

המכון לניהול התנדבות ע"ש לר

סדרת פרסומים מקצועיים

ניהול מתנדבים, ניהול שכירים ומה שביניהם

נחמה יסלזון
מאי, 2008

הסוגיה של ניהול מתנדבים תופסת מקום מרכזי בשיח על תופעת ההתנדבות, תופעה שבשנים האחרונות זוכה להתייחסות רצינית ומעמיקה, הן בחוגי האקדמיה והן בארגונים ובחברות המעסיקים מתנדבים.

למרות שההתנדבות הפכה להיות זה מכבר גורם משמעותי בתוך גופים חברתיים ועסקיים למיניהם, נראה שעוד רבים הלבטים באשר לדרך הנאותה לניהול מתנדבים. במציאות קיימות גישות מגוונות ושונות זו מזו שוני מהותי בהתייחסותן, החל בגישה הרואה בניהול מתנדבים דבר מה שונה בתכלית מניהול שכירים וכלה בגישה שלא רואה כל הבדל בין השניים. ואולם רוב הגישות מצויות אי שם בתווך בין שני הקצוות, כשקצתן נוטות לקצה האחד וקצתם לקצה הנגדי.

סגנונות שונים של ניהול מתנדבים בארגונים, המשקפים תפיסות שונות

ניהול מתנדבים ויישומו הלכה למעשה מושפעים במידה מכרעת מתפיסת תופעת ההתנדבות בארגון בכלל ואצל מנהל המתנדבים בפרט. בעבר הלא-רחוק עצם המושג "ניהול מתנדבים" עוד נראה מופרך מיסודו: וכי אפשר לחשוב על "ניהול", שהוא מעצם הגדרתו מונח מגביל ומכוון, בהקשר למתנדבים? הרי המתנדב בא מרצונו החופשי, אינו מקבל תמורה כספית ותורם מזמנו לחברה – איך אפשר אפוא לנהל אותו באותם הכלים המשמשים בניהול שכירים – כלים המושתתים בחלקם על רכיבים של סמכות, של משמעת ושל דרישה לעמידה במשימות? כיום אין עוד ויכוח על עצם הצורך לנהל מתנדבים. כל מערכת השואפת לתפקד באופן אופטימלי לשם השגת מטרותיה נדרשת לסוג כזה או אחר של ניהול – כך גם כשאין מדובר ביחסי עובד-מעביד. אנו מדברים על ניהול משק בית, וכן ניתן לדבר על "ניהול זמן" גם כשהכוונה היא להתארגנות האדם בינו לבין עצמו.

השאלה היא אפוא לא האם צריך לנהל מתנדבים, אלא איך מנהלים מתנדבים ובמה שונה ניהולם מניהול שכירים.

כבר ציינו שסגנון הניהול מושפע במידה רבה מתפיסת ההתנדבות. כך, ככל שהארגון רואה בהתנדבות תופעה אלטרואיסטית המושתתת על יסודות אידיאולוגיים ללא ציפיות להפקת רווחים אישיים כלשהם - כן יהיה הניהול גמיש, מתחשב וסלחני יותר. לעומת זאת, ככל שהארגון רואה בהתנדבות עסקה שבה שני הצדדים מפיקים רווחים, כן תגבר נטייתו לנהל מתנדבים כפי שמנהלים שכירים – בשיטת ניהול המתאפיינת בנהלים נוקשים יותר ובתביעה לציית לכללים שנקבעו ולתפוקות עבודה נאותות.

בשיחות עם מנהלי מתנדבים ניתן לזהות את עמדותיהם כלפי ההתנדבות מתוך התבטאויות אקראיות, גם מבלי שהשאלה הוצגה במפורש. לדוגמה, התבטאות כמו "התנדבות היא מחויבות"

המכון לניהול התנדבות ע"ש לר

סדרת פרסומים מקצועיים

מייצגת גישה נוקשה ונורמטיבית, הגורסת שמרגע שאדם נכנס להתנדבות עליו לעמוד בהתחייבויותיו בכל מצב, אחרת ייחשב "לא רציני", אדם ש"אין לסמוך עליו", "מאכזב". גישה כזאת רומזת שההתנדבות נתפסת כתופעה לא-שונה במהותה מעבודה בשכר, ומכאן שיש לנקוט כלפי המתנדבים אותן שיטות ניהול הנקוטות כלפי שכירים, כמו למשל קריאה לסדר, איום בסנקציות, מניעת הטבות ואף פיטורין. לעומת זאת, התבטאות כמו "איך אוכל לדרוש ממנו שיגיע בזמן, הרי הוא בסך-הכל מתנדב" -- מבטאת גישה שאינה לוקחת לגמרי ברצינות את עבודת המתנדב, גישה המתייחסת לתרומת המתנדב לארגון בסלחנות שלעתיים אף גובלת באדישות או זלזול.

