

המכון לניהול התנדבות ע"ש לר

סדרת פרסומים מקצועיים

פרישת מתנדבים; הבניית תהליך ארגוני

יעל קפלין, המכון לניהול התנדבות ע"ש לר, יד שרה

הטיפול במתנדבים שביצועיהם אינם תואמים את דרישות הארגון הוא התפקיד הקשה ביותר שאתו נדרש מנהל המתנדבים להתמודד. מצב זה רווי תסכול, בייחוד כאשר מדובר במתנדב ותיק, לעתים ותיק יותר בארגון מאשר מנהל המתנדבים, אשר מזדקן בארגון ואיכות עבודתו מדרדרת באופן ניכר. ספרים ומאמרים רבים עוסקים בנושא זה, אך ברובם התמקדה הסוגיה בעיקר ברמת המיקרו – מנהל המתנדבים היחיד לעומת המתנדב הבעייתי. האגף למשאבי אנוש והיחידה לטיפול במתנדבים ביד שרה עוסקים בסוגיה זו כ-9 שנים ומתמקדים בדרכים להתמודדות בבעיה ברמה הארגונית. מאמר זה יתאר בקווים כלליים את השלבים השונים של הבניית תהליך פרישת המתנדבים ברמה הארגונית.

יד שרה שהוקמה לפני 32 שנה, מונה כיום 104 סניפים ברחבי הארץ אותם מתפעלים כ- 6,000 מתנדבים. לצד המתנדבים מועסקים כ-300 שכירים, בעיקר ביחידות המטה בארגון. 68% מאוכלוסיית המתנדבים הם גמלאים. 22% ממתנדי יד שרה מעורבים בפעילות למעלה מ-10 שנים. ברור, אם כן, שיד שרה מתנסה בתופעת "הזדקנות במקום".

מספר מנהלי סניפים ורכזי שירות התמודדו בדילמות קשות כאשר קדמו פרישת מתנדבים שתפקדו באופן לקוי. המנהלים חוו ניגודי אינטרסים: האם לגלות נאמנות למתנדב ולאפשר לו להמשיך בפעילות כדי לא לעלוב בו, תוך כדי אספקת רשת תמיכה חברתית, או לגלות נאמנות לארגון ובשם המקצועיות ואיכות השירות, יש לקדם את פרישתו. לעתים נאלצה מנהלת האגף למשאבי אנוש לגלות מעורבות בעניין וליטול על עצמה את התפקיד הכאוב של קידום פרישה שהפך לפעמים לעימות או נושא לויכוח. ברור היה לכולם שעל יחידת המתנדבים והאגף למשאבי אנוש לפתח שיטות אשר תאפשרנה התמודדות קלה יותר עם תהליך הפרישה לכל המעורבים בו. בהתחלה הגישה היחידה למתנדבים תכנית עבור הפורשים שכללה: הענקת פרסי שירות, שמירת קשר עם המתנדבים והזמנה לתרום כספים לארגון. נקבעו גם אמות מידה מפורטות לקביעת זכאות להיכלל בתכנית. הועלו גם שאלות המתייחסות להשוואה בין ההטבות המוענקות למתנדבים פעילים, כמו הנחה של 10% ברכישות בחנותו, רכישת כרטיסים במחיר מוזל לאירועי תרבות ובידור, פטור מתשלום פיקדון עבור השאלת ציוד רפואי שיקומי ועוד, לבין ההטבות למתנדבים שפרשו. התכנית המפורטת התייחסה בעצם לחלק הסופי של התהליך – מתן ההטבות למי שכבר

המכון לניהול התנדבות ע"ש לר

סדרת פרסומים מקצועיים

פרש. מדובר בעיקר בניסיון להמתיק את הגלולה המרה אותה בולעים מנהלי המתנדבים.

בספטמבר 2000 החליטה קבוצת סטודנטים מהאוניברסיטה לבחון כנושא לעבודות גמר הגשת תכנית לפרישה מפעילות התנדבותית ב"יד שרה": מסקנת הסטודנטים הייתה כי יש צורך ביצירת תפקיד חדש של **סומך/ת**. הסומך יהיה שכיר או מתנדב אשר ילווה את המתנדב בתקופה בה הוא נערך לפרישה, עד אשר הוא ימצא הזדמנות לפעילות חליפית בסביבתו הקרובה. התכנית הוצגה בסדנא אשר נערכה ב-2001, אבל היא לא התממשה.

