

בין הדור השקט לדור ה-Y: שימור מתנדבים מהדורות השונים

רונית בר, מנהלת תחום התנדבות, ג'וינט ישראל
ליאורה ארנון, מנהלת פיתוח ידע, מטעם ג'וינט ישראל התנדבות

בבואנו לבחון את האתגרים המשמעותיים ביותר העומדים לפתחם של מנהלי התנדבות כיום, נדמה שבכל מפגש איתם נושא שימור המתנדבים עולה במלוא עוצמתו, כשהאמירה המרכזית הנשמעת היא: "קל לגייס מתנדבים, האתגר הוא לשמר אותם בארגון". עוד מספרים מנהלי ההתנדבות כי האתגר הזה רק הולך וגדל עם חלוף השנים ועם כניסתם של הצעירים של ימינו אל עולם ההתנדבות.

מדוע האתגר גדול כל כך? ההיגיון אומר שאם אדם בא מרצונו לתרום מזמנו למען זולתו, הוא יעשה כן במלוא המחויבות והרצינות כל עוד יידרש לכך. אלא שמסתבר שהתמונה מורכבת הרבה יותר, היות שהסיבות שהביאו אדם להצטרף להתנדבות אינן בהכרח הסיבות שיגרמו לו להישאר בה. לארגון, למנהל ההתנדבות, יש השפעה מכרעת על ההתמדה של המתנדב.

התמונה הופכת מורכבת עוד יותר בבואנו להפעיל **תכנית התנדבות רב-דורית**. במציאות שבה ההתפתחויות הטכנולוגיות והחברתיות הן כה מואצות, קיימים פערים גדולים בתפיסות, בשפה, בשיח, במאפיינים, במנטליות ובקודים ההתנהגותיים של אנשים בני דורות שונים. מסתבר, כי אנשים בגילאים שונים, בקבוצות עניין שונות, מונעים על ידי מניעים שונים להתנדבות והציפיות והצרכים שלהם מההתנדבות משתנים גם הם, ומכאן שהשיטות לשמר אותם בהתנדבות צריכות ככל הנראה להיות שונות.

במאמר יישומי זה נציג תמונה כוללת של שימור מתנדבים, נכיר את המאפיינים השונים של כל אחד מהדורות המתנדבים כיום, ונסקור אילו כלים עומדים לרשותנו כיום לשימור מתנדבים מדורות שונים.

שימור מתנדבים

לתחלופה גבוהה של מתנדבים בארגון יש יתרונות וחסרונות. מצד אחד, תחלופת מתנדבים מכניסה "דם חדש" למערכת, מביאה עמה חדשנות, מרעננת את השורות ואף מפנה תפקידים שמתנדבים חדשים יוכלו להתקדם אליהם. מצד אחר, תחלופת מתנדבים גבוהה עלולה לפגוע במקצועיות וביציבות הארגונית ואף במשאבי הארגון או התכנית, היות שאנו משקיעים רבות בגיוס ובהכשרה של מתנדבים שאינם נשארים לאורך זמן.

אחת השאלות החשובות ביותר העולות בבואנו לדון בשימור מתנדבים, היא מה המטרה? מה אנחנו בעצם רוצים להשיג בתהליך השיפור של מערך שימור המתנדבים שלנו. במפגשים עם מנהלי התנדבות שונים, בסדנאות שאנו מעבירים במסגרת ג'וינט התנדבות, אנו שואלים את המשתתפים: מהי הצלחה בשימור? אם אצליח לשמר מתנדבים לשנה, האם זו תיחשב הצלחה? האם אני שואפת ליותר? אולי לשימור מתנדבים לחמש שנים?

שאלה זו היא מהותית, היות שבניית מערך שימור מתנדבים לחמש שנים שונה מהותית מבניית מערך שימור מתנדבים לשנה. עם זאת, מתברר שזוהי שאלה שלא פשוט לענות עליה. מרבית מנהלי ההתנדבות משיבים כי מטרתם לשמר מתנדבים "לכמה שיותר זמן".

למה מתנדבים עוזבים/נושרים?

הסיבות לנשירת מתנדבים הן רבות ומגוונות. נהוג לסווגן לשלושה גורמים עיקריים:

◆ **גורמים אישיים**, למשל: שינוי בנסיבות חיים, כגון מעבר דירה או שינוי מצב משפחתי.

◆ **גורמים חברתיים**, למשל: חוסר השתלבות עם קבוצת המתנדבים האחרים.

◆ **גורמים ארגוניים**, למשל: חוסר שביעות רצון של המתנדב מהליווי ומהתמיכה שקיבל.

במאמר יישומי זה, מטבע הדברים, נתמקד באותם הגורמים שבידי מנהלי ההתנדבות מרבית השליטה עליהם, והם **הגורמים הארגוניים**. עם זאת, נתבונן בגורמים אלה מנקודת מבט חיובית: לא הגורמים לעזיבת הארגון ולנשירת המתנדבים, אלא הגורמים המנבאים שימור מתנדבים לאורך זמן.

