

חוק שימור המשאבים

הדרך לעצמאות כלכלית של העמותה שלך

מוגש מטעם:

חברת דיבייט בע"מ

נכתב על ידי: גור ברסלבי ואריאל הלוי

חוק שימור המשאבים

אם אתה מנהל עמותה או מלכ"ר יש להניח שאחד מן האתגרים המרכזיים שלך הוא גיוס משאבים (בתחילה בעיקר משאבים כלכליים, מאוחר יותר משאבים כגון גיוס מתנדבים, פעילות שטח, פיתוח ערוצים נוספים להפצת מידע, הפצת האידיאולוגיה שלך ועוד).

חשוב להדגיש כי מאמר זה איננו עוסק כלל באתגרים ובמתן פתרונות לצורך הקמת מלכ"ר חדש, אלא עוסק כולו בדרך שבה מלכ"ר קיים הנהנה כבר ממשאבים, אפילו מוגבלים, יכול לעשות שימוש מושכל במשאבים אלה לצורך יציאת עצמאות כלכלית, היכולה להבטיח את עתידו ואף את צמיחתו התמידית.

על מנת להבין כיצד להתמודד ביעילות עם אתגרים אלה, כיצד לעשות שימוש מושכל במשאבים העומדים לרשותך ועל מנת להשיג את המטרות שזה עתה תוארו, יש להבין תחילה מספר דברים:

1. על אף שהגדרתו של מלכ"ר הינה מוסד ללא כוונות רווח, אין הדבר אומר שהמלכ"ר פתור

מיצירת רווח. רווח איננו מסתכם ביתרות כסף כפי שמקובל לחשוב בהקשר לחברות מסחריות. מעל לכל, רווח הוא מדד להצלחה והשאיפה לרווח היא השאיפה והמחויבות לתוצאות אותן ניתן למדוד ובאמצעותן ניתן להצדיק את המשאבים שהוקצו לפעיל ויות 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, מנוע המלכ"ר 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 שלו, ועד ללא מזמן היתה קיימת גם איתנות בין ביצועי המלכ"ר בפועל לבין נכונות מקורות המימון שלו לספק מימון (כאשר הכסף ניתן על סמך "כוונות טובות"). 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, כאשר יש צורך להוכיח מעשים טובים הנמדדים באמצעות תוצאות. בעולם המסחרי קשר זה בין משקיע לבין חברה נשען רבות על מושג של Return on Investments או בקיצור ROI. רווח של מושג זה חודרת בשנים האחרונות גם לקשר שבין מקורות המימון לבין מלכ"רים המבקשים גם הם לספק הוכחות להחזר השקעה – Social Return on Investments – SROI. מושג החודר גם הוא לשפה של העולם החברתי ושמקורו מן השפה של העולם המסחרי הוא המושג- הון פילנתרופי (venture philanthropy), מושג זה הוא הפיתוח של המושג הון סיכון הלקוח מעולם ההשקעות (venture capital). שינויים אלה מובהקים במיוחד בקשר שבין מלכ"רים הפועלים בתוך "העולם הייעודי" לבין מקורות המימון מתוך "העולם הייעודי". אם עד לא מזמן נתרמו הכספים על ידי אנשים אשר חיו קודם להקמת מדינת ישראל ועם

זיכרון טרי של השואה, אז כיום אחר אים על המימון ילדיהם, אשר נולדו לעולם בו קיימת מדינת ישראל כעובדה כמעט מובנת מאליה בה 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 שאיננו מגשים את הרעיון הציוני על פי פרשנותו הבסיסית ביותר, הלוא הוא עלייה למדינת ישראל.

3. היבט שלישי שיש להבין על מנת להשיג את היעדים המוצגים במאמר זה (עצמאות כלכלית של המלך"ר) הוא ההיבט של המשתנה האנושי, בכל הקשור לאופיים וזהותם של אלה הנמשכים להקמה וניהול של מלך"רים. על אף שיש מן ההכללה באמירה הבאה מומלץ 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, לצד יכולת ניהולית הנשענת על ניסיון ניהולי והשכלה מקצועית. ניתן לשייך לאלה הנמשכים לפעילות בכירה בעולם החברתי (המגזר השלישי) את ההיפך המוחלט, הלוא הוא נטייה ערכית רוחנית חזקה לצד נטייה חלשה ביותר, עד לכדי חוסר עניין, בתועלת חומרית באופן אישי ואף הרבה פחות ניסיון ניהולי מקצועי. היות והצלחתה של קבוצה זו ושל המלך"רים שהיא מקימה נשענת על יחסי גומלין הדוקים (היום הרבה יותר מאשר בעבר) עם נציגים של הקבוצה **הראשונה**, וכן כאמור לאור השינוי בזהותם, ניתן לראות מהיכן מגיעים ניצנים של קושי בגיוס כספים מקבוצה זו על ידי הקבוצה **השנייה**. גם כאשר המלך"ר איננו פועל למטרות רווח קונבנציונאליות, חשוב להבין כי לא די בכוונות טובות ובמטרות חברתיות אידיאולוגיות ראויות על מנת להבטיח מימון של פעילות נקודתית של המלך"ר או של המלך"ר עצמו לאורך זמן. ללא ניהול מקצועי וללא שפה משותפת בין המבקשים מימון לבין המתבקשים לממן, קטנים הסיכויים לגיוס כסף. חשוב לציין כי המחויבות והאחריות ללמוד שפה חדשה לצורך קיומה של שפה משותפת נחה על כתפיהם של אלה המבקשים מימון.

