

המכון לניהול התנדבות ע"ש לר

## סדרת פרסומים מקצועיים

**סיכומים מתוך כנס מכון לר לניהול התנדבות, יד שרה:**

**"להנהיג התנדבות - להתנדב להנהיג" (ינואר, 2008)**

### דרורה סימקין

הכנס "להנהיג התנדבות - להתנדב להנהיג" עסק בשלושה מעגלים של קשרים בין מנהיגות והתנדבות. המעגל הראשון עסק במנהיגותו של מנהל המתנדבים, המעגל השני, במקומם של מתנדבים הממלאים תפקידי מנהיגות בארגונים (כגון חברי ועד מנהל, יושבי ראש מתנדבים). המעגל השלישי עסק בתפקידה של המדינה בעידוד התנדבות.

**א. ההתנדבות והמנהיגות-ד"ר אהרון יורק, בית הספר לעבודה סוציאלית,**

#### אוניברסיטת בר אילן

ד"ר אהרון יורק, יו"ר הכנס, פתח את הכנס בדברים שהוקדשו לנושא ההתנדבות והמנהיגות, תוך ציון תובנות מהסוציולוגיה ומהפסיכולוגיה החברתית.

המרצה הזכיר את סוגי המנהיגות הבאים: 1. מנהיגות משימתית הקובעת תכנים ומטלות,

ומנהיגות אקספרסיבית הדואגת למרקם החברתי (ע"פ Parsons).

2. מנהיגות סמכותית-דמוקרטית (ע"פ Lippit & White) שעניינה סגנונות מנהיגות שונים, החל

במנהיגות סמכותית, המתבטאת במתן תכתיבים, מנהיגות ליברלית ומנהיגות "נמנעת",

המאפשרת התבטאות ומימוש יכולות של חברי הקבוצה.

3. מנהיגות מקומית תחומה בקבוצה, באזור וכו' ומייצגת מגוון יכולות, לעומת מנהיגות

קוסמופוליטית המתמחה בתחום מסוים ויוצרת קשרים חוץ-קבוצתיים (ע"פ Merton).

4. מנהיגות מעצבת ומנהיגות מתגמלת (ע"פ Avolio & Bass). המנהיגות המעצבת משרה חזון,

מאפשרת למונהגים לפעול לאור החזון, בעוד שהמנהיגות המתגמלת קשובה לצורכי המונהגים

ופועלת בהתאם.

המרצה ציין את תפקידי המנהיג שהוא מנהל, מתכנן, מעצב המדיניות, מקור הידע המידע והמיימוניות, הוא הקובע את מבנה הארגון, המתגמל והמעניש, הבורר והמתווך, השוער (בעיקר

בקבוצות מיעוט בהם הוא מייצג את הקבוצה כלפי חוץ ופנים), ומהווה הדוגמא (Exemplar)

והסמל.

בסיכום דבריו, הציג המרצה סולם התייחסות לעשייה התנדבותית בן שבעה שלבים ששיאו מנהיגות. השלב ההתחלתי הוא גילוי התעניינות בארגון, השתתפות בלתי מחייבת, מעורבות שהיא תחושה של היות המתנדב "בתוך העניינים", מכאן פעילות המובילה להתנדבות שיטתית ומחייבת, וגילוי יוזמה ששיאה מנהיגות.

## המכון לניהול התנדבות ע"ש לר סדרת פרסומים מקצועיים

### ב. הנהגת מתנדבים למצוינות - פרופ' רם כנען, אוניברסיטת פנסילבניה, ביה"ס למדיניות ורווחה חברתית

רעיונות ותובנות של המרצה בנושא זה מושמעות לראשונה, על פי עדותו, בכנס זה. המרצה הציג את הדילמה הבסיסית המתייחסת לנושא: כיצד ניתן לדרוש מאנשים שעשייתם אינה זוכה לתגמול כספי כלשהו, לעבוד יותר קשה? מה גם שעצם הפעילות ההתנדבותית נתפשת על ידי אנשים כביטוי למצוינות. הנושא פוצל לשולשה נושאי משנה:

1. **מצוינות ועשייה התנדבותית.**
2. חשיבותה של **מנהיגות** בעבודת מתנדבים.
3. הנהגת מתנדבים **למצוינות.**

