

ניהול מתנדבים יעיל – נקודת מבטם של המנהלים

גלית ינאי-ונטורה¹ וטליה ליבנה¹

ניהול מתנדבים משמעו מערכת של תהליכים שתכליתם הפעלת תוכניות מתנדבים. לאחרונה החל שיח משמעותי בנושא, אך נראה שעדיין חסר מודל תיאורטי ייחודי שיתמוך בשיח זה. המחקר הנוכחי מבקש לבחון אפיונים של ניהול אפקטיבי של מתנדבים מנקודת מבטם של מנהלים. המחקר נערך בשיטה האיכותנית, ואיסוף הנתונים כלל ראיונות עומק עם 23 מנהלי מתנדבים. המחקר מציע מודל ראשוני, הכולל שלושה אופנים לעבודה עם מתנדבים: (1) ניהול מתנדבים כניהול רגיל, הדומה באופיו לניהול עסקי ומחייב יכולות ניהול גבוהות; (2) ניהול מתנדבים כניהול גמיש, המדגיש שיטות עבודה והנעה מגוונות המותאמות למתנדבים; (3) ניהול מתנדבים כניהול רגיש, המדגיש את היחס האישי ומבוסס על מתן מענה פסיכולוגי מקיף.

מבוא

תחום ניהול מתנדבים הוא תחום רחב ומגוון הדורש ניהול אפקטיבי ויעיל לשם שימורם. בעבר הוגדרו מפעילי המתנדבים כרכזי מתנדבים או אחראי מתנדבים, אבל מספר הולך וגדל של מחקרים כיום מדווחים שהפעלת מתנדבים דורשת לא רק ריכוז או אחריות משנית אלא ניהול מבוקר ומקיף, המותנה בהקצאת משאבי זמן, במבנה ובמסגרת ארגונית יציבים (Adams & Shepherd, 1996; Bremer & Graeff, 2006; Gay, 2000). הספרות מתארת ניהול מתנדבים שאינו דומה לניהול עובדים בשכר, ועל כן נדרש בסיס ידע נפרד בתחום ההתנהגות הארגונית של מתנדבים. יש הסבורים שמחקר ייעודי בתחום

1 החוג לשירותי אנוש, המכללה האקדמית עמק יזרעאל.

זה הוא שלב חשוב ובסיסי בדרך שתהפוך את ניהול המתנדבים וניהול ארגוני המגזר השלישי לפרופסיה מקצועית (חסקי-לוונטל, 2007). שלא כמו העובדים בשכר, אין המתנדבים מקבלים תגמול כספי או תמריצים חומריים. לחילופין חוויית השירות, הניסיון הנרכש ומערכות היחסים המתפתחות עם הארגון מתגמלים את המתנדבים בדרכים אחרות שנותנות להם מענה לצרכים ומניעים מהותיים (Shin & Kleiner, 2003). מכאן שניהול אפקטיבי עשוי לעודד את הרצון להתנדבות ואת רוח ההתנדבות, אך גם את התפתחותם הטובה של מתנדבים ואת יכולתם לגלות ולעצב כישורים. ניהול כזה כולל התמודדות עם נושאים שונים: תכנון התנדבות, גיוס, מיון, הכשרה, קליטה איכותית לתפקיד, פיתוח זהות מקצועית, הערכת תפקוד ומשוב (Stedman & Rudd, 2004). האם חלקים אלה מהווים נדבך נוסף בשדה המוכר של משאבי אנוש? האם ניהול מתנדבים דומה לניהול עובדים בשכר או שונה ממנו? האם יש למיין מתנדבים או לקבלם ללא תנאים? האם להעמיד למתנדבים יעדים ולהעריך את תפקודם? האם נדרשת מחויבות לשעות וזמנים? האם זה יבוא לביטוי בחתימה על אמנה? נראה שמערך שכזה יספק מענה לצורכי המנהלים, רק כאשר יובנו באופן מעמיק תנאי העבודה עם מתנדבים: הצרכים, הדילמות, הקשיים והכלים האופרטיביים המסייעים בעבודה עמם. מחקר זה יעסוק בשאלות אלה, תוך מתן דגש לניסיונם של מנהלים בשטח.

השיח אודות מתנדבים

המחקר על התנדבות הוא רחב ומקיף. אך עד כמה הוא מספק מידע יישומי לשאלה כיצד לנהל מתנדבים? הספרות מדווחת בהרחבה על המניעים להתנדבות, וממנה אנו למדים שלמתנדבים מוטיבציה רחבה ומגוונת (Clary, Snyder, & Stukas, 1996; Wardell, 2000; Wilson, 2000; Lishman, & Whalley, 2000). מתנדבים רוצים לתרום לקהילה, לתקן את ליקוייה ואורחותיה, לשוחח עם אנשים, להכיר חברים ולהרגיש נחוצים. חלקם רוצים לממש כישורים ולקבל הדרכה מקצועית. הם באים להתנדב מתוך רצון להרגיש טוב בנוגע לעצמם ושואפים למלא זמן פנוי בהתנהגות משמעותית (Chinman & Wandersmas, 1999; Clary, Snyder, Ridge, Copeland, Stukas, Haugen, & Miene, 1998). ככלל חילקה הספרות את המניעים לשני סוגים, אלטרואיסטיים (ממוקדים בחברה) ואגואיסטיים (ממוקדים במתנדב) (Sills, 1957), וראתה בכל פעילות התנדבותית מידה שונה של כל מניע (דריהם ויורק, 2002). יש חלוקות מפורטות יותר של מניעים – פסיכולוגיים, תעסוקתיים, חברתיים, ערכיים, תרפויטיים (Clary, Snyder, & Stukas, 1996) – המדגישות עוד היבטים במוטיבציה של מתנדבים.

שיח ער מתנהל בספרות סביב השאלה אם מניע מסוים מוביל להתמדה; הממצאים אינם חד משמעיים. יש המייחסים למניע האלטרואיסטי את הדחף להגברת פעילות התנדבותית

(Clary & Orenstein, 1991; Smith, 1982), ויש הרואים דווקא את המניע האגואיסטי כיציל יותר ותורם להתמדה בפעילות זו (Omoto & Snyder, 1995; Rubin & Thorelli, 1984). יש גם תפיסה שלישית. מחקר על נשירה מהתנדבות הראה, שלא רק סוג המניע חשוב, אלא שאלת מודעותם של המתנדבים: האם המתנדבים מודעים בכלל למה שמניע אותם. מהמחקר עלה, שמתנדבים יכולים להבין באופן שונה את המניע אותם, ועשויה להיות לכך השפעה על יכולתם להתמיד ולהתמודד עם הקשיים הכרוכים בהתנדבות. למשל: מתנדבים הרוצים להתנדב כדי "למלא ריק בחיים" עשויים להסתפק באירוע חברתי פעם בחודש; לא בטוח שירצו להתמיד בפעילות אפורה. לעומתם, אלה המתנדבים כדי לסגור מעגל של משבר אישי (סייעו להם והם מעוניינים לסייע בחזרה) מציבים לעצמם מטרה ברורה (כלומר מניע להתנדבות), ולכן הם עשויים להבין, ביתר בהירות, מדוע כדאי להם להתגבר על פחדים ועל קשיי ההתנדבות (ינאי-ונטורה, 2004). מאותה סיבה הומלץ, מההיבט הניהולי, להגדיר עם המתנדבים את תקופת ההתנדבות, ולא להשאיר את זה פתוח (Starnes & Wymer, 2001). הגדרת תקופה עשויה להפחית נשירה, כיוון שהמתנדבים יודעים מה עומד מולם (Fischer & Schaffer, 1993). ברמה המעשית הומלץ לכתוב אמנת התנדבות ולהחתיים עליה את הארגון ואת המתנדבים גם יחד (Nathanson & Eggleton, 1993).

הספרות מתארת תגמולים שהמתנדבים מצפים להם, ומתברר שמה שמניע את המתנדבים מלכתחילה לא בהכרח מאפיין אותם בהמשך. במציאות הארגונית מתנדבים רבים משנים את ציפיותיהם (Finkelstein, 2008). גם כאן, בהיבט הניהולי, נשאלת השאלה אם על הארגון להתנדבותי להתאים את תגמוליו לצורכי המתנדבים ואם זה אפשרי. אף שהתאמה כזו עשויה להיות אפקטיבית (סלומון, 1997; Miller, 1985), לא בטוח שהיא אפשרית. חלק מהחוקרים טוענים, שיותר מאשר על הארגון להתאים את תגמוליו למתנדבים על המתנדבים להתאים עצמם לתגמולים הנגזרים מהפעילות (גדרון, 1977). מחקרים אחרים חיזקו טענה זו והראו שלמתנדבים סתגלנים יש יכולת טובה יותר לשרוד בארגון (Wardell, Lishman, & Whalley, 2000).

מחקרים רבים עסקו בסוגיית ההתמדה, וזוהי אכן שאלת מפתח בניהול מתנדבים ושימורם. תוצאותיהם מלמדות, שהתמדה היא מושג חמקמק וקשה לניבוי. חוקרים שונים ערכו רגרסיות שונות של משתנים, וקיבלו אך מעט תשובות הקשורות באופן מובהק להתמדה (דריהם, 1999; Lammers, 1991, Cnaan & Cascio, 1998). בניגוד לשכל הישר, לא תמיד המתנדבים שבעי הרצון הם המתמידים (רייזר, 2007; Omoto & Snyder, 1993; Wilson, 2000), וגם לא בהכרח המחויבים (Lammers, 1991). כדי להבין פרדוקס זה, נוכל לשער שיש פער בין מה שהמתנדבים מספרים על עצמם לבין מה שהם עושים בפועל. אך אם נניח שהדיווחים מייצגים נאמנה את תחושותיהם, ייתכן שהבעיה עמוקה יותר. במחקר שנערך על נשירת מתנדבות נמצא, שמתנדבות שחששו

מההתנדבות נמנעו מלהגיע למשמרות למרות רצונן וסקרנותן. הן חשו מחויבות לעבודה ולערכי הארגון, אבל עד שלא התגברו על פחדיהן, לא הגיעו להתנדבות. בניסיון להבין מהי התמדה ולנוכח הממצאים שהוצגו, הוסק שלצד מחויבותם של המתנדבים יש גם משתנים רגשיים, העשויים להדיר אותם בסופו של יום מההתנדבות (Yanay-Ventura & Yanay, 2008). בשונה ממחקרים שבחנו עמדות, תנאי עבודה ושביעות רצון, הציע מחקר אחר לבחון דימוי עצמי של מתנדבים, תחושות הצלחה ומסוגלות אישית (סלומון ופלד, 2000).

קשיים, מאבקים ותסכולים של מתנדבים נבחנו גם הם, והממצאים מלמדים שמתנדבים נתקלים בקשיים שונים: קשר לקוי עם הארגון, מתח בין אנשי המקצוע, תסכול, חוסר מעש, תחושת בידוד והעדר מיצוי יכולת (חסקי-לוונטל, 2005; סלומון, 1997; קוליק, 2006; Black & DiNitton, 1996; Miller, 1985). עלויות התנדבות אחרות הן קשיים רגשיים מול המטופלים (מוטבי ההתנדבות), רמה נמוכה של הכרת תודה מצדם והעדר הדרכה והכוונה מצד המנהלים (Claxton, Catalan, & Burgess, 1998; Ross, 1999). נשירה נחקרה גם היא, והממצאים מעלים תמונה דומה. אמנם מתנדבים טוענים שהם נושרים עקב שינויים בחייהם – מעבר דירה, או משרה (Blake & Jefferson, 1992) – אבל מחקרים שונים מחזקים את הטענה שהקשיים הכרוכים בהתנדבות, כמו עמימות בתפקיד, עומס רגשי, חברות לקוי, שחיקה וניהול רגשות לא יעיל, גם הם סיבות כבדות משקל לנשירה (Bennett, Ross, & Sunderland, 1996; Yanay-Ventura & Yanay, 2008).

