ברזל הקובע שבמקרים רבים הדרג הניהולי בארגון צובר עוצמה רבה והופך ממערך התומך את העשייה למערך החשוב בארגון אשר מכוון את פעילותו. אמצעי העזר הופך למטרה המבקשת לשמר את עצמה, בייחוד בתקופות של מצוקת משאבים. במצבים כאלו נבחין בנטייה של הארגון לשמר את המערך הניהולי ולצמצם את המערך התפעולי. תהליכי בירוקרטיזציה הם מסוכנים לכל ארגון. אנשי המנהל מדברים בשפה אחרת משפת הדרג הביצועי – מקצועי ובכך חונקים כל יוזמה וצמיחה בארגון.

המורכבות במפגש בין שכירים למתנדבים

גב' יעל בורג, ראש תחום ההתנדבות בג'וינט ישראל

המושב השני בכנס נפתח בהרצאתה של גב' יעל בורג, ראש תחום ההתנדבות בג'וינט ישראל. גב' בורג התייחסה למורכבות המפגש בין שכירים למתנדבים שממנה נגזרת אחריותו של מנהל המתנדבים לנהל את המפגש בצורה נכונה. בהרצאתה דיברה גב' בורג על המתח מובנה במפגש זה והשאלה כיצד ניצור את האיזון העדין שיאפשר לנו להוציא את מרב הפוטנציאל מהצדדים המעורבים. לדבריה בהנהלות הציבוריות של הארגונים יש לקבוע תחומי השפעה ובמצבי מחלוקת למצוא דרכים לשיתוף פעולה לקידום הארגון. ברמה המוניציפאלית יש לשמור על מרב המשילות של הרשות, אבל במקביל ותוך כדי תיאום להפיק את היתרונות של פעילות הארגונים והחברה האזרחית הצומחים מלמטה.

בסיכום דבריה אמרה גב' בורג כי המפתח להצלחת המפגש טמון באומנות ניהול השותפויות שעיקרו:

- א. מודעות לרגישותו של המפגש.
- ב. הכנה מראש, מושקעת ומקצועית.
- ג. טיפוח ותחזוקה מתמשכים של "הריקוד העדין", על מנת לשמר את האיזון העדין.
- ד. ניהול משברים בלתי נמנעים שהם חלק ממהות המפגש.
- ה. כתובת מוסכמת המלווה את המפגש ואשר ניתן להיעזר בה בניהול משברים ובתחזוקה.
- ו. הפעלת שיקול דעת וחשיבה ביצירת התאמה לסיטואציה.

המכון לניהול התנדבות ע"ש לר

סדרת פרסומים מקצועיים

"מהליכה על חבל דק לנקודת האיזון בעבודת צוות מעורב: שכירים ומתנדבים"
גב' סיגל פרידמן – גמליאלי, מנהלת מכון לר לניהול התנדבות

הרצאתה של גב' סיגל פרידמן – גמליאלי, מנהלת מכון לר לניהול התנדבות, עסקה ברגישות המובנות בתוך עבודת הצוות

בצוות מעורב של שכירים ומתנדבים קיימות מורכבויות רגשיות המובנות באופן אינהרנטי לתוך עבודת הצוות. מורכבויות אלו קיימות לא פעם כזרמים תת קרקעיים של תחושות ורגישויות, הן מצידם של שכירים והן מצידם של מתנדבים. לעיתים קרובות אנו פוגשים רק את קצה הקרחון שלהן. רק בדיונים פתוחים, בסדנאות או בשיחות של אחד על אחד עולות מורכבויות אלו. נראה כי הן צומחות על רקע שילוב בין שתי קבוצות מובחנות, שכירים ומתנדבים, במערכת ארגונית אחת, בצוות אחד וכדומה.

המתנדב פועל בתוך זירה כפולה מבחינתו, המשלבת עבודה ופנאי. כיוון שכך לצרכיו הרגשיים יש בולטות גבוהה ביחס לשכיר. בנוסף, דרגות החופש והגמישות של המתנדב גבוהות יותר מאלו של השכיר, והחוויה הפסיכולוגית של כל אחד מהם עם הארגון הוא אחר. יתרה מכך, שני מנגנונים של עוצמה ניהולית פורמלית, החלים על שכירים, אינם חלים לגבי מתנדבים: מנגנון התשלום ומנגנון של מתן הוראות מחייבות לביצוע. (Scheier, 1993).

