

דו"ח רבעוני של מגזר ההתנדבות והמלכ"רים  
<http://nvs.sagepub.com>

---

**בחינה מחדש, עיצוב מחדש ושכלול של כלי  
הפילנתרופיה**  
מייקל א. ביילין

*Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 2003; 32; 635  
DOI: 10.1177/0899764003257464

ניתן למצוא גרסה אלקטרונית למאמר זה בקישור  
<http://nvs.sagepub.com/cgi/content/abstract/32/4/635>

---

פורסם ע"י:

<http://www.sagepublications.com>

בשם:



[Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action](http://www.sagepub.com/journalsPermissions.nav)  
(הארגון לחקר מלכ"רים ופעילות התנדבותית)

ניתן למצוא מידע נוסף על הדו"ח הרבעוני של מגזר ההתנדבות והמלכ"רים ב:

דיווחים לאימייל: <http://nvs.sagepub.com/cgi/alerts>

הרשמת מנויים: <http://nvs.sagepub.com/subscriptions>

הדפסות: <http://www.sagepub.com/journalsReprints.nav>

הרשאות: <http://www.sagepub.com/journalsPermissions.nav>

מאמר זה תורגם ונערך כשירות של מרכז שיתופים במסגרת פעילות לקידום הפילנתרופיה בישראל, המאמר מופיע ברשת האינטרנט כך שאפשר ומומלץ להפיץ לכל דורש/ת

## תובנות

---

### בחינה מחדש, עיצוב מחדש ושכלול של כלי הפילנתרופיה

מייקל א. ביילין  
Michael A. Bailin

(קרן עדנה מק'ונל קלרק)  
The Edna McConnell Clark Foundation

החיפוש אחר יעילות בפילנתרופיה האמריקאית הינו משימה מתמשכת החסרה תוצאות חד משמעיות. הדרך הטובה ביותר לענות על השאלה כיצד הפילנתרופיה יכולה לשפר את סיכוייה ליצור השפעות חברתיות משמעותיות הינה שאילת סדרה של שאלות. מנהלי קרנות הבוחנים את האסטרטגיות וההנחות העומדות מאחורי ארגוניהם הינם בעלי הסיכויים הטובים ביותר הן לשיפור ארגוניהם והן לשיפור התחום בכללותו. בהתבסס על ניסיונו האישי כמנהל קרן, המחבר בוחן סדרת שאלות מהותיות – שאלות אודות תיאוריית השינוי, יחסי מעניק ומקבלו ושינוי ארגוני – אשר הובילו לעיצוב מחדש של אסטרטגיות הקרן ופעילותה.

מילות מפתח: קרן, פילנתרופיה, אסטרטגיות ליעילות

מאמר זה תורגם ונערך כשירות של מרכז **שיתופים** במסגרת פעילות לקידום הפילנתרופיה בישראל, המאמר מופיע ברשת האינטרנט כך שאפשר ומומלץ להפיץ לכל דורש/ת

אינני בטוח אם רבים מעמיתיי לתחום הקרנות יסכימו איתי, אך אני מאמין כי גם במיטבה, הפילנתרופיה היא עדיין ניסוי אשר טרם הגיע לתוצאות חד משמעיות. אני מודה כי לא חסרים פה ושם סיפורי הצלחה של קרנות - אותם אי אלו מענקים נהדרים אשר הובילו לפריצות דרך רפואיות, התפתחויות טכנולוגיות, ושיפורים חברתיים משמעותיים. עם זאת, לעומתם ניתן למצוא מספר רב של אכזבות, כישלונות מוחצים ותוצאות שנויות במחלוקת. כאשר לוקחים בחשבון הן את ההצלחות והן את הכישלונות, ניתן לראות כי הפילנתרופיה היא עדיין יצירה בהתהוות. כיצד נוכל ללטש את עבודתנו כך שהפילנתרופיה תוכל לממש את הבטחתה הגדולה ככלי עוצמתי ליצירת שינוי והתקדמות חיובית ומשמעותית?

