

השלם או חלקיו? תפישת התפקיד של מנהלי קרנות בהשוואה למעגל הניהולי השלם ולמול ציפיותיהן של עמותות רונית עמית*

הקדמה

בישראל, כמו בשאר מדינות העולם, תחום ניהול הקרנות הולך ומתפתח בשנים האחרונות. המונח *ניהול קרן* (foundation management) מתייחס לשלל רכיבים, כמו מעמדו ותפקידו של התורם, מבנה הוועד המנהל ומשימותיו, וכמובן הגדרת תפקידו של מנהל הקרן ותחומי האחריות שלו.

הצורך להגדיר את תפקידו של מנהל הקרן כפרופסיה ייחודית נובע ממספר גורמים:

- דרישתם של פילנתרופים לוודא כי הכסף שתרמו מנוהל בצורה מושכלת ואפקטיבית. מגמה זו גדלה ככל שגדל מספרם של הפילנתרופים מן המגזר העסקי. אלה מבקשים להתייחס לתרומתם כאל השקעה לכל דבר, ובוחנים את הטיפול בה על פי הקריטריונים הנהוגים בעולם העסקי (Frumkin, 2002).
- השפעתם של הארגונים החברתיים, המצפים שהקרנות יתנהלו על פי סטנדרטים הדומים לאלו שנדרשים מהם כמקבלי מענקים (גידרון ואחרים, 2006), ובעיקר דורשים להציג רמה גבוהה של שקיפות ואחריותיות.

אחת התוצאות המבורכות של תהליך זה הוא כניסתם של מנהלים לתחום. אנשי מקצוע אלה מביאים אל עולם התוכן שבמסגרתו פועלת הקרן גם ניסיון וידע מקצועי בתחום הניהול.

ניהול חברתי בכלל וניהול של קרן בפרט

מחקרים ותיאוריות שפותחו בשנים האחרונות מנסים להגדיר את תחום הניהול החברתי ואת מגוון המיומנויות והביצועים הנדרשים ממנהל של ארגון כזה. תיאוריות אלו בוחנות את נקודות הדמיון והשוני בין הניהול החברתי לניהול העסקי, ורובן מצביעות על כך שמלאכת הניהול החברתי היא משימה מורכבת הדורשת מגוון רחב של כישורים. על פי תפישות אלו, כדי להצליח בתפקידו צריך המנהל החברתי לדעת לשלב בין אידיאולוגיה ערכית לבין כישורי ביצוע גבוהים ויכולת להשיג תוצרים אשר יובילו את הארגון לקראת מימוש ייעודיו (Herman & Renz, 2004).

מחקרים מגדירים שלושה פקטורים שבאמצעותם ניתן לחקור לעומק את מרכיביו של סגנון ניהולי: **הערכים** המובילים של המנהל, **תפישותיו** הניהוליות ו**משימותיו** היומיומיות (Collins, 2002).

למרות ההבנה שלניהול החברתי מאפיינים ייחודיים, שאינם תמיד זהים לאלה של הניהול העסקי, המודלים והמתודולוגיות של הניהול החברתי מבוססים על תורות הניהול של השדה העסקי, תוך התאמתן למגזר השלישי. אחד

* רונית עמית היא מנכ"ל קרן גנדיר, חברה בהנהלת שיתופים, ומרצה בתכנית שוורץ לניהול מלכ"רים- מיקוד בפילנתרופיה בבית הספר לעבודה סוציאלית של האוניברסיטה העברית

ממודלים אלה, המעניק תיאור מפורט של צורת הניהול המיטבית, הוא "תיאורית מעגל הניהול השלם" (*Full-Range Leadership Mode*, Avolio & Bass, 2002), המעניקה מפתח לקשירה בין ביצועי המנהל להישגיו של הארגון. להלן יוצג מודל זה:



בס ואבוליו טענו כי ניהול מיטבי, המוביל את הארגון להישגים גבוהים ולהצלחה, דורש מהמנהל סגנון ניהולי הבא לידי ביטוי ביכולות שונות ומגוונות: מצד אחד עליו להציג כישורי מנהיגות וחזון (האגף הימני של המעגל), ומן הצד השני עליו להוכיח יכולת בניהול התחום המשימתי-תוצאתי, המקדם את הארגון אל עבר מימוש מטרותיו בדרך אפקטיבית ככל האפשר.

על פי ממצאים אלו נמצא כי הסגנון הניהולי הקיים היום בקרב מנהלי ארגונים חברתיים חזק יותר בתחום הערכים והחזון, אך לוקה במידה רבה בתחום השגת התוצאות. רבים ממנהלי העמותות מפגינים כישורי מנהיגות ערכית, ומצליחים להשרות תרבות ארגונית של כבוד הדדי, נתינה ומשמעות, אך מצטיינים פחות בדפוסים של ניהול מונחה תוצאות הפורט את יעדי הארגון למשימות יומיומיות. מנהלים כאלה ממעטים ליישם תהליכים של גיבוש אסטרטגיה, קביעות מטרות ויעדים, ושימוש בכלים מגוונים לצורך מעקב ובקרה אחר האפקטיביות של הארגון שבראשו הם עומדים (Amit, 2009). כאמור, כחלק מהידע המתגבש בתחום הניהול החברתי, מבקשים החוקרים לבחון את היבטי ניהולן של קרנות כתחום התמחות ייחודי. הם מנסים לענות על שאלות כמו מהי הגדרת התפקיד של מנהל קרן, מהו סגנון הניהול המיטבי לקרנות, ועד כמה הוא דומה או שונה מן הסגנון הניהולי של מנהל ארגון חברתי. לחילופין הם בודקים גם מה מידת ההלימה בין תפקידי ניהול בקרן פילנתרופית לאלה של ניהול השקעות עסקיות. כמענה לשאלות אלו מתפתחת בשנים האחרונות התפישה הטוענת כי ניהול קרן צריך מצד אחד לשלב ידע ומתודולוגיות המאפיינים ניהול חברתי, אך מן הצד האחר עליו לעשות שימוש בדפוסים הנהוגים בתחום ניהול ההשקעות, בדומה לניהולן של קרנות הון סיכון (שיתופים, 2009).