יש חשיבות רבה להבנה מעמיקה של מערכת היחסים בצוות של שכירים ומתנדבים, שכן היא מהווה את אחד הגורמים המרכזיים להצלחה ארגונית בבניית מעורבות של מתנדבים.

ניתן להתבונן במערכת יחסים זו מתוך גישות ארגוניות מגוונות. נתמקד להלן בשתי גישות: **גישה מבנית הממוקדת בהגדרות תפקידים**, וגישה של **יחסים בין קבוצות**, תוך מיקוד בסטראוטיפים ודעות קדומות המתלווים ליחסים אלו.

פרדיגמה מיבנית: הגדרת תפקידים

הגדרות תפקידים ברורות עושות סדר ומפחיתות עמימות הן אצל המתנדב והן אצל השכיר. עמימות מהווה סוג של קונפליקט תפקידי המייצר לחץ וחרדה. כיוון שכך הגדרות תפקידים ברורות יוצרות הגנה גם על המתנדב וגם על השכיר.

המכון לניהול התנדבות ע"ש לר

סדרת פרסומים מקצועיים

הגדרת תפקיד נתפסת על ידי מומחים בתחום ההתנדבות, ובראשם איוון שייר מארה"ב, כמפתח להצלחה בשילוב בין מתנדבים ושכירים. הגדרת תפקיד "טובה" מבוססת על ניתוח עיסוק דקדקני, של תפקידי הליבה בארגון (בדרך כלל תפקידי הצוות השכיר). לאחר מכן, כאשר נותחו המרכיבים המרכזיים של עיסוקי הליבה ניתן לזהות חלקים חסרים או עמומים בפאזל הארגוני, ולתוכם לשבץ את תפקידי המתנדבים.

בהקשר זה טוען שאייר כי רוב האסטרטגיות לכינון מערכות יחסים טובות בין מתנדבים ושכירים נוטות להניח כי הצוות השכיר הוא הגורם לבעיה, וסובלות מעודף "פסיכולוגיזציה":
 "אילו רק הצוות השכיר היה מכבד יותר את המתנדבים ומאמין בהם", "אילו הם לא היו כל כך מאוימים" "מדוע הם לא יכולים להאציל יותר סמכויות?" (Scheier, 1993)
 למעשה, לטענתו המתכננים של תכנית ההתנדבות צריכים לשאת באחריות לבניית תפקידים משמעותיים למתנדבים.

יחד עם זאת חשוב להסתייג ולומר כי הדגשת יתר של חשיבות הגדרות תפקידים עלולה ליצור מציאות ארגונית מגבילה ולעיתים מלאכותית. מחד קיים רצון להימנע מעמימות אבל בפועל קשה מאד להחליץ ממעגל הקסמים המייצר אותה. הדבר עולה במחקרה של Merrell (2000) שחקרה יחסי צוות של שכירות ומתנדבות בצוותי מרפאות לבריאות האישה. היא מצאה שגם כאשר נעשה ניסיון דקדקני מאד להגדיר מה מותר למתנדבות לומר ללקוחות ומה אסור (למשל מתן עצות או שיתוף בניסיון החיים האישי), עדיין נותרו שטחים אפורים שיצרו חוסר בהירות.
 הגדרות תפקידים קשיחות מידי עלולות להביא להיווצרות "תקררות זכוכית", פנימיות וחיצוניות. "תקררות הזכוכית" החיצונית מוצבות על ידי הארגון, לעיתים מבלי לתת את הדעת על כך במידה מספקת. הארגון מגדיר מבנה ארגוני שבו מתנדבים מתקשים להתמקם בעמדות בכירות או משפיעות. ניתן למצוא תיקוף לכך במחקרה של דינה ימיני, המראה כי בארגון וולונטרי המשלב מתנדבים, השכירים צוברים יותר עוצמה והשפעה בארגון בהשוואה למתנדבים (ימיני, 2000).

"תקררות זכוכית" פנימיות מוצבות על ידי המתנדבים עצמם המסתייגים או חוששים מלקחת על עצמם תפקידים משמעותיים או עתירי מיומנות.