במחקרים שנעשו בעבר נמצאו כמה מנבאים ארגוניים לשימור מתנדבים, אם כי אין אחידות ותמימות דעים לגבי מידת השפעתם של כל אחד מהמנבאים האלה. במחקר נמצא כי ארגונים המקפידים על השמת המתנדב הנכון בתפקיד הנכון, מבצעים תהליך מיון מובנה, מציעים הכשרה ואפשרויות להתפתחות מקצועית וכן מכירים ומוקירים את מתנדביהם, הם בעלי שיעורי שימור גבוהים יותר. מחקרים אחרים גילו כי אחד המנבאים המשמעותיים לשימור מתנדבים הוא שביעות רצונם של המתנדבים מהפיקוח וההליווי שהם מקבלים בארגון, כולל תהליכי מישוב והדרכה. גורמים מנבאים נוספים הם היכולת להתנדב בקבוצה וטבע התפקיד ההתנדבותי; מתנדבים התופסים את תפקידם כמאתגר וככזה שמספק להם חוויית השפעה, הישגיות והצלחה, יישארו בתפקידם יותר זמן.

מכאן אפשר להסיק כי שימור מתנדבים הוא **תוצאה** של ארגון המנהל את מתנדביו היטב. שימור אינו תהליך העומד בפני עצמו במעגל של חיי המתנדב; הוא מתחיל, למעשה, ביום הראשון שבו המתנדב פוגש את הארגון לראשונה, באופן שבו הארגון מתארגן לקראתו ובאופן שבו הארגון מתנהל מולו עם הגעתו. השיח, אם כך, אינו יכול להתמקד רק בשימור אפקטיבי, אלא גם **במנהיגות וניהול אפקטיביים**.

מקומו של הארגון בשימור מתנדביו הוא במובנים רבים מקומו של הארגון ביחסי הגורמים המוטיבציוניים של המתנדבים, אלה הגורמים להם להמשיך בפעילות, ובמתן מענה לגורמים אלה. אנשים מתמידים בפעילות כשזו נותנת מענה **לצורך כלשהו שלהם**. הם מתמידים כשהם חשים כי הרווח מהפעילות ההתנדבותית גדול מהקשיים ומהמחיר שההתנדבות גובה. אם כך, תפקידנו הוא ככל הנראה לזהות את אותם רכיבים שיהוו עבור המתנדבים רווח, להעצים אותם ובכך לשמור על המאזן הנכון.

את ניתוח הרווחים הזה לא נעשה באופן כללי, אלא דרך התבוננות במניעים ובציפיות של כל אחד מהדורות השונים המתנדבים כיום. הבנת המניעים והציפיות תסייע לנו גם להבין מהי אסטרטגיית השימור המתאימה ביותר לכל אחת מקבוצות האוכלוסייה הללו. אך ראשית ננסה להכיר מעט את הדורות השונים ואת מאפייניהם.

המתנדבים החדשים - המתנדבים מהדורות השונים²

המונח "דור" מתייחס לקבוצת אנשים באותו גיל, במקום חברתי דומה (בעולם המערבי) שחווה אירועים חברתיים דומים. מצב זה מגביל את השייכים לאותו דור לטווח מסוים של התנסויות, לאופן מסוים של חשיבה ולסוג פעולות מסוים. כלומר, הדורות נבדלים ביניהם בערכים, בתהליכים מנטליים ובהתנהגות. אם אירועים חדשניים הם נדירים ושינויים הם איטיים מאוד, לא נמצא הבדלים משמעותיים בין הדורות השונים. בעולם המערבי של העשורים האחרונים, בהם השינויים והאירועים הם כה תכופים, מתארים החוקרים פערי דורות גדולים מאי-פעם. אחד מגורמי השונות המרכזיים בין המתנדבים של היום, קשור לדור שבו נולד המתנדב. מסתבר כי למאפייני

הדור יש השפעה משמעותית על תפיסת עולמו של המתנדב ועל ציפיותיו. הכרת מאפיינים אלה והתאמת ניהול ההתנדבות אליהם יכולות לסייע לכל מי שעוסק עם מתנדבים. הסיווג לדורות והתייחסות לדורות שונים כאל קהלי יעד שונים, בהקשרו ההתנדבותי, שאובים מעולם השיוק ומעולם התעסוקה. מובן שמדובר בהכללות וכי חלק מהידוע לנו הם מאפיינים הנכונים לכלל העולם המערבי ולא רק לישראל, אך מתוך הכללות אלה אפשר ללמוד לא מעט על המגמות והשינויים המתחוללים בעולם ההתנדבות ועל השלכותיהם, על הדרכים האפקטיביות ביותר לשימור בני דורות אלה בהתנדבות. במאמר היישומי נתאר בקצרה מקצת המאפיינים של כל אחד מהדורות ונתמקד במניעיהם ובציפיותיהם מהתנדבות כיום.

כאמור, מתנדבים מתמידים כשהם חשים כי **הרווח** מהפעילות ההתנדבותית **גדול מהקשיים** ומהמחיר שההתנדבות גובה. בסקירה שלהלן נספר על המאפיינים של כל דור ועל המניעים והרווחים שמזהים כל אחד מהדורות בהתנדבות שלהם, ונסה לראות אילו מענים יכול הארגון לספק לצרכים אלה כדי לשמר את המתנדבים לאורך זמן.

הדור השקט (ילידי 1928-1945)

מי הם? זהו דור שגדל עם השפעותיה של מלחמת העולם השנייה. הוא גדל בתקופה שבה לא היה ביטחון כלכלי, דבר שתורם להיותו דור שהתמקד במשפחה ובהבטחת יציבותה הכלכלית ועתידה. זהו דור מסתגל, נאמן, שמרן, שכונה הדור ה"שקט" היות שהוא מתאפיין בקונפורמיות רבה, מעריך ומכבד סמכות. בני הדור השקט הם דור מייסדי המדינה. מסירות, נאמנות ועבודה קשה הן ערכים חשובים שמאפיינים אותם. בעולם העבודה הם התאפיינו ביציבות מרבית, התמקדו בקריירה אחת ונתרו בה לרוב במשך כל שנות חיי התעסוקה שלהם.

