

# פילנתרופיה מכוונת-שוק של תורמים גדולים מהמגזר העסקי

ברוך שמעוני

פרקטיקות עסקיות-ניהוליות המבוססות על עמדה מכוונת-שוק משמשות לניהול "עסקיהם" הפילנתרופיים של תורמים גדולים מהמגזר העסקי, נציגיה של "הפילנתרופיה החדשה" בישראל. ראיונות עומק עם תורמים מלמדים על פעילותם האינטנסיבית לשיפור סיכוייהם של תלמידים וסטודנטים מהפריפריה להשיג הצלחה אקדמית ולהשתלב בקהילה ובשוק העבודה. במקרים רבים עמדתם מכוונת-השוק של תורמים מכפיפה את יעדיה של הפעילות הפילנתרופית-חינוכית שהם מקיימים בקרב התלמידים והסטודנטים, את הצלחתה ואת הרציונל להמשך קיומה, לשיקולים של השקעה כלכלית המצפה להחזר במונחים של הצלחה אקדמית והשתלבות חברתית אפקטיבית.

**מילות מפתח:** תורמים גדולים, פילנתרופיה חדשה, פילנתרופיית סיכון, מגזר שני (עסקי), מגזר שלישי (ללא כוונות רווח)

---

## מבוא

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, 2002; דורון, 2002; Salamon, 1993), ופריחה של רעיונות פוליטיים וכלכליים ניאורליברליים התומכים בקידום יוזמה חופשית ובתחרות (Shalev, 1999). עוצמת ההשפעה של התהליכים הללו מורגשת בישראל, כמו במקומות אחרים בעולם (Harvey, 2005), בצמצום מעמד

---

ברצוני להודות להלל שמיד, ראש המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל באוניברסיטה העברית, על העידוד והתמיכה ועל המשוב היסודי בכל שלבי המחקר. עוד ברצוני להודות לאליעזר יפה על המשוב המעמיק והידידותי ולאיל בן-ארי שכמו תמיד נמצא בקרבת יד להוסיף הערות מחכימות. תודה מיוחדת לברנדה נידל-שמעוני על הערותיה המועילות והחכמות. אני מודה מקרב לב לגב' נינה ווינר, נשיאת קרן איסוף, על התמיכה הכלכלית והאישית. תודה אחרונה לשני הקוראים האנונימיים שסייעו בידי לשפר את המאמר.

הביניים ובהתרחבות הפער בין עניים לעשירים, שעיקרו התעשרות של קבוצה חברתית מצומצמת וגידול במספרן של קבוצות חברתיות שאין בידיהן המשאבים הכלכליים הנחוצים לעמוד בתחרות (גוטוין, 2000). ריבוי הבעיות והצרכים בקרב הקבוצות הללו בישראל הביאה לצמיחתו המהירה של המגזר השלישי, ובתוכו להתפתחותה של "פילנתרופיה חדשה" שבה תאגידים עסקיים ואנשי עסקים (להלן "תורמים גדולים") בעלי עמדה מכוונת-שוק משקיעים מכספם במיזמים בקהילה (סילבר, 2007, 2008; שמיד, רודיך ושאול בר ניסים, 2009; שמיר, 2007; שמעוני, 2008, 2010).

מאמר זה מבוסס על ראיונות עומק שנערכו מנובמבר 2006 ועד יוני 2007 עם ארבעה-עשר מנציגיה הבולטים של קבוצת התורמים הגדולים (השימוש בלשון זכר הוא מטעמי נוחות בלבד) בישראל שמקדישים חלק ניכר מפעילותם הפילנתרופית לחינוך בקרב תלמידים וסטודנטים מהפריפריה. המונח פריפריה בולט אצל המרואיינים והוא מתייחס בדרך כלל לאנשים מעירות פיתוח ומשכונות מצוקה בערים הגדולות.

מתוך הראיונות אפשר ללמוד שרוב המרואיינים מעדיפים שלא להגדיר את עצמם פילנתרופים אלא משקיעים, ומשום כך מעוניינים להעביר מכספם בעיקר למיזמים שהסיכוי שיניבו תשואה הוא גבוה, כמו מיזמים חינוכיים, ולא למיזמים חד-פעמיים, כמו הזנה או העברת כספים ישירה לנזקקים (אף שלעיתים הם נתונים ללחצים, ובחוסר ברירה תומכים כספית גם במיזמים מסוג זה). השקעה בחינוך, לטענתם, מאפשרת לפתח את כישוריהם ויכולותיהם של מקבלי התרומה, "להעניק להם חכות ולא דגים", ומשום כך יש בה פוטנציאל לספק תשואה גבוהה על ההשקעה, לאחר שמקבלי התרומה ישתלבו בעתיד בצורה אפקטיבית בפעילות חברתית וקהילתית ובשוק העבודה. העברת כספים לעניים או לבתי תמחוי, לעומת זאת, היא בעייתית מבחינה מוסרית, ולא כדאית מבחינת התשואה שבצידה; היא אינה תורמת לפתרון בעייתם של הנזקקים, אלא מביאה להנצחת התלות שלהם בתרומות ובתורמים, ומשום כך היא השקעה שהולכת לאיבוד. כמשקיעים, המרואיינים גם מתכננים אסטרטגיות יציאה (אקזיט), שיאפשרו להם להפסיק את התמיכה במיזם כאשר לדעתם יעדיו הושגו, או הערך המוסף שלו אינו מספק, או ההשקעה בו הוחזרה, ומעתה מן הראוי שהמדינה תמשיך במקומם את הפעילות לטווח ארוך. מדברי הרוב המוחלט של המרואיינים ניכר גם שכאנשי עסקים ומנהלים הם פועלים על פי עקרונות ניהוליים מוקפדים. תיאוריהם נשמעים כאילו הם לקוחים 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, כמו תכנון אסטרטגי, הצבת יעדים, מדידה והערכה, קבלת החלטות, ופתרון בעיות שממוקד במניעה ולא בטיפול בתסמינים. חלק מהמרואיינים אף מציינים שהם

רואים בעצמם יזמים חברתיים, שכמו בסטארט-אפ עסקי לוקחים חלק בייזום, ובהפעלה של מיזמים חדשים, שבהם הם תורמים לא רק כסף, אלא גם יוזמה, חדשנות, גמישות, זמן ומעורבות אישית, מיומנויות ניהוליות וקשרים.

הטענה העיקרית במאמר היא שעמדתם מכוונת-השוק של המרואיינים מכפיפה במידה רבה את פעילותם הפילנתרופית-חינוכית לשיקולים כלכליים. טענה זו תתוקף באמצעות הצגת תפיסתם האינסטרומנטלית והתכליתית של המרואיינים, שאינה רואה בחינוך כשלעצמו את יעדה הסופי של הפילנתרופיה שהם מפעילים, אלא את התשואה שהוא מניב ואת החזר ההשקעה בו, ואותם הם בוחנים על פי יכולתם של מיזמים חינוכיים לשפר את סיכוייהם של התלמידים להשתלב בצורה אפקטיבית בחברה ובשוק העבודה. מטרת המאמר להראות איך קבוצת התורמים הגדולים שהשתתפה במחקר מנהלת את פעילותה הפילנתרופית-חינוכית, מנסחת את יעדיה ומעצבת את יוזמותיה מתוך עמדה מכוונת-שוק, המונעת משיקולים עסקיים-ארגוניים של יעילות ואפקטיביות ושל החזר השקעה.

אחרי מבוא זה תוצג המסגרת ההיסטורית והמושגית של המאמר. בחלק השלישי תוצג המתודולוגיה. בחלק הרביעי תוצגנה מובאות מדברי המרואיינים שיראו כיצד הפרקטיקות העסקיות-ניהוליות מעצבות את פעילותם הפילנתרופית-חינוכית. בחלק החמישי והאחרון תידונה ההשפעות האפשריות של הפרקטיקות הללו על המגזר השלישי בישראל, על הפילנתרופיה ועל מקבלי התרומה במיזמים החינוכיים שהמרואיינים מפעילים.

---

## הקשר היסטורי ומושגי

---

### פילנתרופיה חדשה

עמדתם מכוונת-השוק של המרואיינים שהשתתפו במחקר זה והשימוש שהם עושים בחשיבה ובפרקטיקות עסקיות-ניהוליות בפעילותם הפילנתרופית משקפים מאבק המתחולל בשנים האחרונות בעולם המערבי בין מה שמוגדר "פילנתרופיה חדשה" ל"פילנתרופיה ישנה" (Wagner, 2002). במאבק זה הפילנתרופיה החדשה מאתגרת את הפילנתרופיה הישנה בעזרת מערך של עקרונות, פרקטיקות ומושגים עסקיים-ניהוליים מכווני-שוק השאולים מן המגזר העסקי. הדברים מוצגים בלוח 1.