ההכרה בחשיבותם של שיטות מעשיות הנחוצות למנהלי המתנדבים המתמודדים עם סוגיות הפרישה, הלכה וגברה. בשנת 2005 אורגן יום עיון עבור מנהלי המתנדבים בסניפים שהוקדש לנושא "פרישת מתנדבים". יום העיון הורכב משני חלקים: הראשון התמקד בהקניית כלים הנחוצים להתמודדות עם מתנדבים "בעייתיים" (כמו הכשרה חוזרת, פיקוח, שינוי תפקיד) וכן הבניית תהליך של פרישת המתנדבים בסופו של דבר. חלקו השני של יום העיון התרכז בהבנת ההיבטים הרגשיים שאותם חווה המתנדב. הוצגה בפני המשתתפים יחידת לימוד בנושא אבדן אישי על מנת לסייע למנהל להתמודד עם מגוון תגובות של המתנדב העשויות להתגלות בתהליך הפרישה. התגובות יכולות לנוע מהכחשה, כעס, דיכאון, התנהגות רגרסיבית – נסיגתית, תוקפנות ו/או התעלמות מוחלטת.

מנהלי המתנדבים לא הפנימו או ממשו את התובנות שעלו ביום העיון. המסקנה המעשית שעלתה מיום העיון התמקדה בצורך לגיבוש מסר ארגוני ולא תובנה של מנהל בודד. על מנת לגבש מסר זה הוקמה בשנת 2005 ועדה שכללה מנהלי מתנדבים, רכזים אזוריים, נציגי יחידת המתנדבים ונציגי מכון לר לניהול התנדבות. התקיימה גם הידברות מתמדת בין מנהלים שהיו חברים בוועדה לבין מנהלים שלא השתתפו בוועדה על מנת ללמוד על דרך ההתנהלות בסוגית הפרישה בכל הסניפים. אחד הדיונים בוועדה נסוב סביב ההצעה לקבוע גיל פרישה מפעילות ביד שרה. הוצע לקבוע את גיל שמונים שנה כגיל המתאים.

בתקופת פעילותה של הוועדה (9 חודשים), נערך סקר בקרב כל מנהלי המתנדבים. (חלקם מתנדבים בעצמם ואחרים שכירים) שנועד לבחון את מגוון הבעיות בהם נתקל מנהל המתנדבים במהלך עבודתו וכמו כן להעריך את התייחסותו של המנהל למתנדבים שביצועיהם אינם מספקים.

המכון לניהול התנדבות ע"ש לר

סדרת פרסומים מקצועיים

106 שאלונים חזרו לניתוח הממצאים. שלוש נקודות חשובות עלו על פני השטח: 1. נשאלים התבקשו ראשית כל לציין אם הם "קדמו" פרישת מתנדבים ואח"כ לציין את גילם של שלושת המתנדבים שפרשו. היה מעניין לגלות ש-58% מהמתנדבים שפרשו היו בטווח הגילים 56-65 שנה. 2. 81% מהמשיבים חשבו שיש לנהל תהליך מובנה לפרישת אותם מתנדבים שלא קיימת לגביהם אופציה אחרת מלבד פרישה. למרות זאת, 77.5% מהמשיבים התנגדו לקביעת גיל פרישה קבוע, למרות שחלק גדול מחברי הוועדה חייבו בסופו של דבר קביעת גיל פרישה, מנהלי מתנדבים הצביעו נגד אופציה זו.

עובדה חשובה ביותר שהתגלתה בעבודת הוועדה הייתה שהארגון מעולם לא דן בהיבטים האתיים של פרישת מתנדבים. הואיל ונושא זה לא עלה על שולחן הדיונים מנהלי המתנדבים חשו שהם בודדים בטיפול בנושא ונטולי גיבוי ארגוני. אין להתפלא, אם כן, שביד שרה התנהלו באותו זמן דיונים בין חברי הנהלה ממדרגים שונים על סדרי קדימויות בארגון - איכות השירות או טיפוח המתנדבים. אחד מחברי הוועדה טבע ביטוי חדש שיש בכוחו לשנות את נקודת הראות בה נתפשת סוגיה זו. במקום לדבר על פרישת מתנדבים (כפי שמקובל לומר בעברית), יש לדבר על סיום התפקיד ביד שרה. המתנדבים יסיימו למלא תפקיד מסוים אבל עדיין יהוו חלק מהארגון. מתנדבים מסוימים יסיימו את עבודתם כמנהלים למשל ויעברו לביצוע תפקידים פחות תובעניים, אחרים יבצעו תפקידים פסיביים יותר או יסתפקו בהשתתפות באירועים בלבד.

הוועדה גיבשה נוהל לסיום עבודתו של מתנדב שנשען על תשתית ארגונית.

1. הטמעת התפישה שלכל פעילות התנדבותית בא קץ, בכל היבטי העשייה ההתנדבותית.

2. התמקצעות של ניהול מתנדבים בארגון: תיאורי תפקיד ברורים. תהליכים טובים של מיון וסינון, הבנת מניעי המתנדבים ביחס לצרכי הארגון, שיטות הכשרה ופיקוח מתאימות ודרכי הערכה פורמאליות ובלתי פורמאליות.

3. הגדרה ברורה של חברי הסגל הניהולי בארגון המספקים תמיכה ישירה למנהלי המתנדבים.