ניתן לשער כי הגדרת התפקיד של מנהל קרן תלויה במידה רבה במאפייני הקרן ודפוסי הנתינה שלה. הספרות המקצועית בתחום נוהגת לחלק את אופי הפעילות של הקרנות לשלושה סוגים (Johnson & Johnson, 2004): **גישת קרן הצדקה (charity)** - מודל של גמילות חסדים, ההולם קרנות שמטרתן לסייע לנזקקים, ולשפר את מצבם של יחידים או של קבוצות מוחלשות.

הגישה האסטרטגית (strategic philanthropy) - גישה המבוססת על תפישה מדעית הסבורה כי הפילנתרופיה תפקידה להתמקד בבעיה חברתית, ולנסות לפתור אותה באמצעים אובייקטיביים מדעיים. גישה זו שאולה מן השדה העסקי, ואל עולם הקרנות היא עשתה דרכה דרך פילנתרופים בעלי רקע כלכלי-עסקי (Duncan, 2004). **הגישה היצירתית (Creative Philanthropy)** - המודל החדש ביותר בתחום, תפישה המציעה לנצל את החופש והעצמאות היחסית שמהם נהנות קרנות לצורך קידום הדמוקרטיה ולהשגת אימפקט חברתי. על פי גישה זו, קרן יצרית תפעל בשלושה שלבים: 1. אבחון בעיה והגדרת התוצאה המבוקשת. 2. ניתוח השינויים הדרושים לצורך השגת התוצר הרצוי. 3. קבלת החלטות שיובילו להשגת מבוקשה בדרך האפקטיבית ביותר האפשרית (Anheier & Leat, 2007).

גישות אלו מובילות אל הצורך לגשר בין מטרותיה של הקרן הפילנתרופית לבין תפקידיהם של מנהליה. שתי עבודות מחקר שפורסמו לאחרונה מתארות את הקשר הזה: הראשונה טוענת כי על מנת שקרן תוכל להביא לשינוי חברתי ולהשפיע על השדה שבו היא פועלת יש לוודא כי תפקידי הניהול בה לא יתמצו בחלוקת מענקים מושכלת, וכי על הנהלת הקרן לסייע לארגונים מעבר לתמיכה הכספית שהיא מעניקה להם. תמיכה זו כוללת ייעוץ ארגוני ואסטרטגי, סיוע בגיוס משקיעים, העברת ידע בתחום התוכן של התכנית המופעלת, ועוד (Buteau, 2007). העבודה השנייה מבוססת על סקר שנערך בישראל בשנה האחרונה, אשר ביקש לברר את עמדותיהם של מקבלי מענקים. תוצאות הסקר מגלות כי מנהלי העמותות מצפים ממנהלי קרנות להפגין שקיפות ומקצועיות ניהולית. רובם אף ציינו כי אכן הם מבחינים במגמה של התמקצעות בקרב הקרנות, ושל עלייה ברמת האמון בין העמותות לקרנות (יבלברג, 2008).

מאמר זה יבחן כיצד תופשים מנהלי קרנות את תפקידם, וכיצד הם מגדירים את משימותיהם העיקריות. באמצעות בחינה זו ינסה המאמר להגדיר (על פי מודל המעגל הניהולי השלם) את סגנון הניהול המצוי של מנהלי קרנות, ולשאול עד כמה תפישת התפקיד והביצועים בפועל קרובים לציפיותיהם של מקבלי המענקים או רחוקים מהן.

תהליך איסוף הנתונים

נייר זה מבוסס על סדרה של ראיונות שנערכו עם שבעה מנהלי קרנות במהלך קיץ 2009. את הראיונות ביצעו סטודנטים לתואר שני בתכנית שוורץ לניהול מלכ"רים, במסגרת השיעור "ניהול קרנות: תיאוריה ומעשה". הראיונות היו מובנים-למחצה, והתבססו על סדרה של שאלות פתוחות. הסטודנטים קיבלו דף ובו פירוט של מספר נושאים אפשריים לראיון. הם הונחו לנהל את הראיון בצורה שוטפת, ללא צורך לענות על כל הנושאים שהוצגו בדף ההנחיות.

אופן בחירת הקרנות המשתתפות: באמצעות הדואר האלקטרוני פנינו לכל משתתפי פורום הקרנות בישראל, וביקשנו את הסכמתם להתראיין. מתוך כארבעים מנהלים כעשרים נענו בחיוב. בסופו של דבר רואיינו שבעה מנהלים שנבחרו על

ידי הסטודנטים מתוך רשימה שהועברה אליהם (השיקולים העיקריים לבחירה היו זמינות, קירבה גיאוגרפית, ועניין מיוחד בתחום פעילותה של הקרן).

תיאור הקרנות

כאמור, במסגרת המחקר רואיינו שבעה מנהלים ממגוון רחב של קרנות:

1. סוגי הקרנות: חלק מהקרנות שהשתתפו במחקר הן ארגונים המעגנים שותפות של פילנתרופים, חלקן האחר שייך לתורמים פרטיים, ואילו קרן אחת היא גם קרן אופרטיבית (המפעילה פרויקטים בעצמה).
2. הגדרת הקרנות: רוב המנהלים (למעט מנהלת אחת) הגדירו את הארגון שבו הם פועלים כקרן אסטרטגית ואת פעולתה תיארו כהשקעה חברתית.
3. מקור התורמים: חמש מהקרנות ממומנות מכסף של תורמים יהודים בתפוצות, ורק שתיים שייכות לפילנתרופים ישראלים.
4. ותק הקרנות: מרבית הקרנות פועלות בישראל למעלה מעשר שנים. שתיים מהקרנות צעירות יותר, וקיימות כחמש שנים.
5. היקף התקציב: אף על פי שמרבית המנהלים לא חשפו את היקף התקציב השנתי של הקרן, מידע גלוי מגלה כי שלוש מהן מנהלות תקציב של יותר מ-5 מיליון דולר, ואילו לשתיים מהן תקציב של פחות ממיליון דולר לשנה.
6. מנהלי הקרן: חמישה ממנהלי הקרנות הגדירו עצמם כמנהלים מקצועיים, והשניים האחרים דיווחו על קירבה כזו או אחרת אל משפחות התורמים.

