

ההתנדבות החדשה

מאמר מקצועי

פורסם לראשונה
בעט השדה- כתב עת בנושא ילדים, נוער וצעירים
במצבי סיכון ובני משפחותיהם

גיליון 16, ינואר 2016, ג'וינט ישראל אשלים

ההתנדבות החדשה – המתנדבים החדשים במאה ה-21

במאמר זה נסקור את התמורות שחלו בשדה ההתנדבות בעשורים האחרונים ונציג את מאפייני ההתנדבות החדשה בהשוואה להתנדבות הקלאסית. לצד ההיכרות עם מאפייניהם של "המתנדבים החדשים", תפיסת עולמם וציפיותיהם, נעלה תובנות באשר להעסקת מתנדבים במאה הנוכחית, נטיל ספק בגישה הדיכוטומית הרואה באלטרואיזם ובאגואיזם הפכים שאינם יכולים לדור בכפיפה אחת, ונציע פרדיגמה אחרת שיש לפעול להטמעתה.

ההתנדבות החדשה – שינויים ותמורות בהתנדבות במאה ה-21

שינויים חברתיים, דמוגרפיים, פוליטיים וכלכליים רבים משפיעים על ההתנדבות. תוחלת החיים הארוכה, הפיכתנו לחברה צרכנית המורגלת במגוון אפשרויות בחירה, ההתפתחות המואצת של הטכנולוגיה ושל הרשתות החברתיות, שינוי תפיסת הפנאי שלנו, שינוי בדפוסי המשפחה והתעסוקה – לכל אלה ועוד יש השפעה מכרעת על ההתנדבות. ייתכן כי השינוי המכריע והמשמעותי ביותר בהקשר של ההתנדבות הוא המעבר של החברה המערבית מערכים קולקטיביים לערכים אינדיבידואליסטיים. יש שיטענו כי מעבר זה אמור להוות מכה ניצחת על ההתנדבות, היות שמעצם מהותה היא מתבססת על קהילתיות, אלטרואיזם וקולקטיביזם. עם זאת, אנו מגלים כי לא רק שההתנדבות לא ספגה מכה ניצחת, אלא היא דווקא נמצאת במגמת עלייה בעשורים האחרונים ברחבי העולם. אולם העלייה שאנו עדים לה היא עלייה של התנדבות אחרת, חדשה, כזו שלא הכרנו קודם לכן.

אנשי מקצוע רבים הפועלים בשדה ההתנדבות ברחבי העולם, טוענים זה כשני עשורים כי הם חשים "רוח של שינוי". לפתח ארגוניהם מגיעים מתנדבים "אחרים" להגדרתם, מתנדבים עם ציפיות ודרישות שלא הכירו קודם לכן, שדורשים מהם לשנות באופן דרמטי את פרקטיקות ניהול המתנדבים. לטענתם ניהול מתנדבים כיום הוא הרבה יותר מורכב מפעם. ממחקרים שנערכו בשנים האחרונות, לצד עבודת שדה משמעותית, מתקבל הרושם שאכן המתנדב במאה ה-21 אינו המתנדב של המאות הקודמות. השינויים והתמורות שחלו על החברה השפיעו גם על תהליכים רבים הרלוונטיים להתנדבות: האופן שבו אנשים בוחרים להתנדב, הארגונים שבהם הם בוחרים להשתלב, התפקידים שהם מעוניינים לבצע וסוג המחויבות שהם מוכנים ונכונים לקחת על עצמם.

התפתחות מסקרנת זו מביאה עמה משמעות רבות לכל מי שעוסק בניהול התנדבות כיום, היות שקיים צורך לפענח את הדרכים האפקטיביות ביותר לעבוד עם המתנדבים במאה ה-21. אך לשם פיתוח פרקטיקות שכאלה יש ראשית להבין לעומק מיהם המתנדבים החדשים, מהי ההתנדבות החדשה.

היכרות מעמיקה זו תאפשר לנו לייצר את ההתאמות הנדרשות ולהבטיח חוויית התנדבות מיטיבה לכל המעורבים. מתנדבים רבים במאה ה-21 מוכנים להתנדב אך לעשות זאת לפי החוקים והכללים שלהם ולא לפי כללי הארגון. בין שבארגון אוהבים את השינויים הללו ובין שלא, אין לו ברירה אלא להכיר אותם ולהתאים את עצמו במידת האפשר למציאות החדשה, למתנדבים החדשים.

השוואה בין ההתנדבות הקלאסית להתנדבות החדשה

כבר בשנת 1997 זיהו חוקרים את השינוי המהותי שמתפתח בהתנדבות. שלושה חוקרים מהולנד היו הראשונים שסימנו את ההבדלים בין ההתנדבות ה"קלאסית" להתנדבות ה"חדשה", או יותר נכון – בין המתנדב הקלאסי למתנדב החדש. טיפולוגיה זו עברה תמורות ושיפורים לאורך השנים, וכיום מקובל לראות בהתנדבות פעילות הנעשית על פני רצף רב-ממדי שנע בין ההתנדבות הקלאסית להתנדבות החדשה, כשבמרבית המקרים מדובר בשילוב רב-שכבתי של מרכיבים משני סוגי התנדבות אלה¹.

