

חוק שימור המשאבים הדרך לעצמאות כלכלית של העמותה שלך

**מוגש מטעם:
חברת ויאמר**

**נכתב ע"י:
אריאל הלוי**

אם אתם מנהלים עמותה או מלכ"ר יש להניח שאחד מן האתגרים המרכזיים שלכם הוא גיוס משאבים. בתחילה בעיקר משאבים כלכליים ומאוחר יותר: מתנדבים, פעילות שטח, פיתוח ערוצים נוספים להפצת מידע, הפצת האידיאולוגיה ועוד.

מאמר זה עוסק בדרכים לניהול המשאבים המוגבלים העומדים לרשותכם באופן המוביל את הארגון שלהם לעצמאות כלכלית. לעומת זאת, מאמר זה איננו עוסק כלל באתגרים ובמתן פתרונות לצורך הקמת מלכ"ר חדש, אלא בדרך שבה מלכ"ר קיים הנהנה כבר ממשאבים, אפילו מוגבלים, יכול לעשות שימוש מושכל במשאבים אלה לצורך יצירת עצמאות כלכלית, היכולה להבטיח את עתידו ואף את צמיחתו התמידית.

על מנת להבין כיצד לעשות שימוש מושכל במשאבים העומדים לרשותך ועל מנת להשיג את המטרה שזה עתה הצגתי, יש להבין תחילה מספר דברים:

1. על אף שראשי התיבות "מלכ"ר" מייצגות "מוסד ללא כוונות רווח", אין הדבר אומר שהמלכ"ר פתור הלכה למעשה מיצירת רווח. "רווח" איננו מסתכם רק ורק ביתרות כסף כפי שמקובל לחשוב בהקשר לחברות מסחריות. מעל לכל, "רווח" הוא מדד אובייקטיבי להצלחה והשאיפה לרווח היא השאיפה והמחויבות לתוצאות אותן ניתן למדוד ובאמצעותן ניתן להצדיק את המשאבים שהוקצו לפעילויות שונות של המלכ"ר.

במגזר השלישי אנו נגדיר "רווח" ככל תוצאה המצמצמת את הפער בין מצבו של העולם היום (המצב המצוי) לבין מצבו של העולם לאחר השגת היעדים האידיאולוגיים המוצהרים של המלכ"ר (המצב הרצוי).

2. בהיותו מוסד ללא כוונות רווח, קיימת תפיסה רווחת שהוא מנוע (יש חושבים אף פטור) מדרכי פעולה המוכרות לנו מן העולם המסחרי. מכאן חלק מהקושי של המלכ"ר לפתח עצמאות כלכלית היכולה להבטיח את קיומו לאורך זמן.

מטבע הדברים, קיימת תלות מובנית בין המלכ"ר לבין מקורות ההון הפילאנטרופי שלו, ועד ללא מזמן רווחה הדעה שהיתה אי תלות בין ביצועי המלכ"ר בפועל לבין נכונות מקורות המימון שלו לספק מימון. במילים אחרות, הכסף ניתרם על סמך "כוונות טובות" ופחות על בסיס תוצאות טובות (גם כאשר הכסף נתרם על פי תוצאות, מדובר לרוב בתוצאות תפעוליות המייצגות יעילות ולא דווקא מועילות. עוד על נקודת זו בהרצאתו המכוננת של (Dan Pallotta - The way we think about charity is dead wrong).

היום המצב מורכב יותר לאור שינוי המתחולל בעולם החברתי בכל הקשור לאופי יחסי הגומלין בין המלכ"ר לבין מקורות המימון שלו, באופן חלקי לאור שינוי אופיים של האנשים האמונים על חלוקת הכספים. לא די עוד בכוונות טובות על מנת להבטיח תרומות גדולות לאורך זמן. יש חובה להוכיח מעשים טובים הנמדדים באמצעות תוצאות מדידות. בעולם המסחרי קשר זה בין משקיע לבין חברה נשען רבות על מושג של Return on Investments או בקיצור ROI. רוחו של מושג זה חודרת בשנים האחרונות גם לקשר שבין מקורות המימון לבין מלכ"רים המבקשים גם הם לספק הוכחות להחזר השקעה. אני מכנה קשר זה Social Return on Investments – SROI. מושג נוסף החודר לשיח של העולם החברתי ושמקורו מן העולם המסחרי הוא "הון פילנתרופי" (Venture Philanthropy). מושג זה הוא הפיתוח של המושג הון סיכון הלקוח מעולם ההשקעות (Venture Capital).

מעניין מאוד היה לשמוע את אלון פנקס, לשעבר הקונסול הראשי של ישראל בניו-יורק, מסביר כיצד שינויים אלה מובהקים במיוחד בקשר שבין מלכ"רים הפועלים בתוך העולם היהודי לבין מקורות המימון שלהם. המקור לשינויים אותו ציין אלון הוא בחילופי הדורות בקר מקורות המימון הפילנתרופי.