אני מאמין כי הדרך הטובה ביותר לענות על שאלה זו היא למעשה שאלת שאלות נוספות - שאלות אשר יאלצו אותנו לבחון מחדש את עצמנו, את ארגונינו, ואת אותן הנחות היסוד שאנו כה מוקירים. בקרן עדנה מק'ונל קלרק, המוסד בו אני עובד, הצבנו לעצמנו במשך השנים האחרונות סדרת שאלות. ניסיון זה אילץ אותנו לחשוב מחדש על כמעט כל היבט והיבט של פעילותנו - על תיאוריית השינוי העצמית שלנו, כיצד אנו מאתרים את מקבלי המענקים ואיזה יחס אנו מעניקים להם, על שילוב הסיוע הפיננסי והלא פיננסי שאנו מעניקים, כיצד הצוות נדרש ליישם נתינה אפקטיבית, ואפילו מהם הסטנדרטים על-פיהם אנו מודדים הצלחה. התשובות אליהן הגענו - אותן אנתח בהמשך - לא מהוות בשום אופן מרשם בדוק לתחום. נהפוך הוא, על כל קרן להגיע למסקנותיה שלה - בהתאם למדדי ההערכה העצמיים שלה - לגבי מהי דרך הפעולה המתאימה ביחס לתוצאות אותן היא מבקשת להשיג. עם זאת, אם לא נאמץ גישה בוחנת יותר לעבודתנו אנו, בטוחני כי לא נעלה את התפוקה החברתית של כספינו, אלא נחזור שוב ושוב על הנעשה בעבר.

ברוח זו, אעלה כאן את השאלות אשר הטרידו אותנו ביותר אך לבסוף גם העניקו לנו את מירב ההשראה והובילו אותנו לנסות גישה חדשה לחלוטין עבור הקרן, לצד אותן השאלות ששאלנו. אני מאמין כי אם כל קרן הייתה מתעמתת לעומק עם שאלות דומות, היינו מקדמים רבות את עבודתנו.

### *האם בידינו תיאוריית שינוי מציאותית?*

במקרה שלנו, המודל שהניע את עבודתנו במשך קרוב ל-30 שנה היה האמונה כי ביכולתנו לשנות מערכות ציבוריות גדולות, ביניהן רשויות החינוך, רווחת הילד, והמשפט הפלילי. מה שהניע אותנו היה אותו האידיאל שהניע תוכניות ממשלתיות רחבות היקף אך כושלות כגון חזון "החברה הגדולה" של שנות ה-60. עיוורים מן האופטימיות של עצמנו, כשלנו לראות את המציאות הגדולה יותר: ניסינו למעשה לשנות מערכות-ענק ציבוריות,

מאמר זה תורגם ונערך כשירות של מרכז שיתופים במסגרת פעילות לקידום הפילנתרופיה בישראל, המאמר מופיע ברשת האינטרנט כך שאפשר ומומלץ להפיץ לכל דורש/ת

מורכבות ומבוססות, העובדות עם תקציבי ענק של מיליארדי דולרים, באמצעות צוות קטן שמנה 25 איש וסכום מענקים כולל של כ-25 מליון דולר בשנה.

כמו כן האמנו כי בידינו יתרון בלתי תלוי כלשהו על פני מערכות חברתיות אשר עברו אינספור גלגולי התפתחות במשך עשרות שנים – מערכות מבוצרות אשר בוצרו על-ידי כל סוללות הבירוקרטיה והרגולציה האפשריות, על-ידי חומות של הסכמים בין-ממשלתיים ותעלות מגן של כספי הציבור. לחמנו במלחמה אשר עמדה כבר במבחן הכוח וההון של לא מעט נשיאויות וקונגרסים. הייתה זו מלחמה בעלת פרופורציות ענק, אשר נלחמה באמצעות משאבים גמדיים. האם באמת היה זה מציאותי לדמיין כי יכולנו להשיג משהו כה משמעותי בימי חיינו? וכיצד היינו יודעים אם אכן היינו משיגים אותו?