במבט עכשווי: מרבית המתנדבים מהדור השקט פרשו כבר לגמלאות. תוחלת החיים הארוכה מאפשרת להם איכות חיים גבוהה, גם בגילם המבוגר. בתקופת הגמלאות הם מקדישים שעות רבות לסיוע לילדיהם בטיפול בנכדים. הם צופים מן הצד בהתפתחויות הטכנולוגיות ונדהמים מההמצאות החדשות, אם כי הם מעדיפים להעריצן מרחוק.

המניעים להתנדבות: התייחסותם של בני הדור השקט להתנדבות היא במובנים רבים התייחסות להתנדבות במונחה ה"קלאסי". הם מדגישים בעיקר את המניעים האלטרואיסטיים שמביאים אותם לפעול במסגרת התנדבותית. הם רואים בהתנדבות הזדמנות לסייע לאחרים שזקוקים לכך, לקדם מטרות שחשובות להם, לזכות בהכרה ובהוקרה מהקהילה ולהשאיר את חותמם עליה. מניעים נוספים להתנדבות, הנפוצים בקרב בני דור זה, קשורים בתועלות שבני הדור מפיקים מההתנדבות. הם רואים בהתנדבות אמצעי לשמירה על אורח חיים אקטיבי ובריא, אמצעי ליצירת מסגרת חברתית קבועה עבור עצמם והזדמנות להגשים חלומות שלא הגשימו בתקופת הקריירה התעסוקתית שלהם.

הציפיות מההתנדבות: בני הדור השקט והמאפיינים ההתנדבותיים שלהם תואמים היטב את דפוס פעולתם של מרבית ארגוני המתנדבים בישראל המחפשים זקוקים למתנדבים קבועים, יציבים, בעלי מחויבות ונאמנות גבוהה לארגון. הם מוכנים ונכונים להשקיע בהתנדבות שעות רבות, למשך שנים רבות, כל עוד בריאותם תאפשר זאת. הם בוחרים להתנדב היכן שהקהילה זקוקה להם והם בעלי סבלנות רבה ומוכנים להשקיע בתהליכים מתמשכים, גם אם אינם זוכים לתוצאות מיידיות. הם מחפשים יציבות וזקוקים להן בתפקיד ההתנדבותי והן בארגון, ומצפים לפעול בארגון מובנה ומסודר.

אני נעמי, בת 73, פנסינרית. עבדתי שנים כסייעת בגן ילדים. אני נשואה שנים רבות, אימא לארבעה ילדים, כולם כבר נשואים כחובן, ו-12 נכדים, להם אני משמשת בייביסיטר קבועה ומטפלת לאורך השנים. אני מתנדבת בארגון "יד שרה" כבר שנים רבות, יש לי תפקיד קבוע בסניף שלנו בנהרייה, שם אני אחראית על חלוקת ציוד. התפקיד שלי והמעמד שלי בסניף חשובים לי מאוד. הם מספקים לי סיבה נפלאה לצאת מהבית כמעט בכל בוקר, והמפגש עם האנשים שמגיעים לסניף מרגש אותי וממלא אותי בסיפוק אמיתי. אני נהנית מהפעילות המגוונת שיש לנו בהתנדבות, מהחברים, מהעשייה ומפעילויות ההעשרה שמציעים לי בארגון. אם הדבר תלוי בי, אמשיך ואתנדב שם עוד שנים רבות...

כיצד נשמר את בני הדור השקט?

מכיוון שהדור השקט מתאפיין בדפוסי התנדבות "קלאסיים", זהו גם הדור שרכיבי השימור הקלאסיים יתאימו לו ביותר:

א. הוקרה והכרה. בני הדור השקט מצפים שהארגון יכיר ויוקיר אותם על פעילותם ועל תרומתם וכי הוקרה זו תקבל חשיפה פומבית. ההתנדבות מהווה עבורם סמל סטטוס חברתי ועל כן כל פעולת הכרה והוקרה תהיה מוערכת על ידם מאוד. הדבר כולל תעודות הוקרה, שי צנוע, תשומת לב אישית כשנולד נכד/ה במשפחה, טקסי ואירועי הוקרה עירוניים ופרסים ואותות כגון מתנדב מצטיין. גם כתבות בעיתון המספרות את סיפורם ההתנדבותי יוערכו על ידם מאוד.

ב. יצירת תחושת שייכות. בני הדור השקט מתחברים קודם כול לארגון ורק אחר כך לתפקיד ההתנדבותי. על כן חשובה להם מאוד תחושת השייכות הארגונית. הם רואים עצמם "חברי" הארגון ולא רק כמתנדבים בו, ומצפים מהארגון להתייחסות דומה. עבורם, סמלים חיצוניים המשייכים אותם לארגון (כגון כובע עם סמל הארגון, חולצה או סיכה) יהיו משמעותיים ביותר, כמו גם כל מפגש עם מנהיגי הארגון ומוביליו.

ג. חשיפה לסיפורי הצלחה. כיוון שבני הדור השקט מונעים מאוד על ידי הצורך להעניק לקהילה סיוע שהקהילה זקוקה לו, כל חשיפה להצלחת הארגון בשיפור פני הקהילה והחיים בה, תתרום למוטיבציה שלהם ולשימורם לאורך זמן.