עד לא מזמן נתרמו הכספים על ידי אנשים שחיו קודם להקמת מדינת ישראל ועם זיכרון טרי של השואה. אולם אנשים אלה כבר מבוגרים מאוד ואת מקומם לוקחים ילדיהם. אלה נולדו לעולם בו קיימת מדינת ישראל כעובדה מובנת מאליה, בו השואה היא זיכרון קצת יותר מעומעם. אם הראשונים תרמו כספים מתוך תחושת מחויבות, הנשענת על העובדה שקיומה של מדינת ישראל איננה מובנת מאליה, וכן באופן חלקי לאורה של תחושת אשמה על כך שאינם מתגוררים במדינת ישראל, אז הדור השני כאמור רואה את קיומה של מדינת ישראל באופן קצת יותר מובן מאליו ואיננו נושא באותה עוצמה תחושות אשמה על כך שאינם מגשימים את הרעיון הציוני על פי פרשנותו הבסיסית ביותר: עלייה למדינת ישראל. זהו דור שמונע על ידי העתיד שעומד בפני העמותות המבקשות תרומות ולא רק העבר ממנו העם שלנו מגיע.

היבט שלישי שיש להבין על מנת להשיג את היעד בבסיס מאמר זה (עצמאות כלכלית של המלכ"ר) הוא ההיבט של המשתנה האנושי, בכל הקשור לאופיים וזהותם של אלה הנמשכים להקמה וניהול של מלכ"רים.

על אף שיש מן ההכללה באמירה הבאה, אני ממליץ בכל זאת לשים עליה את הדגש: רבים נוטים לשייך לאופי של אלה הנמשכים לפעילות בכירה בעולם המסחרי נטייה חומרית לכסף על חשבון נטייה רוחנית או ערכית. אנשים אלה זוכים לרוב בתפקידי ניהול על בסיס יכולת הנשענת על ניסיון ניהולי והשכלה מקצועית בתחומים כגון מנהל עסקים, כלכלה וכדומה. לעומתם, ניתן לשייך לאלה הנמשכים לפעילות בכירה בעולם החברתי (המגזר השלישי) את ההיפך המוחלט: נטייה ערכית רוחנית חזקה לצד נטייה חלשה ביותר, עד לכדי חוסר עניין, בתועלת חומרית באופן אישי ואף הרבה פחות ניסיון ניהולי מקצועי. אלה נכונים לעבוד עבור שכר נמוך משמעותית מזה שנהוג במגזר העסקי.

ובכל זאת, הצלחתה של קבוצה זו ושל המלכ"רים שהיא מקימה/מנהלת נשענת על יחסי גומלין הדוקים (היום הרבה יותר מאשר בעבר) עם נציגים של הקבוצה הראשונה, המספקים להם מקורות מימון פילנתרופיים. ניתן להבין אם כן, מהיכן עולים קשיים בגיוס הכספים. גם כאשר המלכ"ר איננו פועל למטרות רווח כנהוג הנגזר העסקי, הוא נדרש על ידי הדור החדש העומד מאחורי מקורות המימון להדגים יכולות ניהול דומות לאלה שנדרשות להצלחה בעולם העסקי. הוא נדרש להראות החזר השקעה בצורה המייצגת מימוש מלא של הפוטנציאל האידאולוגי עבורו מיועדת התרומה הכספית. אולם, ללא ניהול מקצועי וללא שפה משותפת בין המבקשים מימון לבין המתבקשים לממן, קטנים הסיכויים לגיוס כסף.

המחויבות והאחריות ללמוד שפה חדשה - זו של התורמים - לצורך קיומו של שיח פורה נחה על כתפיהם של אלה המבקשים מימון.

4. כישורי תקשורת - היכולת של מבקשי המימון לגבש מסרים תמציתיים המציגים בצורה מדויקת ויעילה את חזון המלכ"ר או לחילופין פרויקטים כאלה ואחרים של המלכ"ר עצמו. מטבע הדברים, אימוץ נטייה אידיאולוגית איננו מצריך גיבוש מעמיק של מסרים או של חזון מפורט ומדויק. פעמים רבות אימוץ אידיאולוגיה כמוהה כאמירה "אני רוצה להגיע צפונה", מבלי לציין כתובת מדויקת. לבני האדם יכולת אינטואיטיבית לחוש תחושות צדק או עוולה כלפי המציאות, בדומה לגלאי מתכות על שפת הים (שיטת חם קר). עובדה זו נובעת בעיקר מכך שיכולתנו לזהות ברמה האינטואיטיבית מצבים של אי צדק מפותחת הרבה יותר מיכולתנו המתודולוגית להגדיר בצורה מדויקת את מאפייניה של מציאות צודקת (ראו מאמרי "ציר הזמן לניהול פרויקטים", פרק 1 - בניית חזון).

יחד עם זאת, המעבר ממעמד של אזרח מן השורה, שחש יכולת לזהות אי צדק, למעמד של מנהל/ת מלכ"ר המבקש/ת לייצר מציאות צודקת יותר מחייב אימוץ של כלים מקצועיים והשכלתיים מעולם הניהול והתקשורת הבינאישית. אני רואה בכך תנאי מחייב על מנת לעבור בהצלחה ממצב תגובתי (ממוקד בעיה) למצב יוזם (ממוקד ערך ופיתרון). על כן מאמר זה יציג מספר תפיסות ניהוליות הנשענות על הצורך לגבש שפה משותפת עם גורמי מימון אפשריים לצורך גיוס כספים וכן גישה תפעולית לניהול נכון של משאבים קיימים לשם יצירת עצמאות כלכלית: תחילה עצמאות לאור הצלחה בגיוס תרומות ומאוחר יותר לאור ירידה הדרגתית בתלות בתרומות פילנתרופיות. המודל האולטימטיבי העומד לנגד עיניי הינו של אוניברסיטת הרווארד האמריקאית, בעלת עתודות של עשרות רבות של מיליארדי דולר.