חוקרים השוו בין שני המודלים הללו, של ההתנדבות הקלאסית ושל ההתנדבות החדשה, על פי כמה קריטריונים: תרבות, בחירת הארגון, בחירת תחום ההתנדבות, בחירת סוג הפעילות, משך המחויבות ועומקה ומערכת היחסים עם המוטבים. את השוואה בין שני המודלים של ההתנדבות על פי ממדים אלה מסכם הסטינקס (Hustinx, 2001), בלוח שלמטה:

מאפייני ההתנדבות הקלאסית לעומת מאפייני ההתנדבות החדשה

ההתנדבות החדשה	ההתנדבות הקלאסית	
אינדיבידואליזם	הזדהות עם נורמות תרבותיות מסורתיות – קולקטיביזם	תרבות
מבוססת על: עניין אישי העדפה של מבניות מבוזרת	מבוססת על: זהויות תרבותיות מסורתיות העדפה של מבניות היררכית ברורה	בחירת הארגון
קשרים רופפים מותנה מבוסס על חיבור לפרויקט/תכנית	קשרים חזקים – נאמנות גבוהה בלתי מותנה מבוסס על "חברות" ארגונית	הקשר עם הארגון הנבחר
מבוססת על: דמיון ביוגרפי דיאלוג בין לוקלי לגלובלי	מבוססת על: זהויות תרבותיות מסורתיות הכלה והדרה	בחירת תחום ההתנדבות (שדה הפעולה)
מבוססת על: איזון בין העדפות אישיות והצרכים של הארגון ניתוח עלות/תועלת פרגמטי	מבוססת על: זהויות תרבותיות מסורתיות הצרכים של הארגון אידיאליזם	בחירת סוג הפעילות
קצרת טווח לא קבועה/אפיזודית	ארוכת טווח קבועה	משך המחויבות ועומקה
הדדית	חד-צדדית, אלטרואיסטית	מערכת היחסים עם

כעת נפרט את ההבדלים בין המודלים השונים על בסיס קריטריונים אלה. באופן כללי ניתן להגדיר את ההתנדבות הקלאסית כיציבה וקוהרנטית, בעוד שההתנדבות החדשה היא בלתי צפויה, מקוטעת ולא עקיבה. ההתנדבות הקלאסית שואבת את השראתה מזהויות קולקטיביות ומתפקידים מסורתיים, ואילו ההתנדבות החדשה מתמקדת בהעדפות ובאינטרסים אישיים.

תרבות המתנדבים: הרקע התרבותי שממנו מגיעים המתנדבים הקלאסיים אל ההתנדבות הוא רקע קולקטיבי-הקשור קשר חזק לקהילתיות, אידיאולוגיה, דת, מעמד ומגדר. מתנדבים אלה מגיעים מתפקידים קהילתיים מסורתיים ומזהויות מוגדרות מראש. הם מתנדבים כי זהו חלק מתפקידם בקהילה והם מתנדבים היכן שהקהילה זקוקה להם. המתנדבים החדשים גדלו בתרבות שמקדשת את האינדיבידואליזם ולכן הם כבר אינם מזדהים עם מסגרות תרבותיות קבועות שמאפיינות את המתנדבים הקלאסיים. על כן, חופש בחירה והעדפה אישית הם שמחליפים את האידיאולוגיה והקהילתיות והם שיגדירו את תהליך ההתנדבות בעבור מתנדבים אלה.

בחירת הארגון: כפועל יוצא של ההקשר התרבותי- גם בחירת הארגון של המתנדב הקלאסי מושפעת רבות מזהותו התרבותית הקולקטיבית. המתנדב הקלאסי יבחר ארגון בעיקר על פי צורכי הקהילה ועל פי האמונות הדתיות והאידיאולוגיות שאליו הוא מחובר. נוסף על כך, ההקשר התרבותי הוא פועל יוצא של האופן שבו חונכו מתנדבים אלה; חינוך סמכותי והיררכיה משפחתית ברורה הם חלק משמעותי מהרקע שממנו באו. על כן מתנדבים אלה יעדיפו ארגונים המתאימים לתפיסותיהם הדתיות והאידיאולוגיות וכאלה המייצגים בעבורם מבניות מוכרות – היררכיה ברורה ומנהיגות סמכותית. לארגונים שאלוהם יתחברו יגלו המתנדבים הקלאסיים נאמנות גבוהה.

גם המתנדבים החדשים הם נאמנים, אך לא לארגון מסוים אלא למטרה מסוימת. בדומה לצרכנים, הם בוחרים ארגון לפי תחומי העניין שלהם ומעדיפים ארגון שיציע להם את סוג הפעילות המעניין ביותר בעבורם.

בהתאם לכך, כשהעניין שלהם משתנה, הם יחליפו את הארגון שבו יבחרו להתנדב. המתנדבים החדשים סולדים מהיררכיה ביורוקרטית ונוקשה ומעדיפים ארגונים מבוזרים המתאפיינים בהיררכיה שטוחה יחסית ובמעורבות גבוהה של כל אחד מחברי הארגון בתהליכי קבלת החלטות.

