

פרישה ופיטורי מתנדבים –

עקרונות להתמודדות ניהולית: תפיסתית, רגשית וביצועית

סיגל פרידמן-גמליאלי

פרישה ופיטורי מתנדבים הוא נושא המטריד רבות ארגונים המעסיקים מתנדבים. בסקר שערכה אן קוק (Cook, 1992) היא מצאה כי 82% מרכזי ההתנדבות שהשתתפו במחקר דירגו את ההחלטה לפטר מתנדבים כקשה עד קשה מאד. 60% דיווחו שהם דחו את ההתמודדות בסוגיה כשהם נתקלו בה.

למעשה המונח של פיטורי מתנדב או פרישה של מתנדב היזומה על ידי הארגון מעורר תמיהה לא פעם. כיצד אפשר לפטר מתנדב? הלא המתנדב נרתם לפעילות בארגון מרצונו החופשי, ללא תמורה חומרית. כיוון שכך, לכאורה אין מקום לסנקציות כלשהן כלפיו, וודאי שלא לפיטורין, שהרי ממילא אין כאן קשר חוזי פורמלי מחייב.

בפועל המציאות הארגונית מורכבת הרבה יותר. קיימים מצבים בארגון שבהם ניתן לזהות העדר התאמה בין המתנדב והתפקיד או המתנדב והארגון. העדר התאמה זו בא לידי ביטוי בביצוע לקוי של התפקיד על ידי המתנדב, במחויבות לא מספיקה לביצוע התפקיד, בשירות הפוגע בלקוחות פנימיים וחיצוניים, עד כדי פגיעה במטרות ובאתיקה הארגונית. ארגון השואף להעניק איכות שירותית גבוהה ללקוחותיו אינו יכול לקבל מצבים של פגיעה שיטתית באיכות השירות, גם אם זו נגרמת על ידי מתנדבים.

בנוסף, קבלה של כשלים בתפקוד מתנדב יוצרת בלבול ומסר כפול לעובדי הארגון ומתנדביו: האם יש הערכה אחרת לביצועי העובדים בשכר מחד וביצועי המתנדבים מאידך? האם זה אומר שהארגון ממילא לא מחשיב את עבודת המתנדבים (McCurlley, 1993)?

יחד עם זאת פיטורין נתפסים כהליך קשה וכואב. דבר זה מקבל ביטוי במחקרים שנערכו בתחום פיטורי עובדים (רוזנבלט וספר, 2000), על פי הם היחיד המפוטר עלול לסבול מתסמינים פסיכוסומטיים, הפרעות פיזיולוגיות ועמדות שליליות כמו אי-שביעות רצון מהחיים.

תסמינים אלו קשורים בחוויה של אובדנים שונים הנגרמים עם הפיטורין: אובדן זהות, קשרים חברתיים מחוץ למשפחה הגרעינית, פעילות מסודרת ומובנית, פיתוח כישורים ויצירתיות, חלוקת זמן, תחושת תכלית. בהקשר לחיי העבודה מוזכר כמובן גם אובדן של הכנסה כספית ושליטה הכרוכה בכך (מלמד, ש. ושות', 1991).

ניתן לומר כי התסמינים השליליים המיוחסים לפיטורין כמו גם האובדנים הקשורים בהם, רלבנטים גם עבור מתנדבים, למעט אובדן ההכנסה הכספית (אם כי אין להתעלם מכך שלעיתים יש תגמולים חומריים להתנדבות כמו נסיעות, ארוחות, מתנות וכדומה).

כיוון שכך, בארגונים רבים המעסיקים מתנדבים, עולה דילמה לא פשוטה: מן העבר האחד ניצבים הצרכים, המטרות והאתיקה הארגונית, ומן העבר השני נמצאת מסורת של מחויבות עמוקה למתנדב, שמלווה, לא פעם, במערכת של קשרים רגשיים בין המנהל למתנדב, בין אם המנהל הוא עובד בשכר ובין אם הוא מתנדב.

ניהול מתנדבים מבוסס על היבטים ניהוליים "רכים": מכוונות לאנשים, דגש על הנעה ותגמול של המתנדב, והתייחסות למכלול הצרכים שלו. ניהול מסוג זה ממחיש עוד יותר את המורכבות

העומדת בפני מנהל מתנדבים, הנדרש להתמודד עם סוגיה של פיטורין או פרישה של המתנדב היזומה על ידי הארגון.