שאלות אלו הובילו אותנו לאימוץ גישה חדשה אשר התבססה על הבנה אחרת של המציאות, גישה המבוססת על ההבנה כי קרנות לאו דווקא מתקדמות באמצעות כושר ההמצאה והתחכום שלהן, אלא כי אם באמצעות עוצמת הישגיהם של מקבלי המענקים שלהן. קרנות, כך הסקנו, מצליחות כאשר מקבלי המענקים שלהן מתחזקים, משיגים יותר, וזוכים לשיעור קומה של מנהיגות.

בהתבסס על רעיון זה, עיצבנו מחדש את הקרן שלנו כך שתתמקד בתחום אחד בלבד – פיתוח הנוער – ותיישם בעיקר גישה אחת יחידה בעבודתנו. כל המענקים שלנו מיועדים לחיזוק מלכ"רים העוסקים בשירות הנוער, כך שיוכלו לשרת יותר בני נוער ממעמד סוציו-אקונומי נמוך ולשלבם בפרויקטים איכותיים, ובכך להגביר את סיכוייהם לחוות מעבר מוצלח אל גיל הבגרות.

ביסודו של דבר, הפכנו ב-180 מעלות את הגישה הישנה והגאה מדי של הזרקת רעיונות חדשים – לעתים קרובות, רעיונות מתוחכמים מדי – לעבודתם של מקבלי המענקים, אשר רעיונותיהם, וייתכן אף שמישמתם המקורית, הייתה שונה למדי ממה שאנו העלינו בראשנו. בין סימני ההיכר של דרך התנהלות ישנה זו היו משא ומתן וניסיון אינסופי לשכנוע מקבלי המענק – למשוך אותם קצת פה ולדחוף קצת שם, להתפשר קצת על נושא זה, ולא לפזר אותם להיכנע בנושא אחר. פעמים רבות התוצאה הסופית הייתה לא יותר מביצוע מסויג של רעיון שהתפשרו עליו. הן מקבל המענק והן הקרן נאלצו למעשה להיכנס תחת חופת נישואי תועלת, ולא דווקא נישואי כנות או אמון.

מחויבות זו לכשעצמה מעלה שאלות אחרות הנוגעות בלב העניין ממש של מה שהופך את הפילנתרופיה לקשה כל כך – שאלות אודות שליטה, דין וחשבון, ותרבות הקרנות.

מאמר זה תורגם ונערך כשירות של מרכז שיתופים במסגרת פעילות לקידום הפילנתרופיה בישראל, המאמר מופיע ברשת האינטרנט כך שאפשר ומומלץ להפיץ לכל דורש/ת

### האם תיתכן יעילות ללא שליטה?

אני מתאר כי מספר אנשים ישאלו "אם תוותר על זכות השליטה בסדר היום, האם אינך משאיר את כל עבודתך למקרה של מזל?". ובכן, נהפוך הוא, וזאת בשל שתי סיבות.

ראשית, בהנחה שאנו בוחרים בזהירות את מועמדינו למענקים, איננו צריכים להכתיב להם כיצד פרויקט לפיתוח הנוער צריך להתנהל, או לכפות עליהם מודל מועדף אשר ברצוננו לבחון, לשכלל או לשכפל. יתרה מכך, מרביתנו בקרן יודעים עוד פחות אודות פיתוח הנוער מאשר מקבלי המענקים וסיכוינו להרשים אותם באמצעות מומחיותנו הרבה בנושא הינם מועטים. ארגונים טובים הינם בעלי תיאוריית שינוי חזקה. במונחים פשוטים, הדבר אומר כי באפשרותו של הארגון להסביר, הן ברמת המיקרו והן ברמת המקרו, במה בדיוק הוא עוסק, עם מי הוא עובד, ומהי העלות; מדוע פעילות זו מובילה באופן הגיוני לתוצאות מדידות; וכיצד הארגון מגדיר ומזהה הצלחה. במידה והארגון עדיין אינו מסוגל לשכנע אותנו בהצלחתו, עליו לפחות להיות מסוגל להסביר את מטרתו באופן מוחשי ולנסח השערה הגיונית אשר ניתן יהיה לבחון – השערה אשר תועמד למבחן במקרה של הצלחה במשימה.