5. הקצאת משאבים - מזרימה ישרה לזרימה מעגלית. המפתח לגיבוש מסלול המוביל לעצמאות כלכלית נשען על כיוון הזרימה של המשאבים ועל הקווים המנחים את דרך הקצאת המשאבים הללו במסגרת הפעילויות של המלכ"ר.

דיאגרמת זרימת הכסף- מעבר מתפיסת מעטים לרבים למעטים

ישנן שתי אסטרטגיות זמינות לשימוש בהן בכל רמה של משאבים:

1. מעטים לרבים - עלות נמוכה ככל הניתן לאדם כאשר השאיפה היא "לגעת" בכמה שיותר אנשים.
2. רבים למעטים - עלות גבוהה לאדם כאשר השאיפה היא "לגעת" במעט אנשים בצורה איכותית, מקיפה ומניבה. יחד עם זאת, המעבר ממעמד של אזרח מן השורה, שחש יכולת לזהות אי צדק, למעמד של מנהל/ת מלכ"ר המבקש/ת לייצר מציאות צודקת יותר מחייב אימוץ של כלים מקצועיים והשכלתיים מעולם הניהול והתקשורת הבינאישית. אני רואה בכך תנאי מחייב על מנת לעבור בהצלחה ממצב תגובתי (ממוקד בעיה) למצב יוזם (ממוקד ערך ופיתרון). על כן מאמר זה יציג מספר תפיסות ניהוליות הנשענות על הצורך לגבש שפה משותפת עם גורמי מימון אפשריים לצורך גיוס כספים וכן גישה תפעולית לניהול נכון של משאבים קיימים לשם יצירת עצמאות כלכלית: תחילה עצמאות לאור הצלחה בגיוס תרומות ומאוחר יותר לאור ירידה הדרגתית בתלות בתרומות פילנתרופיות. המודל האולטימטיבי העומד לנגד עיניי הינו של אוניברסיטת הרווארד האמריקאית, בעלת עתודות של עשרות רבות של מיליארדי דולר.

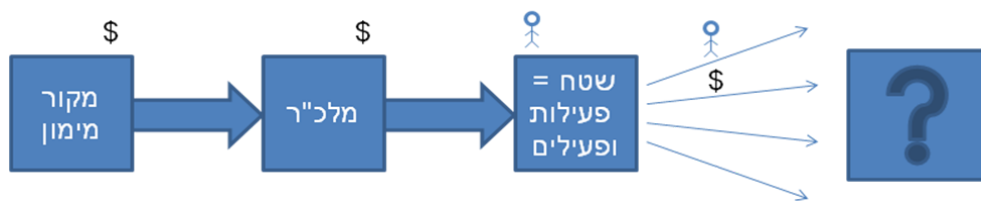
5. הקצאת משאבים - מזרימה ישרה לזרימה מעגלית. המפתח לגיבוש מסלול המוביל לעצמאות כלכלית נשען על כיוון הזרימה של המשאבים ועל הקווים המנחים את דרך הקצאת המשאבים הללו במסגרת הפעילויות של המלכ"ר.

דיאגרמת זרימת הכסף- מעבר מתפיסת מעטים לרבים למעטים

ישנן שתי אסטרטגיות זמינות לשימוש בהן בכל רמה של משאבים:

1. מעטים לרבים - עלות נמוכה ככל הניתן לאדם כאשר השאיפה היא "לגעת" בכמה שיותר אנשים.
2. רבים למעטים - עלות גבוהה לאדם כאשר השאיפה היא "לגעת" במעט אנשים בצורה איכותית, מקיפה ומניבה.

דיאגרמה 1.1 - זרימת המשאבים לפי עיקרון של "מעטים לרבים":



על פי העיקרון של "מעטים לרבים", אנו מקצים מעט משאבים המתפרסים על כמות גדולה של אנשים (לדוגמא, מפגש העשרה של שעתיים ל-100 פעילים)

או ארוחת ערב יום שישי לכמה מאות סטודנטים בקמפוס). מצד אחד, ניתן להראות מספרים גדולים בכל הקשור למספר האנשים בהם "נוגע" הארגון וכן ניתן להראות הוצאה קטנה מאוד לכל אדם (פר קאפיטה נמוך). לעומת זאת, לא ניתן לצפות ליצירת שינוי משמעותי בחייהם של אלה בהם נגענו בצורה זו או

יצירת מערכת יחסים עמוקה, מתמשכת ובעלת תחושת מחויבות גבוהה שלהם כלפיו. כך לאור מדיניות של שיטה זו של מעטים לרבים אין גיבוש ראוי בקרב האנשים בהם אנו נוגעים. אין הפנמת ערכים של המלכ"ר שלנו בקרביהם ואין בניית זיקה למלכ"ר. אין המשכיות בעלת אופי של תפוקה שולית גוברת והאנשים והכסף מתנדפים החוצה.

בצורה זו ההון זורם ממקור המימון למלכ"ר וממנו לפעילות שטח וממנו לאן? לרוב ניתן לצפות לכך שהערך שנוצר באמצעות המשאבים יתנדף החוצה ולא יתורגם לתוצרים ברי-קיימא. שיטת פעילות זו, המאפיינת הרבה מידי מלכ"רים, יוצרת מציאות של צורך בגיוס הון פילנתרופי שוב ושוב ללא תהליך של "אגירת ערך" ושימור הכוח שהתאפשר באמצעות תרומה לאורך זמן.

