



האוניברסיטה העברית בירושלים

בית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית ע"ש פאול ברוואלד

המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל

עסקים ופילנתרופיה חדשה בישראל

אתנוגרפיה של תורמים גדולים

ברוך שמעוני

עבודה זו מוקדשת לברנדה נידל-שמעוני, רעייתי,

על שפתחה בפניי את המגזר השלישי

וממשיכה בחוכמה רבה להאיר את דרכי המחקרית במבוכיו המגוונים

תודות

ברצוני להודות להלל שמיד, ראש המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל, על שהעניק לי את ההזדמנות לשמש עמית מחקר במרכז ולכתוב את עבודת המחקר הזאת, ועל הערותיו המועילות לטיוטה האחרונה. אני מודה לגדליה אורבך, חוקר במרכז, ולאילנה סילבר מהמחלקה לסוציולוגיה ולאנתרופולוגיה באוניברסיטת בר-אילן על הערותיהם. תודה לאיל בן-ארי מהמחלקה לסוציולוגיה ולאנתרופולוגיה באוניברסיטה העברית בירושלים על הערותיו החכמות והמפתחות. תודה מיוחדת לאליעזר יפה, יושב ראש האגודה הישראלית להלוואות ללא ריבית (IFLA), על הקריאה, התמיכה והעידוד. תודה אחרונה לעורכת הלשון, אורנה יואלי, על עבודתה הנפלאה.

פתח דבר

פרסום נוסף של המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל רואה אור. הפרסום הוא פרי עטו של ד"ר ברוך שמעוני, חוקר-עמית במרכז, המציג בדרכו המיוחדת אתנוגורפיה של תורמים גדולים בחברה הישראלית.

הפרסום הוא תוצר של מחקר המבוסס על ראיונות עומק עם קבוצה של נדבנים בישראל. זהו מחקר איכותני המעשיר אותנו במידע רב על הפילנתרופיה בישראל, הרבה מעבר למידע הכמותי והסטטיסטי שהתפרסם עד כה. מניתוחו של ד"ר שמעוני את ממצאי הראיונות אפשר ללמוד על שלושה נושאים עיקריים:

- א. המניעים של הנדבנים לתרומה;
- ב. עמדות הנדבנים בדבר מדיניותה של הממשלה בישראל ומעשיה;
- ג. עמדות הנדבנים כלפי ארגוני המגזר השלישי וארגוני החברה האזרחית.

מניעי הנדבנים הם רבים ומגוונים. חלקם חברתיים, חלקם לאומיים וחלקם נובעים מהרקע האישי של הנדבן ומהביוגרפיה שלו. אין ספק כי המניעים האישיים – הרצון לצבור כוח, יוקרה ומעמד – הם גורם חשוב בהחלטה לתרום. מניעים אחרים, חשובים לא פחות, הם הרצון לתרום לחברה בישראל והרצון להשתלב בתחומי השירות שהממשלה אינה פועלת בהם כראוי.

היחס השלילי של הנדבנים כלפי הממשלה מחייב את קובעי המדיניות לחשוב על עיצוב היחסים הבין-ארגוניים ועל מדיניות שתגדיר את חלוקת התפקידים בינה לבין המגזר החדש המתהווה לנגד עינינו – מגזר הפילנתרופים. על הממשלה לכוון ביתר בהירות את פעילותם של הנדבנים לקידום נושאים שהיא מעוניינת בקידום, נושאים שבהם התרומה עשויה להיות מכרעת. העבודה המונחת לפנינו מספקת תשתית עיונית ראויה לתחילתו של דיון בנושא יחסי הגומלין בין הממשלה לנדבנים, וזאת במטרה לקדם את תכניות הממשלה ואת יוזמות הנדבנים לטובת רווחתם ואיכות חייהם של תושבי המדינה.

גם הביקורת הנשמעת על חוסר היעילות והאפקטיביות של ארגוני המגזר השלישי ראויה לעיון מעמיק ולדיון רציני, הן בקרב הנהלות הארגונים והן בדו-שיח שעליהם לקיים עם הנדבנים. ארגונים ללא כוונות רווח, החווים תהליכי התמסחרות לנוכח התחרות הגוברת עם ארגונים בעלי כוונות רווח, חייבים להתאים עצמם למציאות החדשה והמשתנה. מציאות זו מתאפיינת בציפיות רבות יותר להישגים מוחשיים, לשקיפות ולדיווחיות, ועל כן עליהם

להיות ברורים, מובנים ושיטתיים יותר כאשר הם מבקשים לגייס את הנדבנים הגדולים לתמוך בתכניותיהם.

התובנות שד"ר שמעוני מגבש בהתבסס על ממצאי המחקר, הראייה המעמיקה שלו והקריאה בין השיטין יוצרות חיבור מדעי מעניין, המאתגר את העוסקים בנושא להמשיך בלימוד ובחקירה, שיגבירו את המודעות לפילנתרופיה בישראל ויספקו כלים חדשים להבנתה.

המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל באוניברסיטה העברית בירושלים הוא המרכז המוביל בתחום. בקרוב יראו אור מחקרים נוספים. נשמח לשמוע את תגובותיכם ואת הערותיכם על הפרסומים, אשר יעשירו את קהילת החוקרים במרכז ואת הידע הנוצר בין כתליו.

פרופ' הלל שמיד

מנהל המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל וראש הקתדרה ללימודי ארגוני מתנדבים ומוסדות ללא כוונות רווח ע"ש סנטרייד ל' ז'אק מנארד

תקציר

עבודה זו מציגה את תפיסותיה של קבוצת "תורמים גדולים"¹, מהמובילים בכלכלה ובפילנתרופיה בישראל, בכל הקשור לזהותם הפילנתרופית, לפילוסופיית הנתנה המנחה אותם, למניעיהם לתרומה, לפרקטיקות שהם נוקטים בפעילותם הפילנתרופית וליחסם למגזרים הראשון והשלישי. העבודה מבוססת על ראיונות עומק שנערכו מנובמבר 2006 ועד יוני 2007 עם ארבעה עשר מנציגיה של קבוצה זו.

הפילנתרופיה בישראל, ובעיקר זו המובלת בידי דור חדש של תורמים שהגיעו מהמגזר העסקי, נתונה בתהליך של שינוי. זו הסיבה העיקרית לבחירה במתודה של ראיונות עומק עם תורמים אלו, שיאפשרו, כך הנחתי, לזהות לא רק את תובנותיהם הכלליות על מושג הפילנתרופיה, אלא גם את תהליכי הבנייה והבנייה המחודשת של הפילנתרופיה בישראל. דומה שיותר מכול, קבוצת תורמים זו מייצגת תהליך מוכר בפילנתרופיה בעולם המערבי, של מעבר מדפוסי תרומה ספונטניים, אישיים או רומנטיים, המבוססים על צדקה, על חסד ועל עזרה לחלשים, ל"פילנתרופיה רציונלית" שעיקרה מעורבות אישית של תורמים הרואים עצמם משקיעים ולא פילנתרופים. עולם המושגים של הפילנתרופיה הרציונלית, שבה דנה עבודה זו, מיובא מן המגזר העסקי והוא כולל מדידת הצלחה, שקיפות ופעולה על פי נהלים והסדרים מוקפדים המכוונים למטרות ולתוצאות מוגדרות. המניעים לתרומה בקרב תורמים מקבוצה זו כוללים, בין היתר, רצון להשפיע על תהליכים מקרו-חברתיים כלל-ישראליים, רצון להחזיר לחברה שרכשו בה את הכשרתם וצברו בה את הונם, היענות ללחץ חברתי ובעיקר חיפוש אחר משמעות.

עבודה זו תעסוק גם בעמדתם של המרואיינים כלפי המגזר הראשון והמגזר השלישי. יחסם למגזר הראשון – הממשלה – שלילי מאוד. המרואיינים הביעו אכזבה מן הממשלה על שלדבריהם אינה מספקת לאזרחיה את שירותי הרווחה הבסיסיים ביותר, בעיקר בתחומי הבריאות והחינוך. עם זאת, רובם המוחלט סבורים כי עליהם לשתף פעולה עם הממשלה ולהפקיד בידיה את הוויסות של הפעילות הפילנתרופית הכוללת בישראל. יחסם של המרואיינים למגזר השלישי נע בין התעלמות וחוסר הערכה לארגונים כמו-ממשלתיים, דוגמת האגודה למען החייל, לבין שיתוף פעולה מלא עם קרנות ועם עמותות פרטיות. מאפיין מרכזי של ההתנהגות הפילנתרופית של קבוצת המרואיינים יוגדר "פילנתרופיה פטריוטית", המייצגת את ההשקעה של המרואיינים בפרויקטים חינוכיים וקהילתיים שמטרתם חיזוק הקולקטיב הלאומי-ציוני היהודי-חילוני בדרך המגלמת חשיבה

¹ המושג "תורמים גדולים" פירושו יחידים בעלי הון התורמים מכספם לאחרים בהיקף רחב. היקף התרומה של המרואיינים למחקר זה נע בין מיליוני דולרים לעשרות מיליונים.

אזרחית אתנו-רפובליקנית. הפילנתרופיה הפטריוטית מאופיינת בחשיבה הממוקדת בטוב הקולקטיבי, הלאומי-מדינתי, ולא בטוב האישי (שעיקרו קניין, חופש וזכויות הפרט) או בטוב הקבוצתי (שעיקרו זכויות של קבוצות אתניות).

תוכן העניינים

11	מבוא
13	א. הקשר היסטורי ומושגי
19	ב. מתודולוגיה
19	1. פנומנולוגיה ולא מציאות אובייקטיבית
19	2. מדוע ראיונות עומק?
20	3. איסוף הראיונות
21	4. מהלך הריאיון
21	5. ניתוח הראיונות
23	ג. ממצאי המחקר
23	1. פילנתרופיה רציונלית: "אני לא פילנתרופ, אני משקיע"
23	2. פילנתרופיה פטריוטית: "[התרומה שלי] זה גם העניין של ליצור בתוך
33	השבט של עצמך"
33	3. מניעים לתרומה: "זה כן ואמיתי שהם באמת ירצו להחזיר למדינה,
42	כי אנחנו המדינה"
43	• הזדהות קולקטיבית: "מהצפון עד הדרום, אני כן תורמת"
43	• מיסוי ומיצוב עסקי: מי שרוצה לפרסם את זה לטובת מיתוג החברה שלו,
44	זה בסדר, מצוין"
44	• הרצון להחזיר לחברה: "אני הצלחתי אישית בגלל מה שקיבלתי כאן"
47	• לחץ של עמיתים ואיזומורפיזם: "זה קצת נהפך לאופנה, אז זה טוב"
49	• חיפוש אחר משמעות: "עשיתי בתעשיית ההיי-טק עד הסוף, [כיום]
52	לא מעניין אותי איפה זה הולך... היצירה של מה שיש מאין... מעניינת אותי"
52	4. המגזר הראשון: "זה מכניס את המדינה להיריון... ואני חושב שהדברים
56	צריכים היו להיראות אחרת"
56	5. המגזר השלישי: "יש ארגונים נהדרים, אבל יש המון ארגונים שאני פשוט
64	לא מאמין להם"
69	ד. דיון וסיכום
79	רשימת קריאה
85	נספחים
85	נספח 1: שאלות מנחות במהלך הראיונות
87	נספח 2: קטע מריאיון לדוגמה
93	תקציר באנגלית

מבוא

מעורבותם הגוברת של תורמים גדולים² מהמגזר העסקי בזירה הפילנתרופית בישראל בשנים האחרונות, ובעיקר בתקופת מלחמת לבנון השנייה, מעוררת עניין ציבורי רב, ולא פחות מכך היא מושכת את תשומת לבם של חוקרים ושל אנשי מקצוע העוסקים במגזר השלישי בכלל ובחקר הפילנתרופיה בפרט. מטרתי בעבודה זו היא להציג את תפיסותיה של קבוצת תורמים גדולים, מהמובילים בכלכלה ובפילנתרופיה בישראל, בכל הקשור לזהותם הפילנתרופית, לפילוסופיית הנתינה המנחה אותם, למניעיהם לתרומה, לפרקטיקות שהם נוקטים בפעילותם הפילנתרופית וליחסם למגזרים הראשון והשלישי.

עבודה זו מבוססת על ראיונות עומק שנערכו מנובמבר 2006 ועד יוני 2007 עם ארבעה עשר מנציגיה הבולטים של קבוצת התורמים הגדולים בישראל. המרואיינים שעליהם העבודה מבוססת תורמים למטרות פילנתרופיות מגוונות – קהילה, רווחה, בריאות, תרבות ובעיקר חינוך – דרך ארגונים עסקיים ובעיקר דרך קרנות פרטיות. אף שהמרואיינים הציגו דגשים שונים והבנות סותרות לעתים, עבודה זו תציג פרופיל מגובש למדי של תפיסותיהם על עולם הפילנתרופיה. דומה שיותר מכול, קבוצת תורמים זו מייצגת תהליך רווח בפילנתרופיה המערבית בכלל ובזו הישראלית בפרט של "הסרת הקסם" מהפילנתרופיה הקלאסית, הספונטנית, האישית והרומנטית, זו שדיברה במונחים של צדקה, חסד ועזרה לחלשים, לטובת מה שיוגדר כאן "פילנתרופיה רציונלית". הפילנתרופיה הרציונלית, שתמציתה במעורבות אישית של תורמים הרואים עצמם משקיעים ולא פילנתרופים, מתמקדת בסיוע לחזקים בקרב אוכלוסיות היעד שלה כאמצעי בטוח למדי ל"החזר השקעה". עולם המושגים של הפילנתרופיה הרציונלית מיובא מן המגזר העסקי והוא כולל בין היתר מדידת הצלחה, שקיפות ופעולה על פי נהלים והסדרים מוקפדים, המכוונים למטרות ולתוצאות מוגדרות. מאפיין בולט אחר בהתנהגות הפילנתרופית של קבוצת המרואיינים שהשתתפו במחקר זה הוא מה שיוגדר כאן "פילנתרופיה פטריוטית", שעיקרה השקעה בפרויקטים חינוכיים וקהילתיים שמטרתם העיקרית היא חיזוק הקולקטיב הלאומי-ציוני היהודי-חילוני. בכך שהיא מייעדת את פעילותה לחיזוק המסגרת הלאומית-מדינתית, הפילנתרופיה הפטריוטית מגלמת חשיבה אזרחית אתנו-רפובליקנית, שאינה מעוניינת דווקא בטוב האישי (קניין, חופש וזכויות הפרט) או בטוב הקבוצתי (זכויות של קבוצות), אלא בטוב הקולקטיבי, הלאומי-מדינתי, ובכך היא מטשטשת במידה רבה את הגבולות שבין חברה למדינה. המניעים לתרומה בקרב קבוצת התורמים, שיתוארו אף הם בעבודה זו, כוללים בין היתר רצון להשפיע על תהליכים מקרו-

² במקומות מסוימים בעבודה אשתמש בלשון זכר מטעמי נוחות בלבד.

א. הקשר היסטורי ומושגי

לפילנתרופיה היסטוריה ארוכה. בהיסטוריה של הדתות אפשר למצוא ביטויים לקיומה באחד מחמשת עיקריו של האסלאם, ה"זכאת", שפירושו פעולות צדקה ועזרה לאחרים, ובקרנות פילנתרופיות נוצריות לקידום ענייני הכנסייה, שהוקמו באירופה של ימי הביניים (Anheier and List, 2005). ביהדות הפילנתרופיה ניכרת במוסדות צדקה, גמילות חסדים וערבות הדדית (Silber and Rozenhek, 2000). הפילנתרופיה היא דפוס פעולה ידוע ומקובל גם בהיסטוריה היהודית המודרנית. דוגמאות לכך אפשר למצוא בפעילותן של אצולות ממון יהודיות מיוצאי בגדד באלכסנדריה ובבומבי, שפעלו להקמת מבנים ומוסדות קהילתיים, השקיעו בנכסי דלא ניידים לטובת הקהילה ופיתחו קרנות הון. דוגמאות ידועות מקרב יהודי אירופה הן משפחת רוטשילד, שתמכה ביישוב היהודי בארץ ישראל, והברון הירש, שמימן הגירה של יהודים מאזורים נכשלים לאזורים מפותחים יותר.³

בעשורים האחרונים הפילנתרופיה ברחבי העולם, ובעיקר במדינות המערביות, צומחת בקצב מהיר. המחקר מייחס זאת לשני תהליכים המתרחשים בו בזמן: דעיכה של מדינת הרווחה ושל שירותי התמיכה החברתיים (גל, 2005; דורון, 2005), ופריחה של רעיונות פוליטיים וכלכליים נאו-ליברליים, התומכים בצמצום של חברות ובשימוש גובר במיקור חוץ על ידי עובדי קבלן, במסגרת קידום היוזמה החופשית והתחרות (Shalev, 1999). עוצמת ההשפעה של התהליך הכפול הזה מורגשת בישראל בעיקר בתהליך כפול נוסף, של צמיחה כלכלית מחד גיסא ושל התרחבות הפער בין עניים לעשירים מאידך גיסא. ממדי האבטלה גוברים ונוצרות קבוצות שאין להן המשאבים לעמוד בתחרות, למשל תושבי הפריפריה הגיאוגרפית והחברתית, עולים חדשים, מהגרי עבודה, זקנים וילדים, משפחות חד-הוריות ואזרחים בעלי צרכים מיוחדים. התרחבות הבעיות והצרכים של הקבוצות הללו – כגון ממדי האבטלה, הפשיעה, העוני והרעב – הביאה, כך מסבירים, לצמיחתו של המגזר השלישי ובתוכו להתפתחותה של פילנתרופיה שבה תאגידים עסקיים ואנשי עסקים משתמשים בפרקטיקה הניהולית-עסקית המנחה אותם בעסקיהם לפיתוח פרויקטים חברתיים ולהשקעה בהם (שמיר, 2007).

שימושם של המרואיינים שהשתתפו במחקר זה בפרקטיקה הניהולית-עסקית בפעילותם הפילנתרופית משקף מאבק המתחולל בשנים האחרונות בעולם בין מה שמוגדר "פילנתרופיה חדשה" ל"פילנתרופיה ישנה" (Brown, 2000). במאבק זה, הפילנתרופיה החדשה נראית כמי שמעוררת את הפילנתרופיה הישנה מרבצה בעזרת מערך של עקרונות,

חברתיים כלל-ישראליים, רצון להחזיר לחברה שרכשו בה את הכשרתם ושצברו בה את הונו, היענות ללחץ חברתי ובעיקר חיפוש אחר משמעות. החלק האחרון של העבודה יעסוק בעמדותיהם של המרואיינים כלפי המגזר הראשון והמגזר השלישי. יחסם למגזר הראשון, כלומר לממשלה, הוא שלילי מאוד. המרואיינים הביעו אכזבה על שהממשלה אינה מספקת, לדבריהם, לאזרחיה את שירותי הרווחה הבסיסיים ביותר, בעיקר בתחומי הבריאות והחינוך. עם זאת, רוב רובם של המרואיינים סבורים כי על הפילנתרופיה לשתף פעולה עם הממשלה ולהפקיד בידיה את הוויסות של כלל הפעילות הפילנתרופית בישראל. יחסם למגזר השלישי נע בין התעלמות וחוסר הערכה לארגונים כמו-ממשלתיים, דוגמת האגודה למען החייל, לבין שיתוף פעולה מלא עם קרנות ועם עמותות פרטיות.

בחלק הראשון אציג את המסגרת ההיסטורית והמושגית של העבודה. בחלק השני אציג את המתודולוגיה שעליה מבוסס המחקר. בחלק השלישי אציג את עיקר ממצאי המחקר ואתיחס לחמישה נושאים: (א) הפילנתרופיה הרציונלית. אתאר את הזהות הפילנתרופית של המרואיינים, את הפרקטיקות המנחות אותם ואת פילוסופיית הנתניה שלהם; (ב) הפילנתרופיה הפטריוטית; (ג) המניעים לפעילותם הפילנתרופית של המרואיינים; (ד) יחסם למגזר הראשון; (ה) יחסם למגזר השלישי. בחלק הרביעי והאחרון אדון בתפיסה העצמית של המרואיינים כפילנתרופים ובהבנה התיאורטית והפרקטית שלהם את מושג הפילנתרופיה. לשם כך אשלב הקשרים תיאורטיים ומושגיים רחבים יותר העוסקים בחקר הפילנתרופיה והחברה בישראל.

³ לוי, 2007. על הפילנתרופיה בישראל ראו את האתר של אליעזר יפה, "ינינה בתבונה: המדריך הישראלי באינטרנט לעמותות ולארגונים מתנדבים", <http://www.givingwisely.org.il/Hebrew/Intro2.htm>.

פרקטיקות ומושגים ארגוניים-ניהוליים השאולים מן המגזר העסקי. הטענה המרכזית של מייצגי הפילנתרופיה החדשה, בעיקר זו האמריקנית, היא שאין די בכך שתורמים יעבירו מהונם למטרות חברתיות חשובות ויותר את העשייה הפילנתרופית ואת הוויסות הכולל שלה בידי אנשי מקצוע ומומחים מהמגזר הראשון, או בידי ארגונים ללא כוונות רווח מהמגזר השלישי, כפי שנהגו הפילנתרופים המסורתיים (Ealy, 2005). קרנות וארגונים במגזר השלישי צריכים להיות מנוהלים, לטענתם, בהתאם לעקרונות של שוק חופשי ושל ניהול רציונלי, כלומר על פי פרקטיקות וערכים ניהוליים מכווני מטרה ותוצאה שיבטיחו יעילות ובדרך זו ישיגו תשואה גבוהה ביחס להשקעה, בדיוק כפי שמנוהלים עסקים במגזר השני. לדבריהם, כל מה שנעשה בידי הפילנתרופיה הישנה אינו מוצלח ואינו אפקטיבי, והראיה היא שאחרי שנים רבות של עבודה פילנתרופית, החברה עדיין רצופה בבעיות בלתי פתורות (Brower, 2001).

את שורשיה של הפילנתרופיה הרציונלית אפשר למצוא במהלך שנות התשעים של המאה העשרים בעמק הסיליקון. דור חדש של תורמים פוטנציאליים הצטרף לעיסוק הפילנתרופי והביא עמו מזומנים רבים ובעיקר ביטחון עצמי גבוה (Blodget, 2006), לאחר שהתעשר במהירות בפעילותו העסקית בתעשיית טכנולוגיית המידע. תורמים אלו טענו שפעילות למען החברה כרוכה ביותר מכתובת צ'ק. לדבריהם, אין די בפרסום קריטריונים לחלוקת מענקים ובהמתנה למועמדים מתאימים, כפי שעשתה הפילנתרופיה המסורתית, אלא יש להתמודד עם בעיות חברתיות בדיוק באותה דרך פרואקטיבית שהם עצמם נקטו כשהתמודדו עם בעיות עסקיות. יש להקים קרנות פרטיות או להשקיע בארגונים קיימים במגזר השלישי, הפועלים בהתאם לחזון ולפרקטיקה שבהם התורמים מאמינים. תורמים אלו מעורבים אישית בפעילות הפילנתרופית. היחסים בינם למקבלי התרומה מוגדרים כיחסים בין משקיע להשקעה (Frumkin, 2006), והם מעוניינים בפיתוח שיטות שיניבו שינוי מתמשך אצל מקבלי התרומה (Streeter, 2001). למעשה, דור התורמים החדש שהנפיק עמק הסיליקון גילה בפילנתרופיה הזדמנות לפעול באופן שיתאי לרקע העסקי שלו. הפילנתרופיה מבטיחה לתורם ערוץ טוב שדרכו הוא יוכל להחזיר לקהילה שבה צבר את הונו, או להיות מעורב בקהילה מעבר להעברת כספים למטרות צדקה. מכאן הייתה הדרך קצרה. ארגונים חדשים ללא כוונות רווח וקרנות פרטיות במגזר השלישי תרגמו את מטרותיהם ללקסיקון העסקי והחלו לדבר בשפה של "יזמות חברתית" (Scott, 2001).

אלינור בראון מתארת היטב את הפילנתרופיה הרציונלית (Brown, 2000: 5).

דבריה מבוססים על מחקר רחב היקף שבו בחנה תורמים מעמק הסיליקון. לטענתה, פעילים במגזר השלישי צריכים להביא בחשבון שפילנתרופים מהדור החדש, שצברו את הונם במו ידיהם בתעשיית ההיי-טק החדשה, ירגישו תמיד שהם הבעלים של הקרנות והארגונים שהם משקיעים בהם, ויעדיפו לא רק להשקיע בהם את כספם אלא גם להנהיגם בעצמם ולהעשירם במיומנויותיהם הניהוליות. 80% מהתורמים במחקרה טענו שליועצים במגזר השלישי אין השפעה על החלטות הניהול שלהם. לדברי בראון, 58% מעשירי עמק הסיליקון מאמינים שחשוב מאוד לתמוך בארגונים המשיגים את התוצאות הטובות ביותר תמורת כל דולר שהם משקיעים.

הפילנתרופים החדשים אינם מוכנים, אם כן, לעסוק בסבסוד ובמענקים; הם מעוניינים בהשקעה לטווח ארוך ואף נוטים להשתתף באופן פעיל בחבר המנהלים של הארגון שלו הם תורמים. בעזרת מעורבות זו הם מבקשים לסייע בפיתוח ארגוני ובצורות אחרות של "פיתוח יכולות", כגון הדרכה אישית, פיקוח או עזרה טכנית. פילנתרופים אלו ממקדים את תמיכתם במכלול הארגוני ולא בתכנית או בפרויקט מסוימים. הם מעודדים חדשנות ומוכנים ליטול סיכונים, בלי להותיר את האחריות כולה בידי הארגון או הקרן. מדידת התוצאות חשובה להם מאוד והם דורשים דוחות התקדמות שוטפים. כמו בפעילות העסקית, פילנתרופים אלו נוקטים אסטרטגיה של "אקזיט" (exit), שפירושה יציאה יזומה מהפעילות הפילנתרופית שהם מעורבים בה ברגע שמטרותיהם הושגו, או כאשר הם מרגישים שאין ערך מוסף לפעילותם (Davis and Etchart, 2002: 59).

במאמר הפתיחה לגיליון של כתב העת הכלכלי *Economic Affairs*, המתייחס באהדה לפילנתרופיה המתחדשת, כותבת לינור אליי (Ealy, 2005: 4): "בניגוד לביורוקרטיות המקצועיות של המאה העשרים, שריכזו את האחריות בעיקר בעזרה לעניים, הפילנתרופיה של המאה העשרים ואחת תקדם שקיפות של מידע וידע, תעריך טוב יותר את היעילות של הקצאת המשאבים, תתגמל יוזמות שישפרו את הפיתוח של העברת מוצרים ושירותים נדרשים אפילו לעניים המרודים, ותמצא מחדש את המבנה הארגוני שבאמצעותו הפילנתרופיה מתקיימת". בעשורים הבאים, לדבריה, שינוי חברתי יעיל יושג רק על ידי אלו שבעבורם הגבולות בין פעילות פילנתרופית לפעילות מסחרית-עסקית יהיו מטושטשים, ועל ידי אלו שיבחינו בבירור בין הביורוקרטיות הממשלתיות לבין תהליכים יזמיים דינמיים.

המושגים "יזמות חברתית" (Social Entrepreneurship, Martin and Osberg, 2007), "המערב הפרוע" (Wild West, Brower, 2001) ו"פילנתרופיה חדשה" (New

הפילנתרופיה הרציונלית, ובתוכה פילנתרופיית הסיכון, מציעה חשיבה עסקית המבוססת על מערך של פרקטיקות פעולה המבטיחות ניהול יעיל של פרויקטים חברתיים. עם זאת, גם לפילנתרופיית הסיכון קמו מבקרים לא מעטים, בעיקר בקרב חוקרים ואנשי מקצוע מהמגזר השלישי. מרק קריימר (Kramer, 2002) למשל, מייסד המרכז לפילנתרופיה אפקטיבית בקיימברידג', רואה בפילנתרופיית הסיכון אופנה המקודמת בידי מתעשרי היי-טק המשוכנעים שיוכלו להתיק את כישרונם העסקי לשדה שאין להם בו כל ניסיון. לדבריו, פילנתרופיית הסיכון אינה מבשרת דבר חדש. שלושת הרעיונות המרכזיים שלה – ציפיות ביצוע מוגדרות, קרבה של התורמים למקבלי התרומה ופיתוח כושר הביצוע של קרנות – מיושמים זה עשרות שנים בידי הפילנתרופיה המסורתית. דיוויד קרינגטון (Carington, 2003) מביא שורה של ביקורות השגורות בפי אנשים הכותבים על המגזר השלישי. לדידם, פילנתרופיית הסיכון היא תיאורטית, מייסדיה חסרי הבנה בנבכי התרבות של המגזר השלישי ושיטות המדידה שלה אינן ישימות לשדה החברתי. ברוק ברואר (Brower, 2001) מתאר ביקורת שכיחה הגורסת כי פילנתרופיית הסיכון תורמת לקידום טכנולוגי, כמו פתרונות מחשוב לבתי ספר, יותר משהיא תורמת לפיתוח הקהילה (טענה זו אינה נכונה במקרה של המרואיינים שהשתתפו במחקר זה).

ממצאי המחקר שתציג עבודה זו הם במידה רבה הוכחה נוספת לכך שההיסטוריה חוזרת על עצמה, לפחות כשמדובר בתהליכים חברתיים-ניהוליים אמריקניים המשוכפלים כעבור זמן מה בישראל. כמו קודמיהם בתעשיית ההיי-טק של עמק הסיליקון, גם המרואיינים במחקר זה מגדירים את עצמם כמשקיעים ולא כפילנתרופים. הם מתארים את תהליכי התרומה שלהם במונחים עסקיים, כמערך של פרקטיקות ושל ערכים ארגוניים-ניהוליים רציונליים שהוכיחו את עצמם בסביבה העסקית שבה צברו את הונם ורכשו את עיקר הכשרתם הניהולית.