לסיכום, אם נבחן את הממצאים הקשורים במאפייני ההתנדבות, נראה משתנים רבים, אך אין הם מסייעים בבניית מודל מעשי לניהול. לא תמיד ברור כיצד המשתנים קשורים זה בזה ומשפיעים זה על זה. אפשר לשאול למשל: האם קושי אחד מוביל לנשירה ואחר דווקא לשחיקה? האם מניע מסוים או סביבה ארגונית ייחודית יובילו בהמשך למחויבות ולהתמדה? נראה, שזהו מארג עדין, הנרקם מחדש בכל פעם, בין ארגון לארגון ובין הארגון למתנדבים. לצד אלה, הקושי בניבוי התנהגויות של מתנדבים עשוי לרמז שניהול מתנדבים הוא נושא מורכב ורגיש ושלא אחת עבודה עם מתנדבים היא עבודה בתנאים עמומים.

השיח אודות ניהול מתנדבים

השיח על ניהול מתנדבים החל להתפתח בשנים האחרונות. כשבוחנים את המחקרים זה לצד זה, מתבלטים נושאים אחדים – גיוס מתנדבים, מיונם, הנעתם, פיקוח ובקרה עליהם וסיום תפקידם – שייעודם הכוונת מנהלים ויצירת מסגרת נורמטיבית לניהול.

איתור מתנדבים, גיוסם ומיונם נמנים עם הסוגיות השכיחות שהמחקרים מעלים. מדובר בתהליך שראשיתו תכנון, בחינה והגדרה של הצרכים הארגוניים, והמשכו איתור מקורות פוטנציאליים לגיוס ובחינתם. ככלל, יש זיקה בין הגיוס להתמדה, ועל כן הוא דורש תשומת לב מיוחדת. אם אין תהליך הגיוס מבוקר או איכותי, ינשרו מתנדבים רבים בגלל אי התאמה, ויהיה צורך להמשיך ולהקדיש מאמצים לגיוס. אם הגיוס איכותי, ניתן להפנות את המשאבים לניהול בפועל של המתנדבים הפעילים (Wymer & Starnes, 2001). התפיסה המקובלת, בתהליך הגיוס, היא להתייחס למתנדבים כאל לקוחות הארגון ולהקדיש מאמצים רבים לזיהוי אוכלוסיית היעד ולהתאמת טקטיקת הגיוס הנכונה (Bussell & Forbes, 2007). לכן חשוב שעוד טרם הגיוס יעשה הארגון עבודת הכנה שעיקרה זיהוי צרכים והגדרת ציפיות (Brudney, 2000). טקטיקות הגיוס כוללות פרסום באמצעי המדיה השונים (טלוויזיה, רדיו, אינטרנט), אבל פרסום מהסוג הזה דורש ממוך רב. אמצעים זולים יותר הם חלוקת עלונים בבתי מתנדבים פוטנציאליים ופנייה יזומה לארגונים שותפים (נידל-שמעוני, 2007). גם תדמית טובה תתרום לגיוס. תדמית כזו ניתן לפתח דרך קשר טוב עם המתנדבים שיפוצו בעצמם את בשורת הגיוס ודרך סיקור אירועי הארגון בעיתונות המקומית (Shin & Kleiner, 2003). שיטת חבר מביא חבר היא בין הנפוצות והיעילות בקרב ארגוני מתנדבים (קאופמן, מירסקי ואבגר, 2005). לאחר הגיוס מתחיל שלב המיון שבו נבחרים המועמדים להתנדבות. בסופו של דבר הבחינה היא הדדית (חסקי-לוונטל, 2007), והשאפה היא לקבל את המתאימים ביותר לתפקיד ולתרבות הארגונית (בן-אריה, 2006). כלי המיון המקובלים הם קורות חיים, ראיונות, מילוי שאלון אישי, סימולציות מעולם העבודה והמלצות אישיות ממעסיקים או מארגוני התנדבות אחרים (פרידמן-גמליאלי, 2008). ראיונות נחשבים ככלי המיון המרכזי המאפשר להבין לעומק את המוטיבציה של מתנדבים פוטנציאליים (Liao-Troth & Dunn, 1999). בניגוד לדעה הרווחת של מנהלים וחששם להישאר ללא מתנדבים, ל"אפקט הסיירת" (מיון שמסנן מועמדים) השפעה חיובית על מוטיבציית מתנדבים ועל נכונותם להיטמע טוב יותר בהמשך בארגון (חסקי-לוונטל, 2005).

תוכנית הכשרה נחשבת כחלק העיקרי בקליטת מתנדבים (Bremer & Graff, 2007). היא כוללת מידע על הארגון ועל מטרותיו, קווי מדיניות ונהלים, קוד אתי, מידע לשעת חירום ומיומנויות ייחודיות לביצוע התפקיד (Shin & Kleiner, 2003). חניכת מתנדבים היא אחת הדרכים היעילות לקליטתם, מכיוון שהיא תורמת להבנה יותר של ערכי הארגון והדינמיקה הפנימית שלו ומבהירה את מהות התפקיד (בן אריה, 2006; Cox, 1999). גם הכשרה בשטח רווחת, שכן היא מאפשרת למתנדבים ללמוד את ההלכה דרך המעשה (בן דוד, חסקי-לוונטל, יורק ורונאל, 2004). יש שני סגנונות הכשרה בולטים, ולכל אחד מהם רציונל ייחודי. הוראה פרונטלית יעילה לקבוצות גדולות של מתנדבים ומעודדת מיקוד וקשב. בקבוצות קטנות מתאפשרת העמקה אישית ולימוד הדדי. בכל אחד משני הסגנונות הומלץ לשלב בין עזרים לימודיים ושיטות הדרכה רבים ככל האפשר ולהתאימם לידע

שהמתנדבים מגיעים עמו (נידל-שמעוני, 2007). עוד הומלץ ללוות את סיום ההכשרה במבחן ידע ובסימולציות שבהן נבחנת איכות ההדרכה והמתנדבים מתנסים בתנאים של ביצוע התפקיד (Murk & Stephan, 1991).

הנעת מתנדבים נדונה בהרחבה, ונמצאה הלימה גדולה בין החוקרים. רבים מהם מדגישים שחשוב ליצור למען המתנדבים סביבת עבודה נעימה, מעניינת ומספקת תנאי התנדבות נאותים (Brudney, 2000; Chacon, Vecina, & Davila, 2007). סביבה כזו יוצרת ביטחון, נותנת מענה לצרכים אישיים ומחזקת את המחויבות הארגונית (Gay, 2000). החוקרים ממליצים גם לברר את צורכיהם הייחודיים של המתנדבים ולתת להם מענה מרבי (Ellis, 1996), לאפשר להם מרחב פעולה אוטונומי ולהשמיע את קולם, להקשיב לעצותיהם ולהכיר ביכולתם להציע לארגון כיווני פעולה (Adams & Shepherd, 1996). את ההערכה לפועלם אפשר להביע דרך מכתבי תודה, תעודות הוקרה, קידום והמלצה לפני מעסיק (נידל-שמעוני, 2007). גם לתרבות הארגונית ולמערכת היחסים עם מתנדבים השפעה מרכזית על הנתנם, וראוי שתתבסס על קיום הבטחות, על ערכים משותפים ועל ביטויים של מחויבות הדדית (Rentschler, Radbourne, & Carr, 2002).

סוגיית הפיקוח היא אחד הנושאים הקונפליקטואליים ביותר הנידונים בספרות. היא עוסקת ביכולת להציב גבולות ברורים, לעקוב אחר מתנדבים, ללוות ולהנחות אותם ולאכוף עליהם התנהגות מסוימת. מתברר, שמנהלים רבים חשים שאין זה יאה להציב למתנדבים דרישות, לא כל שכן לאכפף (בן-דוד ועמיתים, 2004). מנקודת מבטם המתנדבים משקיעים זמן ואנרגיה מרצונם החופשי, ולכן אין הם אמורים להיות חשופים לסנקציות כמו אלה המוטלות על עובדים בשכר. חוקרים אחרים מחזקים אותם וטוענים שאסטרטגיות פיקוח ובקרה שעיקרן ענישה והטלת סנקציות אינן יעילות, כשמדובר במתנדבים (Adams & Shepherd, 1996). השקפה זו מקשה על מנהלים לקבוע גבולות ברורים וחד-משמעיים. בה בעת יש חוקרים הסבורים שפיקוח ובקרה אינם בהכרח מהווים איום. בחינת הישגי מתנדבים, הצגתם והנחיות לפעילות יכולות ליצור תחושת שייכות, התעניינות חיובית בעבודתם וביכולתם האישית (בן מאיר, 1988). ליווי של ממונים ומעקב אישי יכולים להעניק גם הרגשת ביטחון בנסיבות הבלתי מוכרות של תחילת תפקיד (קאופמן ועמיתים, 2005). לבסוף, גם לאינסטרומנטליות ערך חשוב. כדי להבין את צורכי המתנדבים ולהיענות להם, כדאי לקבוע באופן ברור מהו היחס בין מאמץ לביצוע ולהבהיר את הזיקה בין הביצוע לתגמולים (Liao-Troth & Dunn, 1999). ככלל, הומלץ לנקוט אסטרטגיות שימזערו את האיום על הדימוי העצמי ויתמכו בדימוי החיובי. דוגמה לאסטרטגיה כזו היא שיטת פיקוח הכוללת תמיכה בעבודת המתנדב, הבעת הערכה והפגנת חיבה (Adams & Shepherd, 1996). מלבד איכות העבודה עצמה הומלץ להחיל את הפיקוח גם על סוגיות הקשורות אליה; מחויבות למשל. בהקשר זה הומלץ להעריך את תכיפות הופעת המתנדב בארגון, את התמדתו בפעילות הארגונית

ואת מידת יכולתו לפתח זהות ארגונית חיובית (Bussell & Forbes, 2007). גם תהליך הערכת הביצועים של מתנדבים הוצג כדרך לפיקוח. בהקשר של ניהול מתנדבים מוצע שהערכת הביצועים תהיה מערכתית ולא רק כמותית, תוך בחינה של תוצאות התוכנית כנגד היעדים והמשימות המוצהרים. משמעות תהליך זה היא איתור ואבחון בעיות ושיפור ביצוע, ועל כן ביכולתו לעודד טיפוח כישורי מתנדבים (Brudney, 2000).