התפקיד שלנו הוא לחשוב ולהתנהג כמו משקיע טוב ולהמר על אותן ההשקעות בעלות פוטנציאל ההחזר הגבוה ביותר. לפיכך, ההיבט החשוב ביותר של עבודתנו הינו בחירת מקבלי המענק. איננו מחפשים סתם ארגון בעל פוטנציאל. ברצוננו למצוא את אותם הארגונים אשר נראה כי כבר החלו להשיג תוצאות, אלו אשר נראה כי רצונם עז יותר, כי הם משיגים תוצאות טובות יותר עבור אנשים צעירים ושומרים כל הזמן את עיניהם על המטרה. אלו הם הארגונים אשר ברצוננו לעזור להם.

ישנה סיבה נוספת מדוע באפשרותנו לעודד יעילות מבלי לשלוט במקבלי המענקים: תיאוריית שינוי ברורה מניעה את פעילותנו ומעניקה לנו בסיס למדידת ההישגים שלנו. אנו מתקדמים עם מקבלי המענק רק כאשר יש ברשותם תיאוריית שינוי ריאליסטית, הניתנת לביצוע. בבסיס תיאוריית השינוי שלנו נמצאת האבחנה כי אנשים צעירים מקבלים יותר ממה שהם זקוקים לו כדי להתפתח באופן בריא ולקיים אזרחות מועילה כאשר הם מתגוררים בקהילות בעלות מוסדות חזקים אשר מדריכים ומעודדים אותם ומערבים אותם בקהילה. ישנם סוגי מוסדות רבים כאלו. אך במקומות מסוימים, בייחוד בקהילות עניות, מוסדות אלו מעטים, חלשים, קטנים ובלתי יציבים. אם תבנה את המוסדות, תעזור להם להתנהל באופן חכם וטוב יותר ותעניק להם את האמצעים לעשות יותר בשביל אנשים רבים יותר, בכך תעלה באופן משמעותי את סיכוייהם של אנשים צעירים לגדול ולהנהיג חיים בריאים ויציבים. באמצעות השקעה משמעותית וארוכת טווח בארגונים מצטיינים, בעלי תוכניות יעילות באופן הניתן להוכחה, בעלי הנהגה חזקה ומחויבות לגדילה, באפשרותנו ליצור בסופו של דבר תוצאות טובות יותר הן עבור בני הנוער והן עבור הקהילות בהן הם גרים.

מאמר זה תורגם ונערך כשירות של מרכז שיתופים במסגרת פעילות לקידום הפילנתרופיה בישראל, המאמר מופיע ברשת האינטרנט כך שאפשר ומומלץ להפיץ לכל דורש/ת

### האם די בארגונים יעילים?

גם תוך כדי היווצרותה, נהגנו במידה מסוימת של ספקנות כלפי תיאוריית השינוי ממוקדת הארגון שלנו. עקב כך, הגענו לבסוף למסקנה כי שדה חזק המתמקצע בפיתוח הנוער חשוב לא פחות מארגונים חזקים לפיתוח הנוער.

כל אותם הארגונים – לרבות החזקים והיציבים שביניהם וכן הארגונים המגיעים מקהילות בעלות משאבים עשירים – כולם יכולים ללמוד יותר, להיות חדשניים יותר, לשפר ולגוון את מה שהם עושים אם הם יהיו חלק משדה חזק ומאוחד יותר לפיתוח הנוער.