ד. אירועים חברתיים. חלק גדול מבני הדור השקט רואים בהתנדבות פעילות העונה להם על צורך חברתי. על הארגון הפועל עם מתנדבים אלה לספק להם הזדמנויות למפגשים חברתיים בלתי פורמליים שיחזקו את הקשרים החברתיים בין המתנדבים השונים. ככל שה"דבק" החברתי יהיה עוצמתי יותר, כך הסיכוי שהמתנדבים יישארו לאורך זמן גדול יותר.

דור ה"בייבי-בומרס" (ילידי 1946-1964)

מי הם? זהו דור שנולד בתקופה של פריחה כלכלית. הם הושפעו רבות ממאורעות שונים שהתחוללו בחברה המערבית. במבט גלובלי: המלחמה הקרה, מלחמת וייטנאם, התנועה לשחרור האישה והתנועה לזכויות אדם, ההגעה לירח ווודסטוק. במבט מקומי: מלחמת ששת הימים, ובעיקר מלחמת יום כיפור, המאבק על הקיפוח העדתי, המהפך הפוליטי ועוד. הבייבי-בומרס הוא דור הרוקנירול, דור מרדן יחסית, של אידיאליסטים שלנגד עיניהם עמדה השאיפה ל"הגשמה העצמית". זהו הדור הראשון ששם את עצמו במרכז, ולא את הקולקטיב. זהו דור של אקטיביסטים, שיצא להילחם ולהיאבק על מה שהוא מאמין בו. מבחינה תעסוקתית מדובר בדור שהיה

יציב יחסית במקומות העבודה שלו וניהל בין קריירה אחת לשתיים כל חייו. הם פתוחים יחסית לטכנולוגיות, אם כי עדיין יעדיפו תקשורת פנים אל פנים על פני זו המתרחשת במרחב הווירטואלי.

במבט עכשווי: דור הבייבי-בומרס הוא דור "הגמלאים החדשים". הם זכו לכינוי זה בעקבות התייחסותם לגמלאות השונה לחלוטין מזו של הדורות לפנייהם. בחברה של צרכנות ובחירה מרובה, הם רואים בגמלאות הזדמנות נפלאה ללמוד, לטייל, להתנסות או אפילו לפצוח בקריירה שנייה. הם יודעים שהם צפויים לחיות עוד שנים רבות וממלאים את שנות הפנסיה בפעילויות מגוונות לרוב. עבורם התנדבות היא רק אופציה אחת מתוך רבות לבלות את שעות הפנאי שלהם.

המניעים להתנדבות: דור הבייבי-בומרס מביא אל עולם ההתנדבות תפיסות חדשות ושונות מאלה של הדורות לפניו. מעצם היותו דור ההגשמה העצמית, בני דור זה רואים בהתנדבות אמצעי משמעותי לקידום מטרות שחשובות להם ודרך להגשמה עצמית ואישית. מסיבה זו הם יבחרו במקום התנדבות שמטרותיו תואמות את מטרותיהם שלהם. הם רואים בהתנדבות הזדמנות לחולל שינוי חברתי אמיתי ומחפשים הזדמנויות התנדבות שהן בעלות השפעה ואימפקט. במקביל, הם רואים בהתנדבות אמצעי לבילוי שעות פנאי איכותיות ודרך להכיר אנשים חדשים ומעניינים.

הציפיות מההתנדבות: הבייבי-בומרס מבקשים למצוא מקום התנדבות שיעניק להם תחושת משמעות בהתנדבות ושיפעל באופן מקצועי ויעיל. כמי שיצאו לאחרונה משוק העבודה, הם מכירים ביכולותיהם ובכישוריהם ועל כן מחפשים הזדמנות לבטא את עצמם, את החוזקות שלהם ואת המיומנויות שצברו במשך כל שנות עבודתם. במקביל, ואולי לאור שאיפתם לקריירה שנייה, הם גם מצפים מההתנדבות שתפתח להם מיומנויות חדשות. הם מעוניינים לפעול בארגון שיעניק להם עצמאות תפקידית מרבית, יכיר ביכולותיהם וישקיע בהכשרה ובהתמקצעות.

אני שלומית, בת 55. אני עובדת כמנהלת חשבונות בחברה עסקית גדולה כבר שלושים שנה. אני גרושה, אימא לשלושה ילדים גדולים. לקראת יציאתי לפנסיה הלכתי לברר ברשות המקומית לגבי פעילויות לגמלאים וקיבלתי שם חוברת שלמה, עמוסה ברעיונות נפלאים לקורסים, חוגים והשלמויות שמרתקות אותי. אחת האפשרויות שארצה לשלב בתקופת הפנסיה שלי, היא התנדבות. שנים אני אומרת שכשאגיע לפנסיה יהיה לי זמן להתנדב, אך מכיוון שעושה רושם שלא יהיה לי הרבה זמן ומכיוון שחשוב לי מאוד למצוא התנדבות מעניינת ומספקת, תחילה אני מעוניינת להתנסות במגוון של פרויקטים חד-פעמיים, בארגונים שונים [...] עד שלבסוף אבחר את הארגון שיספק מענה לציפיות שלי ובו אשמח להתנדב על בסיס קבוע. הכי חשוב לי להרגיש שזקוקים לי, לידע ולניסיון שלי ושאת תרומת תרומה משמעותית ולא מבזבזת את זמני לשווא [...].

