מרטין ג' קאולינג חוזר להתארח אצלנו, והפעם הוא כותב על תשע התנהגויות שהוא אינו אוהב לראות בקרב מובילי פעילות התנדבותית.

אני ממש אוהב לראות אנשים ונשים מעורבים ותומכים ב פעילות התנדבותית על-מנת שתיעשה בצורה אפקטיבית, חיובית ובטוחה. במשך שנים רבות למדתי הרבה ממובילי התנדבות ומנהלי מתנדבים מסורים, משקיעים ומדהימים. אבל... יש תשע התנהגויות נפוצות שאני רואה שבהם מנהלי מתנדבים טועים לעיתים קרובות מדי. כשאני רואה אותן אני נאנח בתוך תוכי, משום שהתנהגויות פסולות ושכיחות אלה גוזלות מן הארגון את סיכוייו להצליח, ועשויות למנוע מן המתנדבים את מה שיכל היה להיות החוויה הכי טובה שלהם בחיים.

**1. הם לא בטוחים מהו תפקידם האמיתי**

האמת היא, שאף אחד לא קם יום אחד והחליט: "כשאגדל אני רוצה להוביל מתנדבים". מעטים מאוד מאיתנו מגיעים לתפקיד הזה בכוונת תחילה. רבים מאיתנו קיבלו את הובלת המתנדבים כנספח לתפקיד עמוס שהם ממלאים במוסד ללא כוונת רווח, או שהם נקלעו לתפקיד במשרה מלאה בדרך מקרית. בעיה מטרידה לא פחות היא שבממוצע, מנהלי מתנדבים מכהנים בתפקידם פרק זמן קצר בלבד. כתוצאה מכך, רבים מדי מהם לא מגיעים אף פעם להבנה אמיתית של תפקידם.

אילו שאלתי אתכם "מה התפקיד שלך כמנהל/ת מתנדבים", מה הייתם עונים ? תשובה טובה תהיה "אני רותמ/ת את הקהילה כדי לפתור נושאים או בעיות של הקהילה". אלא שרבים משיבים, כברירת מחדל, שהם " מגייסי מתנדבים" או "אני מכשירי מתנדבים" או "אני עוזרים למתנדבים". מדובר בהבדל יסודי ועמוק, ואני רוצה לקרוא תיגר על האופן שבו אתם רואים את תפקידכם. כשאתם מתמקדים בהיבט אחד של משרתכם וחושבים שזהו התפקיד כולו, אתם מחמיצים את העוצמה האמיתית של מלאכתכם: הכוח להניע ולרתום.

**2. חוסר התלהבות**

עד כמה אתם מתלהבים מהעבודה שלכם? יותר מדי עובדים הם שווי-נפש או שליליים בגישתם לתפקיד שלהם. מוביל מתנדבים, לעומת זאת, חייב להיות המעודד הראשי של המתנדבים. אי אפשר להניע ולרתום אנשים בצורה אפקטיבית אם אינכם מתלהבים מהם ומעבודתם. אנחנו מוכרחים להתרגש בכל לבנו מן העבודה שלנו. הלהט הזה מדבק ויש לו פוטנציאל ליצור תרבות התנדבות שהיא חיובית ומוצלחת.

ישנם דברים רבים שאפשר לעשות כדי לשמור על הלהט וההתלהבות. כדאי שיהיו לכם עמית אחד או קבוצת עמיתים שייתנו לכם השראה ועידוד. טוב לעצור לרגע ולהתבונן בהצלחות שלכם. הרשו לעצמכם לחלום קצת. אולי תירשמו להשתלמות. בעצם, כמעט שלא משנה מה תעשו, העיקר שלא תחסר לכם התלהבות.

**3. הם לא ממחישים את כוחה של ההתנדבות**

במציאות יש בדרך-כלל רק קול אחד שמייצג את ההתנדבות בארגון: קולו של מנהל המתנדבים. מעטים מבינים מה זו התנדבות ומעטים מדברים בשמה. מנהל המתנדבים חייב, משום כך, לייחס קדימות גבוהה לחינוך הארגון, לחפש בעלי ברית למעורבות בהתנדבות בכל שדרות הארגון, ולהשקיע בבעלי ברית שכאלה. אם אתם אלה שמשמיעים קול בשם ההתנדבות, זה דבר שמצפים לו ממילא. אם התמיכה במערך ההתנדבות מגיעה מכיוון מנהלת הכספים או מנהל התפעול, זה משהו שיעורר תשומת לב.

