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

אני ממש אוהב לראות אנשים ונשים נותנים מעצמם כדי לארגן פעילות התנדבותית ולתמוך בה על-מנת שתיעשה בצורה אפקטיבית, חיובית ובטוחה. במשך שנים רבות למדתי הרבה ממובילי התנדבות ומנהלי מתנדבים מסורים, משקיעים ומדהימים. אבל...

... יש תשע התנהגויות שאני רואה לעיתים קרובות מדי. כשאני רואה אותן אני גונח בתוך-תוכי, משום שהתנהגויות פסולות ושכיחות אלה גוזלות מן הארגון את סיכויו להצליח ומן המתנדבים את החוויה שיכלה להיות הטובה ביותר שלהם אי-פעם.

1. לא יודעים מהו התפקיד האמיתי שלנו

האמת היא, שאף אחד בעולם לא החליט: "כשאגדל אני רוצה להוביל מתנדבים". מעטים מאוד מאיתנו מגיעים לתפקיד הזה בכוונה תחילה. רבים מאיתנו קיבלו את הובלת המתנדבים כנספח לתפקיד ללא-כוונת-רווח שכבר היה מלא וגדוש, או נקלעו לתפקיד במשרה מלאה בדרך מקרה. בעיה מטרידה לא פחות היא שבממוצע, מנהלי מתנדבים נשארים בתפקידם פרק זמן קצר בלבד. כתוצאה מכך, יותר מדי מהם לא מגיעים אף פעם להבנה אמיתית של תפקידם.

אילו שאלתי אתכם "מה התפקיד שלך כמנהל/ת מתנדבים", מה הייתה התשובה? תשובה טובה תהיה "אני רותמ/ת את הקהילה כדי לפתור נושאים או בעיות של הקהילה". מה שעונים רבים כברירת מחדל הוא "אני מגייס/ת מתנדבים" או "אני מכשיר/ה מתנדבים" או "אני עוזר/ת למתנדבים". ההבדל הוא יסודי ועמוק, ואני רוצה לקרוא תיגר על האופן שבו אתם רואים את תפקידכם. כשאתם מתמקדים בהיבט אחד של תפקידכם וחושבים שזהו התפקיד כולו, אתם מחמיצים את העוצמה האמיתית של תפקידכם, הכוח להניע ולרתום.

2. חסרים התלהבות

עד כמה אתם מתלהבים מהעבודה שלכם? יותר מדי עובדים 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. עשו מה שתעשו, העיקר שלא תחסר לכם התלהבות.

3. לא מספרים על עוצמתה 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 ולחיפוש בעלי ברית למעורבות בהתנדבות בכל שדרות הארגון, ולהשקיע בבעלי ברית שכאלה. אם אתם אלה שמשמיעים קול בשם ההתנדבות, זה משהו שמצפים לו ממילא. אם התמיכה בהערכה באה 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 בשביל הארגון. באופן רגיל, הייתה שולחת את התרומה למחלקת החשבונות, לטיפולם. במקרה הזה, היא שלחה אותה ישרות אל המנכ"ל עם פתק שעליו כתבה: "עוד דוגמה לתרומה שתורמים המתנדבים שלנו". הצעד הבודד הזה עורר שינוי אצל המנכ"ל והוא זימן את מנהלת המתנדבים לישיבה כדי להבין מה הולך. כעבור 30 דקות הייתה למנכ"ל תפיסה חדשה לחלוטין לגבי מתנדבים והוא הפך למסבירן מס' 1 מטעם מנהלת המתנדבים.

4. אין אסטרטגיה

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

מנהלי מתנדבים צריכים לדבר ברורות על הכיוון של הפעלת המתנדבים, לוודא שהארגון שלהם מבין זאת ולדאוג שהקשר הזה למשימה הכללית של הארגון ייכלל בכל המסמכים האסטרטגיים הרשמיים.

5. מודדים את הדברים הלא נכונים

יש שלושה מדדי התנדבות שמנהלים וארגונים מנופפים בהם. הראשון הוא כמה מתנדבים יש לנו. השני הוא כמה שעות בשבוע/בחודש/בשנה הם תורמים. השלישי הוא השווי הכספי של זמנם של המתנדבים שלנו. אלה נתונים סטטיסטיים חסרי משמעות. לאף אחד לא באמת אכפת מזה חוץ מאשר למנהלי מתנדבים אחרים.

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 שכך יהיה?

3. מהי ההשפעה של ההתנדבות על הקהילה שלכם?

אלה ההצהרות שאנחנו אמורים לשמוע מפי מנהלי מתנדבים על עבודתם.

6. העובדים בשכר מנוכרים

הדברים הבאים יישמעו כמו דברי כפירה, אבל יש כזה דבר, להתלהב מההתנדבות יותר מדי!

מערכת היחסים בין המתנדבים לבין העובדים בשכר יכולה להיות טעונה. 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, והכרחי שאחרים יתחילו לראות בהם אישיות מעודדת של 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 לעשות זאת מגיעה ממנהלי המתנדבים עצמם. התנגדות שכזו בלתי קבילה.

עליכם לתת דוגמה להפעלת מתנדבים בעבודה שלכם-עצמכם. 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 עשה בקרה על כל הניירת של הרישומים הפיזיים והאלקטרוניים. הוא היה מרוצה, ואני הייתי מרוצה, והניירת שלנו הייתה טיפ-טופ!

8. אנחנו מקשים להתנדב

מרי פרשה מעבודתה כמנהלת בחברת פרסום והציעה להתנדב יום אחד בשבוע למען ארגון ארצי של ספורט 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 הייתה משפיעה על גיוס התרומות?

ארגונים חוסמים אנשים מלהתנדב, אם משום שאיננו רואים תפקידים מסויימים כפתוחים למתנדבים או משום שאנו דורשים שעות לא ריאליות או מעמיסים 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, עדיין עובדים או גימלאים טריים, הם לא הצליחו לראות את הצורך בקורס שכזה 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 ונמצא כל דרך אפשרית למתנדבים לתרום למשימה שלנו.

9. הבלגן חוגג

יש לי בעיה עם מנהלי מתנדבים כשאני רואה או חווה התנהלות גרועה. באחד הארגונים, כשקיבלתי את העניינים לידיי, אחד המתנדבים שאל אם כבר הסתכלתי במגירה השנייה. במגירה הזו היו 780 טפסי בקשה ממתנדבים שהארגון בכלל לא עיבד. זה לא מקצועי להניח למישהו שרוצה להתנדב לארגון לחכות במשך חודשים לתשובה. זה לא מקצועי אם אתם לא נערכים להעסקת מתנדבים כשאלה מגיעים. זה 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! מאוד מחמיא, אבל בכלל 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.

עשו מה שתעשו, העיקר שלא תתפרסמו כמבולגנים בהעסקת המתנדבים.

אז איך הלך לכם? מתוך התשע, בכמה נתקלתם או הייתם מעורבים?

ולעומת זאת, בכמה אתם 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 עם עמותות, ממשלות ותאגידים.

מרטין עובד עם ארגונים מכל העולם על 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>

מתוייג:

השפעה,

מדידת התנדבות,

ניהול מתנדבים

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