מנגד, על פי העיקרון של "רבים למעטים", אנו מקצים כמות גדולה יחסית של משאבים למעט אנשים על פני פרק זמן מתמשך (לדוגמא הקצאת 60 שעות הכשרה ל-20 פעילים). בצורה זו ההון עובר ממקור המימון למלכ"ר אשר משקיע אותו בצורה איכותית בפעילים באופן בעל סיכוי גדול יותר לחולל בהם שינוי פנימי משמעותי, הכולל רמת מחויבות גדולה יותר למטרות הארגון ולארגון עצמו. פעילות על פני זמן מאפשרת גם שילוב פרויקטים מעשיים המונעים על ידי פעילים אלה ואשר יש בהם בכדי לתרום לקידום מטרות הארגון ומהווים בכך תחילתו של החזר השקעה על אותה פעילות ממש. על פי שיטה זו, ניתן לצפות לתהליך של גיבוש זהות וערכים המובילים לשימור קשר איכותי בין הארגון לבין פעילים אלה וכפועל יוצא להמשך תרומה של פעילים אלה כ"בוגרים" של הארגון. ראשית תבוא תרומה זו לידי ביטוי בדרך של גיוס פעילים ותמיכה בפעילויות הארגון ובמורד הדרך יש להניח שחלקם יהפכו לתורמים של הארגון במדרג עולה.

על פי העיקרון

של "רבים למעטים", המטרה העומדת בפני

הארגון הינה משולבת: (א) הענקת כלים מקצועיים והכשרה של אנשים אשר

ישמשו כשגרירים/בוגרים של הארגון וכן (ב) הפקת פרויקטים אשר ישיבו בטווח הקצר את עלויות הקמת וניהול הפרויקט עד

לכדי מצב של סיום הפרויקט עם יתרה כלכלית. הרציונל העומד מאחורי התוכנית מייצג שינוי בגישה:

1. מעבר למדיניות של הענקת יותר שעות הכשרה לפחות אנשים

במקום פחות שעות הדרכה ליותר אנשים.

1. הפקת תשואה חוזרת מכלל הפעילים בהם משקיע הארגון. בצורה זו, כבר בתום ההכשרה הראשונה נוצר רווח

ונאגר "הון אנושי" לשנה שלאחר מכן. כך עומד לרשות הארגון הון ההתחלתי גדול יותר

במחזור השני בזכות המחזור הראשון. וחוזר

חלילה למחזורים הבאים.

הפעלה לאורך

זמן של העקרון של "רבים למעטים" מובילה לימים לעושר המאפשר הפעלה של עקרון "רבים

לרבים" מה שמייצג ארגון עם טווח השפעה גדל בצורה גאומטרית. באופן זה מבטיח לעצמו הארגון

ריבוי מקורות וקיום לאורך זמן תוך כדי הפחתה הדרגתית של התלות במקורות

הפיתלתרופיים המקוריים. עם זאת, ניתן לצפות שעצמה זו רק תגביר את העניין של

תורמים לתמוך הארגון.

הפעלה נכונה של

מדיניות ה"מעטים לרבים" מביאה עמה צורך בשינוי גישה נוסף. לא עוד תחינה בפני פעילים לבוא ולקחת חלק, כפי

שמתאפיין במלכ"רים רבים. כעת, לאור הערך הרב שהמלכ"ר מציע למי שייקח חלק

בפעילויותיו, ניתן להפוך את יחסי הגומלין

לכדי מציאות שבא פעילים המעוניינים לקחת חלק בפעילויות מעשירות אלה נדרשים להגיש

מועמדות ולהוכיח את רצינותם וערכם הפוטנציאלי לארגון. גיוס אנשים איכותיים ומחוייבים יותר מצדו רק מגדיל את

הערך שצפוי לארגון

מתרומתם כבר תוך כדי הפעילויות הראשונית שלהם - והנה מתקיים לו מעגל קסמים חיובי ופורה.

לשמחתי, לאורך השנים זכיתי להכיר מספר ארגונים

שכאלה בעולם היהודי ואני רואה בכך מגמה חיובית ביותר, אולם לצערי היא מוגבלת לאוכלוסיות המיועדות לתפקידי

הובלה ולוא דווקא

מיושמת במסגרת פעילויות יום יומיות יותר של העמותות.

תסריט לדוגמא יראה כך:

העמותה תציע לקהלי היעד שלה להתחרות על מקום בפרויקט

ייחודי. מתוך הנשים והגברים שיבקשו להתקבל לפרויקט תיבחר קבוצה

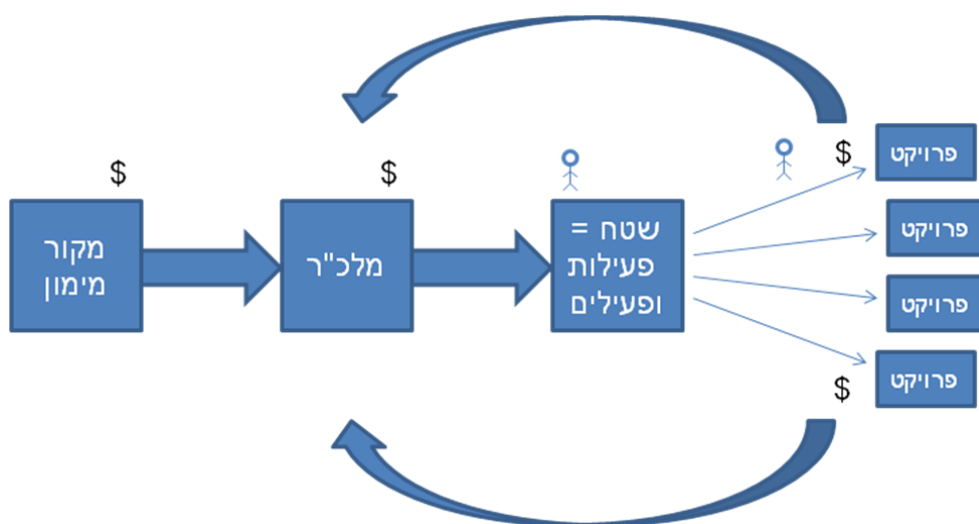
מצומצמת בהליך מיון קפדני. המחזור הראשון של הקורס ימומן על ידי העמותה. המטרה

הכלכלית של הפרויקט היא להביא לתמורה כלכלית מספקת למימון מלא של המחזור השני. הנבחרים

והנבחרות יקבלו

הכשרה הכוללת היקף שעות בהן ילמדו כלים שונים כגון שיטות שכנוע, העברת מסרים והופעה מול קהל וכן תכנים מגוונים העוסקים בתחום היזמות העסקית, כגון: גיוס כספים, השגת פגישה עם מקבלי ההחלטות, ניהול פגישה, מצגת קבוצתית, חשיבה יזמית, ניהול תזרים מזומנים, חשיבה ניהולית טקטית וחשיבה ניהולית אסטרטגית. בתום ההכשרה, יקבלו המשתתפים משימה: מכירה ושיווק של מוצרים שונים, גיוס תרומות, הפקת אירוע עם עלות כניסה ושיווק כרטיסים לאירוע וכדומה. מדד כלכלי להצלחת הפרויקט: יצירת הכנסות המכסות 100% מעלות הפרויקט לא יאוחזר מחודש לאחר סיום המפגש האחרון. בתהליך הזה חלק מהפרויקטים יכשלו וחלקם יצאו ברווח ניכר, כך שהעמותה תמיד יוצאת עם רווח ועם מאגר של הון ליצירת מחזוריות של רווח מניב הגודל מדי שנה ומגיע ליותר אנשים כל פעם.

דיאגרמת 1.2 - זרימת ההון לפי העיקרון של "רבים למעטים" - הון חוזר:



על פי עיקרון

זה, המלכ"ר בונה מודל תפעולי מתאים המבטיח ניצול יעיל של המשאבים הנוכחים שלו בדרך המובילה לעצמאות כלכלית ושימור קשר עם פעיליו לאורך זמן. באמצעות גישה זו, יוכל להמשיך המלכ"ר בפעילותו - אולם נוסף על העשייה החברתית, יהיה היבט המייצר "הון חוזר אנושי" וכלכלי (Social Return on Investment). ישנה חשיבות אדירה ואף חובה החלה הן על העמותה והן על חבריה וחברותיה, להשיב חזרה תמורה רוחנית, חברתית וגשמית עבור המשאבים שמעניקה העמותה.

כאמור, בעקבות היכולת להשקיע הרבה משאבים במעט אנשים עלינו לוודא כי אנו בוחרים באנשים האיכותיים ביותר. עלינו ליצור תהליך של מיונים הגורם למצב של ביקוש העולה על ההיצע ומממג את התהליך ואת הזיקה למלכ"ר באור נכסף. לאורך זמן, ניתן ואף מומלץ לשלב בוגרים בצהליך המיונים ובכך לאפשר עוד דרך לשימור הקשר עמם תוך הפחתת העומס התפעולי על הארגון.

במסגרת ניהול יחסי הגומלין בין המלכ"ר לבין הפעילים ויצירת היפוך בדינמיקת המשיכה, יש לעבור ממצב שבו המלכ"ר "מתחנן" לפעילים למצב שבו המלכ"ר מסנן פעילים או במילים אחרות, הפעילים "מתחננים" למלכ"ר.

- היפוך זה יכול להיווצר אך ורק אם:
1. הערך שמפיק הפעיל הוא גבוה בעיניו מעבר לאידיאולוגיה של המלכ"ר.
 2. הערך שמפיק הפעיל ברור לו (כאן הבוגרים יכולים לסייע מאוד).
 3. מצליחים להגיע למצב של ביקוש (מספר המתנדבים הפעילים המבקשים להשתתף) העולה על ההיצע (מספר הפעילים שניתן לגייס).

המשכיות ושמירה על קשר במונחים כלכליים טהורים הדבר החשוב ביותר לעמותות לדעת שקיימת עלות שולית פוחתת בשימור מתנדבים אשר כבר עברו פעילות כלשהי עם העמותה במסגרת מדיניות ה"רבים למעטים". ככל שהקשר עם מתנדב מעמיק כך העלות הנדרשת לשימור וטיפול הקשר יורדת לעומת העלות של כל פעילות הנוגעת לגיוס ורתימה של אנשים חדשים. על כן, ישנה חשיבות אדירה לכך שחלק מן התקציבים והמשאבים הכוללים העומדים לרשות המלכ"ר יוקדש ויתועל לשימור קשר עם "בוגרים". מובן אם כך, שתקציבים אלו יוקדשו לפעילויות שאינן אותן פעולות ליבה שחשוב למלכ"ר שכל אדם יעבור, בין אם בכוונתו להישאר לאחר מכן חבר פעיל במלכ"ר ובין אם לא. אלו הן פעילויות ההמשך (follow up programs) וחלק זה במאמר יעסוק בחשיבות האסטרטגית של פעילויות המשך במעבר של מלכ"ר מהישרדות לצמיחה. במסגרת פרק זה נעסוק בהבדל ובקשר שבין רשת אנושית והון חברתי (Networking vs. Social Capital).

