

מודל התפתחותי לליווי בני/בנות נוער מתנדבים/ות

כלי מקצועי לליווי מתנדבים

פותח על ידי צוות תחום התנדבות

2014

מודל התפתחותי לליווי בני נוער מתנדבים

ליווי בני נוער מתנדבים, הוא חלק חיוני ובלתי נפרד מתהליכי ההדרכה והשימור שלהם. להבדיל מהדרכה קבוצתית, ליווי בני נוער מתנדבים מתבצע לרוב באופן פרטני והוכח כי הוא תורם משמעותית למוטיבציה ולשימור של בני נוער מתנדבים לאורך זמן. כך, למשל, בעבודת התזה של ציפורה והפור שעסקה בהתמדת בני נוער בהתנדבות, נמצא כי בני נוער זקוקים להדרכה קבוצתית ופרטנית במקביל וכי זו חיונית להתמדתם בפעילות. עם זאת, נמצא כי ההדרכה נתפסת כיעילה רק כאשר היא טובה ומתאימה לצרכי המתנדבים. מטרת כלי זה, היא לבחון את הדרכים האפקטיביות ביותר לביצוע ליווי של בני נוער מתנדבים, באופן שיהיה מותאם לצרכיהם ושיתרום ויעצים את חווית ההתנדבות.

מה מטרת הליווי?

סיגל פרידמן גמליאלי מתארת בספרה "ניהול מתנדבים הלכה למעשה" כי מערכת היחסים בין מנהל ההתנדבות למתנדב מאופיינת בקשר אישי וכוללת מרכיבים של תמיכה, פיקוח, העצמה ושיתוף. תמיכה משמעה מתן אמון וכבוד למתנדב, הקשבה לו וגילוי רגישות לצרכיו וכן מתן יחס אישי וחם. הפיקוח על ביצוע התפקיד מבטיח את איכות העבודה, בהצבת סטנדרטים וגבולות, בהגדרת יעדים להישגים נוספים ובמתן משוב מידי. שיתוף המתנדב בתהליכי קבלת החלטות, בעיקר אלו הנוגעות לעבודתו, יעודד מעורבות ותחושת שייכות של המתנדב והעצמת המתנדב יכולה לחזק את אמונתו ביחס ליכולתו להשפיע ולפתור בעיות.

ליווי מתנדבים מהווה ערוץ דרכו ניתן להביא לידי ביטוי מרכיבים אלו של מערכת היחסים בין הנער המתנדב לבין מנהל ההתנדבות. בליווי המתנדב, מטרתנו היא לוודא כי המתנדב מבצע את תפקידו באופן איכותי ואפקטיבי המקדם את המטרה לשמה הוא מתנדב ובמקביל אנו מבקשים לתרום להעצמת המתנדב, לאפשר לו ביטוי אישי ולעורר בו תחושת ערך עצמי וסיפוק.

מדוע מודל התפתחותי לליווי בני נוער מתנדבים?

מודלים התפתחותיים של חניכה וליווי, הם מודלים נפוצים בשדות עיסוק המשיקים לזה של מנהל ההתנדבות, כגון בשדה הטיפול, בהוראה ובתחומי המנטורינג העסקיים. בבסיסם של המודלים ההתפתחותיים עומדת ההנחה כי למידה וצמיחה אישית הן תהליכים מתמשכים, מתפתחים, לאורך כל החיים ועל כן גם תהליכי למידה וחניכה, צריכים להיות מתמשכים ומתפתחים, או במילים אחרות: דינמיים. ככל שהתלמיד או החניך צובר יותר בטחון, ניסיון וידע, משתנים צרכיו, ועל כן גם על אופי, טבע ותדירות הליווי, להשתנות בהתאם.