מעגל החיים של ההתנדבות נסגר עם סיום תפקיד ופרידה. הספרות מדברת על שני כיוונים של סיום: נשירת מתנדבים (ביוזמת המתנדב) ופיטורי מתנדבים (ביוזמת הארגון). פיטורין הם האופציה האחרונה, והם תולדה של אי התאמה בלתי ניתנת לגישור בין המתנדב לתפקיד או לארגון. אי התאמה כזו יכולה להתבטא בהתנהלות לקויה של המתנדב, במתן שירות הפוגע בלקוחות ובפגיעה במטרות הארגון ובאתיקה הארגונית (פרידמן-גמליאלי, יורק, קפלין וזילברמן, 2005). עוד סיבות לפיטורין הן בעיות נפשיות של המתנדב, שהתגלו בדיעבד והפריעו לפעילות, וכן מקרים קיצוניים כמו עברות פליליות או יחסים אסורים עם הלקוחות, מוטבי ההתנדבות (בן-דוד ועמיתים, 2004). מכיוון שחווית הפיטורין של המתנדבים קשה, מנהלים מחפשים פעמים רבות אלטרנטיבות כמו פיקוח והשגחה מחודשים, שיבוץ המתנדב לתפקיד חדש והרחבת ההכשרה (בן-דוד ועמיתים, 2004). אם מתחייב מהלך של פיטורין, מומלץ לעשותו באופן מדורג: החל באכיפת המשמעת, אזרה בעל-פה, אזרה בכתב, הוצאה לחופשה, השעיה לפרק זמן, ורק כשכלו כל הקצין, לפטר (Rehnberg, 2005). ראוי שמהלך זה יושתת על מדיניות מוכרת ומבוססת של פיטורי מתנדבים, ובכל מקרה יש לנהלו בצורה מכובדת. ניהול יומן אירועים יאפשר הצגה אובייקטיבית של דוגמאות המבטאות ליקוי בתפקוד ויאפשר למתנדבים להבין את הנסיבות שהביאו לפיטוריהם (נידל-שמעוני, 2007).

בהסתכלות רחבה יותר, האם מצויה מסגרת נורמטיבית כוללת לניהול מתנדבים? מה צריך להיות טיבה של מערכת כזו? האם ניהול מתנדבים דומה לניהול בשכר או שונה ממנו? ומהו הרציונל? גדרון (2010) סבור שצריכה להיות זיקה בין המבנה הארגוני ומערכת הניהול הנורמטיבית לבין ייעודו החברתי של הארגון. הן המבנה הארגוני והן מערכת הניהול צריכים לבטא בגישתם הניהולית את התפקיד החברתי שנועדו למלא. כך, למשל, העובדה שהמגזר הציבורי ממומן מכספי הציבור מחייבת אותו לשמור על האינטרס הציבורי. באותו אופן, מכיוון שיעודם החברתי של ארגוני מגזר שלישי הוא פיתוח חברה אזרחית, על המסגרת הנורמטיבית של הניהול לעודד מודעות חברתית ותחושה שיש ביכולתם של מתנדבים לתרום לחברה. ניהול כזה, לדעת גדרון, צריך להיות ניהול משתף ולאפשר השתתפות של מתנדבים במערך קבלת ההחלטות הארגוני. עקרונות הניהול החיוניים לפי גישה זו כוללים עידוד מעורבות, אוטונומיה, שותפות, ידע, חירות ויכולת ליזום מהלכים חברתיים. השדה האמפירי תומך במסגרת התיאורטית הזו של ניהול מתנדבים. במחקר שבחן תפיסות ניהול בקרב מנהלים נמצא, שסגנון ניהול המאפשר

יוזמה ועצמאות של מתנדבים נתפס כניהול נכון יותר שלהם. ניהול כזה, לדעת המנהלים שנשאלו, כלל תקשורת פתוחה, גמישות בלוחות זמנים, השתתפות מתנדבים בקבלת החלטות ארגונית וניהול עצמי של מתנדבים בעבודה ההתנדבותית (Leonard, Onyx, & Hayward-Brown, 2004). ניהול המנהיג מתנדבים באמצעות חזון משותף נמצא יעיל בטיפוח יכולות אישיות ובשימור מתנדבים (מנו-נגרין, 2009; Ashcraft & Yoshioka, 1997). במחקר שנערך על ניהול נוער מתנדב נמצא שסגנון ניהול מעצב (היכולת לעורר אפקט רגשי המאיץ במתנדבים להתאמץ, לקחת סיכונים) וסגנון ניהול מתגמל (היכולת להשפיע באמצעות כישורים בין-אישיים) תרמו להתמדת בני הנוער המתנדבים. בעוד שהסגנון המעצב תרם להעצמתם של מתנדבים, נקשר הסגנון המתגמל עם שביעות רצון מהעשייה ההתנדבותית. גם לשימוש בבסיסי כוח רכים – מומחיות, הזדהות עם המנהל – היה יתרון בניהול המתנדבים על פני שימוש בבסיסי כוח קשים: כפייה, תגמול, סמכות מבנית (לוי, 2005). ממצאי מחקרים אלה מרמזים, שעל אף הדמיון בין התחומים, בניהול מתנדבים עשויים להיות דגשים שונים מניהול עובדים בשכר, ולכן חיוני לבחון מזווית ארגונית ייחודית את השימוש באסטרטגיות המוכרות של התנהגות ארגונית.

לסיכום, השיח על ניהול מתנדבים החל להתפתח בשנים האחרונות, והוא כולל חלוקה ברורה לתחומים שבכל אחד מהם עקרונות וקווים מנחים. בכל תחום נמסר מידע תיאורטי ומעשי, עולים אתגרים פרופסיונליים ומצבים שמנסים לתת להם מענים (חסקי-לוונטל, 2007). לצד התפתחות זו עולים גם מספר חוסרים: (1) העקרונות המלווים את ניהול המתנדבים מדגישים ברובם את נקודת מבטם של המתנדבים. אף שזו נקודת מבט חשובה, חסרה נקודת מבטם של המנהלים ושל התנאים שבהם מתרחשת הפעילות. (2) נראה שמעבר לעקרונות מנחים ולהמלצות בתחומים השונים חסר מודל תיאורטי ייחודי וכוללני המעניק מבט-על על ניהול מתנדבים ומאפשר הבנה מערכתית של המסגרת הארגונית הנדרשת. (3) אמנם ניכר שמחקר השדה על ניהול מתנדבים החל להבחין בדקויות המייחדות ניהול זה, אך לא נדון באופן גלוי ומהותי ההבדל בינו לבין ניהול עובדים בשכר. יש שימוש במושגים מתחום ההתנהגות הארגונית (גיוס, מיון, הערכה, פיקוח, בקרה), אך פחות המשגה או שימוש במונחים ייחודיים. המחקר הנוכחי ינסה לענות על הצרכים הללו ויבקש לברר מהו ניהול יעיל מנקודת המבט של המנהלים. במחקר יוצג מודל ראשוני של ניהול, המבטא עמדות שהציגו מנהלים, וייערך בירור אם מודל זה יכול להציע מבט כולל על ניהול. לבסוף ייערך דיון בשאלה אם ניהול מתנדבים דומה לניהול עובדים בשכר או שונה ממנו.

שאלות המחקר

על יסוד הרקע התיאורטי והאמפירי בחן המחקר מהו ניהול מתנדבים יעיל מנקודת מבטם של מנהלים. נשאלו השאלות האלה: מה הם האתגרים, הקשיים והדילמות שמנהלי מתנדבים מתמודדים עמם? מה הן האסטרטגיות הננקטות לפתרונם ומהו הרציונל המנחה נקיטת אסטרטגיות אלה? מה יידרש ממנהל טוב, ואילו תכונות יאפיינו אותו? האם ניהול מתנדבים שונה מניהול עובדים בשכר, ואם כן, במה? כל השאלות הראשונות ממוקדות ברמת המקרו של ניהול מתנדבים ותואמות את השאיפה לאתר ולהציב את אבני הבניין שיציגו ראייה כוללת של ניהול מתנדבים. בהמשך פורטו השאלות גם לתחומי הניהול השונים: מהו גיוס יעיל בעיני מנהלים? כיצד נערך תהליך המיון והאם הוא תוצר של רציונל מובנה מראש? כיצד נערכת הכשרת מתנדבים? האם המתנדבים מקבלים הדרכה גם בהמשך תפקידם? מהי? האם נעשית הערכת מתנדבים, ואם כן, מדוע וכיצד היא נעשית? איך משמרים מתנדבים? האם יש פיקוח ובקרה, ואם כן, באילו אופנים? מהי מערכת היחסים האופטימלית בין מנהל למתנדב? שאלות אלה סייעו להבין את הפרקטיקות השונות שאיתן עובדים המנהלים בשטח.

השיטה

המדגם

שיטת הדגימה היתה תכליתית, ונועדה לדגום מנהלי מתנדבים. זוהי שיטת דגימה לא-אקראית, המכוונת להקיף את אלה החווים את התופעה הנלמדת ועונים על קריטריונים המאפיינים את אוכלוסיית המנהלים (שקדי, 2003). ניתן דגש לדגימה תיאורטית, שבה נדגמים מקרים המייצגים היבטים תיאורטיים חשובים בנושא הנחקר (Lincoln & Guba, 1985). בהתאם לכך וכדי להציג מגוון רחב של השקפות על ניהול מתנדבים, נדגמו מנהלים משני שדות של ניהול: מנהלי מחלקות מתנדבים (בעיריות ובמועצות אזוריות) ומנהלי מתנדבים בארגונים חברתיים (הפוך על הפוך, ויצ"ו, עלם, יוניסטרם, עמותת צב"ע ובית מרים). המחקר נערך במכללה האקדמית עמק יזרעאל, בחוג לשירותי אנוש. במסגרת לימודי הפרקטיקום בחוג נשמר קשר שוטף עם מנהלי מתנדבים בארגונים חברתיים ובמועצות אזוריות, ובאמצעות פנייה יזומה למנהלים גובשה רשימה של 35 מנהלים. מתוך רשימה זו נדגמו מנהלים, תוך מאמץ להשיג ייצוג מרבי לגיל, מגדר, השכלה וותק.

בפועל כלל המדגם 23 מנהלי מתנדבים, מחציתם ויותר (55 אחוז) מנהלי מחלקות מתנדבים במועצות עירוניות, והשאר (45 אחוז) מנהלי מתנדבים בארגונים חברתיים, 20 מהם נשים ושלושה גברים, כולם בטווח הגילים 30-60. 90 אחוז מהם בעלי השכלה אקדמית, בתחומים עבודה סוציאלית (50 אחוז), חינוך (30 אחוז), פסיכולוגיה (15 אחוז) וקרימינולוגיה (5 אחוזים). שבעה מהם (30 אחוז) בעלי תואר שני, ואחת במהלך דוקטורט. כמחצית מהמרוויינים (45 אחוז) ציינו שהתפקיד שהם ממלאים הוא במשרה חלקית לצד תפקיד אחר שהם ממלאים, והמחצית האחרת (55 אחוז) עובדים בניהול המתנדבים במשרה מלאה. 75 אחוז מהמנהלים ציינו שהם פועלים לבד, ואין תחתיהם עובדים (רובם מנהלים במועצות האזוריות), והשאר (25 אחוז) מחזיקים עובדים (על פי רוב עובד אחד). חמישה מתוכם (20 אחוז) לא רק מנהלי מתנדבים אלא גם מנהלים את הארגון שהם עובדים בו. רוב המנהלים (60 אחוז) עובדים בתפקידם שנתיים ויותר, והשאר (40 אחוז) עובדים בין חצי שנה לשנתיים.

כלי המחקר

במחקר נעשה שימוש בראיונות עומק חצי-מובנים, שנוהלו בידי מדריך ריאיון. המנהלים התבקשו לספר על ארגונם ועל מהות התפקיד של ניהול המתנדבים. הריאיון נפתח בפנייה אליהם לספר על עצמם ועל ניסיונם בניהול מתנדבים. הם התבקשו לפרט את מגוון האירועים, המצבים וההחלטות שנגעו בעיניהם לניהול נכון של מתנדבים. לאחר מכן הם נשאלו מספר שאלות אחידות הנוגעות לתחומי הניהול: גיוס, מיון, הכשרה, תגמול, הערכת ביצועים והנעה. בכל תחום נשאלו המנהלים על האסטרטגיות שהם נוקטים ועל הלבטים הכרוכים בהן. לבסוף הם נשאלו על קשיים אופייניים, על החלטות משמעותיות ועל תכונות המנהל הרצויות להצלחה בעבודה עם מתנדבים. איסוף הנתונים נעשה בחודשים מרץ-מאי 2008 ובמרץ 2009.

