



מערכת היחסים של קרן טראמפ עם שותפיה

דליה מגנט

ספטמבר, 2016

כמו כל מערכת יחסים גם זו המתקיימת בין תורם או מממן - בין אם נדבן פרטי או קרן פילנתרופית, לבין מקבל התרומה - עמותה, מוסד אקדמי או גוף חינוכי, היא עניין מורכב, עדין וטעון תחזוקה שוטפת. אבל, בבניית מערכת יחסים טובה ומתפקדת בין המיטיב למוטב טמון קושי מהותי אשר נובע מההבדל הגדול בין הצד התורם, שהוא "בעל המאה", לבין הצד המקבל שהוא לעתים בעל ידע מקצועי רב יותר. כלומר – מדובר במערכת יחסים אשר על פניה היא בלתי מאוזנת בעליל.

הבנת חשיבותה הגדולה של מערכת יחסים זאת התחדדה וקיבלה משנה תוקף מתחילת המאה ה-21, ועולם הפילנתרופיה החל להקדיש לה תשומת לב מיוחדת. אם בתקופות מוקדמות הפילנתרופיה באה לידי ביטוי בסיוע חומרי – בעיקר כספי – לארגונים ופרויקטים שוחרי טוב שמטרותיהם ופעילותם נגעו לליבו של התורם, הרי שכיום חלה התפתחות מרחיקת לכת בעשייה הפילנתרופית: היא התמקצה, נעשתה אסטרטגית וממוקדת והפכה במקרים רבים מתרומה נטו לשותפות של ממש.

מקצועות חדשים והתמחויות חדשות נוצרו בשטח, והעוסקים בהם זוכים לביקוש מצד פילנתרופים וארגוני חברה אזרחית כאחד: החל במומחים למדידת ההחזר על השקעה חברתית ולהערכת פעילותם ותפקודם של ארגוני המגזר השלישי, וכלה ביועצים לפילנתרופיה ולהשקעה בשינוי חברתי. ללקסיקון המקצועי נוספו ביטויים שחלקם נלקחו מהעולם העסקי, ושיקפו את רצונם של התורמים לראות את השקעתם מתנהלת במקצועיות ובתבונה, ונושאת תשואה חיובית.

קרן טראמפ נכנסה לעשייה פילנתרופית בזירה המורכבת של החברה הישראלית בסוף שנת 2011, במטרה שאפתנית ליצור פתרונות לבעיה שהקרן ראתה כצורך לאומי: לבלום את ההידרדרות במצוינות בלימודי המתמטיקה והמדעים בבתי הספר העל-יסודיים, ולסייע למערכת החינוך להרחיב את מעגל המצוינות בלימודים אלה באמצעות הוראה איכותית.

מסמך זה נכתב בעקבות סקר מקיף שנערך ב-2014 ובחן את מערכת היחסים של קרן טראמפ גם עם מקבלי המענקים שלה וגם עם גופים וארגונים השותפים ליעדיה וחותרים להשגתם, אך לא מקבלים ממנה תמיכה כספית. הוא מתבסס על ראיונות עם צוות הקרן. הראיונות נערכו בחודש מאי 2016, כאשר החל להתבצע סקר נוסף המתייחס לאותם הנושאים אשר נבדקו בסקר של 2014. תגובות המראיינים לתוצאות הסקר השני מובאות בפרק האחרון של המסמך.

השקעה מודעת בבניית אמון, פתיחות וכבוד הדדי

צוות הקרן הבין מיומה הראשון שהיא תיפול או תקום על מערכת היחסים שתשכיל לכונן עם שותפיה, וקיבל החלטה אסטרטגית להשקיע בתחום זה מאמצים ומשאבים בהיקף נרחב. החלטה זו השפיעה על בניית הקרן גם מן ההיבט

האנושי – בחירה וגיוס של העובדים המתאימים להשקפת העולם שלה, וגם מן ההיבט הטכנולוגי – בשימוש במערכת CRM לסיוע ומעקב אחר ניהול מערכות יחסים.