מודל החניכה והליווי ההתפתחותי הנפוץ ביותר בתחום הטיפולי, הוא המודל של Stoltenberg and Delworth, המזהים שלושה שלבי התפתחות מקצועית של מטפל, המקבל ליווי מקצועי החל מתחילת דרכו ומדגישים מהם המאפיינים והצרכים של המטפל המתחיל, בכל אחד מן השלבים הללו. בכלי זה, אנו מביאים אדפטציה של מודל התפתחותי, אל עולם התנדבות הנוער.

צרכים שונים, שלבים התפתחותיים שונים, ליווי שונה

אימוץ מודל התפתחותי, משמעו כי אנו רואים בליווי תהליך התפתחותי שהוא פונקציה של השלב בו מצוי הנער המתנדב בהתנדבות: יכולותיו, מיומנותיו, הידע שלו ומידת המעורבות והמחויבות שלו. כל שלב התפתחותי שכזה, מעלה כאמור צרכים שונים מתהליך הליווי. נער מתנדב בתחילת דרכו, זקוק לליווי מסוג שונה ממתנדב ותיק בארגון, שחש בטחון רב לגבי תפקידו והנדרש ממנו.

מודל זה יוצא מנקודת הנחה, כי מנהל ההתנדבות ביצע ומבצע את יתר התהליכים של ניהול מתנדבים באופן מקצועי ושוטף. קרי, שתהליכי איתור הצרכים, הגדרת התפקידים, הגיוס, המיון והקליטה נעשו באופן מיטבי, כך שהמתנדב מצוי בתפקיד שמתאים לו ולכישוריו ומספק לו הזדמנויות להתפתחות. במידה וכך הדבר, ליווי מוצלח המותאם לצרכיו, ישפר משמעותית את שימור הנער המתנדב בתפקידו לאורך זמן.

הטבלאות הבאות, המבוססות על מודל התפתחותי זה, מציגות שלושה שלבים שונים בהתפתחות המתנדב. **המתנדב הנלהב, המתנדב השברירי והמתנדב המועצם.** בכל אחת מן הטבלאות סיכמנו את התכונות והמאפיינים של הנער המתנדב בשלב זה וכן את הצרכים שעולים ממנהל ההתנדבות, לצד דברי הסבר.

שלב ראשון: המתנדב הנלהב

למה הוא זקוק?	מאפייני המתנדב	תכונות המתנדב
<ul style="list-style-type: none"> • רגישות לחששותיו מהמצב החדש • עידוד לעצמאות ולאוטונומיה • תמיכה תוך השארת מקום לאי-ודאות ולהתנסות • התמקדות בחוזקות של המתנדב • ליווי צמוד יחסית 	<ul style="list-style-type: none"> • מתמקד במיומנויות בסיסיות • מונע על ידי חרדה והתלהבות בו זמנית • מחפש מודל לחיקוי • לומד את "הדרך הנכונה" לבצע דברים ("לפי הספר") • תלותי מאוד ומרוכז בעצמו • אינו יודע את מה שאינו יודע • מתקשה בעימותים ובחשיפה עצמית • מגלה את הפער בין הציפיות למציאות 	<ul style="list-style-type: none"> • תלותי • סקרן • תמים • מרוכז בעצמו • מתלהב • מתוסכל בקלות • דורש תשומת לב

שלב המתנדב הנלהב, מאפיין בני נוער מתנדבים חדשים, שרק לאחרונה הצטרפו לארגון. השלב מכונה "המתנדב הנלהב" היות ומדובר בשלב בו רמת העניין, הסקרנות והמוטיבציה היא יחסית גבוהה, אך לצידה מתקיימות גם לא מעט חששות ואי ודאות- מה מצופה ממני? מה עלי לעשות? האם יש לי את כל הכלים שלהם אני זקוק על מנת להצליח? וכיו"ב.