#### **מצוינות ועשייה התנדבותית.**

מצוינות הוא מושג יחסי ולפיכך ראוי שכל ארגון יקבע את קני המידה שלו למצוינות. עם זאת, המרצה מציע מדדים למצוינות של מתנדבים:

- א. **מדד הזמן**- מיצוי יעיל של זמן הפעילות העומד לרשות המתנדב, עמידה בלוח זמנים, הימנעות מניצול הזמן לצרכים פרטיים וכו'.
- ב. **יעילות בביצוע מטלות** העיסוק תוך גילוי עמדות חיוביות למטרות הארגון, לעמיתים וללקוחות, מחויבות למימוש יעדים ונטילת חלק בגיוס משאבים עבורו.
- ג. **יכולת הצטיינות** אינה מצויה בכל אדם אולם כדאי לפחות לפתח שאיפה למצוינות.

#### **חשיבותה של מנהיגות בעבודת מתנדבים.**

**חשיבותה של מנהיגות** הולמת בעבודה עם מתנדבים היא רבה, הואיל ומערכת הסנקציות והתגמולים הקיימת לגבי שכירים אינה תקפה לגבי מתנדבים. לדוגמא, כאשר הם אינם מרוצים, הם פורשים (תופעה הכרוכה בהפסד כספי), כאשר הם אינם מסכימים לנוהלים או למדיניות הארגון, הם עושים את הדברים על פי ראות עיניהם.

כפי שהוכיחו Nelson, Netting, Broders and Huber ב 2002, פיקוח בלתי יעיל זרז החלטת מתנדבים לפרישה. ב - 2005 הוכיחו Bennet & Barkenjsו שפיקוח ותמיכה הולמים מצמצמים את הנזק הנגרם מהחוויות השליליות של המתנדבים בארגון ואת תחלופת המתנדבים.

כוחה של המנהיגות, אם כן, הוא בהנהגת אנשים לקראת השגת מטרות הארגון ברוח התרבות הארגונית השלטת בו. מנהיג כריזמטי הוא המנהיג האידיאלי אבל גם למנהיג כזה יש לספק ידע והתמחות על מנת שהוא יוכל למלא את תפקידו ביעילות. Margaret Harris הוכיחה כי ניתן לטפח מנהיגות בתוך ארגון המתנדבים עצמו. אנשים שהצטרפו לארגון או לצוות הזוטר של המנהיגות בו, התגלו במרוצת הזמן ובמהלך הפעילות כמנהיגים בעלי שיעור קומה.

## המכון לניהול התנדבות ע"ש לר

# סדרת פרסומים מקצועיים

### הנהגה לקראת מצוינות

- א. לגרום להצטרפות מתנדבים לארגון ולמנוע פרישתם ממנו, תוך התייחסות לגורם "החרדה החברתית" שאותה יש למנוע או לפחות לצמצם.
- ב. יש לקבוע באופן ברור תקני ביצוע של העיסוקים ולקצוב את הזמן המוקדש לביצוע. תקני ביצוע יכללו גם את האסור להיעשות במסגרת העיסוק, וכן באילו תנאים יתבקש המתנדב לפרוש מהעיסוק.
- ג. חתירה למצוינות תלויה בהערכת הביצוע של העיסוק- פעילות אופיינית לעולם העבודה ובלתי קיימת בעולם ההתנדבות. כמו לגבי השכירים, ייערכו גם עם המתנדבים פעילויות משוב בפרקי זמן קצובים ותבחן תרומתם לקידום מטרות הארגון.
- ד. המתנדבים משתוקקים להכרה בחשיבות פעילותם ומכאן החשיבות של תגמולי הוקרה.
- ה. גיבוש המתנדבים לצוותות וטיפוח רוח הצוות הוא גם כן גורם מקדם מצוינות, הואיל והיחיד בצוות נהנה מהוקרת הקבוצה והארגון גם יחד. עם זאת, גם הקבוצה טעונת פיקוח הואיל וגם היא יכולה לפעול בניגוד לאינטרסים של הארגון.
- ו. יזכור כל מנהיג \ רכז\ ממונה החותר למצוינות, כי חובת המצוינות חלה גם עליו! בסיכום דבריו אמר המרצה כי אין להחיל באופן גורף את הצעותיו ומסקנותיו על כל הארגונים. יישום יעשה בהתאם לאופיו של הארגון, המנהיגים והמתנדבים בו.