האתגר שהקרו הציבה לעצמה היה לבנות עם כל אחד משותפיה ומקבלי המענקים שלה מערכת יחסים אינטימית המושתתת על תקשורת טובה, על פתיחות וכנות, ועל אמון וכבוד הדדי. הקרו סברה שמערכת יחסים כזאת היא תנאי הכרחי להצלחת השותפות שבין קרו מממנת לבין נתמכיה, אך זו בפירוש משימה לא קלה בגלל חוסר האיזון המובנה שבין שני הצדדים.

כדי לחזק ולבסס את מערכת היחסים עם כל אחד משותפיה (במסמך זה ההגדרה 'שותפים' מתייחסת גם למקבלי המענקים), אנשי הקרו אינם מסתפקים ביחסים פורמליים, אלא שוקדים על העמקת ההיכרות ובניית קשרים הדוקים עם השותפים. המטרה היא יצירת דיאלוג המתנהל בכנות ובשקיפות מלאה, כינון 'קו פתוח' אשר מעודד את השותפים לפנות אל אנשי הקרו בכל שאלה או התלבטות, ונכונות - גם של השותפים וגם של צוות הקרו - לקבל ביקורת ומשוב בזמן-אמת, וליישם תיקונים ושינויים תוך כדי תנועה, מבלי לאבד זמן.

בחירת השותפים - ובמיוחד מקבלי המענקים - של קרו טראמפ נעשתה מתוך מחשבה והקפדה יתרה, ומתוך מאמץ מודע למצוא הלימה גדולה ככל האפשר בין ערכיה וה-DNA שלה לבין שותפיה לדרך. גישה זו נובעת מראיית הקרו את עצמה כפיגום אשר תומך בבניין לתקופה מסוימת, אבל עם פירוקו הבניין חייב לעמוד איתן בכוחות עצמו.

סקר שותפי הקרו בשנת 2014 – על הדבש ועל העוקץ

מתוך הבנת החשיבות של מערכת היחסים עם שותפיה, החליטה קרו טראמפ לבחון אותה באופן מעמיק וללמוד מה הן נקודות החוזק והיכן נדרשים שיפור או שינוי. הקרו פנתה אל "המרכז לפילנתרופיה אפקטיבית בארצות הברית" (The Center for Effective Philanthropy) – ארגון שלא למטרות רווח. יותר משלוש מאות קרנות עברו בעשור האחרון שיקוף מקצועי של מערכת היחסים שלהן עם הגופים הנתמכים על ידיהן, באמצעות הסקר של CEP. סקרים אלה משמשים כלי חשוב להשוואה ולמידה בתחום הפילנתרופיה.

בשנת 2014 ערך CEP בקרב מוטבי קרו טראמפ ושותפיה סקר מקיף ומעמיק (GPR - Grantee Perception Report). סקר זה אשר פותח על ידי CEP, מתנהל באופן אנונימי, מתבסס על ניתוח איכותני וכמותני של הממצאים, ועונה על שאלות קריטיות שהצוות המקצועי של קרנות ומועצות המנהלים שלהן מתמודדים אֵתן מדי יום. (לדוח המלא משנת 2014, נא ללחוץ [כאן](#))

ממצאי הסקר נבחנו, נותחו והוצגו בהשוואה למאגר הנתונים הגדול של CEP, אשר נבנה במהלך 15 שנים של מחקר ופעילות וכולל משובים של יותר מ-50,000 מקבלי מענקים, וכן מתוך התייחסות לקבוצת-השוואה של 11 קרנות בעלות צביון דומה לזה של קרו טראמפ. רבים ממצאי הסקר הפתיעו את אנשי הקרו – גם לטובה וגם לרעה, והבולטים שבהם מובאים להלן.