הקשר עם הארגון הנבחר: המתנדבים הקלאסיים מגלים נאמנות גבוהה לארגון שבו בחרו החיבור שלהם לארגון הוא לעתים קרובות על בסיס "חברות" ארגונית - השתייכות מעמיקה לארגון ואימוץ השייכות לארגון כחלק מזהותם האישית. "חברת ויצ"ו" או "חבר רוטרי" הם דוגמאות לכך. השייכות על בסיס חברות מדגישה מאוד את החשיבות של ההתנדבות כחלק ממרקם חברתי ומעמדי. נאמנות גבוהה זו מתבטאת גם ביחסים בלתי מותנים בין המתנדב ובין הארגון: הקשר אינו מותנה במידת העניין או במערכת היחסים ביניהם, המתנדב יישאר נאמן לארגון מעצם שייכותו אליו וחברותו בו.

לעומתם, המתנדבים החדשים מעדיפים קשרים רופפים עם הארגונים שבהם הם מתנדבים, המתבססים על מחויבות מזדמנת. אין הם חפצים בחברות הארגונית ומכיוון שהם מתחברים יותר למטרות מאשר לארגונים; שייכותם היא בעיקר לתכנית או לפרויקט הספציפי שבהם הם פועלים ופחות לארגון. מסיבה זו, היחסים בינם לבין הארגון הם מותנים: אם הם יחוו שהארגון אינו עונה על ציפיותיהם, אם יחוו כי התפקיד שהם מבצעים אינו מסייע להם לקדם את המטרה שלשמה הם באו או שאינם זוכים ליחס הוגן, הם יקומו ויעזבו ללא מחשבה נוספת לארגון אחר שייטיב לענות על ציפיותיהם.

בחירת שדה הפעולה ואוכלוסיית היעד: גם תהליך הבחירה של שדה הפעולה של המתנדבים הקלאסיים מושפע מהתרבות הקולקטיבית ומהקודים הדתיים, הפוליטיים והמסורתיים המניעים אותם – קודים סוציו-אקונומיים, פוליטיים ודתיים מסורתיים. התנדבות קלאסית מתבססת על הכלה או על האתוס שכולנו שווים בפני האל ועל הדרה – אדם זה מוחלש בגלל מוגבלותו ולכן מתפקידנו לסייע לו.

בניגוד לכך, בקרב המתנדבים החדשים הזהויות הקולקטיביות המסורתיות מפנות את מקומן לזהויות אינדיבידואליסטיות, המתבססות על תחושת דמיון והזדהות. המתנדבים החדשים יבחרו להתנדב עם מהגרים כי בקרב בני משפחתם יש מהגרים והם מכירים מקרוב את החוויה, או להתנדב עם נפגעי אלימות כי בעברם חוו אלימות שכזו. מתנדבים חדשים אחרים יבחרו בנושאים שקרובים ללבם ובתשוקות המניעות אותם, ויעדיפו שדות פעולה מקומיים שבהם יוכלו להשיג השפעה חזקה על התחום שמעניין אותם. התנדבות למען איכות הסביבה היא דוגמה טובה לכך. לצד זאת, התקשורת הגלובלית מאפשרת אינטראקציה בין אזרחים לוקליים לאזרחים גלובליים מעבר לרשתות הסולידריות המסורתיות, ועל כן אפשר להבחין כי בקרב המתנדבים החדשים הפעילות המקומית שזורה ומשולבת באתגרים גלובליים וכי הסולידריות האוניברסלית היא חלק ממה שמניע אותם: "חשוב גלובלי, פעל לוקלי".

בחירת הפעילויות: המתנדב הקלאסי יבחר בראש ובראשונה פעילות התנדבותית המשרתת את המטרות והצרכים של הארגון ושל הקהילה, היות שהנאמנות לארגון והחיבור למטרותיו הם נר לרגליו.

לעומת זאת, מתנדבים חדשים מחפשים כל הזמן איזון בין מטרות הארגון להעדפותיהם האישיות. מכיוון שהם מושפעים מתהליך האינדיבידואליזציה, מתנדבים חדשים שואפים לבצע פעילויות שיתרמו במקביל גם להתפתחותם האישית – כולל הגשמה עצמית, קידום קריירה עתידית ועוד, וגם לקידום מטרות החשובות להם. מתנדבים אלה יתמידו בפעילותם כשיחוו כי הרווח מהפעילות ההתנדבותית גדול מהקשיים ומהמחיר שההתנדבות גובה. לכן נהוג לומר שהם מתבוננים בהתנדבות דרך שיקולי עלות-תועלת. חלק משיקולי התועלת הם גם שיקולים פרגמטיים מבחינתם, הם לא רק בוחרים פעילות על בסיס אידיאולוגי, אלא גם על בסיס של נוחות, התאמה לאורח חייהם ועוד.

משך המחויבות ועומקה: כיוון שנאמנות היא ערך מהותי בעבור המתנדבים הקלאסיים- הם לרוב מחויבים לארגון אחד, על בסיס ארוך טווח ומחויבותם היא אינטנסיבית וקבועה.

מתנדבים חדשים, לעומתם, מחפשים הזדמנויות קצרות טווח להתנדב, המאפשרות להם את הגמישות לנוע בין פעילויות ובין ארגונים. אין הם מעוניינים במעורבות אינטנסיבית לארגון אחד בלבד, אלא מעדיפים מחויבות מוגדרת מראש, שניתן לסיימה בקלות יחסית.