חלק זה הוא למעשה המשך מתודולגי של תפיסת הרבים למעטים, בעצם כך שהוא ממליץ על השקעה נוספת של משאבים בגורמים בהם כבר הושקעו משאבים של המלכ"ר. הקושי הוא בכך שמאוד מפתה להקדיש משאבים אלה לפעילויות מול פעילים ופעילות חדשים, ואכן חשוב למצוא את נקודת שיווי המשקל הנכונה בין השקעה בקשר מתמשך עם פעילים קיימים לבין הבאת "דם חדש". על כל פנים, פעילויות המשך הן עורק החיים של המלכ"ר ולאורך זמן הן המפתח לעצמאות הכלכלית. הדבר הראשון שחשוב להבין ברמה המעשית בהקשר לפעילויות המשך הוא שהן מתחילות כבר בשלבים המוגדרים כפעילויות ליבה. התחנה הראשונה של פעילות המשך צריכה להתקיים

בסמוך לסיום פרוייקט במסגרת הפעילות הראשונה ביותר עם פעילים אלה (אולם לא סמוך מדי). החל מ-6 שבועות מסיום הפרוייקט ובכל מקרה לא יאוחר מ-9 חודשים

מסיומו. תהיה אשר תהיה פעילות זו ברמת התכנים המוצעים, עליה לשרת את המטרות הבאות:

1. רענון הקשרים הבינאישיים בין אותם פעילים ופעילות אשר באו במגע במסגרת פעילות הליבה. אלה הם היסודות של המרכיב הקהילתי שחייב להתקיים במסגרת תפיסת הזהות העצמית של כל פעיל ופעילה.
2. ריענון של התכנים האידיאולוגיים של המלכ"ר.
3. תקשורת "מלמעטה-למעלה" - איסוף משוב ורעיונות וחוויות מן הפעילים שזה מכבר חזרו לעולמם לאחר סיום הפעילות הראשונה עם המלכ"ר. חלק זו כולל. ניתן לעשות זאת בשיטת סיפורים (Story Telling) ונכון לשקול אפשרות לצילום סיפורים אלה לצורכי שיווק ושיתוף עם מחזורים עתידיים של פעילים.
4. מפגש בין בוגרים אלה לבין פעילים שנמצאים בשיא פעילות הליבה שלהם (המחזור הבא). חשוב שתהיה אינטראקציה בינם לבין עצמם במחזור עצמו אך גם בין המחזורים השונים.

ישנה חשיבות מרכזית לכך שאופייה ותכניה של פעילות ההמשך הראשונה יקבעו מראש עוד בשלבים שבהם נבנית תוכנית הליבה בה יקחו חלק הבוגרים העתידיים. חשוב לראות בפעילות ההמשך הראשונה שמתקיימת חלק אינטגרלי מפעילות הליבה לצורכי תכנון גיוס וניהול המשאבים. במסגרת פעילות ההמשך מומלץ מאד לייצר פתח לביטוי אישי של המשתתפים שזה עתה הפכו לבוגרים ואף להתחיל לשלבם בתפקידים או בפעילויות שוטפות של המלכ"ר וזאת על פי רצונם ויכולתם האישית לצד צורכי המלכ"ר (ביטוי מעשי של שימור המשאבים).

ככל שמספר הבוגרים של המלכ"ר גדל ואיתו מספר הבוגרים הפעילים למען המלכ"ר, יש לאפשר שינוי הדרגתי באופי יחסי הגומלין בין המלכ"ר לבין בוגריו. ממצב שיש שליטה מוחלטת של המלכ"ר על סוג ואופי התכנים והפעילויות בהם לוקחים חלק הפעילים "הצעירים" יש לאפשר (ואף לעודד) מגמה הולכת וגוברת של חופש פעולה של הבוגרים.

בכל הקשור לאופי המעורבות של בוגרים ולימים אף לאופי פעילויות הליבה של המלכ"ר. מדיניות זו מתאפשרת מתוך האמון הגובר בפעילים שנובע מתהליך ההבשלה שהם עברו לאורך זמן ושבמהלכו לא רק שהועבר אליהם מטען חיוני שמסמך אותם להיות בעלי דיעה אלא גם ניתנו להם הזדמנויות רבות להוכיח במעשים את רצינותם ודבקותם במטרה העומדת בבסיס קיומו של המלכ"ר. כמו כן, ניסיון החיים שלהם, יכולותיהם והפריסה הגיאוגרפית שלהם מייצגים פוטנציאל צמיחה אדיר עבור המלכ"ר והחופש לפעול רק מחזק עוד יותר את זיקתם לארגון. מובן שעליהם להמשיך ולפעול במסגרת גבולות הגזרה של הארגון, אולם מומלץ לחפש כמה שיותר דרכים להעניק להם חופש בתוך אותה מסגרת (Freedom within the frame).