קרן טראמפ - 'שיאנית העשור' בתחום מערכות היחסים עם שותפיה

בסקר ה-GPR של 2014 קרן טראמפ קיבלה משוב חיובי ביותר לגבי מערכת היחסים שלה ואיכות התקשורת עם שותפיה. הציון שנתנו לה מקבלי המענקים בנושא זה הוא הגבוה ביותר שקיבלה קרן כלשהי בסקרים דומים שערכה CEP בעשור האחרון. תהליך בחירת המוטבים והשותפים של הקרן ושיטות הדיווח וההערכה שהיא נוקטת זכו גם הם לדירוג גבוה של משתתפי הסקר. לעומת זאת – החותם (impact) שמטביעה הקרן על הארגונים בהם היא תומכת, על תחומי הפעילות שלהם ועל הקהילות שעליהן הם רוצים להשפיע – זכה למשוב פחות חיובי. הסקר מצביע על כך שאת הדירוג הנמוך להשפעה נתנו בעיקר מקבלי מענקים יותר קטנים ופחות אסטרטגיים.

כמעט כל שותפי הקרן מאמינים בהשגת יעדיה

הממצא העיקרי של הסקר גילה כי כמעט כל שותפיה (90%) מאמינים שיעדיה ניתנים להשגה. רוב הנשאלים אמרו כי חוזקה של הקרן בא לידי ביטוי באסטרטגיה ובמיקוד שלה. לפי מאגר הנתונים של CEP הבהירות בה הקרן מציגה את יעדיה זכתה לניקוד גבוה יותר מזה שקיבלו 96% מהקרנות הפילנתרופיות בעולם! כשליש ממשתתפי הסקר ייחסו לקרן את החוזקות הבאות: מתן אמון; פתיחות לרעיונות ויוזמות חדשות; גמישות ונכונות לשיתוף פעולה; ומתן תחושה של 'דלת פתוחה'.

חלק מהנשאלים ציינו לטובה את נכונות הקרן לממן פרויקטים שאינם נתמכים על ידי משרד החינוך, את חדשנותה והיענותה לצרכי השטח, את ההתמקדות בקשיים אמיתיים בחינוך הישראלי ואת תחושת השליחות של הקרן. כמו כן ציינו משתתפי הסקר לשבח את ההבנה והידע הרב והמעודכן שאנשי הקרן מגלים בתחומי פעילותם של הנתמכים והשותפים.

מעניין לציין שממצאי הסקר מצביעים על גישה שנויה במחלוקת לגבי האסטרטגיה של קרן טראמפ: בעוד שרוב שותפיה ציינו את המיקוד הברור שלה כנקודת חוזק, קרוב לשליש מהנשאלים הגדירו את ההיקף הצר של הפעילות בה מתמקדת הקרן ואת הדרך שבחרה לממש את האסטרטגיה שלה – דווקא כנקודות חולשה. עורכי הסקר המליצו לקרן להסביר לשותפיה מדוע בחרה בגישה האסטרטגית בה היא נוקטת ומדוע היא מאמינה שזו הדרך הנכונה להשגת יעדיה.

רבים ממקבלי המענקים ציינו שמלבד המענק הכספי קיבלו מהקרן סיוע נוסף אשר נועד לסייע להם להצליח במשימותיהם. 74% משותפי הקרן הביעו במפורש את רצונם שהיא תגביר את מאמציה ליצור מפגשים משותפים של שותפים לדרך. 81% ממקבלי המענקים ו-63% מהשותפים שאינם מקבלי מענקים ציינו את התועלת שיש במפגשים של קבוצות קטנות שיתמקדו בנושאים ספציפיים, ורוב המשתתפים בסקר קבעו שיש תועלת באירועי העשרה עם מומחים.

מידת השפעה נמוכה – ממצא מאכזב

לצד ההפתעה הנעימה של הדירוג הגבוה בנושא מערכת היחסים עם שותפיה, היה בסקר של 2014 גם ממצא אשר גרם לאנשי הקרן אכזבה: מסתבר שמקבלי המענקים, ובמיוחד אלו היותר קטנים ופחות אסטרטגיים, דרגו את מידת ההשפעה של הקרן על הארגונים שלהם, על תחומי פעילותם ועל יכולתם להמשיך את התוכניות (הנתמכות על ידי קרן טראמפ) גם לאחר תום המענק – באופן פחות חיובי ממקבלי המענקים של רוב הקרנות שנבדקו על ידי CEP.