ביטוי ממצה של הפילנתרופיה החדשה אפשר למצוא לפחות בחמישה כיוונים מחקרניים ופרקטיים מרכזיים.

**פילנתרופיה יצירתית** (creative philanthropy) מעודדת קרנות פילנתרופיות לפתח את היכולת להתאים פתרונות חדשניים לבעיות חברתיות שהן מתמודדות עמן, לשמר פתרונות חדשניים אלו, להפיצם וליישם את תוצאותיהם (Anheier & Leat, 2006).

**פילנתרופיה אסטרטגית** (strategic philanthropy) קוראת לעוסקים בפילנתרופיה להגדיר יעדים ברורים ולהתמקד בשינוי שברצונם לחולל, ביכולותיהם ובערכים המנחים אותם. לשם כך עליהם למצב (position) את פעילותם (להיות מעורבים בפעילות ספציפית) ולהתעלם מהזדמנויות של גיוס כספים, המסיטות את תשומת הלב ממטרותיה (Frumkin, 2006; Kramer, 2001; Porter & Kramer, 1999).

**פילנתרופיה אפקטיבית** (effective philanthropy) מניחה שעל קרנות פילנתרופיות למדוד באופן קבוע את האפקטיביות שלהן, כלומר עד כמה הן מממשות את מטרותיהן, את מערך גיוס הכספים שלהן ואת הפעולות שנעשות עם הכספים הללו (Fleishman, 2007).

**פילנתרופיה תאגידית** (corporate philanthropy), שמקובל לכנותה גם "אחריות תאגידית" (corporate responsibility), כוללת מעורבות גוברת של תאגידים עסקיים בפעילות אזרחית, לרוב בשיתוף עם ארגונים מהמגזר השלישי, והיא מנוהלת כפי שמנוהלים ארגונים עסקיים, באמצעות מדידת "ביצועים חברתיים" (שמיר, 2007, עמ' 239; Rowe, 2007).

**פילנתרופיית סיכון** (venture philanthropy), שהפרופיל של מייצגיה דומה במידה רבה לפרופיל של המרואיינים במחקר זה, היא ניסיון ליישם בפילנתרופיה את הטכניקות המקובלות בסביבה עסקית מבוססת הון סיכון (venture capital: Firstenberg, 2003, pp. 145–154; Katz, 2005; Letts, Ryan, & Grossman, 1997). את שורשיה של פילנתרופיית הסיכון אפשר למצוא בשנות ה-90 של המאה ה-20 בעמק הסיליקון (Moody, 2006). דור חדש של תורמים הצטרף לעיסוק הפילנתרופי לאחר שהתעשר במהירות בפעילותו העסקית בתעשיית טכנולוגיית המידע, והביא עמו מזומנים רבים ואמונה שביכולתו להביא לא רק להצלחות עסקיות אלא גם לשינויים חברתיים (Blodget, 2006; Moody, 2006). 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. עם בעיות חברתיות, לטעמם, יש להתמודד בדיוק בדרך שהם נוקטים בטיפול בבעיות עסקיות. תורמים אלו מעורבים אישית בפעילות הפילנתרופית שהם מנהלים דרך קרנות פרטיות או דרך השקעה בארגונים קיימים במגזר השלישי, הפועלים על פי החזון והפרקטיקה שבהם הם עצמם מאמינים (Ealy, 2005). את היחסים בינם לבין מקבלי התרומה הם מגדירים כיחסים בין משקיע להשקעה (Frumkin, 2006), ומשום כך נוקטים בשיטות ניהול שיש בהן פוטנציאל מוכח (לטעמם) להניב תשואה טובה ביחס להשקעה.

פילנתרופיה מכוונת-שוק של תורמים גדולים מהמגזר העסקי

### לוח 1: פילנתרופיה ישנה ופילנתרופיה חדשה

פילנתרופיה חדשה	פילנתרופיה ישנה	התנהגות, עמדה, פרקטיקה
על ידי התורמים באופן אישי	על ידי מנהלי קרנות, מומחים למגזר השלישי	ניהול
עסקי-ניהולי, מכוון-שוק	בהתאם להכשרה הספציפית של מנהלי הקרנות (מנהל עסקים, סוציולוגיה, עבודה סוציאלית, פסיכולוגיה)	שיטות הניהול
בהתאם לתחומי פעולה שמעניינים את התורמים בנושאים שמעניינים את התורמים	בהתאם לתפיסת התורמים את הצרכים והאפשרויות הקיימים בקרנות קיימות	המוטיבציה לפילנתרופיה יעדי התרומה
הקמה של קרן פרטית	פרסום קריטריונים למועמדים מתאימים	יזום הפעילות הפילנתרופית
מיקוד במספר מצומצם של מיזמים, לעיתים רק מיזם אחד	הקצאת משאבים למיזמים מגוונים על פי הצורך	התהליך הפילנתרופי
השקעה בפיתוח יכולות יזמים חברתיים, משקיעים	סבסוד ומענקים תורמים/פילנתרופים	צורת התרומה הגדרת התורמים
השקעה, תשואה, החזר	חסד, עזרה, נתינה	שפה

מבוסס חלקית על מאמרו של ווגנר (Wagner, 2002).

### הפילנתרופיה החדשה כהזדמנות

קריאה בספרות הפילנתרופית מצביעה על כך שיש הרואים בפילנתרופיה החדשה הזדמנות. סטריטר (Streeter, 2001, pp. 51–81) מציג את הרווחים שהושגו במיזמים קהילתיים לאחר יישום עקרונות ופרקטיקות עסקיים-ניהוליים כמו יעילות ואפקטיביות, אסטרטגיה, יזמות וחדשנות. לדבריו השימוש בפרקטיקות אלו סייע להעניק לאנשים בקהילות עניות עצמאות רבה יותר, לשלב אותם בשוק העבודה ולהעביר אליהם את האחריות לחייהם ולעתידם (ראו גם Blodget, 2006; Firstenberg, 2003). באופן כללי, מייצגי הפילנתרופיה החדשה, בעיקר האמריקאית, טוענים בעיקר שאין די

בכך שתורמים יעבירו מהונם למטרות חברתיות חשובות ויתירו 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, על פי עקרונות של ניהול רציונלי ושל שוק חופשי, כלומר על פי פרקטיקות וערכים ניהוליים מכווני מטרות ושוק שיבטיחו יעילות, ובדרך זו ישיגו תשואה גבוהה ביחס להשקעה, בדיוק כפי שמנוהלים עסקים במגזר השני. לדבריהם, אין די בפרסום קריטריונים לחלוקת מענקים ובהמתנה למועמדים מתאימים, כפי שעשתה הפילנתרופיה המסורתית, אלא יש להקים קרנות פרטיות או להשקיע בארגונים קיימים במגזר השלישי, הפועלים על פי פרקטיקות כמו אסטרטגיה ותכנון, והמונעים מתוך מחשבה מכוונת-שוק המצפה להחזר השקעה.

במאמר שהפך לאבן פינה במחקר ובייצוג הפילנתרופיה המתחדשת, הגדירו לטס, ריאן וגרוסמן (Letts, et al., 1997) את הפילנתרופיה המתחדשת "פילנתרופיית סיכון" (venture philanthropy) (ראו גם Hero, 2001; Moody, 2006). במאמר זה מציגים שלושת החוקרים את כוחה של הפילנתרופיה החדשה ביישום ששת העקרונות הבאים: הפילנתרופים החדשים (1) נוטלים סיכונים בתמורה להחזר גבוה; (2) מודדים ביצוע ומתגמלים עבורו כדי להשיג תוצאות בטווח הארוך; (3) עובדים קרוב למיזם שבו הם משקיעים; (4) מממנים מיזמים מעטים, אבל משקיעים בהם כסף רב; (5) מקיימים קשר ארוך-טווח עם מקבלי התרומה; (6) מגדירים אסטרטגיות יציאה (exit) וקובעים באיזה שלב לא ימשיכו לתמוך במקבלי התרומה.