אין ספק כי קיומן של "תקררות זכוכית" פוגע במיצוי של פוטנציאל ההתנדבות. בהקשר זה מעניין לציין מודל ארגוני אחר, הרואה דווקא ב"ערבוב" וטשטוש ההבחנות והגדרות התפקידים בין שכירים ומתנדבים את המפתח להצלחה. על פי מודל זה, שאותר בארגוני דת בארצות הברית, אין הבחנות ברורות בין תפקידי מתנדבים ושכירים. מתנדבים יכולים למלא תפקידים של שכירים ולהפך. הדבר המלכד הוא הדבק של המטרות הארגוניות והאמונה הדתית, המניעות את חברי הצוות, שכירים ומתנדבים, להתגייס ולפעול למען שליחות הארגון.

(Netting et.al, 2005)

המכון לניהול התנדבות ע"ש לר

סדרת פרסומים מקצועיים

אם כן, עד כמה מנהל צוות מעורב של שכירים ומתנדבים נדרש להבנות את הגדרות התפקידים ולחזקן:

נראה כי קיים צורך ליצור שילוב בין פורמליזציה לדה פורמליזציה, סדר ואי סדר, הבניה ויצירת הגדרות תפקידים ברורות מחד, ושימור מודעות לצורך בגמישות מאידך. לתת חשיבות רבה לצורך של מתנדבים להעז, לפרוץ ולהביא לידי ביטוי את מלוא הפוטנציאל שלהם. (על בסיס דיון בועידת שולחן עגול אינטרנטי: ללכת על חבל דק: האם אנו מתייחסים אל ההתנדבות בפורמליות יתר, 2006)

פרדיגמה של יחסים בין קבוצות: מקומם של סטראוטיפים ודעות קדומות בין מתנדבים ושכירים
ניתן להתבונן במערכת היחסים המתפתחת בצוות מעורב של שכירים ומתנדבים דרך פריזמה של מפגש בין קבוצות שונות, מפגש המייצר לא פעם מתחים וקונפליקטים הנובעים מזהויות שונות וצרכים שונים. מתחים אלו נובעים לא פעם מצורך אנושי "טיבעי" להבחין בין הקבוצה אליה אני שייך והקבוצה אליה שייכים אחרים - "הפרט, חבר הקבוצה, נוטה להבליט את קווי הדמיון בינו לבין חברי קבוצתו ולראות אותם מובחנים מחברי הקבוצה האחרת. את קבוצתו הוא תופס כבעלת תכונות חיוביות רבות... לקבוצה האחרת ולחבריה הוא מייחס תכונות שליליות..." (רוזנווסר, 1997).

הבחנה שלא פעם מתגלגלת לחוויה קבוצתית של "הם ואנחנו" וחידוד השונות בין שכירים ומתנדבים. חידוד השונות מתקשר לתהליכים של השלכה, כאשר חברי קבוצה אחת מיחסים לקבוצה האחרת מאפיינים שליליים (שם).

לדוגמא, לא פעם מתלוננים שכירים על חוסר מחויבות של מתנדבים, איחורים, העדרויות וכדומה. נכון שיש לפעמים בסיס מציאותי לתלונות אלו, אולם לא פעם הן משקפות תהליכים של תיוג והכללה שאינם במקומם.

לדוגמא להלן קטע מתוך קונפרונטציה קבוצתית בסדנא שעסקה ביחסי צוות מעורב: שכיר ומתנדב. הדיון התנהל בתוך קבוצה של אנשי צוות שכיר, שפוצלו לשתי קבוצות, של מתנדבים ושכירים: שכיר: באת להתנדב מתוך בחירה ואתה מתנהג כאילו אתה עושה טובה. מתנדבת: הבת שלי חולה אני צריכה לעזור לה.

שכיר: את עובדת כל כך לאט.

מתנדבת: את לא נותנת לי להיות ראש גדול.

שכיר: אמנם אתה מתנדב אבל תגמור את העבודה כבר.

מתנדב: כשאני נותן רעיונות לא עושים עם זה כלום, אבל כששכיר נותן רעיונות תמיד מגלגלים את זה הלאה.

שכיר: אתה מזדקן. אתה כבר לא נותן שירות כמו שצריך.