כיצד נשמר את דור הבייבי-בומרס?

הרכיבים הקלאסיים של שימור, כפי שהוזכרו בהקשר לדור השקט, רלוונטיים כולם גם לדור הבייבי-בומרס. גם הם יעריכו הוקרה והכרה, אירועים חברתיים ותחושת שייכות ארגונית. עם זאת, בגלל המאפיינים הייחודיים של דור זה, יש רכיבים ניהוליים נוספים שהם חיוניים לשימורם:

א. תפקידים משמעותיים. הבייבי-בומרס מעוניינים בתפקידים התואמים את הכישורים ואת היכולות שלהם, או

בתפקידים המאפשרים להם לפתח כישורים חדשים. על כן, ההשמה של המתנדב מדור זה בתפקיד היא קריטית לשימורו לאורך זמן. כאן באה לידי ביטוי האמירה כי אחד המנבאים החזקים ביותר לשימור מתנדבים לאורך זמן, הוא "המתנדב הנכון - בתפקיד הנכון", וכי במידה שהתפקיד יהיה כזה המספק חוויית משמעות, עונה על צורך אמיתי ומייצר השפעה, הסבירות שהמתנדב יישאר בתפקידו גבוהה ביותר.

ב. בעלות, השפעה, עצמאות, מעורבות. הבייבי-בומרס רוצים מאוד לחוש כי הארגון סומך עליהם ומאפשר להם להשתתף בעיצוב תפקידם. ככל שהם ירגישו תחושת בעלות חזקה יותר על תפקידם, כך ירצו להישאר בו לאורך זמן. על הארגון לספק למתנדבים אלה הזדמנויות להשתתף בתהליכי קבלת החלטות משמעותיים בארגון, לתת להם את התחושה כי יש להם יכולת להשפיע על מקבלי ההחלטות בארגון ורואים בהם חלק מהותי מההון האנושי הארגוני.

ג. מדידת האימפקט של ההתנדבות וחשיפתו. לא די בכך שהבייבי-בומרס יהיה בתפקיד משמעותי. חיוני וחשוב לו לדעת על תוצאות תפקידו ועל הישגיו. הוא מצפה לשמוע מהארגון על תרומתו שלו ועל תרומתם של כלל המתנדבים ליצירת השפעה משמעותית על הקהילה ועל החברה. ארגון שישכיל למדוד ולחשוף זאת, יזכה במתנדבים בעלי מוטיבציה ומסירות גבוהים. במובן זה, הבייבי-בומרס יעריכו מאוד גם תהליכי מישוב ארגוניים, שבמסגרתם יתאפשר להם ללמוד על התקדמותם לעבר השגת האימפקט הרצוי ולשפר את שראוי לשפר.

דור ה-X (ילידי 1965-1979)

מי הם? התבגרותם של דור ה-X התרחשה בצל האטה כלכלית משמעותית. הם גדלו במשפחות שבהן שני ההורים עובדים ועל כן רובם היו ילדי מפתח, דבר שהפך אותם לעצמאים בגיל צעיר מאוד. זהו דור שהושפע מאוד מ-MTV וממגפת האיידס, ששינתה את התפיסות לגבי חופש ומיניות. הם הושפעו גם מנפילת הקומוניזם, מהגלובליזציה, ובעיקר מההתפתחות המואצת של הטכנולוגיה, האינטרנט והסלולר. היות שהם צפו בפיטורים ובגירושים של הוריהם, הם ידועים כדור ציני כלפי סמכות, שאינו נותן אמון וסומך בעיקר על עצמו. מכיוון שהורגלו לשינויים מהירים, גם בעולם התעסוקה הם מורגלים בשינוי ובגיוון. הם נוטים להחליף עבודה כל ארבע-חמש שנים ובעבודתם חשובים להם החופש, העצמאות והניידות. הם מחוברים מאוד לטכנולוגיה ורואים בה כלי מרכזי לתקשורת בינם לבין סביבתם.

במבט עכשווי: בני דור ה-X נמצאים כעת במהלך שנות הקריירה התעסוקתית שלהם טרודים בשאלות של האיזון בין העבודה והקריירה לבין הבית. לרבים מהם יש ילדים קטנים, על אף גילם המתקדם, היות שהתחתנו והביאו ילדים לעולם בגיל מאוחר יחסית. הם עמוסים מאוד, עובדים שעות ארוכות, ואת מעט שעות הפנאי שיש להם הם מבקשים לבלות עם ילדיהם.

המניעים להתנדבות: בני דור ה-X מתנדבים פחות מהדורות שלפניהם ואחריהם, אולי בגלל התקופה הנוכחית בחייהם, שבה העומס הוא הדומיננטי ביותר. עם זאת, אלה מבין דור ה-X שמתנדבים, עושים זאת היות שהם רואים בהתנדבות הזדמנות להתחבר אל הקהילה ולהרחיב את הרישות הקהילתי שלהם ואמצעי לחנך את ילדיהם לעשייה חברתית. חלקם אף רואים בהתנדבות דרך לקידום הקריירה הנוכחית שלהם ולפיתוח מיומנויות חדשות שיסייעו להם בתפקידם הבא. הם מזוהים בהתנדבות את ההזדמנות ליצירת קשרים חדשים ולמיצובם החברתי.