ההתמודדות הארגונית היומיומית עם דילמה זו, מחייבת אותנו "להכיל" את הסתירה הראשונית הנתפסת, שבין התנדבות ופיטורין, בין הארגון כמערכת החותרת להשגת מטרות ובין היחיד המתנדב.

חשוב לציין כי הסוגיה של פיטורין או פרישה של מתנדבים היזומה על ידי הארגון, מחדדת את הצורך לנקוט עמדה לגבי שאלות יסוד בתחום של ניהול מתנדבים. האם יש לראות בהתנדבות ביטוי של "טוב לב" או "עזרה לארגון", או שיש לראותה ככח ארגוני פורמלי המנוהל בכלים מקצועיים? האם יש לראות במתנדבים עובדים לכל דבר, פרט לשאלת השכר, או שהם בעלי מעמד ארגוני אחר, המחייב את הארגון לפתח אסטרטגיות ניהוליות שונות במהותן מאסטרטגיות לניהול עובדים בשכר? בנוסף, מהם העקרונות המארגנים של החוזה הפסיכולוגי, הגלוי והסמוי, בין הארגון למתנדב? האם יש כאן "עסקה" לא מאוזנת בבסיסה, על פיה הארגון מחויב מוסרית להעסיק את המתנדב בכל תנאי?

בהקשר זה העלה יורק (2005) מספר תהיות: "האם תיתכן שותפות בה שותף אחד יכול לפרוש ממנה בכל עת שירצה, בו בזמן שהשותף השני אינו רשאי להתיר את הקשר ביניהם בכל דרך שהיא? אין ההגיון סובל רעיון זה. האם איש ה"מסכן" מתן שירות או לקוחותיו יורשה להמשיך לעבוד בו? האם מצב זה שונה אם העובד מועסק בהתנדבות? מה קורה כאשר אין העובד (בשכר או בהתנדבות) "מסכן" את השירות או את לקוחותיו, אך פוגע בו או בהם, או מגיש שירות נחות ולקוי?"

מטרתו של מאמר זה להציע אופן התבוננות על פרישה ופיטורי מתנדבים וכן להציע כלים ניהוליים להתמודד עם סוגיה זו.

בניית תשתית ארגונית לפרישה ופיטורי מתנדבים

ראשית, ארגון המעסיק מתנדבים נדרש לבחון את המורכבות הארגונית, תפיסתית ורגשית של פיטורין ופרישה יזומה של מתנדבים, וללבן את הקשיים והכאב העולים סביב נושא זה. יש לבחון את המתח שבין המחויבות למטרות הארגוניות והמחויבות למתנדב כיחיד, ולאתר את המלכודות, המייצרות לא פעם "תקיעות ארגוניות" וקושי לפעול בסוגיות אלו. על ידי העלאת נושא זה למודעות וה"דיבור" עליו, ניתן ליצור הטמעה ראשונית של נושא הפרישה והפיטורין בתרבות הארגונית, ומיסוד השיח הארגוני בנושאים אלו.

שנית, יש לגבש מדיניות ארגונית בנושא פרישה/פיטורין, ולידע את המתנדבים והעובדים לגביה (McCurley, 1993). גיבוש מדיניות הוא צעד חיוני בסוגיה כה רגישה, המשפיעה על הארגון כמערכת ועל המתנדבים כיחידים.

במסגרת מדיניות זו יש להבהיר כי ניהול תהליכי פרישה ופיטורין של מתנדבים הם, מחד, כורח המציאות ופועל יוצא של מחויבות הארגון למתן שירות איכותי, ומאידך, פרישה של מתנדבים היזומה על ידי הארגון ופיטורין, הם **נקודת קצה בלבד של ניהול אפקטיבי של מתנדבים, ואינם מהווים התמודדות העומדת בפני עצמה עם קשיים בתפקוד**

המתנדב. כלומר הפרישה והפיטורין הם הצעד האחרון שארגון נוקט, לאחר שכבר מיצה את שלל האפשרויות להתמודדות עם תפקוד לקוי של מתנדבים.

אפשרויות אלו כוללות מתן משוב שיטתי ובניית תכנית שיפור, פיקוח מחודש (הגדרה מחודשת של חוקי הארגון וגבולות התפקיד), שיבוץ מחדש (הצבת המתנדב בתפקיד ו/או במחלקה אחרת), הדרכה נוספת והקניית מיומנויות נדרשות, התאווורות ורענון (יציאה לחופשה).