מתנדב: אם היו נותנים לי הדרכה כמו שצריך הייתי יכול להסביר לא פחות טוב ממך.

המכון לניהול התנדבות ע"ש לר

סדרת פרסומים מקצועיים

שכיר: לפעמים אתה מתערב ולא צריך להתערב.

מתנדב: אתם לא מפעילים אותי כמו שצריך, בשעה אחת אני עושה מה שאתם עושים בארבע שעות.

שכיר: אתה נוסע לחול לתקופות ארוכות, בנינו עליך, לימדנו אותך, קשה לנו בלעדיך.

מתנדב: למה לא מנצלים אותי כמו שצריך.

מתנדב: ההתנדבות זה רק שעתיים, חוץ מזה יש ארוחת בוקר עם האישה. השעתיים האלה זה מה שאני

אוהב לעשות. אל תדרוש ממני לבוא לארבע שעות כשאני בא לשעתיים בשבוע.

שכיר: אני מתנדבת את השעות הנוספות שלי, אז גם אני מתנדבת.

הדיאלוג הזה ממחיש עד כמה הבדלים בין שתי הקבוצות, עלולים להיות מתועלים לדיון סטראוטיפי,

שבדרך כלל מתנהל ברובד סמוי, בין השכיר לבין עצמו, ובין המתנדב לבין עצמו.

הסטראוטיפים מאפשרים לכל קבוצה להתבצר, להגן על עצמה, ולהתמקם בעמדות מוכרות. הם מונעים

צמיחה, התפתחות משותפת וסינרגיה בצוות של שכירים ומתנדבים.

כיצד מנהל צוות מעורב של שכירים ומתנדבים יכול להתמודד עם מצב מעין זה?

ראשית, יש מקום לפתח כמנהל "אישיות דמוקרטית סובלנית" (אצל רוזנווסר, 1997, על פי

Allport, 1954). מאפייניה של אישיות זו הינם יכולת לאמפטיה, מודעות עצמית, סובלנות לעמימות

ותפיסת האדם במרכז (שם: 424). תהליך זה עשוי להוות מנוף של דוגמא אישית והשראה לצוות.

בנוסף, חשוב שמנהל הצוות יבחין ויהיה ער לגלישות לסטראוטיפים, פרשנות לא מאוזנת של המציאות

וינטרל תהליכים אלו.

לבסוף, יש לציין שדיון פתוח, סימטרי וגלוי הכולל גם תיאום ציפיות ומשוב הדדי בין שכירים ומתנדבים,

יכול לסייע להתמודד עם מצבים של קושי לשאת שונות בצוות מעורב ולאפשר תהליכי צמיחה

והתפתחות.

מקורות

פריאר, א. ג'קסון, ר. 2006, ללכת על חבל דק: האם אנו מתייחסים אל ההתנדבות בפורמליות- יתר? (ועידת שולחן עגול אינטרנטית), מתורגם מתוך:

E-Volunteerism, The Electronic Journal of the Volunteer Community, vol. VI, Issue 3, April-June/

ימיני, ד. 2000, יחסי סמכות, עוצמה והשפעה בין מתנדבים לבין עובדים בשכר בארגון וולונטרי, רמת גן: אונ. בר אילן, מחלקה לסוציולוגיה.

רוזנווסר, נ. 1997, העבודה הקבוצתית: אמצעי לפיתוח הקהילה, בתוך הנחיית קבוצות, (בעריכת נ. רוזנווסר ונ. לירון), ירושלים: המרכז לחינוך קהילתי

ע"ש חיים ציפורי והחברה למתנ"סים, 401-424.

Merrell, J. 2000, Ambiguity: Exploring the complexity of roles and boundaries when working with volunteers in well woman

clinics, Social Science & Medicine 51,

93-102.

המכון לניהול התנדבות ע"ש לר סדרת פרסומים מקצועיים

Netting, E. F., O'Connor, K.M., Thomas, M.L., Yancey, G. 2005, Mixing and phasing of roles among volunteers, staff and participants in faith-based programs, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 34(2), 179-205.

Sheier, I.H. 1993, Building staff/Volunteer relations, Philadelphia: Energizeinc.

"של מי הארגון הזה?"