בשלב ראשוני זה המתנדב מרוכז יחסית בעצמו ובצורך שלו ללמוד את שדרוש ממנו ולהשתלב בפעילות, הוא מגלה תלותיות יחסית גבוהה במנהל ההתנדבות ובקבוצה וזקוק לליווי יחסית צמוד. שלב זה אף מתאפיין בבירור הפער- בין הציפיות שהיו לנער המתנדב מההתנדבות, לבין המציאות של העשייה. ככל שתיאום הציפיות עם המתנדב נעשה כהלכה, כך סביר שפער זה יהיה מצומצם, אם כי יש לקחת בחשבון שבמידה מסוימת, הוא תמיד קיים.

בשלב זה חשוב מאד, להעניק לנער המתנדב תמיכה וליווי, שמורכבים משני תהליכים מקבילים- מצד אחד, מעורבות יחסית גבוהה וסיוע בתפקוד השוטף ומצד שני, כמה שיותר עידוד לעצמאות ואוטונומיה, על מנת לסייע למתנדב להתקדם לשלב הבא. הליווי כאן יהיה אינטנסיבי יחסית, יתמקד בחוזקות ובחיובי שבמתנדב, יאפשר למתנדב להתנסות, תוך סיפוק חוויות הצלחה שישמרו מוטיבציה גם להמשך.

שלב שני: המתנדב השברירי

למה הוא זקוק?	מאפייני המתנדב	תכונות המתנדב
<ul style="list-style-type: none"> • להזדמנות לראות את הישגיו ותוצאות פעילותו- משוב והערכה • להזדמנות לאתגר את מנהל ההתנדבות • להבין את הרציונל של דברים • לעידוד ואפשרות לעצמאות • להבנה כי גם אם הוא מודע לטעויות, אין לו עדיין המיומנויות לתקן אותן • למגוון משימות/מטלות 	<ul style="list-style-type: none"> • מפגין יותר מודעות • רוצה להשתכנע ברציונל שבבסיס הדברים • רוצה לעמוד בציפיות ולהגיע להישגים • נמצא בקונפליקט של תלות/אוטונומיה מול המנהל • עסוק פחות בחיקוי, מנסה יותר להפגין יכולות ואסרטיביות • נוטה פחות לבקש עזרה/המלצות 	<ul style="list-style-type: none"> • שואף לאוטונומיה • בעל מודעות עצמית • מרדן • שיפוטי • חסר ביטחון

המתנדב השברירי הוא מתנדב שכבר נמצא זמן מה בארגון. הוא כבר אינו תלותי כפי שהיה בשלב הקודם, אך עדיין אינו עצמאי לחלוטין. זהו השלב בו הנער כבר למד להכיר את תפקידו ואת המצופה ממנו, אך מבקש כעת לדעת יותר- לגבי הסיבות והרציונל מאחורי הדברים. זהו שלב שברירי, כי הוא מוגדר "תקופה קריטית" במעגל חיי המתנדב: מתנדבים רבים פורשים במהלך תקופה זו, היות וזו תקופה שמאתגרת את המוטיבציה. הוא כבר פחות נלהב מהתפקיד החדש וכעת מרוכז יותר בלהצליח בתפקידו, על כן זו תקופה בה ישנו צורך לעמוד בציפיות ובהישגים וצורך במשוב והערכה לגבי התקדמותו.

הנער בשלב זה עשוי להמצא בקונפליקט בין תלות שעדיין נמשכת, היות והוא עדיין אינו "שוחה" בתפקידו החדש, לבין הרצון והצורך בעצמאות ובאוטונומיה. על כן, חשוב בשלב זה להעניק למתנדב מקום לביטוי עצמי, לאפשר לו עצמאות ועם זאת, להמשיך וללוות אותו בתדירות יחסית גבוהה, כאשר הליווי מתמקד פחות ב"איך לעשות" או ב"מה לעשות" ויותר ב"למה לעשות"- כלומר, ליווי שמתמקד בסיבות, ברציונל שמאחורי הדברים. כאן תפקידו של המנהל מתמקד יותר בתהליכי פיקוח וניהול- לוודא שהדברים מתקיימים, להעניק מיומנויות שעדיין חסרות, להציע מגוון של משימות ומטלות ולספק למתנדב הזדמנויות מרובות לראות את הישגיו ותוצאותיו.