הם רק חלק ממערכת חדשה ועשירה במיוחד של מושגים שמציעה הספרות הפילנתרופית המעודכנת לייצוג תהליכי הרציונליזציה הניהולית בפילנתרופיה. אולם דומה שהייצוג המשמעותי ביותר של המגמה הניהולית הרציונלית מופיע אצלכריסטין לטס, וויליאם רייאן ואלן גרוסמן (Letts, Ryan and Grossman, 1997) במאמר שפרסמו ב-1997 ב-*Harvard Business Review*, ובו הגדירו את הפילנתרופיה המתחדשת והרציונלית "פילנתרופיית סיכון" (Venture Philanthropy) (ראו גם, Moody, 2001; Hero, 2006). במאמר זה, שהפך לאבן פינה במחקר ובייצוג של החדירה העסקית לפילנתרופיה, קוראים שלושת החוקרים לפילנתרופים לאמץ גישה של מעורבות ישירה הכוללת פיתוח ארגוני, אימוץ של מדדי ביצוע ארוכי טווח, השקעה רבה יותר במנהל ויצירת קשר ברור בין ביצועים לתגמולים, כפי שמקובל בסביבה עסקית מבוססת הון סיכון (Venture Capital).⁴ במרכז תשומת הלב של המאמר ניצבים ששת העקרונות הבאים:

1. **סיכון**: אלה הפועלים בסביבה מבוססת הון סיכון (Venture Philanthropists) נוטלים סיכונים בתמורה להחזר גבוה. קרנות נמנעות מסיכון ולכן הן משיגות מעט מאוד.
2. **מדידת ביצועים**: אלה הפועלים בסביבה מבוססת הון סיכון מודדים ביצוע ומתגמלים בעבורו כדי להשיג תוצאות בטווח הארוך. קרנות, לעומת זאת, מתמקדות בעיקר בתוצאות לטווח הקצר.
3. **יחסים קרובים**: אלה הפועלים בסביבה מבוססת הון סיכון עובדים קרוב לאובייקט שבו הם משקיעים, משתתפים בבחירת המנהלים ומתכננים אסטרטגיות. קרנות מרחיקות את עצמן ממקבלי התרומה ונציגייהן אינם מעורבים בביצוע.
4. **גובה התרומה**: אלה הפועלים בסביבה מבוססת הון סיכון מממנים פרויקטים ספורים, אבל הם משקיעים בהם כסף רב. קרנות נותנות מענקים קטנים לארגונים רבים.
5. **טווח הזמן של היחסים**: אלה הפועלים בסביבה מבוססת הון סיכון מקיימים קשר ארוך טווח עם מקבלי התרומה, הכולל פיתוח. קרנות מאריכות רק לעתים רחוקות את משך התרומה מעבר לשנתיים או שלוש.
6. **אסטרטגיית יציאה (exit)**: אלה הפועלים בסביבה מבוססת הון סיכון מגדירים אסטרטגיית יציאה וקובעים באיזה שלב לא ימשיכו לתמוך במקבלי התרומה. קרנות מתכננות מראש את מועד היציאה שלהן רק לעתים רחוקות; כשהן מחליטות על כך, הן מפסיקות להעביר מענקים באופן פתאומי.

⁴ דיון מצוין במשמעות המושג "ליא כלכלנים" אפשר למצוא אצל פירסטנברג, 2003: 145-154. Firstenberg.

ב. מתודולוגיה

1. פנומנולוגיה ולא מציאות אובייקטיבית

עבודה זו נשענת על ראיונות עומק עם תורמים גדולים מהמגזר העסקי בישראל. תהליך איסוף הראיונות וניתוחם נעשה בהתאם לעקרונות שמציעה "התיאוריה המעוגנת בשדה" (Grounded Theory, Glaser and Strauss, 1967), שעיקרה ניסיון להצמיח תובנות ולפתח תיאוריות על העולם החברתי מתוך התבוננות קרובה ובלתי אמצעית ככל האפשר במושאי המחקר. נאמן לגישה זו, יצאתי לשדה עם שאלות ומטרות בסיסיות בלבד, שעיקרן ניסיון להבין את השקפת עולמה של קבוצת התורמים הנחקרת על הפילנתרופיה שהם שותפים לה. מהלך איסוף החומר, ובעיקר שלב הניתוח, היו שלבים חשובים בתהליך המיקוד של מטרת המחקר. מטרתי בעבודה זו היא להציג את תפיסותיהם של התורמים שהשתתפו במחקר בכל הקשור לזהותם הפילנתרופית, לפילוסופיית הניתנה המנחה אותם, למניעים שלהם לתרומה, לפרקטיקות המשמשות אותם וליחסם למגזרים הראשון והשלישי. עבודה זו אינה מתיימרת להציג מציאות אובייקטיבית, אלא את הפנומנולוגיה של התורמים הללו. במילים אחרות, כפי שמציעה התיאוריה המעוגנת בשדה, העבודה אינה מבקשת לטעון ש"כך הם פני הדברים" בפילנתרופיה של קבוצת התורמים שנחקרה, אלא לתאר כיצד נראים פני הדברים בעיניהם. לתיאור זה אוסיף פרשנות משלי, ואמקם אותה בהקשר רחב יותר בעזרת המשגות מן המחקר העוסק בפילנתרופיה, בניהול ובמבנה החברה הישראלית.

2. מדוע ראיונות עומק?

לפחות שלוש סיבות הנחו את הבחירה לבסס את המחקר על ראיונות עומק. הסיבה הראשונה קשורה להנחת יסוד בתיאוריה המעוגנת בשדה כי בכל תיאור של חוויות טמונות משמעויות שאנשים מקנים לחייהם ולסביבה שהם פועלים בה (ראו גם Polkinghorne, 1988; Gabriel, 2000). פירוש המשמעויות הללו, כפי שברצוני להציע כאן, יכול ללמד על ההבנה של המרואיינים את הפילנתרופיה בכלל ואת הערכים המארגנים אותה בפרט. הסיבה השנייה קשורה להנחה שהפילנתרופיה בישראל, ובעיקר זו המובלת בידי דור חדש של תורמים שהגיעו מהמגזר העסקי, מצויה בתהליך של שינוי. על פי הנחות היסוד של מחקר זה, ראיונות עם תורמים אלו, העוסקים יום-יום בפעילות פילנתרופית, יאפשרו לזהות לא רק את הבנותיהם הכלליות את מושג הפילנתרופיה, אלא גם את תהליך הבנייה והבנייה

המחודשת של הפילנתרופיה בישראל – תהליך שהם שותפים משמעותיים לו. הסיבה השלישית להישענות על ראיונות עומק היא ההנחה שתיאורים אישיים מתעצבים בצומת שבין הפרשנות האישית לפרשנות הקולקטיבית של המציאות החברתית (Boje, 1991). תיאורי הפילנתרופים המוצגים בעבודה זו יכולים ללמד אותנו על המפגש שבין האופן שבו הם מבינים את עולם הפילנתרופיה לבין האופן שבו מבינה אותו הסביבה שעמה הם באים במגע, במגזרים הראשון והשלישי.

3. איסוף הראיונות

כאמור, עבודה זו מבוססת על ראיונות עומק עם ארבעה עשר תורמים מהמובילים במשק הישראלי, ארבע נשים ועשרה גברים. שלחתי מכתב לכל אחד מהמראיינים וביקשתי לראיינו. במכתב תיארתי בקצרה את המרכז לחקר הפילנתרופיה באוניברסיטה העברית ואת מטרות המחקר שלשמו אני מבקש לראיינם. המראיינים השיבו בדרך כלל בהיסוס, אולם לאחר כמה שיחות טלפוניות שקיימתי עמם או עם עוזריהם ניאותו ברצון להתראיין. כדי לשפר את האפשרות לעמוד על המאפיינים הייחודיים לפילנתרופיה של התורמים הגדולים בישראל, נבחרו תורמים פעילים שצברו את הונם בישראל. כל התורמים שרואיינו הם ילידי הארץ או גרים בישראל יותר מעשרים שנה. רובם ככולם שייכים לעולם העסקי ועוסקים בבנקאות, בקרנות הון סיכון או בהיי-טק, ורובם המוחלט מנהלים את פעילותם הפילנתרופית באופן עצמאי, דרך קרנות פרטיות. לכל המראיינים הכשרה אקדמית בתחומים רלוונטיים והם מנהלים עובדים וחברות עסקיות ברמה ובהיקפים מרשימים.

כאן גם המקום להגדיר את גבולות המחקר. אני מניח שמחקר שהיה מבוסס על פרופיל שונה של תורמים (כאלה שבידעין בחרתי שלא לראיין, גם כשהוצע לי), למשל כאלה הפועלים בזירה ארגונית ועסקית שונה מזו שבה פועלים מראייניי ושהשכלתם אחרת משלהם, היה מתאר תפיסות שונות ומציג פילנתרופיה אחרת. הממצאים והתיאוריה שעבודה זו מציגה רלוונטיים, אם כן, לתורמים בעלי פרופיל התואם את זה של המראיינים. נוסף על כך, מובן מאליי שהישענות על מספר מצומצם של מראיינים אינה מתירה לי להתייחס לעבודה זו כאל טקסט המייצג באופן מלא את עמדתם של כל התורמים הישראלים העונים לקריטריונים שתוארו לעיל. אינני טוען זאת. המרכז לחקר הפילנתרופיה באוניברסיטה העברית עורך בימים אלו מחקר רחב יותר במגמה לייצג את כלל התורמים בישראל.

4. מהלך הראיון

כל הראיונות הוקלטו באישורם של המראיינים, ומאוחר יותר תומללו במלואם, כולל בדיחות, חלקי מילה או הערות שחזרו על עצמן. כך גם יופיעו המובאות מהראיונות בגוף העבודה. בהנחה שכמו כל אינטראקציה חברתית, גם הראיון כרוך בהבניה משותפת של משמעויות, ניסיתי להגביל ככל האפשר את מעורבותי במהלך הראיונות (Mishler, 1986). בתחילת כל ראיון ביקשתי מהמראייין לחשוב על הפעם הראשונה שבה תרם דבר לאחר. שאלה זו עוררה תהליך רפלקטיבי שבמהלכו תיארו המראיינים את הרקע המשפחתי והחברתי שממנו באו והתייחסו למניעים שלהם לתרומה. ההחלטה לאפשר למראיינים לחלוק אתי באופן חופשי את מחשבותיהם בפתח הראיון קבעה במידה רבה מעין חוזה עבודה בינינו, שלפיו המראיינים יכולים להרחיב בדיבור באופן חופשי על כל נושא שיבחרו או להמעיט בדיבור על נושא מסוים. והראיונות אמנם זרמו באופן חופשי, בלי שהיה עליי לדובב את המראיינים לשתף אותי בחוויותיהם. יתר על כן, חלקם אף ציינו לא פעם את החשיבות שבפיתוח מחקר שינסח בצורה אקדמית-שיטתית את עולם הפילנתרופיה בישראל. שאלות נוספות שהעליתי במהלך הראיון התייחסו לשיקולים המנחים את המראיינים במתן תרומות, לדמויות שהשפיעו עליהם לתרום לאחרים, למידת היעילות של תרומתם ולאירועים משמעותיים שחוו כפילנתרופים. כדי לעמוד על תפיסתם העצמית כפילנתרופים, התבקשו המראיינים לשרטט את הדמות שתתקבל אם יהיו גיבורי של סרט או ספר המתעדים את פעילותם הפילנתרופית. בסוף הראיון ביקשתי מהמראיינים להתייחס לפעילותם הפילנתרופית בתקופת מלחמת לבנון השנייה, לתפקוד הממשלה ולגורמים שונים במגזר השלישי.

5. ניתוח הראיונות

ניתוח הראיונות נעשה בשני צירים. הציר הראשון כלל שני שלבים: בשלב ראשון קראתי כל ראיון בנפרד וחילצתי תמות מרכזיות (Kets de Vries and Miller, 1987: 236). תמות מרכזיות כוללות נושאים, רעיונות או תובנות של המראיינים על עולם הפילנתרופיה, שהלכו והצטברו בכל ראיון וראיון. בשלב השני קיבצתי את התמות המרכזיות שחזרו על עצמן בכל הראיונות כדי להפיק מה שמוגדר "אחדות תמטית" (שם, שם), כלומר מסגרות המייצגות נקודות מבט משותפות לכל קבוצת המראיינים על עולם הפילנתרופיה. כאמור, מסגרות אלו כללו בעיקר את תפיסת העצמי של המראיינים כפילנתרופים, את פילוסופיית הניתנה שלהם, את מניעיהם לניתנה, את פרקטיקות הביצוע שלהם ואת יחסם למגזרים

ג. ממצאי המחקר

מהראיונות עם התורמים עולה שכל אחד מהם מחזיק במערכת של אמונות ועמדות ברורות ומובחנות על הפילנתרופיה בכלל ועל עבודתו הפילנתרופית המעשית בפרט. עמדותיהם של המרואיינים היו מגוונות. חלקן היו דומות אלו לאלו וחלקן סותרות, שונות או תואמות. בחלק זה של הדברים אציג את העמדות הדומיננטיות המשותפות לקבוצת התורמים הגדולים שנחקרה דרך חמש התמות המרכזיות המנחות את הדיון בעבודה זו.

1. פילנתרופיה רציונלית

אני לא פילנתרופ, אני משקיע (אייל).

“נותנים הולכים”

אחת הדרכים להבין את השקפת עולמם הפילנתרופית של המשתתפים במחקר היא לבחון את קריאת התיגר שלהם על הפילנתרופיה בישראל. לדבריהם, הפילנתרופיה בישראל מסתפקת בהעברת כספים ותו לא, בשעה שהתורמים עצמם נשארים מנותקים מהפעילות המעשית הלא-יעילה של ארגונים ועמותות, מקבלי התרומות. ביטוי לכך אפשר למצוא בדבריו של אהוד⁵:

אני מסתכל למשל על האנשים מאחורי IVN⁶... מי שגדל בסביבה עסקית ואומר, למה לעזאזל המערכת לא יכולה להתנהל ביעילות ובצורה נכונה... תראה, להצלחה שלי התלווה פרסום, ואחרי פרסום באופן טבעי זורמות הרבה מאוד בקשות. ושמה די מהר החלטתי שלא מעניין אותי להיות תורם כספי, תורם שנותן... זה קדוש, זה יפה ונפלא... אבל אין לי השפעה על מה הוא [הכסף] עושה. אז החלטתי שאני רוצה להיות בעצם בצד של לעסוק בדיים... לדעת איך הכסף שלי – או איך לא רק הכסף, הזמן והקשרים – מתמפה.

אהוד מייצג עמדה המקובלת על כל המרואיינים, שלפיה הם מעוניינים להיות מעורבים אישית ביוזמות הפילנתרופיות שהם תורמים להן, בין היתר כדי להשפיע מקרוב על הנעשה ולוודא שהיוזמות מנוהלות ומיושמות בהתאם לחשיבה ולפרקטיקות עסקיות-ניהוליות ראויות. ביטוי לכך אפשר למצוא גם בדבריה של רבקה:

הראשון והשלישי. ציר זה כלל תנועה מתמדת במהלך הקריאה של הטקסטים בין רמת המיקרו לרמת המקרו, בין נתונים יחידים שהופיעו בראיונות השונים לבין תובנות רחבות יותר, שהתגבשו לכדי אחידות תמטית שחצתה את הריאיון היחיד (Lieblich et al., 1998). בתהליך זה סיפקה האחדות התמטית (כלומר המסגרות המייצגות את השקפת עולמה של כל קבוצת המרואיינים) הקשר להבנה של אירועים ושל תיאורים יחידים. למשל, ככל שהתיאור של פרקטיקות ניהוליות בפי המרואיינים חזר על עצמו, נוצרה תמונה של נתינה שתובנות והסדרים ארגוניים-ניהוליים עסקיים הם חומרים דומיננטיים בה. תמונה זו סיפקה לי מאוחר יותר הקשר להבנה של תיאורים דומים שהשמיעו מרואיינים אחרים.

הציר השני כלל תנועה הלוך ושוב בין ממצאי המחקר, כלומר הראיונות, לבין הספרות התיאורטית. בשלב ראשון, בהתאם לעיקרון מרכזי בתיאוריה המעוגנת בשדה שעליה מבוסס המחקר, ניתחתי את הראיונות בלי להתייחס (ככל האפשר) לתיאוריות ולהמשגות שמציעה הספרות העשירה העוסקת בחקר הפילנתרופיה (Rosenthal, 1992). כאן, בדרך של אינדוקציה, פניתי תחילה לתיאורים עצמם כדי לחלץ מתוכם את המשמעות התיאורטית והמעשית שמעניקים המרואיינים לעולם הפילנתרופיה שבו הם פועלים. בשלב השני נעזרתי בספרות המעודכנת ביותר העוסקת בחקר הפילנתרופיה כדי להשיג שתי מטרות: (א) למקם את הפילנתרופיה של המרואיינים (לפחות את חלקה) בתפנית הרציונלית בפילנתרופיה, זו שהתפתחה במהלך שנות התשעים בעמק הסיליקון בידי יוצריו של עולם האינטרנט (Frumkin, 2006: 281–289); (ב) להבין טוב יותר את אופייה המקומי של הפילנתרופיה שהמרואיינים נוטלים בה חלק, כמו היבטיה הפטריטיים/קולקטיביים, המוטיווציה של חבריה לתרום ויחסם למגזרים הראשון והשלישי.

⁵ שמותיהם של כל המרואיינים בדויים, לבקשתם.

⁶ IVN (Israel Venture Network), רשת הון סיכוי לישראל, היא "ארגון של יזמות פילנתרופית בתחומי החינוך, החברה והתעסוקה. את הארגון הקימו יזמים ומנהלים מתחום ההיי-טק בישראל ובארצות הברית" (מתוך אתר האינטרנט של IVN, http://www.ivn.org.il/home_h.php).

אני חושבת שאחת התרומות הגדולות שלי לחינוך ל"תמורות" [שם בדוי לפרויקט החינוכי שייסדה] היא שהבאתי אופני חשיבה עסקיים לפעילות של העמותה... לא תורמים שנותנים את הכסף והולכים... [כך] נבנית הזדהות ונבנית מחויבות ארוכת טווח.

רבקה מתרעמת על אלו "שנותנים את הכסף והולכים". "אופני החשיבה" שהיא מזכירה מייצגים תפיסה מקובלת בקרב המרואיינים, שלפיה פעילות פילנתרופית אינה יכולה להתקיים על ידי תרומות חד-פעמיות ("נותנים והולכים"), אלא עליה להיבנות בדרך של השתתפות המייצרת הזדהות ומחויבות ארוכת טווח של התורמים.

פילנתרופיה ניהולית-עסקית

תוך שהם מרדדים את הפילנתרופיה המסורתית בישראל להעברת כספים בלבד, כל המרואיינים, בלי יוצא מן הכלל, מתארים את הפעילות הפילנתרופית שלהם כמבוססת על גישות ניהוליות ועסקיות שהם מייבאים מעסקיהם הפרטיים במגזר השני, שבו עיקר עיסוקם. ביטוי לכך עולה בדבריה של חנה:

תמיד ידעתי שזה צריך להיות מנוהל בצורה עסקית... שיהיה חזון, אסטרטגיה, תקציב, יעדים, מטרות, שקיפות, אמינות, נהלים ברורים... כשאני התחלתי עם זה, זה לא היה ברור בכלל... מה שהיה זה ילדים שדופקים בדלת ושירותים, ולא הייתה איזושהי קרן כמו שאני ניהלתי... פילנתרופיה ועסקים זה אותו דבר.

חנה יוצרת בדבריה שני עולמות מובחנים. הפילנתרופיה שרווחה בעבר התבססה לדבריה על פעולות חובבניות כמו מעבר מדלת לדלת או גיוס כספים באמצעות הרדיו; הפעילות הפילנתרופית שלה, לעומת זאת, משתמשת באופן שיטתי בפרקטיקות כגון חזון, אסטרטגיה, הצבת מטרות והגדרת תקציב ונהלים ברורים. "פילנתרופיה ועסקים", בעבור חנה, "זה אותו דבר". חנה מתייחסת בדבריה גם למאפיינים ניהוליים כגון שקיפות, אמינות ונהלים ברורים – מאפיינים שהמרואיינים ראו בהם עוד תחום המפריד בין פעילותם לבין הפילנתרופיה הקיימת בישראל. לדבריהם, הפילנתרופיה שהם שותפים לה היא "נקייה"; היא פועלת בשקיפות מלאה ובדרך חסכנית ויעילה משום שהיא ממקדת את משאביה במקבלי התרומה ולא בתקורות גבוהות שמקורן במפעילי פרויקטים ועמותות. לדברי הונתן,

נאמר אשתי, כשנודע יום אחד שיש עסק של ההתרמות הטלפונית, שהם גובים 10%–15% מזה, אמרה תשמע זאת חוצפה, זאת שערורייה.

דבריו של דוד, שבאו בתגובה לבקשתי לתאר את הדמות שהייתה מתקבלת בסרט המתעד את התנהגותו הפילנתרופית, מייצגים את תמציתה של האוריינטציה הניהולית-עסקית שמביאים עמם המרואיינים לעולם הפילנתרופיה:

אם אני הייתי מביים אותו, זו הייתה דמות מאוד משימתית. אני מגיע בבוקר לעבודה, אני רוצה להשיג את יעדיי, אני רוצה להצליח, יש לי אמביציות... אני מאוד רציונלי, מאוד מובנה, עם שיקולים מאוד קרים. באותה מערכת שיקולים, אני נותן לך דוגמה קיצונית, בביזנס היה לי מנהל לא מוצלח ולא משנה מה חשבת עלי בפנים. בצורה קרה, דאגתי שיחליפו אותו. אין, עסק לא בנוי מסימפטיה וחברויות. החשיבה היא מאוד מאוד משימתית, תוצאתית.

הניהול הרציונלי והמובנה, המשימתי, זה שאמור להניב תוצאות, מייצג, כך נדמה, את אחד ההיבטים המרכזיים בתפנית שחלה בפילנתרופיה הישראלית (או לפחות בזרם חדש שקם בה) מ"פילנתרופיה רגשית" לפילנתרופיה רציונלית. תחת המושג פילנתרופיה רגשית אבקש לכנס את הפילנתרופיה היהודית הסנטימנטלית, המבוססת על צדקה ועל גמילות חסדים, ואת זו שהעבירה סכומי עתק לתנועה הציונית ולאחר מכן למדינת ישראל, או את הפילנתרופיה היהודית-ישראלית שתרמה וממשיכה לתרום לסיעוד ולרווחה או למוסדות כגון קרן לב"י והאגודה למען החייל. נראה שאפשר להסביר כל אחת מהצורות הפילנתרופיות האלה בעזרת מושגים כמו וולונטריות או אלטרואיזם, שעיקרם הפקדת כספים בידי ארגונים ועמותות שהוקמו לצורך טיפול בבעיות חברתיות או באוכלוסיות נצרכות. תחת המושג פילנתרופיה רציונלית, זו שאינה מבוססת על "סימפטיה וחברויות", כדברי דוד, ארצה לכנס את הפילנתרופיה שתיארו המרואיינים.⁷ התיאור של הפילנתרופיה הזאת בפי המרואיינים נדמה כלקוח מספרי ניהול העוסקים בתצורות ארגוניות-ניהוליות מתקדמות ביותר, המנתקות את הפילנתרופיה מהיבטיה הרגשיים ומעניקות לה מבנה רציונלי ומחושב. מבנה זה כולל טווח שלם של פרקטיקות ניהוליות, מתכנון אסטרטגי ועד תהליכי מדידה והערכה;⁸ מתהליכים

⁷ חשוב לציין שגם בקרב התורמים שראיינתי, המניעים לפעולה פילנתרופית הם רגשיים בדרך כלל. עם זאת, תורמים אלו דוחקים לשוליים את ההיבטים הרגשיים של התרומה, לפחות באופן מוצהר, ואת מקומם תופס מערך ארגוני רציונלי וממוסד, חסר רגשות.

⁸ "זורם המון כסף, אבל אם הוא לא ינוהל ברמה הכי אסטרטגית, בפיתוח איזושהי מתודולוגיה שמקדמת את הצפון, אז אנחנו נספס בגדולי" (גיל); "אני לא עושה כמעט שום דבר בלי שאני אנסה למדוד ולהעריך" (דוד).

שיטתיים של קבלת החלטות ועד פיתוח חשיבה עסקית הממקדת את טווח הפעילות שלה להשגת יעילות⁹; משיתוף פעולה עם יחידות שונות להשגת יתרון תחרותי ועד מימוש תהליכי אקזיט לאחר שהושגו יעדי התרומה, או לאחר שהממסד אימץ את הפרויקט הפילנתרופי.¹⁰

יזמים חברתיים ומשקיעים

כאנשי עסקים העוסקים גם בפעילות פילנתרופית, רבים מהמרואיינים אינם מזהים את עצמם כפילנתרופים, שאותם הם מגדירים כמי שמסתפקים בהעברת כספים לנוקקים, אלא כיזמים חברתיים, המביאים עמם נוסף על הכסף גם משאבים של חדשנות ויצירתיות. היצירתיות הזאת, כפי שמראה מיכאל, מאפשרת להם לדמיין שינויים חברתיים מורכבים ולאחר מכן ליזום את התהליכים המתאימים ליישומם:

אני רואה בעשייה החברתית שלי סוג של יזמות חברתית, לא פילנתרופיה. ואני רואה גם ביזמות העסקית וגם ביזמות החברתית, ובכלל בכל יזמות, סוג של תכונה שבעיקרה היא להסתכל על המציאות ולראות איך היא יכולה להיות שונה. איזשהו סוג של טרנספורמציה.

בהתייחסם אל עצמם כאל יזמים חברתיים, המרואיינים מגלמים במידה רבה את "יזמי הרווחה" של אולריך בק (2002: 142), הקושרים בין יזמות במובן המקורי שלה לבין פעילות חינוכית או פעילות רווחה. בדגם "העבודה האזרחית" שפיתח בק, הוא מייעד ליזמי הרווחה – שהם לדבריו מעין הכלאה בין אימא תרזה לביל גייסט – תפקיד מרכזי בארגון של מערכות השתתפות חברתיות ובתכנון וביצוע של פרויקטים חברתיים גמישים וזולים להפעלה. כך גם המרואיינים במחקר זה רואים את תפקידם. רובם ככולם מקימים מסגרות פילנתרופיות חדשות המנוהלות בדרך גמישה ופחות ביורוקרטית, בהתאם למודלים עסקיים וניהוליים חדשניים ובעיקר כמו הסטרט-אפ העסקי. בהתאם למודלים אלו הם רואים עצמם כמעין כוח חלוץ הצועד בראש המחנה. הכוח הזה תפקידו לזהות צרכים, לגייס שותפים וליישם פתרונות, שמטרתם להניע תהליכים של שינוי חברתי, כפי שמציע גיל:

מה שאני מייצג או אנשים כמוני, זה אוריינטציה מאוד עסקית... בשביל לעשות את זה יעיל צריך לפתח מתודולוגיות שהן לא הפילנתרופיה הקלסית הישנה של

⁹ "כשמגיעה בקשה יש לי את הצוות שלי שבדק, מביא לי נתונים, מראה את התמונה ואז אני עושה חושבים ומגיעה להחלטה" (חנה); "אנחנו חייבים להתמקד במעט הכי חזקים שיצלחו כי אם אתה מבזר את המשאבים אז זה כמו לזרוק את זה" (אייל).

¹⁰ "הם יותר טובים מאתנו במצטיינים, אנחנו יותר טובים מהם בילדים המוחלשים, הם טובים יותר בסיומת, אנחנו עוד לא התמחיתו בבגרויות, אז קראנו להם לעזור לנו בשלב של 'הרגל המסיימת'" (מיכאל); "מה זה exit strategy... אתה מניע מהלך, אם זה מאומץ על ידי המערכת, במקרה של 'דורית' [שם בדוי של פרויקט] אנחנו עוברים לאתגר הבא" (גיל).

לשים כסף... גם בעולם העסקי, הארגונים הגדולים לעולם לא יכולים להחליף ארגונים קטנים או יזמים, מהסיבה הפשוטה שכשאתה ארגון גדול כמו אינטל, מיקרוסופט, לא חשוב, אז אתה זה כמו אונייה גדולה ואין לה יכולת לעשות פילוטרים, לבדוק דברים חדשים, אין לה את האנשים עם הניסיון היזמי... הם לא יכולים לזוז... באותה אנלוגיה, המגזר השלישי, כתפיסת עולם, צריך לראות את תפקידו כקטליזטור לשינוי חברתי במערכת הציבורית.

הפילנתרופיה ה"קטליזטורית" שגיל מדבר עליה מייצגת תפיסה מקובלת בקרב המרואיינים, הסבורים כי הפילנתרופיה ה"נכונה", זו שמנחה אותם, צריכה להשפיע על המציאות החברתית בדרך גמישה. לדידם, גמישות פירושה שתחילה עליהם להשקיע משאבי זמן מספיקים לזיהוי צורך כלשהו או הזדמנות בחברה, ורק לאחר מכן להחליט על כיוון להתערבות, לגייס מקורות מימון נוספים על אלו שלהם ולפתח דרכים יצירתיות וחדשניות לשינוי.

אילנה סילבר (2007: 268, 277–278), שערכה מחקר רחב היקף בשנים 2000–2003 בקרב תורמים גדולים בישראל, מצביעה על התפתחות של סגנון חדש של נתינה פילנתרופית, השואף להשתחרר מן הדפוס של "גיוס הכספים הלאומיים". הסגנון החדש הוא פילנתרופיה ישירה, המעבירה מכספיה ליעדי התרומה בלא תיווך ממשלתי. סילבר מציעה "להקדיש תשומת לב מיוחדת להופעתו בעשור האחרון של זן חדש של תורמים הפועלים גם כיוזמים פילנתרופים, במובן זה שהם מקימים מסגרות פילנתרופיות חדשות". התורמים שחקרה סילבר אינם מסתפקים, לדבריה, "בעזרה למוסדות קיימים", אלא הם מקימים עמותות וממנים את אנשיהן בעצמם או בעזרת שותפויות עסקיות שיצרו.

בגיליון של מגזין שוק ההון מספטמבר 2007, שמוציא לאור בית ההשקעות מיטב, ממליצה אליסה גוטסמן (2007), מנהלת ההשקעות החברתיות של מיטב, להשקיע בעמותות אלון העוסקת בחינוך נוער בישראל. במאמר עשיר בטבלאות, בגרפים וב"עוגות", גוטסמן מציעה את פעילותה של עמותת אלון, ובעיקר את הישגיה, וטוענת שהיא עומדת על "100% תשואה חברתית". לדבריה, בית ההשקעות פסגות אופק הקים את פרויקט "חינוך לפסגות" כדי "לדעת להשקיע בידע של הדור הצעיר". סקר משותף של משרד רואי החשבון "קסלמן וקסלמן" וארגון מעלה, ארגון הגג המקצועי של עסקים בישראל בתחום האחריות התאגידית, קובע ש"הקדשת משאבים לתרומה כספית ומעורבות בקהילה היא ההשקעה המשתלמת ביותר במונחי מוניטין של הפירמה". שפתה של גוטסמן, כמו שפתם של רואי החשבון של

"קסלמן וקסלמן" ושל ארגון מעלה, מייצגת במידה רבה את הדקדוק הפנימי של שוק ההון, שמושגים ורעיונות שפותחו בו מיובאים לפילנתרופיה בידי תורמים. תורמים אלו מבינים את הפילנתרופיה במונחים של "השקעה", ומוודים אותה ומדווחים על פעילותה במונחים של "תשואה" חברתית. גם המרואיינים למחקר זה, כך נראה, פועלים למען הסביבה החברתית בהתאם לכללי שוק הון. הם מתכננים היטב באילו פרויקטים ישקיעו (כפי שגיל מציע – "לפתח מתודולוגיות שהן לא הפילנתרופיה הקלסית הישנה של לשים כסף"), הם מפתחים מדדים ברורים להערכת יעילותם של פרויקטים אלו, והם מעורבים אישית בכל שלבי העשייה. נוסף על כך, כמו כל משקיע, הם יבחרו להשקיע באפיקים שיבטיחו להם את ההחזר הגבוה ביותר, כפי שמציע אייל:

אנחנו מזהים בפריפריה את הכי כישרוניים, את ברוכי היכולות, מעוטי היכולות הכלכליות ובהם משקיעים. אני לא פילנתרופ, אני משקיע. ואתה מודד במה להשקיע, לא בכמה זקוקים אלא מה יהיה ההחזר, ואתה בוחר את המועמדים על פי מה הפוטנציאל שלהם.