4. כישורי תקשורת - היכולת של מבקשי המימון לגבש מסרים תמציתיים המציגים בצורה מדויקת ויעילה את חזון המלך"ר או לחילופין פרויקטים כאלה ואחרים של המלך"ר עצמו. מטבע הדברים אימוץ נטייה אידיאולוגית איננו מצריך גיבוש מעמיק של מסרים או של חזון מפורט ומדויק (ראו מאמרנו על ציר הזמן לניהול פרויקטים - פרק 1 - בניית חזון). פעמים רבות אימוץ אידיאולוגיה כמוה כאמירה "אני רוצה להגיע צפונה", לבני האדם יכולת אינטואיטיבית לחוש תחושות צדק או עוולה של המציאות כלפיהם, בדומה לגלאי מתכת 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 (להכניס כאן הפנייה לסיפור של אלן דרשוויץ - "Rights from Wrongs" + הפנייה לפסק דין על פורנוגרפיה שבו קבעו השופטים שנתבקשו להגדיר פורנוגרפיה לצורך יצירת קווים מנחים לוועדת צנזור - "איננו יכולים

להגדיר פורנוגרפיה אך אני יודעים לזהותה כשאנו רואים אותה " + עוד הפנייה לאריסטו-כפי שמצוין בסיפרו של דרשוויץ). יחד עם זאת, המעבר ממעמד של אזרח מן השורה שחש יכולת לזהות אי צדק למעמד של מנהל מלכ"ר המבקש לייצר צדק, מחייב אימוץ של כלים מקצועיים והשכלתיים מעולם הניהול והתקשורת הבינאישית, על מנת לעבור בהצלחה ממצב תגובתי (ממוקד בעיה) למצב יוזם (ממוקד פיתרון). 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. המודל האולטימטיבי לחיקוי העומד לנגד עינינו הינו של אוניברסיטת הר ווארד האמריקאית, שהינה המלכ"ר השני הכי עשיר בעולם, אחריה וותיקן (להוסיף הערה שמראה את זה), בעל עתודות של מעל 36 מיליארד דולר.

5. ניהול מקצועי הינו הבסיס התפעולי לחוק שימור המשאבים - 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.

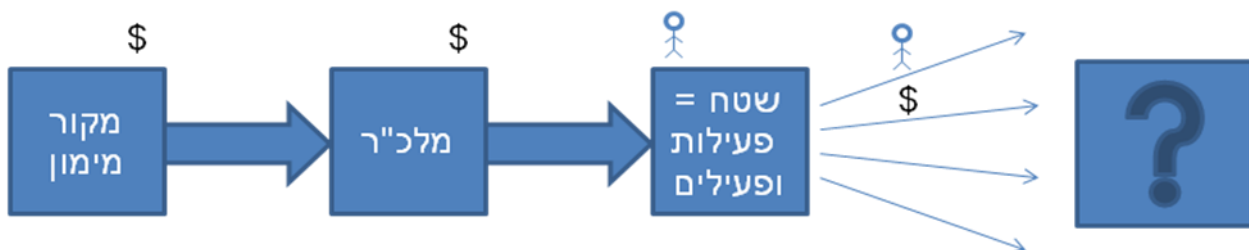
דיאגרמת זרימת הכסף- מעבר מתפיסת מעטים לרבים לרבים למעטים

ישנן שתי אסטרטגיות זמינות לשימוש בהן בכל רמה של משאבים:

- א. **מעטים לרבים** - עלות נמוכה ככל הניתן לאדם כאשר השאיפה היא "לגעת" בכמה שיותר אנשים.
- ב. **רבים למעטים** - עלות גבוהה לאדם כ אשר השאיפה היא "לגעת" במעט אנשים בצורה איכותית, מקיפה ומניבה.