ניתוח הנתונים

ניתוח הנתונים נעשה על פי שיטת ההשוואה המתמדת של התיאוריה המעוגנת בשדה (grounded theory) (Glaser & Strauss, 1967). תהליך הניתוח כלל שלושה שלבים: בשלב הראשון נקראו הראיונות וקודדו על פי יחידות קטנות ביותר. כך נאספו נושאים רבים המבטאים אפיונים שונים של ניהול נכון מנקודת מבטם של המנהלים. בשלב השני אותרו קשרים בין האפיונים השונים, והחלו להיווצר קטגוריות משותפות של ניהול. בשלב השלישי נקראו הראיונות מחדש לאור שלוש קטגוריות מרכזיות שעוצבו,

המשקפות את אבני היסוד של המודל שנבנה: ניהול מתנדבים כניהול רגיל, ניהול מתנדבים כניהול גמיש וניהול מתנדבים כניהול רגיש.

ממצאים

ניהול מתנדבים כניהול רגיל

לדעת רוב המנהלים שהשתתפו במחקר הנוכחי, אין ניהול מתנדבים שונה מניהול רגיל. הוא דורש עבודה ניהולית ומיומנויות ניהוליות, כפי שדורש ניהול עובדים בשכר. מנהלי המתנדבים צריכים, לדעתם, ליזום, לפקח, לגייס, להכשיר, ללמד ולעתים גם לפטר. עליהם להעלות רעיונות, לבחור אסטרטגיות, לברור אותן, להעריך ולשפר. עליהם לאמוד ביעילות את מאזן התשלומים ולנהל את הארגון ביעילות ובחיסכון. חשוב שיידעו ליזום פרויקטים, לגייס משאבים ולחזות את העתיד. רוב המנהלים אמרו שאם יידעו המנהלים לנהל את הארגון כהלכה, הם גם יצליחו באופן טבעי בעבודה עם מתנדבים.

קודם כול הוא צריך להיות מנהל טוב של הארגון. צריך להיות אדם עם יכולות ניהול של מנהל. זאת אומרת, אם הוא יידע לנהל את הארגון, הוא יידע גם להציב את המתנדבים במקום הנכון. (015)

תפיסת הניהול הרגיל שמה את הדגש על הקשרים הבין ארגוניים. לדעת המנהלים, על מנהלי המתנדבים להיות מעורבים בקהילה ולדעת מה קורה בה. מעורבות זו תאפשר להם לזהות את הצרכים המגוונים של הקהילה ואת הארגונים הפוטנציאליים שיכולים לסייע לה. יכולתם של מנהלים לעבוד בשיתוף פעולה עם ארגונים אחרים היא נקודת מפתח בניהול לדעתם: הם מסייעים לארגון העמית ונעזרים בו, וכך משפרים את היכולת של שניהם ומטפחים אמון וקשרים טובים. גם בהקשר הזה נתפסו מנהלים עם יכולות בין אישיות טובות כבעלי יתרון משמעותי. מאותה סיבה דווקא תיארו חלק מהמנהלים קושי להתנהל, וראו את ניהול המתנדבים כתחום פוליטי, אף שגם הם ראו בו חלק חיוני ואינטגרלי מניהול נכון של מתנדבים.

אי-אפשר לעשות ניהול טוב בלי פוליטיקה, בלי היכולת לנהל קשר ומשא ומתן עם המוסדות. את חייבת לעבוד ביחד עם מנהלים אחרים... וזה לפעמים נורא מתסכל... אז הרבה פעמים עולה עשן מהאוזניים... ואין ברירה אחרת. (004)

תפיסת הניהול הרגיל, לדעת המנהלים, כוללת גם את כלי העבודה המוכרים של פיקוח, הערכת ביצועים ומשוב להנעה של מתנדבים. הפיקוח לובש צורות שונות לאורך הדרך:

תחילה על המנהל למסור למתנדבים מידע על גבולות התפקיד ולוודא איתם שהפנימו מידע זה. בהמשך נשמרים נהלים ברורים, התואמים את הגדרת התפקיד שהמתנדבים לקחו על עצמם. ככל שעבודתם נמשכת, מוענקות למתנדבים סמכויות גבוהות יותר, כשהמנהל מלווה, מפקח ומתערב במידת הצורך במהלכיהם. גם הערכת הביצועים משמשת ככלי פיקוח, אך תכליתה שונה מעט מהמקובל. בעוד שבפועל העבודה בשכר נועדה הערכת ביצועים להעריך את תפקודו של העובד ביחס למטרות מוגדרות ולהביא לשיפור ביצועיו, כאן שמו המנהלים את הדגש על בדיקת שביעות רצונם של המתנדבים, ובמידת הצורך השמתם מחדש. כלומר: הערכת הביצועים בהקשר של המתנדבים היתה בבחינת תגמול על עבודתם.

הנה דוגמה למהלך מחשבה של מנהלת, הנוגע לכלי של הערכת ביצועים:

מה שנכון לעשות זה הערכת ביניים, משוב, הערכה ולשאל: "אתה מרוצה? לא מרוצה? רוצה להמשיך, אבל במשהו אחר?" זה חשוב שמחלקת מתנדבים תבחין שהמתנדב נגיד לא מרוצה ומיד תציע לו משהו אחר על מנת שלא יברח. (001)

אם כן, כאשר בעולם העבודה בשכר הערכת הביצועים מעניקה למנהלים יכולת למדוד תפקוד, אותו כלי עצמו משמש מנהלי מתנדבים למדידה של רגש. המנהלים מבקשים לבחון את תחושות המתנדב ואת שביעות רצונו מההתנדבות ולא דווקא את חזקותיו ואת חולשותיו. עוד אישוש לשימוש השונה בכלי ההערכה הוא שהתוצאה האפשרית של השימוש בו היא השמה מחדש. ניתן היה לצפות שהמנהלים ישאפו לשפר את התנאים של המתנדבים (העבודה, המיומנויות) שעוררו את אי שביעות רצונם, ואולם הם מעדיפים להמירם – להחליף או להעתיק את פעולת ההתנדבות. דפוס זה עשוי ללמד על חששם לאבד מתנדבים. הם מעדיפים להחליף את פעילותם ולהגדיל בכך את הסבירות לשביעות רצונם, על חשבון שיפור איטי ולא ודאי של כישוריהם ויכולותיהם. כאן ניתן לראות, שהמציאות הייחודית של ניהול מתנדבים אמנם שואלת מושגים מעולם העבודה, אבל משתמשת בהם אחרת, בצורה המתאימה לייעודם.

תפיסת הניהול הרגיל גם רואה את המתנדבים כעובדים בשכר לכל דבר. כאן מחזקים המנהלים את הטענה שניהול מתנדבים דורש כלים ניהוליים רגילים מזה ומחויבות ומקצועיות מצד המתנדבים מזה. הם מצפים, שהמתנדבים יהיו מקצועיים, בעלי כישורים ומיומנויות התואמים את הפעילות ויפגינו רמת מחויבות גבוהה. מחויבות זו כוללת עמידה בלוח זמנים, תשומת לב לפרטים, אחריות למילוי התפקיד ואתיקה בין אישית. מתנדבים, בעיני המנהלים, הם חלק בלתי נפרד מצוות העובדים, ועל כן ניתן לפטר אותם אם כישוריהם לא יתאימו ואם לא ישתלבו בצוות המקצועי.

אמות המידה שלי [למתנדבים] זה כמו ל... אנשי מקצוע. צריך להיות אדם אחראי, מקצוען בתחומו, בעל עניין שרוצה לקדם את הפרויקט שלו. כל מה שאני מצפה מעובד שלי, אני מצפה ממתנדב. חד וחלק, אין הנחות למתנדבים בעיני. (005)

כחלק מתפיסת המתנדבים כעובדים רגילים מצפים מהם גם "להגדיל ראש". לדעת המנהלים, על המתנדבים להיות אחראים למשימות, לפעול בהן מתוך יוזמה אישית גבוהה ולהפעיל שיקול דעת מרבי. בסופו של דבר, אמרו המנהלים, גם הפרקטיקה מעצבת את המציאות, ובלתי אפשרי מבחינתם ללוות את המתנדבים ולעקוב אחריהם באופן רציף.

כשהמתנדב מגיע בפועל לארגון, אני בסוף לא יכולה לעקוב אחרי זה. כלומר המתנדבים די צריכים להתמודד עם הדברים בעצמם, ואם יש איזושהי בעיה, כמובן שאני עומדת לרשותם, אבל ההתמודדות עם ההתנדבות והארגון נעשית על ידי המתנדב בכוחות עצמו. (012)

יש פה המון דינמיות, ומאוד קשה לעקוב אחרי המתנדבים... צריך להקשיב יותר, לשמוע יותר. (021)

דברי המנהלים מגלים שני כיוונים מנוגדים: מצד אחד הם מדגישים את ניהול המתנדבים כניהול רגיל של עובדים בשכר, ומצד אחר זהו ניהול נטול פיקוח ומשאבים. זה היה החלק הקונפליקטואלי ביותר בראיונות. בנקודה זו פרסו המנהלים את עיקרי קשייהם בניהול. כבר בהתחלה, אמרו המנהלים, המתנדבים מצפים מהם לשוב, אבל לא תמיד מצליחים אלה האחרונים להיות בקשר עמם. לעתים הם לא שובצו נכונה או רק עברו משמרת קשה, ושוב נדרשים ערנות, אבחון ובמידת הצורך השמה מחדש. השמה כזו היא פתרון פשוט מהבחינה הניהולית, אך באין יכולת לעקוב אחר המתנדב ולאתר את הצורך האישי שלו, התוצאה עשויה להיות קהות ניהולית, החמצה ולעתים גם איבוד המתנדבים.

לפעמים הוא יוצא מתוסכל... כשהוא כבר יוצא מההתנדבות, אז גם לא בא לו להתנדב עוד פעם. ואם היינו שואלים: "היה מתאים לך להתנדב במשהו אחר? אתה רוצה עוד חודש לחשוב על משהו אחר?" (001)

המנהלים נוטים להדגיש את הצורך באבחון מוקדם ואת הערך של ליווי אישי. גם כאן אין האוטונומיה הגבוהה שהם מצפים לה מתיישבת עם הצורך שלהם להיות מעורבים דרך הכוונה אישית. לאור הדילמות שעלו נשאלו המנהלים כיצד הניהול העצמי מיטיב עם המתנדבים. כמענה על השאלה שבו רובם להציג את הקשיים שהם ניצבים מולם: מבנה ארגוני בעייתי, העדר משאבים ארגוניים ועלויות הדרכה גבוהות. מיעוטם אמרו, בגלוי, שאין הניהול העצמי מיטיב עם כל המתנדבים, אך הם שורדים על פי עקרון הברירה הטבעית, "מכיוון שהמציאות מכתובה שאין זמן להדריך כל מתנדב באופן אישי. מי שממילא מתאים יישאר ומי שלא נשאר כנראה גם לא התאים".