השקעה היא אפוא מושג מפתח בזהות הפילנתרופית של המרואיינים, והיא מגדירה את יעדי התרומה שלהם. כפי שאייל מסביר במובאה האחרונה, וכפי שיורחב בהמשך הדברים, המרואיינים בוחרים להשקיע את כספם ב"מועמדים" (מקבלי תרומה) "הכי כישרוניים" ו"ברוכי יכולות", בעלי פוטנציאל גבוה להניב החזר.

"חכות ולא דגים"

המרואיינים רואים עצמם כמשקיעים ומתייחסים אל הפילנתרופיה שלהם כאל מערכת עסקית המנוהלת על פי פרקטיקות ניהול רציונליות שמטרתן להניב החזר. התייחסות זו מעצבת במידה רבה גם את פילוסופיית הנתניה שלהם, המארגנת את השיקולים לאן להפנות את מאמציהם הפילנתרופיים. אחד הביטויים לפילוסופיה זו הוא הנטייה הברורה של המרואיינים לא ליטול חלק ביוזמות פילנתרופיות כגון הספקת אוכל לרעבים או כיסוי חובות כספיים של יחידים, יוזמות שהשפעתן המצטברת היא לדבריהם שיכוך כאבים מקומי או הקלה זמנית. פרויקטים מסוג זה, לדברי המרואיינים, גורמים למקבלי התרומה לפתח תלות בתורמים, ובכך הם דווקא משמרים את הבעיות שהם מבקשים לפתור. במקום זאת, המרואיינים מעדיפים לעסוק בפיתוח כישוריהם ויכולותיהם של מקבלי התרומה במטרה

לאפשר להם להשתלב באופן עצמאי בפעילות חברתית יצרנית ובשוק העבודה. רבקה מתארת זאת בדבריה:

אני אוהבת לעשות עבודה של להעניק חכות ולא דגים. אז אם יש למשל עמותות שכל מה שהן עושות זה בתי תמחוי ודברים כאלה, זה פחות מדבר אליי. לא שזה לא חשוב ולא שזה לא נחוץ, אבל אם אני צריכה להציב לעצמי איזה שהם סדרי עדיפויות, זה דבר שאני אלך אליו פחות ואני אלך יותר לדברים שבונים את האדם ומאפשרים לו אחר כך להפוך לאדם שיכול לעמוד בזכות עצמו. אני לא רוצה לעודד את התלות והנכות, אלא אני רוצה לעזור לו לרכוש כלים... יש פה מחשבה ארוכת טווח של איך אנחנו עוזרים לפריפריה להיכנס לעידן גלובלי, להיכנס לעולם דיגיטלי.

חשוב לציין שהתורמים שרואיינו נוטלים חלק בפעולות צדקה המסתפקות בהעברת כספים ישירה לנזקקים – בעיקר עזרה לעניים באופן ממוקד וקצר טווח, למשל בתקופות החגים. עם זאת, רובה המוחלט של התרומה שלהם, כפי שהקפידו להבהיר, מופנה למה שאולריך בק (2002 : 166) מגדיר "רווחה פעילה". זוהי רווחה שאינה מכוונת את מאמציה לסיפוק צרכים מיידי, כגון מתן מזון או כסף, אלא ליצירת שינוי ארוך טווח בחייהם של מקבלי התרומה כדי לאפשר להם להשיג שליטה על חייהם, כפי שמתארת גם חנה:

לא אוכל ולא חגים כי אני לא תורמת... לדברים שהם חד-פעמיים ולא באמת נותנים את הכלים להשתנות... אני לא חושבת שצריך לתת דגים, צריך לתת חכות ולא משנה אם זה בפרט או בארגונים. צריך לתת לאנשים כלים לעמוד על הרגליים שלהם. כי אם אני כל פעם אתן ואתן, זה לא נגמר. זה מאגר שלא נגמר. עדיף לתת לאנשים כלים שירימו את עצמם ואז הם ממש ישיבים הלאה.

בבחירה של המרואיינים למקד את הפילנתרופיה שלהם בפיתוח כישורים, להעניק "חכות ולא דגים", מהדהדת, כך נדמה, גם חשיבה רציונלית של פתרון בעיות וקבלת החלטות – חשיבה מרכזית בתיאוריה ובפרקטיקה הארגונית, ועתה היא גם זוכה לעדנה בתעשיית ההיי-טק. תפיסה זו רואה בפילנתרופיה סוג של התערבות חברתית שהצלחתה תושג רק אם היא תטפל בשורש הבעיות שעמן היא מתמודדת, למשל היעדר השכלה או הזדמנות שווה,

ולא בתסמינים של הבעיות הללו, כמו רעב או פער חברתי. העברת כספים לנזקקים בלי לחזק את יכולותיהם היא בבחינת טיפול בתסמין שלא יסלק את הבעיה, אלא ירגיע אותה לזמן קצר, כפי שמציעה חנה במובאה האחרונה.

הסתייגותם של המרואיינים מהעברה ישירה של משאבים לנזקקים מבטאת במקרים רבים גם את רצונם להימנע מ"סיכון מוסרי" (גידנס, 2000: 140) – מצב שבו תרומת כספים תיצר בדיוק את דפוס ההתנהגות שהיא מנסה לחסל. על פי תפיסה זו, דמי אבטלה קבועים או סיוע כספי שוטף, שהופכים לעניין נתון ומובן מאליו, הם זרז למיסוד האבטלה ולהנצחת התנהגויות המשקפות הסרה של אחריות אישית. "אם אני כל פעם אתן ואתן", טוענת חנה, "זה לא נגמר. זה מאגר שלא נגמר". אנשים לא יוכלו "לעמוד על הרגליים" והם יפנו דרך קבע לקבלת סיוע.

ההחלטה של המרואיינים להשקיע מכספם בפיתוח יכולותיהם של מקבלי התרומה נועדה, אם כן, להעניק למקבלי התרומה את מה שרוברט פטנס מגדיר "הון חברתי", הכולל את היכולת לחיות חיים אזרחיים עצמאיים (Putnam, 2000). עם זאת, ההשקעה בפיתוח יכולותיהם של מקבלי התרומה אינה מסתיימת תמיד בצפייה שאלו ייטלו אחריות על חייהם. לעתים נוספת גם הציפייה שבבוא העת הם ישתלבו באופן פעיל בקהילה וידאגו לצורכיהם של אחרים, כפי שמתאר גיל:

עזרה אמיתית זה לעזור לעמוד על הרגליים... גם אני נותן קמחא דפסחא וכו', אבל זה יחסים שונים לחלוטין. את רוב מרצי, זמני וכספי אני משקיע בלעזור לסטודנטים לעמוד על רגלם... אבל מה זה נקרא לעמוד על הרגליים?... לייצר אנשים שיכולים לתת פילנתרופיה ולא להזדקק לה. תחום החינוך הוא קלסי... מה ההבדל בין הנתינה שנתנו לך שם [בחינוך] לבין נתינה שיש של מישהו פה, שעובד ואין לו כסף לאכול? מה ההבדל? חכות ודגים. זהו!

גיל אינו מסתפק בפיתוח כישורים אישיים. מבחינתו, הסיוע לנזקקים נועד להפוך אותם למסוגלים "לתת פילנתרופיה", כלומר להפוך אותם מאזרחים מקבלים לאזרחים תורמים. לשם כך, כמו מרבית המרואיינים האחרים, הוא בוחר בחינוך. בעיניו, לא זו בלבד שהחינוך עונה במדויק על פילוסופיית התרומה המיוצגת במטפורת החכות והדגים, כלומר הוא עוסק בפיתוח הפוטנציאל של הצורכים אותו להשתלב באופן אפקטיבי בחברה, אלא שהוא מביא עמו רווח נוסף. החינוך הוא "מכפיל כוח", כפי שמתאר אהוד, שכן שהוא מאפשר להעצים

את מקבלי התרומה כך שיוכלו להשתמש בו בעתיד כדי לסייע לאחרים:

אבל אתה יודע, אני תמיד מחפש מכפיל כוח, תמיד. בגלל זה הלכתי לחינוך... מכפילי כוח זה הדבר הכי אפקטיבי שיש, זה לא... נכון, מפעל הזנה לילדים זה דבר חשוב, אבל מכפיל הכוח שלו מוגבל. תיקח ילדים, תשקיע בחינוך, ותגרום להם לבוא אחרי זה לחזור ליישוב ולגייס את היישוב זה מכפיל כוח אחר. יש לזה המון דוגמאות.

אם כן, המרואיינים רואים בהשקעה בחינוך עניין משתלם. במובן זה, כך נדמה, ממצאי המחקר המופיעים בעבודה זו יכולים להסביר לפחות פן אחד של העניין שמגלים אנשי עסקים בהשקעה בפרויקטים חינוכיים ובפיתוחם (ראו את העניין הרב שגילו בחינוך תומכי תיאוריית ה-TQM – ניהול איכות כולל – בארצות הברית ובישראל בשנות התשעים, וכן את דוח דוברת הישראלי). אפשר לשער שבעבור אנשי עסקים הרואים עצמם משקיעים גם כשהם עוסקים בפעילות חברתית, תרומה ממשאביהם לתכניות חברתיות, למפעלי תרבות או להזנה, לשם הדוגמה, היא במובן מסוים השקעה היורדת לטמיון. החינוך, לעומת זאת, הוא ערוץ אפקטיבי הנושא תשואה גבוהה. הוא אינו רק משיג את יעדיו בקרב מקבלי התרומה בהווה, כלומר מסייע לאנשים להשתלב בחברה באופן יצירתי ובכוחות עצמם, אלא הוא מסוגל גם לשכפל את עצמו, שכן הנהנים ממנו יהפכו לאזרחים פעילים, מודעים ומעורבים, שיהיו מסוגלים בסופו של דבר להחזיר לחברה את המשאבים שהושקעו בהם בדרך של עזרה לאחרים. חינוך הוא אפיק טוב להחזר השקעה בעיני המרואיינים, כפי שמסביר משה:

[העניין] השלישי שלנו [של IVN] בחינוך הוא פרויקט של אזרחות פעילה, שהתחיל בשדרות. זה למעשה נושא של לימוד אזרחות כשפת יסוד שהטריד אותנו שלא קורה במדינה, ואז הגענו להסכמה עם משרד החינוך שלומדים אזרחות ברצף מכיתה א' עד י"ב... למעשה הבחינה שלנו הייתה בהגדלת פעילות ההתנדבות של הילד לקהילה. זאת אומרת האם יש חוזר מסוים, וראינו שיש תוצאות מאוד מעניינות בתהליכים שהילדים לקחו אחריות על עצמם.

חזקים תחילה

ביטוי נוסף לגישה הבוחרת לפתח את כישוריהם של מקבלי התרומה אפשר למצוא בבחירה של המרואיינים להשקיע בתלמידים, בסטודנטים או בפרויקטים הנחשבים בעיניהם "חזקים". התואר חזקים, חשוב לציין, אינו מייצג את אלו שמצבם החברתי, התרבותי והכלכלי טוב, אלא את בעלי היכולת בקרב הקבוצות שהמרואיינים מזהים כמי שזקוקות לעזרה ולטיפוח. מדובר בעיקר בתלמידים מצטיינים או בעלי מוטיווציה גבוהה בשכונות שיקום ובעירות פיתוח ("אנחנו מזהים בפריפריה את הכי כישורניים", אייל). ביטוי לכך מופיע גם בדבריו של אהוד:

לדוגמה באים לבית ספר מוביל ליישוב בפריפריה... לוקחים את כיתה ז' ומסתכלים נגיד על שכבה טיפיקלית של 200–250 תלמידים, לוקחים בערך 70 תלמידים ונוהגים לקחת מצד אחד את המצטיינים, את הקרם, ומצד שני את החלשים, אבל אתה יודע, ילדים שיש להם ארבעה-חמישה שליליים בתעודה, אבל כאלה שבעצה אחת עם היועצות, עם המורים, עם מיקוד עם האנשים שלנו, אנחנו מזהים שיש בהם איזשהו שביב של מוטיווציה או רצון לשנות את המקום שהם נמצאים בו, מחברים אותם ביחד... אנחנו רואים את המצטיינים שלנו שהם בתיכון, חוזרים לתרגל אצלנו, והם by far החונכים הכי טובים.

אייל ואהוד מייצגים תפיסה מקובלת בקרב המרואיינים, שלפיה יש להשקיע בקבוצות או ביחידים חזקים בסביבות חברתיות מוחלשות, או לפתח פרויקטים בעבורם. דוגמה לכך היא "בית ספר מוביל בפריפריה", כפי שמתאר אהוד. התלמידים הנבחרים לפרויקט הם בדרך כלל בעלי הסיכויים הגבוהים להצלחה.

דומה שגם בהחלטה להשקיע בחזקים או בבעלי הפוטנציאל, המרואיינים מזהים את עצמם לא כחלק מהפילנתרופיה המסורתית, שלפי הבנתם מסתפקת בהעברת כספים למטרות צדקה ורווחה, אלא כמשקיעים העוסקים בניהול סיכונים ובזיהוי הזדמנויות. מנקודת מבט זו, עזרה לחלשים, לאלו שסיכוייהם להצלחה נמוכים, היא בבחינת עסק ברמת סיכון גבוהה ועל כן נמוכים סיכוייו להניב רווחים. לעומת זאת, השקעה בחזקים היא השקעה נכונה; הסיכון הכרוך בה נמוך והרווחים הצפויים הם גבוהים. אחד הביטויים המשמעותיים לתפיסה זו הוא הפניית המשאבים הנמרצת של המרואיינים לתלמידים מצטיינים ולסטודנטים משכונות שיקום ומעירות פיתוח. ביטוי אחר לתפיסה זו אפשר

למצוא בבחירה של המרואיינים להשקיע בפרויקטים של פיתוח מנהיגות (בבתי הספר, בקהילה ובאוניברסיטאות), שהם לדידם בעלי סיכוי גבוה להצלחה ארגונית. כך מנסח זאת אייל:

וזה עוד דבר שאנחנו עושים, ביזנס. וזה אתה קודם כל מגייס, אתה לא מקים חברה ושוכר פועלים אלא קודם כל מגייס מנהיגים, עם כמה שזה קשה להגיד לא לאחרים... [אנחנו מגייסים] אנשים עם פוטנציאל להגיע להשכלה גבוהה, פוטנציאל להוביל בתחומים שלהם, פוטנציאל להגיע למחקר. פוטנציאל להנהיג ולפתוח בעתיד מקומות עבודה לאחרים, ולכן הדגש הוא על הטובים ביותר.

אייל משקיע ב"טובים ביותר". כמו בעסקיו הפרטיים, שבהם הוא בוחר להשקיע במנהיגות שבכוחה להוביל את הארגון להצלחה, כך גם הוא בוחר את האנשים בפעילות הפילנתרופית.

היבטיה הפרקטיים והעסקיים-ניהוליים של הפילנתרופיה המנחה את התורמים תואמים במידה רבה להגדרות של עמיתיהם בפילנתרופיית הסיכון האמריקנית. כפי שמתארים המרואיינים, הם בוחרים להשקיע ביעדים פילנתרופיים ממוקדים ומוגדרים (בעיקר חינוך, קהילה ורווחה) ולא לפרוש את תרומותיהם למספר רב של יעדים. הם פועלים בהתאם לעקרונות ניהוליים המנחים אותם בעסקיהם הפרטיים, כגון תכנון וזיהוי הזדמנויות, הצבת יעדים ומדידה והערכה. הם עוסקים במניעת הבעיות ולא בתסמיניהן; הם תורמים לא רק כסף, אלא גם זמן, מעורבות אישית, מיומנויות ניהוליות וקשרים; הם נשאים מעורבים לאורך זמן; הם משקיעים בפיתוח יכולותיהם של מקבלי התרומה, ולא בצדקה המסתכמת בהעברת כספים בלבד; והם מתכננים אסטרטגיות של אקזיט.

2. פילנתרופיה פטריוטית

[התרומה שלי] זה גם העניין של ליצור בתוך השבט של עצמך, בעיקר במקומות שהשבט שלך מתקשה בהם (מיכאל).

מוחלשות, בעיקר כדי שאנשיהן לא יהיו לנטל על החברה, בין כמובטלים הזקוקים לתמיכה כספית ובין כמפרי חוק המזיקים לחברה:

הפערים בין האזורים המבוססים ללא מבוססים, או פריפריה לא פריפריה, הם דרמטיים. אז אנחנו מנציחים פה איזשהו מעגל של עוני ומסכנות, ובסופו של דבר הנטל ייפול על החברה, כך שיצטרכו לתמוך באנשים האלה כי הם יפנו או למקצוע לא מיומן שיהיה קשה להתפרנס ממנו, או במקרה היותר גרוע לפשע.

דבריה של רבקה מייצגים ביקורת שכיחה של המרואיינים על האיכות הירודה של שירותי הרווחה בישראל, כפי שאראה בהרחבה בהמשך. רבקה מביעה חשש לגורלם של יחידים העלולים לפנות למקצוע לא מיומן או לפשע. עם זאת, נדמה שדאגתה העיקרית היא מפני הפגיעה ש"האנשים האלה", אם להשתמש במילותיה, עלולים לגרום לחברה הישראלית כשיהפכו לנטל. רבקה מייצגת בכך תפיסה מקובלת אצל המרואיינים, שסימניה הוצגו קודם לכן, תפיסה הרואה במקבלי התרומה אמצעי, חלק מתהליך שלם של השקעה שיעדו הסופי הוא יציבות חברתית. אם נחזור לרגע למטפורת השרשרת שהציע גיל, אפשר לומר שבמוקד תשומת הלב של רבקה ניצבות יציבותה ושלמותה של השרשרת כולה, כלומר של החברה הישראלית, יותר מחוליותיה המוחלשות.

דוגמה מוחשית יותר לפילנתרופיה הפטריוטית אפשר למצוא בהשקעות של המרואיינים במטרות קולקטיביות, או ליתר דיוק ביעדים לאומיים, כגון פיתוח מקורות תעסוקה בישראל, קידום כלכלת הפריפריה, התגברות על העוני והשקעה בפרויקטים קהילתיים, בעיקר חינוכיים, שמטרתם לשלב במרכז היצרני של החברה הישראלית כמה שיותר יחידים וקבוצות מהשוליים הכלכליים והגיאוגרפיים. כך עולה מדבריו של משה:

אני מקדיש למעלה מחצי הזמן שלי לפילנתרופיה... התוצאה הסופית שלנו שאנחנו רוצים להציב אותה היא empowerment של ה-community, זאת אומרת העצמה וחיזוק של הקהילה. לצורך זה אנחנו עובדים בשלושה קלסטרים של פעילויות: אחד זה פעילות חינוכית, שני, פעילות של מנהיגות חברתית, והשלישי זה יצירת מקומות עבודה בפריפריה.

אחד המאפיינים הבולטים של התייחסותם של המרואיינים לפעילותם הפילנתרופית הוא מה שאבקש להגדיר "פילנתרופיה פטריוטית". המושג פילנתרופיה פטריוטית מייצג את מיקוד מאמצייהם הפילנתרופיים של המרואיינים בפיתוח הקהילות שבהן הם פועלים ובעיקר בפיתוח של החברה הישראלית כמכלול, יותר מאשר ביחידים, בקבוצות או בארגונים ספציפיים כמו בתי חולים, ארגונים התומכים בפעילויות תרבות, אנשים בעלי צרכים מיוחדים או קבוצות אתניות. על פי תפיסה זו, מקבלי התרומה אמורים להפוך בעקבות התרומה לאזרחים פעילים, יצרניים, אפקטיביים ומעורבים, הן בקהילותיהם והן בחברה הישראלית. ביטוי לכך הוא ההחלטה של המרואיינים, שהוצגה בחלק הקודם, להפנות את משאביהם לשני אפיקים: השקעה בפיתוח כישוריהם של מקבלי התרומה ("חכות ולא דגים") והשקעה בחזקים בקרב הקבוצות שבהן הם תומכים. התרומה בשני מקרים אלו מכוונת אמנם לשיפור יכולותיהם של יחידים, אולם נראה שהיחידים הללו אינם מטרתה הסופית של התרומה בעיני המרואיינים, כי אם הקהילה שאליה הם משתייכים או החברה הישראלית. משה, יחד עם שותפיו בארגון IVN, משקיע בלימודי אזרחות "ברצף מכיתה א' עד י"ב" כדי לפתח "אזרחות פעילה"; גיל משקיע בכישוריהם של מקבלי התרומה כדי להפוך אותם למי שמסוגלים "לתת פילנתרופיה" ולסייע לאחרים; ואייל תורם לחזקים בפריפריה במטרה לייצר מנהיגות שתוביל את המחקר בישראל ותפתח מקומות עבודה.

המרואיינים, חשוב לציין, תורמים ליעדים מוגדרים, למשל לבתי חולים או לפרויקטים המטפלים בנערים בסיכון. עם זאת, דומה שהשימוש התכוף שהם עושים במושגים כגון "מרכז-פריפריה", "צפון-דרום", "קו העימות" או "ראייה לאומית" מעיד על מרכזיותה של תפיסה קהילתית מקרו-חברתית המנחה את השקעותיהם הפילנתרופיות. ביטוי לסכמת החשיבה החברתית הכוללת הזאת אפשר למצוא בדבריו של גיל:

אנחנו כולנו יודעים שהשרשרת נקרעת בחוליה החלשה, והתפקיד של מי שיכול להרשות לעצמו זה לחזק את החוליות החלשות.

גיל מעדיף למקד את מאמציו הפילנתרופיים בחיזוק ה"שרשרת" כולה, כלומר החברה הישראלית, על ידי השקעה בקבוצות החזקות פחות בה, שאותן הוא מגדיר "החוליות החלשות". בעיניו, השקעה בחוליות המוחלשות היא רק שלב אחד בתהליך שיעדו הסופי הוא חיזוקה של החברה הישראלית כולה. טענה דומה, אם כי בעלת נימה מעט שונה, אפשר למצוא גם בדבריה של רבקה, הטוענת כי יש להפנות את משאבי הפילנתרופיה לקבוצות

אפשר להסביר את הפילנתרופיה הפטריוטית לפחות בשלוש דרכים. הדרך הראשונה תראה ברגשות הפטריוטיים של המרואיינים, כלומר בדאגה שלהם ליציבות ולשלמות חברתית כוללת, ביטוי לשיח בורגני שמרני הרווח בקרב בעלי ההון, המעוניינים לשמור על הסדר החברתי הקיים שכן הוא "טוב לעסקים". הדרך השנייה תראה ברגשות הפטריוטיים והקולקטיביים של המרואיינים, ובעיקר בשאיפתם ליציבות חברתית, ביטוי להשקפת עולם ניהולית-ארגונית המאמינה ששיפור במצבם של יחידים לא יושג על ידי טיפול בבעיות מקומיות ונקודתיות, אלא על ידי שינוי חברתי-מערכתי יסודי, מהיר וכולל. פאול ואצלאוויק, ג'ון ויקלונד וריצ'רד פיש (1979) מגדירים זאת "שינוי ממעלה שנייה". הדרך השלישית, הזוכה לאישוש רב מן החומר האמפירי שבראיונות, תסביר את הפילנתרופיה הפטריוטית כניסיון של המרואיינים לקדם בישראל סדר יום אזרחי. ביטויים לכך הם השקעותיהם בחינוך, בפיתוח מנהיגות חברתית, בהעצמה קהילתית וביצירת מקומות עבודה, כפי שמתאר משה במובאה האחרונה. ביטוי נוסף הוא מעורבותם בייזום מערכות של השתתפות קהילתית-חברתית שמטרתן "לפתח" אזרחים פעילים המעורבים בקהילה, תורמים לה ממשאביהם ומגלים כלפיה אחריות. ראו את דבריו של יהונתן בנאומו בפני סטודנטים בטקס הענקת מלגות ביישוב שלומי:

אני נתתי בדיוק את הנאום הזה לפני שלושה ימים כשחילקתי את המלגות בשלומי, אז אמרתי להם רבותי, כל אחד מאתנו יש לו את הפוטנציאל שלו, וחובה עלינו למצוא את הפוטנציאל הזה... ואנחנו עושים חוזה בינינו. אני נותן לכם את הכסף אבל אתם הולכים לעבוד הכי קשה באוניברסיטה שאתם יכולים וללמוד וללמוד ולהתמיד, לא להישבר בגלל שיהיה קצת קשה... זאת החובה שלכם, זאת האחריות שלכם... האחריות האישית זה הנהיגה. האחריות האישית זה הלכלוך, האחריות האישית זה הכול... כי אם אין לך את האחריות האישית אתה לא מסתכל על הסביבה ולא אכפת לך מכלום, אתה עושה מה שבא לך מתי שבא לך ואיך שבא לך, ובעצם אנחנו הורסים את הטקסטורה של החברה. כי מה זה חברה? חברה זה הרבה מאוד אנשים שכולם מגלים אחריות אישית לטובת הכלל.

יהונתן דואג לסטודנטים תושבי העיר שלומי. לדבריו, הוא נמצא שם כדי לעזור להם לעבור את משוכת הלימודים האקדמיים ולממש את הפוטנציאל האישי שלהם. עם זאת, ההשקעה

שלו בהם היא חברתית-אזרחית ביסודה ולא רק אישית. הוא מסייע להם כדי שיהפכו בסופו של דבר לאזרחים מודעים ואכפתיים שאינם חושבים רק על האינטרס האישי, אזרחים ש"הטקסטורה של החברה" חשובה להם. למעשה, כשהוא מעביר להם מכספו, יהונתן חותם אתם על חוזה הדורש מהם לגלות אחריות אישית לטובת הכלל. השיח שהוא מאמץ שואב יסודות מן השיח האזרחי הרפובליקני, המדגיש את מקומו המרכזי של הקולקטיב בחיים האזרחיים (Abowitz and Harnish, 2006). כמו רבקה, הממליצה להשקיע בפתרון בעיות העוני והפשע מתוך חרדה לשלום הקולקטיב, או כמו משה השואף להעצים את הקהילה, גם יהונתן מגייס את כספו בדאגה לטוב הקולקטיבי. כשהוא מסביר לסטודנטים ש"חברה זה הרבה מאוד אנשים שכולם מגלים אחריות אישית לטובת הכלל", הוא בעצם דואג לטפח קהילה מוסרית, השואפת להשיג "סגולה אזרחית" (civic virtue) שעיקרה חיים קהילתיים עשירים, מספקים ו"חדורי השראה מוסרית" (פלד ושפיר, 2005: 13). אם כן, יהונתן מחלק מלגות ליחידים, אולם הוא אינו שוכח להזכיר להם את חשיבותו של הטוב החברתי. בעמדו בפני האזרחים החדשים יחסית, הוא מטיף להם לחוות את אזרחותם לא כאינדיבידואלים המנותקים מסביבתם, אלא כחברים בחברה שעל שלמותה מצופה מהם לשמור.

ביטוי בולט של הפילנתרופיה הפטריוטית אפשר למצוא כאשר המרואיינים מסיטים את דאגתם מהמסגרת החברתית אל המסגרת הלאומית, כלומר מהקהילה או מהחברה אל המדינה. או אז השיח של המרואיינים מורכב ממערך של מושגים העוסקים לא רק במחויבות חברתית וקהילתית, אלא במחויבות לחוסנה של מדינת ישראל, כפי שעולה מדבריו של שלום:

אנחנו גם פה ושם עוזרים למחקר, זה בדרך כלל קשור באוניברסיטאות, כי אנחנו גם מאמינים שזה מאפשר למדינה להתקדם, שזה גם איזה מין צורה קצת יותר מתוחכמת אבל לתת חכה... זה בסופו של דבר משפר נקרא לזה את הרמה הכלכלית של המדינה.

שלום רואה בהשקעה באוניברסיטאות מסע ולא יעד. השקעה זו אינה מטרה בפני עצמה, אלא פעולה שמטרתה הסופית "לאפשר למדינה להתקדם". דבריו מייצגים נרטיב שכיח בקרב המרואיינים, נרטיב המעניק משמעות לאומית ליוזמות פילנתרופיות אזרחיות, כגון עידוד השתתפות ואחריות חברתית, והרואה בהן חלק מהתגייסות קולקטיבית לחיזוקה של מדינת ישראל. המושגים המשמשים את הנרטיב הזה נראים שאולים מהנרטיב היהודי-ציוני

הקולקטיבי הרשמי, זה המדבר על שותפות גורל, על עמידות ועל הישרדות. בביטויים אלו השיח האזרחי הרפובליקני עוטה על עצמו מאפיינים לאומיים העונים במידת מה על הגדרות השיח האזרחי האתנו-לאומי, הרואה במדינה את הביטוי החשוב ביותר של האזרחות. חיים מבטא במובהק את התפיסה הזאת:

אני חושב שאנחנו היום במדינה שלנו נמצאים בשבר מאוד גדול, ואחד מהדברים המרכזיים... שיכולים לאחות את השבר הזה ולרפא את החוליים ולקדם אותנו, להשאיר אותנו בכלל במסגרת של מדינה... אהה... זה הירתמות, אחדות, התגייסות. כל אחד כמה שהוא יכול. אני לא מצפה מאנשים שלא יכולים שיעזרו לאנשים אחרים, אני לא מצפה מאנשים שיש להם מסגרות קטנות שיעזרו בהיקפים עצומים, אבל אני אומר כל אחד במסגרת שלו, איכשהו להביא את הדברים ליותר אחריות, ליותר סולידריות חברתית...

בהמשך חיים הקריא בפני דברים מנאום שנשא באחד האירועים הפילנתרופיים שבהם השתתף: "גורלה של המדינה תלוי בראש ובראשונה באחדותו של העם ובנכונות של כל אחד מאתנו להתגייס ולהירתם על מנת לשפר את מערכות חיינו ועל מנת לחזק את חוסנה ועמידותה של החברה".

חיים מתרגם את האחריות האישית לסולידריות חברתית והוא תובע לקיימה, משום שלדבריו "גורלה של המדינה תלוי בראש ובראשונה באחדותו של העם". סגנון דבריו מזכיר במידה רבה את השיח הממלכתי של האליטה הישראלית הישנה, שראתה במדינה מסגרת לנאמנות של העם כולו וגורם מרכזי בליכודו, כפי שטוענים אפרים יער וזאב שביט (2003: 1108). בכך חיים מצמצם את גבולותיו של המרחב האזרחי הקולקטיבי, שאינם חוצים אצלו – כמו אצל רוב המרואיינים – את קווי התיחום הציוניים-יהודיים-חילוניים של מדינת ישראל. ביטויה העיקרי של האזרחות בשיח הזה הוא ההשתייכות לקבוצה בעלת מוצא הומוגני משותף, בדרך המדירה מתוכה קבוצות לא לאומיות כמו חרדים ומהגרי עבודה, ומלבד מקרים בודדים, גם את הפלסטינים אזרחי ישראל.