מערכת היחסים עם המוטבים: מתנדבים קלאסיים מונעים- כאמור- בעיקר מאידיאולוגיה אלטרואיסטית- שק שורה פעמים רבות לאתוס הדתי של הקרבה עצמית למען האחר. על כן, מערכת היחסים עם המוטבים היא חד-צדדית; המתנדבים אינם מצפים לתמורה על מאמצייהם. יחסי העוזר-נעזר מוגדרים וברורים. המתנדבים החדשים רואים במערכת היחסים עם המוטבים מערכת יחסים הדדית, שבה שני הצדדים נותנים ומקבלים ובמהלך ההתנדבות מתרחש מעין חליפין, שכל הצדדים מרוויחים ממנו.

מתנדבים חדשים – ציפיות חדשות

בחלק הקודם ערכנו השוואה מעמיקה בין ההתנדבות הקלאסית להתנדבות החדשה. אם כך, מהן המשמעויות לגבי המתנדבים של היום? למה למעשה הם מצפים בבואם להתנדב? ניתן לומר כי התפיסה המרכזית שהשתנתה מתמקדת במקצועיות: המתנדבים של היום מצפים לארגונים מקצועיים יותר, ובמקביל, הארגונים מצפים למתנדבים מקצועיים יותר למעשה מדובר בתהליך דו-צדדי, של נתינה וקבלה, הכרוך במחויבות הנובעת מהצורך של הארגון במתנדב מתמיד, שמסוגל לספק שירות רציני ומשמעותי ובמתנדב, שזקוק לארגון שישקיע בו, שיראה בו הון אנושי שמעוניין להתפתח ולצמוח בעודו מספק שירות ללקוחות הארגון. כדי שהארגון יוכל להשקיע במתנדב החדש, עליו להכיר בציפיות החדשות שזה מביא עמו:

- ✓ המתנדב החדש עמוס מאוד במשימות ומצומצם בזמן פנוי: הוא מורגל בריבוי משימות בחייו ועל כן זקוק לגמישות, לגיוון ולהשתלבות של ההתנדבות באורח חייו.
- ✓ המתנדב החדש אינו מעוניין "למלא חורים" בארגון – הוא מעוניין בתפקיד משמעותי, שבמסגרתו יוכל הן לייצר השפעה ושינוי חברתי משמעותי והן לזכות בהעצמה ובצמיחה אישית.
- ✓ המתנדב החדש מכיר בערך שהוא מביא לארגון ורואה בהתנדבותו תרומה של זמן, מומחיות וידע לארגון. על כן הוא מצפה מהארגון לזהות את חוזקותיו ואת יכולותיו ולאפשר לו להביאן לידי ביטוי בהתנדבותו.
- ✓ בהמשך לנקודה הקודמת, המתנדב החדש רוצה עצמאות תפקידית וזקוק לה; אין הוא רוצה שיתערבו לו בפרטים הקטנים (micro-management) ומעוניין שיאפשרו לו להשתמש בחשיבה היצירתית המאפיינת את המאה הנוכחית – חשיבה מחוץ לקופסה ושיטות "היי-טקיות" חדשניות לפתרון הבעיות שעמן עליו להתמודד בהתנדבותו.
- ✓ המתנדב החדש זקוק לתוצאות יחסית מיידיות וגם אם אינן מיידיות, הוא מצפה מהארגון שישקיע בתהליכי הערכה ומדידה של פעולתו שלו ושל פעולת הארגון בכלל. הציפייה היא להתנדבות בארגון יעיל ואפקטיבי, המתיעל כל הזמן.

השלכות ההתנדבות החדשה

עד כה סקרנו את ההתנדבות החדשה על מאפייניה והיבטיה השונים. ניתן להניח כי אנשי מקצוע רבים שקראו שורות אלה, חשו כי אף שהמאפיינים שנסקרו נשמעים להם מוכרים, יש קושי רב ליישם את השינוי הנדרש במקומות המפעילים מתנדבים.

חלק משמעותי מהדרך להתמודדות עם קושי זה טמון בהבנה כי השינוי מתרחש, ולא ניתן להתעלם ממנו. ארגונים שמעוניינים להמשיך ולגייס מתנדבים ואף לשמרם לאורך זמן, נדרשים לאמץ אסטרטגיות חדשות כדי להתמודד עם שינוי זה. אסטרטגיות אלה הן נרחבות וקשורות קשר ישיר לתהליכי ניהול המתנדבים בארגון, שעליהם יפורט בהמשך מאמר זה. בחלק זה נבקש להתמקד בכמה תהליכי מאקרו שחשוב שיוטמעו, כדי להתמודד היטב עם המתנדבים החדשים – המתנדבים של המאה ה-21. תהליכי מאקרו אלה כוללים התמקצעות, שינוי התדמית של ההתנדבות, גמישות ושינוי פרדיגמה.

התמקצעות

בתחילת המאמר, כשהתייחסנו לציפיות של המתנדבים החדשים, ציינו כי התפיסה המרכזית שהשתנתה היא הציפייה של מתנדבים לארגונים מקצועיים והציפייה של הארגונים למתנדבים מקצועיים. אין כל ספק כי התמקצעות היא אחד התהליכים ההכרחיים כדי להתמודד עם ההתנדבות החדשה, וכי התמקצעות זו נוגעת הן למתנדבים עצמם והן לארגונים שמנהלים אותם.