הציפיות מההתנדבות: בני דור ה-X הפרגמטיים מחפשים התנדבות שתשתלב באורח חייהם העמוס. השיקול העיקרי שלהם בבחירת מקום ההתנדבות יהיה שיקול של נוחות: האם ההתנדבות קרובה לביתם, מתקיימת בשעות שבהן הם פנויים וכיו"ב. הם מחפשים אפשרויות התנדבות גמישות, מגוונות ותחומות בזמן. מכיוון שהם דור שהורגל בעולם התעסוקה לתפוקות וליעדים, הם מחפשים גם בהתנדבות פעילות המוגדרת על פי תוצאות. דור זה הוא שיזם גם סגנונות התנדבות חדשים, המשתלבים באורח חייו, כמו למשל התנדבות עסקים והתנדבות כפעילות משפחתית.

אני, ירון, בן 38, עובד כמהנדס תוכנה בחברת היי-טק. אני נשוי, אב לשלושה ילדים קטנים. הדבר שהכי מאפיין את החיים שלי היום זה שכמעט אין לי דקה פנויה. בין העבודה האינטנסיבית לבין הרצון לבלות זמן איכות עם הילדים שלי, אני כמעט לא מצליח לשלב פעילות פנאי עבור עצמי. הדרך היחידה שבה אוכל להתנדב היא במסגרת העבודה, וגם זה בזמנים בהם אין לחץ מוגבר. במשך החודשים האחרונים יצאתי להתנדב במרכז למידה לילדים. הפעילות התקיימה בשעות העבודה ולא אחריה, וככה היא לא באה על חשבון הילדים. לפני כמה שבועות היה גם יום בו ארגנו לנו יום רכיבה באופניים עם ילדים בעלי צרכים מיוחדים, ואפשרו לי להביא גם את הילדים שלי [...] דבר ששימח גם אותי וגם אותם מאוד. הם זכו לראות אותי וגם לקחת חלק בעצמם בנתינה [...] ובעיניי זה נפלא [...]

כיצד נשמר את דור ה-X?

גם עבור דור זה, כשאר דורות המתנדבים, תהליכי הוקרה והכרה ופעילויות חברתיות יתרמו לשימור ההתנדבות. בדומה לבייבי-בומרס, גם לדור ה-X חשובה העצמאות בתפקיד. עם זאת, בעקבות היותם דור עמוס במיוחד ועם מעט מאוד שעות פנאי, זהו דור שהאתגר לשמר אותו הוא גבוה ביותר. על כן, חשוב לשים לב לרכיבים ניהוליים שיסייעו לבני דור ה-X להמשיך ולתרום מזמנם לארגון לאורך זמן:

א. גמישות. ככל שהתפקידים המוצעים למתנדבים מדור זה גמישים יותר בדרישותיהם, מבחינת שעות ההתנדבות, זמן ההתנדבות, מקום ההתנדבות וגם אופייה, כך מתנדבים אלה יסכימו להמשיך בפעילותם. הם זקוקים לגמישות זו, אף שלעתים היא בלתי אפשרית מבחינה ארגונית. חשוב שהארגון יבחן כיצד ואיפה הוא יכול ומסוגל להגמיש את פעילותו, כך שהיא תתאים לאורח חייהם העמוס.

ב. סימון קו הסיום של תכנית ההתנדבות. אמנם זה נשמע כמו פרדוקס, אך עבור דור זה, סימון מועד סיום לפעילות ההתנדבותית מסייע לשימורו עד למועד סיום זה ולעתים אף יותר. לבני הדור הזה קשה להתחייב לאורך זמן והתחייבות כזו עלולה להכביד עליהם. דווקא מתן הזדמנות לפעול במסגרת תחומה בזמן גורם להם להישאר בתוך המסגרת ולתת מעצמם.

ג. הזדמנויות לשלב בין ההתנדבות לבין אורח חייהם. שימור דור ה-X יצליח מאוד, אם יוצע למתנדבים לשלב בהתנדבות פעילויות שמערבות למשל את ילדיהם. הם זקוקים לזמן איכות עם הילדים והתנדבות משפחתית תספק עבורם מענה כפול: גם זמן איכות עם הילדים וגם הזדמנות לשמש מודל חיקוי לילדיהם.

ד. המלצות, תעודות מקצועיות, הסמכות לקריירה. עבור בני דור ה-X כל תגמול שיסייע להם בהתקדמות בעולם העבודה, יתרום לשימורם לאורך זמן. אם הארגון יספק להם מכתבי המלצה או תעודות הכשרה שיתרמו לקידומם התעסוקתי, הם יעריכו זאת מאוד.

דור ה-Y (ילידי 1980-2000)

מי הם? את הדור הזה גידלו הורים שהאמינו כי הילד וצרכיו צריכים להיות במרכז סדר העדיפויות המשפחתי וכי בניית ביטחון העצמי של הילד ותחושת המסוגלות שלו היא בין המשימות החשובות ביותר שעל ההורה למלא. הם הורגלו לקבל מענה יחסית מהיר לצורכיהם ולקבל שבחים רבים על עצם היותם, גם ללא קשר להישגיהם. הם גדלו בעולם מקוון, חסר גבולות, רב-תחומי ורב-משתתפים. הם "מחוברים" לרשת 24 שעות ביממה ומורגלים בקבלת תוצאות מיידיות למעשיהם, בלחיצת כפתור. הם הושפעו מאוד מהטלוויזיה הרב-ערוצית, מתכניות הריאליטי, מהיו-טיוב ומהפייסבוק. הם רואים בטכנולוגיה חלק בלתי נפרד מחייהם ועוסקים במולטי-טסקינג תמידי. בתעסוקה הם יזמים, פורצי דרך ורוצים להתקדם מהר ככל האפשר, וכשאינם מקבלים את מבוקשם הם מחליפים מקום עבודה כל שנתיים במוצע. מבחינה חברתית הם דור אקטיביסט שמאמין בעצמו וביכולתו לחולל שינוי חברתי.