את הטון הממלכתי בדבריהם של המרואיינים אפשר לייחס לסמיכות של מועד הראיונות למלחמת לבנון השנייה (הראיונות החלו כחצי שנה אחרי המלחמה). על כן אפשר לראות בדברים ביטוי ל"תחושת היחד" המוכרת ממשברים אחרים בחברה הישראלית, תחושה שהתעצמה ביתר שאת בקרב המרואיינים, שרוב רובם הובילו את הפעילות

הפילנתרופית בזמן המלחמה (חשוב לציין כי ייתכן שלתחושת היחד הזאת שורשים עמוקים יותר בציבוריות הישראלית, שראשיתם, כפי שמציע לב גרינברג (2007), בהתעוררות המחודשת של יסודות פטריוטיים וקולקטיביסטיים אחרי רצח רבין והתמוטטות הסכמי אוסלו).

עם זאת, דומה שאין זה נכון לטעון באופן גורף שכל המרואיינים מחזיקים בשיח אזרחות בעל מאפיינים אתנו-לאומיים מדירים בלבד. ראשית, משום שרוב המרואיינים משקיעים את מרב המשאבים שהם מקצים לפילנתרופיה במה שהם מגדירים פריפריה, כלומר בקטגוריה חברתית המודרת באופן מסורתי בידי הממסד בישראל. ושנית, משום שכמה מהמרואיינים פורצים את מסגרת הקולקטיב היהודי-ציוני ותובעים לכלול פלסטינים אזרחי ישראל בפעילות הפילנתרופית ולשלב אותם בחברה ובכלכלה בישראל, כפי שמתאר אייל:

לא מדובר כאן בעד כמה אדם זקוק, אלא כמה הוא יכול לתרום [לחברה]... היכולות שלנו זה איך להשפיע על עתיד המדינה... ולדעתי אנחנו מידרדרים. מקומנו בסולם הכלכלה בעולם הולך ויורד, ולדעתי, אם לא נעשה משהו בשביל לשנות את זה אנחנו נגיע לעולם שלישי... לתת לאנשים כסף כדי לצמצם פערים חברתיים זה לא יביא לשינוי, אז החלטנו להשקיע בחינוך. והפערים מתקיימים הייתי קורא לזה במגזרים, עולים חדשים ופריפריה ואם לא נפתור את הבעיות האלה של פריפריה שזה גם יהודים וגם ערבים... זו הבעיה כי זה מאיים על היציבות של המדינה... זה לא שלא נוח לי כשיש עניים, אלא זה שאני אוהב את המדינה ורוצה להשפיע עליה.

העניין שאייל מגלה בתושבי הפריפריה, בעולים חדשים ובפלסטינים אזרחי ישראל מבטא מאפיין חשוב של השיח האזרחי הליברלי הרווח בקרב המרואיינים. על פי שיח זה, שילובן של קבוצות מודרות הוא אחד מרכיביה החשובים של חברה אזרחית (Abowitz and Harnish, 2006). עם זאת, מקריאה קפדנית בדבריהם של המרואיינים, המתארים את השקעותיהם בפריפריה בכלל ובקבוצות כמו עולים חדשים ופלסטינים אזרחי ישראל בפרט, עולה הרושם כי הם מייצגים בעיקר רטוריקה אזרחית ליברלית שמאחוריה תפיסות אתנו-לאומיות המעדיפות את הטוב החברתי, הלאומי, היהודי-ציוני, המדינתי. אם נשים לב, אייל אינו רואה בהשקעה בפריפריה ובתושביה מטרה בפני עצמה, אלא היא נועדה לחזק את המדינה

שכוחה הכלכלי נפגע והיא מאבדת את מקומה בסולם הכלכלי העולמי. אייל משקיע בחינוך כדי להשפיע "על עתיד המדינה". בהיותו נאמן לשיח האזרחות הרפובליקני ולזה האתנו-לאומי, הוא מודיע שהעיקר איננו סיוע כספי ישיר ליחידים ("לתת לאנשים כסף"), אפילו לעניים שבהם, אלא המידה שבה יוכל הסיוע הזה להביא לסילוק הבעיות של הפריפריה, המאיימות על "היציבות של המדינה". הוא דואג ליחידים ולקבוצות בפריפריה הגיאוגרפית או האתנית, אך מטרתו העיקרית איננה שיפור לשמו של מצבם הכלכלי או של זכויותיהם הסוציאליות, אלא שיפור כוחה של מדינת ישראל.

היעדרה של תפיסה אזרחית ליברלית אצל המרואיינים ניכר בעובדה שמלבד אזכורים בודדים של ערבים או של עולים חדשים, המרואיינים מתייחסים לקבוצות מודרות בחברה הישראלית בעזרת המונח המכליל "פריפריה", המוחק במידה רבה הבדלים וצרכים ייחודיים. הפריפריה, כפי שהמרואיינים מתייחסים אליה, היא במידה רבה אובייקט חסר פנים ותוכן המעלים את הגוונים השונים של אזורים וקבוצות בחברה הישראלית, או מייצג אותם כמעין "חוליה חלשה" שחייבים לתקנה כדי לאפשר למערכת כולה לפעול בצורה אפקטיבית. המרואיינים לא הציגו בשמן קבוצות של מוחלשים ומנוחלים (סבירסקי, 1981) – בדווים, נשים מוכות, נכים, משפחות חד-הוריות ומזרחים,¹¹ כולם נציגי הפריפריה החברתית, יעדיה של חברה אזרחית ליברלית – ומכאן אפשר להבין שהם אינם רואים בקבוצות אלו יעד פילנתרופי. בעיני המרואיינים, הפריפריה היא במידה רבה מונח גיאוגרפי המייצג סוג של נכות שיש לתקנה, משום שהיא משבשת את מהלך החיים התקין של המדינה ומקשה עליה לתפקד. מנקודת מבט זו נראה שהרטוריקה האזרחית הליברלית של המרואיינים, זו הדואגת לפריפריה, דווקא מייצרת הבחנה בין המרכז הישראלי, הלאומי-ציוני והמדינתי לבין הפריפריה היהודית (מזרחים ועולים חדשים), הערבית (פלסטינים אזרחי ישראל), העובדת (מהגרי עבודה), המוחלשת והמנוחשלת. הבחנה זו ממשיכה למעשה את התעלמותו של המרכז מזכויותיהם ומצורכיהם של היושבים בפריפריה. ביטוי לתפיסה זו אפשר למצוא גם בדבריו של מיכאל:

ההצלחה [בפרויקטים קהילתיים בקרב] חלק מאוד צר של האוכלוסייה, כמה שהיא נותנת תקווה היא גם שלט אזהרה. שלט אזהרה שלא יקרה משהו שקרה בדרום אמריקה. יש איזה מצב שבמרכז הארץ, במקומות כמו כפר שמריהו,

¹¹ רוב המרואיינים בחרו להתעלם מן הגיוון החברתי והתרבותי בחברה הישראלית ולהשקיע בפיתוח של ישראליות מאוחדת ומגובשת. את אחד הביטויים לכך מצאתי בדבריה של נגה, שהביעה את הסתייגותה מפעילותה של קרן אייסף בקרב מזרחים בעירות הפיתוח ובשכונות השיקום. ב"ערב הגאלה" שקיימה קרן אייסף בתל אביב במאי 2006 הוקרנו סרטים קצרים שבהם, בין היתר, תיארו סטודנטים מזרחים את העזרה שקיבלו מהקרן במהלך לימודיהם. בעקבות הצפייה בסרטים אמרה לי נגה שכיום אין שום סיבה לייצר סטגוריות עדתיות משום שאלו אינן קיימות עוד, לנוכח נישואי התערובת הרבים בין אשכנזים למזרחים.

הרצליה פיתוח, רמת השרון, רמת אביב, יש איזשהו אתוס ישראלי משכיל... "אשכנזי" שמאוד אוהב לדבר עם עצמו ומאוד אוהב את ההומוגניות של בתי הספר שהילדים שלהם הולכים, והדבר הזה הוא קצת בעייתי בעיניי, הוא מפספס חלקים שלמים של ישראל שנמצאים מחוץ לאותה ליבה קוסמופוליטית שיש בארץ, ומפספסים גם חלק מאוד גדול מהתרבויות, ממה שקורה פה, ממה שאנו קוראים הפריפריה... עכשיו, גם מבחינה פרקטית וכלכלית המרכז לא יכול להמשיך להסתגר בתוך עצמו כי בעצם אנחנו מפספסים כוח כלכלי אדיר... כלומר, הצורך להביא איזשהו מכנה משותף לנגב ולעשות שם מעשה כלכלי, תיירותי, תרבותי, חלוצי שיהיה קשור לצדדים אחרים של הישראליות חוץ מתל אביב, שיכולים להיות לו הרבה מאוד פרות. חוץ מהמרכז צריך להגדיל את התשתית בגליל, בירושלים, בנגב ובמקומות אחרים בארץ.

כשהוא תובע להכניס קבוצות מהפריפריה למרכז, נראה מיכאל כמי שתפיסתו הפילנתרופית מייצגת אזרחות ליברלית. עם זאת, גם דבריו של מיכאל מכוונים בראש ובראשונה לקידום סדר יום אזרחי רפובליקני ואתנו-לאומי. השיח של מיכאל הוא ערכי-מוסרי במידת מה, אולם המוקד שלו הוא פרגמטי, כפי שגם הוא עצמו מעיד. לטענתו, הטיפוח של המרכז הישראלי "המשכיל והאשכנזי" על חשבון קיפוח הכוח המצוי בפריפריה גורם לא רק לאיבוד של כוח תרבותי חשוב או להתנהגות חברתית מדירה ומשום כך לא מוסרית; הוא גורם גם – ואולי בעיקר – להפסד של פוטנציאל חברתי וכלכלי המצוי מחוץ למרכז, במקומות אחרים בארץ. קווי התיחום הגיאוגרפיים המארגנים את יעדיו הפילנתרופיים של מיכאל חופפים במידה רבה לגבולותיה הרשמיים של מדינת ישראל. מיכאל חושב על הגליל, על ירושלים ועל הנגב, ומזהיר שיש לעשות מעשה כדי ש"ישראל" לא תיקלע למצב שבו נמצאת דרום אמריקה. כמו אייל, גם הוא אינו מתייחס ישירות לזכויותיהם של אלו שאינם כלולים ב"אתוס הישראלי המשכיל, האשכנזי", אלא הוא עסוק בשילובם בקולקטיב הלאומי הישראלי לשם חיזוקה של מדינת ישראל. במילים אחרות, אייל מעוניין לשלב את הקבוצות המודרות במרכז משום שהוא חושש שישראל תיראה כמו מדינות העולם השלישי, ואילו מיכאל קורא לא למקד את תשומת הלב רק במרכז הארץ ולאבד "חלקים שלמים של ישראל", משום שהוא חושש שישראל תיראה כמו מדינות בדרום אמריקה.

3. מניעים לתרומה

אני יודע מה עשינו עבורם [מקבלי התרומה] ולדעתי, זה כן ואמיתי שהם באמת ירצו להחזיר למדינה, כי אנחנו המדינה (אייל).

מחקרים מראים כי קיים פער בין תרבות הנתנה בישראל לזו שבמדינות אחרות, בעיקר מערביות, בכל הנוגע להתנדבות בכלל ולתרומה כספית בפרט (נידל-שמעוני, 2007). יש הטוענים שהסיבה לכך היא שנים של הקרבה בדמותם של מיסוי גבוה על עבודה, שירות צבאי ממושך בסדיר ובמילואים, שעות עבודה ארוכות בשכר נמוך, רמת מחירים גבוהה ומכסים גבוהים, וכמובן חיים בחזית המלחמה והטרור (סילבר, 2007). על פי טענה זו, כל אלו גורמים לכך שהישראלים רוצים שיניחו להם לנפשם ויאפשרו להם ליהנות ממעט הזמן וההכנסה הפנויים שיש להם. סיבה אפשרית נוספת לכך שישראלים אינם נכונים לתרום לאחרים היא מרכזיותו מושג ה"פרייר" בתרבות הישראלית. מושג זה משקף את מאמצייה של ישראלים לא להיות מנוצלים ועל כן הוא מדכא את האפשרות של עשייה למען אחרים, כולל עיסוק בפילנתרופיה (רוניגר ופיגה, 1993).

עם זאת, דומה שלפחות במישור הפילנתרופיה של תורמים גדולים החלה התעוררות משמעותית בשנים האחרונות. יותר ויותר ישראלים בעלי אמצעים משקיעים בפיתוח יוזמות פילנתרופיות. הביטוי המובהק ביותר להתעוררות זו הוא המרכזיות של קבוצת התורמים שהשתתפו במחקר זה בשדה הפילנתרופיה בתקופת מלחמת לבנון השנייה בקיץ 2006 ולאחריה.

בספר המבוסס על שאלונים שמילאו 218 תורמים גדולים בארצות הברית, רוס אלן פרינס וקארן מרו פייל (Prince and File, 1994) מציעים שבעה ממדים להבנת המניעים לתרומה. הקבוצה הראשונה, המונה 26% מן הנחקרים, כוללת את ה"מכוונים לקהילה" (communitarian) – תורמים המבינים שהפילנתרופיה טובה לעסקיהם הפרטיים ולקהילה שהם חיים בה. אנשי הקבוצה השנייה (21%), ה"מאמינים" (devouts), תורמים לאחרים מטעמי דת ומצפון. הקבוצה השלישית (15%) היא קבוצת ה"משקיעים" (investors), המעוניינים לקדם מטרות חברתיות אבל לצד זאת הם מתעלים את התרומה לאפיקים שיניבו להם החזר מרבי. אנשי הקבוצה הרביעית (11%), ה"חברתיים" (socialites), מטרתם לקדם עולם טוב יותר. הקבוצה החמישית (9%) כוללת את ה"אלטרואיסטים" (altruists).

– התורמים הלא-אנוכיים הרואים בנתנה עניין מוסרי. אלו המשתייכים לקבוצה השישית (10%), ה"משלמים חזרה" (repayers), תורמים למוסדות כמו בתי חולים או אוניברסיטאות שבעבר נהנו משירותיהם והם מרגישים עתה מחויבים לתמוך בהם. הקבוצה השביעית (8%) מורכבת מהשושלתיים (dynasts), שהמוטיווציה שלהם לתרום נובעת מתהליכי חֶבְרוּת מוקדמים שחוּו בקהילות או בבתים שבהם גדלו ושעודדו התנהגות פילנתרופית.

המיון שמציעים פרינס ופייל הוא נקודת מוצא טובה לבירור מאפייני המוטיווציה של התורמים שהשתתפו במחקרי זה. מלבד התרומה הדתית שאינה מאפיינת אף לא אחד מהם, אפשר למצוא מאפיינים מהרכיבים המוטיווציוניים שמציעים פרינס ופייל אצל כל אחד מהמרוואיינים. חלקם מדווחים שהם תורמים משום שזהו צעד נכון מבחינה עסקית ("יש פה גם שיקול... שזה הדבר הנכון לעשות ואתה מקבל עוד דיבידנדים במיצוע שלך כתורם לקהילה כאיש עסקים", שלום); יש המגלמים בדבריהם התנהגות אלטרואיסטית ("אתה צריך להגיע למצב שבו תוכל לתת מה שאתה חושב שצריך לתת, מתי שצריך לתת ובלו שיהיה לזה שום קשר לעצמך", נגה); אחרים מתארים את העניין שהם מוצאים בפילנתרופיה כניסיון לקדם עולם טוב יותר ("אם העולם היה לומד, אם האנשים היו לומדים שהאחריות האישית שלהם זה הדבר החשוב... אני חושב שהכול היה שונה", יהונתן); ומעטים מתארים את התרומה שלהם כחלק ממסורת משפחתית ("זה ההורים, זה בית הספר, זה החינוך מהגן", דניאלה). בהקשר זה ראוי לציין כי רוב המרוואיינים התעשרו בכוחות עצמם ולמעשה הם דור ראשון של תורמים במשפחותיהם. כשנשאלו אילו דמויות השפיעו על החלטתם לפנות לפילנתרופיה ציינו רבים מהם את אחד ההורים, דודה או סבתא, שאף שלא היו בעלי הון הקפידו לעזור לאחרים ("סבתא שלי מצד האימא שלי... היא הייתה אדם שבעיניי הייתה חצי מלאך כזה, שנתנה מעצמה כל הזמן", חיים).

בחלק זה ארחיב על חמישה מקורות הנעה שזכו לייצוג רב בראיונות: הזדהות קולקטיבית; מיסוי ומיצוע עסקי; הרצון להחזיר לחברה שרכשו בה את הכשרתם וצברו בה את הונם; לחץ של עמיתים ואיזומורפיזם; זהות וחיפוש אחר משמעות.

הזדהות קולקטיבית

מהצפון עד הדרום, אני כן תורמת... הארגון [מציינת את שם הארגון] שאני הקמתי וארגנתי ומימנתי את זה שמונה שנים ממש שינה את החברה הישראלית. חד-משמעית (חנה).

מפתה מאוד לראות במה שהוגדר קודם לכן פילנתרופיה פטריוטית, ובעיקר בהיבטיה הלאומיים, את אחד ממקורות ההנעה העיקריים של המרואיינים לתרום מכספם למטרות חברתיות בישראל. הסבר כזה יראה בהנעה של המרואיינים לעסוק בפעילות פילנתרופית תוצר של הערכים הקולקטיביים הרווחים בחברה הישראלית והממשיכים לשמש מקור מרכזי לזהות, על אף התעצמותן של מגמות נאו-ליברליות ואינדיבידואליות (אורון, 1993; נידל-שמעוני, 2007). ביטוי לכך אפשר כמובן למצוא במקומה הדומיננטי של האזרחות הרפובליקנית והאתנו-לאומית בשיח של המרואיינים, או פשוט בשימוש התכוף שהם עושים בנרטיבים כמו רצון לדאוג ל"רמה הכלכלית של המדינה" (שלום), "להשפיע על עתיד המדינה" (אייל), "להתגייס להצלתה מהמשבר שבו היא מצויה" (חיים), או להשקיע בה כדי לא "לפספס חלקים שלמים של ישראל" (מיכאל). מושגים אלו מופיעים בדברי המרואיינים במסגרת נרטיב הכולל מעין ציווי לתרום כדי לשמור על חוסנה של ישראל ולהבטיח את קיומה.

טענה חזקה לא פחות עשויה להיות שהרוח הקולקטיבית אינה בהכרח המניע לתרומה, אלא שהיא ממלאת תפקיד בהכרעה לאן יפנו המרואיינים את תרומותיהם. כפי שראינו, המרואיינים משקיעים בעיקר בפרויקטים בעלי משמעות חברתית רחבה, לעתים קרובות לאומית, פרויקטים העשויים להוביל, בטווח הארוך, לא רק לשינוי מקומי אלא לשינוי ברמת החברה כולה. הצורך של המרואיינים בהשקעות קולקטיביות מזכיר במידה רבה את אחד מבסיסי המוטיווציה המרכזיים של תורמים בריטים, הרואים בתרומה ביטוי ל"חובה קולקטיבית". חובה זו מציבה את החברה במרכז תשומת הלב של הפילנתרופיה הבריטית, בניגוד לפילנתרופיה האמריקנית המציבה במרכז תשומת הלב שלה יוזמות אישיות, תרומות למגזרים מסוימים ותמורה אישית (Wright, 2001: 412).

מיסוי ומיצוב עסקי

מי שרוצה לפרסם את זה לטובת מיתוג החברה שלו, זה בסדר, מצוין (אהוד).

החיים בעולם מחקרי ביקורתי אינם מאפשרים לשום חוקר להישאר אדיש לתפיסות המתייחסות בחשדנות אל הפעילות הפילנתרופית של תורמים גדולים מעולם העסקים. אין זה המקום לבחון את התפיסות האלה לעומקן, אולם באופן כללי הן יטענו שהפילנתרופיה של אנשי העסקים שרואינו למחקר זה היא בעיקרה "פילנתרופיה של עשירים". התורמים

עצמם הם הנהנים העיקריים; הם זוכים להחזרי מס נאים, בונים לעצמם חיים בעלי משמעות וקוצרים הון חברתי מרשים, המועיל בסופו של דבר לעסקים (Kramer, 2002). דוגמה לביקורת מהסוג הזה אפשר למצוא באינספור הטענות שהוטחו בבעלים של חברת מייקרוסופט, ביל גייטס, שהקים יחד עם רעייתו את הקרן הפילנתרופית הגדולה בעולם (The Lilly Endowment) בשנת 2000. הקמת הקרן, לטענת המבקרים, הייתה כלי לשיפור תדמיתו הציבורית של ביל גייטס בעת שהיה נתון לחקירות על מונופוליציה של מייקרוסופט (Brower, 2001). במאמר מפורט ועשיר בדוגמאות מתאר רונן שמיר (2007) את ההתפתחות של "מושג האחריות החברתית של תאגידים". לדבריו, אין מדובר בהתנהגות וולונטרית ואלטרואיסטית, כפי שהתאגידים מנסים לטעון, אלא בתוצר של לחצים חברתיים המבקשים לרסן את התנהגותם של התאגידים ובאמצעי תדמיתי שהוא חלק ממאמצי השיווק שלהם (ראו גם Rowe, 2007).

כמו אנשי התאגידים ששמיר מציג, כך גם חלק מהמרואיינים למחקר זה מציגים את פעילותם כוולונטרית ולעתים כאלטרואיסטית, כזו שאינה נושאת רווח כלכלי. כך ראינו בדבריה של נגה: "אתה צריך להגיע למצב שבו תוכל לתת... בלי שיהיה לזה שום קשר לעצמך", וכך עולה גם מדבריו של יהונתן: "ברמה האישית אני תורם הרבה, הרבה מאוד שנים... אבל זה בלי שמות נכון? זה בסתר, זה בסתר".

חלק מהמרואיינים שהציגו את פעילותם כאלטרואיסטית אף הביעו כעס על גורמים בחברה הישראלית ובעיקר בתקשורת הכתובה, הנוהגים בצרות העין ומפיצים, לדבריהם, האשמות שווא שלפיהן הם מנצלים את הפילנתרופיה ניצול ציני לצרכים אישיים או עסקיים. אחד המרואיינים אף ביקש ממני לסייע לו ולצוות עוזריו להתמודד עם האשמות מסוג זה. חשוב לציין כי ההצגה העצמית האלטרואיסטית של חלק מהמרואיינים, שטענו כי עיסוקם הפילנתרופי לא נועד להשיג רווח אישי או עסקי, אינה מייצגת עמדה שלילית כלפי התנהגות פילנתרופית אינסטרומנטלית, כזו הנהנית מרווחים אישיים ועסקיים. כל המרואיינים, גם ה"אלטרואיסטים", מחזיקים בעמדה חיובית כלפי כל מי שתורם מכספו, גם אם מאחורי התרומה עומדים מניעים אינסטרומנטליים. לדידם, תרומה היא תופעה חיובית כשלעצמה, יהיו מניעיה אשר יהיו, כפי שעולה מדבריו של אהוד:

מי שרוצה לפרסם את זה לטובת מיתוג החברה שלו, זה בסדר, מצוין. אבל הכמות של אנשים שעושים מכספם הפרטי!... פשוט מדהים אותי כל פעם מחדש...

הרצון להחזיר לחברה

אני הצלחתי אישית בגלל מה שקיבלתי כאן, למדתי בטכניון, הייתי ב-8200, הקמתי חברה בישראל (משה).

מחקרים העוסקים בפילנתרופיה היזמית מציגים את הרצון של תורמים להחזיר לחברה כמקור מוטיוציה מרכזי (Fleishman, 2007: 35). לדברי אלינור בראון (Brown, 2000), למשל, העושר החדש והפתאומי שהעמידה כלכלת ההיי-טק הגלובלית בידי פילנתרופים פוטנציאליים חדשים מניע אותם לתת בחזרה לחברה שאפשרה להם להשיג את עושרם. כך עולה גם מדברי המרואיינים למחקר זה. רבים מהם תיארו את מחויבותם לחברה הישראלית ואת הכרת התודה שלהם לגופים בה על שאפשרו להם להגיע להישגיהם הכלכליים והחברתיים. כפי שמתאר שלום,

ואתה רואה הרבה חבר'ה בהיי-טק שנהיו באמת מולטי, מולטי מיליונרים שאומרים תשמע, לולא הטכניון או ללא האוניברסיטה העברית לא הייתי מגיע לאן שאני מגיע, ואני מרגיש שאני עושה דבר נכון שאני מחזיר להם במידה מסוימת, ומאפשר לאחרים, אולי כמוני, להצליח.

יחסם של המרואיינים לרעיון ההחזר לחברה ארוג בדבריהם במסגרת נרטיב המשקף תפיסה חברתית של יחסי חליפין והדדיות בין האזרח לקהילה שהוא חי בה. על פי הנרטיב הזה, יחידים, ובעיקר אלו שהצליחו מבחינה כלכלית, צריכים לתרום משום שקיבלו מהחברה, כפי שמסביר גם אייל,

הפילנתרופיה זה כמו יחסי ציבור, אבל זה לא יכול להיות המניע. אם אני מפרסם שהבנק שלי תורם לילדים נכים כדי שאנשים יפתחו חשבון אצלי זה מקום לא נכון לבוא ממנו, אלא זה צריך לבוא מכך שהגוף שלי מצליח כי הוא מתקיים בחברה הישראלית ולכן הוא צריך להחזיר לחברה.

רבים מהמרואיינים חשים מחויבות למוסדות להשכלה גבוהה בישראל ולצה"ל משום שאלו תרמו להתפתחותם האישית ולהצלחת הקריירה המקצועית שלהם. לדבריהם, במוסדות להשכלה גבוהה הם רכשו את ההכשרה המקצועית שאפשרה להם להבין את העולם העסקי

רבים מהמרואיינים בחרו לבטא את עמדתם החיובית כלפי מי שתורם ממניעים אינסטרומנטליים על ידי בירור התנהגותו הפילנתרופית של ארקדי גאידמק. לצד הסתייגויות גורפות מן האיש ומהשפעתו על החיים החברתיים והפוליטיים בישראל, הביעו רוב המרואיינים הערכה לפעילותו הפילנתרופית וביקשו לנתק אותה מן האינטרס האישי. כך ניסחה זאת נגה:

אבל אני חושבת שמה שגאידמק עשה, לפתוח אוהל כזה של אלפי אנשים, לא זוכרת שנעשה פה. אני חושבת שהוא כן נתן תקדים של איזה סוג של רוחב לב. מה המטרות שלו ומה המניעים שלו אני לא מנתחת. אני לוקחת את המעשה. זה שהוא נתן ככה מחסה לאלפי אנשים זה כן נתן דוגמה לאיזה מקום שכן אפשר להגיע אליו מבחינת תרומה. לא לפחד לעשות את הדבר הלא-צפוי, הגדול הזה.

דרך נפוצה אחרת שבעזרתה המרואיינים מבטאים את עמדתם החיובית כלפי הרווחים העסקיים הצפויים מהפילנתרופיה היא ייחוס ההתנהגות הזאת לאחרים. הנרטיב הדומיננטי בהקשר זה נפתח בדרך כלל בהצהרה שהם עצמם אינם פועלים ממניעים אינסטרומנטליים ומסתיים בהצהרה אחרת, שאין בכך כל פסול:

יש אנשים שצריכים את זה להכרה הציבורית, אני לא רק שלא צריך את זה אני גם מתרחק מזה. אני פשוט מתרחק מזה ואני אומר לך שגם אנשים שצריכים את ההכרה הציבורית זה גם לגיטימי בעיניי. זה בסדר גמור שאנשים מייצגים את עצמם דרך פילנתרופיה (יהונתן).

דוגמה נוספת אפשר לראות בדבריו של שלום:

תראה, בלי לפגוע ב-X [מציין שם של תורם שרואין אף הוא למחקר זה], אבל אני משוכנע שהפעילות [הפילנתרופית] הזאת... היא חלק ממיצובו בקהילה העסקית... יש כאלה אני חושב [ש]עושים את זה כי הם מודעים לאספקט של יחסי הציבור שלהם...

ולהגיע להישגיהם הכלכליים, ואילו השירות הצבאי העניק להם את מיומנויות הניהול הדרושות לפיתוח ולהובלה של מערכות ארגוניות מורכבות. ביטוי לכך אפשר למצוא בדבריהם של משה ושלוש שצוטטו לעיל וכן בדבריו של צבי:

[אדם] כמוני מרגיש שחלק ממה שהוא קיבל, קיבל ממערכת חינוך פה... אני חושב שהחוויה המעצבת הכי משמעותית שלי במישור הניהולי שלי זה הצבא... באיזה מדינה, בתור ילד בן 20 הייתי אחראי לחיים ומוות ל... ל... לציוד... ואחרי זה, גם בלימודים האוניברסיטאיים ועוד פעם, פה אין מערכת של שנת לימוד אקדמית [ש]עולה 50,000 דולר לשנה.

אפשר להסביר את רצונם של המרוואיינים להחזיר לחברה בכמה דרכים. אפשר לטעון שהרצון להחזיר נובע מהשאפה שלהם להביא לפיתוח החברתי ולהצלחתה הכלכלית של החברה הישראלית, וזאת מתוך תפיסה בורגנית המעוניינת לשמר את המציאות ולייצב אותה לטובת עסקיהם. דרך נוספת, שאף היא אינה מתעלמת מהאינטרס האישי, תראה בהחזר החברתי ביטוי לשאיפתם של התורמים ליצור לעצמם ולילדיהם חברה מצליחה ואיכותית מבחינה כלכלית, חברתית ותרבותית. המרוואיינים מרבים להסביר שהם אינם מעוניינים להישאר בתוך עולמם, עולם של "מסודרים", המאפשר להם להתגורר בכל מקום בעולם שבו יבחרו. תחת זאת, הם מבקשים להילחם בפערים החברתיים שלהם גורם העושר החדש שהם שותפים בייצורו, כדי לתרום לבניית חברה יציבה לטובתם ולטובת ילדיהם. כפי שמתאר משה,

אנחנו למעשה היי-טקיס, עשינו את הילדים שלנו, אנחנו מסודרים, אף אחד מאתנו לא רוצה תפקיד ציבורי, אנחנו מאמינים שחובתנו להחזיר לקהילה שעזרה לנו להגיע לאן שהגענו. רובנו ניהלנו חברות גדולות, הצלחנו כלכלית, וזה בזכות מה שעשינו כאן. אנחנו רוצים להחזיר בחזרה לקהילה, מתוך הבנה שישאל בנויה היום בצורה מאוד דיכטומית. זאת אומרת, ההיי-טק הוא לא... תמונת המדינה... הרי היי-טקיסטים יכולים לגור בכל מקום בעולם... הוא לא תמונת המדינה. ואנחנו יכולים להישאר בבועה שלנו ובסוף יהיה אסון חברתי. מה יהיה?

בהקשר זה מעניין לקרוא בספרו של יעקב בורק (2007), איש היי-טק שהתעשר אולם החליט לנטוש את עסקיו וניצל את ההון שצבר לכתיבת הספר האם שימפנזים חושבים על פרישה.

בורק טוען כי אנשים שגדלו בתרבות סוציאליסטית, כמו התרבות שרווחה בישראל, מפתחים רגשות אשם כשהם צוברים כסף ומכאן עולה הצורך לפנות לפעילות פילנתרופית, כלומר להחזיר לחברה כדי "להצדיק את מצבם המיוחד" (מצוטט אצל אלפסי, 2007). מנקודת מבט זו אפשר לטעון שהמרוואיינים, שבמידה רבה מחזיקים בתפיסה חברתית פטריוטית-קולקטיביסטית, פיתחו רגשות אשם בעקבות התעשרותם. כדי להשתחרר מרגשות האשם הם מבקשים "לצאת מהבועה"; חלקם אף סבורים שפירותיה של הבועה אינם שייכים רק להם אלא גם לחברה, כפי שאפשר להבין מדבריו של משה שצוטטו לעיל.