מקרה בוחן: המתנדבים החדשים בקנדה

החוקרים הקנדים מטעם ארגון Volunteer Canada ביקשו לא רק לבחון כמה קנדים מתנדבים ובאילו תחומים, אלא להתבונן בפערים שבין מה שמתנדבים ומתנדבים פוטנציאליים רוצים ומצפים מחוויית ההתנדבות ובין מה שארגוני המתנדבים בקנדה מספקים להם בפועל. המחקר בחן את המאפיינים, המוטיבציות והחוויות של מתנדבים כיום, של מתנדבי עבר ושל אלה שטרם התנסו בהתנדבות כלל. הצורך במחקר זה התעורר לאחר שבסקרים קודמים שנערכו התברר כי קבוצה קטנה של מה שמכנים "מתנדבי-על" הייתה אחראית למרבית שעות ההתנדבות שהושקעו במדינה. מתנדבי העל הללו הולכים ומזדקנים, לטענת החוקרים, ולעומתם המתנדבים השייכים לקבוצות הגיל הצעירות יותר מתייחסים אל ההתנדבות מנקודת מבט שונה, דבר המחייב היערכות אחרת לחלוטין מצד הארגונים, למתנדבים שכל אחד מהם משקיע פחות שעות ומתייחס אל ההתנדבות באופן אחר וחדש לחלוטין. במחקר נמצא כי מתנדבים, בשלבים שונים של חייהם, באים עם ציפיות שונות אל ההתנדבות ומכאן עולה הצורך בתכנון אסטרטגיה המתאימה לשילוב. כל אחד בחר להתייחס לראשונה לסקרים על התנדבות בדרך קצת אחרת. הממצא העיקרי שעלה במחקר הוא כי **קיימים פערים בין האפשרויות שמציעים ארגוני ההתנדבות למתנדבים לבין סוג**

החוויה ההתנדבותית שהקנדים מחפשים:

- מרבית המתנדבים, בכל קבוצות הגיל, מעוניינים בהתנדבות קבוצתית ולא אישית, אך מעטים הארגונים המאפשרים זאת.
- אף שארגונים מניחים כי אנשים מעוניינים להביא לידי ביטוי את המיומנויות המקצועיות שרכשו לאורך חייהם התעסוקתיים והמקצועיים, גם בפעילות ההתנדבותית, מתברר כי מתנדבים רבים רוצים בהתנדבות דווקא ללמוד מיומנויות חדשות ולהתנסות בתחומים השונים מתחום עיסוקם.
- הציפייה כי ארגונים יגדירו תפקידים וגבולות למתנדבים קיימת, אך לצידה קיימת ציפייה לפתיחות ולגמישות מצד הארגונים: המתנדבים שואפים להשפיע על היקף תפקידם ועומקו ורוצים מקום ליוזמות חדשות משלהם.
- מרבית הארגונים עדיין בנויים על תפקידי התנדבות ארוכי טווח, ואילו מרבית המתנדבים הפוטנציאליים מחפשים הזדמנויות קצרות טווח להתנדבות.
- המתנדבים של היום רוצים וחייבים לחוש שהם משפיעים ולהבין כיצד תרומתם מביאה לתוצאות משמעותיות, ואילו הארגונים אינם תמיד משכילים לספק להם את המידע לגבי השפעתם.

כדי להתמודד עם מגוון הציפיות, השונות הרבה של הציפיות והמאפיינים הייחודיים של המתנדבים החדשים בכלל ושל בני הדורות השונים בפרט, יש לראות בניהול ההתנדבות מקצוע לכל דבר. ניהול התנדבות מקצועי משמעותו התייחסות מקצועית למתנדבים כאל משאב אנושי שיש לנהל אותו ולהקדיש לו את מרב תשומת הלב, לבנות תהליכי עבודה עם מתנדבים ולהתייחס באופן כוללני לתהליכי ניהול ההתנדבות בארגון.

במקומות רבים בעולם יש מעבר ברור מהתייחסות לניהול מתנדבים כאל משימה שניתנת לאחד מהעובדים בשכר, כמשימה נוספת שעליו לבצע, אל ההבנה כי בכל ארגון שמפעיל מתנדבים צריך להיות איש מקצוע, שתפקידו העיקרי לנהל את ההתנדבות בארגון. הבנה זו נובעת מתפיסה כי כדי שמתנדבים יהיו יעילים בתפקידם, הם זקוקים לניהול ולתמיכה אפקטיביים, ואלה בתורם דורשים הכשרה והתמקצעות.

התמקצעות של מנהלי ההתנדבות כוללת התאמה של תהליכי ניהול ההתנדבות, קרי הגדרת המשימות, הגיוס, הקליטה והשימור המתאימים ביותר למתנדבים החדשים. עם זאת, אין הכוונה למקצועיות יתר המונעת ממתנדבים גמישות, יצירתיות או אוטונומיה. יש לספק למתנדבים את כל אלה בתוך מסגרת מנוהלת היטב, המבהירה היטב את התהליכים והתוצאות הנכללות בכל סיטואציה.