ניתוח המידע

המידע שנאסף במהלך הראיונות מיון לנושאים מרכזיים (תמות) ולתת קטגוריות. הנתונים האיכותניים שהתקבלו בראיונות חולקו לנושאים ולתת נושאים, חלוקה שאיפשרה בנייה של יחידות משמעות חדשות. מיון המידע וחלוקתו לקטגוריות נעשה באמצעות תוכנת הנרלייזר (שקדי, 2004). בסופו של התהליך נבדקו הקטגוריות שהוגדרו מול אלה הקיימות בספרות המקצועית במחקרים קודמים. הממצאים שניתוח זה העלה נבדקו ואומתו מול מחקרים קודמים בתחום, בארץ ובעולם.

ממצאים עיקריים ודין

בהתאם למטרת המחקר, המידע שנאסף במפגשים עם מנהלי הקרנות ביקש לבחון כיצד הם מתארים את תפקידם: איך הם תופשים אותו, מהם הכישורים והמימוניות הנדרשים לביצועו, ומהן הפעולות העיקריות שהם מבצעים.

1. סגנון הניהול האופייני בהשוואה למודל המעגל הניהולי השלם

ראשית בחנו את סגנון הניהול כפי שזה בא לידי ביטוי בראיון עם מנהלי הקרנות. על בסיס מודל "המעגל השלם" בדקנו כיצד באים לידי ביטוי שני דפוסי הניהול המרכזיים במודל זה: הדפוס המנהיגותי-ערכי, והדפוס המשימתי-תוצאתי.

1.1. מנהיגות, חזון וערכים

כאמור, סגנון הניהול הנדרש ממנהל אפקטיבי כולל ממד ערכי לצד כישורי מנהיגות. מנהל ארגון צריך להתוות חזון על פי ערכים מובילים, ולגבש תרבות ארגונית שתיושם באמצעות מערך היחסים והתקשורת הנהוגים בתוך הארגון ומחוצה לו (Porter & Kramer, 1999).

ערכים מובילים

רוב המנהלים שרואיינו מביעים הזדהות עם הערכים שהתוו הפילנתרופים בעלי הקרן. במיוחד הם מדגישים ערכים כמו נאמנות למדינה, פלורליזם ושוויון הזדמנויות. המנהלים אינם רואים עצמם כמכתיבי הערכים של הקרן, אך יחד עם זאת מדגישים כי הזדהותם עם ערכי המייסדים הכרחית לצורך מילוי תפקידם על הצד הטוב ביותר:

אני חושבת שזה מתחיל מזה שאת צריכה להיות מחוברת אם את עובדת בקרן. את לא יכולה לעבוד בקרן שאת לא מחוברת לאידיאולוגיה שמניעה את הקרן. אז מראש אני לא הייתי הולכת לעבוד בקרן שנגיד עוסקת בדברים שאינם קשורים לתפישת עולם שלי ולא ידיאולוגיה אישית שלי.

העובדה שמנהלי הקרנות מציינים את הזדהותם עם ערכי התורם מלמדת על ההבדל הקיים בתחום זה בינם לבין מנהלי ארגונים חברתיים. בשונה ממנהלי קרנות, המביעים הזדהות בעיקר עם הערכים שקבע התורם, מנהלים חברתיים רואים את מהות תפקידם ביצירה ועיצוב של הערכים המובילים לקראת יישומם בארגון (Singleton, Cunningham & Evans, 2006).

חזון ארגוני

בתיאור החזון המוביל אותם הדגישו מנהלי הקרנות בעיקר את שאיפתם להביא למצב שבו תרכוש הקרן כוח השפעה ותיצור אימפקט משמעותי בתחום שבו היא פועלת:

החלטנו להשקיע בחברה האזרחית וליצור תנועה סביבתית מקצועית, יצירתית ושיתופית שתוביל ערכים של צדק סביבתי וחברתי. תנועה שתראה את התמונה הרחבה יותר של קיימות.

מנהלי הקרנות כולם ציינו כי חזון הקרן הוא ליצור שינוי חברתי אמיתי ברמה הלאומית המערכתית:

אנחנו היינו רוצים לחזק תופעה לאומית ולגרום לכך, ליצור את השינוי החברתי במדינה, ואנחנו לא מדברים רק על שינוי בתחום של ילדים ונוער בסיכון, אלא שינוי בתחומי חינוך ורווחה בחזון הרחב שלה. זה שינוי שהקרן עברה מבאמת ממה שנקרא מתמיכה בשירותים ברמת הקרקע לתמיכה בראייה הרבה יותר רחבה.

שאיפה זו לא תמיד הולמת את חזונו של התורם ומממן הקרן:

החזון שלי הוא לראות שכל מה שעשינו גרם לשינוי משמעותי, זה רצון שברור לי שלא תמיד אפשרי והולך בקנה אחד עם מה שרוצים בעלי הקרן. הם לפעמים פועלים מהבטן ובספונטניות, ובמקרים אחרים אפילו לא מסכימים ביניהם על הכיוון.

תרבות: תקשורת ויחסים

מנהלי הקרנות שואפים לפעול באופן מקצועי ולהטמיע בקרב מקבלי המענקים תרבות של יחסים המושתתים בעיקר על פורמאליות ואובייקטיביות. את עמדתם זו ניתן לזהות הן בתיאורם את תפישת התפקיד והן בפירוט פעולותיהם ברמה האופרטיבית:

זה קל להתפתות לנושא ולכן חשוב לשמור על גבול מאוד דק, צריך לשמור על גבולות ברורים ויש התייחסות מכובדת למי שנותן שירות....

מתוך עמדה זו הם מבקשים למצוא את האיזון בין יחס אישי לבין שמירה על קורקטיות:

אני משתדלת לשמור על קשר טוב עם המוענקים, כולם רוצים שאני אבקר אותם בעת פעילויות או סיום פרויקט שערכו, וגם במשרדים שלהם... ביקרתי כל הארגונים שקיבלו מענקים מהקרן שלנו. ולפעמים נוסעת למקומות רחוקים כדי לבקר ולצפות בהם, בפעילויות שלהם.

על הדילמה בין יצירת קשרים אישיים עם מקבלי המענקים לבין הרצון לשמור על גבולות מקצועיים דיווחו גם מנהלי

עמותות (יבלברג, 2008). מנהלי העמותות מבינים כי הדרישה ממנהלי הקרנות להפגין מקצועיות באה לעתים על חשבון היחסים האישיים שהיו יכולים להתפתח בין המנהלים, אך למרות הבנתם הם מצפים ממנהלי הקרנות שיגלו יותר אמפתיה ורגישות.

יש לציין כי מנהלי הקרנות לא הפגינו מודעות לכוחם של יחסים אישיים כאמצעי להעברת מסרים ערכיים מן הקרן למקבלי מעניקה. אם תפתח התקשורת הבלתי פורמאלית הדו-כיוונית היא תוכל לסייע למנהלי הקרנות לקבל מידע מן העמותות המקבלות את תקציביהן וגם להעביר אליהן מסרים לא פורמאליים שיגדילו את הבנת העמותות ביחס לצורכי הקרן ותפישות העולם המנחות אותה (Benioff, 2006).

ערכים ותרבות ארגונית אינם משפיעים רק על ההתנהלות הפנימית של ארגון ועובדיו, אלא עשויים לחלחל גם אל הסביבה שבה פועל אותו ארגון (אדיג'ס, 2000). לפיכך, מנהלי קרנות שידעו לשדר לסביבתם מהי תפישת העולם של הקרן ומהם ערכיה יגבירו את מידת השפעתם על העמותות המקבלות את מעניקהן.

1.2 ניהול ביצועים מונחה תוצאות

ניהול מונחה תוצאות כולל תהליכים שראשיתם בגיבוש ייעודו של הארגון והגדרתו, המשכם בקביעת אסטרטגיה וגיבוש יעדים, וסופם בתרגום כל אלה לשיטות של מעקב ובקרה. מדובר בסדרת פעולות רצופות בעלות השפעה הדדית, המאפשרות, בסופו של דבר, למקסם את יכולתו של הארגון לממש את יעדיו (כץ, 2007).

כאמור, מנהלי הקרנות תופשים את מלאכת גיבוש החזון של הקרן כתפקידם של הפילנתרופים שהם מייצגים, וכן במידה רבה גם את הצבת יעדיה. ואכן, מחקרים הבוחנים את דרך התנהלותם של פילנתרופים מגלים כי ברוב המקרים התורם הוא שקובע את מטרות הקרן. כיוון שהצורך לתרום נובע ישירות ממניעיהם הרגשיים של פילנתרופים, אך טבעי שהם אלו שינסחו ויגדירו את הסיבות שלשמן הקימו את הקרן (שמעוני, 2008). לאור זאת מוותרים מנהלי הקרנות על האפשרות להשפיע על קביעת יעדי הקרן.

אסטרטגיה

בשאלת האסטרטגיה של הקרן מציגים המנהלים עמדות מגוונות המצביעות על מספר מגמות המייצרות סוגים שונים של קרנות:

1. קרנות ללא אסטרטגיה מוגדרת.
2. קרנות שבהן האסטרטגיה נקבעת על-ידי התורם.
3. קרנות שבהן מנהל הקרן הוא שיזם את התהליך של גיבוש אסטרטגיה והוביל אותה.

קיומה או היעדרה של אסטרטגיה בקרן נובע קודם כול מהגדרת ייעודה. ככל שהתורם תופש את תפקידה של הקרן כהשקעה, כך הצורך בגיבוש אסטרטגיה נראה טבעי יותר, הן בעיניו והן בעיניהם של מנהלי הקרן (Corson, 2004). בראיונות הצרו כמה מן המנהלים על כך שהתורם אינו סבור כי הקרן צריכה לנהל אסטרטגיה:
האמת היא שלפני כמה שנים הצעתי להם (לתורמים) שלפחות נוציא כמה דברים ונגיד זה אנחנו לא תורמים, הם העדיפו לא ללכת על זה.

תיאור זה מאפיין קרנות צדקה (charity), שמטרתן לעשות "טוב" לאנושות, ואין להן עניין להתמקד בתחומים מוגדרים. לעומתן, קרנות השואפות לחולל שינוי חברתי משמעותי מתמקדות ומרכזות את עיקר משאביהן בתחום מוגדר (Johnson & Johnson, 2004), מתוך הבנה שקיים קשר בין יכולתן של קרנות ליצור השפעה אסטרטגית לבין נכונותן לבחור תחום פעולה ספציפי (Kramer, 2001). משום כך אין זה מפתיע לגלות כי מנהלי קרנות מגדירים את תהליך גיבוש האסטרטגיה ככזה הדורש מן הקרן לקבוע מהם תחומי ההתמחות שלה, ולהגדיר את שדות פעולתה: ידענו שצריך להחליט במה אנחנו רוצים לתמוך, אז הלכנו וחקרנו, ובדקנו מה יש ומה לא, אחר כך יכולנו לחשוב אם זה מה שאנחנו רוצים לעשות...

גורמים נוספים המעודדים את הנהלת הקרן להבנות תהליך אסטרטגי הם שינויים המתחוללים בסביבתה החיצונית, כמו מגמות חדשות, משברים או שינויים פוליטיים הדורשים מהקרן היערכות מחודשת. חלק ממנהלי הקרנות מדגישים כי מוטלת עליהם האחריות לזהות שינויים כאלה ולהוביל את הקרן לעבר גיבוש אסטרטגיה ברורה ומובנת: לא הצלחנו 10 שנים, בזבזנו כסף על כל מיני תכניות ולא הגענו ליותר ילדים. היה רעיון חדש, לעשות את התכנית למי שסיים תיכון מגיל אוניברסיטה ומעלה ולקצר את התכנית ל-10 ימים במקום חודשיים.

מדברים אלו ניתן להבין כי אחת המוטיבציות לגבש אסטרטגיה היא תחושתם של תורמים או מנהלים כי הכספים המושקעים לא יוצרים את השינוי המיוחל. כתוצאה מכך, על מנהל הקרן מוטל לגבש אסטרטגיה וליישמה במטרה להניב תוצאות טובות יותר מן ההשקעה הכספית (Kramer, 2001).

תהליכי מעקב ובקרה

דומה כי תהליך ההערכה הופך מקובל יותר ויותר בקרב הקרנות (Manno, 2006). מגמה זו באה לידי ביטוי ברור בדבריהם של המנהלים המרואיינים:

דורשים סטנדרטים גבוהים מארגונים הדורשים תמיכה וזה תורם לארגונים הללו. הדוח לא יעבור לתורמים שלנו עד שלא נאשר אותו. כמה כסף? על מה השקעתם? האנשים רוצים לנהל את הפילנתרופיה כמו שהם מנהלים דברים אחרים בחיים שלהם.

מנהלים מפגינים גם מודעות לצורך בהפעלת אמצעים טכנולוגיים לצורך ניהול תהליכי מעקב ובקרה אפקטיביים: אחת ההחלטות שלי היתה למחשב כמה שיותר במטרה ליעילות וצמצום טעויות, אנחנו כל הזמן בשדרוג מערך המחשוב ולא התקמצנתי על ציוד מייעל למערכת.

אולם מתוך דברי המנהלים שב ועולה הפער בין רצונם לבצע הערכות לביצועיהם של מקבלי המענקים, לבין היעדרן של דרכים להעריך את מידת האפקטיביות של הקרן. רוב המנהלים ציינו כי הם מקיימים תהליכים של הערכת התכניות שהם מממנים, תהליכים הכוללים פעולות פשוטות של דיווח ומעקב, או דרישה ממקבלי המענק שיציגו דוחות הערכה: אנו מעריכים באמצעות דוח חצי שנתי המורכב משאלות הנחיה שאנו כותבים ודוח תקציב. השאלות מתייחסות לתיאור הפעילות, צורך ארגוני, הערכת הפרויקט, שינויים בצוות, שותפות עם ארגונים נוספים, בדיקה מול היעדים הראשונים שהוגדרו בתוכנית עבודה. הדוח שמוגש בסוף שנה מקיף יותר.

מנהלים אחדים אף סיפרו כי הם ממנים גוף מעריך חיצוני שיבחן את מידת ההצלחה של התכנית: הקרן מזמינה הערכה מקצועית חיצונית לפרויקטים העיקריים שלה בתחום החינוך ובתגלית. הקרן מייחסת חשיבות רבה להערכה זו.

למרות הצהרות המנהלים על חשיבותם של תהליכי ההערכה, הם אינם מדווחים על פעולות אופרטיביות שמטרתן להעריך את מידת האפקטיביות של הקרן עצמה, ובתיאוריהם כמעט שלא מוזכרים תהליכים המודדים את הישגי הקרן או את דרכי עבודתה:

הצלחנו לבנות את תכנית ההתערבות גדולה שקיימת הרבה שנים. הצלחנו לעבוד עם הממשלה בצורה יוצאת מן הכלל, אבל אי אפשר להגיד שהוכחנו שזה משפר הישגים...

מחקרים שנערכו במקומות שונים בעולם מצביעים כי במקומות רבים יש מקום לשיפור בנקודה זו. למרות חשיבותם של תהליכי הערכה אשר ימדדו את מידת האפקטיביות של הקרן, קרנות מעטות בלבד אכן מבצעות אותם. משום כך נקראות הקרנות להקים מערכת שתאפשר להן לבדוק את הישגיהן הממשיים (Duncan, 2004).

בשנים האחרונות פותחו מספר כלים שמטרתם לסייע למנהלי קרנות למדוד את ההחזר שמניבה ההשקעה שלהם. המונח **SROI** מוכר למנהלים, אך הכלים הקיימים לצורך מדידתו מסורבלים, וכמעט שאינם מיושמים בקרנות (REDF, 2000). את המבוכה והבלבול מתארת מנהלת אחת הקרנות:

צריך להבין שאופי הפרויקטים שונה מאוד ולכן אי אפשר להשתמש במדד מסוג אחד כולל, כל תכנית מוערכת בפני עצמה כך שאין לנו נתונים כלליים מה השתנה כאן.

תשובותיהם של מנהלי הקרנות מצביעות על כך שחלקם מודעים לחשיבות של מדידת האפקטיביות, אך רובם אינם מממשים תפישה זו בפועל, בשל העדר כלים או בשל מחסור בידע והבנה של התחום (Capers & Collins, 1998).

2. תפיסת תפקידו של מנהל הקרן מול ציפיותיהן של עמותות

הסוגיה השנייה שנבחנה בעבודה זו היתה הפער בין האופן שבו מנהלי קרנות תופשים את תפקידם לבין מערך הציפיות של מנהלי העמותות. ציפיותיהם של מקבלי המענקים מתמקדות בעיקר בשני תחומים: בדרכי ההתנהלות הפורמאלית של הקרן מול הארגון המקבל, ובאופי היחסים הבין-אישיים בין מנהלי הקרנות למנהלי הארגונים המקבלים את המענקים.

בממד הפורמאלי, המגמה המתפתחת כיום מצביעה על צורך להרחיב את תפקידי הקרן מול מקבלי התמיכה. לאחרונה נשמעת באופן ברור יותר הקריאה למנהלי הקרנות לבנות ביחד עם הארגונים הנתמכים מערכת שותפות רחבה אשר תכלול אלמנטים נוספים על אלה של התמיכה הכספית. מגמה זו מבוססת על מחקרים עדכניים, הקובעים כי לטווח ארוך, ככל שהקרן מרבה לסייע לארגון בהיבטים רחבים, שאינם פיננסיים בלבד, כך גדל הסיכוי שביצועי הארגון מקבל המענק ישתפרו ויהיו אפקטיביים יותר (Buteau, 2007). שינוי כזה מעניק יתרון לשני הצדדים: הוא מגדיל את הסיכוי שהעמותה מקבלת ומרחיב את המשאבים העומדים לרשותה לצורך פעולותיה, ובמקביל מעצים את סיכויי הקרן למקסם את הרווח מהשקעתה.

בנושא זה השמיעו המרואיינים מגוון רחב של עמדות ושל פעילויות. חלקם דבקו בתיאור המסורתי של תפקיד הקרן והדגישו כי היא מופקדת על חלוקת מענקים, וכי המנהל תפקידו לבדוק שהארגון משתמש בתרומתה בצורה מושכלת: אני שליחה של התורמים יש בידי כסף שלהם אז התפקיד שלי הוא לבדוק שאנחנו נותנים במקומות הנכונים ושהכסף מכון למטרות שהתכוונו אליהן בבסיס.

מנהלים אחרים הפגינו נטייה לכיוון של המגמות החדשות וזיהו את הצורך להעניק לארגונים סיוע מערכתי יותר. הם מנו מספר תחומי סיוע אפשריים, שהראשון ביניהם הוא סיוע מקצועי שמטרתו לשפר את יכולות הניהול של העמותה:

הצלע השלישית בעבודה שלי היא בניית יכולת - מתן תמיכה נוספת וכלי סיוע שונים לארגונים. אנו מעניקים מענקים לארגונים שונים אשר מספקים שירותים לשאר הארגונים.

תחום סיוע נוסף שעלה בראיונות הוא נושא גיוס המשאבים. חלק מן המנהלים דיווחו שהגדרת תפקידים כוללת סיוע לארגונים להשיג ממונים נוספים, ותיארו סיוע זה כחלק מפעילותם השוטפת:

אני גם עוזרת לארגונים להסתדר עם גיוס משאבים. המוענקים מקבלים עזרה וייעוץ ארגוני בנושא גיוס משאבים... בנוסף המנהל צריך לדעת להביא עוד משאבים להעצים את הארגונים...

מספר קטן יותר של מרואיינים (כמחצית מהמנהלים) ציינו גם סיוע לארגון הכולל תמיכה וייעוץ ארגוני אסטרטגי: אנחנו עובדים בגישה של העצמה. מנסים להעצים כל ארגון שמתחיל ולתמוך בו... מוכנים להשקיע בתשתית של ארגונים, תמיכה, העצמה, לא רק מענק להקמתם, אלא להיות בקשר איתם ולעזור להם.

מיעוט מן המרואיינים תיארו צורך להוות בעבור הארגון מקור של ידע בתחום התוכן: מנהל קרן צריך להבין בתחום שבו הוא עוסק וגם לסייע בכך לעמותות. אני חושבת שקל יותר ללמוד את הטכניקה של ניהול קרן מאשר ללמוד את הידע המקצועי.

חוקרים שבדקו את התחום של ניהול קרנות תומכים בתפישה מתקדמת זו, המציבה את הקרן כמומחית תוכן המסייעת לארגונים. הם ממליצים למנהלי קרנות להתמחות בתחום התוכן, ולהוות מקור של ידע בעבור הארגונים המקבלים מענקים, ובכך להגדיל את יכולת השפעתם על תחומי הפעילות של הקרן (Anheier & Leat, 2007). משום כך הם מציעים להעסיק בקרנות צוותים בעלי ניסיון וידע בתחומים של תוכן, ולא רק יכולות ניהוליות ופוליטיות. כאמור, בפועל רק חלק קטן מן המנהלים רואה חשיבות בהתמקצעות בתחום התוכן, ולכן בדרך כלל מנהלי הקרנות נתפשים בעיני מנהלי העמותות כמי שאינם מבינים לעומקו את תחום התוכן שבו הם עוסקים, ואינם מסוגלים להעניק סיוע בענייני תוכן (יבלברג, 2008).

תחום אחד בלט במיוחד בהעדרו מעדויות המנהלים: הסיוע לארגונים במערך הלובינג ויחסי הציבור. גם כאן מסתמן פער בין המצוי לרצוי. אף על פי שמנהלי הקרנות שואפים לכך שהקרן תשיג אימפקט משמעותי ומערכתי, הם אינם מזיהים פעילויות של לובינג ויחסי ציבור כאמצעי הכרחי להשגת שינוי חברתי אמיתי.

עמדה זו שונה מן הדעה המקובלת היום בספרות המקצועית, שם רווחת הטענה כי מנהלים המעוניינים שהארגון החברתי שהם עומדים בראשו יגיע להישגים משמעותיים ויחולל שינוי אמיתי, צריכים לבצע פעולות פוליטיות שישפיעו על דעת הקהל ועל מקבלי ההחלטות, ואינם יכולים להסתפק באספקטים הניהוליים בלבד. לאור זאת מומלץ שהקרנות יתמכו בארגונים ויעודדו אותם לנקוט מהלכים העשויים להשפיע על מקבלי ההחלטות ועל דעת הקהל (Buteau, 2007).

יחסים ותקשורת בין-אישית

כפי שראינו בסעיף הקודם, מנהלי קרנות מעדיפים לשמור על יחסים פורמאליים ורשמיים עם מנהלי הארגונים המקבלים את מענקי הקרן. הפורמאליות נתפשת בעיניהם כנגזרת של מקצועיות ואובייקטיביות:

אובייקטיביות זה תנאי ותכונה מאוד טובה בעבודה, גם להיות עניינית אצלי זה יסוד העניין... יש לי קשר איתם - אני גם מבקשת מהם דוחות שישלחו לי, מה עשו, איזה פרויקטים ערכו, מידת הצלחה, רצון מהצלחה, מה נכתב עליהם בעיתונות או באתרים.

עם זאת, מנהלי הקרנות מציינים גם את הצורך ליצור עם העמותות תקשורת דו-כיוונית, ולפתח איתן דיאלוג: יש לי גישה פתוחה אני מאמינה בדיאלוג. אני תמיד זמינה למוענקים שלי והם מרגישים בנוח להתקשר ולהתייעץ בנושאים שונים.

הם מבינים את חשיבותם של יחסים שיש בהם שקיפות: אנחנו מוציאים מכתב ופונים אליהן להגיש בקשות. יש לנו מדיניות מאוד ברורה וכתובה של רמת התמיכה וגם סוגי התמיכה.

עמדותיהם של מנהלי הקרנות בנושא התקשורת הבין-אישית המושתתת על יחסים פורמאליים עם מקבלי המענקים מולידה תסכול בקרב מנהלי עמותות. אלו טוענים כי מנהלי הקרנות אינם מביעים יחס אישי והתעניינות אמיתית, ואינם קשובים מספיק לרחשי ליבם של אנשי העמותה. חלקם אף מציגים תמונת מצב קיצונית, של יחסים הדומים לאלה של "אדונים ומשרתים" (יבלברג, 2008).

סיכום

מאמר זה דן במאפייניו של התפקיד מנהל קרן ובסגנון הניהול של קרנות. ראשית נבחנה סוגיית ההשפעה של התורם על התנהלותו של מנהל הקרן. רוב המנהלים סבורים כי תפקידם להביא למימוש החזון והיעוד של הקרן בהתאם לקווים שהתוו התורמים. אף על פי שהם מצביעים על הצורך להזדהות עם ערכי הקרן וחזונה, אין הם רואים עצמם כקובעי אופייה וכיוונה. אולי משום כך, כאשר בוחנים את סגנון הניהול של מנהלי הקרנות, ניתן לזהות אצלם נטייה לחוזקה בתחום הביצועי-משימתי וחסך יחסי בתחום המנהיגותי. מנהלי קרנות מציגים תפישת עולם ברורה בכל הקשור לניהול מטרותיה של הקרן, ביצוע משימות כמו מיפוי תחומים, ובדיקת ארגונים בדרך של מעקב ובקרה. לעומת זאת הם ממעטים להצביע על תפקידם כמשפיעים ערכיים, ואינם מודעים לעובדה ששימוש בסגנון מנהיגותי עשוי להרחיב את מידת השפעתם על הארגונים המקבלים את מענקי הקרן. עוד מצביעים הנתונים על כך שלמרות המודעות ההולכת וגוברת של מנהלים לחשיבותם של תהליכים שיביאו למיקסום כוח השפעתה של הקרן, כמו קביעת אסטרטגיה ומדידת ההחזר על ההשקעה, רק חלקם פועלים באופן שיטתי ורציף לגיבוש של אסטרטגיה כזו וליישומה. בשלב זה, רובם עדיין אינם מקדישים משאבים לצורך תהליכי הערכה ובחינה של ביצועי הקרנות, הימנעות המרחיקה אותה מן היעד של יצירת שינוי משמעותי.

את נטייתם של מנהלי הקרנות לאמץ סגנון ניהולי משימתי, וליצור קשרים רשמיים עם אנשי הארגונים המקבלים את מענקיהם, אפשר לתלות ברצונם להטמיע תפישת ניהול מקצוענית. ההתמקצעות נראית להם כמצב המנוגד לשימוש ברגשות וביחסים לא פורמאליים. עמדה זו מתקבלת ברגשות מעורבים בקרב מנהלי העמותות, שמצד אחד מכירים בתהליכי ההתמקצעות שעוברות הקרנות, אך מצד שני משוועים למערכת יחסים פתוחה ואישית יותר. יש לומר גם שהפוזיציה ה"מקצועית-אובייקטיבית" של מנהלי הקרנות מונעת מהם להביא לידי ביטוי יותר "נשמה" בעבודתם.

אף על פי שעדיין קיימים פערים ניכרים בין ציפיותיהם של מקבלי המענקים לבין אלה של מנהלי הקרנות בנוגע לאופי ההתקשרות ביניהם, נראה כי בכל הקשור לדרכי התנהלות הרשמיות של הקרן חלה התקרבות. מנהלי הקרנות מבינים כיום את חשיבותו של קשר ארוך טווח, ומכירים בכך שבנוסף לתמיכה הכספית עליהם לספק לעמותות סיוע מגוון, כמו גיוס משקיעים נוספים וייעוץ ארגוני.

מנהלי הקרנות מביעים עניין ביצירת דיאלוג המבוסס על אמון וכבוד הדדי עם מקבלי המענקים, אך עדיין חוששים לפתח תקשורת שוטפת בעלת מאפיינים אישיים ובלתי פורמאליים. יש לציין כי עמדה זו מעוררת אכזבה בקרב מנהלי העמותות.

שני הדפוסים המוזכרים, ההימנעות מעיצוב חזונה של הקרן וייעודה, והרתיעה מיצירת מערכת יחסים בלתי פורמאלית עם מקבלי המענקים, נובעים מהקושי של מנהלי הקרנות לגשר בין שאיפות שנתפשות בעיניהם כמנוגדות זו לזו: הצורך לשמור על נאמנות לבעלי הקרן מצד אחד, ומן הצד האחר הרצון להפגין מנהיגות ערכית וחזונית; הרצון להיות מקצועיים ואובייקטיביים, ובה בעת לקיים את ציפיותם של מקבלי המענקים למערכת יחסים אנושית ואמפתית. חוסר יכולתם של מנהלי הקרנות לאזן בין המתחים הללו ולראותם כמשלימים זה את זה, פוגע בסופו של דבר ביכולתם לחולל שינוי משמעותי ולייצר עבודה בעלת ערך אמיתי בשדה החברתי (Porter, 1999), ומקטין את יכולתם לממש את חזונה של הקרן ולהציב מנהיגות בעלת כוח השפעה על השדה החברתי שבה היא פועלת.

המלצות

לאור הממצאים והמסקנות של מחקר זה להלן מספר המלצות:

1. מומלץ לפתח בעבור מנהלי הקרנות מערך תמיכה שמצד אחד יסייע להם להשתמש בכישורי מנהיגות ויבליט את הפן החזוני של תפקידם, ומן הצד האחר יעודד אותם לבצע תהליכים של הערכה ומדידה לצורך בדיקת הישגיה של הקרן. קידום שני התחומים הללו יוכל להגדיל את יכולתה של הקרן למקסם את השקעתה ולהשיג שינוי. מערך התמיכה יוכל אף לסייע למנהלים להתמודד עם המתח המורכב בין רצונותיו ושאפותיו של התורם לבין צורכיהם של הארגונים מקבלי המענק.
2. למרות ההבנה כי התפקיד של ניהול קרן אינו מתמצה בחלוקת כספים ובקרה עליהם, וכולל בתוכו מרכיבים מגוונים של תקשורת וסיוע לארגונים (שיתופים, 2009), עדיין יש צורך בהפקת ידע אקדמי ויישומי נוסף אשר יסייע למנהלים להרחיב את תפקידם, וייתן בידם כלים לבצעו באופן מיטבי.
3. יש לעודד בנייה של פלטפורמות שיאפשרו לכוון דיאלוג מתמשך בין נציגי קרנות לבין עמותות במטרה לשפר את התקשורת ביניהם ולמסד מערך יחסים שיהיה אפקטיבי יותר לשני הצדדים. מנהלי קרנות נקראים ליצור מערכת בין-אישית עם מנהלי העמותות ולבנות יחסים המבוססים על אמון הדדי. נראה כי תקשורת שוטפת ולא פורמאלית עשויה להגביר את תחושת השותפות בין הקרנות למקבלי המענקים, וכמובן להגדיל את יכולתו של מנהל הקרן לקבל עדכונים ומידע על התהליכים שהארגון עובר, ועל מידת יכולתו לממש את המענק שקיבל בצורה אפקטיבית.

ביבליוגרפיה

- Amit, R. (2009). *Achievement-Oriented Management in the Third Sector - What Can be Learned from Successful Business Managers?* University of Derby, U.K
- Anheier, H., Leat, D. (2006). *Creative Philanthropy - Executive Summary*. Los Angeles: University of California Press.
- Avolio, B. S., Bass, B. M. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases of Transactional Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Benioff, M. (2006). "The Business of Changing the World" McGraw- Hill (pp. 99-119).
- Buteau, E. (2008). *More than Money*. The Center for Effective Philanthropy.
- Croson, R. (2004). *Does Venture Philanthropy Work?* Wharton School of the University of Pennsylvania. <http://knowledge.wharton.upenn.edu>
- Duncan, B. (2004). "A Theory of Impact Philanthropy". *Journal of Public Economics* 88(9-10), August 2004, pp. 2159-2180.
- Kramer, M. (2001). "Cover Story - Strategic Confusion". *Foundation - News and Commentary* 42(3).
- Manno B. V. (2006). *A Road to Results: Results-Based Accountability in the Annie E. Casey Foundation*. Baltimore, Maryland: The Annie E. Casey Foundation.
- Porter, M. E., Kramer, M. R (1999). Philanthropy's New Agenda: Creating a Value. *Harvard Business Review*, Nov. 1999, pp. 119- 130.
- REDF – Roberts Enterprise Development Foundation (2000). *SROI Methodology*. San Francisco: Roberts Enterprise Development Foundation.
- Shimoni, B. (2008). *Business and New Philanthropy in Israel: Ethnography of Mega Donors*. Jerusalem University, the Centre for Philanthropy in Israel.
- Shkedi, A. (2004). *Narralizer User Guide: Qualitative research data analysis software*. Asher Shkedi and Yuval Shkedi, Narralizer-Yozmot Yakum.

Theuvsen L. (2004). "Doing Better While Doing Good: Motivational Aspects of Pay-for-Performance Effectiveness in Nonprofit Organizations". *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 15(2), June 2004, pp. 117-136.

אדיג'ס, י. (2000). **צמיחה והתחדשות בארגונים**. ספריית המי"ל.

יבלברג, י. (2008). **יחסי עמותות קרנות במגזר השלישי בישראל**. שיתופים - לקידום החברה האזרחית.

שיתופים (2009). **ניתוח תפקיד של מנהלת קרן בישראל**, שיתופים - מארגז הכלים, מרץ 2009.
http://www.sheatufim.org.il/multimedia/upl_doc/doc_050509_25609.pdf