לחץ של עמיתים ואיזומורפיזם

אני חושב שזה משהו שהולך וגובר... זה קצת נהפך לאופנה, אז זה טוב (יהונתן).

דומה שהסביבה החברתית הלא-פורמלית היא אחד הגורמים העיקריים המניעים את המרוואיינים ליטול חלק בפעילות פילנתרופית. המרוואיינים סיפרו על פגישות חברתיות עם תורמים אחרים או עם בעלי הון שהם מעוניינים לצרפם למעגל התורמים, כפי שמתאר יהונתן:

ואמרתי לחברים שלי שהתרמתי אותם: אם אנחנו היינו נותנים אחוז אחד מההון שלנו עכשיו, היינו מרגישים את זה? אתה יודע מה זה אחוז אחד מההון שלנו? של החברים שלי? ואני אומר: מה זה יכול לעשות למשל בצפון? אחוז אחד!

מתיאורי המרוואיינים אפשר להבין שהפעילות הפילנתרופית הפכה למקובלת מאוד בקרב המשתתפים במפגשים אלו, והיא מוסיפה יוקרה חברתית לעוסקים בה. הפילנתרופיה מוצגת במקרים רבים, אם כי באופן מרומז, כסמל סטטוס, המעודד בעלי הון אחרים להשתתף בפעילות הפילנתרופית ולהרחיב את השקעותיהם בה. ביטוי להפיכתה של הפילנתרופיה לסמל סטטוס אפשר למצוא בדברי מרוואיינים, המרבים לציין שמות של תורמים ידועים מאוד שעמם הם משתפים פעולה או מתייעצים בהשקעותיהם הפילנתרופיות. אהוד מספר למשל:

היו לי המון דיונים עם עוד אנשים מעולם ההיי-טק שבאו אולי בגיל יותר מאוחר לעשייה הזאת, אבי נאור למשל... כן, אז כל האנשים האלה, איציק דנציגר, שלמה

מפרה את החשיבה שלהם על הפילנתרופיה ומשמש להם מקור הנעה מרכזי להתגייסות הפילנתרופית. כפי שמתאר דוד :

קרן הידידות, והגוינט, וסקטא רש"י ושרי אריסון התקשרו ואמרו : בואו נתאם מהם הנושאים החשובים שלמענם צריך להתגייס.

מקור הנעה נוסף שהזכירו חלק מהמרואיינים הוא הפרסום הרב שהפילנתרופיה זוכה לו, בעיקר אחרי מלחמת לבנון השנייה. לדברי המרואיינים, הפרסום הפך את הפעילות הפילנתרופית להתנהגות מקובלת, מעין אופנה הסוחפת אנשי עסקים להצטרף אליה. לדברי יהונתן,

אני חושב שזה [המעורבות הפילנתרופית] משהו שהולך וגובר. קודם כל זה קצת נהפך לאופנה, אז זה טוב. אני חושב שזה מצוין שזה נהפך לאופנה... אני לא אוהב לפרסם את מה שאני עושה... אבל יש כאלה שאומרים שזו טעות ואני חושב שאולי הם גם צודקים. זאת אומרת שאם אתה מפרסם אז אנשים אחרים גם מרגישים את הצורך לתת.

השערתו של יהונתן, שהתנהגות פילנתרופית הופכת לסוג של אופנה מקומית שהעיסוק בה הולך וגובר, זוכה לאישוש בעיתונים היומיים ובעיקר במוספי הכלכלה, המציגים מדי יום יוזמות פילנתרופיות חדשות של אנשי עסקים בישראל. עם זאת, כדאי להעיר שהאופנה שיהונתן מדבר עליה, כלומר תהליך החיקוי של ההתנהגות הפילנתרופית על ידי עוד ועוד תורמים, אינה רק עניין מקומי. בלשונה של הסוציולוגיה המוסדית, מדובר בחלק מתהליך גלובלי של "איזומורפיזם נורמטיבי" (DiMaggio and Powell, 1983), תהליך שבו גורמים מקומיים מאמצים פרקטיקות התנהגות ורעיונות מערביים בעיקרם ומתאימים אותם לסביבות המקומיות. ביטוי לתהליך האיזומורפי זה אפשר למצוא אצל חלק מהמרואיינים, המאמצים מודלים ארגוניים וכמובן ניהוליים אמריקניים, כפי שמתאר צבי :

תשאל על "תמיכה" [שם בדוי של הקרן שהוא שותף להקמתה], אז אף אחד לא יגיד לך שזה משה רון ויורם ראובני [שמות בדויים], [משום שהקרן] מבוססת גם על מודלים אמריקאיים, על united wave ועל IYF שהיו המודל לבניית "חוסן" [העמותה שהוא עומד בראשה].

דוברת. זה בא גם ממקום של אזרח מודע, זאת אומרת דרך מה שאני חווה בהיי-טק, כמה זמן עוד יישאר לנו ליתרון שלנו וכמה מהנדסים טובים יהיו, וכמה בתי ספר ינפיקו את הילדים וכמה אזרחים טובים למדינה יהיו.

המפגשים הלא-פורמליים משמשים, כך עולה מדברי המרואיינים, לביסוס מעמד עסקי, לייצור זהויות אישיות ולמעשה ליצירת האליטה הפילנתרופית המתחדשת בישראל – נושא שיש להמשיך ולחקור אותו בנפרד. קבוצת החברים באליטה הזאת, כפי שמראה עבודת מחקר זו, כוללת אנשים בעלי השפעה חברתית וכלכלית המעבירים ממשאבי הידע שלהם ומהונם הכלכלי למען המדינה, אנשים שזהותם מאורגנת סביב הדאגה להמשך המאמץ הקולקטיבי הישראלי-לאומי ולשמירה על קיומה של המדינה.

ארגון IVN (רשת הון סיכוי לישראל), כך נדמה, הוא אחד מספקי הזהות המרכזיים התומכים בשימור האליטה הזאת ובהרחבתה. במסגרת הארגון נוצרות זהויות ומתעצבים סטטוסים כחלק מתהליך של פיתוח רעיוני מואץ של תכניות והשקעות פילנתרופיות. עם זאת, ארגון IVN משמש למשתתפים בו, ולרבים אחרים המושפעים מהרעיונות המופקים בו, לא רק מסגרת לזהות או מרחב פוטנציאלי פורה לפיתוח יוזמות פילנתרופיות ושותפויות ולבירור אפיקים כדאיים להשקעה פילנתרופית. כפי שמתאר משה, הארגון הוא גם גורם המעודד לתרומה :

אז אני פעיל מאוד בארגון שנקרא IVN, Israel Venture Network... זה ארגון של אנשי היי-טק אמריקאים וישראלים, שלמה [דוברת] הוא אחד היזמים שלו. המטרה שלנו... אנחנו כ-150 חברים, חברות בארגון, זה אתה תורם כסף ותורם זמן. אני מקדיש למעלה מחצי הזמן שלי לפילנתרופיה ואני אנשים כמו איציק דנציגר שהוא מנכ"ל קומברס לשעבר שמקדיש זמן דומה, יש לנו לא מעט אנשים שמקדישים הרבה זמן... בתפיסה שלי פילנתרופיה זה הרבה יותר משמעותי מכסף. אולי אני לא אובייקטיבי אבל הרבה יותר משמעותי מכסף... הארגון שלנו למעשה שם לו מטרה ליצור כאן חברה יותר תחרותית, חינוך, רווחה.

מקור חשוב נוסף המניע חלק מהמרואיינים להתגייס לפעילות פילנתרופית, או ליתר דיוק להרחיבה, אפשר למצוא ביחסים שהם מנהלים עם קרנות פילנתרופיות או עם ארגוני מגזר שלישי שהם מחשיבים למצליחים. המרואיינים מספרים ששיתוף הפעולה עם גופים אלו

עשיתי בתעשיית ההיי-טק עד הסוף, [כיום] לא מעניין אותי איפה זה הולך...
היצירה של מה שיש מאין... מעניינת אותי (משה).

דומה שאת משמעותה של הפילנתרופיה בעבור המרואיינים אפשר לייצג לא על ידי מענה לשאלה מה הם נותנים לפילנתרופיה, אלא בעזרת תשובה לשאלה מה הפילנתרופיה נותנת להם. בהקשר זה, יש הטוענים שבעבור בוגרי תעשיית ההיי-טק, בעיקר אלו שביצעו אקזיט מוצלח והם מחזיקים בידיהם ממון רב (כמו חלק מהמרואיינים), הפעילות הפילנתרופית היא עיסוק טוב דיו לאחר שנותרו חסרי מעש. בטסי סטרייסנד (Streisand, אצל Wagner, 2002: 345) מסבירה למשל שמיליונרים צעירים רבים עובדים במשרה מלאה בפעילות של צדקה לא משום שהם זקוקים לכסף, אלא משום שהם עדיין צריכים "לעשות משהו". יש בכך מידה של אמת גם במקרה של המרואיינים למחקר זה, אולם נדמה שהם מפיקים אף יותר מזה. כפי שהמרואיינים עצמם מודים, העיסוק בפילנתרופיה מעניק להם תגמולים אינסטרומנטליים, חיזוניים, כגון תעסוקה, כבוד, יוקרה ויחסי ציבור. אולם דומה שנוסף על כך, ואולי בעיקר, הם נהנים מתגמולים אישיים, פנימיים, כגון סיפוק, תחושת ערך עצמי ומימוש עצמי. ביטוי לכך ניכר בדבריהם של יהונתן ושל נגה במובאות הבאות:

תרומה היא דבר מאוד, מאוד חשוב. בשבילי! לא בשביל אף אחד אחר. זאת אומרת אני לא חושב שתרומה היא אף פעם למישהו אחר. תרומה היא תמיד לעצמך... לפני שלושה ימים הייתי בצפון, נתתי 46 מלגות. לילדים בשלומי, כלומר לסטודנטים. אז אני עושה את זה בשבילי. אני רוצה שהסטודנטים בשלומי תהיה להם יכולת ללמוד (יהונתן).

לא צריך קרדיט. למה צריך קרדיט? מי צריך קרדיט? הקרדיט הזה שאתה יודע שעשית משהו, זה, כאילו, חלק ממשמעות החיים. שוב פעם, אני לא אומרת שזה עובד ככה, זה מאוד קשה להגיע למצב שזה עובד ככה, אתה תמיד רוצה שיגידו לך תודה ושידעו שאתה נתת, אבל אני קצת נלחמת בזה (נגה).

הסיפוק הפנימי שיהונתן מתאר והמשמעות שנגה מפיקה מהעשייה הפילנתרופית נבדקו במחקרים שנערכו במרכז לפסיכולוגיה חיובית באוניברסיטת פנסילבניה (ראו נידל-שמעוני,

2007). מחקרים אלו מצאו שלמעורבות הפילנתרופית יש השפעה עמוקה וארוכת טווח על תחושות פנימיות חיוביות, יותר מהניסיון להשיג הנאה או להניב רווח חומרי. ניסויים שנערכו במסגרת המחקרים הללו מצביעים על מתאם חיובי בין עשיית טוב לתחושה טובה. מקור לתחושה הטובה שבה עוסקים המחקרים של אוניברסיטת פנסילבניה נמצא אצל המרואיינים למחקר זה, באפשרות החדשה שהפילנתרופיה פותחת בפניהם למיצוי יכולותיהם, ולא פחות מכך בהזדמנות להוביל שינויים חברתיים ולהטביע בהם את חותמם האישי. ביטוי לכך אפשר למצוא בדבריו של אהוד:

אני רואה את זה גם מחברים שלי בהיי-טק, גם כאלה שלא עשו אקזיטים גדולים או כל מיני אלא פשוט הגיעו לגיל 45, והבינו שהם כבר לא יהיו מנכ"ל אמדוקס מצד אחד, ומצד שני כן מעוניינים להוריד הילוך בחיים, וחשוב להם להשאיר את החותם שלהם בעוד כמה מקומות, חוץ ממקום העבודה ובחוץ לארץ... הבאתי לשם [לטקס בפרויקט החינוכי שיזם] את השותפים שלי מכל הסטרט-אפים ואמרתי להם, שמעו, מה, נעשה עוד סטרט-אפ, נורא מוצלח, או שנמכור אותו או שננפיק אותו?... להשוות את זה לזה שאתה לוקח שכבה של 70 ילדים, שמתוכם אתה יודע שבסטטיסטיקות של 20 שנה, 25% ינשרו או מונשרים ויהיו ברחוב בסוף כיתה ט', ואתה מצליח לשנות את המצב... זה לא דומה בכלל... זה משהו, אתה יודע זה, בקטע הזה זה אפילו טיפה אגואיסטי. זה סוג של תגמול. שאתה לא... מקבל אותו בהרבה מקומות אחרים, שהוא מאוד כיפי. בצד הזה אני מאוד מרוצה.

אהוד מגלם בדבריו את ההנחה שהוצגה בפתח הדברים, שלפיה הסוגיה הרלוונטית להבנת מניעיהם של המרואיינים לעסוק בפילנתרופיה היא השאלה מה הפילנתרופיה נותנת להם. כשהוא מנסה לפתות את חבריו להצטרף לעולם הפילנתרופיה, אהוד מגייס את עיקר התגמולים שהיא מעניקה לו: הכרה, השפעה ("חותם אישי") על עוד מסגרת חברתית מעבר לעולם העסקי בארץ ובחו"ל, ומימוש של הכישורים שפיתח בעולם העסקי (לטובת קידום של תלמידים). דיוויד קרינגטון (Carington, 2003) טוען בהקשר זה שבאחריתן של הקריירות המהירות שלהם החליטו יזמי אינטרנט רבים בארצות הברית שהם מעוניינים לחולל מהפכה לא רק בעסקים. לדבריו, לאחר ששינו תעשייה שלמה, יזמים אלו מפנים את הגאונות שלהם לאובייקט ההגיוני הבא: תיקון החברה. זאת התחושה המתקבלת למשמע

דבריו של אהוד, המתאר כיצד הוא מסביר לחבריו שהשקעה בפיתוח של עוד מיזם עסקי חדש, שלבסוף יימכר או יונפק, לא תעניק להם את הסיפוק שהוא נהנה ממנו כשהוא מביא לשינוי חברתי חינוכי.

גיואל פליישמן (Fleishman, 2007: 40–41) טוען באותו עניין שלאחר שמיצו את עולם ההזדמנויות העסקיות, האפשרות המעניינת והמאתגרת היחידה הניצבת בפני אנשי עסקים היא לפנות למגזר האזרחי. הוא מביא לדוגמה דווקא שניים מאבות הפילנתרופיה האמריקנית, אנדרו קרנגי (Carnegie) וג'ון רוקפלר (Rockefeller), שלטענתו מצאו את עצמם נסחפים לעשות במגזר האזרחי מה שעשו בעסקים, כלומר הם הגיעו שוב להישגים גדולים, אבל הפעם בזירה הציבורית. גם חלק מן המרואיינים למחקר זה הקפידו להבהיר שאין להם עניין לשחזר את הצלחתם העסקית על ידי בנייה של פרויקט עסקי חדש. הזירה העסקית חדלה לעניין אותם או להציב להם אתגר משמעותי ואת מקומה תפסה הפילנתרופיה, המספקת להם ערוץ טוב להשפעה ולביטוי אישי, כפי שמתאר משה:

אני הקמתי וניהלתי את "אלומות" [שם בדוי של חברת ההיי-טק שהקים] 15 שנה. הייתי היזם של החברה... כשגמרתי את התפקיד החלטתי שאני אישית רוצה להקדיש חלק גדול מהזמן שלי לפילנתרופיה. הייתה לי החלטה כזאת. עוד לא ידעתי מה היא, עוד לא הבנתי בזה כלום... אישית, אני רצינית לעשות את זה... מיציתי את עצמי בעולם ההיי-טק... אז עשיתי מספיק כסף, אני לא צריך עוד יותר... פשוט תחושת הנתינה שהיא תחושה טובה... אישית, אני הגעתי למצב גבוה מאפס, הייתי חברה גדולה, מיליארד דולר, עניינים, מובילה בעולם, עשיתי בתעשיית ההיי-טק עד הסוף, [כיום] לא מעניין אותי איפה זה הולך... היצירה של מה שיש מאין... מעניינת אותי. ואם יגידו עכשיו אלה התחילו מכלום, תראה מה קרה, יצרו משהו, שינו משהו, פרופיל התנדבות, פרופיל נתינה, דברים כאלה, אני אומר עשינו איזה מצבה, בעניין הזה.

עד כה תוארו כמה גורמים שהביאו את המרואיינים להצטרף לעולם הפילנתרופיה: חיפוש אחר מקור חדש להכרה, להשפעה, להרגשה טובה, לעניין, לביטוי עצמי וכמובן להגשמה עצמית. עם זאת, מדברי המרואיינים אפשר ללמוד לא רק על הגורמים שדחפו אותם לעסוק בפילנתרופיה, אלא גם על הגורמים המשמרים את רמת המוטיווציה שלהם ומגבירים אותה. כאן, כבמעגל סגור, עצם העיסוק בפילנתרופיה מייצר מוטיווציה משל עצמו. סוציולוגים

ופסיכולוגים ארגוניים עמדו לא מעט על סוג המוטיווציה הזו, שהעיסוק עצמו מייצר. ריצ'רד הקמן וג'ורג' אולדהם (Hackman and Oldham, 1976) למשל, מחלוצי חקר המוטיווציה בעבודה, טוענים שהעבודה עצמה יכולה להיות יצרנית מוטיווציה משמעותית, אם רק ישכילו המנהלים לעצב את סביבת העבודה בדרך נכונה – כלומר אם יעצבו את סביבת העבודה כך שתציע למשתתפים משימות מגוונות ובעלות משמעות לחייהם של אחרים, ואם היא תאפשר להם להיות מעורבים בכל תהליך העבודה וליהנות מאוטונומיה וממשוב קבוע על תוצאות פעילותם. תנאים אלו, לדברי שני החוקרים, מגבירים את איכות העבודה של המשתתפים, את שביעות רצונם ואת המוטיווציה הפנימית שלהם לתרום מעצמם להצלחת המשימות העומדות בפניהם. זהו בדיוק אופייה של הפעילות הפילנתרופית שהמרואיינים מעורבים בה. לדבריהם, פעילות הפילנתרופית היא מגוונת מאוד ובעלת משמעות לחייהם של אחרים, והיא מאפשרת להם להיות מעורבים בכל שלביה ומודעים לתוצאותיה. דוגמה לכך עולה מדבריה של חנה, המתארת את מעורבותה בבית החולים:

דוגמה שנייה זה מקומות כמו "רעות" [שם בדוי של בית חולים] שאי-אפשר להכיר. מי שזוכר את זה מקודם והיום אז זה עניין של שמיים וארץ וזה לא עניין של כסף. זה עניין של התרומה, ושל הנשמה שלי בתוך כל זה. אני הייתי חלק מהבחירה של האדריכלים, אני הייתי בכל נקודת זמן בבחירת השטיחים, העיצוב, הקרמיקות, המיטות. אני ישבתי על עשרות [מיטות] עד שאני הסכמתי על איזו מיטה תהיה נוחה לחולה. ורואים את ההבדל. ואותו דבר בבית ספר "נחשולים" [שם בדוי], בכל מקום שנגעתי, בתרומות הגדולות, יש את ההשפעה שלנו וממש רואים את השינוי.

חנה הייתה מעורבת באופן אישי (ראו את השימוש המוגבר בגוף ראשון יחיד, "אני") בכל שלבי ההשקעה והביצוע בבית החולים "רעות". מעורבות זו, יחד עם תחושת ההשפעה ועם ההזדמנות לחזות בתוצאות ההשקעה שלה, משמשות, כך נדמה, מחוללות מוטיווציה בפני עצמן. המרואיינים השמיעו תיאורים רבים מסוג זה כשסיפרו על השינויים שהם אחראים להם בחייהם של תלמידים המשתתפים בפרויקטים החינוכיים שהם מפעילים. תיאורים אלו החזירו אותי לקביעתו הקלסית של גיאורג זימל: "כאשר נעשית פעולה של עזרה... אף שהיא יכולה להיות ספונטנית ואישית, ושום מחויבות אינה דורשת את ביצועה, נוצרת החובה להמשיך בה, חובה שאינה רק דרישה של מקבל את העזרה, אלא גם רגש מצד הנותן" (תרגום

שלי, מצוטט אצל 34: (Ostrower, 1995).

ליליה וגנר (Wagner, 2002: 346), בדיונה ב"תורמים החדשים" בארצות הברית, מציינת את הצורך של תורמים להשקיע במקומות שהם מזהים שיוכלו להביא בהם לשינוי משמעותי, כלומר הם בוחנים איפה וכיצד יוכלו "לעשות את ההבדל". גם מרואיינים למחקר זה הדגישו כי הם ישקיעו ביוזמה פילנתרופית רק כאשר יוכלו להביא לשינוי מורגש. בציטוטים שהובאו לעיל ציין אהוד שהוא רוצה ליצור שינוי משמעותי באחוזי הנשירה של תלמידים ("ואתה מצליח לשנות את המצב"), משה הבהיר שהוא מעוניין ליצור "יש מאין", וחנה כבר רואה "את ההבדל" שהיא יצרה בבית החולים.

4. המגזר הראשון

זה מכניס את המדינה להיריון... ואני חושב שהדברים צריכים היו להיראות אחרת (דוד).

תפיסות המרואיינים את מגבלות הממשלה

קשה לזהות נושא שבו עמדת המרואיינים אחידה כל כך כמו בשאלת יחסם למגזר הראשון, וליתר דיוק יחסם לגורמים מטעם הממשלה. רוב רובם של המרואיינים רוחשים יחס שלילי ביסודו לנציגי הממשלה, הניכר בחוסר הערכה ובאמון מועט ביכולתם המקצועית ובכוננותם הכנה לקדם יוזמות בתחומי הרווחה, החינוך והקהילה. ביטויים מסוג זה נשמעו במהלך הראיונות, בעיקר בהקשר לתפקוד הממשלה בתקופת מלחמת לבנון השנייה בקיץ 2006. כך תיארה דורית:

זה הדחים אותי, זה הדאיג אותי וזה לדעתי היה מחריד. מחריד לראות את המצב של המקלטים באזורים שקרובים לגבול, לראות את חוסר ההכנה המוחלט של התרחיש שבעצם הכול קרס מבחינת היכולות לטפל באנשים. אנשים מסכנים, ברחו כמו ג'וקים כדי לחפש מחסה.

הסוציולוגית פרנסי אוסטרואר (Ostrower, 1995), במחקרה המבוסס על רעיונות עומק עם כמאה תורמים גדולים מהמגזר העסקי באזור ניו יורק, מתארת את אי-שביעות הרצון

שלהם מהתפקוד של נציגי הרשויות המקומיות והממשל הפדרלי. אוסטרואר מדגישה שמערך העמדות השליליות של המרואיינים אינו אנטי-ממשלתי במהותו, אלא הוא ממוקד בתפקודה הדל של הממשלה בכל הקשור לבעיות חברה ורווחה ובמעורבותה הלא-מספקת בפעילות הפילנתרופית הכוללת. התורמים שראיינה אוסטרואר מותחים ביקורת בין היתר על הבירוקרטיה הרבה בסוכנויות הממשלתיות, על הפוליטיקה הרבה הכרוכה בתהליכי קבלת החלטות ועל היעדר מקצוענות ופתיחות לרעיונות חדשים. גם מחקר זה מצביע על מצב דומה. חוסר האמון של המרואיינים בנציגי הממשלה, ההערכה הנמוכה שהם רוחשים להם והעוינות שהם חשים כלפיהם אינם מייצגים רק ביקורת כללית על הממשלה, כזו המושמעת רבות בציבוריות הישראלית. העוינות של המרואיינים כלפי הממשלה מבטאת את אכזבתם מההתנהגות הלא-אפקטיבית של נציגיה, כגון רשויות מקומיות¹² וסוכנויות רווחה, בתחומים הכפופים, לפי הבנתם, לאחריותה הישירה. כפי שמתארת דניאלה,

אני חושבת שזה מעורר קצת זעם בקרב אנשים שמצפים מהם לעשות את מה שהממשלה צריכה לעשות. אנחנו משלמים כסף לממשלה ואנחנו מצפים מהם לעשות את מה שהם אמורים לעשות ולהתמודד. לא צריכים להיות ילדים רעבים. זה לא צריך להיות. אבל אני לא חושבת שזה יעצור אנשים מלתת.

דניאלה משקפת את אכזבתם הגורפת של המרואיינים על כך שהממשלה אינה ממלאת, לדעתם, את חובתה לדאוג לשירותים חברתיים בסיסיים. כאזרחית משלמת מסים היא מתלוננת על חוסר יכולתה של הממשלה להתמודד עם בעיות כגון רעב ועוני, וכתורמת היא מתרעמת על כך שהיא נאלצת לפעול בעניינים שבהם המדינה צריכה לספק את השירותים הנחוצים. דניאלה משקפת בדבריה עמדה מקובלת אחרת של המרואיינים, הסבורים שנציגי הממשלה הם חסרי יוזמה, לא מקצועיים ופועלים בתוך מערכת בירוקרטית מסורבלת המקשה את קיומן של יוזמות חדשות. התייחסות המרואיינים לאוזלת היד של הממשלה משקפת במקרים רבים גם חשש שמעגל התורמים בישראל לא יתרחב בשל התנהגותה הרשלנית של הממשלה, כפי שעולה מדבריו של גיל:

עכשיו, אנשים רציניים לא ירתמו אם פקיד עלוב, סליחה על הביטוי, או פוליטיקאי בראש איזושהי ועדה שצריכה... קראו לי כמה פעמים לוועדות. מהר מאוד עזבתי

¹² המרואיינים מיעטו להתייחס בדבריהם לרשויות המקומיות, וכשעשו זאת היה יחסם שלילי בעיקרו, בהשפעת מלחמת לבנון השנייה. יוצא דופן היה אחד המרואיינים, הזוכה לדבריו לשיתוף פעולה של שלוש רשויות מקומיות (חיפה, טירת הכרמל ואור עקיבא) שבהן הוא מפעיל פרויקטים חינוכיים.

כי אנשים לרוב במערכת הציבורית לא יודעים על מה הם מדברים... אני מכיר את הוועדות. ועדה ציבורית נטו הסיכוי שלה להצליח הוא קטן.

חוסר שביעות הרצון של המרואיינים מתפקוד הממשלה אינו מתמצה בטענות על סרבול ביורוקרטי, על חוסר מקצועיות ועל אפקטיבית נמוכה. רבים מהמרואיינים טוענים שהממשלה מגלה אדישות וחוסר אכפתיות למצוקתם של האזרחים. בהקשר זה הזכירו המרואיינים תחומים רבים ומגוונים הנתונים לאחריותה של הממשלה, שלדעתם אינם זוכים לטיפול: האבטלה הגוברת, מצבן של נשים חד-הוריות, מעמד הפריפריה, נושא הבריאות ועוד. תפיסה זו ניכרת בדברי המרואיינים המצוטטים לאורך העבודה כולה. דוגמה מובהקת נראית בדבריו של שלום:

הייתי מצפה שהמדינה תעשה יותר... אני מוצף במכתבים ואני קרוע, על אנשים שצריכים כסף בשביל לעבור ניתוח בחוץ לארץ... אין פתרון כזה בארץ אז הביטוח הרפואי צריך לאפשר לבן אדם, הוא צריך לשנורר כסף, זאת אומרת זה לא איזה מישהו שיש פתרון בארץ והוא רוצה לוקסוס... מדינת ישראל צריכה לממן את זה, זו דעתי.

הביקורת שמותחים המרואיינים על התנהגותה הביורוקרטית של הממשלה ועל אדישותה למצוקת האזרחים מקבלות משנה תוקף בטענות של רבים מהם, שאף שמדינת ישראל מצליחה מבחינה כלכלית וקופתה יכולה לאפשר זאת, היא בוחרת להמשיך ולהציב את נושאי הרווחה והחינוך בתחתית סדר העדיפות הלאומי שלה, כפי שמתאר משה:

התפיסה שלי שישראל היא לא מדינה חלשה. זה לא שנות החמישים. זה לא נכון. מדינה חזקה. היא... תראה את התקציב של המדינה, היא צומחת, היא בסדר. זה שיש כאן אנשים רעבים, זה משהו דפוק כאן בסיסית... אני חושב שצריכים להפסיק לתרום ולפוצץ את זה בצורה כזאת... שיהיה ברור כזה שייקחו את זה ברצינות, יטפלו בזה.

מביקורת לשיתוף: הממשלה כגוף מווסת

לנוכח התחושות השליליות של המרואיינים כלפי הממשלה והאכזבה שלהם על שהיא אינה מספקת שירותי רווחה וחינוך מספקים, אפשר היה להניח שהם יעדיפו להתנתק ממנה ומנציגיה ולקיים פעילות פילנתרופית עצמאית. הנחה זו היא מוטעית ואינה משקפת את עמדתם המלאה של המרואיינים. לצד הביקורת על הממשלה ועל נציגיה, המרואיינים מאמינים שיחסים תקינים עם הממשלה הם תנאי הכרחי להצלחתה של פעילותם הפילנתרופית, ולכן הם מצפים לשיתוף פעולה בין הממשלה לפילנתרופיה. בדבריו שצוטטו לעיל משה אף ממליץ על פעולת מחאה, כמו הפסקת התרומה של הפילנתרופים, כדי לגרום לממשלה להשתתף בטיפול בבעיות חברה ורווחה.

פיטר פרומקין (Frumkin, 2006: 49–54), בהתבסס על מחקר רב שנים של הפילנתרופיה האמריקנית, מציע ארבעה דגמים של יחסים בין הממשלה לפילנתרופיה. הדגם הראשון רואה את הפילנתרופיה כמי שפועלת באופן אוטונומי; על אף השליטה הממשלתית בהסדרים של מיסוי וניהול עמותות, כיווני התרומה הפילנתרופית חופשיים מהכוונה ממשלתית. בדגם השני, הפילנתרופיה מאתגרת את הממשלה. הדגם השלישי רואה בפילנתרופיה תוספת לפעילות הממשלתית; היא מזהה צורך בעזרה לפרויקטים ממשלתיים קיימים. על פי הדגם הרביעי, הפילנתרופיה אינה תוספת לפעילות הממשלתית אלא היא משלימה אותה, ובין שני הצדדים יש חלוקת עבודה מוגדרת.

אוטונומיה בלי אתגור: עיקר פעילותם הפילנתרופית של המרואיינים מוקדשת לפרויקטים העוסקים בחינוך, ברווחה ובקהילה. הם מממנים את הפרויקטים הללו באופן עצמאי או על ידי שותפויות עם קרנות פילנתרופיות אחרות:

אנחנו לא לוקחים כספי מדינה... אנחנו מגייסים כסף שהוא אישי שלנו ואנחנו גם מגייסים כסף דרך שותפויות עם כל מיני גופים פילנתרופיים אחרים (משה).