המכון לניהול התנדבות ע"ש לר

## סדרת פרסומים מקצועיים

### ג. פאנל בנושא מנהיגות מתנדבת בהנחיית:

ד"ר חגי כץ, המחלקה למנהל עסקים, אוניברסיטת בן גוריון בנגב.

גב' מיכל לסטר- לוי, מנהלת מקצועית, בית הספר הארצי להנהלות

#### ציבוריות.

הקמת בית הספר להנהלות ציבוריות מיקדה את תשומת הלב בתפקידי ההנהלה הציבורית בעמותות, וזאת על רקע הגידול העצום במספר העמותות מחד, והסמכות, האחריות והכוח המוקנה ע"י המחוקק לחברי ההנהלה מאידך. השאיפה היא שארגוני המגזר השלישי יונהגו ע"י מנהיגות מתנדבת ולא ע"י הנהלה שכירה. ההנהלה הציבורית היא תמציתה של החברה האזרחית ומכאן החשיבות הרבה של היותה מתנדבת. הנהלה מתנדבת מגלמת את העקרונות הדמוקרטיים של הארגונים והיא אמורה לייצג את הקהילה למענה היא פועלת.

הצורך לבחון, בשיתוף עם נציגי המנהיגות המתנדבת, מהם צרכיה של מנהיגות זו, כיצד תופסים המנהיגים את עצמם ומהו הידע הנחוץ להם על מנת למלא את תפקידיהם, נעוץ בתהליכי שינוי שעוברים ארגוני המגזר השלישי: התמקצעות, תהליכי הפרטה של שירותי רווחה ובריאות, ניהול עסקי והערכת ארגונים בכלים חשבונאיים- עסקיים ולא ערכיים, תחרות על משאבים בין הארגונים השונים ורגולציה אינטנסיבית לא ע"י הממשלה בלבד, אלא גם ע"פ דרישות המממנים. בית הספר יזם שלושה מפגשים עם נציגים מארגונים שונים ובחינת המצב העלתה כי כיום נחצה הקו בין תפקידי ההנהלה הציבורית שהם **פיקוח, מנהיגות ומשילות**, כלומר, קביעת יעדים ומסגרת החזון החברתי והמוסרי בתוכו פועלת ההנהלה השכירה, לבין **ניהול**, כלומר התמקדות ב**ביצוע**. המנהל השכיר אינו עוד החייל הטוב המתמקד בביצוע משימות שקובעת ההנהלה הציבורית, אלא פועל כ**מנהיג** המעצב חזון ומשימות, מייצג את הארגון כלפי בעלי עניין, קובע סדר יום ואינו מסתפק בקביעת דרכי פעולה בלבד. בה בעת נקראים חברי ההנהלה הציבורית, בייחוד אם הם מייצגים דיסציפלינות מקצועיות מגוונות ( "תיבת נח" ), למלא תפקידי ניהול ממשיים. במצב זה של טשטוש גבולות מוחלט, יש מקום לחזק את ההנהלה הציבורית, לבדוק את הרכבה ולשאול אם המומחים המאיישים אותה הם מייצגים אמיתיים של הקהילה או של צרכני הארגון. עם זאת, גוף שכולל אנשים בעלי ידע מקצועי דל, חש דחוי ע"י ההנהלה השכירה ולכן מצמצם עצמו מול מנהלים כל – יודעים (כדברי פרופ' מרגרט הריס) הנוטלים לעצמם את מקומה של המנהיגות המתנדבת.

במפגשים עלה המתח בין המנכ"ל לחברי ההנהלה הציבורית והתגלה מלוא הטווח של תפיסת התפקידים של ההנהלה הציבורית בעיני המנכ"לים. החל בתפיסת המנכ"ל שרואה בהנהלה גוף טקסי של אומרי הן, ועד תפיסה של היות ההנהלה גוף משרת. מנכ"לים אחרים רואים בהנהלה גוף מייעץ יעיל משום שחברים בו בעלי ידע מגוון ולכן החברים יכולים להיות עזרי ניהול, ויו"ר ההנהלה נתפס כאיש מקצוע בעל כושר הדרכה.