במציאות שתי העמדות הקיצוניות שתוארו לעיל הן נדירות, וכפי שכבר ציינו יש להניח כי רוב-רובם של מנהלי המתנדבים ימצאו אי-שם בתווך, קצתם קרובים יותר לקיצוניות האחת וקצתם לאחרת.

אלו גורמים נוספים משפיעים על האופי של ניהול המתנדבים?

נקדים ונאמר כי ההיבטים שנדון בהם להלן קשורים לעובדה שבפועל רוב-רובם של מנהלי המתנדבים הם שכירים. זה המצב השכיח יותר, למרות מקרים לא מעטים של ניהול מתנדבים בידי מתנדבים.

ככלל ניתן לומר כי היחסים בין מנהל למתנדב מתאפיינים במעגליות, כשהמנהל והמתנדב שניהם מייחסים זה לזה מחשבות ורגשות שלא בהכרח תואמים את המציאות. מתנדב עלול לתפוס את עבודתו כנחותה מזו של עובד בשכר מפני שהוא מאמין שכך חושב המנהל שלו; ולהיפך – מנהל עלול לחשוב כי מאחר שהמתנדב לא מקבל תמורה כספית לא ניתן להעריך את עבודתו על-פי הקריטריונים הנהוגים לגבי שכירים. הסיכון שבייחוס עמדות שכזה לצד האחר הוא היווצרות עיוותים בטיפול במתנדבים.

לצד שתי גישות היסוד המנוגדות שתוארו לעיל, נדון להלן בכמה דוגמאות שבאות לחדד את הדילמות המשפיעות על ההתייחסות לניהול מתנדבים.

היקף העבודה

מסגרת זמן העבודה של המתנדב שונה מזו של השכיר: שלא כמו עובד בשכר שנוכח במקום העבודה שעות רבות ברוב ימות השבוע, המתנדב נוכח במקום רק בחלק משעות הפעילות. מציאות זאת אינה מאפשרת קשר ניהולי רציף ומתמשך המאפיין ניהול שכירים. ניהול המתנדבים מתייחס לפלח העבודה שממלא המתנדב, כשהמתנדב איננו נתפס בהכרח כחלק אינטגרלי של הארגון.

חובה מול בחירה

למציאות זו של עבודה חלקית השלכות נוספות על ההתנהלות היומיומית מול מתנדבים. מתנדב, שנהנה מן האפשרות לבחור את היקף ושעות עבודתו, עלול להיתקל ביחס מזלזל מצד מנהל

המכון לניהול התנדבות ע"ש לר סדרת פרסומים מקצועיים

הממונה גם על עובדים שמבצעים את אותה עבודה בשכר – יחס המזכיר במשהו את אמרת חז"ל – "גדול המצווה ועושה ממי שאינו מצווה ועושה" (קידושין ל"א ע"א).

מה ערכם של שירותים הניתנים ללא עלות כספית?

בחברה החומרנית של ימינו, שבה שוויים של דברים נמדד לא אחת על-פי עלותם, שירותים הניתנים ללא תמורה כספית נחשבים נחותים בהשוואה לשירותים בתשלום. ייתכן אפוא מצב שמתנדב שהוא איש מקצוע מיומן – לעיתים לא פחות, ואולי אף יותר, מן השכיר העובד מולו – יזכה להערכה פחותה בהשוואה לעמיתו השכיר, וזאת אך ורק מפני שאינו מקבל תשלום בעבור שירותיו. העובד יחשב אז ל"איש המקצוע" ואילו חברו לעבודה יחשב "רק מתנדב", דהיינו זה המסייע על ידו.

מנהל צעיר מול מתנדב מבוגר

קושי נוסף ושכיח נובע ממצב שבו מנהל המתנדבים צעיר מן המתנדבים. פער הגילים עלול להיתפס בעיני שני הצדדים כגורם המשפיע על מידת הסמכות שהמנהל מרשה לעצמו להפעיל כלפי המתנדב. מנהל כזה עשוי להרגיש שאין זה משום כבודו של המתנדב שיעיר לו על איחורים לעבודה, על היעדרות משיבות עבודה, על אי עמידה בלוח זמנים וכו'.