דלילות וחולשת השדה מונעת את ההתקדמות בו באותה המידה שחולשתם של ארגונים יחידים מונעת זאת – וייתכן שאף יותר. הקרן שלנו אינה גדולה מספיק כדי לבנות בעצמה שדה לפיתוח הנוער. למעשה, השדה לא יבנה על-ידי שום ארגון ספציפי, כי אם על-ידי כלל הארגונים בשדה. במידה ובאמת נאתר ונשקיע בחלק מן הטובים שבין ארגונים אלה ונעזור להם לפתח את מעמדם, את יכולתם להוביל ואת הזדמנויותיהם להתחבר ולעבוד זה עם זה, נשפיע בכך על יצירת שדה מקצועי טוב יותר – באופן בלתי ישיר, אך מוחשי.

לסיכום הטיעון על כך שלמעשה לא ויתרנו על דבר בבחירתנו לא להכתיב למקבלי המענקים כיצד לעשות את עבודתם, עלי להדגיש כי הנקודה האחת עליה כן נתעקש היא יכולתם של מקבלי המענק להוכיח, במשך הזמן, כי בני הנוער אותם הם משרתים אכן משיגים תוצאות מסוימות מאוד – כגון רכישת השכלה או מוכנות לעבודה או עצמאות כלכלית, פעילות אזרחית מוגברת והימנעות מהתנהגות מזיקה. לא נרגיש פחות מסופקים או גאים בהישגים הסופיים רק משום שאיננו יכולים לטעון כי אנו אלה שיזמו את העבודה. די יהיה בכך שמקבלי המענק קבעו מה עליהם לעשות ואז יצאו לבצע מטרה זו באמצעות עזרתנו.

### האם אנו עצמנו מוכנים לשנות את מוסדותינו?

אף דבר ממה שאני מתאר לא היה מתאפשר לולא היינו מוכנים להישיר מבט עמוק ונוקב בכל דרכי פעולתנו כקרה ולאחר מכן לעצב מחדש ולהחליף, במידת הצורך, את אותן דרכי הפעולה אשר כבר לא נראו נכונות או רלוונטיות. השינויים נגעו בכל היבטי ארגוננו וכללו – שינויים בצוות – הן מבחינת ההרכב והן מבחינת הכישורים. הזדקקנו לאנשים היודעים כיצד לנהל ארגונים, לנהל כספים, וליצור צוותי יישום – לא רק אנשים בעלי ידע מספק בתחום מסוים. כיום, הצוות שלנו מייצג תערובת של מומחיות מוחשית עם רקע מוצק במקצועות הניהול.

מאמר זה תורגם ונערך כשירות של מרכז **שיתופים** במסגרת פעילות לקידום הפילנתרופיה בישראל, המאמר מופיע ברשת האינטרנט כך שאפשר ומומלץ להפיץ לכל דורש/ת

גם תהליך הסלקציה חייב היה להשתנות. איננו יכולים יותר להוציא בקשות להצעות המתבססות על תשובות ארוכות לשאלות מופשטות. כדי לשים את אמונך במקבל המענק שלך וכדי לרצות להשקיע סכומי כסף נכבדים בארגון, עליך לבסס החלטה זו על הבנה עמוקה הרבה יותר של כל ההיבטים של פעילותו של הארגון, איכות תוכניותיו, מידת ועוצמת הנהגתו, מחויבותו למדידת ביצועים ואיסוף נתונים, יכולתו לנוע לקראת תוצאות, ומוכנותו לקחת אחריות על עבודתו. זו אינה משימה פשוטה. ניסיוננו הראה לנו כי הדבר דורש סוג של שקידה נאותה, היכולה להגיע עד לכדי 200-300 שעות עבודה לכל ארגון.