(McCurley, 1993). ניסוח מדיניות באופן זה מאפשר המנעות משני מצבים בעייתיים: האחד אי טיפול נאות ובזמן בתפקוד לקוי של מתנדב, והשני התמודדות עם בעיה זו באמצעות פיטורין או פרישה, ללא מיצוי אפשרויות אחרות, "רכות" יותר, להתמודדות.

במסגרת ניסוח המדיניות לפרישה ופיטורי מתנדבים יש מקום לשקול קביעת גיל פרישה מההתנדבות, ותנאים אחרים. על ידי קביעת גיל פרישה ניתן לתחם את ההתנדבות ולבססה בהקשר פורמלי יותר. על ידי כך ניתן אולי להקל את ביצוע ההחלטה וקבלתה על ידי המתנדב, במיקרים של חוסר התאמה על רקע של גיל, בריאות, יכולת, זמן פנוי וכדומה.

יחד עם זאת יתכן וקביעת גיל פרישה עלולה ליצור אפליה גילית וכיוון שכך אינה במקומה.

שלישית, יש לבנות אסטרטגיות יעילות לניהול מתנדבים המדגישות עקרונות של העסקה עניינית ומקצועית של מתנדבים. אלה כוללות הגדרת תפקיד, מטרות ויעדים הניתנים למדידה, תאום ציפיות עם המתנדב, המדגיש מחויבות וביצוע איכותי של התפקיד, קביעת תקופת ניסיון, בניית חוזה העסקה עם המתנדב לטווח של שנה עד שנתיים, כאשר בתום התקופה מתבצעת הערכה מחדש של התפקוד, הערכה מעצבת ונמשכת של עבודת המתנדב ומתן משוב שוטף על תפקוד ואיכות הביצוע, הכולל בניית תוכנית שיפור במידה ונדרש.

רביעית, ניתן למנות בעל תפקיד שיסייע בעת מצבים של אי - התאמה או קשיים בתפקוד של מתנדבים. בעל תפקיד זה יהיה מנהל מתנדבים וותיק, בהתנדבות או בשכר, ולא אדם מחוץ למערכת העבודה היומיומית.

כמו כן רצוי לבנות מערך של הכנה לפרישה (בעיקר למתנדבים מבוגרים או קשישים), הכולל עבודה קבוצתית ואישית (בדומה להכנה לפרישה המקובלת בקרב עובדים בשכר), וכן מערך של ליווי ותמיכה לפורשים, כולל קשר עם בני המשפחה.

מערך של הכנה לפרישה מהעבודה נתפס כהליך חיוני, המקל על הפורש מהעבודה להסתגל לתפקידו החברתי החדש, מצייד אותו במידע נדרש ומפתח מוטיבציה לתכנן את שלב החיים הבא (קינג, 1985). נראה כי הדברים רלבנטים גם בהקשר לפרישה מהתנדבות, שמשמעה, בדרך כלל, עבור אנשים קשישים הינו תום תקופת הפעילות הציבורית הממוסדת.

לסיכום סעיף זה חשוב לציין, כי עבודה שוטפת יעילה עם המתנדבים, עשויה לצמצם עד למינימום את הצורך להתמודד עם פיטורי מתנדב.

ניהול תהליך פרישה ופיטורין

חשוב לראות את הפרישה או הפיטורין של המתנדב כהליך המחייב התפתחות הדרגתית, צעד אחר צעד, המלווה בניהול דיאלוג עם המתנדב. בתהליך זה, הצעד הראשון הינו התבוננות ומעקב מסודר, לאורך תקופה מוגדרת אחר תפקוד המתנדב, זיהוי ומיקוד נקודות חוזק וחולשה, ואיסוף דוגמאות רלבנטיות.