יוקרה וניסיון מקצועי

זאת ועוד, אם המתנדב הוא בעל ניסיון רב או נהנה מיוקרה מקצועית בתחומו עלולים מנהלים לחשוש מלהתייחס אליו בדרך עניינית פן ייפגע כבודו, בפרט כשמתעורר צורך בהפעלת סמכות. ככל שהמתנדב בכיר ומומחה יותר ישאף הארגון לשמור עליו לאורך זמן. החשש פן ייפגע עלול להתיע מנהל מלהפעיל כלפיו סמכות גם במקרה הצורך. גישה כזאת של זהירות-יתר אינה מיטיבה בטווח הארוך לא עם הארגון ואף לא עם המתנדב עצמו.

תגמול

מאחר שהמתנדב לא מצפה לתגמול כספי, נדרש מנהל המתנדבים לרגישות יתרה לצרכיו ובפרט למה שעשוי להיחשב בעיני המתנדב גמול הולם לעבודתו. שהרי אין מתנדב אחד דומה לרעהו – האחר יראה פיצוי נאות בקשרים חברתיים בתוך הארגון, ואילו חברו ימצא את סיפוקו המלא בעניין בעבודה.

שימור ופרישה

מנהל המגלה רגישות למשאלות לבו של המתנדב נדרש גם להתייחס לצרכיו המשתנים לאורך הזמן, בפרט כשהארגון מעוניין להמשיך ולהחזיק בו. ואולם כשמתברר כי המתנדב אינו מסוגל עוד להביא תועלת לארגון יש מקום לשקול תהליך של פרישה, למרות תחושה מובנת של כפיות טובה

המכון לניהול התנדבות ע"ש לר

סדרת פרסומים מקצועיים

נוכח צעד שכזה. בכל מקרה, פרישה שלא מרצון יש בה קושי רב לכל מנהל, על אחת כמה וכמה כשמדובר בעובד שהוא מתנדב.

נחמדות וחסות-יתר

יחסו של מנהל המתנדבים מושפע באופן מובהק מציפיות המתנדב. ישנם מתנדבים המצפים לתשומת לב אישית מן המנהל, ואחרים לעומתם רואים בתפקידם עבודה שיש לעשותה מבלי לצפות ליחס אישי ולתשומת לב מיוחדת. מנהל בעל סגנון מרוחק וענייני יראה אולי במתנדב מן הסוג הראשון אתגר קשה לטיפול, אך באפשרותו להיעזר באיש צוות אחר שיטמש לאותו מתנדב אוזן קשבת. כשמנהל נוטה להרעיף על מתנדביו תשומת-לב עד כדי חסות-יתר, יהא עליו ללמוד מידה של איפוק כלפי מתנדב שלא זקוק ואולי אף לא מעוניין ביחס שכזה.

ניהול מתנדבים – אתגר מורכב

מכל הנאמר לעיל נראה שניהול מתנדבים הוא אתגר לא פשוט. אם מבקשים להסתייע במתנדבים לקידום מטרות הארגון. יש לדעת שאין דומה ניהול מתנדבים לניהול שכירים. כפי שראינו, מצד אחד מתנדבים חשים שמעמדם בארגון נמוך מזה של עובדים בשכר, ומצד שני הם נהנים מ"זכויות יתר" שאין לעובדים בשכר. כדי למצוא את האיזון הנכון, על מנהל המתנדבים להיות ער לשני ההבדלים הללו גם יחד. מחד גיסא עליו לטפח את המתנדבים כדי שיחוו מוערכים, ומאידך גיסא – להקפיד שחרף השוני במעמדם בהשוואה לשכירים לא תיפגע רמת השירות שהם מעניקים לארגון.

ניהול מתנדבים נבון צריך להתאפיין ברגישות גבוהה לבני-אדם, אך מבלי לוותר על משימות העבודה. מתנדבים לא רוצים לחץ מצד המנהל, אבל יהיו מוכנים לשתף פעולה כשדרישות ניהוליות ענייניות מופנות אליהם לא ממקום של סמכות גרידא. הנטייה של מנהלי מתנדבים רבים להתפשר על גבולות סמכותם ובכך להחליש את מעמדם כמנהלים, אינה תואמת לא את טובת הארגון ולא את טובת המתנדב, המצפה ליחס רציני ומכבד כלפי עבודתו. האחריות על שמירת האיזון הזה מוטלת כולה על מנהל המתנדבים.

לסיכום, ניתן לומר כי ההבדל בין ניהול מתנדבים וניהול שכירים הוא יותר בסגנון ופחות במהות. האיזון העדין בין "נחמדות יתר" לבין ניהול סמכותי ומנוכר הוא הקושי והוא גם האתגר הגדול העומד בפני מנהל המתנדבים.