במבט עכשווי: בני דור ה-Y הם בחלקם בני נוער ובחלקם כבר צעירים המשתלבים בעולם התעסוקה. האופי הצרכני של החברה בימינו משפיע מאוד על בחירתם כיצד לבלות את שעות הפנאי שלהם, כשבפניהם אין-ספור אפשרויות. האפשרות המועדפת עליהם היא עדיין זו הווירטואלית, אם כי הם משכילים לשלב בין פעילות ברשת החברתית לפעילות בקהילה. זהו דור אופטימי, בעל הרגלי צריכה גבוהים, מתוחכם, הנוטה להשתעמם מהר ולגוון הרבה.

המניעים להתנדבות: בני דור ה-Y מתנדבים יותר מכל הדורות שלפניו. עם זאת, התייחסותם להתנדבות שונה מזו של קודמיהם. הם מתמקדים פחות במניעים האלטרואיסטיים ושמים דגש משמעותי הרבה יותר על תחומי העניין האישיים שלהם ועל התועלות האישיות שהם עשויים לקבל מההתנדבות. הם רואים בהתנדבות אמצעי ליצירת שינוי חברתי, באותם התחומים ש"בוערים" להם ומעסיקים אותם בחשיבה היומיומית. במקביל, הם רואים בהתנדבות גם אמצעי לקידום הקריירה שלהם בעתיד. ההתנדבות מהווה עבורם גם הזדמנות להכיר אנשים חדשים ולהרחיב את המעגלים החברתיים שלהם.

הציפיות מההתנדבות: מכיוון שבני דור זה מורגלים בשינויים מהירים, בתוצאות מיידיות ובנגישות טכנולוגית גבוהה, אלה גם ציפיותיהם ממקום ההתנדבות שלהם. הם מצפים להתנדבות גמישה, מגוונת, שיש בה הרבה חופש בחירה והיא נגישה טכנולוגית. הם הדור שמצפה להתנדבות אפיזודית, מזדמנת וקצרת טווח המאפשרת להם לטפל בכמה מטרות בו-זמנית ולקבל תוצאות יחסית מיידיות. הם מבקשים למלא תפקידי התנדבות קבוצתיים, אטרקטיביים, העונים על צרכיהם האישיים ומעניקים סיפוק יחסית מידי והזדמנויות לקידום מהיר. לבסוף, הם מצפים כי ההתנדבות תסייע להם לפתח מיומנויות ולהתפתח בעתידם המקצועי: להוסיף שורה לקורות החיים ולצבור ניסיון.

אני טל, אני בת 15, ואני לומדת בכיתה ט' בחטיבת הביניים. יש לי חיים עמוסים ומלאים ולא פשוט לנהל אותם, בעיקר כשיש לי 1,245 חברים בפייסבוק וכולם דורשים תשומת לב [...] למרות האהבה שלי למחשב ולטלפון הנייד שלי, אני גם מאוד אוהבת לקחת חלק בפעילות שהיא מעבר [...] כמעט כל החברים שלי מתנדבים [...] וכשאנחנו מדברים בינינו על הסיבות, זה שילוב של הרצון שלנו לשנות את מה שמפריע ומציק לנו וגם של ההבנה, שכל פעילות כזו היום, תעזור לנו מאד בעתיד שלנו. בשנים האחרונות אני מתנדבת בכמה מקומות: אני מדריכה במד"צים - מדריכת נוער (בצבא אני רוצה להיות

מפקדת). בבית הספר למדתי את שפת הסימנים ואני מלווה ילד לקוי שמיעה בחלק מן השיעורים. פעם בחודש אני מתנדבת עם המשפחה שלי בבית חולים (תמיד חלמתי להיות רופאה), וגם לפני החגים אני והחברות שלי הולכות להתנדב באיסוף ואריזת מזון. אבל בינינו [...] כל פעם שאני אונליין ועוזרת לילד עם שאלה לשיעורי בית או למבחן [...] אני גם קצת מתנדבת, לא? כשיש לי הזדמנויות להתנדב גם ברשת האינטרנט, אני ממש שמחה על כך...

כיצד נשמר את דור ה-Y?

אולי בגלל הקרבה בגיל והעובדה שהם חולקים את אהבתם לטכנולוגיה, שימור בני דור ה-Y דומה בחלקו לזה של דור ה-X. גם עבורם, הגמישות חיונית, כמו גם התעודות וההסמכות שיסייעו להם לנסח קורות חיים שבהם יוכלו להפגין ניסיון ומיומנויות שפיתחו. לדור זה, הייחודי כל כך, יש כמובן גם תהליכי שימור ייחודיים משלו:

א. תפקידים אטרקטיביים, משמעותיים, עם תוצאות מיידיות. כמו הבייבי-בומרס, גם עבור מתנדבים בני דור ה-Y התפקיד ההתנדבותי חיוני לשימורם לאורך זמן. על התפקיד להיות מאתגר, מעניין, מושך וכזה המאפשר למתנדב להבין היטב מה יהיו תרומתו והשפעתו בכך שיבצע אותו. התפקיד שיעוצב עבור בני דור ה-Y צריך להיות כזה ששם דגש על תוצאות והישגים מדידים. אין להם סבלנות לתהליכים ארוכים, וגם אם מדובר בתהליכים ארוכים, הם זקוקים למנהל התנדבות שיפרק את התוצאות הרחוקות ליעדים קצרים ובני השגה.