מנהיג מתנדב טוב פועל כשגריר של הארגון כלפי חוץ ופנים. אין לקבוע מסמרות לגבי הרכבה המדויק של הנהלה הציבורית והיא חייבת להלום את הארגון בו היא פועלת. קיימת שונות רבה בין ארגונים לשינוי חברתי בהם נתפסת ההנהלה הציבורית כביטוי להליך דמוקרטי, לבין ארגוני שירותים שמהותם מכתובה הנהלה ציבורית בעלת אופי אחר.

המכון לניהול התנדבות ע"ש לר

## סדרת פרסומים מקצועיים

### ד. ההנהגה הפוליטית והחברתית וקידום ההתנדבות - ד"ר דבי חסקי לוונטל, בית הספר לעבודה סוציאלית, האוניברסיטה העברית

בפתיחת דבריה הציגה המרצה את מפת ההתנדבות בישראל בקרב האוכלוסייה היהודית הבוגרת וציינה את ההזדמנויות הנובעות מכך: מתן שירותים והזלתם, גישור בין ארגונים ללקוחות, העצמה ושיתוף אזרחים, חיזוק החברה האזרחית והגברת הון חברתי ותחושות אמון) ואת האתגרים שתופעה זו מעמידה בפנינו: נסיגת הממשלה ממחויבויות כלפי האזרחים, השתקת בעיות ודחיית פתרונות מהותיים, קיבוע פערים חברתיים ופגיעה במעמד הנשים אשר ע"י התנדבותן הופכות לכוח עבודה זול.

**היכולת להתנדב – volunteerability** הוא מושג חדש יחסית בשיח ההתנדבותי והוא מתבטא ברצון, זמינות ויכולת של הפרט להתנדב. מימוש היכולת להתנדב מותנה ביכולתו של הארגון לגייס מתנדבים המתבטאת בנגישות (לרבות נגישות פיזית לקהל המתנדבים הפוטנציאלי), במשאבים (כספיים ואנושיים לניהול המתנדבים), שותפויות ורישות עם ארגונים אחרים המגבירים את יכולת הגיוס.

**התנדבות באמצעות צד ג'** אשר עמדה במוקד ההרצאה, היא מודל חדש בשיח ההתנדבותי ומוסיפה גורם נוסף למעגלי ההתנדבות המסורתיים שהם: **ארגוני המתנדבים, המתנדבים והלקוחות.**

מיהו צד ג'?

1. **ההנהגה הפוליטית** - ממשלה ורשויות מקומיות אשר מעודדות התנדבות בשל הזלת שירותים, הפחתת אחריות והגברת הון חברתי. גופים כמו המועצה הלאומית להתנדבות, השדולה לקידום החברה האזרחית בכנסת, ויחידות ההתנדבות ברשויות מקומיות, ופרסי הוקרה הניתנים למתנדבים, מסייעים בעידוד ההתנדבות.
2. **ארגונים וחברות** - כדאיות ההתנדבות לגביהם מתבטאת בהגברת השיווק, חיזוק הון חברתי וקבלת תקן חברתי.
3. **מוסדות השכלה וחינוך** - אשר לגביהם מתבטאת הכדאיות במעורבות בקהילה, בהכנת תלמידים לקראת העתיד ובשיפור הלמידה. בתחום זה קיימים פרויקטים של פרי"ח, מחויבות אישית וכד'. ניתן עוד לפתוח קורסים בנושא התנדבות, לצבור נקודות זכות אקדמיות בעקבות התנדבות, לערוך ימי התנדבות בקמפוסים וכן ליזום שותפויות עם ארגונים אחרים.

בסיכום דבריה החילה המרצה את המושג **volunteerability** - היכולת להתנדב - על מודל צד ג' בהתנדבות.

**הרצון** להתנדב יושפע מתפישת ההתנדבות כנורמה חברתית רצויה, וכמו כן כאשר היא תיתפס גם במוסדות ההשכלה כתורמת לעתיד. **זמינות** מושפעת מהיכולת להתנדב על חשבון זמן העבודה והלימודים ובזמן הפנוי. **היכולת** מותנית בהתמקצעות של מנהלי מתנדבים, במציאות של מנהל התנדבות בארגון או יחידה להתנדבות, בהכשרה לימודית לקראת התנדבות, ובחיזוק הקשר בין למידה והתנדבות במוסדות ההשכלה.