נקודה חשובה נוספת היא שהתמקצעות המתנדבים וניהול ההתנדבות אינם מכוונים להפיכת ההתנדבות לשווה לעבודה בשכר; המשמעות היא שמתנדבים יהיו מנוהלים בדרכים המותאמות להיותם מתנדבים בכלל ומתנדבים חדשים בפרט, שיגבירו את האפקטיביות שלהם ויקטינו את הסיכון להשפעה שלילית או לנשירה.

שינוי התדמית של ההתנדבות

במחקרים רבים שנערכו בשנים האחרונות במדינות מערביות שונות, נמצא כי התדמית של ההתנדבות לא השתנתה, כשם שהמתנדבים השתנו. בקרב הציבור הרחב ההתנדבות עדיין נתפסת במקרים רבים כפעילות חד-צדדית של "צדקה" למען נזקקים, שנעשית על ידי אנשים משכילים ממעמד הביניים ומעלה, שיש להם זמן פנוי ונכונות לתרום. ככל שזו התדמית הקיימת של ההתנדבות, כך קשה ל"מתנדבים החדשים" הפוטנציאליים להאמין שהם יצליחו למצוא את מבוקשם בקרב ארגוני ההתנדבות הקיימים. לתפיסתם, יש להם ציפיות רבות מההתנדבות, אך המציאות אינה יכולה להכיל ציפיות אלה.

חוקרים ואנשי שדה כאחד מסכימים, אם כן, כי יש למתג מחדש את ההתנדבות וכי היא נזקקת לתדמית חדשה, והוויכוח העיקרי הוא על אופייה של תדמית זו; האם חשוב להתמקד בקהל היעד הצעיר ולהעביר מסרים שההתנדבות היא גמישה, נעימה ומסייעת לקדם קריירה, או שמא להעביר מסרים המתמקדים בגמלאים הצעירים, המציגים את היכולת של ההתנדבות לשנות את פני החברה, בעודה מספקת סביבה חברתית מתגמלת? או שאולי בכלל על השינוי התדמיתי להתרכז בהעברת מסרים לקהלי יעד שאינם מתנדבים כיום?

נדמה כי התשובה ברורה מאלה: על השינוי התדמיתי להכיל את כל המסרים האלה גם יחד. במציאות הרב-ממדית של היום לא ניתן להעביר מסר אחד ויחיד ולצפות שהוא יכוון לכלל האוכלוסיות, הגילאים והתרבויות. המיתוג של ההתנדבות צריך לשקף דינמיות ומגוון, יותר מכל דבר אחר.

אין ספק כי שינוי תדמיתי ומיתוגי הוא תהליך כוללני ומקיף שצריך להיות מובל מלמעלה – מארגוני הגג והתשתית במגזר השלישי, כמו גם מהממשלה. מיזם ההתנדבות הישראלי, שהחל בשנת 2013, כולל פורום העוסק בהעלאת מודעות וטכנולוגיה שמטפל בדיוק בנושא זה (להרחבה ראו: www.hitnadvut-israel.org.il). עם זאת, חשוב לזכור כי התפקיד החשוב של קידום של מותג דינמי וקוהרנטי נמצא לא רק בידי ארגוני הגג והממשלה, אלא גם בידי ארגוני המתנדבים ומנהלי ההתנדבות שבתוכם, שיכולים לתרום משמעותית להצלחת השינוי התדמיתי.

תרומתם של מנהלי ההתנדבות תהיה בכך שהם יפתחו מגוון של תפקידים, מבוססי חזון, המאפשרים גמישות ושמים דגש על מיומנויות קיימות ומיומנויות שניתן לפתח. בכך יתרמו מנהלי ההתנדבות באופן ממשי לקידום התדמית של ההתנדבות בעיני האוכלוסייה, שמחפשת הזדמנויות כאלה. נוסף על כך, למנהלי ההתנדבות יש ההזדמנות לתרום גם להצגת מוטבי ההתנדבות באור שונה. בעוד ההתנדבות נתפסת עדיין בקרב חלקים גדולים בציבור כתרומת זמן למען לקוח חסר אונים, קיימת הזדמנות להציג את ההדדיות שמקדמת ההתנדבות החדשה: את המוטב כשותף לדרך, שבמסגרתה מתנדבים ומוטבים יחד הם שני צדדים של אותה מטבע וכי למוטבים עצמם יש הרבה מה לתרום ויכולים בקלות להפוך מעמדה של נעזרים לעמדה של עוזרים.

מגוון אפשרויות ליישום התנדבות גמישה

“אני מוכן לבוא בכל שבוע, אבל לא באותו יום ובאותה שעה”