מכאן ניתן להבין שכאשר המלכ"ר מתכנן פעילויות המשך, עליהן לכלול - ככל הניתן - כמה שיותר הזדמנויות בהן יכולים המשתתפים שזה עתה הפכו בוגרים להוכיח את נכונותם ודבקותם להשיב ערך לארגון ולהיות חלק מן המשאבים שלו לאורך זמן. לצד זאת, חשוב גם ליצור מספר ערוצי מעורבות ותרומה הנבדלים אלה מן אלה בכמות הזמן ובתדירות הנדרשת מן הבוגר החדש, כך שגם בוגר שיכול לתת רק שעה בחודש יכול להיות חלק מועיל מפעילות הארגון ולהרגיש בכך שייכות משמעותית. אין לשפוט בוגרים על פי מידת או תדירות מעורבותם אולם בהחלט ניתן להעניק יותר חופש פעולה והוקרה לבוגרים המעניקים "מעל ומעבר" לבוגר הממוצע.

ההון החברתי שלנו מורכב משלושה מעגלים - בראשון משפחה, מעגל שני חברים ובשלישי כל השאר.

קיים יחס הפוך בין מספר האנשים במעגל לעומת עוצמת הזיקה שלהם אלינו. יש לנו פחות חברים ממשפחה אך ככלל אנו מצפים ויותר מבני משפחה שלנו. אנו מכירים יותר אנשים מאשר אנו מחשיבים חברים שלנו ואנו מצפים מחברים שלנו יותר מאשר מכרים אקראיים.

רשת חברתית לא שווה הון חברתי הון הוא משהו נזיל שניתן לפדות. הון הוא משהו שניתן להמיר מערך אחד לערך חלופי. רשת חברתית ניתנת לבנות או להקטין אך היא לא מטבעה משהו סחיר. חסרה היום ההבנה שנטוורקינג הוא לא מטרה בפני עצמו. המטרה האמיתית היא לא סתם לבנות את הרשת הגדולה ביותר כי אם לבנות את האיכותית והחזקה ביותר במובנים של הון חברתי.

רשת חברתית תפישת יסוד שלי היא שאף אדם לא נולד חסר כל. כולנו מגיעים לעולם עם שלושה סוגים של משאבים: זמן (לכולנו יש 24), יכולות (גם קבצן חסר כל ובעל נכות בכל גפיו יכול לגייס תרומות מעוברי אורך על ידי רחמים שהוא מעורר) והון חברתי (לכולנו יש אנשים בחיינו שנכונים להרתם עבורינו במידה כזו או אחרת על ידי שיתוף שלנו בזמן וביכולות שלהם).

כוח או השפעה הם דברים שיש לנו עד שאנו מנסים להפעיל אותם וערכם האמיתי לעומת ערכם הנתפס ניתן יהיה למדידה רק במועד שבו ננסה להפעיל אותם. וייקבע במבחן התוצאה. יש אנשים עם 5,000 חברים בפייסבוק אך עם הון חברתי נמוך ולעומתם יש אנשים עם 500 חברים בפייסבוק המייצגים הון חברתי מרשים.

כמו לבני אדם, גם לארגונים יש הון חברתי. בסופו של דבר כשאני מגייס מתנדב, אני במידה מסוימת מגייס את כל הקשרים שלו ומקווה שיהיה נכון להעמיד לרשות הארגון שלי חלק גובר והולך מההון החברתי הגלום בתוך רשת זו.

גישת ההון החברתי היא הגישה הנכונה למי שאין לו כסף כיוון שהיא עוקפת את הצורך המיידי בכסף ומשיגה גישה ישירה להשפעה דרך הפעילים והפעילות שלה. עבור חברות מסחריות קיימות חברות יחסי ציבור ושדולות לצורך השפעה על העולם סביבם ולשם כך עומדים תקציבים לצורך גיוס שחקני חיזוק שכאלה. אולם חשוב לזכור שמדובר באסטרטגיה יקרה מאד ופחות נגישה למלכ"ר עבור מלכ"רים שחסרים תקציבים שכאלה, לפחות בתחילת דרכם, שיטת ההון החברתי נגישה יותר ועשויה אף להוליד השפעה ארוכת טווח יציבה וברת קיימא יותר אפילו לעומת חברות מסחריות העושות שימוש ביחסי ציבור היות ומדובר בהשפעה "אורגנית" יותר.

כמו כן, מבנה המעגלים של ההון החברתי מיצר גם פוטנציאל ויארלי יותר. למעשה, יצירת מערכת יחסים הדדית בין המלכ"ר לבין פעיל/ה מקרבת את המלכ"ר למעגלי ההון החברתי של אותו פעיל. כל אדם על גבי מעגלים אלה הוא בעל שלושה מעגלים משלו. וכך, ניתן לחולל השפעה חברתית הולכת וגוברת, כמו אדבות על פני המים. המטרה שלנו היא להגיע למצב של חפיפה או נקודות השקה בין כלל האנשים שנמצאים במעגלי ההון החברתי של הארגון שלנו. אנו מנסים להגיע כך למצב שסך כל המעגלים מכסים יותר ויותר מסך שטח הפנים החברתי של הזירה בה אנו מבקשים לחולל שינוי חיובי (שכונה, עיר, מדינה).