האתגר המהותי של גישתנו אינו הצורך באיסוף כל העובדות, כי אם המורכבות, ובטווח הארוך, אותן ההחלטות הסובייקטיביות אשר עלינו ועל מקבל המענק לקבל במהלך התקדמות התהליך. האם ארגון זה באמת מוכן לגדילה ומחויב לה? האם חברי ההנהלה והצוות ימשיכו לעמוד לצידנו גם במהלך כל העבודה הקשה שבדרך? האם נוכל לעבוד יחדיו – ולא רק להתנהג בכבוד זה אל זה, כפי שרצוי להתנהג בכל יחסי קבלה ונתינה של מענק – כי אם ממש לעבוד זה לצד צד, על חלק מאותם הנושאים ממש? האם נוכל לשתף בינינו מידע ולהחליף רשמים, לחלק ולקבל עצות וביקורת ולהיות מספיק כנים כדי לחשוב ביחד, במקום לרקוד אחד מסביב לשני כפי שרוב נותני ומקבלי המענקים עושים בדרך כלל? התשובות לשאלות אלו אינן כתובות בשום מקום ברור. לא ניתן להגיע אליהן בסבב של 20 דקות לראיון. אנחנו עדיין מופתעים מטווח הזמן שלוקח ללמוד כל זאת.

### *כיצד אנו תומכים בפעולה ובגדילה – ולא רק בשאיפות?*

אף על פי שסלקציה היא המפתח לאיתור אותם הארגונים הנראים לנו כמטרות אפשריות להשקעה, מה הוא הדבר שאנו באמת משקיעים בו לבסוף – תקווה להגשמת הישג, או תוכנית לפעולה וגדילה? כמובן שאנו מעוניינים באחרון מבין השניים. אך בכך עולה השאלה כיצד ביכולתנו לתמוך בפעולה וגדילה. התשובה לכך היא שאנו עוזרים למקבלי המענקים שלנו לפתח תוכניות עסקיות (ומטפלים בחשבונות הקשורים לכך). לרבים ממקבלי המענקים יש תוכניות אסטרטגיות, לעתים קרובות אפילו טובות. עם זאת, מדובר בדרך כלל בניסוחים כלליים של חזון במקום של פעולות, משאבים, ויעדי ביצוע. המטרה שלנו היא לעזור להם לשים על הנייר משהו שייראה יותר כמו תוכנית להקמת של עסק קטן: כיצד הם ימשיכו מהנקודה שבה הם נמצאים היום לרמת הגדילה וההשפעה שלהם מייחלים, כיצד הם ישלמו עבור התקדמות זו, וכיצד הם יידעו כאשר יגיעו לנקודה הרצויה.

כפי שאנו רואים זאת, תוכנית עסקית אמורה להבהיר, הן למקבלי המענק והן לאחרים, לאיזו רמת גדילה ברצונם להגיע, תוך כמה זמן, ובאלו אמצעים. אנו מבטיחים להם, בזמן שהם מנסים לענות על שאלות אלו, כי יהיה באפשרותם להסתמך על תמיכה משמעותית

מאמר זה תורגם ונערך כשירות של מרכז **שיתופים** במסגרת פעילות לקידום הפילנתרופיה בישראל, המאמר מופיע ברשת האינטרנט כך שאפשר ומומלץ להפיץ לכל דורש/ת

מצידנו במידה ותוכניתם תהיה אמינה, וכי ניידע אותם, במהלך התקדמות התכנון, אודות התפקיד אותו נהיה מסוגלים למלא בכל תכנית נתונה. לא רק שאנו מממנים את תהליך התכנון, כי אם מספקים את שירותיהם של יועצים עסקיים מומחים, עובדים יחד עם מקבל המענק בשאלת שאלות ושקילות תשובות, ומבהירים לו כי גם אנו מחפשים אפשרויות שונות בתהליך זה, ולא דווקא מחפשים ליישם חזון אחר משלנו.