אלה הם מתנדבים המעוניינים במחויבות ארוכת טווח, אך מעוניינים שההתנדבות תשתלב באורח חייהם ותתאים את עצמה ללוח הזמנים העמוס שלהם, ולא ההפך. הם מוכנים להתחייב להגיע לפחות פעם בשבוע ולעתים אף יגיעו יותר, כל עוד אין הם מחויבים לשעה וליום ספציפיים, אלא יכולים לבוא ולהתנדב, בכל פעם שיש להם זמן פנוי לכך במהלך כל שבוע. מתנדבים אלה יכולים לבצע משימות מתמשכות, תהליכיות, אך שאינן כובלות אותם לזמן ולמקום. יש מספר אפשרויות בסוג זה של התנדבות-גמישה: **עבודה במשמרות**- שבה מתאפשר למתנדב להשתבץ למשמרת אחת בכל שבוע בהתאם לפניות-או **עבודה בתפקיד עצמאי**- שבו המתנדב יכול לפעול ולבצע את תפקידו בזמנו החופשי- בלי להיות מחויב ליום ושעה קבועים, לדוגמה: מתנדב שאחראי על יחסי ציבור/שיווק של הארגון, או מתנדב בספרייה שמגיע ותורם מזמנו לסידור ספרים בכל עת שיש לו זמן לכך. מובן שמתנדבים אלה לא יתאימו לתפקידים הדורשים תיאום עם אנשים נוספים על בסיס קבוע: חונכות, התנדבות בקבוצה וכיו"ב.

“אני עובד כל השבוע, לכן אוכל להתנדב רק בשישי-שבת”

יש מתנדבים שסדר יומם במהלך השבוע עמוס מאוד ואין הם יכולים לפנות זמן להתנדבות ומחפשים הזדמנות להתנדב דווקא בסופי השבוע – בשישי או בשבת. מרבית ארגוני ההתנדבות נכון להיום אינם מציעים אפשרויות שכאלה, היות שהם מבוססים בעיקר על פעילות במהלך שבוע העבודה עצמו. חשוב להביא בחשבון שהרחבת פעילות לסופי שבוע יכולה למשוך קהל מתנדבים שבדרך אחרת לא יתנדב. מדובר במתנדבים שייכתן מאוד כי יסכימו להתנדב על בסיס קבוע (אנו מניחים שלא כל סופשבוע, אבל אחת לחודש למשל, בהחלט). כך, ניתן להחליט שפעילות כלשהי של הארגון מתקיימת אחת לחודש בסופי שבוע, בהנחה שהדבר תואם את מטרות הארגון וכן את צורכי המוטבים ובהנחה שהוא מתאפשר מבחינת משאבים. הגמשה זו עשויה למשוך מתנדבים חדשים לארגון.

“אני עמוס מאוד בשגרה, לכן מתאים לי להתנדב בזמן החופשה”

בדומה למתנדבי סוף השבוע, גם מתנדבים אלה מחפשים הזדמנויות להתנדב שישתלבו בזמנם הפנוי בלבד, רק שכאן מדובר במספר פעמים בשנה שבה יש חופשות סביב חגים, למשל. מתנדבים אלה מחפשים הזדמנויות להתנדבות חד-פעמית, אפיזודית, שתתקיים בזמן חופשות (שבהן לרוב לא מוצעות הרבה הזדמנויות התנדבות). למתנדבים בעלי משפחה יתאים מאוד לשלב בחופשות התנדבות משפחות, שתאפשר לבלות זמן איכות בחופשה בפעילות ערכית חינוכית ומשמעותית.

“אני רוצה לבצע את התפקיד הקיים, אבל לחלוק בעומס עם מתנדב נוסף”

יש מתנדבים המעוניינים לקחת על עצמם תפקידים קיימים בארגון שמעוניינים אותם מאוד, אך נרתעים מכמות הזמן שהם יידרשו להשקיע. חשיבה יצירתית יכולה לסייע בחלוקת תפקידים קיימים לביצוע על ידי מספר מתנדבים. חלוקת העומס יכולה להביא לא מעט מתנדבים המעוניינים בתפקיד משמעותי שיכול לספק תוצאות, אך שאינם מסוגלים להשקיע את הזמן הנדרש למלא את התפקיד במלואו. דוגמה לכך יכולה להיות תפקיד המבוצע ברוטציה בין מתנדבים (העברת מערכי שיעור בכיתות, כל פעם על ידי מתנדב אחר הממשיך בתהליך הלמידה שהחל המתנדב שלפניו), או תפקיד שבו אנו מפצלים את האחריות על כמה מתנדבים, שכולם חותרים להגיע לאותה תוצאה.

אחד החסמים הגדולים ביותר לגיוס מתנדבים כיום הוא זמן. כמעט בכל סקר ברחבי העולם "אין לי זמן" היא הסיבה הראשונה שמציינים אנשים שאינם מתנדבים כיום כסיבה מספר אחת לכך שהם אינם עושים כן. חסם נוסף שנמצא הוא החשש של אנשים כי הדרישות מהארגונים גבוהות ממה שהם מסוגלים לספק.

אחת המגמות המשמעותיות בעולם ההתנדבות שנוצרה בעקבות שינויים אלה היא ההתנדבות האפיזודית: אפשרויות התנדבות קצרות טווח או אפילו חד-פעמיות המאפשרות למתנדבים גם גיוון רב בפעילותם ההתנדבותית וגם גמישות רבה. עם זאת, עולה כי ההתנדבות האפיזודית אינה הפתרון היחיד להתמודדות עם בעיית הזמן של המתנדבים החדשים. יש מתנדבים שעדיין מעוניינים להתנדב בארגון אחד לאורך זמן, אך זקוקים לגמישות ולכך שההתנדבות תשתלב באורח חייהם העמוס.