#### פילנתרופיה תחת ביקורת

יחד עם זה, נפח הפרסומים המבקרים לשלילה את הפילנתרופיה החדשה אינו נופל מזה של הרואים בה הזדמנות. חלק הארי שלהן אינו מופנה כלפי הפילנתרופיה האסטרטגית והפילנתרופיה האפקטיבית, אלא כלפי הפילנתרופיה התאגידית ופילנתרופיית הסיכון. הסבר אפשרי לכך נעוץ אולי בעובדה שאת הפילנתרופיה האסטרטגית והפילנתרופיה האפקטיבית פיתחו חוקרים ואנשי מקצוע שעיקר עיסוקם במגזר השלישי, מה שהופך אותן ל"בנות בית" המגלמות המשכיות והתפתחות טבעיות של המגזר השלישי, ולא שינוי המושפע מגורמי חוץ. הפילנתרופיה התאגידית ופילנתרופיית הסיכון, לעומת זאת, קשורות לא רק בזרימה של חשיבה ופרקטיקה ניהולית מהמגזר העסקי, אלא גם בהצטרפותם של תאגידים ותורמים גדולים, שלא זו בלבד שהם מאתגרים באופן מוצהר את המקובל במחקר ובפרקטיקה של המגזר השלישי, כפי שעושים גם המרואיינים שהשתתפו במחקר זה, אלא גם נחשדים שהם

מנצלים את פעילותם בו לטובת עסקיהם הכלכליים. הטענות העיקריות כלפי התאגידים העסקיים הן כי העניין שלהם בפעילות פילנתרופית הוא האהדה הציבורית שהיא מביאה להם, למרות העוולות שבהן הם מעורבים. הכלכלן מילטון פרידמן (Friedman, 1970) טען כבר בשנת 1970 במאמרו פורץ הדרך, שתאגידים אינם פועלים בשדה הפילנתרופיה בתום לב, אלא בעיקר כדי להעלות את רווחיהם (ראו גם לימור, 2009; שמיר, 2007).

ביקורות רבות כלפי הפילנתרופיה החדשה המיוצגת על ידי תורמים גדולים, שהתנהגותם דומה במידה רבה לזו של מרואייני מחקר זה, אפשר למצוא בדוח מחקר של המרכז לפילנתרופיה ולמדיניות ציבורית באוניברסיטת דרום קליפורניה (Moody, 2006, p. 23). בדוח זה מתוארת התנהגותם של תורמים גדולים מהמגזר העסקי, ובעיקר של יזמי פילנתרופיית הסיכון, כמבטאת ביטחון עצמי, "בורות" "והבנות שגויות" של המגזר השלישי, שלא לומר "שחצנות" (ראו גם Colvin, 2001). קריימר (Kramer, 2002) רואה בפילנתרופיה של אנשים אלו אופנה של מתעשרי הייטק, המשוכנעים שיוכלו להתיק את כישרונם העסקי לשדה שבו אין להם כל ניסיון. לטענתו, הפילנתרופיה של אנשי הייטק אינה מייצגת דבר חדש, אלא את המשך התפתחותו הטבעית של המגזר השלישי. קרינגטון (Carrington, 2003) מביא שורה של ביקורות שלפיהן פילנתרופיית הסיכון היא תיאורטית, מייסדיה חסרי הבנה בנכחי התרבות של המגזר השלישי, ושיטות המדידה שלה אינן ישימות לשדה החברתי. קולינס (Collins, 2007) מציע למגזר העסקי ללמוד מן המגזר השלישי איך לנהל אנשים, וניקל ואיקנברי (Nickel & Eikenberry, 2009) מאמצות שיח ניאור-מרקסיסטי וטוענות שפילנתרופיית הסיכון מתייחסת לצדקה כאל הזדמנות להשקעה עסקית מכוונת-תוצאה שאמורה להניב החזר, ומשום כך היא הופכת את הפילנתרופיה ל"כפופה למשמעת שוק", ואת הנדיבות לכסף. ביקורתן של ניקל ואיקנברי תומכת בטענה העיקרית של מאמר זה, שלפיה התייחסותם של מרואייני מחקר זה אל הפילנתרופיה כמונחים ארגוניים ועסקיים הופכת את הפילנתרופיה שלהם במידה רבה לממוסחרת, למחפשת החזר להשקעה בה, ואת הפעילות החינוכית של פילנתרופיה זו לאינסטרומנטלית, הרואה בחינוך אמצעי (בעיקר להשתלבות בשוק העבודה) ולא מטרה בפני עצמה.

### פילנתרופיה חדשה בישראל

מעט מאוד נכתב בישראל על תורמים גדולים מהמגזר השני. יוצאים מן הכלל מחקרים של שמיר ואחרים (2009) המבררים את המאפיינים, המניעים ודפוסי התרומה של אנשים פרטיים המשתייכים למה שהם מגדירים "פילנתרופיית עילית", ומחקרו של לימור (2009), המתייחס באופן מינורי למעורבות של יזמים חדשים מהמגזר העסקי

בפילנתרופיה. בשני מאמרים מצביעה סילבר (2007, 2008) על התפתחות סגנון חדש של נתינה פילנתרופית, שעיקרו פילנתרופיה ישירה המעבירה מכספיה ליעדי התרומה בלא תיווך ממשלתי. את הפילנתרופיה הזו מגלם, לדבריה, זן חדש של תורמים, הפועלים כזמים פילנתרופיים במסגרות פילנתרופיות חדשות, שהם מממנים באופן עצמאי, או בעזרת שותפויות עסקיות שיצרו.

ייצוג מעניין של הפילנתרופיה החדשה בישראל אפשר למצוא בפרסומים שונים של המגזר השני. גוטסמן (2007) משתמשת בעולם מושגים זהה לזה של רוב מרואייני מחקר זה. במאמר עשיר בלוחות, בגרפים וב"עוגות", גוטסמן מגדירה את פעילותה, ובעיקר את הישגיה, של עמותת אלון העוסקת בחינוך נוער בישראל, כמי ש"עומדת על 100% תשואה חברתית" (עמ' 15). לדבריה, בית ההשקעות פסגות אופק הקים את מיזם "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 ושפתם של רואי החשבון של "קסלמן וקסלמן" ושל ארגון "מעלה" מייצגות במידה רבה את הדקדוק הפנימי של שוק ההון. את המושגים והרעיונות שפותחו בו מייבאים לפילנתרופיה בישראל תורמים דוגמת מרואייני מחקר זה. תורמים אלו דוגלים בעמדה מכוונת-שוק; הם מבינים את הפילנתרופיה במונחים של "השקעה", מודדים אותה ומדווחים על פעילותה במונחים של "תשואה" חברתית. מאמר זה יראה כיצד עמדה מכוונת-שוק זו מכפיפה את פעילותם הפילנתרופית-חינוכית של המרואיינים לשיקולים כלכליים.

---

## שיטת המחקר

---

### ראיונות עומק

הבחירה בראיונות עומק קשורה להנחת יסוד בתיאוריה המעוגנת בשדה, כי בכל תיאור של חוויות טמונות משמעויות שאנשים מקנים לחייהם ולסביבה שהם פועלים בה (Glaser & Strauss, 1967). פירוש המשמעויות הללו, על פי ההנחה כאן, יכול ללמד כיצד המרואיינים מבינים את הפילנתרופיה שהם מפעילים.

### אוכלוסיית המחקר

המאמר מבוסס על ראיונות עומק עם 14 תורמים מהמובילים בכלכלה ובפילנתרופיה

בישראל, ארבע נשים ועשרה גברים בשנות ה-40 וה-50. רובם ככולם שייכים לעולם העסקי ועוסקים בבנקאות, בקרנות הון סיכון או בהייטק, ורובם המוחלט מנהלים את פעילותם הפילנתרופית באופן עצמאי, דרך קרנות פרטיות. כל התורמים שרואיינו הם ילידי הארץ או גרים בישראל יותר מעשרים שנה, ולכולם הכשרה אקדמית בתחומים רלוונטיים לעסקיהם. הממצאים והתיאוריה שמאמר זה מציג רלוונטיים משום כך לתורמים בעלי פרופיל התואם את זה של המרואיינים.

מובן מאליה שהישענות על מספר מצומצם של מרואיינים אינה מאפשרת להתייחס למאמר זה כמייצג באופן מלא את עמדתם של כל התורמים הישראלים העונים לקריטריונים שתוארו לעיל.