פעם, אחרי סמינר בארה"ב, סיפרה לי אשה אחת איך הפכה את המנכ"ל שלה לבעל ברית. אחד המתנדבים שלה נתן לה תרומה בסך 1,000 דולר עבור הארגון. באופן רגיל, היא הייתה שולחת את התרומה למחלקת החשבונות. אולם במקרה הזה, היא שלחה אותה ישירות אל המנכ"ל עם פתק שעליו כתבה: "עוד דוגמה לתרומה שתורמים המתנדבים שלנו". הצעד האחד הזה חולל שינוי אצל המנכ"ל, והוא זימן את מנהלת המתנדבים לישיבה כדי להבין מה קורה . כעבור 30 דקות הייתה למנכ"ל תפיסה חדשה לחלוטין לגבי מתנדבים, והוא הפך לדובר מס' 1 מטעם מנהלת המתנדבים.

**4. חוסר אסטרטגיה**

מדהים כמה ארגונים במאה ה-21 חסרי כיוון אסטרטגי למעורבות מתנדבים. האם חברי הדירקטוריון וההנהלה שלכם יכולים לנסח את הקשר בין התנדבות לבין הכיוון של הארגון? או שמא נדחקת ההתנדבות נדחקת לשורה אחת של קלישאות כמו 'מלח הארץ' בדו"ח השנתי?

מנהלי מתנדבים צריכים לדבר באופן ברור על אופן הפעלת המתנדבים, לוודא שהארגון שלהם מבין זאת, ולדאוג שהקשר בין מערך המתנדבים למשימה הכללית של הארגון ייכלל בכל המסמכים האסטרטגיים הרשמיים.

**5. מודדים את הדברים הלא נכונים**

יש שלושה מדדי התנדבות שבהם מנופפים מנהלים וארגונים. הראשון הוא כמה מתנדבים יש לנו. השני הוא כמה שעות בשבוע/בחודש/בשנה הם תורמים. השלישי הוא השווי הכספי של זמנם של המתנדבים. אך אלה נתונים סטטיסטיים חסרי משמעות. לאף אחד לא באמת אכפת מנתונים אלו מלבד מנהלי מתנדבים אחרים.

אך ישנם שלושה מדדים טובים יותר:

1. מהי ההשפעה של ההתנדבות על המתנדבים שלכם? צריך לשאול אותם ולכמת את התשובות.

2. מהי ההשפעה של ההתנדבות על הארגון שלכם? האם אתם דואגים לשמר ולחזק השפעה זו?

3. מהי ההשפעה של ההתנדבות על הקהילה שלכם?

אלה ההצהרות שאנחנו אמורים לשמוע מפי מנהלי מתנדבים על עבודתם.

**6. ניכור מצד העובדים בשכר**

הדברים הבאים יישמעו כמו דברי כפירה, אבל: יש כזה דבר, להתלהב יותר מדי מה תנדבות. מערכת היחסים בין המתנדבים לבין העובדים בשכר יכולה להיות טעונה, ולמעשה נדיר שתמצאו ביניהם הרמוניה. לעיתים קרובות מדי, במקום הרמוניה נוכל למצוא חשדות הדדיים ואפילו מלחמה גלויה.

הכרחי שמנהלי המתנדבים יתגברו על הדימוי שלהם כמי שמסנגרים אוטומטית על כל מתנדב ועל כל התנהגות של מתנדבים, ושאחרים יתחילו לראות בהם אישיות שמעודדת את כל הארגון. אם לא תגשרו על הפער הזה, תתחילו לגלות שהתפקיד שלכם נמצא במקום מבוּדד בתודעה של רוב מקבלי השכר בארגון.

**7. מנהלי מתנדבים עסוקים מדי**

אם אתם עסוקים מכדי לטפל בכל ההיבטים של תפקידכם (וזה מן הסתם המצב), הפתרון המובן מאליו הוא לגייס צוות של מתנדבים שיעבדו איתכם, כדי להסיר מעליכם חלק מן העומס. ובכל זאת, אני מוצא שההתנגדות הרבה ביותר לצעד זה מגיעה ממנהלי המתנדבים עצמם. התנגדות שכזו היא בלתי קבילה.

בעבודתכם, אתם צריכים להוות מופת להפעלת מתנדבים. באחד הארגונים, הפסקתי לערוך ראיונות ראשוניים למתנדבים אחרי 15 חודשים משום שהיה לי צוות של מתנדבים שערכו את כל הראיונות. כך גם לגבי חניכה. אחד המתנדבים שלי היה הספרן הראשי בספריית האוניברסיטה. הוא השתמש בכישורים שלו, וערך ביקורות על כל הניירת הפיזית והאלקטרונית. הוא היה מרוצה, ואני הייתי מרוצה, והניירת שלנו הייתה נראתה מדהים!

**8. אנחנו מקשים על ההתנדבות**

מאיה פרשה מעבודתה כמנהלת בחברת פרסום, והציעה להתנדב יום אחד בשבוע למען ארגון ארצי העוסק בספורט לנוער. הקבוצה הודיעה לה שהתפקיד היחיד הפנוי הוא לחתוך פירות באירועי ספורט כי "מתנדבים לא עובדים במשרד". אתם יכולים לשער בדעתכם איזו תדמית אשה שכזו הייתה יכולה להביא לארגון? איך היו יכולים להיראות החומרים והפרסומים שלהם? או איך היא היתה יכולה להקפיץ את גיוס התרומות?