באמצעות הפרויקטים שהם מפתחים ברוח הפילנתרופיה הפטריוטית, המרואיינים מעודדים את מקבלי התרומה לאחריות אזרחית, למעורבות חברתית ולהזדהות קולקטיבית, אך דרכם אינה מערערת על הסדר החברתי הקיים. למסקנות דומות הגיע גם אורי בן-אליעזר (1999: 61) במחקר מקיף שעסק בהתפתחות המואצת של ארגונים ועמותות במגזר השלישי בישראל. בן-אליעזר מצא שפעילותן של עמותות אלו היא מרוסנת וממוסדת, ואינה מתרגמת את המטען האידיאולוגי של העמותות לפעילות פוליטית של שינוי חברתי. בן-אליעזר אף

מוסיף שהריסון שהעמותות מגלות מעמיד בסימן שאלה את קיומה של חברה אזרחית בישראל. ממצאיו של בן-אליעזר תואמים במידה רבה את ממצאיה של עבודת מחקר זו. עם זאת, נדמה שמסקנתו בדבר היעדרה של חברה אזרחית בישראל נמהרת מעט, או לא מדויקת דיה. הפילנתרופיה המאופקת והלא-מתריסה של המרואיינים אינה מצביעה על היעדרה של חברה אזרחית, אלא על קיומה של חברה אזרחית שמרנית, המונחית, כפי שראינו בחלק הקודם שעסק בפילנתרופיה הפטריוטית, על ידי שיחים אתנו-רפובליקניים המבקשים לחזק את שלמות הקולקטיב ולא לערער על הסדר הקיים ולהתריס נגדו.

תוספת לפעילות הממשלה: אחד הביטויים המעשיים, אם כי בהיקף מזערי, לביקורת של המרואיינים על הממשלה ניכר בתרעומת על שהם נאלצים לתרום לרעבים ולעניים או לאזרחים הנזקקים לשירות רפואי. לטענתם, אף שהם מאמינים שאין זה מתפקידם,¹³ כפי שטענו דניאלה ושלום בדבריהם שצוטטו לעיל, בהיעדר מדיניות רווחה ממשלתית המביאה בחשבון את מצבם של העניים בישראל, הם נאלצים לשמש לא פעם מעין זרוע מממנת של המדינה בפרויקטים של הזנה וסיוע לנזקים. ביטוי לכך אפשר למצוא בדבריה של רבקה:

תראה, אני חושבת שאנחנו נמצאים היום במצב שהמדינה לא עושה את עבודתה ולא מבצעת את המטלות שלה בתחום החינוכי, בתחום החברתי, בתחום הסוציאלי ובתחום הרפואי. יש הזנחה, אני הייתי אומרת פושעת, ולכן אם אתה שואל אותי זה ממצב של חוסר בררה של אם האנשים שיכולים ומסוגלים ויכולים לתת, אם זה בכסף, אם זה בזמן, אם זה בידע, אם זה בניסיון או במומחיות. אם הם לא יעשו את זה... החברה שלנו, מדינת ישראל, משלמת ותשלם את המחיר המאוד מאוד גבוה של אוכלוסייה שלא מתפתחת, לא מבחינה אקדמית ולא מבחינה תרבותית.

רבקה מסמנת בדבריה את התפקיד שהמרואיינים נוטלים על עצמם - להוסיף על הפעילות הממשלתית הלא-מספיקה והלא-אפקטיבית בעיניהם, כמעט בכל תחום אפשרי: "בתחום החינוכי, בתחום החברתי, בתחום הסוציאלי ובתחום הרפואי". בכך היא מייצגת את ההצדקה שמספקים המרואיינים לעובדה שהם תורמים לעתים לא רק לשיפור יכולותיהם של מקבלי התרומה אלא גם לסיעוד, והם אף מסייעים למחוסרי עבודה ולאנשים הנזקקים

¹³ רונן שמיר (2007) מצביע על מגמה הפוכה מזו המוצגת בעבודה זו. כשהוא מתבסס על ניתוח דוחות כספיים של חברות ישראליות שמניותיהן נסחרות בבורסה לניירות ערך בתל אביב, שמיר מראה כי תאגידים בישראל סבורים ש"אחריות חברתית" של עסקים צריכה להוסיף לסעד המדינתי והם רואים בה פרקטיקה של צדקה ותמיכה קהילתית שנועדה לסייע למערכות הבריאות, החינוך ואיכות הסביבה.

לשירותים רפואיים דחופים. על פי היגיון זה, אם הפילנתרופיה לא תעשה זאת, מצבה של המדינה יידרדר. הפילנתרופיה, מבחינתם, היא מעין חזית האחרונה לפני הרס החברה.

יחסים של השלמה: מהדברים שהובאו עד כה אפשר להבין שפעילות הפילנתרופית של המרואיינים באה לידי ביטוי בעיקר בפרויקטים עצמאיים שהם מפעילים בתחומי החינוך, הרווחה והקהילה, ובמקרים מעטים יותר בפרויקטים שהם תוספת לפעולות הממשלתיות כמו תרומה לנזקקים. עם זאת, מדברי המרואיינים ניכר שפעילות עצמאית המנותקת מהמדינה, או רק מוסיפה לפעולותיה, איננה מודל היחסים המועדף עליהם. כפי שראינו בחלק שעסק בפילנתרופיה היזמית, המודל המועדף על המרואיינים כולל חלוקת עבודה והשלמה בין הפילנתרופיה לממשלה. על פי מודל זה, הפילנתרופיה משמשת מעין כוח חלוץ היוזם ומפתח פרויקטים חדשים, מפעיל אותם בעזרת שיטות ניהול מתקדמות המיובאות מהעולם העסקי, ולאחר שהבשילו, מעביר אותם לאחריות ניהולית וביצועית ארוכת טווח של הממשלה. ראו את דבריו של אהוד במובאה הבאה:

הייתה לי פגישה עם IVN, זה גוף שאתה מכיר מן הסתם, ושם באמת הרצון הוא לנסות לקחת ולעלות לכמה, אתה יודע, רמות טיפה יותר למעלה, ולהגיד הפילנתרופיה לא צריכה להיות זאת שמפעילה, היא צריכה להיות כן זאת שמייצרת את הידע, מביאה את הידע ממקומות אחרים, מלווה, תומכת, בונה את השלד, אבל בעצם עושה את זה מראש בשיתוף פעולה עם המערכת והמערכת לוקחת את זה, ויש כל מיני יוזמות.

הרעיון של יחסי השלמה בין הפילנתרופיה למדינה, שבהם המרואיינים מעוניינים, לקוח כפי שאפשר לראות מעולם ההיי-טק. הפילנתרופיה מתפקדת באופן דומה לסטרט-אפ גמיש וחדשני, שמתפקידו לרוץ בראש המחנה וליזום מודלים להתערבות חברתית, שיאומצו בסופו של דבר בידי המדינה. דגם זה של יחסים הוא ביטוי נוסף לרעיון האקזיט המנחה את הפעילות הפילנתרופית של המרואיינים. ביטוי אחד לרעיון האקזיט ראינו קודם לכן, בהחלטה של המרואיינים להשקיע ביכולותיהם של מקבלי התרומה ולהביא למצב שבו הם ינהלו באופן עצמאי את חייהם האישיים או את הקהילות שהם חיים בהן, בלי שיזדקקו לתמיכה פילנתרופית חיצונית. על פי הביטוי האחר של רעיון האקזיט, הממשלה אמורה לשמש מעין קבלן משנה הממשיך לקיים את הפרויקטים שיזמו ופיתחו המרואיינים. עליה לאמץ את הפרויקטים הללו, לממן ולנהל אותם בטווח הארוך, כפי שמראה משה במובאה הבאה:

אנחנו עושים מה שנקרא Venture Philanthropy, זה יותר פילנתרופיה בהיבטים לא עסקיים, אבל זה כאילו יעילים יותר. הפרויקט השני שלנו זה קורס ניהול למנהלי בתי ספר שמכנהים בצפון הארץ וההכשרה שהיא... שלקחה שנתיים, הייתה מאוד היי-טקית בהתייחסות למנהל... לימדנו אותם... [נתנו להם] את הכלים איך להעביר שינוי בבית ספר. איך עושים שינוי, איך קובעים לו יעדים, איך עושים תכנית עבודה, איך עושים שיווק, איך עושים משאבי אנוש, איך עושים תקציב, לא נגענו בפדגוגי... שזה מבחינתנו האקזיט, שהולך להיות מוקם מכון ארצי עם משרד החינוך... אנחנו לא רוצים להחליף אותם, רוצים לתת להם את הכלים לנהל יותר טוב... ואז ההצלחה שלנו תהיה שלא יצטרכו אותנו.

קרן רייט (Wright, 2001), במחקר משווה בין הפילנתרופיה האמריקנית לזו הבריטית, עוסקת בסוגיית המעורבות הממשלתית בפילנתרופיה. בארצות הברית רווחת, לדבריה, התנגדות להטלת מגבלות מצד הממשלה על הפילנתרופיה, מחשש שמא הממשלה תנצל לרעה את הכוח הנתון בידיה. הגבלת כוחה של המדינה מעוגנת בחוקה האמריקנית ובאמונות מסורתיות מבית מדרשו של אלכסיס דה-טוקוויל, שטען כי תפקידו של הממשל, ובעיקר של הממשל הפדרלי, צריך להיות מוגבל (ראו גם Ostrower, 1995; Frumkin, 2006). בבריטניה, לעומת זאת, הממשלה נחשבת לשחקן בעל היכולות הגדולות ביותר לקידום מטרות פילנתרופיות. אמנם נמתחת ביקורת על תפקודה של הממשלה בנושאי רווחה וחברה, אך הדעה הרווחת היא כי שיתוף פעולה עמה הוא הכרחי לקיומה של פעילות פילנתרופית אפקטיבית. כמו הבריטים ובניגוד לאמריקנים, גם המרואיינים למחקר זה מאמינים בשיתוף פעולה מלא עם הממשלה. עם זאת, הציפייה של המרואיינים מהממשלה מרחיקה לכת עוד יותר. רבים מהם טענו כי הם מעוניינים לא רק בשיתוף פעולה עם הממשלה, אלא גם בכך שהממשלה תשמש מווסתת מרכזית של הפעילות הפילנתרופית הכוללת בישראל. כפי הציג זאת דוד:

כאשר מדברים על הפילנתרופיים הגדולים, אני הייתי רוצה שהדברים ישתנו, אני אגיד לך למה אני מתכוון: היום, אם יש לי איזשהו רעיון שאני רוצה לקדם, אז אני משקיע בו כסף ומנסה לגייס עוד, ומה שאני יוצר בזה, אני יוצר השפעה על סדרי העדיפויות מכוח הכסף שלי, ובעצם זה מה שמכניס את המדינה להיריון ואז היא מחויבת. ואני חושב שהדברים צריכים היו להיראות אחרת... שהמדינה

תבוא ותגיד, זה הפרויקטים. אלו הדברים שאני רוצה לקדם ואני מחפשת פרטנר. אם אתה פילנתרופ, תבוא ותגיד או.קיי, אני רוצה לעשות את זה. אז יכול להיות שהמדינה תבוא ותגיד: זה עדיפות חמש, אז אני מקדמת אותו משום שאתה מוכן לעשות את זה, אבל שתפעל על פי עדיפויות ושלא תיקח משהו שהוא לא בתכנונים ותעשה את זה רק בגלל שהיא מתפתה לא להפסיד את הכסף שלך... צריך להחליט מי הגוף. זה יכול להיות במשרד ראש הממשלה וזה יכול להיות במשרד אחר, לא משנה לי. אבל צריך להיות איזה גוף שמוביל את זה.

דוד אינו מעוניין להתנתק מהממשלה, אלא מהיחסים העכורים שבינה לבין הפילנתרופיה, שאותם הוא מייצג בעזרת מטפורת ההיריון. הוא אינו מעוניין לנהוג בחוסר כנות ובחוסר אחריות, כמי ש"מכניס להיריון" את גורמי הממשלה, אלא הוא מבקש לקיים אתם יחסים מוצהרים ומוסכמים של שיתוף והשלמה. יתר על כן, דוד אף מציע להקים גוף מרכזי במשרד ראש הממשלה שייטול על עצמו לווסת את הפעילות הפילנתרופית הכוללת בישראל. הציפייה של המרואיינים לוויסות ממשלתי¹⁴ מתעוררת על רקע התחושה ששדה הפילנתרופיה רווי בתורמים, בעמותות ובפרויקטים הפועלים בדרך דומה. כדי להתמודד עם בעיית הכפילות, הם מצפים מהממשלה להקים מנגנון מרכזי שיתעל את ההשקעות הפילנתרופיות הרבות למקומות הדרושים, כפי שאפשר לראות במקבץ המובאות שלהלן:

מה המדינה מצפה מעצמה... שתיתן guideline! תן גוף שיעזור לי, זה ה-guideline שלי... אז לתת לזה לזרום בלי ניהול וכל אחד עושה מה שהוא רוצה! (משה).

אני חושבת שאם היה איזה גוף שהיה עושה איזה סינרגיה, עבודה אנליטית ואחר כך סינרגטית של מספר עמותות, זה היה חוסך במשאבים (רבקה).

צריך לכוון את כל הים הגדול הזה ולתעל אותו למקומות הנכונים... שלא מי שהוא בעל המאה, הוא עכשיו התאהב באני לא יודע מה, אז הוא יחליט ש-30% מהכסף הזה זורם לשם... וזה החלק המטריד בחוסר המעורבות או בחוסר הקיום של תשתית ממשלתית לדבר הזה (אהוד).

¹⁴ ציפייה דומה לזו הביעה גם מנכ"ל בנק לאומי, גליה מאור, בכנס מעלה האחרון (ב-16 באוקטובר 2007), "עסקים למען קהילה". בדו-שיח שניהלה עם שר הרווחה יצחק הרצוג הסכימו השניים שעל הממשלה לווסת את הפעילות הפילנתרופית בישראל, תחילה על ידי אפיון צרכים כולל ולאחר מכן על ידי הכוונת כלל המאמצים הפילנתרופיים בישראל למקומות הדרושים.

הממשלה תעשה וצריכה לעשות את מה שמוטל עליה... ואני מרגיש שאנחנו במגזר העסקי צריכים לעשות ולעבוד ולפעול לצדה של הממשלה.

בעיני חיים, עולם הפילנתרופיה כולל את המגזר העסקי ואת הממשלה, שעל אף הביקורת כלפיה הוא מעוניין במעורבותה, אולם ארגוני מגזר שלישי אינם חלק מהעולם הזה. הסתייגותם של המרואיינים מחלק מארגוני המגזר השלישי והבחירה שלהם להקים קרנות עצמאיות נעוצות בהנחה שארגונים אלו פועלים בדרך בזבזנית וחסרת אחריות, כפי שמתאר צבי:

יש הרבה אנשים שרוצים לתת אבל לא יודעים איך, לא יודעים. יש להם עכבות גם שהן נובעות מכל מיני פחדים ופרנויות שעובדים עליהם.

גיזאל פליישמן (Fleishman, 2007: 37) מזהה בקרב תורמים אמריקנים תחושות דומות לאלו שמבטאים המרואיינים למחקר זה. לדבריו, תורמים מקימים לעתים קרובות קרנות פרטיות בשל חוסר הוודאות איך לתת ולמי. תורמים אלו טוענים, לדבריו, שקשה "למצוא ארגונים [או עמותות במגזר השלישי] שהם גדולים מספיק, ממוקדים מספיק או אפקטיביים מספיק כדי לענות על המטרה הספציפית שהם מחפשים". במסגרת הביקורת שלהם על הפילנתרופיה המסורתית (שהוצגה במבוא לעבודה זו), המרואיינים קובלים על חוסר האפקטיביות של ארגוני המגזר השלישי, הלוקים לדבריהם בבזבזנות, בחוסר מקצועיות, בהצלחה דלה לחולל שינויים חברתיים ובניהול חובבני. המרואיינים טוענים בעיקר נגד תלותם המוחלטת של הארגונים בממשלה ונגד חוסר יכולתם להנהיג את המגזר השלישי, כפי שמדגים גיל:

למה אלוהים בחר את משה להוציא את בני ישראל ממצרים? ודאי לא בגלל שהוא היה מגמגם, אלא בגלל שמצד אחד כשהוא ראה מצרי מכה יהודי הוא קם והרג אותו, אבל יותר חשוב, זה שהוא לא חי עם בני העבדים. עם ישראל היה עבדים בני עבדים, והוא [משה] חי במלוכה והוא חשב כמו אצולה ומלוכה, חשב אחרת... לעתים גם במגזר השלישי חושבים כמו בני עבדים כי כולם עניים, כולם באים [מרים קול] "ממשלה, ממשלה, ממשלה", אז זה חשיבה לא נכונה.

ההגדרה המבנית של התצורה הארגונית הפדרטיבית מספקת, כך נדמה, את מודל היחסים המועדף על המרואיינים בין הממשלה לפילנתרופיה. בהתאם להגדרת המבנה הפדרטיבי, המרואיינים מצפים, מצד אחד, לעצמאות מלאה בפעילותם הפילנתרופית, ומצד אחר לשתוף פעולה הדוק עם הממשלה ולכך שהממשלה תאמץ יוזמות פילנתרופיות שהם פיתחו ותשמש וסת של הפעילות הפילנתרופית הכוללת בישראל.

5. המגזר השלישי

יש ארגונים נהדרים, אבל יש המון ארגונים שאני פשוט לא מאמין להם... הארגון של האגודה למען החייל; אני יכול להגיד שאני ממש מתעב אותם (יהונתן).

מקובל לשייך את הפילנתרופיה ואת הפילנתרופים הגדולים למגזר השלישי. הפילנתרופיה איננה גוף ציבורי והיא פועלת ללא כוונות רווח, ומשום כך היא אינה שייכת למגזר הראשון או למגזר השני. גם המרואיינים במחקר זה משייכים את עצמם למגזר השלישי. עם זאת, בניגוד להתייחסותם הרחבה למגזר הראשון, למדינה, התייחסותם למגזר השלישי היא מועטה ומגוונת יותר.

דומה שהסיבה להתייחסותם המועטה של המרואיינים לארגוני המגזר השלישי נעוצה בבחירה שלהם באחת משלוש האפשרויות הבאות: (א) לפעול באופן עצמאי; (ב) לשתף פעולה בעיקר עם קרנות פילנתרופיות שנוסדו בידי תורמים אחרים מהמגזר העסקי; (ג) לקיים את פעילותם הפילנתרופית דרך ארגון IVN (חמישה מהמרואיינים). הבחירה של המרואיינים לקיים את פעילותם הפילנתרופית בעיקר באחת (או יותר) משלוש האפשרויות הללו מייצגת מעין מציאות חיים כפולה שהם מייצרים בתחומי המגזר השלישי, הכוללת, מצד אחד, ארגונים ועמותות ללא כוונות רווח, ומצד אחר את הפילנתרופים מהמגזר העסקי. מציאות זו של "מגזר בתוך מגזר" – כפי שהיטיב להגדירה אליעזר יפה (2007), אבי המחקר הפילנתרופי בישראל – משקפת את ההעדפה של המרואיינים לנהל את יוזמותיהם הפילנתרופיות "בתוך עולמם", כלומר בעיקר עם עמיתים מהעולם העסקי העכשווי, המדברים בשפתם ומנהלים את השקעותיהם הפילנתרופיות בדרך דומה לזו שלהם, ובניתוק יחסי מארגוני מגזר שלישי. ביטוי למציאות זו עולה מדבריו של חיים:

הביקורת של המרואיינים על המגזר השלישי אינה מייצגת עמדה גורפת כלפי ארגונים, אלא היא חלק מעמדה מגוונת מאוד המייצרת, אמנם באופן מרומוז, מציאות חיים כפולה שנייה. בצדה האחד של מציאות חיים זו פועלים ארגונים ומוסדות כמו-ציבוריים, אלו שאילנה סילבר (2007: 267) משייכת ל"ממסד פילנתרופי לאומי-ממשלתי", כמו האגודה למען החייל, מוסד השירותים וקרן לב"י. המרואיינים רוחשים יחס שלילי מאוד לארגונים מסוג זה, כפי שמתארים צבי וגיל במובאות האחרונות. הם מותחים ביקורת בעיקר על שיטות הניהול הנהוגות בארגונים אלו ועל הכסף הרב שהם מוציאים על ניהול ותקורות אחרות. בצדה האחר של מציאות החיים הזאת פועלים עמותות וארגונים פרטיים המבוססים זה שנים רבות בעולם הפילנתרופיה בישראל, כאלה שמאחוריהם ניצב אב מייסד, בדרך כלל מהעולם העסקי המסורתי. בין הארגונים מסוג זה שהוזכרו בדברי המרואיינים אפשר לציין את קרן יד הנדיב (קרן רוטשילד), קרן אייסף וקרן סקטא רש"י. ביטוי למציאות כפולה זו עולה מדבריו של יהונתן:

אני כאדם לא אוהב לתרום לארגונים [מהמגזר השלישי], כי אני חושב שארגונים הרבה פעמים, ואני יודע שזה עוול אדיר כי יש ארגונים נהדרים, אבל יש המון ארגונים שאני פשוט לא מאמין להם, יש המון ארגונים... אני אתן לך דוגמה, הארגון של האגודה למען החייל. אני יכול להגיד שאני ממש מתעב אותם... כי אני יודע שמשתמשים באנשים שלוקחים קומיסיון אדיר ובשבילי ממש אין סיכוי, אין סיכוי שאני, ואני תורם כל הזמן [גם] ברמה האישית.

ארגונים וקרנות פרטיות מהסוג השני, אותם "ארגונים נהדרים" שיהונתן מזכיר במובאה האחרונה, מתוארים בפי המרואיינים כאפקטיביים מאוד, כלומר כארגונים המשיגים בדרך כלל את המטרות שהם מציבים לעצמם בהשקעה סבירה של משאבים. המרואיינים סבורים שארגונים אלו הם בעלי ניסיון מוצלח במגזר השלישי וכי דרך הניהול שלהם כוללת תהליך קבלת החלטות גמיש ומהיר. בראש רשימת הארגונים הללו עומדת קרן סקטא רש"י, שרבים מהמרואיינים הזכירו בדבריהם, הרבה בזכות העומד בראשה,

השפיע עליי מאוד אלי אלאוף, חברים מאוד טובים, למרות שיש לי תפיסות שונות ממנו בחלק מהדברים, אני חושב שאנחנו השפענו גם עליו. אנחנו שותפים אסטרטגיים. כל ההתערבויות העירונית שלנו אנחנו עושים אתו ביחד. בתחילת

הדרך, היה לו סמאות של אין כסף לניהול, כסף הולך רק לילדים, בסוף, אין דבר כזה, הוא שונה היום. ואני יכול להגיד שאנחנו זוקפים לעצמנו את החלק הזה בשינוי של התפיסה שלו (משה).

תראה, אני בקשר עם קרן סקטא רש"י, הם תרמו לנו לקבל החלטות על הרחבת הפילנתרופיה בתחומים שעסקנו... ישב כאן אלי אלאוף ודיברנו על נושא של ילדים ונוער בסיכון ועלתה מחשבה, הוא אמר: "אני אשים על איזשהו פרויקט [מציין שם של פרויקט] אם הקרן תהיה מוכנה לשים עשרים מיליון"... תוך פחות מחודש [חתמנו על] הסכם והקמנו מיזם (דוד).

התייחסותם החיובית של משה ודוד לקרן סקטא רש"י מייצגת לא רק את הערכתם של המרואיינים לצורת הניהול האפקטיבית של הקרנות הללו, אלא גם את הצורך שלהם בהכוונה בסבך הפעילות המורכב של המגזר השלישי. צורך זה הוא ככל הנראה רכיב מרכזי בהחלטה של המרואיינים להיכנס לשותפויות "עסקיות" עם הקרנות הללו בפעילותם הפילנתרופית. שותפויות אלו מאפשרות להם לפעול בזירה החדשה לצד קרנות וארגונים מנוסים, המכירים את נבכי המגזר השלישי ואת הפעילות הפילנתרופית המתקיימת בתוכו (זאת כמובן נוסף על העובדה שהשותפויות הללו הן כלי טוב לגיוס כספים). ביטוי לשותפות העושה שימוש בניסיון של קרנות מסוג זה אפשר למצוא בשותפות של שניים מהמרואיינים עם קרן אייסף. בשני מקרים אלו, סטודנטים של קרן אייסף חונכים תלמידים ובני נוער בשכונות ובעיירות פיתוח, המשתתפים בתכניות חינוכיות שמפעילות הקרנות הפילנתרופיות שהקימו המרואיינים:

גם השותפות שאנחנו בנינו עם אייסף היא דוגמה לשותפות שהיא, אני מקווה מאוד, ארוכת טווח ושהיא סיטואציה של win-win. הסטודנטים שצריכים לעשות עבודה קהילתית עושים אותה אצלנו, הם גם נהנים באותה מידה, הילדים שלנו מקבלים לא רק סטודנטים אלא מודלים לחיקוי, כי זה הרבה פעמים סטודנטים שבאים מרקע דומה והנה הם כבר באוניברסיטה והם בונים את עתידם... אז זה גם מין סוג של שותפויות שחיפשנו כדי שיהיה לנו long range partners... הפכנו מעמותה של מרכז אחד ועשרות ילדים לעמותה של קרוב לאלף ילדים שפועלת ב-15 מקומות שונים וכל העבודה נעשית על ידי סטודנטים [שאנחנו מגייסים] ושל אייסף, הם חלק מהסטודנטים שלנו (רבקה).

ויש גם יוצא מן הכלל. למרות אופייה הממסדי, חלק מהמרואיינים משייכים גם את הסוכנות היהודית ל"ארגונים שטוב לעבוד אתם". רבים ציינו כי הופתעו לטובה מתפקודה של הסוכנות היהודית ומשיתוף הפעולה הפורה והענייני עמה, שיוחסו בכל המקרים לעומד בראשה:

הסוכנות שודרגה מאוד חזק במלחמה הזאת. זאת אומרת, [זאב] ביילסקי עשה עבודה מדהימה... הוא הרים אותה מאוד יפה למעלה... לא נצליח לגייס כספים כאלה גדולים בשנים הבאות (משה).

ד. דיון וסיכום

במבט לאחור, נראה כי ארבעה עשר המרואיינים והמרואיינות שהשתתפו במחקר מאמינים שהם מייצגים את העולם החדש – עולם של יצירתיות, של "כסף גדול" ושל חדשנות. מנקודת מבט זו הם מתבוננים בעיניים ביקורתיות, לעתים "אבהיות" או "אימהיות", על אלו שנותרו מאחור; על הממשלה שאינה ממלאת את תפקידיה הבסיסיים ביותר, על הפילנתרופים המסורתיים, אלו שרק כותבים צ'קים, ועל ארגוני המגזר השלישי, שחלקם מסואבים וחלקם עושים עבודת קודש, אך לא מקצועית מספיק. בדרך שאינה יודעת פשרות,¹⁵ הם מציעים לכל אלו לאמץ את הכלים שהצליחו לסייע בידם במגזר העסקי והביאו להם את העושר הגדול שבו הם משתמשים עכשיו בפעילותם הפילנתרופית. הכלים הללו, שכונסו בעבודה זו תחת המושג פילנתרופיה רציונלית, תואמים במידה רבה את אלו שבהם משתמשים עמיתיהם של המרואיינים בפילנתרופיית הסיכון האמריקנית. פילנתרופיה זו מבוססת על השקעה ביעדים ממוקדים ומוגדרים ולא במספר רב של יעדים; היא מתמקדת בגורמים לבעיות החברתיות ולא בתסמיניהן. התרומה אינה נמדדת רק כסף, אלא גם בזמן, במעורבות אישית ובסיוע במיומנויות ניהוליות ועסקיות ובקשרים אישיים. פילנתרופיה זו משקיעה בתכניות לטווח ארוך ובפיתוח של כלי מדידה והערכה. ראשיתה בתכנון ובזיהוי צרכים, המשכה בקביעת יעדים אסטרטגיים ופרקטיים, ואחריתה בהפסקת התמיכה המאורגנת בהתאם לאסטרטגיות של אקזיט.

עד כה, יש לזכור, טרם נערך מחקר המעריך את מידת האפקטיביות של הפרקטיקות הללו בזירה הפילנתרופית בישראל. עם זאת, דומה שכבר עתה אפשר לזהות לפחות שני יתרונות פוטנציאליים חשובים ביישום הפרקטיקות הללו. ראשית, בכוחן לקדם התנהגות פילנתרופית אפקטיבית המבוססת על מחויבות אישית ארוכת טווח ומכוונת-תוצאות של תורמים, התנהגות שאינה רואה בעזרה לאחרים עניין של העברת כספים בלבד. שנית, התביעה של אנשי עסקים מעצמם ומאחרים לנהוג בהתאם לפרקטיקות שמציעה הפילנתרופיה הרציונלית יכולה להעניק לגיטימציה לפרקטיקות הללו ובכך לשפר את ההתנהגות הפילנתרופית בפרט ואת זו של עמותות ושל ארגונים במגזר השלישי בכלל. למשל, הבקשה להגדיר תוצאות במונחים של "החזר חברתי" יכולה לתמוך בפיתוח של מדדים להערכה, ואילו אסטרטגיית האקזיט יכולה לקדם חשיבה פרואקטיבית התומכת בהתנהגות בהתאם ליעדים ברורים, ולהגדיר את היחסים שבין התורמים למקבלי התרומה כיחסים זמניים, המסתיימים לאחר שהושגו היעדים שהוצבו מראש.

¹⁵ מנקודת מבט זו אפשר להבין מה גרם לאנשי ועדת דוברת לא לשתף את המורים בגיבוש מסקנות הדוח. גם כאן, כך אפשר לשער, גבל הרצון הטוב במידה של יהירות והתנשאות, לצד ניסיון לכפות את מודל החשיבה העסקי על מערכת החינוך כולה. ראו יונה ודהאן, 2006א; 2006ב.