על פי העיקרון של "**מעטים לרבים**", אנו מקצים מעט משאבים המתפרסים על כמות גדולה של אנשים (לדוגמא הקצאת 12 שעות הכשרה ל- 100 פעילים). בצורה זו ההון מחליף ידיים ממקור המימון למלכ"ר המעביר אותו לפעילות שטח והשקעה באנשים, אשר לאחר מכן מתנדפים החוצה ולא מניבים תוצרים. על ידי כך, תהליך גיוס ההון חוזר על עצמו כל פעם מחדש ואין תהליך של אגירה ושימור של ההון. כך לאור מדיניות של שיטה זו של מעטים לרבים אין גיבוש ראוי, אין הפנמת ערכים של המלכ"ר ואין בניית זיקה למלכ"ר - בצורה זו אין המשכיות, אנשים וכסף מתנדפים החוצה וכתוצאה מכך אין שימור!

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

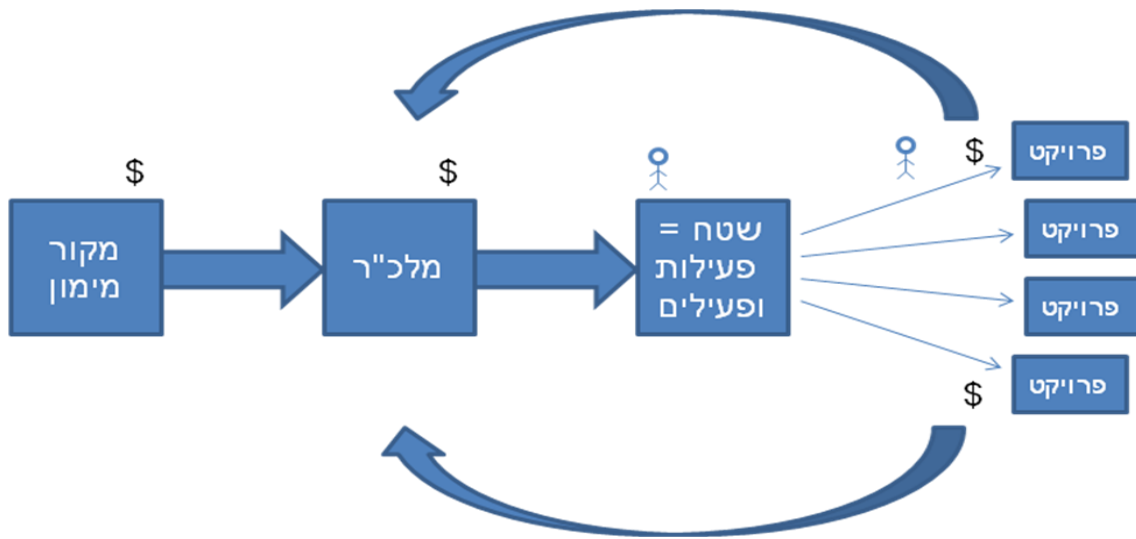


על פי העיקרון של "רבים למעטים", אנו מקצים כמות גדולה של משאבים המתפרסים על מעט אנשים (לדוגמה הקצאת 60 שעות הכשרה ל-20-30 פעילים). בצורה זו ההון עובר ממקור המימון למלכ"ר אשר משקיע אותו בצורה איכותית בפעילים ופעילות שטח, אשר לאחר מכן כפועל יוצא משקיעים בפרויקטים המניבים רווח ואיכות אשר חוזרים חזרה למלכ"ר. על פי שיטה זו נוצר תהליך של גיבוש זהות וערכים- המובילים להמשכיות ולשימור על ידי בוגרים פעילים. לאור מדיניות שיטה זו נוצרת פעילות נמשכת המיושמת עוד במהלך תהליך ההכשרה בצורה של פרויקטי גמר, אשר כבר בתורם מניבים רווח למלכ"ר. על פי עיקרון זה, המטרה העומדת בפני הארגון הינה מטרה משולבת: הענקת כלים מקצועיים והכשרה של אנשים אשר יש משו כשגרירים/בוגרים של הארגון, וכן 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. 2. הפקת תשואה חוזרת מכלל הפעילים בהם משקיע הארגון. בצורה זו, כבר בתום ההכשרה הראשונה נוצר רווח ונאגר הון לשנה שלאחר מכן, כך מוכפל הסכום ההתחלתי שעומד לרשות המלכ"ר ונוצרים יותר משאבים להשקעה אשר בתורם יוצרים אפשרויות רבות יותר לרווח פוטנציאלי. כך, העיקרון של רבים למעטים הופך לימים לרבים לרבים, בצורה בה משאבים רבים מתפרסים על כמות גדולה של אנשים, אשר בתורם גורמים למעגל מניב גדול והמשכי למלכ"ר. באופן זה מבטיחה התנועה לעצמה יכולת קיום לאורך זמן על- ידי תלות מופחתת במקורות כספיים חיצוניים. כמו כן, בעקבות היכולת להשקיע הרבה משאבים במעט אנשים עלינו לוודא כי אנו בוחרים באנשים האיכותיים ביותר, כך נוצר תהליך של מיונים הגורם למצב של ביקוש העולה על ההיצע וממתג את התהליך ואת הזיקה למלכ"ר באור נכסף.