ליווי נכון, בשלב שברירי זה, יאפשר לנער המתנדב להתקדם ולהתפתח לשלב המתנדב המועצם.

שלב שלישי: המתנדב המועצם

למה הוא זקוק?	מאפייני המתנדב	תכונות המתנדב
<ul style="list-style-type: none"> • לשמוע כמה שיותר על החוויות והניסיון שלך כמנהל התנדבות • לאתגרים ולמשימות חדשות • לחשיפה של הקולגות שלו לגבי האתגרים וההתמודדויות שלהם • לאפשרויות להמשיך וללמוד, להתקדם • להזדמנות ללוות או לחנוך מתנדב חדש • לסמכויות ואחריות נוספת 	<ul style="list-style-type: none"> • מבין לעומק את המשימות הנדרשות ממנו • מבין את גבולותיו • מגבש סגנון מנהיגות משלו • מפגין מידה גבוהה של אוטונומיה • לא מתגונן כשנמתחת עליו ביקורת • מסוגל ופתוח לשנות כיוון כשצריך • מסוגל להתמודד עם תסכול ולדחות סיפוקים • מוטיבציות אנטרינזיות 	<ul style="list-style-type: none"> • בעל ביטחון רגשי • בעל מודעות עצמית • בעל הנעה פנימית • אחראי • אכפתי • מכוון-משימה • גמיש במחשבה ובתגובות

המתנדב המועצם, הוא המתנדב הוותיק, שצלח היטב את שלב המתנדב השברירי, תוך קבלת ליווי משמעותי ממנהל ההתנדבות. זהו מתנדב שכבר פחות מונע ממוטיבציות חיצוניות, אלא עיקר המוטיבציה שלו מגיעה ממקור פנימי, של חיבור למטרות הארגון והעשייה, של תחושת סיפוק משמעותית ורצון ולהמשיך ולתרום בתחום זה.

המתנדב המועצם מבין היטב את תפקידו ואת גבולות יכולתו לעשות ולסייע, הוא עצמאי מאוד, בטוח בעצמו ומאמין ביכולתו לייצר שינוי ולתרום. הוא פתוח ומסוגל להכיל ביקורת, כמו גם להעניק אותה הן לממונים עליו והן למתנדבים שלצדו.