מהסקירה שהצגנו על ההתנדבות חדשה, כמו גם ממחקרים שנערכו בשנים האחרונות, עולה כי ככל שהארגון הקולט מתנדבים מציע אפשרויות גמישות יותר להתנדבות, כך עולים סיכוייו לגייס מתנדבים לשורותיו.

התנדבות גמישה היא אפשרות התנדבות המעוצבת כך שתתאים עצמה לפניות-למיומנויות ולנסיבות חייו של המתנדב עצמו. ההתנדבות הגמישה מפיקה את המרב ממה שהמתנדב יכול ומסוגל לתרום לארגון בהתאם לנסיבות חייו. האתגר הוא בכך שהתנדבות כזאת דורשת ממנהלי ההתנדבות שינוי בדפוסי חשיבה ותכנון: משמעותה של ההתנדבות הגמישה היא עיצוב תפקידים שניתן להתאים ו"לתפור" למתנדב שמגיע לארגון עם מערך ציפיות. הדבר דורש להתבונן בתפקיד הפנוי ולבחון אם וכיצד ניתן להגמישו.

אימוץ גישה גמישה להתנדבות יכול לפתוח הזדמנויות רבות בעבור מתנדבים שרוצים להשתלב בפעילות. בדיוק כשם שנסיבות אישיות הן ייחודיות לכל מתנדב, אין גישה אחת שמתאימה לכולם בהתנדבות. התפקיד צריך להיות מותאם למניעים, למיומנויות ולזמן של המתנדב הפוטנציאלי. חשיבה גמישה לגבי מה שהפרט צריך ורוצה לקבל מההתנדבות והמיומנויות שיש לו או שהוא רוצה לפתח, משמעותה שהתפקיד יתאים למתנדב יותר. אחד המנבאים המשמעותיים להישארותו של מתנדב בתפקידו הוא: "המתנדב הנכון בתפקיד הנכון".

שינוי פרדיגמה: אלטרואיזם ואגואיזם בכפיפה אחת

הנקודה האחרונה בתהליכי המאקרו להתמודדות עם ההתנדבות החדשה היא שינוי פרדיגמה. עושה רושם שגם אנשי המקצוע בתחום ההתנדבות לעתים אוחזים בתפיסות התואמות יותר את ההתנדבות הקלאסית ולא את זו החדשה. ראשית, נאתגר את התפיסה כי אינדיבידואליזם, והאגואיזם שנתפס כמאפיין אותו, סותרים את האלטרואיזם ואת הנכונות של אנשים לתרום לקהילה. לאור כל מה שנכתב על ההתנדבות החדשה, עלינו לחשוב מחדש על הקוטביות הזאת שבין אגואיזם לאלטרואיזם. למעשה, יש לראות באגואיזם ובאלטרואיזם שני קצוות של אותו רצף. מתנדבים לא "נולדים אלטרואיסטים", הם יכולים לסגל לעצמם כל מיקום על הרצף שבין אלטרואיזם טהור לאגואיזם טהור. והאחד אינו סותר את האחר. להפך, למעשה נמצא כי כאשר מתנדב מסופק ומקבל מענה למניעיו האגואיסטיים, מניעיו האלטרואיסטיים רק ילכו ויתחזקו לאורך זמן. שינוי פרדיגמה זה מכתוב שינויים מרחיקי לכת בהתייחסותנו אל המתנדבים ובמידת הנכונות שלנו לראות בהם קהל יעד שמעוניין לספק את צרכיו בהתנדבות, ולא רק לספק מענה לצרכים קהילתיים וחברתיים. הכרה זו תפתח את הדרך להרבה מאוד מתנדבים חדשים, שמעוניינים להשתלב בארגונים שמבינים את נקודת מבטם.

שינוי פרדיגמה נוסף נדרש מארגונים שרואים במתנדבים החדשים מתנדבים שלא ניתן להסתמך עליהם לתהליכים ארוכי טווח. אין כל ספק, כי לאור כל מה שנכתב על ההתנדבות החדשה, ארגונים שמסתמכים על מתנדבים ארוכי טווח או מתנדבים קבועים, נאלצים לחשוב מחדש על הדרכים שבהן הם מעצבים אפשרויות התנדבות. עם זאת, חשיבה מחדש זו אין משמעותה שמתנדבים מחויבים וקבועים עומדים להיעלם לחלוטין מהמפה. לא כך הדבר. למעשה, המחקר וניסיון השדה מוכיחים שעבודה נכונה עם מתנדבים חד-פעמיים תוליד ותייצר מתנדבים קבועים ומחויבים, כל עוד לאלה מוצבים יעדים קצרי מועד ומסלול התפתחות וצמיחה שיאפשר להם גיוון.

מקורות:

Eisner, D., Grimm Jr., R. T., Maynard, S., & Washburn, S. (2009). *The new volunteer workforce*. *Stanford Social Innovation Review, Winter*, 32–37

Evans, E., & Saxton, J. (2005). *The 21st century volunteer*. London, The Scout Association.

Hustinx, L. (2001). Individualization and new styles of youth volunteering: An empirical exploration. *Voluntary Action*, 3(2), 57–76.

McKee, J. R., & McKee, T. W. (2008). *The new breed: Understanding and equipping the 21st-century volunteer*. Group.

www.hitnadvut-israel.org.il

<http://vannw.org/professional-development/creating-volunteer-opportunities-for-21st-century-volunteers>