תסריט לדוגמה יראה כך-

העמותה תציע לקהלי היעד שלה להתחרות על מקום בפרויקט הייחודי. מתוך הנשים והגברים שיתבקשו להתקבל לפרויקט תבחר 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 לפחות 60 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 יאוחר 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 הגדול 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 של העמותה בדרך המובילה לעצמאות כלכלית של העמותה ושימוש קשר עם פעיליה לאורך השנים. באמצעות גישה זו, תוכל להמשיך העמותה בפעילותה – אולם נוסף על עשייתה החברתית, יהיה היבט המייצר "הון חוזר" אנושי וכלכלי לעמותה (Social Return on Investment). ישנה חשיבות אדירה ואף חובה החלה הן על העמותה והן על חבריה וחברותיה, להחזיר חזרה תמורה רוחנית, חברתית וגשמית עבור המשאבים שמעניקה להן העמותה. זהו המפתח העומד מאחורי המלכ"רים המצליחים והעשירים ביותר בעולם, כגון הרווארד (המלכ"ר השני הכי עשיר בעולם אחרי הוותיקן) שמחזיק בעתודה כספית העולה על 36 מיליארד דולר.

כאמור, בעקבות היכולת להשקיע הרבה משאבים במעט אנשים עלינו לוודא כי אנו בוחרים באנשים האיכותיים ביותר, כך נוצר תהליך של מיונים הגורם למצב של ביקוש העולה על ההיצע וממתג את התהליך ואת הזיקה למלכ"ר באור נכסף. 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 – ראו דוגמאת הרווארד והתחרות האדירה שקיימת בין אנשים עבור הזכות לשלם סכום שבין \$50,000 ל-\$100,000 בשנה למוסד. היפוך זה יכול להיווצר אך ורק אם: א. הערך שמפיק הפעיל הוא גבוה בעיניו (מה יוצא לו מזה) לאו דווקא עם קשר לאידיאולוגיה של המלכ"ר ב. אך ורק אם הפעיל מודע לערך הזה מראש

- ג. אך ורק עם הערך הזה מועבר על בסיס העיקרון של רבים למעטים
- ד. אך ורק אם מצליחים להגיע למצב של ביקוש (מספר המתנדבים הפעילים המבקשים להשתתף) העולה על ההיצע (מספר הפעילים שניתן לגייס). ראו את מודל הרוו ארד שבאמצעות שימור המשאב האנושי, הלוא הוא הקשר ההדוק עם הבוגרים (וכמובן תוך ביצוע השקעות חכמות עם ההון המצטבר במשך שנים), הפך כאמור למלכ"ר השני הכי עשיר בעולם.

חדש:

פולואו אפ- במונחים כלכליים טהורים הדבר החשוב ביותר לעמותות לדעת בכל מה שקשור לגיוס תמיכה או לגיוס מתנדבים היא שקיימת עלות שולית פוחתת בכל מה שקשור לשימור מתנדבים אשר כבר עברו פעילות כלשהי עם העמותה. לפני שאתם מתחילים להזיע ולהילחץ מהמושג הכלכלי המבהיל הזה נסביר מיד במילים פשוטות מהו אומר:

ככל שהקשר עם מתנדב מעמיק ככה העלות הנדרשת לארגון כדי לשמר ולטפח את הקשר עם מתנדב זה 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 המלכר יוקדש ויתועל לשימור הקשר עם אותם בני אדם בהם כבר הושקעה העלות הגבוהה הכרוכה באיתור גיוס וביצוע פעילויות עם מתנדבים חדשים. מובן אם כך, שתקציבים אלו יוקדשו לפעילויות שאינן אותן פעולות ליבה שחשוב למלכר שכל אדם עיבור בין אם בכוונתו להישאר לאחר מכן חבר פעיל במלכר ובין אם לא. אלו הן פעילויות ההמשך (follow up programs) חלק זה במאמר יעסוק בחשיבותן האסטרטגית של פעילויות המשך במעבר של מלכר מהישרדות לצמיחה. כאשר לנגד עינינו אם כל המלכרים הלוא הוא אוניברסיטת הרווארד. במסגרת זו הפרק זה נעסוק בהבדל ובקשר שבין רשת אנושית והון חברתי (networking vrs 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 המלכר, דבר שבאופן טבעי לפחות בשלבים הראשונים בא על חשבון פעילויות מול גורמים חדשים הבאים במגע עם המלכר. פעילויות המשך הן עורק החיים של המלכר ולאורך זמן הן המפתח לעצמאותו הכלכלית.