האכזבה של אנשי קרן טראמפ מהציון הנמוך שנתנו הנשאלים להשפעתה על תחומי הפעילות של נתמכיה, הניעה את אנשי הקרן לחפש את הסיבות לדירוג הנמוך בתחום זה. סיבה אפשרית שהועלתה היא גילה הצעיר של הקרן שהייתה בת כשנתיים בלבד בעת קיום הסקר ועוד לא הספיקה להטביע חותם של ממש בשטח. סיבה אפשרית נוספת היא שעיקר מאמצי התקשורת של הקרן התמקדו דווקא בהבלטת הבעיה, בהצגת הקושי ובהצבת תמרורי אזהרה בפני כל העוסקים בנושא.

חוקרי CEP סברו כי הסיבה המרכזית היא שהקרן לא מדגישה מספיק את הזיקה הישירה בין פעילותה לבין התוצאות המושגות בשטח. הקרן עשתה זאת במכוון, כדי לעודד תחושה של בעלות ואחריות משותפת של כלל המעורבים, והקפידה שהקרדיט להישגים יהיה משותף לכולם ולא ייקף רק לזכות הקרן.

אנשי הקרן הביעו אכזבה עמוקה במיוחד מכך שהסקר הצביע על כך כי לקרן אין השפעה על הארגונים בהם היא תומכת. הממצא הוסבר על-רקע העובדה שהקרן מממנת תכנית בתוך ארגון ואינה תומכת בארגון כולו שמקיים פעולות נוספות בתחומים רבים ומגוונים. לכן, עיקר הדיאלוג של הקרן עם הארגון הוא עם אנשי מקצוע ברמת דרגי עבודה ולא עם מקבלי החלטות בארגון.

הקרן כגורם מכנס, מחבר ומרשת

שני שלישי ממוטבי הקרן סיפרו שלצד המענק הכספי, הם קיבלו מהקרן עזרה ביצירת היכרויות ושיתופי פעולה עם הגופים המובילים בתחומם, וכמחצית ממקבלי המענקים נהנו מייעוץ בתחום עיסוקם. 61% משותפי הקרן דיווחו שהשתתפו לפחות בכנס אחד שהקרן יזמה, ומהסקר עולה שכנסים, ימי עיון ופורומים להחלפת ידע בין אנשי מקצוע נתפסים על ידי המשתתפים כמועילים במיוחד.

מה עשתה טראמפ בעקבות הסקר של 2014?

תוצאות הסקר פגשו את קרן טראמפ בשלב של הרחבת הפעילות. המתווה האסטרטגי של הקרן תיאר שלב זה כמעבר מ-'לחיצה על הבלמים' ל-'לחיצה על דוושת הגז', במטרה להגיע לצמיחה משמעותית במצוינות. החשש היה שבשל הגידול במספר השותפים ובהיקף העשייה, לצד הרחבת צוות הקרן וכניסה של חברי צוות חדשים, איכות יחסי ה-'בוטיק' של הקרן עם שותפיה תועמד בסיכון.

לאור זאת, המאמץ העיקרי שהקרן החליטה לנקוט בו היה להגביר באופן ניכר את פעילותה כגורם מחבר (convenor). הכוונה הייתה לפעול לרקימת חיבורים, יחסי עבודה ושיתופי פעולה לא רק בין הקרן ובין שותפיה, אלא גם ובעיקר בינם ובין עצמם. לשם כך הקרן העבירה את משכנה למשרדים מתאימים שצוידו כדי לאפשר לשותפים להיפגש ולקיים סדנאות, ימי עיון וכנסים.