אני חושבת שהיה נכון אחת לתקופה, לפגוש את כל המתנדבים ולשמוע מהם ממה הם מרוצים, ממה הם לא מרוצים [...] מה הם הצרכים שלהם. כרגע זה לא קורה. הם הולכים למקום עבודה, הם עושים. אם זה טוב טוב, אם זה לא טוב, הם נפלטים החוצה. (011)

הקשיים שמתארים המנהלים גובים מחיר – איבוד חלק מהמתנדבים. הסיבה לכך, לדבריהם, היא הישרדות נמוכה של המתנדבים והתאמה "טבעית" חלשה יותר להתנדבות. המנהלים מדגישים את המגע עם מתנדבים כאחד הנכסים הניהוליים, אך טוענים שבהעדר משאבים לא ניתן להשקיע בהם. לתפיסתם, המגע עם המתנדבים הוא עבודה בפני עצמה ואיננו יכול להיות מזדמן או נקודתי. בהמשך ייעדו אותו המנהלים לבעל תפקיד חיצוני להם, רכז המתנדבים.

יצירת הקשר צריכה להיות קבועה ומתוכננת וחלק מתפקיד של רכז התנדבות. זו העבודה שלו. (015)

כאן התבהרה המבנה הארגוני הבעייתי שדיווחו עליו המנהלים. חלקם משמשים גם כמנהלי הארגון וגם כמנהלי מתנדבים. כשיש חפיפה כזו, משמעות הדבר לדעתם היא אובדן תפקיד הרכז לטובת תפקיד המנהל. מדובר לדעתם בשתי גישות שונות: מהרכזים נדרש ליצור מגע אישי עם המתנדבים, ואילו המנהלים נדרשים להציב גבולות. מהרכזים מצופה להתרכז בכאן ועכשיו (במתנדב ובבעיותיו), והמנהלים, לעומת זאת, נדרשים לבחון את הדברים במבט צופה עתיד (ייזום פרויקטים למשל). אלה שני תפקידים משלימים, הדורשים התייחסות נבדלת ושונה. בתוך מציאות זו נשארת האוטונומיה של המתנדבים כלי ניהולי בעל יתרונות וחולשות.

ניהול מתנדבים כניהול גמיש

ניהול גמיש, לדעת המנהלים, הוא למעשה אסטרטגיה שיש לפעול לפיה, דרך ניהולית שתסייע בהתמודדות נכונה עם הארגון ועם המתנדבים. עיקרה של אסטרטגיה זו הוא יכולת לגמישות, תיאום וגיוון. כך, למשל, טענו המנהלים, שלא כל תפקיד התנדבותי מחייב הכשרה ושניתן לראות הכשרות הנבדלות ביניהן בתוכניהן, בהיקפן ובמשכן. לעתים נדרשת הכשרה מסוימת, לעתים הכשרה כוללת ולעתים לא נדרשת הכשרה בכלל. קביעה זו נכונה במיוחד לגיוס מתנדבים בודדים, אך לא רק. גם בגיוסים נרחבים יש לבחון כל שיטה לפי יתרונה בשטח ולהגמיש תוך כדי פעילות את השיטות המופעלות.

כמה הגיעו מהפרסומים? הגיעו חמישה. זאת אומרת, זה לא הניב פירות. מיד בדקנו שיטות של מ"פה לאוזן". ראינו שהגיעו יותר, וניסינו אפילו פעילות יותר אטרקטיבית. (015)

המנהלים סבורים שעל מנהל המתנדבים להפגין יכולת למזג שיטות ולשלב ביניהן. הם טענו שאין אסטרטגיה אחת עדיפה, אלא יש לנקוט את זו המתאימה לארגון ולמתנדב המסוים. על המנהלים לגלות יכולת איתור, הבחנה ובחירה בין השיטות הנתונות ולהתאימן לתנאי המצב. עליהם להקשיב לצרכים שהמתנדבים מעלים וליצור הלימה בין האדם לשיטה. הלימה זו לדעתם היא אמצעי לחיסכון ארגוני וליעילות בניהול, ואף מהווה אסטרטגיה חשובה במניעה של נשירת מתנדבים.

מניעת נשירה זה אך ורק אם את נותנת, מוצאת למתנדב אבל בדיוק... את מה שהוא צריך, את מה שהוא רוצה, ואת יודעת לתפעל אותו כמו שצריך, ואת יודעת לשמור עליו. אם תזיחי אותו ואם תיתני לו משהו שלא מתאים לו... אז את תפספסי אותו. (007)

הניהול הגמיש דורש מהמנהלים, קודם כול, להתגמש בנוגע לזמנים. רבים מהם ציינו שהעבודה נעשית במשמרות מאוחרות. רוב המתנדבים עובדים בשעות היום, ועל כן הזמן המתאים לפגישות, לקשר אישי, להדרכות או לתחזוק המתנדבים הוא אחרי שעות העבודה המקובלות.

זאת עבודה 24 שעות around the clock. הם מתקשרים אלי לא פעם בשבת. גם הפגישות עם המתנדבים, אלו אנשים עובדים... אז אני מתאימה את עצמי, אם זה לראיונות, מפגשי העשרה או כל מפגש אחר. (008)

הניהול הגמיש בא לידי ביטוי גם ביכולת להשמה מדויקת של מתנדבים ובכונות המנהלים להשמה מחדש. השמה כזו תבטא את יעילותו של הניהול, תאפשר תפקוד מיטיב של המתנדבים ותגביר את שביעות רצונם.

מה שעומד במרכז מעייני לפחות זה התאמה בין הרצון של המתנדב ויכולותיו לבין המקום אליו נקבל אותו. זה בעצם הדבר ה... הכי חשוב, כי אם הוא הולך למקום שהוא לא מרגיש שהוא תורם, לא עשיתי כלום. (004)

בהקשר זה נדרשת לדעת המנהלים יכולת לזהות את הצרכים האישיים של המתנדבים השונים, אך גם גמישות ניהולית המאפשרת להציע אלטרנטיבות ארגוניות. על המנהלים לאפשר למתנדבים לעבור כעבור זמן מפעילות אחת לאחרת, בהתאם לרצונם. עוד עליהם לאפשר להם ליזום פרויקטים ולבנות מהיסוד מסגרת כזו שתאפשר את ההתנדבות.

הפניות הן מאוד מגוונות, אה... השמים הם הגבול. כשבא אלי מתנדב ורוצה להתנדב באיזשהו תחום שאין לי, אני אומרת שגם מבחינתי השמים הם הגבול ואני פתוחה ללכת לכל מיני פרויקטים, גם אם הם חדשים. (008)

המנהלים חוששים כאמור לאבד מתנדבים. גמישותם בראייה הניהולית כוללת אפוא את המוטיבציה להפיק מהם את המרב הארגוני בהתחשב בתנאים. לצד הרצון להיטיב עם

המתנדבים, נמצאת גם ההבנה שמתנדבים מגיעים להתנדבות עם אישיות מגובשת, ועל כן יש לקבל את מה שהם מביאים עמם, ללא ניסיון לשנות זאת דרך ההתנדבות.

מאוד חשוב לקבל כל בן אדם איך שהוא ומה שהוא, ולא לנסות לשנות אותו דרך ההתנדבות. (009)

ניהול מתנדבים כניהול רגיש

רוב המנהלים שהשתתפו במחקר הנוכחי סבורים שמגע אישי נמצא בחשיבות עליונה בניהול מתנדבים. מגע זה בא לידי ביטוי ביחס אישי ובליווי אישי למתנדבים, כחלק מהניהול היומיומי ומפעילות המנהלים. רבים מהם מדגישים את טבעיות המגע האישי כחלק מהיותם בני אדם. מגע זה מבטא את הקרבה למתנדבים ואת החיבה אליהם, כאנשים שבאים מרצונם לתרום מזמנם.

מתנדב לא בא כדי לקבל שכר. הוא בא לקבל את כל הדברים האחרים. קשר, שייכות, התייחסות, הערכה, זה בעצם מה שאת נותנת להם. וזה נורא חשוב להם, וזה גם נורא צריך להיות חשוב לנו. כי הם באמת אנשים יקרים, שעושים דברים מאוד חשובים. (023)

המנהלים הרבו להדגיש את הכבוד וההערכה שהמתנדבים ראויים להם. הערכה זו מחייבת יחס חם וגישה אישית. ראוי, לדעתם, שההערכה למתנדבים והניהול הרגיש יכללו גישה ניהולית שוויונית ללא ביטויים מוחצנים של היררכייה ארגונית.

קודם כול להסתכל, להסתכל על המתנדב כעל בן אדם, בגובה העיניים ולא מעל ולא מתחת. (009)

באופן מעשי תיארו המנהלים דרכים שונות שבהן הם מביעים הערכה למתנדבים: ציון אירועים מיוחדים של המתנדבים (יום הולדת, ברית, הולדת נכד וכיוצא באלה) בהתכנסויות הארגון, הגעה למסיבות משפחתיות והתעדכנות בפרטיהם האישיים. על פי רוב נשמר הקשר דרך הטלפון, אבל לעתים המנהלים מגיעים ל"שטח" בהפתעה בעת פעילות של המתנדבים. להפתעה ולהשקעה האישית של המנהל בעצם הביקור יש לדעתם ערך רב מבחינת המתנדבים והשפעה טובה על האינטימיות הנוצרת ביניהם.

כל יום שהייתי נכנסת אליהם, הם מאוד אוהבים את זה ומאוד מחכים לזה, לשאול מה נשמע... זה עושה להם המון... הקשר האישי... הוא זה שעושה את הכול. (006)

גם סדנאות הדרכה הן דרך להיכרות אישית. אמנם ההדרכות נעשות בדרך כלל במסגרת קבוצתית, אבל המנהלים ציינו שבכל זאת יש להן ערך מוסף אישי. באשר לתגמולים למתנדבים היתה בין המנהלים תמימות דעים: טיול, פעילות העשרה, תעודת הוקרה,

קידום בתפקיד, שי אישי והמלצות בפני מעסיק. הודגש, שכדאי להעניק למתנדבים תגמולים באופן סלקטיבי ולפי צורכיהם הייחודיים. המנהלים המעיטו בחשיבות ההיבטים החומריים, והדגישו את הצורך בתגמולים לא חומריים, שכן המתנדבים אינם באים על מנת לקבל שכר; על כן על אופני התגמול לבטא את אותה מוטיבציה ראשונית.

יש משהו בלהגיד תודה רבה ולכבד ולהעריך מאוד מאוד את מה שעושה המתנדב. אני פחות רואה את זה בהיבט החומרי של לתת עציץ. (005)

למגע הרגשי עם מתנדבים גם מרכיב מקצועי. תקשורת תקינה ושוטפת עם המתנדבים מאפשרת, לדעת המנהלים, הצפה של נושאים וקשיים העולים במהלך ההתנדבות. זו מצדה מאפשרת למתנדבים לקבל מענה מקצועי על עבודתם.

להיות קשובים אליו, להתמיד בשיחות הדרכה פעם בחודש, לשמוע מה באמת עובר על המתנדב. היחס האישי, ההערכה, לא להיות נוקשים מדי, למצוא את הגבול בין רכות לנוקשות, לתגמל. (001)

כשנשאלו המנהלים מה הן תכונותיו של המנהל האפקטיבי, הם שבו והדגישו את הניהול הרגיש. הם ציינו את יחסי האנוש, ההקשבה, הרגישות והאמפתיה כתכונות המבטאות משאבים ניהוליים. לצדם הדגישו המנהלים היבטים עסקיים, כמו ידע ניהולי, יוזמה אישית, ראיית מקרו וידע מקצועי, כמשאבים חיוניים. דרך תכונותיו החברתיות, אמרו המנהלים, יוכל המנהל לנהל את מערך המתנדבים בצורה האפקטיבית ביותר, אך דרך סמכות, ידע ויכולת ארגונית יוכל להוביל את הארגון, לגייס משאבים ולקדם פרויקטים חשובים. "בין רכות לקשיחות", אמרו המנהלים, "בין נוקשות לתגמול", וראו בכך את שני קצותיו של חבל חמקמק ועדין. לאור הממצאים שעלו אין זו חלוקה בינארית של כישורים. אלה שלוש גישות הנשזרות זו בזו, שלוש השקפות שלדעת המנהלים מבטאות את צורכי הארגון והמתנדבים ושלוש מיומנויות לניהול אפקטיבי של מתנדבים.