הדבר הראשון שחשוב להבין ברמה המעשית בפעילויות המשך הוא שהן מתחילות כבר בשלבים המוגדרים פעילויות ליבה ועליהם להוות חלק אינטגרלי מפעילות הליבה כל עת ששיקולים לוגיסטיים ועלותיים נלקחים בחשבון במסגרת בקשה למשאבים והוצאתן. התחנה הראשונה של פעילות המשך צריכה להתקיים בסמוך לסיום פרויקט, אולם לא סמוך מדי. החל מ6 שבועות מסיון הפרוייקט ובכל מקרה לא יאוחר מ-6-9 חודשים מסיומו. תהיה אשר תהיה פעילות זו ברמת התכנים המוצעים עליה לשרת את המטרות הבאות:

- א. ריענון הקשרים הבינאישיים בין אותם פעילים ופעילות אשר באו במגע אלה עם אלה במסגרת פעילות הליבה. אלה הם היסודות של המרכיב הקהילתי שחייב להתקיים במסגרת תפיסת הזהות העצמית של כל פעיל ופעיל (למידע נוסף על מרכיב זה- ראו שיטת

- הכובעים- מראה מקום). (הערה- לבדוק האם אנחנו מעוניינים להכניס כאן מידע על כוחה של קהילה וזהות קהילתית)
- ב. ריענון של התכנים האידיאולוגיים של המלכר.
- ג. תקשורת בוטם-אפ- מן הפעילים שזה מכבר חזרו לעולמם לכיוון המלכר. חלק זו כולל שיתוף בחוויות, קבלת משובים המלצות וכו- להוסיף רלוונטי
- ד. סעיף 2 האופציונלי- אך מומלץ במידת האפשר: מפגש בין אוכלוסייה זו (הבוגרים) לבין פעילים שנמצאים בשיא פעילות הליבה שלהם (המחזור הבא). חשוב שתהיה אינטראקציה בינם לבין עצמם במחזור עצמו אך גם בין המחזורים השונים- לייצג בצורה גראפית כצינור עם קבוצות.

ישנה חשיבות מרכזית לכך שאופייה ותכניה של פעילות ההמשך הראשונה שזה עתה תוארה יקבעו מראש עוד בשלבים שבהם נבנת תוכנית הליבה בה יקחו חלק אנשים אלה. וחמעשה, חשוב להבין שיש לראות בפעילות ההמשך הראשונה שמתקיימת חלק אינטגרלי מפעילות הליבה לצורכי תכנון גיוס וניהול משאבים. זאת להבדיל ממצב שאופייה של פעילות ההמשך הראשונה נבנה ונקבע רק בשלבים השופיים של פעילות הליבה או לאחר סיומה. במסגרת פעילות ההמשך מומלת מאד לייצר פתח לביטוי אישי של המשתתפים שזה עתה הפכו לבוגרים ואף להתחיל לשלבם בתפקידים או בפעילויות שוטפות של המלכר זאת על פי רצונם ויכולתם האישית לצד צורכי המלכר.

יש פעילות ליבה, גם בתוכה יש יר זמן מסוים שנקבע מראש, ממנה יש יציאה לפרוייקטים שגם הם נעים על ציר זמן, אחריה יש פעילות המשך שגם היא רצה על ציר זמן. ישנו שינוי הדרגתי בדינאמיקת יחסי הגומלין בין המלכר לבין הגורמים שבמהלכו עובר הקשר מקשר מעין היררכי שבו יש שליטה כמעט מוחלטת של המלכר באופי התכנים והפעילויות בהם לוקחים חלק הפעילים לקשר פחות היררכי, במגמה הולכת ופוחתת עד לכדי מצבים אפשריים של היפוך המגמה למשל 20 שנה אחרי אחד מהבוגרים הופך להיות מממן של המלכר ובעל דיעה. הדינמיקה הזו מתאפשרת מתוך האמון הגובר בפעילים שנובע הוא מהתהליך שהם עברו שבמהלכו לא רק שהועבר אליהם מטען חיוני שגם מסמיק אותם להיות בעלי דיעה אלא גם ניתנו להם הזדמנויות רבות להוכיח במעשים את רצינותם ודבקותם במטרה העומדת בבסיס קיומו של המלכר.

מכאן ניתן להבין שכאשר המלכר מתכנן פעילויות המשך עליהם לכלול ככל הניתן הזדמנויות בהן יכולים המשתתפים (זה עתה הפכו בוגרים) להוכיח את נכונותם, דבקותם וכו. מנגד חשוב מאד שבמסגרת השתלבותם של הבוגרים יותר ויותר בפעילויות של המלכר לייצר ולהפעיל מספר ערוצי פעילות אפשריים הנבדלים אלו מאלו במידת ההקרבה הנדרשת מכל פעיל כך שגם פעיל שיכול לתת רק שעה בחודש יכול לתת את השעה הזו ולהרגיש בכך חלק מהמלכר היות ומטבע הדברים לא כולם יוכלו להשקיע את אותם המשאבים כבוגרים של המלכר **ואין בכך כדי לשפוט את רמת הנאמנות שלהם למלכר.**

רשת חברתית:

טענת הליבה היא שאדם לא נולד חסר כל, הוא כבר יוצא לעולם עם משהו- יש לו זמן שהוא יוכל להקדיש מעצמו אם וכאשר הוא יחליט, יש לו יכולת כל אחד על פי מדרג יכולת שלו ויש לו קשרים או רשת חברתית.