במסגרת זו יש לעמוד מקרוב על המניעים והצרכים הייחודיים של המתנדב, והשינויים שחלו בהם במהלך "קריירת ההתנדבות". ניתן לערוך הבחנה בין מתנדבים שההתנדבות מהווה עבורם עוגן מרכזי בזהות ובעצמיות שלהם, ובין מתנדבים שההתנדבות מהווה עבורם תפקיד נוסף, לעיתים לא משמעותי במיוחד, במכלול התפקידים החברתיים שלהם. יש לציין כי הקושי של פיטורין מתעצם כמובן דווקא עם מתנדבים שההתנדבות עבורם היא עוגן מרכזי של העצמיות והזהות. בהתאם לזיהוי המניעים והצרכים יש לבצע את ההתמודדות הניהולית. כאמור קודם לכן, רצוי לנקוט בתחילה באסטרטגיות התמודדות "רכות": משוב, פיקוח מחודש (הגדרה מחודשת של חוקי הארגון וגבולות התפקיד), שיבוץ מחדש (הצבת המתנדב בתפקיד ו/או במחלקה אחרת), הכשרה נוספת, התאוררות ורענון (יציאה לחופשה). לאחר שכל האפשרויות לשיפור התפקוד מוצו ללא פתרון, נדרשת הערכה נוספת של חוסר ההתאמה של המתנדב לתפקיד ולארגון, מיקוד הקשיים וזיהוי ה"קווים האדומים" של הארגון, וקבלת החלטה על פיטורין או פרישה יזומה על ידי הארגון. בשלב זה יש לבחור באסטרטגיה של ניהול התהליך מול המתנדב, אסטרטגיה ישירה או עקיפה, בהתאם לצרכים של המתנדב, הסיטואציה הארגונית, והסגנון האישי של מנהל המתנדבים. אסטרטגיה עקיפה היא למעשה בניית הגדרת מצב של פרישה ולא של פיטורין. על ידי הגדרת מצב של פרישה המנהל פועל באמצעים שונים על מנת ל"גלגל" את היוזמה לפרישה לידי המתנדב, עם זאת על ידי משוב שיטתי, או ערנות להזדמנויות שבהן המתנדב "פותח חלון" ליציאה שלו מהמערכת ושימוש בהן. על פי העניין, ניתן לנסות לאתר ערוץ המשכי לקשר של המתנדב עם הארגון, ע"י מינוי המתנדב לתואר כבוד, שותפות לפרויקט ייעוצי, חברות במועדון חברתי של הארגון וכדומה.

חשוב לציין שמתנדבים רבים עשויים לחוש בעצמם כי תפקודם אינו מספק, אם על רקע של גיל או על רקע אחר. התחושה של "עושים לי טובה" או "מחזיקים אותי" ללא תועלת אמיתית לארגון, אינה תחושה נעימה. כיוון שכך, מתנדבים רבים זקוקים רק לרמז, ולקבל סיוע חיצוני בביצוע השינוי והפרדה מהרגל ההתנדבות המוכר (גולדברג, 2005).

ניהול שיחת הפרישה

לעיתים, יש לנקוט בגישה ישירה, במסגרתה מנהל המתנדבים אומר באופן מפורש למתנדב כי הוא לא יוכל להמשיך בהתנדבות. אפשרות זו היא אפשרות קשה וכואבת יותר, אך לעיתים אין מנוס ממנה. חשוב להדגיש, שבבסיס נקיטת צעד כזה, עומדת התמודדות של מנהל המתנדבים עם עצמו. המנהל מתמודד עם הפחדים שלו לגבי גורל המתנדב (ביחוד אם מדובר במתנדב מבוגר): "אם הוא יפסיק להתנדב לא תהיה לו סיבה לקום מחר בבוקר". המנהל עלול לתפוס את עצמו כמי שפוגע פגיעה קשה במתנדב. יחד עם זאת, חשוב לציין כי אנשים קשישים מפתחים מנגנוני הגנה יעילים יחסית, וכך הם שומרים על עצמם ומצליחים להתמודד עם אובדנים קשים יותר כמו חולי או אלמנות. אנשים צעירים ניתן לחזק באמצעות הדגשת הצדדים החזקים שלהם וזיהוי אפשרויות טובות להמשך התנדבות בארגון המציע תפקידים מתאימים יותר (גולדברג, 2005). יש לקיים את השיחה עם המתנדב בפרטיות ובמקום שקט. השיחה יכולה להיפתח בהתייחסות לתהליך המשוב המקדים שבוצע עם המתנדב, להעלות את נקודות החולשה ונקודות החוזק, ולהודיע למתנדב כי הוא לא יוכל להמשיך ולהתנדב. חשוב להכיר תודה על ההתנדבות והתרומה למען הארגון. יש לבצע את ההודעה באופן ישיר, עינייני וברור, כדי לא להשאיר פתח לתקווה

ולאי הבנות, כך שלמחרת בבוקר המתנדב יופיע להתנדבות כאילו לא נאמר דבר. בד בבד יש לשמור על סגנון מכבד, רגוע וקר רוח. יש לגלות אמפטיה לקשיים, ולהכיל את הכאב והכעס של המתנדב. חשוב להימנע מויכוח ומייעוץ למתנדב, כיון שבעיתוי זה הדבר עלול לבלבל אותו. יש מקום לשדר אופטימיות ומבט לעתיד, להמשך עשייה שתהיה משמעותית למתנדב גם במרחב הפרטי, במסגרת המשפחתית וכדומה. במקרים מסוימים, בשיחה נוספת, כדאי לפנות ל"בוגר" של המתנדב ולבחון באופן רציונלי את הקשיים וההזדמנויות הקיימות עבורו לאחר תקופת ההתנדבות.