רותי שילר, מנהלת ידע במכון לר

המושג השני של הכנס הסתיים בפאנל בנושא "של מי הארגון הזה?" בהנחיית רותי שילר, מנהלת ידע במכון לר.

תחושת השייכות לארגון וה"בעלות" עליו, יכולה לנבוע מעמדה ערכית הקשורה להזדהות עם העשייה של הארגון ויעדיו, מזיקה לקהל היעד של הארגון או כל זיקה אחרת. יכולה גם להיות תחושת בעלות הנובעת מהתנהלות ארגונית, מהשתתפות בקבלת החלטות, בקביעת נהלים או מדיניות, בקבל החלטות על הקצאת משאבים וכו'. עצם העובדה שאדם מועסק כשכיר בארגון או מתנדב מכח בחירתו, אינה מלמדת על תחושת ה"בעלות" שלו.

הדינאמיקה של יחסי שכירים – מתנדבים משיקה לסוגיה הנדונה, ולפאנל הוזמנו 4 נציגות:

1. לאה ברקמן, מינהל קהילתי, אקי"ם ישראל.
2. אורלי אריאל, מנכ"לית עמותת ער"ן.
3. ענת לייכטר, מינהל יחידת ההתנדבות במשרד הבריאות.
4. נחמה יסלזון, מנחה ויועצת במכון לר.

בהעדרה של נציגת אקי"ם הציגה המנחה את המורכבות המיוחדת של ארגון אקי"ם שהוקם על ידי הורים עבור ילדיהם. המייסדים הם גם המתנדבים בארגון, גם הלקוחות בו (עבור ילדיהם) וכמובן בעלי תחושת בעלות חזקה עליו. שכיר בארגון מייצג פונקציה מקצועית צרופה המבטאת גם היא בעלות. בתנאים אלו יש פוטנציאל להיווצרות מצב נפיץ.

ער"ן הוא ארגון ששייך על פי הגדרתו למתנדבים. הם בוועד המנהל שלו והם נותנים מנדט לניהול מקצועי לשכיר או לשכירים המנהלים את הארגון. נוצר בו, אפוא, לדברי אורלי אריאל, מצב פרדוקסאלי שהשכיר "מנהל" את מי שבחר בו.

נחמה יסלזון העלתה רשמים מדיון שהנחתה ביד שרה במחלקה בה פועלים שכירים ומתנדבים. אמירות של שכירים לגבי המתנדבים התייחסו לחוסר יעילות ומחויבות דלה של מתנדבים לעבודה, ובה בעת זוכים מתנדבים ליחס מועדף על ידי הממונים. מתנדבים התלוננו על גילוי תחושת עליונות של שכירים כלפיהם, הערכה נמוכה כלפי עבודתם ורצון להכרה כלפיהם לא כספקי שירותים בלבד. הגדרתו

המכון לניהול התנדבות ע"ש לר

סדרת פרסומים מקצועיים

של הארגון כארגון מתנדבים ומספרם הגדול של מתנדבים בו בהשוואה למספר השכירים, אינה מבטיחה את תחושת ה"בעלות" של המתנדבים על הארגון. נראה שהמגמה השלטת לאחרונה של חתירה ליתר יעילות והעלאת התפוקות כפי שהיא באה לידי ביטוי בדרישות של הצוות הניהולי, גורמת לפיחות במעמד של המתנדבים. הרצון לשמור על צביונה של יד שרה כארגון חסד המבוסס על מתנדבים ואיוש משרות ניהוליות בידי שכירים יוצר מתחים קשים לשני הצדדים.

נציגת משרד הבריאות, הציגה את הדרך למיסוד הפעילות ההתנדבותית הקיימת שנים רבות בבתיה חולים הציבוריים והממשלתיים במסגרת י.ע.ל. (יד עזרה לחולים). החולים הם הלקוחות וה"בעלים" כביכול, הם הרופאים והאחיות. ארגונים אלו שקמו באופן עצמאי בוודאי ביטאו בזמנם את תחושת הבעלות של המייסדים או המנהלים שהיו גם כן מתנדבים. הפעילות במשרד הבריאות מיועדת להשוות את תנאי העבודה של המתנדבים מבחינת זכויות, ביטוח וכו' במוסדות השונים.