הרשת הזו מורכבת משלושה מעגלים (לחפש famili friends and fools) – בראשון משפחה, מעגל שני חברים ובשלישי כל השאר. קיים יחס הפוך בין מספר האנשים במעגל לעומת עוצמת הזיקה- כל שיש יותר זיקה חזקה יש פחות אנשים. משפחה- תיאורטית היה אפשר לומר שיש מעגל משפחה- מיידי ומורכב אך אנו נגדיר משפחה כמיידי +מורחבת. יש צורך להבחין בין רשת חברתית להון חברתי- הון הוא משהו נזיל שניתן לפדות- קומודותי- משהו שניתן לסחור בו הוא ערך- הוא משהו שניתן להמיר אותו מערך אחד למשהו חלופי. רשת חברתית ניתן לבנות להפחית או להגדיל אך היא לא מטבעה משהו סחיר, הון הוא משהו סחיר. חסרה היום ההבנה שהנטוורקינג היא לא מטרה בפני עצמה, המטרה האמיתית היא לא במובן הכמותי גדולה ככל האפשר אלא לבנות את האיותות והחזקה ככל שניתן. כוח או השפעה הם דברים שיש לנו עד שאנו מנסים להפעיל אותם, ערכם האמיתי לעומת ערכם הנתפס ניתן יהיה למדידה רק במועד שבו ננסה להפעיל אותם- ערכם יבוא לכדי ביטוי במבחן התוצאה. ככל שהמעגל קרוב אליי יותר כך ההשפעה גדולה יותר – זה היחס ההפוך וזה מטבע הדברים (לחבר למקודם מספר אנשים לעומת זיקה).

בסופו של דבר כשאני מגייס מתנדב, אני במידה מסוימת מגייס את כל הקשרים שלו. גישת הרשת החברתית משקפת את האסטרטגיה לצמיחה המכונה למעלה למטה- grass root programing . גישת המעגלים היא הגישה הנכונה למי שאין לו כסף כיוון שהיא עוקפת את הכסף, היא מנוגדת לגישת הלמעלה למטה שמאופיינת יותר ע"ה יצירת פעילויות שמטרתן השפעה ישירה על העולם דרך השפעה על מקבלי החלטות באופן ישיר ובלתי אמצעי. בעולם המקצועי קיימים פחות יחסי ציבור ושדולות לצורך כך ולמעשה יכול המלכר יכול להחליט שהוא משפיע על מקבלי ההחלטות באופן ישיר באמצעות כסף במקום פעילויות שטח וגיוס מתנדבים, אולם מדובר באסטרטגיה יקרה מאד לתפעול. עבור מלכרים שחסרים כסף זה לפחות בתחילת דרכם (וכמובן כאלה ה רוצים לחולל שינוי יסודי וארוך טווח באמצעות שינוי דעת קהל רחבה) שיטת המעגלים או הבוטם אפ מאפשרת השגת יעדים דומים באמצעות תחליפי כסף הלוא הם אותם פעילים ושלושת המשאבים העיקריים שעומדים לרשותם (זמן, יכולת וקשרים) שאותם אני בעצם מייחס אליי כארגון.

כל קשר עם אדם מהמעגלים יש לו רשת חברתית משל עצמו (להוסיף תרשים שלמעגלים שמכל אדם יוצאים עוד מעגלים). ישנם מאמרים המעידים על כך שבאמצעות תורת המעגלים לא יותר מאשר 6 אנשים מבדילים בין כל 2 בני אדם על פני כל כדור הארץ. קרואים לזה 6 דרגות של הפרדה- 6 degrees of seperation - הספר של גלדיואל- נקודת המפנה- the tipping point (להכניס מראה מקום). תורה זו היא הבסיס למה שהיום מכונה פרסום ויראלי. (הערה- לשקול אפשרות לשלב כאן פרק שמדבר על שימוש בטכנולוגייה כמשאב זול ובעל עוצמה. וכן פרק על טכניקה לעבודה מול העיתונות- מוכן - שאריאל ישלח לי את הסיכום לאג'נדה).