דיון

המחקר התמקד בשאלה מהו ניהול מתנדבים יעיל מנקודת מבטם של מנהלים. 23 מנהלי מתנדבים בארגונים חברתיים ומנהלי מחלקות מתנדבים במועצות אזוריות נשאלו בריאיון חצי-מובנה על מהות תפקיד ניהול מתנדבים, תנאים, קשיים, דילמות מרכזיות המאפיינות אותו ומהו ניהול נכון של מתנדבים מנקודת מבטם. צורת איסוף נתונים זו כמו גם המספר המועט יחסית של מרואיינים אינם מאפשרים הכללה רחבה של ממצאים, אלא שימוש בהם כהצעה לעבודה במחקר ויישום (Lincoln & Guba, 1985). מטרתו של הדיון כאן היא לבחון כיצד ניתן לממש את ההיבטים השונים של ניהול מתנדבים ולמזג אותם יחד לכדי תפיסה ניהולית.

המסקנה הראשונה הנגזרת מהנתונים היא שניהול מתנדבים כמוהו כניהול רגיל. לפני מנהל המתנדבים עומדות משימות ארגוניות רבות, שאינן שונות מהותית מאלה העומדות לפני מנהל בשכר. על מנהל המתנדבים לדרוש מחויבות ולעורר השראה. עליו להיות בעל ראיית מקרו, לצפות את העתיד וליזום פרויקטים חשובים בתחומו. משמעות הדבר היא שניתן להתייחס למתנדבים כאל עובדים רגילים ולהציב לפנייהם מסגרת ארגונית אמיתית. יוצא אפוא, שגם מחויבות מצד מתנדבים, דרישה למשמעת ועמידה בלוחות זמנים הן חלק בלתי נפרד מניהול נכון של מתנדבים. הספרות מראה, שמנהלי מתנדבים נוטים להירתע מפעולות אלה. בן דוד ועמיתים (2004) דיווחו שמנהלים, בעיקר בתחילת דרכם, חשים לא בנוח עם הצבת דרישות ואכיפתן. הם חשים אסירי תודה על פעילות המתנדבים ונוטים להסתפק במה שהם מקבלים מהם. לנוכח העובדה שהמתנדבים מקדישים את זמנם הפנוי, המנהלים מתקשים לבקש מהם להקדיש עוד שעות להדרכה ולהכשרה (חסקי-לוונטל, 2007). ואמנם הספרות מראה, שלא תמיד המתנדבים שבעי רצון מחופש הפעולה שקיבלו. בהעדר יוזמה מצד הארגון (טלפון שמזמין אותם להגיע למשמרות, דחיפה לשוב לאחר שלקחו פסק זמן) הם לא בהכרח חשים מועצמים ואולי אף דחויים. הם עשויים לפרש את חופש הפעולה שניתן להם כסימן לאדישות הארגון כלפיהם או כביטוי לכך שלא נקלטו בו (ינאי-ונטורה, 2004).

קריאת הספרות על מתנדבים מעלה את ההשערה שבבואם להתנדב, הם מבקשים להתנסות בחוויה האמיתית של עבודה. בין המניעים המשמעותיים ביותר להתנדבות נמנים המניעים המקצועיים (Clary, Snyder, & Stukas, 1996; Wardell, Lishman, & Whalley, 2000; Wilson, 2000). ההיבט המקצועי קובע גם את איכות התמדה – עמדות ומשתנים ארגוניים (תוכן העבודה, אתגר, קשר עם לקוחות) מנבאים יותר מאשר משתנים אישיים (גיל, מגורים, השכלה) (דריהם ויורק, 2000; Cnaan & Cascio, 1998). מתנדבים בוחרים להתנדב, כי הם רוצים לפתח מיומנויות, ליישם כישורים, לקבל הדרכה, לעבור השתלמויות, להיות בקשר עם אנשי מקצוע ולרכוש ניסיון מקצועי (גדרון, 1977; Ryan, Kaplan, & Grese, 2000). לא פעם ההתנדבות היא גם חלון הזדמנויות למימוש יעדים שלא הצליחו להתממש במסגרות אחרות. דרך ההתנדבות המתנדבים יכולים להשתלב בארגון שהם חפצים ביקרו, גם ללא תואר אקדמי או ניסיון מקצועי, להתנסות בעבודה המושכת אותם ולהוכיח עצמם כמתאימים (גדרון, 1985). ממצאים אלה מרמזים, שהמסגרת הארגונית היא חלק מהתהליך שהם מבקשים לנסות ולגלות.

בהנחה שיש לפקח על המתנדב, עדיין עומדת בעינה השאלה באילו אופנים ייעשה הפיקוח ואם לנקוט את אותן הטכניקות של משאבי אנוש וניהול עובדים בשכר. מאמרה של בן אריה (2006) מלמד שלא בהכרח. בעוד שתהליכי פיקוח של עובדים בשכר כרוכים במדידות כמותיות תקופתיות, בניהול מתנדבים הפיקוח יכול להיות אישי-איכותי ולא כמותי. ניתן לעשותו דרך שיחה ולא דרך מדידה. הוא יכול לתת מענה לבעיות עומק אצל

אותו מתנדב, לא בהשוואה לאחרים. פיקוח יכול להיעשות בידי חונך או מתנדב ותיק ולא בהכרח בידי מנהל (Cox, 2000). אותו חונך ייפגש עם המתנדב ויבצע תהליך של בקרה ומשוב, אך גישתו תהיה יותר של הדרכה ופחות של הערכה (נידל-שמעוני, 2007). הצעות אלה תואמות את תפיסת המנהלים במחקר הנוכחי. בתהליך הערכת ביצועים, למשל, תיאר המנהלים עניין בבקרת המתנדבים כדי לבחון את שביעות רצונם. הם ביקשו לעשות זאת באמצעות שיחות אישיות. אף שהשיטה הניהולית היתה כשל עובדים בשכר, היו המטרה והטכניקות שונות.

נקודה זו מובילה לקטגוריה השנייה של המודל: הניהול הגמיש. ניהול זה לדעת המנהלים דורש ממנהל המתנדבים גמישות בזמנים, ביעדים ובשיטות. המנהל נדרש להפגין פתיחות ויכולת לתאם בין הארגון למתנדבים. המנהלים תיארו גמישות בזמנים, בהתאמת תפקידים ובהשמה מחדש תקופתית של מתנדבים. המנהלים היו פתוחים גם לאפשר למתנדבים לפעול בפרויקטים שאינם קיימים בארגון ולבנות עבורם פרויקטים כאלה. ממה נובעת גישתם? האם זהו לחץ ניהולי? מפני מה? ומה תכליתה של הגמישות הניהולית?

הספרות מראה שמנהלי מתנדבים חוששים שמתנדבים עלולים בכל רגע נתון להחליט לעזוב את ההתנדבות (בן אריה, 2006). הנתונים מלמדים שמתנדבים מועדים לנשור בעיקר בשלושת החודשים הראשונים להתנדבות, ואלה שמצליחים להסתגל נוטים להישאר בארגון (Starnes & Wymer, 2001). אובדן מתנדבים הופך קריטי יותר בארגונים שיש בהם חשיבות למיומנויותם, שנדרש בהם אימון מתמשך, שמצבת המתנדבים האיכותיים בהם מצומצמת (Fischer & Schaffer, 1993). לתרומת המתנדבים יש ערך משמעותי, אם היא אורכת תקופת זמן ראויה ביחס לאופי התפקיד וכחלק אינטגרלי מעבודת השירות. מכיוון שנוצר חיבור רגשי בין המתנדבים למוטביהם, עבודתם עלולה להביא יותר נזק מאשר תועלת, אם יפסיקו את פעילותם לאחר זמן קצר (גדרון, 1985).

הספרות מראה שקשה לנבא ציפיות מתנדבים (Finkelstein, 2008). ויותר מזה, לא זו בלבד שקשה להבין את המניעים שהניעו את ההתנדבות מלכתחילה, אלא שאותם מניעים משתנים תדיר במהלכה (Starnes & Wymer, 1999). יוצא שאין זה עניין של מה בכך להבין את הצרכים של מתנדבים. ייתכן אפילו שלא ניתן להבינם במלואם. למרות זאת, ערכה של הגמישות בעיני המנהלים במחקר הנוכחי הוא בהקשבה שיש בה למתנדבים ובאפשרה מרחב למיצוי כישוריהם. זוהי גם קבלה של היות המתנדב אישיות מגובשת. תחת הציפייה שיתאימו עצמם לארגון, המנהלים מכירים בחופש הפעולה של המתנדבים ומסכימים לקבל אותם כפי שהם, על משאביהם הנתונים.

כשמדובר בניהול מתנדבים, ניתן להעלות כמה סיבות אינסטרומנטליות לגמישות בדרכי הניתן. הספרות מראה שקשת המתנדבים רחבה (Cnaan & Casio, 1998; McCurley).

Clary, Snyder, & Stukas, 1996); ושאינ צורכיהם אחידים (& Lynch, 1996; Wardell, Lishman, & Whalley, 2000). במציאות הזו, טענו המנהלים, הם נדרשים להגמיש את שיטות ההנעה כדי להגיע לכל מתנדב ומתנדב. אמנם יש לכך ערך חברתי חשוב, אבל גם ערך ארגוני. הערך חברתי הוא מימוש שאיפותיהם של הבאים להתנדב, הבעת הערכה למאמציהם, מתן ביטוי לצורכיהם ומילוי זמנם הפנוי בפעילות משמעותית ומהנה (Chinman & Wandersmas, 1999; Clary et al., 1998). הערך הארגוני הוא חיסכון במשאבים. במקום לקבץ את כל המתנדבים למפגשים חברתיים שיענו בסופו של דבר על הצרכים של חלקם בלבד, נדרשת לדעתם הקצאה סלקטיבית יותר של משאבים: השקעה בקידום של מתנדבים אחדים וביקורים אישיים אצל האחרים וכך גם בנוגע לצרכים האישיים שעולים. יש כאלה שמציעים להרחיב גישה זו, ולהתאים את שיטות ההנעה גם לסוגי הארגונים (Starnes & Wymer, 2001). שיטות עבודה פחות פורמליות עשויות, לדעת החוקרים, לתגמל ארגונים קטנים יותר מאשר ארגונים גדולים, הזקוקים למסגרת אחידה יותר. גם הגיל עשוי להיות משתנה בהנעה לדעת החוקרים: מתנדבים בגיל הפנסיה רוצים להמשיך לעבוד ולמלא את זמנם בעבודה לקהילה, ואילו מתנדבים צעירים מבקשים לרכוש ניסיון וידע. מכאן שהמתנדבים הבוגרים זקוקים ליציבות בתפקיד, והצעירים, שעשויים להשתעמם מהר יותר משגרה, זקוקים לגיוון.