הלקה החשוב ביותר מעבודה זו הוא שתהליך תכנון עסק הוא לא פחות חשוב מן המוצר המוגמר עצמו. לדוגמא, כצעד ראשון, כל ארגון צריך לברר לעצמו את תיאוריית השינוי שלו, ולאחר מכן לבחון את כל התוכנית לאור תיאוריה זו. תרגיל זה משפיע בצורה בלתי רגילה ומיידית על חלק מהארגונים. מספר ארגונים גילו כי הקשר בין פעולותיהם לבין תיאוריית השינוי ותחום העיסוק שלהם היה מזערי, ולעתים בלתי קיים. פעולות אלו לא הובילו אותם להצלחה, אך צרכו משאבים יקרים. במקרים אחרים, ארגונים גילו כי חלקים מן המבנה הארגוני שלהם – לדוגמא, מספר האנשים שהוקצו לתפקידים מסוימים, או כמות הכסף שהוקצתה לנושא זה או אחר – לא תאמו את סדר העדיפויות שהוגדר בתיאוריית השינוי. מטרתיהם הצביעו לכיוון אחד, אך השימוש שלהם במשאבים הפנה לכיוון אחר.

מסקנה זו לא הייתה שלנו, כי אם שלהם. עלי לומר כי תהליך התכנון העסקי הפך לאיטי יותר, קשה יותר, ולעתים אף פולמוסי יותר ממה שציפינו. היתה זו עבודה קשה בשבילנו, וקשה אף יותר עבור מקבלי המענקים. פעם אחר פעם גילינו כי השאלות אותן שאלנו, לא נשאלו בעבר. ארגונים רבים צמחו בעיקר על רקע שאיפותיהם של אנשים יוצאי דופן, על רקע תוכניות בעלות מסורת ארוכה, או על שורה ארוכה של תורמים בעלי דרך התנהלות מאוד שגרתית וברורה. העלאת שאלות לגבי פעילויות אלה – גם אם השאלות היו רק "כמה זה באמת עולה?" ו-"כיצד זה עוזר לך להשיג את מטרתייך?" – היתה תהליך כואב ומורכב. אולם אפילו אותם הארגונים אשר התקשו הכי הרבה בתרגילים אלו, מצאו אותם לבסוף כתרגילים שימושיים ביותר, וכיום עומדים יפה בתוכניות העסקיות שלהם.

מלבד למפות את תהליך השינוי ולהגדיר את התוצאה הסופית בצורה ברורה יותר, התוכניות אף קבעו מטרת ביניים או אמות מידה מדידות. הנקודה היא לא רק שיהיה מה למדוד, אלא לתת לארגון דרך לדעת האם הוא נמצא במסלול להצלחה גדולה יותר או שמא הוא זקוק לשנות ולהתאים את תוכניותיו.



### מה אנו לומדים על העבודה שלנו?

עבורנו שאלה סופית זו היא קריטית. אם ברצוננו להשתפר באמצעות גישתנו החדשה, עלינו לקחת את תהליך הלמידה – אודות העבודה שלנו – ברצינות. אף על פי שאנו עדיין נמצאים בתחילתו של סיפור שהולך ונגלה עם הזמן ועדיין נותר עוד הרבה ללמוד, ישנם דברים אשר כבר ידועים לנו, אותם אני מרגיש בנוח לחלוק עם קרנות אחרות המעוניינות באימוץ גושה דומה לשלנו.

(1) היו מוכנים לתהליך ארוך ותובעני של סלקציה. כדי לוודא שאתם מתחילים את התהליך עם מועמדים אשר באמת מעוניינים וביסודו מוכנים לקבל את סוג התמיכה אותו אתם מציעים, עליכם לעבור תהליך של היכרות הדדית, ברמה כזו שלא ניתנת להשגה באמצעות נייר כתוב או שיחת טלפון פשוטה. יידרשו שעות רבות של יצירת קשר אישי, באמצעות אנשי צוות או יועצים או שניהם, ומידה רבה של גילוי לב משני הצדדים.

(2) מצאו אנשי צוות ויועצים בעלי ניסיון מעשי בהקמת, מימון, או ניהול ארגונים מצליחים. מקבלי המענק תמיד יחזירו טלפון לנותן המענק, ללא קשר למי נמצא בצידו השני של הקו. עם זאת, אין להם שום סיבה לעבוד איתך בצמידות אלא אם כן היית זמן מה בנעליהם או שאכן הצלחת בעבר להשיג את מה שדרוש להם וברצונם להשיג. הם תמיד יקשיבו בנימוס ויגיבו לבקשותיך, אבל עדיין מפתה מדי לפרש זאת בטעות כמערכת יחסים אמיתית. במהלך השנים האחרונות, גילינו כי מקבלי המענק באמת יעבדו איתך, וישלבו איתך את מיטב מאמציהם, רק אם הם יאמינו שאתה באמת מוסיף משהו חיוני ומועיל למה שהם מנסים לעשות.

(3) עיבדו על בניית מדדי ביצוע טובים. סיווג המטרות והסטנדרטים והדרך שבה אנו מצפים לתת עליהם דין וחשבון היא גם חלק מן העבודה הבלתי גמורה המחכה לנו בעתיד. עד כה התחלנו לעבוד עם ארבע קבוצות אינדיקטורים אשר נראה כי נותנים לנו נתונים רבים (אם כי ניתן להתווכח כי לא את כולם) אודות מה שעלינו לדעת כדי למדוד את ביצוענו משנה לשנה:

1. צמיחה במספר בני הנוער המקבלים שירות: כמה אנשים צעירים מקבלים שירות ממקבלי המענק שלנו, ולכמה בני נוער נוספים הם מסוגלים כעת להגיע?
2. יעילות משופרת של התוכניות: באיזו מידה מקבלי המענק מציעים תוכניות בעלות יעילות מוכחת, ובאיזו מידה משתתפיהן מתקדמים לכיוון התוצאות הרצויות?
3. ארגונים חזקים יותר המסוגלים לשמור הן על צמיחה והן על איכות: האם מקבלי המענק מנוהלים כהלכה, בריאים מבחינה פיננסית, מצליחים לגייס מספיק משאבים ומסוגלים להוביל, לנטר ולהבטיח תוכניות יעילות?

מאמר זה תורגם ונערך כשירות של מרכז שיתופים במסגרת פעילות לקידום הפילנתרופיה בישראל, המאמר מופיע ברשת האינטרנט כך שאפשר ומומלץ להפיץ לכל דורש/ת

4. ערכה הנתפס של הקרן: מהו הערך המוסף אותו אנו מעניקים לעבודת מקבלי המענק, על פי הערכתם ועל פי הערכותיהם של גורמים אחרים? באיזו מידה תרומתנו מובילה להזדמנויות טובות יותר עבור בני הנוער, לארגונים חזקים יותר לשירות הנוער ומועילה לשדה פיתוח הנוער ולמגזר המלכ"רים והפילנתרופיה?

באשר למסקנותיי לגבי יתר השדה, מתוך ניסיוננו בתחום – מתוך רמת ההתעניינות והשאלות שקיבלנו, מתוך רמת ההתעסקות בנושא באמצעי התקשורת, ומתוך שיחותיי עם עמיתיי לשדה, אני יודע כי בעוד 10 או 20 שנה הפילנתרופיה עשויה להיראות שונה מאוד ממה שהיא נראית היום. מה יהיו העקרונות אשר ינחו אותה, וכמה מגוון ורב-תכליתי יהיה שדה זה – אלו שאלות אשר טרם ניתן לענות עליהן. עם זאת, למרות כל חסרונותיה, לפילנתרופיה יש את היכולת – ומידה יוצאת דופן של חופש – לבחון את עצמה ולהשתנות. באפשרותה לבחון את עצמה לעתים קרובות יותר ולנוע קדימה במהירות גדולה יותר, וכולי תקווה שתעשה זאת, בקרוב. המקום הטוב ביותר להתחיל בשאלת שאלות הוא אצלנו, בבית.

מייקל א. ביילין מכהן משנת 1996 כנשיא קרן עדנה מק'ונל קלרק. מאמר זה מבוסס על נאומו במרכז למחקר ארגונים התנדבותיים באוניברסיטת ג'ורג'טאון בפברואר 2003, והן על דו"ח 2002/2003 השנתי של הקרן. שני המסמכים ניתנים לצפייה ב- [www.emcf.org](http://www.emcf.org).