אנו מונעים מאנשים מלהתנדב, אם משום שאיננו רואים תפקידים מסויימים כפתוחים למתנדבים, או משום שאנו דורשים שעות לא ריאליות ומעמיסים עליהם נטל הכשרה בלתי נחוץ. למשל, גיליתי ארגון שדרש מכל המתנדבים להשתתף בקורס אוריינות בן 40 שעות לפני שיוכלו ללמד פליטים את השפה האנגלית. מכיוון שרוב המתנדבים היו מורים לאוריינות פעילים, או גימלאים טריים בתחום, הם לא ראו את הצורך בקורס, ובחרו להתנדב במקום אחר. לא צריך להעמיס על כתפי המתנדבים ניירת מסורבלת כדי לעשות את העבודה.

בין אם מדובר בעניין משפטי, מוסרי, אתי או מעשי, בואו נעשה הכל כדי לאפשר למתנדבים לתרום למשימה שלנו.

**9. הבלגן חוגג**

יש לי בעיה עם מנהלי מתנדבים כשאני רואה או חווה התנהלות גרועה. באחד הארגונים, כשקיבלתי את התפקיד, אחד המתנדבים שאל אם כבר הסתכלתי במגירה השנייה. במגירה הזו היו 780 טפסי פניה ממתנדבים שבהם הארגון בכלל לא טיפל. זה לא מקצועי להניח למישהו שרוצה להתנדב לארגון לחכות במשך חודשים לתשובה. זה לא מקצועי לא להיות ערוכים להעסקת מתנדבים כשאלה מגיעים. וזה לא בסדר לבטל להם דברים כל הזמן או לא לומר להם תודה.

אתם צריכים להתאמץ להיות מקצועיים ככל האפשר. תמיד לחפש דרכים להשתפר. אני נדהם כשאני נכנס לארגון ומגלה שהם פועלים בדיוק כמו שפעלו תמיד. עמותה אחת שביקרתי בה עדיין השתמשה בעלון שעיצבתי בשבילם 15 שנה קודם לכן! זה אולי מחמיא, אבל זה ממש לא סימן של התקדמות וחדשנות.

אתם צריכים לשאול כל הזמן את המתנדבים שלכם איך אתם יכולים להשתפר. ארגנו "לקוח סמוי" שיבדוק את תהליכי הגיוס שלכם. אתם צריכים לבדוק באיזו מהירות מגיב הארגון שלכם לפנייה ראשונית. לבדוק איך מרגיש המתנדב שפונה אליכם. ואז לעשות שינויים.

אבל מה שלא תעשו, העיקר שלא תתפרסמו כמבולגנים בהעסקת המתנדבים.

נו, אז איך הלך לכם? בכמה מתשעת הסעיפים נתקלתם או הייתם מעורבים? ולעומת זאת, בכמה מהם אתם יכולים להצהיר שאתם חפים מכל אשמה? מה הדבר הראשון שאתם צריכים לשנות?

מרטין ג' קאולינג הוא סופר, מדריך ויועץ פופולרי ובעל ידע רב מאוסטרליה. מאחוריו מעל 30 שנות ניסיון בניהול עמותות, ממשלות ותאגידים. מרטין עובד עם ארגונים מכל העולם בנושאי התנדבות, מנהיגות, משילות ושינוי, ועבד בשותפות עם חברת רוב ג'קסון ייעוץ בע"מ על מיזמים בבריטניה ובאוסטרליה.

מרטין מתנדב בעצמו בתחום ההתמודדות עם חוסר דיור ועם עוני. [ניתן ליצור איתו קשר באמצעות לינקדאין](https://www.linkedin.com/in/martinjcowling/), <https://www.linkedin.com/in/martinjcowling/>

[פרטים נוספים על רוב ועל רוב ג'קסון ייעוץ בע"מ אפשר למצוא באתר](http://www.robjacksonconsulting.com/), <http://www.robjacksonconsulting.com/>

[הירשמו כאן כדי לקבל את הידיעון הדו-חודשי של רוב ג'קסון ייעוץ בע"מ](https://robjacksonconsulting.us2.list-manage.com/subscribe?u=8cab3c98f75464b52129ab49b&id=721f20960c), <https://robjacksonconsulting.us2.list-manage.com/subscribe?u=8cab3c98f75464b52129ab49b&id=721f20960c>

תיוגים:

השפעה, מדידת התנדבות, ניהול מתנדבים

[תמונה]

**רוב ג'קסון**, *יועץ, מדריך, מרצה וכותב המתמחה בהתנדבות. עוזר לבני אדם סביב העולם.*