לאור גישה זו יש לבנות תכנים או פעילויות הן בשלבי פעילות הליבה והן בשלבי פעילות ההמשך אשר מחזקות את הזיקות בין הפעילים לבין עצמם - ולא רק בינם לבין הארגון שלנו. ניתן לחזק עוד יותר את איכות החיבור בין הפעילים לבין עצמם על ידי קיומן של מועדים ידועים מראש של פעילויות המשך. הידיעה שבעוד כמה שבועות או חודשים נפגש שוב, מגדילה את ערך המפגש הנוכחי שלנו ואת הסיכוי שנקיים יחסי גומלין באופן עצמי בין לבין מפגשי המשך אלה. קשרים אלה בין הבוגרים, והעובדה שהם נוצרו במסגרת הפעילות של הארגון פועלים לחזק את חלקו של הארגון בתחושת הזהות של הפעילים במהלך חייהם.

כאשר מלכ"ר מצליח להרחיב את השפעתו ע"י גיוס ורתימה של פעיל/ה וגם של הרשת וההון החברתי שהוא מביא עימו, אזי הוא מכפיל את כוחו בצורה שמגדילה משמעותית את החזר ההשקעה שלו מן הפעילות שיצרה את מערכת היחסים עם בוגר זה. האתגר, או החוכמה אם תרצו, היא לדעת כיצד מנהלים בצורה נכונה, משכילה ורגישה את ההון החברתי המצטבר של המלכ"ר בזכות מעגלים אלו. לא אכנס לאתגר זה במאמר הנוכחי, רק אומר שזו רק עוד דוגמא לאתגר הניהולי שעומד בפני מי שאמון על ההקצאה והשימוש של משאבים העומדים לרשות המלכ"ר. הון חברתי הוא משאב ככל משאב בכל הקשור לניהול תקציבי. כן אציין שאסור בשום פנים לראות בהון החברתי שקיים בבעלותו של פעיל-בוגר משאב מובן מאליו העומד לרשות המלכ"ר באופן אוטומטי. יתרה מכך - אין לראות במידת הנכונות של הפעיל לעשות שימוש בהון החברתי שלו עבור המלכ"ר במצבים מסוימים מדד לרמת מחויבתו ונאמנותו כלפי הארגון. אין לצפות לכך שהפעיל יבקש מחברו עורך הדין לתרום שירותים משפטיים ללא תשלום ואין לדרוש זאת ממנו כתנאי להוכחת זיקתו למלכ"ר. הון חברתי הוא הון רגיש, נפיץ, לעיתים בלתי יציב ובעיקר נדיר אף יותר מזהב טהור או כסף. אין קשר אחד עם אדם דומה לקשר אחר ומכאן שעלינו להבין ששימוש משכיל בהון חברתי אינו נובע מניצול או רתימה של קשר או גורם מסוים במלכ"ר, כי אם מגישת המספרים הגדולים - משמע ככל שהרשת החברתית הכוללת של המלכ"ר תגדל, כך באופן טבעי יגדל ההון החברתי של המלכ"ר וכך למעשה יהיה קל יותר סטטיסטית למצוא פעיל או פעילה עם קשר לעורך דין מתאים ונכונות (נוחות) לגייסו לטובת הארגון.

סוף מעשה במחשבה תחילה והנה, המחשבה על הון חברתי ומבנה המעגלים שלו, סוגרת מעגל עם רעיון שהוצג מוקדם יותר במאמר זה העוסק בשינוי יחסי הגומלין בין המלכ"ר לבין הפעילים הוא מוכן לגבל לשורותיו ובהם הוא מוכן להשקיע משאבים רבים כבר בתחילת הדרך.

עוד לפני גיוס הפעיל או המתנדב הראשון והיא למעשה הדרך להגדיל המשאבים הראשוניים ביותר העומדים לרשות המלכר בזכות צוות המלכר עצמו שיכול לראות בעצמו הרבה יותר ממספר בודד של אנשים כי אם סך כל ההון חברתי שהם מביאים יחדיו. זוהי נקודה חשובה ביותר כאשר אנו מתמודדים עם הצעדים הראשונים ביותר שלוקח מלכר עוד לפני שהוא השיג את המשאבים הראשוניים להתחלתו או כאשר אנו נמצאים בנקודת שבו במסגרתה עומדים המשאבים של המלכר בפני יחידלון. בנקודה זו חשוב לזכור הון חברתי הוא הראשון העומד בפנינו והאחרון שייגמר לנו ועל כן יש לישות בו שימוש בהקשר לכל גורם אנושי הקשור למלכר החל מהצוות המייסד ועובדיו וכמובן שכלה בפעיליו ובוגריו.

סיכום

- אף ארגון או יזמה אינם פטורים מרווח. הוא נראה אחרת בחברות מסחריות מאשר בעמותות או מפלגות אך הוא חייב תמיד להיות לנגד עיינינו.
- עבור עמותות, המפתח ליצירת רווח כבסיס לעצמאות כלכלית הוא אימוץ של תפישת המשאבים "רבים למעטים".
- הפקת ה"תשואה" המתמשכת מן הפעילים בהם הושקעו משאבים רבים נעשית על ידי שילוב פרויקטים מעשיים במהלך הפעילות הראשונית עמם ובאמצעות שמירה על קשר עמם כבוגרים.
- יש לחתור לאיזון בין גיוס תמיכה מן הבוגרים על בסיס העניין האישי והזמינות שלהם לבין צורכי הארגון וההון חברתי שעומד לרשותם.