המטרה שלנו היא להגיע למצב שמכל האנשים שנמצאים כבר במעגל לייצר כמה שיותר נקודות חפיפה בין מעגלי החברים של כלל החברים במלכר שעברו פעילות ועי כך להגיע למצב שסך כל המעגלים מכסים יותר ויותר מסך שטח הפנים החברתי של המדינה של האיזור של העולם שאני חי בו – של המשטח החברתי הכולל.

לאור גישה זו יש לבנות תכנים או פעילויות הן בשלבי פעילות הליבה והן בשלבי פעילות ההמשך כאשר לנגד עיני המלכר ניצבת משימת בניית הרשת החברתית כמטרה לא פחות חשובה מן האידיאולוגיה של המלכר שהיא למעשה מטרת העל.

הנחת העבודה של פעילויות פולואו אפ מתמשכות לאורך תקופה היא שהידיעה בדבר קיומם תגדיל את הסיכוי לקיום יחסי גומלין בין בוגרי המלכר גם במקרים בהם מדובר בפעילים שאינם גרים בקרבה גאוגרפית עד לרמה של מדינות שונות וזו באמצעות שיחות טלפון, התכתביות. לצורך העניין פעילויות ההמשך משולות לשמירת הגחלת שהיא לא רק הקשר של הבוגרים עם המלכר כי אם הקשר של הבוגרים בינם לבין עצמם. אלה הם לימים דור ההמשך של המלכר ובכך מונחת אבן יסוד נוספת בדרך לעצמאותו לא רק הכלכלית של המלכר כי אם הקיומית (הוא אינו תלוי עוד בשכבת המייסדים). –ייתכן שצריך למקם אותה במקום אחר.

כאשר מלכר מצליח להרחיב את השפעתו עי גיוס ורתימה לא רק של פעיל אלא של הרשת וההון החברתי שהוא מביא עימו הוא מכפיל את כוחו בצורה גאומטרית כמעט בכך לא זו בלבד שהוא מגיע ליותר אנשים כי אם הוא גם מייצר לעצמו ערוצי השפעה הנובעים ממעמדם וכוחם של גורמים שונים הנמצאים על מעגלים אלו, גם אם לא עברו בעצמם פעילויות ליבה או המשך של המלכר. למשל זקוק המלכר לעורך דין שיוכל לסייע מעת לעת ובמקרה חבר טוב מאד של מיש זה עתה סיים פעילות במלכר וחש מחויבות עמוקה למטרותיו המוגדרת, ייתכן מאד כי בזכות הקשר בין הפעיל לבין חברו עורך הדין ניתן יהיה לרתום את עורך דין זה (לאוו דווקא מתוך אמונתו הוא במלכר כי אם בעקבות הקשר שלו עם הפעיל). נשאלת השאלה כיצד מנהלים בצורה נכונה משכילה ורגישה את ההון החברתי המצטבר של המלכר בזכות מעגלים אלו אולם תשובה זו לא תידון במאמר זה, רק נאמר שזו רק עוד דוגמא אחת לאתגר הניהולי שעומד בפני כל גורם מנהל בתהליך ההקצאה והשימוש של משאבים העומדים לרשותו כן נציין כי אסור בשום פנים ואופן לראות בהון החברתי שקיים בבעלותו של פעיל שסיים במלכר פעילות, משאב מובן מאליו העומד לרשות המלכר ויתרה מכך אין לראות במידת השימוש של הפעיל בהון החברתי שלו במצבים מסוימים לטובת המלכר מדד כלשהו לרמת מחויבותו ונאמנותו כלפי המלכר. אין לצפות לכך שהפעיל ירתום את חברו עורך הדין, אין לדרוש זאת ממנו ואין לראות בכך מדד לזיקתו של הפעיל למלכר. 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 במלכר, כי אם מגישת המספרים הגדולים- משמע ככל שהרשת החברתית הכוללת של המלכר יגדל, כך באופן טבעי יגדל ההון החברתי של המלכר וכך קל יהיה יותר למצא עורך דין כלשהו, לצורך הדוגמא, שיהיה מוכן לסייע למלכר.

תחילת השימוש התורת המעגלים מתחילה עוד לפני גיוס הפעיל או המתנדב הראשון והיא למעשה הדרך להגדל המשאבים הראשוניים ביותר העומדים לרשות המלכר בזכות צוות המלכר עצמו שיכול לראות בעצמו הרבה יותר ממספר בודד של אנשים כי אם סך כל ההון החברתי 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 יחידון. 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.