עם זאת, ייזום וניהול של פרויקטים חינוכיים וחברתיים בידי אנשי עסקים, הנעזרים בפרקטיקות שהתפתחו בשוק העסקי ושועתקו בתוכו בהתאם לצרכיו המשתנים, מעלים כמה שאלות. למשל, האם המרואיינים למחקר זה מבינים מספיק את הדקויות התרבותיות של המגזר השלישי? האם הם ערים לזמן הדרוש להתפתחות של שינוי חברתי, או של פרויקט חברתי או חינוכי? האם הם מודעים לערכים שאנשים במגזר הזה משמרים? האם נכון לדבר על "החזר חברתי" כשם שמדברים על החזר כספי, או במילים אחרות: האם הכול מדיד? האם אפשר בכלל לכמת עבודה חברתית או חינוכית כשם שמכמתים הצלחה במגזר העסקי? הלא עבודה במגזר השלישי כלל אינה דומה לפיתוח מוצר חדש, ליצירת אתר ברשת או לרכישת חברה חדשה – עיסוקים המייצגים את עולם התוכן שממנו המרואיינים מגיעים. האם המרואיינים, המעורבים בפעילות הפילנתרופית זמן קצר מאוד באופן יחסי, מכירים או יודעים לאבחן את הצרכים של מקבלי התרומה שלהם? האם מעורבותם הישירה בפעילות הפילנתרופית היא חיובית כולה? האין זה מוטב לפעול בעזרת אנשי מקצוע ומומחים שצמחו במגזר השלישי? האם נוסף על פיתוח עסקי, ייזום פתרונות חברתיים ומדידה מהירה של תוצאות, המרואיינים עוסקים גם בפיתוח מנהיגות חברתית? (יש לציין כי מהראיונות עצמם לא התקבלה ראיה לכך). ובכלל, האם ההתייחסות מכוונת-השוק של המרואיינים שהשתתפו במחקר אינה יוצרת תהליכי אינסטרומנטליזציה של התחום החברתי-חינוכי, או חמור מכך, של מקבלי התרומה, רובם תלמידים וסטודנטים? האם ההתייחסות אל מושאי התרומה הצעירים כאל אובייקטים להשקעה ("אני משקיע... [ב]ליצר אנשים שיכולים לתת פילנתרופיה", גיל), או כאל חפצים האמורים להשתלב בשוק העבודה המקומי ובכלכלה הגלובלית ("אנחנו עוזרים לפריפריה להיכנס לעידן גלובלי", רבקה), ובכך להניב החזר להשקעה ("ואתה מודד במה להשקיע, לא בכמה זקוקים אלא מה יהיה ההחזר", אייל), יכולה לפתח אדם חושב – זה המוגדר בביקורת המצוינת של יוסי יונה ויוסי דהאן על דוברת (2006: 121) "[בעל] יכולות אינטלקטואליות, רוחניות, אסתטיות, רגשיות וחברתיות"¹⁶

למרות הרעננות שמביאה עמה החדירה הניהולית-עסקית הרציונלית למגזר השלישי בישראל, תופעה זו אינה חדשה לגמרי. יש לזכור כי חלק גדול מהעומדים בראש עמותות וארגוני מגזר שלישי בישראל, וכן יועצים ארגוניים העובדים עמם, הם בעלי תואר אקדמי בלימודי ארגון וניהול שרכשו במחלקות לסוציולוגיה ולאנתרופולוגיה ולפסיכולוגיה או בבתי הספר לעבודה סוציאלית. מושגים כמו אסטרטגיה, הצבת מטרות ויעדים או מדידה והערכה, לא זו בלבד שאינם עניין חדש בעבור אנשים אלו ובעבור הארגונים שהם מנהלים,

¹⁶ הוויכוח על אופיו האינסטרומנטלי של החינוך אינו חדש. אחד מביטוייו החשובים של הוויכוח, לפחות בעידן המודרני, ניכר בתגובה של אנשי חינוך ושל אינטלקטואלים לעלייה של החינוך המקצועי, האינסטרומנטלי בעיקרו, שהצמיחה המהפכה התעשייתית במאה התשע עשרה באירופה (יונהמן, 2006).

אלא שהם אף פיתחו והתאימו אותם לצרכיו המיוחדים של המגזר השלישי. מדגם חלקי של ארגונים מסוג זה כולל את הקרן החדשה לישראל וארגון שתיל בתוכה, האגודה לזכויות האזרח, עמותת ידיד וקרן אייסי. לארגונים אלו חסר הידע העסקי והכלכלי שבידי אנשי עסקים כמו המרואיינים למחקר זה, אולם הם מחזיקים במומחיות מרשימה בכל הקשור לניהול ארגונים ואנשים הפועלים במרחב החברתי. מומחיות זו כוללת למשל הערכה ומדידה של פרויקטים קהילתיים וחינוכיים, הצבת מטרות לפרויקטים מסוג זה והתערבות ארגונית בתהליכים קבוצתיים ואישיים. בהקשר זה טוען פיליפ יוהנסון (Johansson, 1999), כשהוא דן בחדירה של רעיונות מהמגזר השני ומפילנתרופיית הסיכון למגזר השלישי בארצות הברית, שתהיה זו טעות לחשוב על הכניסה של גורמים מהמגזר העסקי לפילנתרופיה במונחים של החלפת הישן בחדש. לדבריו, חשיבה כזאת היא בזבוז של ניסיון בעל ערך שצברו שני הצדדים. הפילנתרופיה, כמו כל שדה, היא עניין נלמד ומתפתח, והפילנתרופיה הרציונלית שמביאים עמם אנשי העסקים צריכה להוסיף לה ולא לסלקה. גיים קולינס (Collins, 2007) אף מציע למגזר העסקי ללמוד מן המגזר השלישי איך לנהל אנשים בדרך חדורת התלהבות ("with passion") למען מטרות חברתיות אמיתיות.

הניהול העסקי הרציונלי, המארגן את הפעילות הפילנתרופית של המרואיינים, מגלם במידה רבה את התפוצה המואצת של פרקטיקות וערכים ניהוליים מערביים – רובם המוחלט אמריקניים וחלקם הקטן יפניים ומערב אירופיים – אל העולם כולו. תפוצה זו קשורה, כפי שמראים חוקרים בתחום של "ניהול חוצה תרבות" (Cross Cultural Management), לתהליך כפול של גלובליזציה ניהולית (Shimoni with Bergman, 2006). חלקו האחד של התהליך מקדם מגמות ניהוליות-תרבותיות הומוגניות, כאשר בתהליך של איזומורפיזם, מנהלים מכל רחבי העולם רוכשים פרקטיקות וערכים ארגוניים-ניהוליים רציונליים כגון דיוק, תכנון וניהול המכוון לתוצאות. הם רוכשים את הפרקטיקות ואת הערכים הללו בבתי ספר למנהל עסקים, שתכניות הלימודים שלהם פותחו רובן ככולן בארצות הברית, או באינטראקציות עם עמיתים עסקיים ממדינות שונות, ומפיצים אותם ברחבי העולם. חלקו האחר של התהליך מקדם דווקא מגמות ניהוליות-תרבותיות הטרונגיות. אותם מנהלים מקומיים מעניקים לפרקטיקות ולערכים הניהוליים הללו משמעות חדשה, כשהם משלבים אותם בסביבה המקומית. האנתרופולוגיה מגדירה את התהליך הזה בשם "רה-קונטקסטואליזציה" (Shimoni, 2008) (re-contextualization). המרואיינים למחקר זה מתנהגים במידה רבה כמו אותם מנהלים מקומיים ואף מוסיפים להם. כשהם מיישמים

את הפרקטיקות ואת הרעיונות העסקיים-ניהוליים המערביים בפילנתרופיה המקומית, הם משעתקים את ההומוגניות הגלובלית גם למגזרים הראשון והשלישי ולא רק למגזר השני, העסקי. וביתר פירוט, השימוש שעושים המרואיינים, כולם אנשי עסקים, בפרקטיקות אלו לניהול היוזמות הפילנתרופיות שלהם מייצג את ההשתלבות של ישראל בסדר הנאו-ליברלי הגלובלי המבוזר, התחרותי, ההישגי, האינדיבידואלי והמכוון-שוק. עם זאת, פרקטיקות אלו, שפותחו בתנאים של שוק תחרותי כדי לקדם אינטרסים פרטיים ועושר אישי, מקבלות משמעות חדשה כשהן משמשות את המרואיינים להבניה של מחויבות קהילתית והשתתפות קולקטיבית.

השימוש בפרקטיקות הניהוליות-עסקיות לקידום מחויבות קהילתית ולחזיון המדינה ממחיש גם את העובדה שהחברה הישראלית אינה משוחררת מהקולקטיביזם מבחינה אידיאולוגית, תרבותית וחברתית. המדינה, ולא השוק, היא המקור המרכזי לזהות. במובן זה, מעורבותם של המרואיינים בפילנתרופיה הישראלית היא ביטוי לכך שהסיפור הציוני-מקומי הקולקטיביסטי והסיפור הגלובלי, האינדיבידואליסטי והנאו-ליברלי אינם מקיימים בניהם יחסים ליניאריים, כרונולוגיים, שבהם תחילתו של האחד (הסיפור הגלובלי) מסמלת את דעיכתו של האחר (הסיפור הציוני-מקומי). תחת זאת, יש ביניהם יחסים פרדיגמטיים, יחסים של דו-קיום, שבהם הסיפור הציוני הקולקטיביסטי לא רק מסרב להתחסל, אלא הוא מארגן, מתעל ומפרש את החדירה הגלובלית הנאו-ליברלית והאינדיבידואליסטית במונחים שלו ומשתמש בה לצרכיו המקומיים. כאן אפשר רק לשער שהפילנתרופיה הפטריוטית, כלומר הניסיון של המרואיינים לייצר לכידות חברתית וקולקטיב חזק ויציב, מייצגת לא רק תגובה ישראלית מקומית לתהליכים מקומיים ואזוריים כגון רצח רבין, התפרקות תהליך אוסלו ומלחמת לבנון, כפי שהוצע במהלך העבודה, אלא גם תגובה לשיבוש התרבותי שמביאה עמה החדירה הגלובלית הנאו-ליברלית למרחב התרבותי הישראלי, בדמות ערכים אינדיבידואליים כגון נהנתנות, הישגיות ואינטרס אישי.

מזווית זו אפשר לראות בפילנתרופיה הפטריוטית הצגה עצמית של מצבה האזרחי של החברה הישראלית;¹⁷ חברה שרוצה להיות חברה אזרחית, ועם זאת מקדמת מודל שמרני ומוגבל של אזרחות, שאינו שואף דווקא לטוב האישי או הקבוצתי (זכויות, קניין, זהויות ספציפיות), מודל שבו אזרחות מזוהה בעיקר עם תרומה לקולקטיב הלאומי. פילנתרופיה זו היא פילנתרופיה ציונית-לאומית בעיקרה, המחפשת את הדומה ולא את המפריד ומנסה במוצהר להימנע מלאתגר את הסדר המדינתי הקיים. כשהיא בוחרת להשקיע בעיקר

¹⁷ הסבר לגיטימי לא פחות יראה בפילנתרופיה הקולקטיבית תוצר של חשיבה ניהולית מבנית-מערכתית, המניחה שכדי לחולל שינוי חברתי לא די לטפל בפרטים (בקבוצות, ביחידים או באזורים גיאוגרפיים מסוימים), אלא יש להביא לשיפור המכלול ברמת המדינה – למשל תמיכה במערכת החינוך, פיתוח מקומות עבודה וצמצום הפערים בין המרכז לפריפריה.

בפרויקטים חינוכיים וקהילתיים המבוססים על שיחי הזהות הקולקטיביים המוכרים, עוסקת פילנתרופיה זו בייצור אזרחים ממושמיים שתפקידם לצמוח "נכון" בתוך הסדר הקיים. בכך היא משמשת מעין מנגנון חֶבְרוֹת לאומי, הדוחק לשוליים את פוליטיקת הזהות בישראל ומשתיק מחדש שונות אתניות ותרבותיות מקומיות. דוגמאות לכך הן השימוש התכוף של המרואיינים במושג המכליל "פריפריה" וסירובם העיקש לתמוך בזכויות של יחידים או של קבוצות אתניות, לצד הדאגה שהם מביעים לכוחה הכלכלי ולחוסנה של ישראל אל מול האיומים הכלכליים הגלובליים החיצוניים. אם כן, זו איננה פילנתרופיה של צדקה או של חמלה, הממוקדת במתן כספים לרווחתם של יחידים, והיא גם איננה פילנתרופיה ליברלית הנלחמת על מעמדם האזרחי של מקבלי התרומה ועל זכויותיהם האישיות (Roche, 1987: 363). זוהי פילנתרופיה רציונלית, נאו-ליברלית, חופשית מבחינה כלכלית אולם שמרנית מבחינה חברתית. פילנתרופיה זו מונעת בידי מומחים לעסקים היודעים להפעיל כלים ניהוליים מתקדמים כדי ליצור פילנתרופיה אפקטיבית, חסכנית במשאבים ומכוונת-תוצאה, כזאת המאמינה שרווחתם של יחידים תלויה בראש ובראשונה בשינוי כלכלי-חברתי קולקטיבי.¹⁸

הפילנתרופיה של המרואיינים שהשתתפו במחקר משקפת, כך נראה, את תהליכי השינוי וההמשכיות במבנה ובתכנים של האליטה השלטת בישראל, שהמרואיינים למחקר זה הם מנציגיה הבולטים.¹⁹ בשונה מן האליטה הישנה, הם אינם מחזיקים בהון מפלגתי, והכלכלה הנאו-ליברלית שהם מאמינים בה תומכת במעורבות ממשלתית מוגבלת. עם זאת, בדומה לאליטה הישנה, הרוב המוחלט של המרואיינים הם יהודים, ציונים וחילונים, המארגנים את השליטה שלהם על ההון הכלכלי בישראל (רם, 2002) בתוך שיח ממלכתי לאומי-מדינתי מאחד, הדוחק לשוליים שיחים השואפים לייצג את האינטרסים של יחידים או של קבוצות. במילים אחרות, המרואיינים מייצגים את האליטה הישראלית החדשה, שידה האחת משתמשת בכלכלה הנאו-ליברלית המבוססת על ערכים אינדיבידואליים, הישגיים ותחרותיים, וידה האחרת נעזרת ברטוריקה הממלכתית של האליטה הישנה, המבוססת על קולקטיביזם, על תרומה לכלל, על אחדות ועל אחידות.

¹⁸ גישה זו מזכירה במאפייניה פרויקטים נאו-ליברליים להתמודדות עם עוני שפותחו בעולם ב-15 השנים האחרונות, כשבמרכזם המושג "מדיניות רציונלית" – למשל המדיניות החברתית בבריטניה ומדיניות צמצום העוני של האיחוד האירופי ושל הבנק העולמי (ראו גוטליב, 2003). המדיניות הרציונלית של הבנק העולמי, לדוגמה, נמנעת מתשלומי העברה ישירים לעניים ופונה לפיתוח תכניות המכוונות לטיפול בבעיות מבניות ומערכתיות של קבוצות באזורים מוכי עוני. תכניות אלו, הנשענות על אינדיקטורים מוגדרים מראש למדידת הצלחה, מבוססות בין היתר על הרחבת ההזדמנויות לפעילות כלכלית של עניים, על יצירת תהליכי העצמה ועל עידוד חסרי התעסוקה להשתלב בשוק העבודה.

¹⁹ השתתפות מוכחת בפילנתרופיה מקנה כיום, כך נדמה, חבירות לגיטימית באליטה הכלכלית השלטת.

מנקודת מבט זו אפשר להבין מדוע המרואיינים מזמינים את הממשלה ליטול חלק בוויסות הכולל של הפעילות הפילנתרופית בישראל ומדוע הם רואים בכך עניין מובן מאליה ולא בעייתי, בניגוד מוחלט לעמיתיהם בפילנתרופיית הסיכון האמריקנית. כפי שראינו, המרואיינים מצפים מן הממשלה לפעול כמדינת רווחה ולשפר את השירותים שהיא מספקת, ותובעים ממנה לשמש גוף מרכזי שמתפקידו לכוון את הפעילות הפילנתרופית הכוללת בישראל. תביעה זו מייצגת, כך נדמה, ויתור של המרואיינים על האפשרות לעשות יותר מן הדבר שהם חוששים ממנו יותר מכול: לתפקד ככותבי צ'קים. הם מוותרים למעשה על הזכות לקבוע את סדר היום האזרחי בישראל בענייני חינוך, חברה ורווחה, ואת סדרי העדיפויות בו. כמובן, גם כיום הממשלה היא גורם מווסת במידה מסוימת, באמצעות סעיף 46 לפקודת מס הכנסה וחוק העמותות שעליו מפקח רשם העמותות ממשרד הפנים. גורמים אלו מעניקים למדינה כוח פוטנציאלי לקדם יוזמות פילנתרופיות, לעכבן ואף לשלול אותן – למשל אם הן עוברות על החוק או מאיימות על ביטחון המדינה, עניין הנתון כמובן לפרשנות. עם זאת, הסכמה מפורשת של הפילנתרופיה שהמדינה תווסת את פעילותה מייצגת במידה רבה קואופטיציה מרצון של הפילנתרופיה על ידי המדינה, העלולה בסופו של דבר ליצור תלות של הפילנתרופיה ושל המגזר השלישי כולו במדינה, ולעכב ואף למנוע תהליכים של שינוי חברתי. הסכמה כזאת עלולה לאפשר לממשלה, או לגורמים בתוכה, לנצל את המנדט שהיא מקבלת חינם מהפילנתרופיה לחיסכון בהוצאותיה על שירותי רווחה ועל פרויקטים אזרחיים רבים, הקשורים למשל לאיכות הסביבה וליכויות אזרח, ולהכפיף את ההחלטה על קידום פרויקטים אלו לשיקולים פוליטיים-מגזריים או אידיאולוגיים בלבד, המשוחררים מלחצים אזרחיים מצד גורמים פילנתרופיים.²⁰

בעולם הפילנתרופי היהודי, למשל, הבינו זה כבר שכדאי שנתב ההזרמה של כספים המגיעים לישראל יעקוף את הסוכנויות הממשלתיות הרשמיות ויהיה משוחרר מסדרי העדיפות שלהן. ביטוי עדכני למגמה זו אפשר למצוא באיום שהשמיעו לאחרונה תורמים יהודים להפסיק לתרום לסוכנות היהודית ולהפנות את תרומותיהם ישירות לפרויקטים עצמאיים, אם זו לא "תסיר כל זיקה פוליטית מפעילותה" ולא תתנתק מן ההסתדרות הציונית, שהיצוג המפלגתי שלה בישראל הוא גבוה (פפר, 2007).

דומה שאין דרך טובה יותר להציג את הסיכון הכרוך בעירוב המדינה מתיאור המקרים של "התכנית להכשרת פעילי ציבור" ושל קרן אייסף, שני הפרויקטים הפילנתרופיים החינוכיים הגדולים ביותר בשלושת העשורים האחרונים, הפועלים לקידום

²⁰ ראו בהקשר זה את דיונו של בנימין גדרון (2007) ביחסים שבין המדינה למגזר השלישי.

סטודנטים משכונות שיקום ומעיירות פיתוח. ראשית דרכם של שני הפרויקטים הללו הייתה דומה יחסית. כדי לקדם תהליכים של אפליה מתקנת, החליטו שני אנשי ממון ממוצא "ספרדי", נסים גאון ואדמונד ספרא, להעביר מכספם לטובת סטודנטים ישראלים, דור שני של יהודים שהיגרו לישראל מארצות ערב והאסלאם. נסים גאון העביר כספים לסטודנטים בתכנית להכשרת פעילי ציבור דרך המנגנון הניהולי של הסוכנות היהודית (נוסף על כספים שהעבירו משרד החינוך ומשרד השיכון). אדמונד ספרא, לעומת זאת, מימן את קרן אייסף באופן אישי, כמעט בלי לשתף גורמים ממסדיים. התכנית להכשרת פעילי ציבור, שוויתרה על עצמאותה והפקידה עצמה בידי הסוכנות היהודית ובידי גופים ממשלתיים, הייתה נתונה באופן קבוע לאיומי סגירה, בהתאם לגחמותיהם של מנהלי מחלקות ואגפים בסוכנות – רובם מינויים פוליטיים – עד שפורקה לבסוף בידי יושב ראש הסוכנות.²¹ קרן אייסף, ששמרה על עצמאותה המלאה, תומכת כיום בקרוב לאלף סטודנטים הלומדים לתארים שונים באוניברסיטאות בישראל ובעולם, והיא שומרת על החזון הבראשיתי שלה. "אסור להכפיף את העבודה האזרחית לעיריות, ללשכות הרווחה, לארגוני הרווחה, וגם לא להקים מיניסטרויון מיוחד לעבודה אזרחית", טוען אולריך בק (2002: 142). לדבריו, "לא רק שבדרך זו תתמסד השליטה הממלכתית, אלא גם משום שהעבודה האזרחית אמורה לעמוד בניגוד לחוסר הדמיון המאורגן של המנהל העירוני, לשכות התעסוקה, לשכות הסעד ואחרים" (שם). אמר ולא נוסף!

אעיר כמה הערות פרקטיות. אף שכל המרואיינים שהשתתפו במחקר פועלים דרך קרנות פרטיות שהקימו, מדבריהם עולה שהם פתוחים לשיתוף פעולה ולתרומה למטרות שהם מאמינים בהן. נראה שמגייסי כספים או ארגוני מגזר שלישי המעוניינים לקבל את תמיכתם צריכים להציג (או לבנות) את הארגונים שהם מייצגים כמכווני-תוצאה. לשם כך עליהם להגדיר מהי הצלחה ארגונית ולעצב לארגונים שלהם חזון, מטרות ויעדים, שהדרך להשגתם מבוססת על מערך של כללים והסדרים ארגוניים ברורים כגון הערכה ומדידה, שקיפות ותהליכים מסודרים של קבלת החלטות. נוסף על כך, חשוב להראות לתורמים הפוטנציאליים היכן הם יוכלו להיות מעורבים ולהשפיע באופן אישי. כמו כן, ארגונים, קרנות או עמותות המונהגים בידי דמות כריזמטית, "כאלו שאפשר לעשות אתם עסקים" – גמישים בקבלת ההחלטות שלהם, חסכנים בהוצאותיהם ובעלי ניסיון במגזר השלישי – ייחשבו לשותפים טובים ויגדילו את סיכוייהם לקבל תמיכה. אוכלוסיית תורמים, הדומה במאפייניה לקבוצת המרואיינים למחקר זה, תהיה גם מעוניינת, ככל הנראה, בפרויקטים

²¹ התכנית להכשרת פעילי ציבור ממשיכה לפעול באוניברסיטה העברית תחת שם אחר ובבעלות של תורם פרטי שאף השתתף במחקר זה.

חינוכיים וחברתיים המבוססים על קבוצות חזקות של צעירים, תלמידים או סטודנטים מצטיינים מקהילות מוחלשות. פרויקטים פילנתרופיים בקרב אוכלוסייה זו צריכים להיות מבוססים על תהליכים ארגוניים וחברתיים המקדמים העצמה אישית וקהילתית, הכוללת השתתפות. לעומת זאת, אפשר לשער שפרויקטים חד-פעמיים, העוסקים בהזנה או בהעברת כספים ישירה לנזקקים, יקבלו לרוב סיוע שולי, אם בכלל; כך גם פרויקטים של סגור, שעיקרם זכויות של יחידים או של קבוצות. כזה יהיה גם גורלם של פרויקטים רב-תרבותיים, שעניינם שמירה של זכויות אתניות וטיפוחן. התורמים הפוטנציאליים יראו בפרויקטים אלו איום על שלמות הקולקטיב הישראלי הציוני-חילוני, ועל כן הם יזכו ככל הנראה לתגובות צוננות.

לא לכל מבקש תרומה יש העונג לבחור מי יממן אותו, כפי שטוען פול פירסטנברג (Firstenberg, 2003: 110, 111) בספר המטפל היטב בהיבטים הפרקטיים של הפילנתרופיה הרציונלית, ועם זאת דומה שכל מבקש תרומה חייב לערוך בדיקה מסודרת של התורם הפוטנציאלי שאליו הוא פונה. בדיקה זו חשובה בראש ובראשונה כדי לברר את סיכויי ההתגייסות של התורם, ובהמשך כדי לבנות עמו יחסים אפקטיביים. מתאורי המרואיינים אפשר ללמוד למשל שכדאי לבדוק עד כמה מעורבותו של התורם עמוקה, עד כמה הוא מאפשר את מעורבותם של אחרים, מי החברים בצוות שהוא מביא עמו ועד כמה היה התורם אפקטיבי ביוזמות אחרות.

עבודה זו מלמדת במידה רבה גם על צורך במחקר נוסף לברור גבולותיה ומאפייניה של הפילנתרופיה החדשה בישראל. תחילה, דומה שלאחר כעשור של פעילות אינטנסיבית של תורמים מן המגזר העסקי בזירת הפילנתרופיה בישראל, חשוב לערוך מחקר הערכה חיצוני, עצמאי ממחקרי ההערכה של הקרנות עצמן, במטרה לבחון את ההצלחה של הפרויקטים שהם מפעילים. מחקר נוסף בקרב אנשי עסקים העוסקים בפעילות פילנתרופית יבחן לא רק את ההשפעה של עולם העסקים על הפילנתרופיה, אלא גם את ההשפעה של הפילנתרופיה על דרך ניהולם של עסקים במגזר השני. בעקבות ממצאים מועטים שעלו מן הראיונות לעבודה זו, אני מציע לערוך מחקר שיתמקד בפירוק המגזר העסקי לתחומיו השונים כדי לבחון את אופי התרומה הספציפית של כל תחום לניהול יוזמות פילנתרופיות. אנשי עסקים המפעילים קרנות הון סיכון, כלומר כאלה שהצלחתם מתקבלת במידה רבה דרך אחרים, טו, על פי השערת המחקר, ליזום שיתופי פעולה בפעילותם הפילנתרופית יותר מיזמי היי-טק, הפועלים באופן עצמאי להשרדותם היומיומית. מחקר אחר יבחן כיצד פילנתרופיה המיוצרת בידי

אנשי עסקים החושבים במונחים נאו-ליברליים, ולא במונחים של צדקה ורווחה, משפיעה על דיוקנה של החברה האזרחית בישראל. מחקר נוסף שראוי לערוך יעמיק יותר בחקר היחסים שבין הממשלה לפילנתרופיה – נושא שהתחלתי לדון בו בעבודה זו – ולא רק ביחסים שבין הממשלה למגזר השלישי – נושא שנידון רבות במחקר – ויציע פתרונות למיסוד קשרים אפקטיביים ביניהם.

לסיום, דומה שכמו במקרה של כל טקסט אחר, גם המשמעויות שמשפיקת עבודת מחקר זו תלויות במידה רבה במתבונן, יהיה זה כותב העבודה או הקוראים. מכאן אני מציע שתי קריאות מסכמות לממצאים העולים מן העבודה, שגם הן נתונות כמובן למשא ומתן ולפרשות. הקריאה הראשונה תראה את הפילנתרופים שרואיינו כמי שעושים עבודת קודש – אנשים אשר במצב הנאו-ליברלי הקיים, מצב של התפרקות מתמשכת של מדינת הרווחה הישראלית ושל צמיחה מהירה של הפערים החברתיים והכלכליים, מקצים מכספם לטובת אלו שלא הצליחו "להדביק את הקצב". הקריאה השנייה תצביע על המרואיינים כמי שאחראים ישירות לפיתוח ולשימורו של המצב הנאו-ליברלי ולערכים הנלווים אליו, ומשום כך גם למצבם של הנזקקים. על פי הגישה השנייה, המרואיינים מגלמים בהתנהגותם, ולמעשה מייצרים, תהליכי רציונליזציה של החברה הישראלית, לפחות בשלושה מישורים. המישור הראשון יראה בעמדה החינוכית מכוונת-השוק, המנחה את המרואיינים בפעילותם עם תלמידים ועם סטודנטים, עמדה המקדמת את האינסטרומנטליות של החינוך בישראל, עמדה שיעדה הסופי אינו התלמידים או החינוך כשלעצמו, אלא שילובם של התלמידים בשוק העבודה. במישור השני, ההחדרה של החשיבה הנאו-ליברלית לישראל בידי המרואיינים נחשבת לכלי ההופך את היחסים הבין-אישיים בחברה הישראלית לרציונליים ולמחושבים יותר, כלומר למבוססים בעיקר על אינטרסים ועל רווח אישי, ופחות על מחויבות חברתית לשמה. במישור שלישי, היישום של פרקטיקות עסקיות-ניהוליות רציונליות בידי המרואיינים בפעילותם הפילנתרופית נחשב אחראי להסחרה של הפילנתרופיה עצמה ולהפיכתה מפילנתרופיה רגשית, המבוססת על רצון טוב (לפחות כפי שהובנה עד כה), לפילנתרופיה מתוכננת יותר, מאורגנת, אפקטיבית, יעילה וכמובן – ממצבת.

רשימת קריאה

- אורון, י', 1993. זהות יהודית-ישראלית, תל אביב: ספרית פועלים.
- אלפסי, י', 2007. "עושר ואושר?", מעריב עסקים, 26.9.2007, עמ' 34-38.
- בורק, י', 2007. האם שימפנזים חושבים על פרישה: להצליח כנגד חוקי הטבע - המפגש המרתק בין פסיכולוגיה, אבולוציה ועסקים, תל אביב: כנרת זמורה-ביתן.
- בן-אליעזר, א', 1999. "האם מתהווה חברה אזרחית בישראל? פוליטיקה וזהות בעמותות החדשות", סוציולוגיה ישראלית, ב(1): 51-97.
- בק, א', 2002. עולם חדש יפה: מודל של חברה אזרחית, תל אביב: הקיבוץ המאוחד.
- גדרון, ב', 2007. "המאפיינים, התפקידים ותחומי האחריות של ארגוני המגזר השלישי", אקדמיה, 18: 11-15.
- גוטליב, ד', 2003. "עקרונות למדיניות למאבק בעוני", ירושלים: בנק ישראל ואוניברסיטת בן גוריון בנגב, <http://www.bankisrael.gov.il/deptdata/papers/paper07h.pdf>.
- גוטסמן, א', 2007. "המלצת השקעה בחינוך הנוער בישראל: 100% תשואה חברתית", שוק ההון, 77: 12-15.
- גידנס, א', 2000. הדרך השלישית: תחייתה של הסוציאל-דמוקרטיה, תל אביב: ידיעות אחרונות.
- גל, ג', 2002. "מדיניות חברתית בישראל", מפנה, 38: 25-27.
- גרינברג, ל', 2007. שלום מזומיין, שיח מלחמה: כשל המנהיגות, הפוליטיקה והדמוקרטיה בישראל 1992-2006, תל אביב: רסלינג.
- דהאן, י', וי' יונה, 2006א. "דוח דוברת: על המהפכה הניאו-ליברלית בחינוך", תיאוריה וביקורת, 27: 11-38.
- , 2006ב. "דוח דוברת, שוויון הזדמנויות והמציאות בישראל", תיאוריה וביקורת, 28: 101-125.
- דורון, א', 2002. "דבקות באורתודוקסיה כלכלית לא תוציא את המשק מהמשבר", מפנה, 38: 23-25.
- ואצלאוויק, פ', ג"ה ויקלונד, ור' פיש, 1979. שינוי: עקרונות של יצירת בעיות ושל פתרון בעיות, תל אביב: ספריית פועלים.
- יונהמן, י', 2006. "שוויון הזדמנויות: הזדמנויות למה?", <http://www.itu.org.il/Index.asp?A=7013&CategoryID=970&Page=1>.

Anheier, H. K., and R. List, 2005. *A Dictionary of Civil Society, Philanthropy, and the Non-Profit Sector* (1st ed.), New York: Taylor and Francis Routledge.

Blodget, H., 2006. "Why Venture Philanthropy is Important, Even if it Sounds Ridiculous?" *Slate Magazine*, <http://www.slate.com/id/2153457/>.

Boje, D. M., 1991. "The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm," *Administrative Science Quarterly*, (36)1: 106–126.

Brower, B., 2001. *The New Philanthropists and the Emergence of Venture Philanthropy*, Washington: The Center for Strategic and International Studies (CSIS).

Brown, E., 2000. "Wealth, Taxes, and New Philanthropists," *Research Paper*, 2, California: University of Southern California, The Center on Philanthropy and Public Policy, pp. 1–11.