### מהלך הראיונות

כל הראיונות הוקלטו באישור המרואיינים, ומאוחר יותר תומללו במלואם, כולל בדיחות, חלקי מילה או הערות שחזרו על עצמן. כך גם יופיעו המובאות מהראיונות במאמר עצמו. בתחילת כל ריאיון נתבקשו המרואיינים לחשוב על הפעם הראשונה שבה תרמו לזולת. הראיונות זרמו באופן חופשי. חלקם אף ציינו לא פעם את החשיבות שבפיתוח מחקר שינסח בצורה אקדמית-שיטתית את עולם הפילנתרופיה בישראל. שאלות נוספות שהועלו במהלך הריאיון התייחסו לשיקולים המנחים את המרואיינים במתן תרומות, לדמויות שהשפיעו עליהם לתרום לאחרים, למידת היעילות של תרומתם ולאירועים משמעותיים שחוו כפילנתרופים. כדי לעמוד על תפיסתם העצמית כפילנתרופים, התבקשו המרואיינים לשרטט את הדמות שתתקבל אם יהיו גיבוריו של סרט או ספר המתעדים את פעילותם הפילנתרופית.

### ניתוח הראיונות

ניתוח הראיונות נעשה בשני צירים. הציר הראשון כלל שני שלבים: בשלב ראשון נקרא כל ריאיון בנפרד וחולצו תמות מרכזיות (Kets de Vries & Miller, 1987, p. 236), ובהן נושאים, רעיונות או תובנות של המרואיינים על עולם הפילנתרופיה, שחזרו על עצמן בראיונות השונים. בשלב השני קובצו התמות המרכזיות כדי להפיק "אחדות תמטית", כלומר מסגרות המייצגות נקודות מבט משותפות למרואיינים על עולם הפילנתרופיה. הציר השני כלל תנועה הלוחך ושוב בין ממצאי המחקר – הראיונות – לבין הספרות הרלוונטית, כדי למקם את הפילנתרופיה של המרואיינים (לפחות את חלקה) בתפנית שעוברת על הפילנתרופיה – מישנה לחדשה – ולהבין טוב יותר את אופייה העסקי-ניהולי של הפילנתרופיה שהמרואיינים נוטלים בה חלק.

---

ממצאים: תיאור הפילנתרופיה של המרואיינים

---

*“לא מעניין אותי להיות תורם כספי”*

דומה שאחת הדרכים להבין את השקפת העולם הפילנתרופית של המשתתפים במחקר היא לבחון את קריאת התגר של חלקם על הפילנתרופיה בישראל. לדבריהם, הפילנתרופיה בישראל מסתפקת בהעברת כספים ותו לא, בשעה שהתורמים עצמם נשארים מנותקים מהפעילות המעשית הלא-יעילה של ארגונים ועמותות וממקבלי התרומה. ראו ביטוי לכך בדבריו של אהוד (שמות המרואיינים בדויים):

למה לעזאזל המערכת לא יכולה להתנהל ביעילות ובצורה נכונה... 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... לדעת איך הכסף שלי — או איך, לא רק הכסף, הזמן והקשרים מתמפה.

אהוד מייצג את עמדתם של רוב המרואיינים, המעוניינים להיות מעורבים אישית ביוזמות הפילנתרופיות שהם תורמים להן, בין היתר כדי להשפיע מקרוב על הנעשה ולוודא שהיוזמות מנוהלות ומיושמות על פי חשיבה ופרקטיקות עסקיות-ניהוליות ראויות. ראו את דבריה של רבקה:

אני חושבת שאחת התרומות הגדולות שלי לחינוך... היא שהבאתי אופני חשיבה עסקיים לפעילות של העמותה... לא תורמים שנותנים את הכסף והולכים...

רבקה מתרעמת על אלו “שנותנים את הכסף והולכים”. “אופני החשיבה” שהיא מדברת עליהם מייצגים את תפיסתם של מרואיינים רבים, שלפיה פעילות פילנתרופית אינה יכולה להתקיים מתרומות חד-פעמיות, אלא רק בעזרת מעורבות אישית ארוכת-טווח.

*“תמיד ידעתי שזה צריך להיות מנוהל בצורה עסקית”*

כל המרואיינים, בלי יוצא מן הכלל, טוענים שהפילנתרופיה המסורתית בישראל אינה אלא העברת כספים בלבד. הם מתארים את פעילותם הפילנתרופית כמבוססת על גישות עסקיות-ניהוליות שהם מייבאים מעסקיהם הפרטיים. ראו את דבריה 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...

פילנתרופיה מכוונת-שוק של תורמים גדולים מהמגזר העסקי

כשמגיעה בקשה יש לי הצוות שלי שבודק, מביא לי נתונים, מראה את התמונה ואז אני עושה חושבים ומגיעה להחלטה.

חנה יוצרת שני עולמות מובחנים. הפילנתרופיה של העבר התבססה לדבריה על פעולות חובבניות כמו מעבר מדלת לדלת או גיוס כספים באמצעות הרדיו. הפעילות הפילנתרופית שלה, לעומת זאת, משתמשת באופן שיטתי בפרקטיקות כמו חזון, אסטרטגיה, הצבת מטרות והגדרת תקציב ונהלים ברורים. עבור חנה, "פילנתרופיה ועסקים זה אותו דבר". חנה מתייחסת בדבריה גם למאפיינים ארגוניים וניהוליים אחרים, כגון אמינות, פעולה לפי הסדרים ונהלים ברורים, קבלת החלטות המבוססת על בדיקת שוק, ושקיפות. המרואיינים רואים במאפיינים אלה עוד תחום המפריד בין הפעילות הפילנתרופית שלהם לבין הפילנתרופיה הקיימת בישראל. נוסף על כך, לפי הרוב המוחלט של המרואיינים, הפילנתרופיה שלהם היא לא רק "שקופה", אלא גם חסכנית ויעילה, משום שבאופן שונה מהמקובל בעולם הקרנות הפילנתרופיות בישראל, היא ממקדת את משאביה במקבלי התרומה ולא בתקורות גבוהות שמועברות למפעילי מיזמים, כפי שמתאר יהונתן:

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

דבריו של דוד, שענו על הבקשה לתאר את הדמות שהייתה מתקבלת בסרט המתעד את התנהגותו הפילנתרופית, מייצגים טוב את תמציתה של האוריינטציה העסקית-ניהולית, מכוונת-השוק, שמביאים עמם המרואיינים לעולם הפילנתרופיה:

אם אני הייתי מביים אותו, זו הייתה דמות מאוד משימתית. אני מגיע בבוקר לעבודה, אני רוצה להשיג את יעדי... אני מאוד רציונלי, מאוד מובנה, עם שיקולים מאוד קרים... אין עסק שלא בנוי מסימפתיה וחברויות [אבל] החשיבה היא מאוד מאוד משימתית, תוצאתית... אני לא עושה כמעט שום דבר בלי שאני אנסה למדוד ולהעריך.

*"אני רואה בעשייה החברתית שלי סוג של יזמות חברתית, לא פילנתרופיה"*  
רבים מהמרואיינים אינם רואים בעצמם פילנתרופים, שבהגדרתם מסתפקים בהעברת כספים לנזקקים, אלא יזמים חברתיים, המביאים עמם נוסף על הכסף גם חדשנות ויצירתיות. היצירתיות הזאת, לטענתם, מאפשרת להם לזמות שינויים מורכבים, כמקובל בכל סוג של יזמות, שיביאו לשינוי המצב החברתי הקיים. וכך אומר מיכאל:

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 שעיקרה היא להסתכל על המציאות ולראות איך היא יכולה להיות שונה.

בהתייחסם אל עצמם כאל יזמים חברתיים, המרואיינים מגלמים סוג של "יזמי רווחה" (בק, 2002, עמ' 142) הקושרים בין יזמות במובן המקורי שלה לבין פעילות חינוכית או פעילות רווחה. בהתאם לכך, המרואיינים רואים עצמם כוח חלוץ הצועד בראש המחנה, כוח שתפקידו לזהות צרכים, לגייס שותפים וליישם פתרונות שמטרתם להניע תהליכים של שינוי חברתי. גיל מציע:

מה שאני מייצג או אנשים כמוני, זה אוריינטציה מאוד עסקית... בשביל לעשות את זה יעיל צריך לפתח מתודולוגיות שהן לא הפילנתרופיה הקלסית הישנה של 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 פיילוטס, לברוק דברים חדשים, אין לה את האנשים עם הניסיון היזמי... באותה אנלוגיה, המגזר השלישי, כתפיסת עולם, צריך לראות את תפקידו כקטליזטור לשינוי חברתי.

הפילנתרופיה ה"קטליזטורית" שגיל מדבר עליה מייצגת תפיסה יזמית מקובלת בקרב המרואיינים, שעל פיה, כפי שמתאר גיל, "פילנתרופיה נכונה" צריכה לזהות צורך או הזדמנות, להחליט במהירות על כיוון להתערבות, לגייס מקורות מימון נוספים ולפתח דרכים יצירתיות וחדשניות לשינוי המצב הקיים. במקומות אלו חלק מהמרואיינים מתארים את הפילנתרופיה שלהם כמתפקדת (וצריכה להמשיך ולתפקד) באופן דומה לסטארט-אפ עסקי, שיוזם מיזמים חדשים להתערבות חברתית ויוצא מהם בתהליך יציאה (אקזיט) לאחר שהגיעו לבשלות. המדינה אמורה לשמש מעין קבלן משנה הממשיך לקיים, לממן ולנהל בטווח ארוך את המיזמים הללו. משה אומר:

אנחנו עושים מה שנקרא Venture Philanthropy... הפרויקט השני שלנו זה קורס ניהול למנהלי בתי ספר שמכהנים בצפון הארץ וההכשרה... הייתה מאוד הייטקית בהתייחסות למנהל... לימדנו אותם... את הכלים איך להעביר שינוי בבית ספר. איך עושים שינוי, איך קובעים לו יעדים, איך עושים תוכנית עבודה, איך עושים שיווק, איך עושים משאבי אנוש, איך עושים תקציב... שזה מבחינתנו האקזיט: הולך להיות מוקם מכון ארצי עם משרד החינוך... אנחנו לא רוצים להחליף אותם.

### "אני לא פילנתרופ, אני משקיע"

התפיסה היזמית, הרואה בפילנתרופיה גוף זריז ונייד בגישה "הייטקית" (כפי שמשה מציע), מחולל שינוי באמצעות פיתוח של מיזמים חדשים שהמדינה מאמצת (משרד החינוך במקרה זה), מופיעה בתיאורי המרואיינים בדרך כלל סמוך למושגים החזר

והשקעה. אזכורם התכוף במהלך הראיונות יוצר את הרושם שמושגים אלו משפיעים מאוד על שיקוליהם של המרואיינים לבחור, לפתח ולתמוך במיזמים בעלי סיכון נמוך, שהמשתתפים בהם הם בעלי פוטנציאל גבוה להניב החזר להשקעה בהם. עזרה לתלמידים חלשים, מנקודת מבט זו, לתלמידים שסיכוייהם להצלחה נמוכים, כפי שאפשר להבין מדברי איל במובאה הבאה, היא בבחינת עסק ברמת סיכון גבוהה, ועל כן סיכויי להניב רווחים נמוכים. השקעה בחזקים, לעומת זאת, היא השקעה שהסיכון הכרוך בה נמוך, והרווחים הצפויים ממנה הם גבוהים. דברי אייל:

אנחנו מזהים בפריפריה את הכי כישוריים, את ברוכי היכולות, מעוטי היכולות הכלכליות, ובהם משקיעים. אני לא פילנתרופ, אני משקיע. ואתה מודד במה להשקיע, לא בכמה זקוקים אלא מה יהיה ההחזר... אנחנו חייבים להתמקד במעט הכי חזקים שיצליחו, כי אם אתה מבזר את המשאבים אז זה כמו לזרוק את זה.

אייל בוחר למקד את כספו ב"ברוכי היכולות", במי שנחשבים בעיניו ל"הכי כישוריים", שככל הנראה יגיעו להישגים אקדמיים ראויים ובכך יחזירו את ההשקעה בהם. שיקולים אלו אחראים ככל הנראה לעובדה שחלק גדול מהמיזמים שתיארו המרואיינים נעשים בקרב מקבלי תרומה שהם בעלי יכולת החזר גבוהה, כלומר תלמידים וסטודנטים הנחשבים בעיניהם "הכי חזקים". עבור המרואיינים, חשוב לציין, התואר "חזקים" אינו מייצג את אלו שמצבם החברתי והכלכלי טוב, אלא את בעלי היכולת, שהמרואיינים מזהים כזקוקים לעזרה ולטיפוח. אומר אהוד:

לדוגמה באים לבית ספר מוביל ליישוב בפריפריה... לוקחים בערך 70 תלמידים ונוהגים לקחת מצד אחד את המצטיינים, את הקרם, ומצד שני את החלשים... אבל כאלה... שיש בהם איזשהו שביב של מוטיבציה 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.

כמו אייל, גם אהוד בוחר ב"בית ספר מוביל בפריפריה" שבו התלמידים הנבחרים למיזם הם בדרך כלל בעלי סיכויים גבוהים להצלחה. ההשקעה בתלמידים אלו משתלמת, הם חוזרים למיזמים שהוא מפעיל ומתפקדים כמדריכים טובים.

*"אני אוהבת לעשות עבודה של להעניק חכות ולא דגים"*

דומה שתפיסת המרואיינים את עצמם כמשקיעים המבינים את הפילנתרופיה במונחים של מערכת עסקית, המנוהלת על פי אמות מידה של שוק הון המצפה להחזר השקעה, ולא כפילנתרופים שמעבירים מכספם לאחרים, מעצבת במידה רבה גם את החלטתם לא ליטול חלק ביוזמות פילנתרופיות כגון הספקת אוכל לרעבים או כסוי חובות

כספיים, שאין בצידן החזר. יוזמות אלו, לדברי המרואיינים, מתפקדות כמשככי כאבים בלבד, ואינן פותרות את דפוס ההתנהגות שהן מגסות לחסל. דמי אבטלה קבועים או סיוע כספי שוטף, על פי תפיסת המרואיינים, הופכים לעניין מובן מאליו אצל המקבלים, ומשום כך הופכים לזרז במיסוד האבטלה ובהנצחת התנהגויות המשקפות הסרה של אחריות אישית. במקום זאת, המרואיינים מעדיפים לעסוק בפיתוח כישוריהם ויכולותיהם של מקבלי התרומה, כדי לאפשר להם להשתלב באופן עצמאי בפעילות חברתית וקהילתית ובשוק העבודה, ובכך גם להצדיק את ההשקעה בהם. רבקה מתארת:

אני אוהבת לעשות עבודה של להעניק חכות ולא דגים. אז אם יש למשל עמותות שכל מה שהן עושות זה בתי תמחוי ודברים כאלה... 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, אולם הם עושים זאת באופן ממוקד וקצר-מועד, כמו בתקופות החגים. כפי שמתארת גם חנה במובאה הבאה, רובה המוחלט של תרומתם מופנה ל"רווחה פעילה" (בעקבות בק, 2002, עמ' 166), שאינה מכוונת את מאמציה לסיפוק צרכים מידי, כגון מתן מזון או כסף, אלא ליצירת שינוי ארוך-טווח בחייהם של מקבלי התרומה המאפשר להם להשיג שליטה על חייהם.

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 ממשיכים הלאה.

כשהמרואיינים בוחרים למקד את הפילנתרופיה שלהם בפיתוח כישוריהם של מקבלי התרומה, להעניק להם "חכות ולא דגים", מהדהדת בכך, כך נדמה, גם חשיבה רציונלית של פתרון בעיות וקבלת החלטות, שהיא מרכזית בתיאוריה ובפרקטיקה הארגונית. תפיסה זו רואה בפילנתרופיה סוג של התערבות חברתית, שהצלחתה תושג רק אם תטפל בשורש הבעיות שעמן היא מתמודדת, כמו העדר השכלה או הזדמנות שווה, ולא בתסמיני 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 שמציעות רבקה וחנה במובאה האחרונות. אומרת חנה:

אם אני כל פעם, אתן ואתן, זה לא נגמר. זה מאגר שלא נגמר.

*“אבל אתה יודע, אני תמיד מחפש מכפיל כוח, תמיד. בגלל זה הלכתי לחינוך”*

דומה שהחלטת המרואיינים להשקיע מכספם בפיתוח יכולותיהם של מקבלי התרומה נועדה במידה רבה להעניק להם “הון חברתי” הכולל את היכולת לקחת אחריות על חייהם ולקיים חיים אזרחיים עצמאיים (Putnam, 2000). עם זאת, מבחינת המרואיינים, ההשקעה בפיתוח יכולותיהם של מקבלי התרומה אינה מסתיימת רק בציפייה שייטלו אחריות על חייהם, אלא שבבוא העת יוכיחו את כוחו של החינוך כמכפיל כוח וישתלבו באופן פעיל בקהילה וידאגו גם לצורכיהם של אחרים. גיל מתאר:

עזרה אמיתית זה לעזור לעמוד על הרגליים... גם אני נותן קמחא דפסחא וכו', אבל את רוב מרציי, זמני וכספי אני משקיע בלעזור לסטודנטים לעמוד על רגליהם... 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, שעובר 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 נותנים. לשם כך, כמו רוב המרואיינים, הוא בוחר בחינוך. בעיניו, החינוך מגלם לא רק את פילוסופיית התרומה שמייצגת מטפורת החכות והדגים, כלומר עוסק בפיתוח הפוטנציאל של הצורכים אותו להשתלב באופן אפקטיבי בחברה, אלא גם הופך את מקבלי התרומה למי שבעתיד יסייעו לאחרים. החינוך מתפקד כ“מכפיל כוח”, כפי שאהוד מתאר:

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.

שלא כהעברת כסף לנזקקים, לתוכניות חברתיות או למפעלי תרבות, שההשקעה בהם יורדת לטמיון, החינוך, כך נראה, נתפס על ידי המרואיינים כערוץ אפקטיבי

## ברוך שמעוני

הנושא בצדו תשואה חברתית גבוהה; הוא משיג את יעדיו לא רק בהווה, כשהוא מסייע למקבלי התרומה להשתלב בחברה באופן יצירתי ובכוחות עצמם, אלא גם משכפל את עצמו, בכך שהנהנים ממנו הופכים לאזרחים פעילים, מודעים ומעורבים, שיהיו מסוגלים בעתיד להחזיר לחברה את המשאבים שהושקעו בהם בדרך של עזרה לאחרים. מזווית זו, כך נדמה, ממצאי מחקר זה יכולים להסביר לפחות פן אחד של העניין שמגלים אנשי עסקים בהשקעה במיזמים חינוכיים ובפיתוחם. הוא מתבטא, לדוגמה, בעניין הרב בחינוך שגילו תומכי תיאוריית ה-TQM (Total Quality Management) — ניהול איכות כולל) בארצות-הברית ובישראל בשנות ה-90, וכמובן את דוח דוברת בישראל. חינוך עבור אנשי עסקים הוא אפיק מצויין להחזר השקעה. מסביר משה:

הגענו להסכמה עם משרד החינוך שלומדים אזרחות ברצף מכיתה א' עד י"ב... למעשה הבחינה שלנו הייתה בהגדלת הפעילות ההתנדבות של הילד לקהילה. זאת אומרת האם יש החזר מסוים, וראינו שיש תוצאות מאוד מעניינות בתהליכים שהילדים לקחו אחריות על עצמם.

היבטיה העסקיים-ניהוליים מכווני-השוק של הפילנתרופיה שתיארו המרואיינים תואמים אם כן מאוד את ההגדרות של עמיתיהם בפילנתרופיית הסיכון בארצות-הברית. לדבריהם, הם בוחרים להיות מעורבים באופן אישי בפעילות הפילנתרופית שהם מממנים, והם מנהלים פעילות זו על פי עקרונות ניהוליים כמו חזון, אסטרטגיה, מטרות, תכנון, זיהוי הזדמנויות, מדידה והערכה ואסטרטגיות של יציאה (אקזיט). המרואיינים רואים בעצמם יזמים חברתיים הפועלים על פי הזדמנויות וצרכים שהם מזהים בדרך חדשנית ויצירתית, והם מגדירים את פעילותם הפילנתרופית לא כצדקה המתבטאת בהעברת כספים בלבד, אלא כהשקעה (בדרך כלל בפיתוח יכולותיהם של תלמידים) שאמורה להחזיר את עצמה.

---

## דיון וסיכום

---

דומה שארבעה-עשר המרואיינים והמרואיינות שהשתתפו במחקר קוראים תיגר על הפילנתרופיה הישנה ומאמינים שהם מייצגים את העולם החדש, עולם של יצירתיות, של כסף גדול ושל חדשנות. כולם תורמים לא רק כסף, אלא גם זמן ומעורבות אישית; הם מיישמים את הידע העסקי והניהולי שצברו ומנצלים את קשריהם החברתיים לפיתוח מיזמים חינוכיים בקהילה, בעיקר בקרב תלמידים וסטודנטים מהפריפריה. במיזמים אלו המרואיינים מנסים להעניק לתלמידים ולסטודנטים

כלים – "חכות" – "לעמוד על הרגליים" ולהסתמך על עצמם ולא על אחרים, כדי שיוכלו להצליח מבחינה אקדמית ולהשתלב בדרך אפקטיבית בקהילה ובשוק העבודה. המובאות מציגות גם את השימוש שהמרוויינים עושים בגישה מכוונת-שוק המבוססת על פרקטיקות שהצליחו לסייע בידם בעסקיהם הפרטיים והביאו להם את העושר הגדול; פרקטיקות כמו תכנון אסטרטגי, הצבת יעדים, מדידה והערכה, קבלת החלטות ומניעת בעיות, ולא עיסוק בתסמינים שלהן. מדברי המרוויינים עולה עוד שהם רואים בעצמם "משקיעים" ולא פילנתרופים, ומשום כך מכוונים את כספם למיזמים שבהם משתתפים תלמידים וסטודנטים בעל פוטנציאל אישי גבוה ובעלי סיכוי טוב להצלחה ולהחזר ההשקעה בהם. כמשקיעים, המרוויינים גם אינם מעוניינים להעביר מכספם למיזמים חד-פעמיים כמו תרומה לעניים ולנוקקים, משום שהם רואים בפעולה מסוג זה השקעה כספית שיוורדת לטמיון.

חלק מהמרוויינים רואים בעצמם יזמים חברתיים המייעדים לפילנתרופיה שלהם תפקיד של כוח חרוץ, גמיש ויצירתי, שכמו סטארט-אפ עסקי מסוגל ליזום ולפתח מיזמים על פי מודלים חדשניים. כמשקיעים וכיזמים, חלק מהמרוויינים מתכננים אסטרטגיות של יציאה (אקזיט) שיאפשרו להם להעביר לאחריות המדינה מיזמים שהגיעו לדעתם לבשלות מספיקה, כדי שיוכלו להמשיך בייזום של מיזמים חדשים.

אין ספק שכניסתם של תורמים פרטיים לפילנתרופיה, דוגמת מרווייני מחקר זה, מביאה לתאוצה של עולם הפילנתרופיה בישראל. ההבנות החדשות והכסף הגדול שאנשים אלו מביאים עימם הופכים את הפילנתרופיה לערה, לעשירה, למגוונת וללגיטימית יותר, ואולי חשוב מכך, לעניין מובן מאליו ומקובל בחברה הישראלית ובתוכה בעלי ההון. נוסף על כך, התביעה של המרוויינים מעצמם ומאחרים לנהוג על פי הפרקטיקות שמציעה הפילנתרופיה החדשה יכולה להעניק לגיטימציה ותפוצה לפרקטיקות הללו, ובכך לשפר את התרבות הארגונית והניהולית של המגזר השלישי בכלל ושל קרנות פילנתרופיות בפרט. הגדרה מראש של תוצאותיהם של מיזמים פילנתרופיים במונחים של "החזר חברתי", לדוגמה, יכולה לתמוך בפיתוח מדדים להערכה ולהצלחה, ובכך לסייע בפיתוח התנהגות ארגונית וניהולית איכותית של מיזמים פילנתרופיים, וחשוב מכך, לשיפור אמתי במצבם של מקבלי התרומה. חשיבה ותכנון ארוכי-טווח יכולים לקדם התנהגות פילנתרופית ממוקדת, שתהפוך את השקעת הכספים הגדולה והמתגברת ליעילה (במונחים של משאבים) ולאפקטיבית (במונחים של הגשמת מטרות).

למיקוד בפיתוח יכולותיהם של מקבלי התרומה ולא בהעברת כספים ישירה יש פוטנציאל לקדם את רעיון "הרווחה הפעילה", שאינה מכוונת לסיפוק צרכים מידי אלא ליצירת שינוי ארוך-טווח בחיי מקבלי התרומה, באמצעות הרחבת ההון חברתי שלהם, כך שיוכלו לנהל חיים עצמאיים. ובאותו עניין, אסטרטגיית היציאה (אקזיט)

יכולה לקדם חשיבה המגדירה את היחסים שבין תורמים למקבלי תרומה כיחסים זמניים (במובן החיובי), שמסתיימים לאחר שהושגה תמורה מוגדרת מראש אצל מקבלי התרומה, ובדרך זו להפחית את האפשרות שתרומת כספים תמסד ותנציח את מצבם של מקבלי התרומה (אבטלה, עוני). גם הרעיון שהפילנתרופיה תשמש כוח חלוץ, שכמו סטארט-אפ עסקי יעסוק בזיהוי צרכים בקהילה ובפיתוח מיזמים, ולאחר מכן, בתהליך של אקזיט, יעביר אותם לידי המדינה, יכול לשמש בסיס טוב לשיפור מיזמים פילנתרופיים שבהם המדינה משקיעה. במציאות זו של שיתוף תוכל המדינה להפעיל לטווח ארוך מיזמים שפיתחה הפילנתרופיה בעזרת מודלים ארגוניים וחברתיים חדשניים המשוחררים ממגבלות בירוקרטיות וקונצפטואליות קיימות (לדוגמה: מיזם "אלטרנטיב" שיזמה ופיתחה "ציונות 2000", והרשות למלחמה בסמים אימצה בהצלחה) (הרשות למלחמה בסמים, ללא תאריך).

מעורבותם האינטנסיבית של המרואיינים, שרובם המוחלט לא התנסה בעבר בפעילות חברתית קהילתית, מעלה גם כמה תהיות. האם המרואיינים מבינים מספיק את הדקויות התרבותיות של המגזר השלישי? האם הם מודעים לערכים שאנשים במגזר השלישי משמרים? האם הם ערים לזמן הדרוש להתפתחות של שינוי חברתי, או של מיזם חברתי או חינוכי? כלומר, האם הזמן הקצר יחסית שבו הם מעורבים בפעילות פילנתרופית מאפשר להם להכיר או לאבחן את הצרכים של מקבלי התרומה שלהם? האם מעורבותם האישית בפעילות הפילנתרופית היא אמנם רק חיובית? האם לא עדיף לפעול יותר בעזרת אנשי מקצוע ומומחים שצמחו במגזר השלישי? (יש מרואיינים המעסיקים מומחים). ככלל, מניתוח הראיונות נוצר הרושם שניהול הסיכונים השמרני שמנחה את המרואיינים, שלפיו הם משקיעים בעיקר במיזמים חינוכיים מניבי החזר, שכוללים תלמידים מצטיינים או בעלי פוטנציאל להצלחה, משאיר בחוץ קבוצות ויחידים שהפעילות עימם אינה מבטיחה החזר השקעה, כמו נזקקים חסרי השכלה, עניים וסתם חסרי עבודה.

מה יהיה חלקם של אלו שאינם יכולים להניב החזר במציאות הפילנתרופית שמקדמים המרואיינים? האם הם יישארו בחוץ? כשהכול הופך לרציונלי ולמחושב, כפי שמקפידים להדגיש המרואיינים, נדמה שנשחקים ערכי צדקה, חסד וגמילות חסדים. האם נכון לדבר על "החזר חברתי" כשם שמדברים על החזר כספי? האם הכול מדיד? גם תוכניות רווחה או תוכניות לימודים, שהשפעתן ניכרת רק לאחר שנים? האם אפשר לכמת עבודה חברתית או חינוכית כשם שמכמתים עבודה במגזר העסקי? והרי עבודה חברתית או חינוכית אינה דומה לפיתוח מוצר חדש, ליצירת אתר ברשת או לרכישת חברה חדשה.

מזווית זו נדמה שהשימוש בפרקטיקות מכוונות-שוק (שהתפתחו במגזר העסקי ושועתקו בתוכו על פי צרכיו המשתנים) יכול להשפיע במידה רבה גם על אופייה של הפילנתרופיה בישראל בכלל. בהכפפת שיקוליהם בהפעלת מיזמים פילנתרופיים

חברתיים וחינוכיים לקריטריונים כלכליים, כמו רמת הסיכון הכרוכה בהשקעה או ההחזר הצפוי ממנה, המרואיינים תורמים לטשטוש קווי הגבול האידיאולוגיים והמושגיים שבין המגזרים השלישי והשני (או בין פעילות חברתית ללא כוונות רווח לבין פעילות כלכלית שעיקרה רווח). כלומר, הם מקדמים תהליכים של מסחור הפילנתרופיה והפיכתה מפילנתרופיה רגשית, המבוססת על רצון טוב ונדיבות (לפחות כפי שהובנה עד כה), לפילנתרופיה תועלתנית, ואולי אף זמנית (במובן השלילי); פילנתרופיה שרמת העניין שהיא מגלה בפעילותה, למעשה במקבלי התרומה, כפופה במידה רבה למשמעת שוק ונתונה לתנודות ולהלכי רוח כלכליים. עדויות בארצות-הברית שלאחר התפוצצות בועת ההייטק בשנת 2000 מצביעות שקרנות פרטיות רבות נטשו את הפילנתרופיה (Gose, 2003).

ואם להיצמד יותר לטענה המרכזית של המאמר ולמטרתו, העמדה מכוונת-השוק המנחה את המרואיינים בפעילותם עם תלמידים ועם סטודנטים מקדמת ערכים אינסטרומנטליים, תכליתיים, שתחנתם הסופית אינה בהכרח התלמידים או החינוך כשלעצמו, אלא שילובם של התלמידים בשוק העבודה. כלומר, אפשר להטיל ספק בהנחה שהתייחסות אל מושאי התרומה הצעירים כאל אובייקטים להשקעה ("אני משקיע... [ב]לייצר אנשים שיכולים לתת פילנתרופיה", גיל), או כאל חפצים האמורים להשתלב בשוק העבודה המקומי ובכלכלה הגלובלית ("אנחנו עוזרים לפריפריה להיכנס לעידן גלובלי", רבקה) ובכך להניב חזר להשקעה ("ואתה מודד במה להשקיע, לא בכמה זקוקים אלא מה יהיה החזר", אייל), יכולה לפתח אדם חושב; זה שדהאן ויונה (2006, עמ' 121) מגדירים בביקורתם המצוינת על דוח דוברת "בעל] יכולות אינטלקטואליות, רוחניות, אסתטיות, רגשיות וחברתיות".

מאמר זה מלמד במידה רבה גם על צורך במחקר נוסף לבירור גבולותיה ומאפייניה של הפילנתרופיה החדשה בישראל. תחילה, דומה שלאחר כעשור של פעילות אינטנסיבית של תורמים מהמגזר העסקי בזירת הפילנתרופיה בישראל, חשוב להרחיב את מחקרי ההערכה החיצוניים, שהם נפרדים ממחקרי ההערכה של הקרנות עצמן, כדי לבחון את ההצלחה של המיזמים שהם מפעילים (סנונית ראשונה אפשר למצוא אצל אורבך, 2009). מחקר אחר יבחן לא רק את השפעות עולם העסקים על הפילנתרופיה, אלא גם את השפעת הפילנתרופיה על דרך ניהול עסקים במגזר השני בישראל. לדוגמה, על הדרך שבה אנשי עסקים מניעים את הכפופים להם לאחר התנסות בפעילות במגזר השלישי, שבו אנשים פועלים בדרך כלל שלא למטרות רווח כספיים; או על המודעות של אנשי עסקים להשפעת עסקיהם על איכות הסביבה (החברתית והפיזית). מחקר נוסף יבחן כיצד פילנתרופיה של אנשי עסקים החושבים במונחים עסקיים מכווני-שוק, ולא במונחים של צדקה ורווחה, משפיעה על דיוקנה של החברה האזרחית בישראל, כמו על המשך התפרקותם של ערכים קולקטיביים לטובת אינדיווידואליזם ואינטרס אישי.

לסיום, אפשר להסתכל על מעורבותם העקרונית של המרואיינים בפילנתרופיה מזווית נוספת שאיננה רחוקה מנושא המחקר. לצורך כך אפשר לבדוק שתי קריאות, הנתונות, כמובן, למשא ומתן ולפרשנות. הקריאה הראשונה תציע לראות במרואיינים פילנתרופים העוסקים בנדיבות ומגלמים בהתנהגותם חמלה ורצון טוב; אנשים שידעו להסתגל מהר יותר מאחרים למצב הניאו-ליברלי הקיים, מצב של התפרקות מתמשכת של מדינת הרווחה הישראלית ושל צמיחה מהירה של פערים חברתיים וכלכליים, ועכשיו מקצים מכספם לטובת אלו שלא הצליחו "להדביק את הקצב". הקריאה השנייה תציע לראות בכסף הגדול, שמשמש לפחות חלק מהמרואיינים לעזרה לאחרים, דבר שמסתיר את העובדה שיש להם עצמם תפקיד משמעותי בהתפתחות המערכת הכלכלית-חברתית הניאו-ליברלית, זו שמפרקת את מדינת הרווחה הישראלית, שיצרה את הפערים בין עניים לעשירים, ובתוך זה את העוני והנזקקות, ומשום כך את הצורך בפילנתרופיה. ראו את מצבם של עובדי קבלן, המועסקים בתנאים קשים בחברות שבעליהן ומנהליהן העוסקים בפילנתרופיה נהנים מבונוסים וממשכורות עתק גם בתקופת המשבר הכלכלי הנוכחי.

---

## מקורות

---

- אורבך, ג. (2009). על פילנתרופיה ואפקטיביות: תחום החינוך בישראל. ירושלים: המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל, האוניברסיטה העברית.
- בק, א. (2002). עולם חדש יפה: מודל של חברה אזרחית. תל-אביב: הקיבוץ המאוחד.
- גוטוויץ, ד. (2000). הדיאלקטיקה של כשל השוויון: השמאל הישראלי בין ניאו-ליברליזם לסוציאלי דמוקרטיה. מקרוב: כתב עת לספרות וחברה, 3, 30–57.
- גוטסמן, א. (2007). המלצת השקעה בחינוך הנוער בישראל: 100% תשואה חברתית. שוק ההון, 77, 12–15.
- גל, ג. (2002). מדיניות חברתית בישראל. מפנה, 38, 25–27.
- דהאן, י, ויונה, י. (2006). 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. <http://www.antidrug.org.il/template/default.asp?maincat=38>
- לימור, נ. (2009). פילנתרופיה וישראל: נייר עמדה למדיניות. תל-אביב: אוניברסיטת תל-אביב, הפקולטה לניהול, מכון טכנולוגיה ולחברה.
- סילבר, פ. א. (2007). כריזמה ובניית מוסדות בשדה פילנתרופי בהתהוות: המקרה הישראלי. בתוך: ח. הרצוג, ט. כוכבי, וש. צלניקר (עורכים). דורות, מרחבים, זהויות: מבטים עכשוויים על חברה ותרבות בישראל, לשמואל נח אייזנשטדט בהגיעו לגבורות (עמ' 261–282). ירושלים ותל-אביב: מכון ון ליר והקיבוץ המאוחד.

## פילנתרופיה מכוונת-שוק של תורמים גדולים מהמגזר העסקי

- סילבר, פ. א. (2008). עידן הפילנתרופים? המקרה הישראלי. חברה אזרחית ומגזר שלישי בישראל (1), 32-9.
- שמיד, ה., רודיך, א. ושאול בר ניסים, ח. (2009). פילנתרופיית העילית בישראל: מאפיינים, מניעים ודפוסי תרומה. ירושלים: המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל, האוניברסיטה העברית.
- שמיר, ר. (2007). שוק פרטי ולחץ ציבורי: על עיצוב מושג האחריות החברתית של תאגידים. בתוך: ח. הרצוג, ט. כוכבי, ו.ש. צלניקר (עורכים), דורות, מרחבים, זהויות: מבטים עכשוויים על חברה ותרבות בישראל, לשמואל נח אייזנשטדט בהגיעו לגבורות (עמ' 237-258). ירושלים ותל-אביב: מכון ון ליר והקיבוץ המאוחד.
- שמעוני, ב. (2008). עסקים ופילנתרופיה חדשה בישראל: אתנוגרפיה של תורמים גדולים. ירושלים: המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל, האוניברסיטה העברית.
- שמעוני, ב. (2010). מה המדינה מצפה מעצמה? פילנתרופיה חדשה וממשלה בישראל: נקודת המבט של תורמים גדולים מהמגזר העסקי. ביטחון סוציאלי (כרפוס).
- Anheier, K. H., & Leat, D. (2006). *Creative philanthropy: Toward a new philanthropy for the twenty-first century*. London: Routledge.
- Blodget, H. (2006). Why venture philanthropy is important, even if it sounds ridiculous. Retrieved from: <http://www.slate.com/id/2153457/>.
- Brown, E. (2000). *Wealth, taxes, and new philanthropists. Research Paper 2*. Los Angeles, CA: University of Southern California, the Center on Philanthropy and Public Policy.
- Carrington, D. (2003). Venture philanthropy: A new concept or an old idea re-wrapped? Retrieved from: <http://www.evpa.eu.com/downloads/VenturePhilanthropybyDavid-Carrington.pdf>.
- Cobb, K. N. (2002). The new philanthropy: Its impact on funding arts and culture. *The Journal of Arts, Management, Law and Society* 32, 125-143.
- Collins, J. (2007). Why should we learn with the third sector? *Progressive Managers Network*. Retrieved from: <http://progmanager.wordpress.com/2007/10/16/why-should-we-learn-with-the-third-sector>.
- Colvin, G. (December 2001). The gift of arrogance: It's blessed to give but it's a lot harder than nethead philanthropists thought. Retrieved from: [http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/2001/12/24/315343/index.htm](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2001/12/24/315343/index.htm).
- 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 grant making*. New York: The Foundation Center.
- Fleishman, L. J. (2007). *The foundation a great American secret: How private wealth is changing the world*. New York: Public Affairs.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase profits. *The New York Times Magazine*. Retrieved from: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>.
- Frumkin, P. (2006). *Strategies of giving: The art and science of philanthropy*. Chicago, IL: Chicago University Press.
- Glaser, B., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago, IL: Aldine, Atherton.
- Gose, B. (August, 2003). A revolution was ventured, but what did it gain? *The Chronicle of*

- Philanthropy*. Retrieved from: <http://philanthropy.com/free/articles/v15/i21/21000601.htm>
- Harvey, D. (2005). *A brief history of neoliberalism*. Oxford, England: Oxford University Press
- Hero, D. P. (2001). Giving back the Silicon Valley way: Emerging patterns of a new philanthropy. *New Directions for Philanthropic Fundraising*, 32, 47–57.
- Katz, N. S. (2005). What does it mean to say that philanthropy is effective? The philanthropist's new clothes. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 149, 123–131.
- Kets de Vries, R. F. M., & Miller, D. (1987). Interpreting organizational texts. *Journal of Management Studies*, 24, 233–247.
- Kramer, M. R. (2001). Strategic confusion. *Foundation News and Commentary*, 42, 40–45. See also: <http://www.foundationnews.org/CME/article/cfm?ID=454>.
- Kramer, M. R. (2002, May 2). Will venture philanthropy leave a lasting mark on charitable giving? *The Chronicle of Philanthropy*, 2 May 2002, 38.
- Letts, C., Ryan, W., & Grossman, A. (March-April, 1997). Virtuous capital: What foundations can learn from venture capitalists. *Harvard Business Review*, 1–7.
- McCully, G. (2000). Is this a paradigm shift? *Foundation News and Commentary*, 41(2), 20–22. See also, <http://www.foundationnews.org/CME/article/cfm?ID=454>.
- Moody, M. (2006). *The construction and evolution of venture philanthropy: Evidence from proponents and practitioners*. Research Paper 26. Los Angeles, CA: University of Southern California, the Center on Philanthropy and Public Policy.
- Nickel, M. P., & Eikenberry, M. A. (2009). A critique of the discourse of marketized philanthropy. *American Behavioral Scientist*, 52, 974–989. See also: <http://absagepub.com/cgi/content/abstract/52/7/974>.
- Porter, E. M., & Kramer, R. M. (November/December 1999). Philanthropy's new agenda: creating value. *Harvard Business Review*, 126–127.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.
- Rowe, K. J. (2007). Corporate social responsibility as a business strategy. Retrieved from: <http://repositories.cdlib.org/cgirs/reprint/CGIRS-Reprint-2005-08>.
- Salamon, M. L. (1993). The marketization of welfare: Changing nonprofit and for-profit roles in the American welfare state. *Social Service Review*, 67, 16–39.
- Shalev, M. (1999). Have globalization and liberalization “normalized” Israel's political economy? *Israel Affairs*, 5, 121–152.
- Streeter, R. (2001). *Transforming charity: Toward a result oriented social sector*. Indianapolis, IN: Hudson Institute Publications.
- Wagner, L. (2002). The “new” donor: Creation or evolution? *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7, 343–352.