לגמישות ניהולית בבחירת תפקידם של מתנדבים עשויה להיות השפעה טובה על מחויבות והעצמה. כשהציעו למתנדבים לבחור בעצמם את תפקידם בארגון, גברה מחויבותם לתפקיד (Gooch, 2004). כשההזדהות עם התפקיד גדלה, בד בבד עמה גדלה גם שביעות הרצון ממנו וקטנה החרדה המקצועית (Grube & Pavliavin, 2000; Skoglund, 2006). להעצמה זו ערך גבוה במיוחד אצל מתנדבים בעלי הכנסה נמוכה, מכיוון שאין הם נהנים מיכולת דומה בסיטואציות אחרות של חיים ותעסוקה (Gooch, 2004). יש כאלה הנוקטים גישה מחייבת יותר וטוענים שהמשימה המרכזית של מנהל המתנדבים לאחר קורס ההכשרה היא לעשות ככל הניתן, כדי לגרום למתנדבים להרגיש טוב בנוגע לעצמם (McCurley & Lynch, 1996). גישה זו הולמת את עמדת המנהלים במחקר הנוכחי, שביקשו לבנות למען מתנדבים פרויקטים חדשים ובלבד שיתאימו לבקשתם.

הקטגוריה השלישית היא הניהול הרגיש. הספרות מרבה לתמוך בהבנה, שמתנדבים, יותר מאשר עובדים בשכר, זקוקים לתמיכה נפשית חזקה (Adams & Shepherd, 1996; Gay, 2000). בשל אופייה של ההתנדבות, הם זקוקים להדגשת ההיבטים הלא חומרניים של פעילותם: הכרה בעשייתם, בתוצאותיה החיוביות ובתרומתם המשמעותית לארגון (דריהם ויורק, 2002; סלומון ופלד, 2000). הם רוצים לדעת בדרכים שונות שהם נחוצים לארגון (Murk & Stephan, 1991) ושהיעדרותם אינה נוחה לארגון ומורגשת בו (ינאי-ונטורה, 2004). בעוד שניהול עובדים בשכר הוא בעיקר תולדה של סמכותם המבנית של מנהלים, הרי סמכותם של מנהלי מתנדבים היא ביטוי של איכות הקשר שנוצר עמם ושל

מערכת יחסים שנבנתה על יסודות טובים (Adams & Shepherd, 1996). מערכת כזו יכולה להיווצר דרך הדדיות ומילוי הבטחות (Rentschler, Radbourne, & Carr, 2002), ניהול "בגובה העיניים" ללא היררכייה מודגשת ואווירה שיתופית (בן דוד ועמיתים, 2004). גם לשימוש בבסיסי כוח רכים, כמו מומחיות והזדהות עם המנהל, יתרון על פני שימוש בבסיסי כוח קשים, כמו כפייה, תגמול, סמכות מבנית (לוי, 2005). אם כן, מיומנויות חברתיות, כמו תקשורת טובה, ידע, הבנה (Shin & Kleiner, 2003) אהבת אדם, יכולת הזדהות והכוונה (Dartingo, 1996) מתגלות כאפקטיביות בניהול מתנדבים.

ולבסוף נתייחס לקשיים שהציגו המנהלים. עיקר הקושי נובע מחוסר במשאבים ארגוניים, מהקושי ללוות באופן יומיומי ושוטף את המתנדבים ומהחפיפה הארגונית שנוצרת בין ניהול מתנדבים לתפקידים אחרים. כשמנהלי מתנדבים מנהלים גם מחלקה אחרת או את הארגון כולו, אין החפיפה בין התפקידים ניתנת, לדעתם, לגישור וכרוכה בווייתור על החלק של ניהול מתנדבים. כאשר יש חפיפה כזו, משמעות הדבר, על פי נידל שמעוני (2007), היא ירידה בערכו של ניהול המתנדבים בעיני בעלי תפקידים אחרים בארגון. אי תקצוב של מבנה ותקן גורר גם תגמול נמוך של מנהלי מתנדבים וחוסר בהקצאת משאבים ביצועיים (McCurly & Lynch, 1996). סגנון הניהול הנובע מכך הוא פסיבי ותגובתי לאירועים חיצוניים (מנו-נגרין, 2009). המחקר הנוכחי מלמד, שבאין משאבים לא הצליחו המנהלים לעקוב כראוי אחר המתנדבים. הם ציפו שהמתנדבים ייקחו אחריות על תפקידם ויפעילו בו שיקול דעת עצמאי. הרציונל שהוצג היה אמביוולנטי: ציפייה לעצמאות של מתנדבים לצד רצון ללוותם, שלא באמת התאפשר בפועל. במצב הזה, טענו המנהלים, יש החמצות ניהוליות ולקויות במענה על צורכי המתנדבים. ואם כך, בהתייחס לתנאים שמציגים המנהלים ומכיוון שעצמאות מתנדבים היא חלק ממצייאות הניהול, מה בין עצמאות למוטיבציה של מתנדבים? כיצד ניתן להתמודד עם צורכי המתנדבים בתנאים הקיימים?

הספרות מציגה לא מעט רווחים הנובעים מעצמאות של מתנדבים: הם נהנים לקבל אחריות ולהפעיל שיקול דעת מקצועי (Fischer & Schaffer, 1993). הם מצפים להיות חלק בלתי נפרד מהצוות המקצועי ושיהיה לכך ביטוי גם באחריות המעשית (Starnes & Wymer, 2001). עצמאות מתנדבים הולמת גם את הערכים הייעודיים של ארגוני מגזר שלישי. מכיוון שייעודם החברתי של ארגונים חברתיים הוא פיתוח חברה אזרחית, על מסגרת הניהול להיות כזו שמפתחת יכולת למודעות ותרומה חברתית. ניהול כזה צריך לשקף מעורבות, אוטונומיה, שותפות, חירות ויכולת ליזום מהלכים חברתיים (גדרון, 2010). ניהול כזה, המאפשר יוזמה ועצמאות, נתפס אצל מנהלים, גם בשדה המחקרי, כניהול נכון יותר של מתנדבים (Leonard, Onyx, & Hayward-Brown, 2004). ארגוני מגזר שלישי שינקטו סגנון משתף יוכלו לשפר תהליכי קבלת החלטות בארגון ולהשפיע לטובה גם על העצמת מתנדבים (מנו-נגרין, 2009).

מנקודת המבט של המתנדבים, עצמאות יכולה להיות גם מקור לחשש, למרות רצונם לניהול מעצים. עם תום ההכשרה מתנדבים נוטים לחוש בדידות וחוסר אונים (Skoglund, 2006). זהו רגע שביר למדי שבו מעוצבות תפיסותיהם (חסקי-לוונטל, 2005). מול "ירח הדבש" והאידיאליזם שעשויים לאפיין את תקופת ההכשרה, התחלת העבודה והמעבר לעצמאות עלולים לחולל נסיגה ולפתח אכזבה מההתנדבות. נסיגה כזו קורית, כשמתנדבים מתחילים להבין שאין ביכולתם להשיג את מה שקיוו לו או כשאין הארגון מייצג ערכים או נושאים שחשבו שיהיו במוקד ההתנדבות (Starnes & Wymer, 2001). הם מתקשים להתמודד עם מה שהם תופסים כאוטונומיה וניהול עצמי מרחיק לכת מדי (Leonard, Onyx & Hayward-Brown, 2004). מתנדבים אמנם רוצים לחוות למידה, אך זקוקים לביטחון בעשייתם. מכאן, שעל האוטונומיה להיות הדרגתית ומותאמת למיומנויותיהם ולהתייחס לוותק שלהם בעבודת ההתנדבות (Gooch, 2004). הדבר נכון גם לקבלת החלטות. לפי מנו-נגרין (2009) על מתנדבים להשתתף בקבלת ההחלטות בארגון. זהו חלק בהעצמתם ובשותפותם בו. גם אם אין הם משתמשים בזכות זו, חשוב להם לדעת שאפשרות זו פתוחה לפנייהם, כשירצו להשפיע (Leonard, Onyx, & Hayward-Brown, 2004). גם כאן הספרות מראה, שלא תמיד המתנדבים מסוגלים להתמודד עם האוטונומיה שניתנת להם ועם קבלת החלטות. לעתים הם חשים שיכולת הביטוי שלהם דלה או שאין הם מבינים נכון את מערך הכוחות בארגון. במצב כזה, טוענים החוקרים, המתנדבים מרגישים חשופים למניפולציות של בעלי תפקידים בארגון או מוטבי ההתנדבות (Gooch, 2004). החוקרים מסיקים אפוא, שגם כאן יש לאפשר למתנדבים לבחור את העיתוי שבו יתחילו להשתתף בקבלת ההחלטות ואת המשימות שבהן יקבלו אוטונומיה. המנהלים שרואיינו במחקר זה הדגישו את היתרונות שבמעקב אישי אחר המתנדבים, אך באין משאבים נטו לוותר עליו לטובת משימות אחרות כמו, למשל, ייזום פרויקטים חדשים ושיתופי פעולה עם ארגונים. על רקע העומס שהמנהלים נמצאים בו, המחקר מסכים שרכזים מסייעים הם כלי ארגוני חשוב שיאפשר לנהל מתנדבים בצורה תקינה (Bremer & Graeff, 2006). תפקיד הרכז יתמקד בעבודה אישית שוטפת עם מתנדבים: קשר עמם, ליווים ומתן מענה פסיכולוגי מקיף לצורכיהם. כך יוכלו מנהלי המתנדבים להתפנות לניהולם הכולל: תכנון תוכנית מתנדבים, הכשרה, הדרכה, בניית מערך תגמולים, גיוס משאבים וקידום שיתופי פעולה בין ארגונים (Stedman & Rudd, 2004).

סיכום ומסקנות

מחקר זה התמקד בתחום ניהול מתנדבים ובחן מהו ניהול מתנדבים יעיל מנקודת מבטם של מנהלים. במבט ראשון נראה שמדובר בניהול רגיל ושכדי להצליח יש לנהל באותה דרך שבה מנהלים עובדים בשכר, הן מבחינת הארגון (ראיית מקרו, יכולת הבנת השדה, יכולת ניהול עסקית) והן מבחינת המתנדבים (לדרוש מהם מחויבות, משמעת, עמידה בזמנים). מבט מעמיק יותר מגלה שניהול מתנדבים הוא תחום ייחודי הדורש דגשים אחרים. אף שכלי הניהול דומים (פיקוח, הערכת ביצועים, משוכ, חוזה עבודה), השיטות עצמן יכולות להיות שונות ואף רכות יותר, שיטות המדגישות את הצד הרגשי בעבודתם של מתנדבים. באין משאבי תגמול חומריים, עולה חשיבותם של התגמולים הלא חומריים – הבעת הערכה, הוקרה וחיבה. בסופו של דבר, סמכותם העיקרית של מנהלי מתנדבים נובעת מהיחסים האישיים שהם רוקמים עמם.

מקורות

- בן-אריה, נ' (2006). ניהול מתנדבים: האם ניהול מתנדבים דורש ניהול אחר? משאבי אנוש, 19 (217), 12-13.
- בן-דוד, מ', חסקי-לוונטל, ד', יורק, א' ורונאל, נ' (2004). התנדבות עובדת: ממצאי מחקר על מתנדבים והתנדבות במרכזי מידע ויעוץ לנוער, הפוך על הפוך. ירושלים: המוסד לביטוח לאומי ואוניברסיטת תל אביב.
- בן מאיר, ד' (1988). העבודה ההתנדבותית בישראל הלכה למעשה. ירושלים: כרטא.
- גדרון, ב' (1977). עבודת ההתנדבות והתגמולים ממנה. ביטחון סוציאלי, 14-15, 51-63.
- גדרון, ב' (1985). מנבאים של התמדה ונשירה אצל עובדים מתנדבים במרכזים קהילתיים. מגמות, כט, 180-190.
- גדרון, ב' (2010). קידום חברה אזרחית בארגוני מגזר שלישי באמצעות דפוסי מנהיגות משתפת, הרצאה מרכזית בכנס אתגרים במחקר והכשרה במגזר השלישי, כנס לציון תרומתו של פרופ' בני גדרון, המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן גוריון בנגב, 16.3.2010.