המכון לניהול התנדבות ע"ש לר

סדרת פרסומים מקצועיים

שלבים של סיום עבודתם של המתנדבים: אלו כוללים סדרת שלבים שתחילתם בניית הבעיה, תוך חיפוש חלופות כמו הכשרה חוזרת או שינוי תפקיד. כישלון בשלב זה יביא לגיבוש תהליך מפורט שתכליתו סיוע למתנדב לסיים את התפקיד. השלב האחרון מתייחס לשיטות שונות לשמירת הקשר של הארגון עם המתנדבים.

בשלב זה של מהלך העניינים, בשנת 2006, גויסה מתנדבת לאיוש תפקיד חדש שתכליתו הענקת תמיכה למנהלי מתנדבים המתמודדים עם הקשיים הכרוכים בעבודה עם מתנדבים שביצעו כושלים. תיאור התמודדותה של המתנדבת הממלאת תפקיד זה, נחמה יסלזון, עם הבעייתיות הכרוכה בתפקיד, מצוי במאמרה המופיע בפרסום זה.

יום עיון ארצי למנהלי המתנדבים שהתקיים בחודש ינואר 2007 נשא את הכותרת "מתנדבי גיל הזהב – מעשייה התנדבותית לפרישה". יום העיון נפתח בהרצאות שהתייחסו לסוגיות האתיות הכרוכות בסיום עבודתו של המתנדב. נחמה יסלזון גילתה בדיון עמדה נחרצת באומרה שמנהלי המתנדבים נדרשים לגלות אומץ ולהישיר מבט אל הזקנה על מנת לטפל באופן רציני במצבו הקשה של מתנדב שביצעו אינם תואמים את הציפיות. **כבוד כלפי מתנדב** כזה יתבטא באמצעות סיוע שינתן לו **לצאת** ממעגל עשייה כביכול שבו הוא נמצא, נטול יכולת תרומה ממשית.

הארגון נדרש, קודם שיוכל להתמודד עם סוגיה כה טעונה, לספק למנהלי המתנדבים כלים נחוצים כדי לסייע למתנדבים לסיים את עבודתם. יש גם לחזור לשלב מוקדם שעד כה לא נדון - הסוגיה האתית הכרוכה בפרישת מתנדבים. אין ספק כי לא מדובר בנושאים קלים ולא ברור עד כמה מגבשים מנהלים ברחבי הארגון תהליכי פרישה מסודרים. דבר אחד ברור למעלה מכל ספק – נושא הפרישה עלה על סדר היום של הארגון. כאשר ההנהלה הבכירה חותרת להבטיח את מיטב השירות לצרכני הארגון ומצפה שמתנדבים שאינם יכולים לעמוד בדרישות יופנו לעיסוקים אחרים או יפרשו מהארגון, היא אינה יכולה להתעלם מהעניין ולהותיר את הטפול בו לדרג הפרטני של מנהל מתנדבים יחיד. יש צורך בגיבוש תהליך ארגוני הכולל שלושה שלבים.

השלב הראשון יתמקד בהעלאת הבעיה האתית: האם ניתן לקדם פרישתם של מתנדבים שלנו? דיון כזה יערך באמצעות דיאלוג מתמשך ששותפים לו מנהלים מדרגים שונים באמצעות סמינרים, פרסומים בכתב ובימות דיון. ביד שרה, סוגיה זו טופלה בחלקה באופן

המכון לניהול התנדבות ע"ש לר

סדרת פרסומים מקצועיים

בלתי ישיר באמצעות הסקר וכן גובשה טרמינולוגיה הולמת לתרבות הארגונית כמו "סיום העבודה ההתנדבותית".

בשלב השני יש לספק לכל מנהלי המתנדבים העובדים עם מתנדבים כלים לגיבוש תהליך שניתן להתאימו באופן פרטני לכל מתנדב.

המודעות שעשייה התנדבותית אינה משימת חיים ממנה ישחרר רק המוות, חייבת להיות משותפת לכל המתנדבים, חדשים כותיקים. כמו כן יש להבנות מנגנונים כמו גיוס והכשרת אנשים שיספקו תמיכה למנהלי מתנדבים הנדרשים לטפל במתנדבים שאינם מסוגלים לבצע תפקידים שלשמם הם גויסו.

השלב השלישי יתמקד בפיתוח הדרכים בהם ניתן לשמור על הקשר עם המתנדבים הפורשים וכן להחליט מהן ההטבות שהם זכאים להן.

שלושת השלבים הם תשתית לגיבוש תהליך התמודדות עם הבעיה הקשה שאין להטיל אותה, כאמור, על מנהל מתנדבים היחיד. ביד שרה התהליך גובש מהסוף להתחלה – מהשלב השלישי לראשון, אבל במשך הזמן הושגה המטרה של תפישת העשייה ההתנדבותית כפעילות שיש לה התחלה וסוף. תפישה זו נעשתה לבסוף חלק בלתי נפרד מהאתוס הארגוני.