ב. טכנולוגיה. כיוון שדור ה-Y חי ונושם טכנולוגיה, על הארגון להשכיל להשתמש באמצעים טכנולוגיים גם כדי לשמר את מתנדביו. פתיחת קבוצת פייסבוק עבור המתנדבים ועדכונם במסרונים במידע חשוב הם שני כלים פשוטים יחסית אך מהותיים כשמדובר בבני דור זה. אם לארגון יש אפשרות לספק למתנדבים אלה הזדמנות לבצע חלק מתפקידים באופן וירטואלי, גם הזדמנות זו תתרום רבות להישארותם בארגון ולהתמדתם.

ג. מסלולי קידום והתפתחות. אחת הציפיות של דור ה-Y היא להתקדם ולגוון. על כן חשוב שהארגון ישרטט בפני המתנדבים מדור זה, כבר בתחילת דרכם הארגונית, את האפשרויות העומדות בפניהם להתקדם במסלול צמיחה והתפתחות פנים-ארגוניים. כל אופק תפקידי שיוסיף אתגר ומשמעות, ישפר את תחושת המוטיבציה שלהם ואת רצונם להישאר ולנסות "להשיג" תפקיד זה.

ד. הכשרה, משוב, רפלקציה, חניכה, ליווי. בני דור ה-Y מצפים לתהליכי הכשרה, ליווי, הדרכה ופיקוח. הם מצפים למקצועיות ולהתנדבות שתסייע להתפתחותם האישית. הם זקוקים ל"מבוגר משמעותי" שיסייע להם להתבונן בהתנדבותם, בעצמם ובתהליך שהם עוברים וישקף להם את תרומתם, את התקדמותם ואת צמיחתם האישית. תהליכי ליווי כאלה יתרמו מאוד להישארותם בארגון ולתחושת המחויבות שלהם כלפיו.

ה. יצירת "דבק" חברתי. דור ה-Y הוא דור צעיר, וככזה הוא זקוק לכמה שיותר הזדמנויות לפעילות חברתית. תפקיד התנדבותי המבוצע בקבוצה יסייע בשימורו לאורך זמן. גם עבור בני דור ה-Y דבק חברתי יתרום רבות להישארותם בארגון, היות שהם יחושו מחויבות לא רק כלפי התפקיד, אלא גם כלפי חבריהם שמבצעים אותו עמם.

לסיכום

מאמר יישומי זה נועד לספק נקודת מבט והתייחסות נוספת לנושא שימור המתנדבים. המסר המרכזי העולה מן המאמר הוא כי שימור מתנדבים דורש תכנון וחשיבה, הכוללים גם התייחסות לקהל היעד הפוטנציאלי

שאותו מבקשים לשמר וכן למניעים, לצרכים ולמאפיינים הייחודיים להם. יכולת זו, לייצר מערך שימור מתנדבים המותאם לאוכלוסיות מגוונות בעלות צרכים שונים, היא יכולת קריטית בעולם ההתנדבות במאה ה-21 שבו התחרות על המשאב העיקרי של המתנדבים - הזמן, הולכת ומתגברת, והאתגר לשמרם בהתנדבות הולך ומתעצם גם הוא.

הערות ורשימת מקורות

- Hager, M. A., & Brudney, J. L. (2004). *Volunteer management Practices and Retention of Volunteers*. 1
Washington, DC: The Urban Institute
- 2 המידע בחלק זה, המפרט על הדורות השונים ועל מאפייניהם ההתנדבותיים, עובד מהמאמרים ומהידועות האלה:
TheMarker: <http://www.themarker.com/news/1.1699190>. דור הבייבי-בום הישראלי יוצא לגמלאות.
<http://bmeadan.fastmail.fm/rdp/maoz-generation-x>. דריה מעוז, דור האיקס - אנתרופולוגיה בעולם רווי מדיה. ברשת: <http://bmeadan.fastmail.fm/rdp/maoz-generation-x>.
הנדלר רוזטל, דור ה-Y, אתגר ניהולי. כלכליסט: <http://www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3413776,00.html>.
מגזין TheMarker, גיליון 105, אוקטובר 2009.
- Adams, N. (2009). *Generation Y Volunteer; An exploration into engaging young people in HACC funded volunteer involving organizations*, Youth Development, Volunteering Tasmania, Available at: <http://82.102.137.116/cac/he/92e17472e6c5873a7489b20387ec9baa/Generation-Y-Volunteering-Report.pdf>
- Foster-Bey, J., Grimm, R., Dietz N. (2007). *Keeping Baby Boomers Volunteering*, A Research Brief on Volunteer Retention and Turnover, Corporation for National and Community Service, Office of Research and Policy Development, available online at: http://www.civicengagement.org/agingsociety/links/07_0307_boomer_report.pdf
- Thibault, A., Delisle, N. (2009). *New volunteers, New approaches*, Rapport de recherche présenté au Réseau d'action bénévole du Québec (RABQ).
- Williams, C. (2010). *Effective Youth Engagement in Generation Y: Lessons from the Field*, e-Volunteerism: The Electronic Journal of the Volunteer Community, Volume X, Issue 3, available at: <http://www.e-volunteerism.com/quarterly/10apr/10apr-williams>