- דריהם, ר' (1999). הגורמים הקשורים בהתמדת מתנדבים. רמת גן: עבודת גמר לשם קבלת תואר מוסמך בעבודה סוציאלית, אוניברסיטת בר-אילן.
- דריהם, ר' ויורק, א' (2002). גורמים המשפיעים על מסירותם של מתנדבים, חברה ורווחה, 22 (3), 345-360.
- חסקי-לוונטל, ד' (2007). ניהול מתנדבים כפרופסיה מתגבשת בארגוני שירות. ביטחון סוציאלי, 74, 121-144.
- חסקי-לוונטל, ד' (2005). להיות או להדול: התמדה ונשירה בקרב מתנדבות: חקר מקרה במרכז לנפגעות תקיפה מינית בירושלים. ירושלים: בית הספר לעבודה סוציאלית, האוניברסיטה העברית בירושלים.
- ינאי-ונטורה, ג' (2004). דעיכתה של מוטיבציה – הגורמים הקשורים בנשירת מתנדבים. עבודת גמר לשם קבלת תואר מוסמך. באר שבע: אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.
- לוי, מ' (2005). הקשר בין סגנון המנהיגות של מנהלי התנדבות נוער והתפקיד ההתנדבותי לבין שביעון רצון, התמדה, העצמה וכוונות לעתיד של בני הנוער המתנדבים. רמת גן: בית הספר לעבודה סוציאלית, אוניברסיטת בר אילן.
- מנו-נגרין, ר' (2009). לנהל או להנהיג: יסודות הניהול, החזון והצלחה בארגונים שלא למטרות רווח בישראל. חיפה: פרדס.
- נידל-שמעוני, ב' (2007). עידוד מעורבות והתנדבות של אזרחים. שתי"ל, ירושלים: החברה למתנ"סים, מרכזים קהילתיים בישראל בע"מ.
- סלומון מ' (1997). "עזרת נשים" – משמעות ההתנדבות עבור מתנדבות במרכז סיוע לנשים מוכות. עבודה לקראת תואר מוסמך בעבודה סוציאלית, אוניברסיטת בר-אילן.
- סלומון, מ' ופלד, ע' (2000). עזרת נשים: משמעות העבודה ההתנדבותית עבור מתנדבות בקו חירום לנשים מוכות. חברה ורווחה, 20 (2), 193-212.
- פרידמן-גמליאלי, ס', יורק, א', קפלן, י' וזילברמן, ע' (2005). פרישה ופיטורי מתנדבים: עקרונות להתמודדות ניהולית. משאבי אנוש, 216, 58-65.
- פרידמן-גמליאלי, ס' (2008). ניהול מתנדבים הלכה למעשה. ירושלים: יד שרה, מכון לר לניהול התנדבות.
- קאופמן, ר', מירסקי, י' ואבגר, ע' (2005). גורמים המשפיעים על גיוס והפעלה של מתנדבים בשירותי רווחה: חקר מקרה של תוכנית התנדבות במרכז קהילתי יהודי ברוסיה. ביטחון סוציאלי, 68, 102-122.

- קוליק, ל' (2006). חוויית ההתנדבות ומשאבי ההתנדבות בקרב נשים בשירותי הרווחה – ניתוח משווה על פי תקופות חיים. ביטחון סוציאלי, 72, 77-103.
- רייזר, א' (2007). מה מנבא שביעות רצון והתמדה בהתנדבות לימשמר אזרחי? סוגיות חברתיות בישראל, 3, 76-102.
- שקדי, א' (2003). מלים המנסות לגעת: מחקר איכותני – תיאוריה ויישום. רמות: אוניברסיטת תל-אביב.
- Adams, C. H. & Shepherd, G. J. (1996). Managing volunteer performance: Face support and situational features as predictors of volunteers' evaluations of regulative messages. *Management Communication Quarterly*, 9 (4), 363-385.
- Arnett, D. B., German, S. D., & Hunt, S. D. (2003). The identity salience model of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 67 (2), 89-106.
- Ashcraft, R. F. & Yoshioka, C. F. (1997). Leadership practices of association for volunteer administration member. *Journal of Volunteer Administration*, 16, 20-27.
- Bennett, L., Ross, M. W., & Sunderland, R. (1996). The relationship between recognition, rewards and burnout in AIDS caring. *AIDS Care*, 8, 145-153.
- Black, B. & DiNitto, D. (1994). Volunteers who work with survivors of rape and battering: Motivation, acceptance, satisfaction, length of service, and gender differences. *Journal of Social Service Research*, 20, 73-97.
- Blake, R. & Jefferson, S. (1992). *Defection... why? An insight into the reasons for volunteers leaving*. York, UK: Kestrecourt Ltd.
- Bremer, S. & Graeff, P. (2007). Volunteer management in German national parks. *Human Economics*, 35, 489-496.
- Brudney, J. L. (2000). Volunteer administration. In S. J. Ott (Ed.), *Understanding nonprofit organizations: Governance, leadership and management* (pp. 329-338). Boulder, CO: Westview.

- Bussell, H. & Forbes, D. (2007). Volunteer management in art organization: A case study and managerial implication. *International Journal of Arts Management*, 9 (2), 16-28.
- Chacon, F., Vecina, M. L., & Davila, M. C. (2007). The three stage model of volunteers' duration of service. *Social Behavior and Personality*, 35 (5), 627-642.
- Chinman, M. J. & Wandersman, A. (1999). The benefits and costs of volunteering in community organizations: Review and practical implications. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 20, 46-64.
- Clary, E. G. & Orenstein, L. (1991). A functional analysis of altruism and pro-social behavior: The relationship of motives and abilities to helping behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 58-64.
- Clary, E. G., Snyder, M., & Stukas, A. A. (1996). Volunteers' motivation: Findings from a national survey. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25, 485-505.
- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivation of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (6), 1516-1530.
- Claxton, R. P. R., Catalan, J., & Burgess, A. P. (1998). Psychological distress and burnout among buddies: Demographic, situation and motivational factors. *AIDS Care*, 10, 175-190.
- Cnaan, R. A. & Cascio, T. (1998). Performance and commitment: Issues in management of volunteers in human service organizations. *Journal of Social Service Research*, 24 (3-4), 1-37.
- Cox, E. R. J. (2000). The call to mentor. *Career Development International*, 5 (45), 202-210.
- Cyr, C. & Doerick, P. W. (1991). Burnout in crisisline volunteers. *Administration and Policy in Mental Health*, 18 (5), 343-354.

- Dartington, T. (1996). Leadership and management: Oedipal struggles in voluntary organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 17 (6), 12-17.
- Ellis, S. J. (1996). *From the top down: The executive role in volunteer program success*. Philadelphia: Energize.
- Finkelstein, M. A. (2008). Volunteer satisfaction and volunteer action: A functional approach. *Social Behavior and Personality*, 36 (1), 9-18.
- Fischer, L. R. & Schaffer, K. B. (1993). *Older Volunteers. A Guide to research and practice*. Newbury Park, CA: Sage.
- Gay, P. (2000). Delivering the goods: The work and future direction of volunteer management. *Voluntary Action*, 2 (2), 45-57.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Gooch, M. (2004). Volunteering in catchment management groups: Empowering the volunteer. *Australian Geographer*, 35 (2), 193-208.
- Grube, J. A. & Piliavin, J. A. (2000). Role identity, organizational experiences and volunteer performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 1108-1119.
- Lammers, J. (1991). Attitudes, motives, and demographic predictors of volunteer commitment and service duration. *Journal of Social Service Research*, 14, 125-140.
- Leonard, R., Onyx, J., & Hayward-Brown, H. (2004). Volunteer and coordinator perspectives on managing women volunteers. *Nonprofit Management & Leadership*, 15, 205-219.
- Liao-Troth, M. A. & Dunn, C. P. (1999). Social constructs and human service: Managerial sense making of volunteer motivation. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 10 (4), 345-358.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.

- McCurley, S. & Lynch, R. (1996). *Volunteer management: Mobilizing all the skills in your community*. Downers Grove, IL: Heritage Art Publishing.
- Miller, L. E. (1985). Understanding the motivation of volunteers: An examination of personality differences and characteristics of volunteers paid employment, *Journal of Voluntary Action Research*, 14 (2-3), 112-122.
- Murk, B. J. & Stephan, J. F. (1991). Volunteers: How to get them, train them and keep them. *Economic Development Review*, 9 (3), 73-75.
- Nathason, I. L. & Eggleton, E. (1993). Motivation versus program effect on length of service: A study of four cohort of ombudservice volunteers. *Journal of Gerontological Social Work*, 19 (3-4), 95-114.
- Omoto, A. M. & Snyder, M. (1993). AIDS volunteers and their motivations: Theoretical issues and practical concern. *Nonprofit Management and Leadership*, 4 (2), 157-176.
- Omoto, A. M. & Snyder, M. (1995). Sustained help without obligation: Motivation, longevity of service, and perceived attitude change among AIDS volunteers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 671-686.
- Rehnborg, S. J. (2005). A few pointers on the unpleasant topic of firing volunteers. Retrieved December 15, 2007, from <http://network.bestfriends.org/news/print.aspx?np=1173>.
- Rentschler, J., Radbourne, R., & Carr, R. J. (2002). Relationship marketing: Audience retention and performing arts organization viability. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7 (2), 118-130.
- Ross, M. W., Greenfield, S. A., & Bennett, L. (1999). Predictors of dropout and burnout in AIDS volunteers: A longitudinal study. *AIDS Care*, 11 (6), 723-731.

- Rubin, A. & Thorelli, I. M. (1984). Egoistic motives and longevity of participation by social service volunteers. *The Journal of Applied Behavioral Sciences*, 20, 223-234.
- Ryan R. L., Kaplan R., & Grese R. (2000). Predicting volunteer commitment in environmental stewardship programmers. *Journal of Environmental Planning and Management*, 44 (5), 629-648.
- Shin, S. & Kleiner, B. H. (2003). How to manage unpaid volunteers in organizations. *Management Research News*, 26 (2-4), 63-71.
- Sills, D. (1957). *The volunteers: Means and ends in a national organization*. Glencoe: The Free Press.
- Smith, D. H. (1982). Altruism, volunteers and volunteerism. In J. D. Herman (Ed.), *Volunteerism in the eighties: Fundamental issues in voluntary action* (pp. 23-44). Washington, D.C.: University Press of America.
- Starnes, B. J. & Wymer, W. W. (1999). Demographics, personality traits, roles, motivations and attrition rates of hospice volunteers. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 9 (1-2), 97-118.
- Stedman, N. L. P. & Rudd, R. (2004). Volunteer administration: Theoretical dimensions of discipline. *Journal of Leadership Education*, 3 (1), 4-13.
- Wardell F., Lishman J., & Whalley L. (2000). Who volunteers? *British Journal of Social Work*, 30, 227-248.
- Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*, 26, 215-240.
- Wymer, W. W. & Starnes B. J. (2001). Conceptual foundations and practical guidelines for recruiting volunteers to serve in local nonprofit organization (part I). *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 9 (1), 63-96.
- Yanay-Ventura, G. & Yanay N. (2008). The decline of motivation? From commitment to dropout of volunteering. *Nonprofit Management and Leadership*, 19 (1), 65-78.