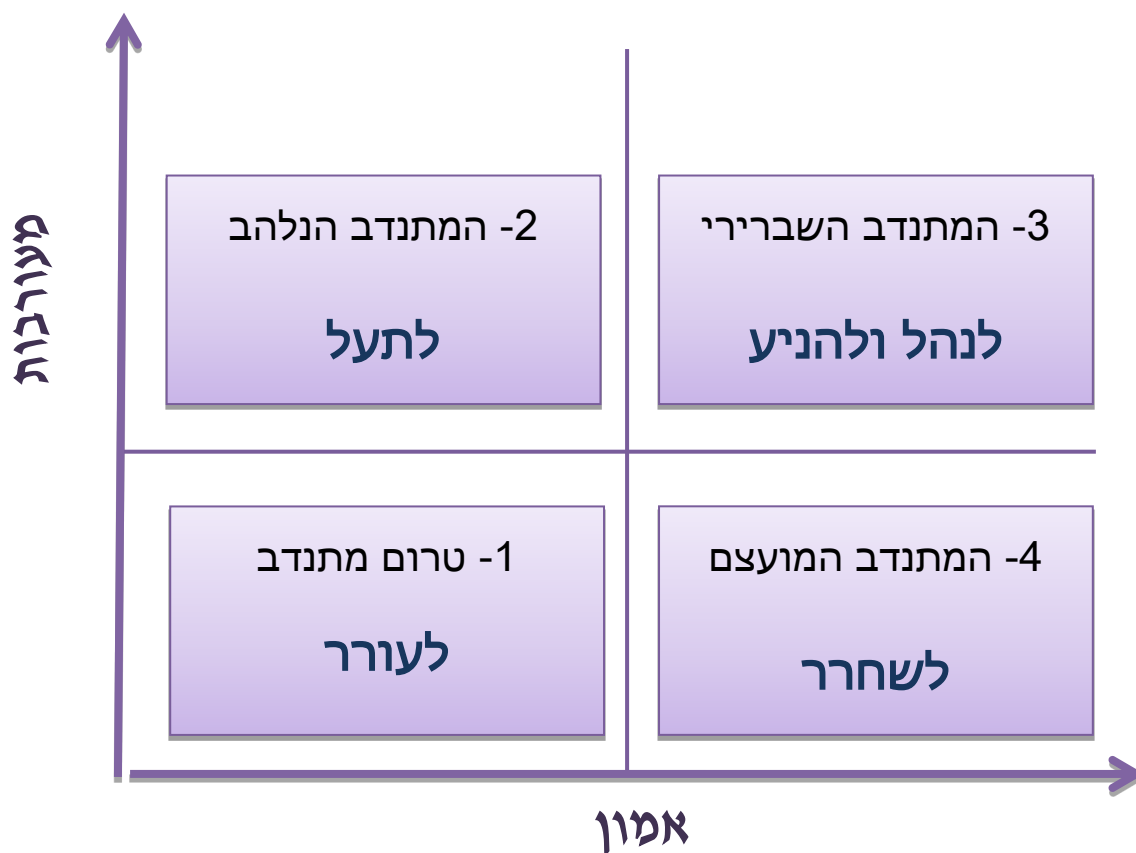
המתנדב המועצם עדיין זקוק לליווי, אם כי ליווי בעל אופי שונה, הן בתדירות והן בתכניו. כמובן שתדירות הליווי יכולה בשלב זה לרדת, אך חשוב שתמשיך להתקיים, על מנת לשמר את המוטיבציה של המתנדב כמו גם לראות כיצד עוד יוכל להתפתח בארגון. חשוב שבשלב זה הליווי יהפוך למאין "שיח עמיתים" בו הנער המתנדב חש שהמנהל מתייחס אליו כאל קולגה. שיח שכזה יתאפשר כאשר המנהל לא רק יקשיב וייעץ, אלא גם יתייעץ עם המתנדב, יחלוק איתו את חוויותיו ואת אתגריו ויראה בו שותף לדרך. במקביל, חשוב כי המנהל בשלב זה יספק למתנדב אפשרויות להתפתחות וצמיחה בתפקיד, סמכויות נוספות או הזדמנות ללוות ולחנוך מתנדבים חדשים בעצמו.

מידת האמון והמעורבות של מנהל ההתנדבות

עד כה התמקדנו בכלי זה בנערה המתנדבת עצמה- בשלבי התפתחותה ובצרכיה. נקודת מבט נוספת, היא נקודת המבט של מנהל ההתנדבות. האם ההתפתחות תלויה רק במתנדבת, או שמא היא מושפעת מהאופן בו היא מנוהלת? מתברר, כי התפתחות המתנדבת מושפעת מאד גם מאישיותה ודרכי ניהולו של המנהל.

למעשה, ניתן למקום את השלבים השונים בהתפתחות המתנדבת, על שני צירים: **ציר האמון וציר המעורבות**. ציר האמון מייצג את מידת האמון שהמנהל נותן במתנדבת או במילים אחרות: עד כמה הוא **סומך** עליה בביצוע תפקידה ואילו ציר המעורבות, מייצג את **מידת המעורבות** שמנהל ההתנדבות מעוניין שתהיה לו, בעשייה של הנערה המתנדבת, או במילים אחרות: עד כמה הוא **מתערב ומעורב** במה שהמתנדבת עושה.

הגרף הבא, מהווה ייצוג גרפי של שלבי התפתחות שונים של בני הנוער המתנדבים, כפונקציה של שני מרכיבים אלה:



מטריצה זו מדגימה כיצד בכל אחד מן השלבים השונים בהתפתחות המתנדב, נדרש תהליך ליווי שונה. כאשר מידת האמון של מנהל ההתנדבות במתנדב נמוכה ומידת מעורבותו גבוהה, סביר כי מדובר במתנדב החדש, הנלהב. כאשר מידת האמון של מנהל ההתנדבות עולה, אך עדיין נדרשת ממנו מעורבות רבה, מדובר במתנדב השברירי. כאשר מידת האמון של המנהל גבוהה ומידת המעורבות יורדת, מדובר במתנדב המועצם.

מטריצה זו מציגה גם שלב התפתחותי חדש, שלב "טרומ מתנדב". טרום מתנדב- נער/ה הזוכים הן למידת אמון נמוכה והן למידת מעורבות נמוכה, אינם מתנדבים עדיין באופן פעיל. זהו שלב הקרוי "טרומ מתנדב" מכיוון שמנהל ההתנדבות ממוקד בניסיון לרתום אותם בשלב זה לפעילות. תפקידו של מנהל ההתנדבות בשלב זה היא לעורר אותם לפעולה, לרתום ולגייס אותם.

כל אחד מן השלבים הללו מזכיר לנו **מה על מנהל ההתנדבות לעשות**. בשלב המתנדב הנלהב- על מנהל ההתנדבות לתעל את ההתלהבות והמוטיבציה שלו למקום הנכון. בשלב המתנדב השברירי- על מנהל ההתנדבות

לתעל את ההתלהבות והמוטיבציה שלו למקום הנכון. בשלב המתנדב השברירי- על מנהל ההתנדבות לנהל, לפקח ולהניע את המתנדב ובשלב המתנדב המועצם- על מנהל ההתנדבות לשחרר, להוריד את מידת המעורבות ולתת יותר עצמאות ואוטונומיה למתנדב.

כפי שנכתב למעלה, בלתי נמנע שתתעורר כאן שאלת ה"ביצה והתרנגולת". האם ההתפתחות תלויה רק בנער המתנדב? או שמא גם הנכונות והמוכנות של המנהל לספק לו אוטונומיה מחד ולתת בו אמון מאידך, ישפיעו על מיקומו והתפתחותו? התשובה היא כי ללא ספק מדובר **בתהליך דו צדדי**. ככל שמנהל ההתנדבות יראה בהעצמת מתנדביו כמשימה ויתפוס זאת כחלק מתפקידו, הוא ישקיע את המשאבים הנדרשים בליוויים ויספק להם כמה שיותר הזדמנויות להתנסות, לאתגרים תוך הפגנת אמון ביכולתם. סביר להניח שאם מנהל המתנדבים יפעל כך, סיכוייהם של בני הנוער להגיע לשלב המתנדב המועצם- גדולים משמעותית.

מטריצה זו, עשויה להוות כלי נוסף עבור מנהל ההתנדבות לבחון עם עצמו- על בסיס מידת האמון והמעורבות שהוא מעניק למתנדב. הוא עשוי ללמוד ממנה גם על השלב שבו מצוי המתנדב, צרכיו וכתוצאה מכך, כיצד יש ללוות אותו באופן אופטימאלי. וגם על השלב בו מצוי הוא עצמו- מידת נכונותו ויכולתו להעצים, לשחרר ולתת אמון בבני הנוער המתנדבים שלו.

שלבים התפתחותיים בחיי המתנדב- האם כולם מתפתחים באותו האופן?

בכלי זה הצגנו שלושה שלבים בהתפתחות מעגל חיי המתנדב. עם זאת חשוב לזכור, כי התהליך ההתפתחותי של המתנדב אינו אחיד לכלל המתנדבים ואינו מחייב הן מבחינת התקדמות והן מבחינת זמן: ישנם מתנדבים שיצטרפו להתנדבות ויישארו לעולם בשלב ההתפתחותי הראשוני וישנם מתנדבים שאולי ידלגו על שלב המתנדב השברירי ויעברו מיד לשלב המתנדב המועצם. ישנם בני נוער שיעברו משלב לשלב רק לאחר מספר חודשים או שנים וישנם אחרים, שעשויים לעשות זאת בשבועות ספורים. ההתקדמות והקצב, תלויים במידה רבה הן באישיות הנער המתנדב, הן במידת התאמתו לתפקיד והן, כפי שנכתב לעיל, בתפקוד מנהל ההתנדבות בליווי ובהעצמתו.

על אף הניסיון של מפתחי המודלים ההתפתחותיים לייצר שלבים דיכוטומיים ומובחנים, הניסיון מלמד כי נכון יותר אולי למקם שלבים אלה כנקודות שונות על פני רצף, בו המתנדב עשוי להתקדם בשלבים, ואף להיות ממוקם בשלב ביניים בו חלק ממאפייניו מתאימים לשלב הנלהב וחלקים אחרים, לשלב השברירי וכיו"ב. המטריצה שלהלן, המציגה את ההתפתחות על פני צירים, מחזקת הנחה זו.

החלוקה הדיכוטומית לשלבים נועדה לספק כלי שימושי המסייע למנהל ההתנדבות להעריך באופן מדוייק יותר את צרכיו של המתנדב אותו הוא מלווה ולהיות מודע לכך שחלק מתפקידו כמלווה הוא לסייע להתפתחות בני הנוער, גם בתוך השלבים ההתפתחותיים בהם הם נמצאים וגם במעבר בין השלבים השונים.

לאור זאת, קיימת גם סכנה שהשימוש במודל התפתחותי שכזה יעשה בנוקשות רבה מדי כ"מתכון" לכל תהליך ליווי באשר הוא, מבלי לקחת בחשבון צרכים אישיים נוספים של המתנדב, אופיו של מנהל ההתנדבות או מערכת יחסים ייחודית שנוצרת ביניהם. חשוב שמנהל ההתנדבות יבחן כל מקרה לגופו ויראה בכלי זה, סמן דרך, הכוונה, שלא תקבע אותו, אלא דווקא תאפשר לו למקם את כל אחד ממתנדביו באופן פרטני על ציר ההתפתחות.

ושוב, חשוב לציין, כי מתנדב לא יגיע לשלב המתנדב המועצם, במידה ושאר תהליכי ניהול המתנדבים יהיו לוקים בחסר. על המתנדב לחוש כי הוא מתוגמל מפעילותו, כי הוא זוכה למשוב והערכה על פעילותו, כי הוא מחובר חברתית לשאר המתנדבים. כל אלה, הם מרכיבי שימור נוספים, שהם חיוניים למידת התפתחותו של המתנדב באותה מידה שתהליך הליווי הוא חיוני וחשוב.

מקורות:

והפור, צ', (2004), **הגורמים להתמדה בהתנדבות בני נוער**, עבודת מ"א, רמת גן, אוניברסיטת בר אילן, בית ספר לעבודה סוציאלית

פרידמן-גמליאל, ס' (2008). **ניהול מתנדבים הלכה למעשה**. ירושלים: יד שרה, מכון לר לניהול התנדבות. (361.37 נהו).

Powell, D. J., & Brodsky, A. (2004). *Clinical supervision in alcohol and drug abuse counseling: Principles, models, methods*. John Wiley & Sons.

Stoltenberg, C.D., McNeill, B. and Delworth, U. (1998) *IDM Supervision: An Integrated Developmental Model of Supervising Counselors and Therapists*. San Francisco: Jossey-Bass.