Carington, D., 2003. "Venture Philanthropy: A New Concept or an Old Idea Re-Wrapped?" <http://www.evpa.eu.com/downloads/VenturePhilanthropybyDavidCarington.pdf>.

Collins, J., 2007. "Why Should We Learn with the Third Sector?" *Progressive Managers' Network*, <http://progmanager.wordpress.com/2007/10/16/why-should-we-learn-with-the-third-sector>.

Davis, L., and N. Etchart, 2002. "Venture Philanthropy: Panacea or Snake Oil?" *MicroEnterprise Americas*, Autumn: 59–61, <http://www.nesst.org/docs/IADB%20Microenterprise%20Americas%20NESST%202002%20ENGLISH.pdf>.

DiMaggio, P., and W. W. Powell, 1983. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review*, 48: 147–160.

Ealy, T. L., 2005. "The Philanthropic Enterprise: Reassessing the Means and Ends of Philanthropy," *Economic Affairs*, 25 (2): 2–4.

Firstenberg, B. P., 2003. *Philanthropy's Challenge: Building Nonprofit Capacity through Venture Grantmaking*, New York: The Foundation Center.

יפה, א', 2007. "פילנתרופיה ומגזר שלישי: מגזר בתוך מגזר", הרצאה בכנס "פילנתרופיה בישראל: בעד ונגד מדיניות ממשלתית בנושא הפילנתרופיה", גוינט ישראל, ירושלים, 19.4.2007.

יער, א', וז' שביט, 2003. "חברה מרובת שסעים", בתוך: "אפרים ושי זאב (עורכים), מגמות בחברה הישראלית, כרך ב, תל אביב: האוניברסיטה הפתוחה, עמ' 1105–1196.

לוי, ת', 2007. "פילנתרופיה יהודית בערי נמל קולוניאליות: המקרים של אלכסנדריה ובומביי", מאמר בהכנה, וולטהאם, מסצ'וסטס: אוניברסיטת ברנדייס.

נידל-שמעוני, ב', 2007. עידוד מעורבות והתנדבות של אזרחים: מודרך לניהול מתנדבים בעמותות המגזר השלישי ובמסגרות התנדבות בישראל, ירושלים: שתיל, גוינט ישראל, מרכז ציפורי ועיריית ירושלים.

סבירסקי, ש', 1981. לא נחשלים אלא מנוחשלים: ניתוח סוציולוגי ושיחות עם פעילים ופעילות, חיפה: מחברות למחקר ולביקורת.

סילבר, א', 2007. "כריזמה ובניית מוסדות בשדה פילנתרופי בהתהוות: המקרה הישראלי", בתוך: ח' הרצוג, ט' כוכבי ושי צלניקר (עורכים), דורות, מרחבים, זהויות: מבטים עכשוויים על חברה ותרבות בישראל, לשמואל נח אייזנשטדט בהגיעו לגבורות, מכון ון ליר בירושלים והקיבוץ המאוחד: ירושלים ותל אביב, עמ' 261–282.

פלד, י', וגי שפיר, 2005. מיהו ישראלי: הדינמיקה של אזרחיות מורכבת, תל אביב: אוניברסיטת תל אביב.

פפר, א', 2007. "תורמים בולטים מארצות-הברית: נחרים את הסוכנות", הארץ, 31.10.2007, עמ' 1, 7.

רוניגר, ל', ומ' פייגה, 1993. "תרבות הפרייר והזהות הישראלית", אלפיים, 7: 118–136.

רם, א', 2002. "מעבר לשבט ולשוק", <http://www.itu.org.il/Index.asp?ArticleID=1243&C>, categoryID=505&Page=1.

שמיר, ר', 2007. "שוק פרטי ולחץ ציבורי: על עיצוב מושג האחריות החברתית של תאגידים", בתוך: ח' הרצוג, ט' כוכבי ושי צלניקר (עורכים), דורות, מרחבים, זהויות: מבטים עכשוויים על חברה ותרבות בישראל, לשמואל נח אייזנשטדט בהגיעו לגבורות, מכון ון ליר בירושלים והקיבוץ המאוחד: ירושלים ותל אביב, עמ' 237–258.

Abowitz, K. K., and J. Harnish, 2006. "Contemporary Discourses of Citizenship," *Review of Educational Research*, 76(4): 653–690.

- Mass.: Harvard University Press.
- Moody, M., 2006. "The Construction and Evolution of Venture Philanthropy: Evidence from Proponents and Practitioners," *Research Paper*, 26, California: University of Southern California, The Center on Philanthropy and Public Policy, pp. 1–28.
- Ostrower, F., 1995. *Why the Wealthy Give: The Culture of Elite Philanthropy*, Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Polkinghorne, E. D., 1988. *Narrative Knowing and the Human Sciences*, Albany: State University of New York Press.
- Prince, A. R., and M. K. File, 1994. *The Seven Faces of Philanthropy: A New Approach to Cultivating Major Donors*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Putnam, R. D., 2000. *Bowling Alone: the Collapse and Revival of American Community*, New York: Simon & Schuster.
- Reh, J. F., 2007. "Good To Great: Why Some Companies Make The Leap... and Other's Don't," Book Review, <http://management.about.com/cs/beforeyoubuy/fr/GoodToGreat.htm>.
- Roche, M., 1987. "Citizenship, Social Theory, and Social Change," *Theory and Society*, 16(3): 363–399.
- Rosenthal, G., 1992. "Reconstruction of Life Stories: Principles of Selection in Generating Stories for Narrative Biographical Interviews," *The Narrative Study of Lives*, 1: 55–91.
- Scott, A. J., 2001. "New Economy, New Philanthropy," *The National Committee for Responsive Philanthropy*, http://209.85.135.104/search?q=cache:Zt7oB1WYVgcJ:edit.philanthropyuk.org/Resources/documents/main_content/NewEconomyNewPhilanthropy.doc+scott+New+Economy,+New+Philanthropy&hl=iw&ct=clnk&cd=1&gl=il.
- Shahar, L., and D. Kurz. 1995. *Border Crossings: American Interactions with Israelis*, Maine: Intercultural Press.
- Shalev, M., 1999. "Have Globalization and Liberalization 'Nationalized' Israel's
- Fleishman, L. J., 2007. *The Foundation: A Great American Secret; How Private Wealth is Changing the World*, New York: Public Affair.
- Frumkin, P., 2006. *Strategies of Giving: The Art and Science of Philanthropy*, Chicago: Chicago University Press.
- Gabriel, Y., 2000. *Storytelling in Organizations: Facts, Fictions, and Fantasies*, Oxford: Oxford University Press.
- Glaser, B., and A. L. Strauss, 1967. *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago: Aldine, Atherton.
- Hackman, R., and R. G. Oldham, 1976. "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 250–279.
- Hero, D. P., 2001. "Giving Back the Silicon Valley Way: Emerging Patterns of a New Philanthropy," *New Directions for Philanthropic Fundraising*, 32: 47–57.
- Johansson, P., 1999. "Nonprofits Find Added Value in Venture Philanthropy," <http://www.socialfunds.com/news/article.cgi/106.html>.
- Kets de Vries, R. F. M., and D. Miller, 1987. "Interpreting Organizational Texts," *Journal of Management Studies*, 24(3): 233–247.
- Kramer, M., 2002. "Will Venture Philanthropy Leave a Lasting Mark on Charitable Giving?" *Chronicle of Philanthropy*, May 2: 38.
- Letts, C., W. Ryan, and A. Grossman, 1997. "Virtues Capital: What Foundations can Learn from Ventures Capitalists," *Harvard Business Review*, March–April: 1–7.
- Lieblich, A., R. Tuval-Mashiach, and T. Zilber, 1998. *Narrative Research: Reading, Analysis, Interpretation*, Applied Social Research Methods Series, vol. 47, London: Sage Publications.
- Martin, L. R., and S. Osberg, 2007. "Social Entrepreneurship: the Case for Definition," *Stanford Social Innovation Review*, Spring: 27–39.
- Mishler, G. E., 1986. *Research Interviewing: Context and Narrative*, Cambridge,

נספחים

נספח 1: שאלות מנחות במהלך הראיונות

תאריך:

שם המרואיין:

גיל (הערכה):

התנהגות פילנתרופית וביוגרפיה אישית

- האם תוכל לספר לי על הפעם הראשונה שבה נתת תרומה? דרך מי? למי? מה נתת?
- באילו פרויקטים השתתפת עד כה?
- מהם יעדי התרומה המרכזיים שלך כיום?
- כמה תרמת בשנה האחרונה (אבסולוטית/אחוזים מהמחזור)?
- מה היה גורם לך או מונע מבעדך לתת יותר?
- האם אתה שבע רצון מההשפעה של התרומה שאתה נותן?
- מהו לדעתך תפקידו של האזרח בעל האמצעים בתמיכה באחרים?
- מהם שיקולך העיקריים למתן תרומה?
- האם אתה חושב שישראלים תורמים מספיק?
- עם מי אתה מתייעץ לפני שאתה תורם?
- האם אתה מעדיף תרומה גדולה או תרומות קטנות?
- האם תוכלי לחשוב על דמויות שהשפיעו על הבחירה שלך לפנות לפילנתרופיה?
- האם תוכלי לספר לי על אירוע משמעותי, כזה שנחרט בזיכרון, שנתקלת בו בפעילותך הפילנתרופית?
- אם היית במאי של סרט או סופר של ספר שהיו מתעדים את עבודתך הפילנתרופית, איזו דמות הייתה מתקבלת?

תקופת מלחמת לבנון השנייה

- האם ההתנהגות הפילנתרופית שלך השתנתה במהלך המלחמה האחרונה? פעילות מוגברת, השקעה כספית גבוהה יותר, תמיכה שקיבלת מתורמים אחרים/חדשים?

Political Economy?" *Israel Affairs*, 5(2-3): 121-152.

Shimoni, B., 2006. "Cultural Borders, Hybridization, and a Sense of Boundaries in Thailand, Mexico and Israel," *Journal of Anthropological Research*, 62(2): 217-234.

---, Forthcoming. "Separation, Emulation and Competition: Hybridization Styles of Management Cultures in Thailand, Mexico and Israel," *Journal of Organization Change Management*.

Shimoni, B., with H. Bergman, 2006. "Managing in a Changing World: From Multiculturalism to Hybridization," *Academy of Management Perspectives*, 20(3): 76-89.

Silber, I., and Z. Rozenhek, 2000. *The Historical Development of the Israeli Third Sector*, Ben Gurion University: Israeli Center for Third Sector Research.

Streeter, R., 2001. *Transforming Charity: Toward a Result-Oriented Social Sector*, Indianapolis: Hudson Institute.

Rowe, K. J., 2007. "Corporate Social Responsibility as Business Strategy," <http://repositories.cdlib.org/cgirs/reprint/CGIRS-Reprint-2005-08>.

Wagner, L., 2002. "The 'New' Donor: Creation or Evolution?" *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(4): 343-352.

Weick, K. E., 1995. *Sensemaking in Organizations*, London: Sage.

Wright, K., 2001. "Generosity vs. Altruism: Philanthropy and Charity in the United States and United Kingdom," *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 12(4): 399-416.

נספח 2: קטע מריאיון לדוגמה

אהוד

... אתה כבר משקיע בזה [בפילנתרופיה] זמן רב?

תראה, אני חושב שאחד אממ... אני לא גדלתי ב... בשכונת עוני, גדלתי במעמד בינוני נגיד נמוך, או משהו כזה, לאט לאט ההורים שלי התפתחו, אבל גדלתי בחולון. אני חושב שזה, אל"ף זה בא ממקום של כן, איזה פער שחוויתי ב... אני חושב שבעיקר הפנמתי אותו כשהגעתי לצבא וראיתי את הפער בין ילדים ברמת שרון ורמת אביב לבין חולון בת ים וזה. הייתה לי ילדות מאושרת, לא היו לי חסכים, לא היה חסר לי שום דבר, אבל כן, איזו תחושת אי-צדק כזאת, של למה פה כן אפשר ופה לא, למה ילד שיכול לשלם על שיעורים פרטיים יגיע לככה וילד אחר לא יגיע, וגם תראה, זה גם מ... היו לי המון דיונים עם עוד אנשים מעולם ההיי-טק שבאו אולי בגיל יותר מאוחר לעשייה הזאת, אבי נאור למשל... כן, אז כל האנשים האלה, איציק דנציגר, שלמה דוברת. זה בא גם ממקום של אזרח מודע, זאת אומרת דרך מה שאני חווה בהיי-טק, כמה זמן עוד יישאר לנו ליתרון שלנו וכמה מהנדסים טובים יהיו, וכמה בתי ספר ינפיקו את הילדים וכמה אזרחים טובים למדינה יהיו. אבל הנקודה שאני רוצה להדגיש זה ש... שאפשר... וחלק מהאנשים עשו את זה, אפשר לקחת פוזיציה שאומרת: צריך פתרון מערכתי, צריך פתרון ברמת המדינה, צריך פתרון כלל ארצי, צריך שם-day one המערכת, קרי הממשלה, משרד החינוך יהיו מעורבים בזה, ולכן בוא נבנה משהו כזה top-down, ונשלב כוחות עם הממשלה, התקצוב יבוא מהמגזר השלישי, מהממשלה, ונתחיל לבנות את זה נכון. סוג הפעילויות האלה, זה כבר דז'יה-ו, אתה יודע הן כל כך חוזרות על עצמן, ומנסים להרים אותן, והן נכשלות, וברגע האחרון הן לא מתוקצבות, ופוליטיקאים לא מוכנים להקצות להן. ואני בשלב מסוים, הסיבה לזה שהתחלתי לעשות את זה מהקרקע ולמעלה מן השטח זה שאתה בשלב מסוים אומר תשמע, אלה מתקשקשים, אלה מתקשקשים, בינתיים יש פה אוסף של עשרות אלפי ילדים שנפגעים ושום דבר לא קורה, ולפעמים הדרך הנכונה להוביל עשייה זה דרך זה שאתה מראה את זה בדוגמה אישית. אז באמת את "ארזים" [שם בדוי] שהיום פועל בארבעה מרכזים התחלתי בלי גרוש מאף אחד, התחלתי במחויבות שאני את... [מצייין שמות של שתי עיירות פיתוח שהפרייקט פועל בהן] אקים ויהי מה, ולא הלכתי לבקש בכלל כספים מהממשלה כי ידעתי שמביאים שנתיים אחרי אם בכלל מביאים. אמרתי אחרי שנמדוד ונראה את ההצלחה של זה, נראה שהמודל עובד, אז ב... [מצייין שם של מקום]

- האם למדת משהו חדש על הפילנתרופיה בישראל במהלך המלחמה האחרונה?
- מה למדת על התנהגות הממשלה בכלל ועל סוכנויות הרווחה שלה בפרט במהלך המלחמה (אירוע לדוגמה)?
- האם תקופת המלחמה לימדה אותך משהו חדש על ההתנהגות הפילנתרופית בישראל?
- האם הגעת למסקנות באשר לדרך הרצויה לך להמשך פעילות הפילנתרופית?
- האם תקופת המלחמה יכולה לעזור לנבא לאן פניה של הפילנתרופיה בישראל? האם היא תתרחב לדעתך? תפעל בכיוונים חדשים? מה יהיו יעדי התרומה שלה? האם יתווספו לה ערוצי פעולה?
- האם יש שאלה הקשורה לפילנתרופיה בזמן המלחמה שלא שאלתי?

באמת פתחנו את זה עם השתתפות של הרשות המקומית וב... [מצייין שם של מקום] אותו דבר. והשלב הבא זה באמת להחזיר בעצם חלק מהאחריות למערכת החינוך. והם הציעו לנו להקים בתי ספר ברוח ארזים, אז ברמה האישית של להקדיש את הזמן ולפתוח על זה איזה משהו, אז אפשר להתקשקש עד מחר, אבל מתישהו צריך להוביל שינוי או לעשות משהו על ידי זה שמדגימים שזה אפשרי, ולא מבחינת ערכים כספיים של כמה כסף אתה מוציא פר תלמיד, זה לא בשמיים, ואתה יכול לטפל במה... שהמערכת לא עושה.

האם אתה חושב שלאנשים שיש להם כסף, יש להם תפקיד חברתי, חובה חברתית?

תראה, אני חושב שיש תפקיד חברתי לכל אחד. תראה אני מאוד משתדל... אחד הדברים שאני חושב שבהם אני יוצא דופן זה שגם כשמציעים לי למשל אני מסרב לפרסם את ארזים בכל מיני מגזינים שהקונטקסט שלהם הוא תרומת עסקים למען הקהילה. כי תרומת עסקים למען הקהילה יש לה קונוטציה, קונטקסט מאוד ברור שבו אתה בשביל לחזק את המותג שלך בעולם העסקים אתה גם תורם לקהילה, ובארצות הברית זה נורא מתוקן, יש כבר מדד, כמה בתור חברה ציבורית איזה ציון אתה מקבל על כמה תרמת לקהילה. אני לא באתי לארזים מהצד הזה. יכול להיות שפעם אני ארצה לממש את זה לצד הזה, אבל היום אני לא מממש את זה. אני באתי לארזים כבן אדם פרטי שרוצה לעשות שינוי, להראות שאפשר לעשות שינוי, ולנסות לגרום כוחות יותר גדולים ממני שייקחו על זה אחריות וגם ישתתפו במימון, ו... אני חושב שזה חובה של אנשים, אני חושב שהייתי מגיע לזה גם אם לא היה לי את הכסף שיש לי היום. אני חושב באיזשהו שלב, ואני רואה את זה גם מחברים שלי בהיי-טק, גם כאלה שלא עשו אקזיטים גדולים או כל מיני אלא פשוט הגיעו לגיל 45, והבינו שהם כבר לא יהיו מנכ"ל אמדוקס מצד אחד, ומצד שני כן מעוניינים להוריד הילוך בחיים, וחשוב להם להשאיר את החותם שלהם בעוד כמה מקומות, חוץ ממקום העבודה ובחוף לארץ, אז הם עושים את זה בסקלה יותר נמוכה, ואני חושב שאנשים, אני חושב שזה חובה של כל אחד, ואני רואה צורך של אנשים, ויותר מזה, אני חושב אחד הדברים שלא השכלנו לעשות בארזים ואני רואה את זה יותר קורה במקומות אחרים, זה באמת בגלל זה בכל המפעלים האלה לבנות איזו תשתית התנדבותית, כי הצורך קיים, אנשים רוצים להתנדב. אני... תשמע... ים של אנשים ששומעים ככה בסיפור המעלית של ארזים ומתאהבים בזה אז אומרים לי, נו אז תביאו אותי לחמישה מפגשים עם המצטיינים שלך, ואנשים יכולים באמת להיות roll-model. אז באמת לקחתי את זה מפקד טייסת ברמת דוד, שהוא בוגר מתמטיקה ובנינו לו תכנית שהוא מלמד את המצטיינים ב... [מצייין שם של מקום], עשרה מפגשים על

הצפנה, זה נושא שנורא קל ללמד אותו, אבל בעצם מאחורה מה שהיה זה עשרה מפגשים של חינוך לדמוקרטיה – למה זה נכון, ומה החשיבות, ולמה להצביע ומה הקשר לחברה, ואיך אתה... כי אחד הדברים ביישובים האלה שיש להם אחוז עולים מאוד גבוה יש תופעה של רצון להצטיינות בצד הלימודי, אבל נתק מאוד גדול מהסביבה המיידית ומהחברה בכלל, ברמות שהם אומרים לך – כן אני רוצה להוציא חמש נקודות וזה וזה, אני אלך לצבא, אעבוד במקצוע כדי שאני אוכל למחרת השחרור לטוס לארצות הברית ולהרוויח הרבה כסף ולפתוח סטרט-אפ. אז הצורך, אני חושב שהצורך הזה קיים, אני רואה אותו בהמון מקומות. הצורך לתרום, אני חושב שאנשים באיזשהו שלב מגיעים להצהרה הזאת שהם רוצים להיות גם מעורבים בדברים האלה, וגם תשמע מה שהם עושים זה מתחבר לאיזשהו סוג של סלידה מהפוליטיקה. אנשים אומרים, תשמע, אני רוצה לעשות במקום שאין פוליטיקה, בוא תגיד לי איפה צריך. אם צריך אני מוכן לבוא מהזמן שלי ולעשות. בלי פוליטיקות של להיות שייך למפלגה, לבוא לעשות.

האם אתה שבע רצון ממה שאתה עושה, מהתרומה, מהעשייה, מהתוצאות?

תראה, אני מאוד שבע רצון, זה גם מאוד מתגמל. ו... ו... אתה יודע איך אמרתי... ב... [מצייין שם של מקום], לפני שנה נתנו לי אזרחות כבוד. אז אמרתי אז כשדיברתי שם, הבאתי לשם את השותפים שלי מכל הסטרט-אפים ואמרתי להם, שמעו, מה, נעשה עוד סטרט-אפ, נורא מוצלח, או שנמכור אותו או שננפיק אותו, ובסוף אתה מסתכל על התוצאה, אז בישראל עוד אני יודע מה עוד עשרה אנשים יתעשרו, ובחוף לארץ יש עוד כמה גויים שכל אחד עושה את העבודה שלו יותר טוב, אבל להשוות את זה לזה שאתה לוקח שכבה של 70 ילדים, שמתוכם אתה יודע שבסטטיסטיקות של 20 שנה, 25% ינשרו או מונשרים ויהיו ברחוב בסוף כיתה ט', ואתה מצליח לשנות את המצב, וב... [מצייין שם של מקום] הצלחנו למנוע נשירה ב-100% – זה לא דומה בכלל. רוב האנשים זה המכפיל כוח שלהם, אנחנו תורמים רק את הכתף של לחזור לתרגל בתוך זה, אבל תחשוב מה הוא עושה אחרי זה למקום, ומה... אתה יודע. זה נורא מתגמל, זה משהו, אתה יודע זה, בקטע הזה זה אפילו טיפה אגואיסטי. זה סוג של תגמול שאתה לא...

לעצמך?

כן, לעצמך, שאתה לא מקבל אותו בהרבה מקומות אחרים, שהוא מאוד כיפי. בצד הזה אני מאוד מרוצה. בצד שאני פחות מרוצה זה הצד שבו אני... תראה, אני לא מאמין בזה שהמגזר השלישי צריך להחליף את המערכת. אני חושב שהמגזר השלישי צריך לבוא במקומות

שלמערכת קשה, לסמן שינויים, לסמן את היכולת לייצר שינויים, להראות מודלים, ועל פני הזמן לבוא ולעבוד, ללמוד לעבוד עם המערכת כך שהיא תדע לקחת את זה. בארזים למשל אנחנו מדברים היום על זה שגם אם כל שנה נפתח שני מרכזים חדשים, ומרכז חדש כזה עולה לפתוח אותו 110,000 דולר ביישוב חדש, עדיין אנחנו לא נדגדג את קצה הקצה של כל בתי הספר הנצרכים בכל היישובים בארץ. המודל המשלים והיותר נכון הוא זה שאתה לוקח את הידע שקיים איך לעשות את זה, ואתה מראה למערכת. אז היום במקום אחד ואולי בעוד מקום, אנחנו פועלים לא כגורם מפעיל אלא כגורם מלווה. אנחנו מובילים תהליך שינוי בחיפה בבית ספר גבריאל, שזה בית ספר בשכונה עם רוב אתיופיה, שבו אנחנו דווקא לוקחים לא חטיבת ביניים אלא א'–ו', וממש בונים magnet school בתוך השכונה הקשה הזאת, שיהיה ברוח ארזים, עם כל היתרונות של ארזים. אם זה יצליח, זה בעצם מתכונת, ב-110,000 דולר שאני פותח מרכז חדש במקום אחר, אני יכול לפתוח שלושה במכה אחת, בחצור הגלילית, במעלות ובקריית שמונה, ומי שיפעיל אותו זה בעצם בנק השקעות של משרד החינוך והאנשים של משרד החינוך, ואנחנו נלווה את זה לוודא שזה קורה נכון. וזה דוגמה לאיך בעצם אתה עושה handover ובעצם מחזיר חלק מהאחריות למערכת, ובצד הזה אני, אתה יודע, קצת מתוסכל. אני... זאת אומרת גם ב... אתה יודע, מה שנותנים בחינם כולם רוצים. אתה בא לרשות מקומית ואומר תנו אתם כל שנה 30% מהעלות של הפרויקט הזה, אתה צריך ראש עיר שהוא מאוד minded לחינוך, חרת את זה על דגלו, והוא באמת מאמין בזה, ויש כאלה, כלומר... [מציין שם של ראש ראשות מקומית] הוא כזה, ו... [מציין שם נוסף] הוא בטח כזה, ו... [מציין שם נוסף] הוא כזה, ויש מקומות שלא, אמרו לנו לא. אמרו אנחנו רוצים, זה נהדר, זה מדהים, אבל אנחנו לא רוצים את זה מספיק בשביל שהעירייה תשתתף ב-30,000 דולר בשנה.

יש פרויקטים שאתה אומר – זה אני לא מוכן, פה אני לא שם את הכסף שלי? תחומים?

לא, תראה, מעבר ל... הסינון הוא בעיקר סביב הפוקוס שלנו. אנחנו רואים המון פרויקטים יפים, ואתה יודע, יש פה לצערנו כר רחב להרבה מאוד יוזמות, אבל אני מאוד מאמין אל"ף בחינוך, כמשהו... אתה יודע, גורם של ניהול חברתי, והיכולת באמת לגרום לאנשים לעשות שינוי, זה הדבר הראשון. אחרי זה אני מאמין הרבה יותר בגילאים הצעירים מאשר... אני חושב ש-fraction ממה שאתה מוציא בתיכון אתה יכול לעשות טיפול הרבה יותר תשתיתי ביסודי ובגילאים של עד כיתה ח', וזה גוזר את הפוקוס.

אבל יש איזה שהם תחומים, איזה שהם קריטריונים, איזה שהם תנאים שתגיד – כאן אני

לא נכנס, משהו שימנע מבעדך לתת את הכסף?

כן, תראה, אל"ף אני אשתדל לתת יותר במקומות שזה יותר נצרך. מנסים כל הזמן לסחוב אותנו לבוא למקומות שהם "נצרכים סוף", כזה אני קורא להם. זה במקומות, תראה... סוג המודלים שאנחנו עובדים אתם הם בהגדרה מצריכים פרטנר נורא טוב כמו מערכת החינוך, אתה צריך לבוא ליישובים שבהם הפרטנרים שלך הם טובים, כי זה לא פרויקטים שיכולים לרוץ לצד מערכת החינוך והם לא נוגעים אחד בשני. זה סימביוזה מאוד אינטימית לתוך מערכת החינוך. אתה יודע, אני חושב שכמו כל מי מאתנו שמתעסק בפילנתרופיה, הרבה פעמים הקווים האדומים נגזרים מהאמונות שלך, מהדעות שלך, מההכוונה הפוליטית, תראה אני, אני... אנחנו בעליל הולכים להיות מעורבים גם ביישובים מעורבים של ערבים-יהודים, אנחנו מסתכלים על יישובים דרוזיים, ואנחנו נעשה את זה, התחלנו כבר להסתכל על זה. אנחנו... לא רק שאנחנו לא מפלים בין דתיים לחילונים, יש לי מוטיווציה מאוד גדולה כן להראות שאפשר לעשות גם דברים שיחד עם מה שאנחנו עושים גם מגשרים על הדברים האלה. אחד הדברים שהציעו לנו לפני שנתיים וזה היה מוקדם מדי לקחת באור עקיבא, בא אלינו פקח משרד החינוך ואמר יש לנו תקציב לבית ספר מקצועי בצפון אור עקיבא, שיש לו גם רשות להיות בית ספר אזורי, בואו נחשוב על איזה מודל שאפשר לבנות אותו, אופי בית ספר צומח של ארזים, א' עד י"ב, או למשל בית ספר שבבסיס הוא תיכון ששייך לחינוך הממלכתי-דתי, אבל אנחנו נביא פנימה דברים שקשורים למשל לגישור על פערים בין חילונים ודתיים... היה רעיון להביא לשם גרעין שרוצה לעשות גישור על פערים והוא יעבוד בתוך התיכון וינסה לסחוב דברים ברוח של צו פיוס למשל. אז גם בדברים האלה אני לא... אין לי קווים... תשמע, אתה יודע, אני לא אלך ל-obvious, אני לא אלך להרים פרויקט כזה בחטיבת ביניים של אני יודע מה... לא שאני חושב שיש כאלה, אבל... חינוך דתי-ממלכתי קיצוני שמחנך ברוח אביגדור ליברמן או משהו כזה.

אתה יכול לחזור להיסטוריה ולחשוב על דמויות, זה לא חייב להיות היסטוריה רחוקה,

שהשפיעו עליך, עיצבו את ההתנהגות או את החשיבה הפילנתרופית שלך?

שמע, הדמות הכי משמעותית זה... למעשה, אתה יודע, חשבתי על זה, נזכרתי בזה רק אחרי שבאמת נכנסתי לארזים, סבתא שלי, אימא של אבא שלי, אני זוכר את עצמי בתור ילד בן לדעתי שמונה-תשע נגרר אחריה...

Business and New Philanthropy in Israel: Ethnography of Mega Donors

Abstract

This work portrays the self-identity, philanthropic philosophy, motivation, and practice of a select group of Israeli mega-donors, who are leading figures in the Israeli economic and philanthropic realms, as well as their attitudes toward the first and third sectors. It is based upon interviews that were conducted with fourteen wealthy Israeli philanthropists between October 2006 and June 2007.

The paper assumes that philanthropy in Israel is undergoing a process of change, engineered mainly by a new generation of donors with vast experience in the business sector. Interviews with these donors, according to this assumption, should shed light not only on their general perceptions of philanthropy, but also on the construction process of the Israeli philanthropy in which they play a significant role.

It would seem that the members of this group represent a shift from spontaneous, personal, romantic philanthropy based on charity to the poor, to "rational philanthropy" which is characterized by the personal involvement of donors who perceive themselves as "investors" and not only as philanthropists.

The concepts used by these rational philanthropists are imported mainly from the business sector, and they include measurable outcomes, transparency, and strategic work according to rules and regulations. The interviewees' motivation to participate in philanthropic activity is explained mainly by a will to influence macro-social processes, a will to give back to the society which educated them and enabled them to make their fortune, peer pressure, and a search for meaning that cannot be found in the business world.

This work also portrays the interviewees' perception of the first and third sectors in Israel. Overall, the interviewees' attitude toward the first sector, e.g., the government, is negative. This is reflected in the interviewees' dissatisfaction with governmental failure to supplement basic welfare services, especially in the field

of health and welfare. At the same time, despite their negative feelings towards the government, the vast majority of the interviewees believe that the government should in fact regulate the philanthropic arena in Israel. As to the third sector, views range from criticism towards 'government-like' nonprofit organizations, such as the "Association for the Soldier in Israel") "Ha'aguda Lema'an Hahayal"), to full cooperation with private foundations.

A type of behavior found dominant in this work is that defined here as "patriotic philanthropy". Patriotic philanthropy represents the investment of the interviewees in education and community projects that are aimed at building the secular-Jewish-Zionist-national collective. This suggests an Ethno-Republican civil discourse: a discourse that reflects the interviewees' focus more on the collective national good and less on the personal (citizen rights) or group (rights of ethnic groups) good.