סיום התהליך

לעיתים יש לשקול משלוח מכתב למתנדב שמתעד את החלטת הפרישה. הפרידה מהמתנדב צריכה להעשות במסגרת טקס סיום מכובד, והענקת תעודת הוקרה למתנדב. יש מקום לבנות מנגנונים לתמיכה אישית וקבוצתית במתנדבים שפוטרו או פרשו. מנגנונים אלו עשויים להיות יעוץ, ליווי ותמיכה בבניית מסגרת החיים שלאחר ההתנדבות, תכנון פנאי, חשיבה על מסגרות התנדבות אלטרנטיביות, ובניית משמעות בתוך המעגל המשפחתי. מתוך הספרות בנושא פיטורין ואיום בפיטורין על עובדים עולים מספר ערוצים לעבודה קבוצתית שעשויה לתמוך בפורש או במפוטר (זהר, 1993). ניתן לבחון רלבנטיות של ערוצים אלו גם במסגרת יעוץ אישי.

ראשית, יש לפתח במסגרת הקבוצה, "תכנית עבודה" יישומית עבור הפורש או המפוטר ל"יום שאחרי" ההתנדבות, תכנית עבודה הנשענת על חיפוש מידע על אפשרויות אמיתיות לפעילות, ובניית אסטרטגיות פעולה רלבנטיות במסגרת תכנית העבודה. שנית, יש לסייע למתנדבים הפורשים/מפוטרים לבנות מערכת תמיכה חברתית, ללמוד להתחלק ולהעזר באחרים. שלישית יש לאפשר למידה של איזון תחומי חיים, ובניית מערך מאוזן של פעילות פנאי, משפחה, תרבות ספורט וכדומה. רביעית, יש לסייע למתנדב בלימוד ותרגול של טכניקות שליטה במחשבות חודרניות או חוזרות, האופייניות למצבי חרדה. חמישית, אפשר לעזור למתנדב לפתח פרויקט אישי המהווה עיסוק אתגרי במישור הביתי או הציבורי. פרויקט מסוג זה עשוי להוות מעין "פעולת הסחה" לכאב הכרוך בשינוי, בפרישה או בפיטורין, ולהוות מנוף לעשייה משמעותית בתחום אחר.

ביבליוגרפיה

גולדברג, נ. (2005). תקציר הרצאת סיכום לכנס בנושא פרישה ופיטורי מתנדבים, ירושלים : המכון לפיתוח וחקר ההתנדבות בישראל מיסודה של יד שרה ואוניברסיטת בר - אילן (פנימי).

זהר, ד. (1993). "שיפור דרכי התמודדות בלחץ של איום בפיטורין", מתוך ד. כהן, (עורך), היבטים חברתיים וכלכליים בצמצום כח אדם, עמ. 49-55, חיפה : הטכניון.

יורק, א. (2005). דברי פתיחה לכנס בנושא פרישה ופיטורי מתנדבים, ירושלים : המכון לפיתוח וחקר ההתנדבות בישראל מיסודה של יד שרה ואוניברסיטת בר-אילן (פנימי).

מלמד, ש. נחנזון, ת. בן אבי, ע. קרונגרד, ר. (1991). השפעת אובדן מקום העבודה על בריאותו הפיזית והנפשית של העובד, רעננה : בית חולים לווינשטיין.

רוזנבלט, ז. ושפר, ז. (2000). אתיקה ואחריות חברתית בתהליכי פחיתה ארגונית מתוך ד. יזרעאלי ונ. זוהר (עורכים), אתיקה ואחריות חברתית : עיונים ישראלים, עמ. 219-244, תל אביב : ציריקובר.

קינג, י. (1985). הכנה לפרישה : מדריך למתכנן ולמארגן, ירושלים : הרשות לפנסיונרים ולקשישים, המוסד לביטוח לאומי ומשרד העבודה והרווחה.

Cook, A. (1992). "Retiring the volunteer: Facing reality when service is no longer possible", *Journal of Volunteer Administration*, Summer:18-21.

McCurley, S. (1993). "How to fire a volunteer and live to tell about it", *Grapevine*, Jan/Feb.