(מחדש- זה כיסה את נקודות 5+7 בתרשים)

אולי ספר- "מתכנון לשכנוע"

ניהול פרויקטים

יזמות חברתית-מלכר-חוק שימור המשאבים

יזמות עסקית- מ0 לאין סוף

יזמות פוליטית- כיצד לבנות קמפיין

5 תובנות של שכנוע

חוק שימור המשאבים – הדרך לעצמאות כלכלית של מלכ"רים

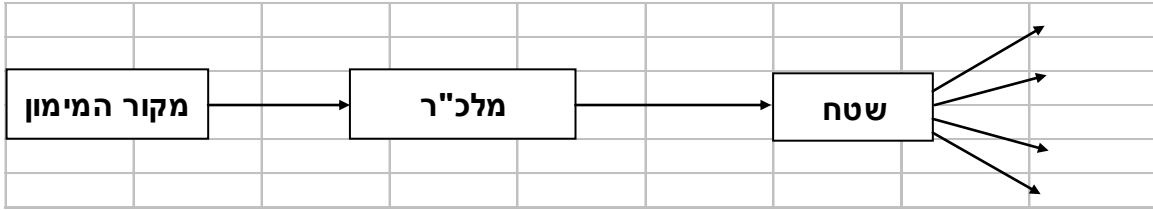
מבוא: המחשת צורך ותיאור הדינמיקה הבעייתית ביחסי הגומלין בין המלכ"ר לבין פעיליו (צרכני המשאבים), ובין המלכ"ר למקורות המימון שלו (ספקי המשאבים).

2. אידיאולוגיה וכסף – אף אחד לא לבד.
3. דיאגרמת זרימת השאבים
4. מעבר ממעט שעות והרבה אנשים – להרבה שעות ומעט אנשים:
 - מאפשר שילוב של פרויקטים מעשיים
 - שיפור תהליך הדוקטורניזציה (יצירת בוגרים ובוגרות)
 - מודל לשימור משאבים (חוק שימור המשאבים)
5. follow up וחשיבותו – שימור תמיד עולה פחות מגיוס, ומניב יותר עבור יחידת השקעה
6. דוגמא למבנה פרויקט הממחישה עקרונות אלו
7. מודל מינוף משאבים של הפרט – ניצול משאבים קיימים (מעגל המשפחה והחברים לצורך יצירת ערך ראשוני מוגבל). במסגרת הפרוייקטים המעשיים עלינו להביא לכך שהשווי המצטבר של הערכים המוגבלים של כל אחד ממשותפי הפרוייקט המעשי במסגרת תוכנית ההכשרה יהיה שווה לפחות או אף שווה יותר מעלות ביצוע התוכנית כולה. לבסוף הרווח שהתוכנית מניבה איננו כלכלי באופיו (התוכנית מכסה את עלויותיה), אלא הרווח הוא בהון האנושי של בוגרי התוכנית לצד חיזוק זיקתם לאירגון ובינם לבין עצמם.
8. הגדרת יעדי ביניים (תפוקות) בדרך אל החזון. דיאגרמה 4 – ציר הזמן.

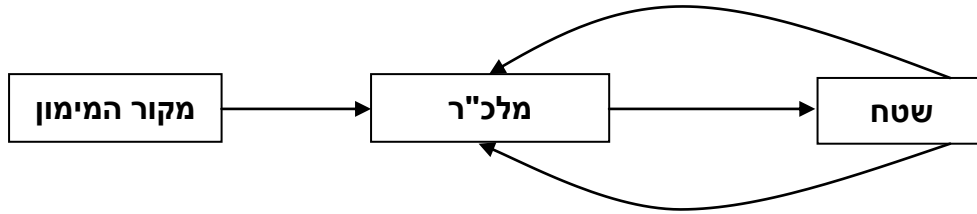
מילות מפתח:

1. צרכני משאבים **כמכפילי כוח** של הארגון בכלל ושל המשאבים המושקעים בהם בפרט.
2. תהליכי שינוי לעומת תהליכי השראה: (כוחו של תהליך השראה מצוי רק כאשר מהווה התהליך שלב ביניים/בסיס לקיום תהליכי שינוי). לרוב, לאור הקושי הרב המצוי ביחסי הגומלין בין המלכ"ר לבין הפעילים הפוטנציאליים (המלכ"ר מתחנן ליותר מעורבות ולהרשמה לתוכניות על אף שהוא הגוף המשקיע את המשאבים), נוטים מלכ"רים להשקיע אחוז גדול מהמשאבים שלהם בגיוס ובתוכניות מעוררות השראה. כאן אחד מן המקורות החשובים ביותר למעגל העוני בו נמצאים המלכ"רים, השראה מטבעה היא דבר המתנדף כאשר איננה חלק מתהליך דוקטורניזציה, היוצר בפעיל או בפעילה מנגנוני השראה פנימיים המניעים אותם קדימה לאורך זמן, ושלימים הופכים אותם לחלק אינטגרלי ובלתי נפרד מן המלכ"ר, ושבעתיד יבקשו בעצמם לגייס מתנדבים ופעילים ולהעבירם תהליך דומה לזה שעברו בעצמם.
3. פילנטרופיה יזמית

סכימה 1 – זרימת משאבים:



סכימה 2 – הון חוזר:



גרף 3:

