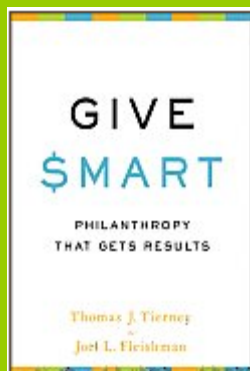


לתת בחוכמה:

עשייה פילנתרופית שמשיגה תוצאות



Give Smart:
Philanthropy That
Gets Results

על המחברים

תומס ג'. טיארני הוא המייסד השותף ויושב הראש של The Bridgespan Group, עמותה ללא מטרת רווח המייעצת למגזר השלישי ולפילנתרופים רבים. לפני ייסוד העמותה מר טיארני שימש כמנהל שותף של חברת Bain & Company. ג'ואל ל. פליישמן הוא פרופסור למשפטים ולמדיניות ציבורית באוניברסיטת דיוק, ומחבר הספר The Foundation. הוא שימש כנשיא של חברת Atlantic Philanthropic Service, השלוחה האמריקאית של חברת Atlantic Philanthropy.

בכתובת הבאה ניתן למצוא אתר המוקדש לספר:

<http://www.givesmart.org/Home.aspx>

התוכן

- הקדמה
- 6 השאלות שעליך, התורם, לשאול:
 - שאלה 1: מהם הערכים שלי ומהן אמונותיי?
 - שאלה 2: מהי "הצלחה" וכיצד אוכל להשיג אותה?
 - שאלה 3: מהן המחויבויות שלי?
 - שאלה 4: מה עליי לעשות כדי להצליח במשימה?
 - שאלה 5: כיצד עליי לעבוד עם העמותות?
 - שאלה 6: האם אני משתפר?

- סיכום התהליך

הקדמה

תורמים רבים מתלבטים לגבי גודל התרומה ומטרותיה. גם תורמים מנוסים מתלבטים לגבי הדרך הטובה ביותר להפוך את תרומתם לאפקטיבית ככל האפשר, דרך שבה הם ידעו שתרומתם תיצור שינוי אמיתי.

כלי זה עוסק בדרכים שיאפשרו לך, התורם, "לתת בחוכמה", לתת בדרך שלא רק תשיג תוצאות, אלא תביא לתוצאות טובות יותר ויותר, תוצאות שימשיכו להשפיע לאורך זמן.



ישנן שלוש אמיתות העומדות בבסיס העולם הפילנתרופי:

1. פילנתרופיה היא אישית – לא כל פעילות פילנתרופית נובעת מהרצון להגיע לתוצאות מסוימות. אנשים תורמים גם מסיבות אישיות:
הרגשת מחויבות לקהילה או לעמיתים, יצירת יחסי קרבה שונים, רצון להחזיר טובה ועוד. לעתים המניעים שמאחורי התרומה הם אישיים, ולא דווקא מכוונים לתוצאה מסוימת.



2. התוצאות עלולות להיות מבלבלות – לא תמיד ניתן לדעת אם התרומה הביאה לתוצאה הרצויה, למשל כאשר מממנים מחקר על ההתחממות הגלובלית. אנו יכולים לדעת כי התרומה אכן השפיעה ויצרה שינוי, אך לא יכולים להעריך את היקף השינוי שנוצר. לעתים הדיווחים שמתקבלים עשויים להיות עמומים או אפילו חשודים, כי ישנה נטייה להגיד לך את מה שאתה מעוניין לשמוע.



3. מצוינות נובעת מבפנים – הפילנתרופיה, מבסיסה, משוללת כוחות מובנים המניעים שיפור תמידי. מצד אחד אתה נהנה מהחופש להתנסות ולקחת סיכונים, ולא צריך לתת דין וחשבון לאיש. מצד שני, אם אתה לא דורש מעצמך יותר, איש לא ידרוש זאת ממך. כדי לשכלל את התהליך אתה בעצמך צריך לשקול היטב את תרומתך, לשתף פעולה עם אנשים מוכשרים ולבחון היטב את התוצאות.

במהלך תהליך הנתינה, השאלות שתשאל את עצמך חשובות הרבה יותר מהתשובות. שאלות אלה יסייעו לך לשכלל את תהליך הנתינה שלך ולממש את הפוטנציאל שבו. מענה על שאלות אלה יביא לסיפוק אישי ולהכפלה של ההשפעה של התרומה לאורך זמן.

לתת בחוכמה: שש השאלות



שאלה 1: מהם הערכים שלי ומהן אמונותיי?

ההחלטה לתרום לבדה אינה מספיקה. השפעת התרומה תגדל אם תחליט לתרום ולפעול למען מטרה ספציפית יותר. תהליך ההחלטה והבחירה במה להתמקד מתחיל בזיהוי התשוקות והתחומים החשובים לך, והבנה לגבי המקום או התחום שבו אתה רוצה ליצור שינוי.



המטרות הן אישיות לכל תורם. אתה יכול להתמקד בקהילה מסוימת, בבעיה ספציפית, במקום בעל חשיבות אישית או ברעיון מסוים. עליך למצוא את אותו תחום החשוב לך מכול, לאסוף מידע אודותיו, להבהיר את עמדותיך על-ידי התייעצות עם הסובבים אותך.

ככל שתבהיר יותר את עמדותיך, כך גם תקל על אחרים לעבוד איתך בדרך למימוש מטרותיך.



שאלה 1: מקרה מבחן – ג'ון דור: שיפור הכבישים הארציים

ד"ר ג'ון דור, מהנדס כימיה, צבר את הונו מחברת ההנדסה שייסד, ובשנת 1940 הקים את קרן דור. בהשראת אשתו, שהסבה את תשומת לבו לאורות המסנוורים של המכוניות המגיעות בלילה מהמסלול הנגדי, והמסנוורים את הנהגים עד כדי סכנת תאונה, הוא החליט להתגייס לשיפור המצב.

בשנת 1953 הוא יצא למסע הסברה כדי לשכנע את הממשל להוסיף קווים לבנים בוהקים בשולי כל כביש. מסע הסברה זה, שנערך לאורך מספר שנים, סייע לגיוס הממון הדרוש להוספת פסים אלה, ולהכנסת הפסים הלבנים בשוליים לסטנדרט הבנייה של כבישים ברחבי ארצות הברית. כך הופחתו מספר התאונות המתרחשות בשוליים ביותר מ-50% תוך זמן קצר.

שאלה 2: מהי "הצלחה" וכיצד אוכל להשיג אותה?

בשלב זה עליך לחשוב על הדרך בה תוכל להשתמש במשאביך ולהשיג את התוצאה הטובה ביותר. עליך להבין מהי ההצלחה שאליה אתה שואף, ולמעשה לפתח אסטרטגיית נתינה.

לשם פיתוח אסטרטגיית הנתינה עליך להתמקד ב-3 נקודות:

להיות ברור – עליך לשאול את עצמך "מה יביא להצלחה עבור יוזמה זו?". בשלב זה עליך להגדיר מהי הצלחה צורה ברורה, כדי להחליט היכן לתרום.

להיות אמיתי – עליך לשאול את עצמך "מה עליי לעשות כדי להשיג הצלחה?". בשלב זה עליך להבין מהי סדרת הפעולות הנדרשות להשגת

הצלחה

להיות אישי – עליך לשאול את עצמך "מהי האחריות שלי?". בשלב זה עליך להחליט אם אתה מוכן לקחת אחריות על ההצלחה של היוזמה שלך. שאלות אלה הן מעגליות, ואתה עשוי להתחבט בהן שוב ושוב, לאו דווקא בסדר מסוים.

חלק חשוב מהבנת הדרך להצלחה היא עריכת מחקר על הפעילות הפילנתרופית הנעשית כבר בתחום שבו אתה מעוניין לתרום, כדי להבין היכן כדאי לתרום באופן הטוב ביותר.



שאלה 2: מקרה מבחן – "הצלחה" על פי קרן ג'יימס אירווינג

היוזמה המרכזית של תוכנית הנוער של קרן ג'יימס אירווינג החלה לפעול בשנת 2005, ומטרתה היא לאפשר לבני נוער מעוטי יכולת רבים ככל האפשר להמשיך ללימודים בקולג', ולפתוח בפניהם אפשרויות תעסוקה. שיעור הזכאים לבגרות נמוך מאוד בקליפורניה, ואחוז הממשיכים לתארים מתקדמים נמוך עוד יותר. העמותה תמכה במספר שיטות פעולה משולבות למטרת קידום נערים, ופיתחה את גישת "הלמידה המקושרת", שלפיה ככל שבני הנוער מבינים את הקשר בין נושאי הלימוד לעתידם המקצועי אחוזי הזכאות לבגרות ואחוז הנרשמים לקולג' עולים.

העמותה פעלה במישורים רבים – מול בני נוער, מורים, הורים, יזמים וחברי קהילה, הקימה מרכזים רבים ויזמה תוכניות רבות לקידום מטרתה. תוך שנים ספורות נרשמה עלייה חדה במספר הזכאים לבגרות ובמספר התלמידים העומדים בדרישות הסף של הקולג'ים.

שאלה 3: מהן המחויבויות שלי?

תורמים רבים אינם בוחנים את הצלחת תרומתם, אך זוהי למעשה הדרך הטובה ביותר לבחון את אסטרטגיית הנתיה שלהם, כמו גם להגדיל את הסיכוי לקבלת תוצאות טובות יותר בעקבות התרומה. כאשר אתה מרגיש שעליך לדווח על תוצאות תרומתך, לבני משפחתך, לעמיתך וכו', סביר להניח שתעשה ככל שביכולתך כדי שתרומתך תהיה מוצלחת ותשיג מטרותיה.



עליך לקחת אחריות על תרומתך ולהבטיח את הצלחתה, באופן אישי. אם לא תדרוש מעצמך להצליח במשימתך, אף אחד אחר לא יעשה זאת במקומך. עליך להשקיע לא רק מכספך אלא גם מזמנך, מקשריך, מכישוריך ומשמך הטוב.

מומלץ כי תבחר את דרך הפעולה המועדפת עליך ותעסוק בפעילויות נתינה מהנות שידרבנו אותך להמשיך בפעילותך. אתה יכול להשתמש בתרומתך בדרכים יצירתיות יותר, כמו למשל לחבור לתורמים אחרים במטרה להשיג מטרה אחת משותפת.



שאלה 4: מה עליי לעשות כדי להצליח במשימה?

בשלב זה הדגש משתנה, מעיצוב התהליך אל העשייה עצמה. כדי שתהליך הנתינה יהיה מוצלח, יש לשים דגש על ארבע החלטות:

- עבודה עם האנשים הנכונים
- שיבוצם בתפקידים הנכונים
- פיתוח תהליכים שיאפשרו לאנשים אלה להחליט החלטות נכונות
- נתינת המשאבים המתאימים באמצעות מודל פיננסי לטווח ארוך.



פילנתרופים רבים לא מקימים קרן או עמותה, ומעדיפים לנהל את תרומתם בעצמם. אך ברגע שאדם אחד נוסף מעורב שתהליך, זוהי תחילת הדרך להקמת ארגון פילנתרופי. עליך לדאוג לשבץ את האנשים הנכונים במשרות הנכונות, ולהיות מעורב בעצמך בכל תהליכי התרומה, תוך כדי הבהרת מטרות התרומה והמודל העסקי שיסייע לך לממש אותן.



שאלה 4: חקר מקרה - ג'ון סיימון: אימוץ רעיונות חדשים והתאמתם

ג'ון סיימון, מנכ"ל עמותת General Catalyst Partners, המקדמת יזמים בתחומים שונים, חיפש דגמים פילנתרופים שאותם הוא יוכל לאמץ מערים אחרות, ולהביא אותם למקום מגוריו, בוסטון. הוא שיתף פעולה עם חבר מימי לימודיו באוקספורד, ויחד הם אימצו דגם פילנתרופי מניו יורק, שבו מכינים ילדים בגילאי בית הספר ועוזרים להם לנסות ולהתקבל לבתי הספר הפרטיים שבעיר.

הם ייסדו קרן שפעלה בבוסטון על פי הדגם הניו-יורקי, ואף הרחיבו את פעילותם לערים נוספות. משום שהם התקשו לגייס כספים באופן מקומי בערים הנוספות שאליהן הם ניסו להתרחב, התוכנית שלהם נתקלה בקשיים. לכן הם הבינו שהם צריכים את האנשים הנכונים – מנהל בפועל וועד מנהל חזק, תהליך נתינה נכון שמותאם לצרכים המקומיים של העיר, ואת המודל העסקי הנכון. לכן ייסד סיימון את קרן GreenLight, שמסייעת למצוא אנשים שיהיו "מייבאי רעיונות" לערים שבהם הם חיים ויעזרו להטמיע אותם ולעצב אותם מקומית.

שאלה 5: כיצד עליי לעבוד עם העמותות?

לעתים היחסים בינך ובין העמותה הם אינם יחסים של שיתוף פעולה, למרות ההערכה שלכם אלה לאלה, אך היכולת לעבוד באופן אפקטיבי עם העמותה היא גורם קריטי בהוצאת התרומה אל הפועל.

עליך לבחור בחוכמה את העמותה שאיתה תשתף פעולה, ולסייע לה בכל דרך אפשרית לבצע את עבודתה. עליך להגדיר את המטרה המשותפת לך ולעמותה, ולהגדיר מהם הקריטריונים להצלחה. כמו כן עליך לדאוג שהיחסים ביניכם יהיו יצרניים ומועילים לשני הצדדים.



בחירה מושכלת בעמותה היא חשובה ביותר, ויכולה למנוע בעיות עתידיות. יש להתייעץ עם עמיתים ומכרים, לחקור אודות העמותה, לקבל המלצות ולערוך דו-דיליגנס (בדיקת נאותות). כמו כן יש לבחור בעמותה שמטרותיה זהות למטרותיך ושיש לה היכולת להוציא את תוכניותיך לפועל. מצד שני עליך לדעת לא לכפות על העמותה פעילויות ומטרות שלא מתאימות ליכולותיה או למטרותיה, ושעלולות לסכן את מימוש המטרה שלך. עליכם לשתף פעולה באופן פורה ולא לפעול אך ורק על פי רצונך.



שאלה 5: חקר מקרה - קרן עדנה מק'קונל קלארק:

שיתוף פעולה למען אנשים צעירים

קרן זו תומכת בעמותות העוזרות לצעירים מרקע סוציו-אקונומי נמוך להימנע מהתנהגות מסוכנת, להתקדם בלימודים ולהשיג משרות טובות. אך קרן זו עושה יותר מכך - היא משקיעה משאבים רבים כדי לבחור לשתף פעולה עם עמותות המומחיות בתחום פעילותן, ואחר כך תומכת ביכולתן להפיק תוצאות טובות יותר, ולא דווקא להשיג השפעה רחבה יותר. לדוגמה, הקרן בחרה לתמוך בכפר נוער לנערים בעייתיים בעיר טנסי, בחנה את הנהלת הכפר, עודדה אותם להכין תוכנית עסקית כדי לגרום להם להתמקד בדרכים הטובות ביותר לקידום הנערים, והוציאה לפועל את התוכנית העסקית בשיתוף פעולה עם ההנהלה. כך היא סייעה להם לעזור לילדים שמגיעים לכפר הנוער בצורה הטובה ביותר, למקסם את משאביהם תוך כדי השארת החזון והמומחיות בידיים של מנהלי כפר הנוער.

שאלה 6: האם אני משתפר?

כאשר אתה שואל עצמך שאלה חשובה זו, לא מדובר אך ורק במדד של הצלחה או כשלון במשימה, אלא בתהליך שיפור הדרגתי. זוהי שאיפה להשתפרות הנעשית מתוך בחירה והדורשת מוטיבציה והשקעה, תהליך המצריך למידה והתעמקות במטרה. עליך לאסוף מידע על תוצאות תרומתך, בעיקר מהעמותה שאיתה אתה משתף פעולה. עליך לקבוע, יחד עם העמותה, את המדדים להצלחה המתאימים לה, ולבחון אותם לאחר פרק זמן שיקבע גם הוא מראש.



ייתכן שבעקבות שאלה זו תבין כי אתה צריך לשנות את הגישה שלך לנתינה
או את האסטרטגיה שבנית, ולבחון אם אתה מקצה את משאביך באופן הנכון.
חשיבה לעומק על תהליך הנתינה שלך תוכל רק לשפר אותו, וכך תוכל לתרום
בצורה חכמה יותר.

צעד 6: חקר מקרה - קוני דוקוורת':

פילנתרופיה כמסע למידה מתמשך

לאחר שקוני דוקוורת' פרשה מתפקידה כשותפה בחברת Goldman Sachs, היא ייסדה עמותה המסייעת כלכלית לנשים באפגניסטן, במטרה להעצים אותן. בתחילה היא התכוונה להקים מפעל לייצור בגדים, אך לאחר שהיא השקיעה רבות באיסוף מידע על אפגניסטן, היא למדה שאריגת שטיחים מהבית היא הפעילות המתאימה ביותר לנשים בארץ זו. היא המשיכה ולמדה עוד על מאפייני החיים של הנשים האפגניות, וכך הפכה את העמותה החדשה למעסיקה הפרטית הגדולה ביותר באפגניסטן, והצליחה להרחיב את פעילות העמותה לתחומי החינוך והבריאות.

סיכום

שש השאלות המוצגות להלן יסייעו לך לגבש את תהליך הנתינה שלך, ויעזרו לך להפיק את התוצאות הטובות ביותר מתהליך הנתינה, תוצאות שיכולות להשתפר עוד ועוד לאורך זמן. אלא שאלות שאתה עשוי להתחבט בהן שוב ושוב לאורך השנים, במהלך המסע הפילנתרופי.

התשובות לשאלות אלה יהפכו למעשים שיתרמו לעשייה הפילנתרופית האישית שלך, ולעשייה הפילנתרופית כולה.



תודה על ההקשבה