זהו סוג של תפקיד שקרנות אסטרטגיות בעולם לוקחות על עצמן מתוך הכרה בכך שביכולתן לרתום שותפים שונים למטרה משותפת, ולספק לכולם סביבה לא-תחרותית שבה חולקים ידע ומשתפים פעולה. במסגרת זו הקרן גם השיקה מהלך של 'אשכול רשתות' – המאפשרות לגופים המפעילים תכניות דומות ביישובים שונים ללמוד במשותף ולאגם משאבים.

פעילות זו של קרן טראמפ זכתה למשוב חיובי בסקר הערכה שערכה דר' יעל שטיימברג שנערך בינואר 2016 ומשתתפיו הביעו רצון שהיא תמשיך לחזק את פעילותה כגורם מחבר. המשתתפים ציינו כי פעולת הרישות תורמת לעשייתם רבות וכי במסגרת זו הם מתייחסים אל הקרן כאל שותף לחשיבה ולעיצוב הדרך, שיש לו בקיאות רבה בתחום החינוך והיכרות עם צרכי השטח.

לגבי הממצא לפיו לקרן אין השפעה ממשית על הארגונים המקבלים ממנה מענק, הקרן קיימה מספר דיונים פנימיים. בדיונים אלו הועלו אפשרויות פעולה שונות, ובהן להפעיל תכנית של סיוע מקצועי לארגונים (organizational effectiveness). המסקנה הייתה שאין לקרן אפשרות לתרום משמעותית בצורה זו, משום שמרבית שותפיה הם ארגונים גדולים, ותיקים ומבוססים.

לאור זאת, הקרן החליטה לנקוט בשתי פעולות ספציפיות. האחת היא לקיים מעת לעת דיאלוג עם הרמות הבכירות בארגונים עמם היא משתפת פעולה. דוגמא ליוזמה כזו היא המפגש שנערך בקיץ 2015 בהשתתפות כ-30 ראשי ארגונים ודמויות מובילות מעולם החינוך הישראלי, הממשלה, האקדמיה והתעשייה, שהוזמנו לשיחה וארוחת ערב סביב הנושא: "השאיפה למצוינות והאופי הישראלי".

פעולה נוספת שננקטה היא להעמיק את תהליך בדיקת הנאותות (Due Diligence) שהקרן מקיימת לגבי ארגונים לפני קבלת החלטה על מתן מענק. המטרה של צעד זה הייתה לוודא שקיימת הלימה באסטרטגיה ובקו החשיבה בין הקרן לארגון. צעדים אלו נעשו מתוך הכרה בכך שלקרן לא תוכל להיות השפעה עמוקה על הארגונים ולכן רצוי יהיה לבחור כאלו שרואים עמה עין בעין.

גם בצד התקשורתי נעשו שינויים בעקבות סקר ה-GPR של 2014. ככל שהחלו להצטבר עדויות על הצלחת המהלך של הקרן, עזירת ההידרדרות במספר בוגרי חמש היחידות, וגידול במספר המורים החדשים, הקרן החלה לדווח על כך לציבור. אתר האינטרנט של הקרן עודכן ובו מוצגים הישגי הפעילות ומתוארים הקשרים בין הפעילות ובין ההישגים.

ממצאי סקר 2016 – שושנים וקוצים

בתחילת ספטמבר 2016 קיבלה הנהלת קרן טראמפ מהמרכז לפילנתרופיה אפקטיבית (CEP) את ממצאי סקר ה-GPR השני שנערך שלושה חודשים קודם לכן, ובדק את עמדותיהם של 50 ממקבלי המענקים ו-35 מבין שותפי הקרן לגבי מערכות היחסים שלהם אֵתה. ממצאי הסקר החדש הושוו לאלה של הסקר שנערך ב-2014 במתכונת דומה והציב רף גבוה - לעיתים גבוה מאד - ברבים מהתחומים שנבדקו, אבל גם הציף כמה בעיות ביחסי הקרן עם שותפיה. (לדוח המלא משנת 2016, נא ללחוץ כאן)

אנשי הקרן ציפו לסקר החדש ברגשות מעורבים: מצד אחד בתקווה שהוא יצביע על שימור הישגי העבר, ועל שינוי חיובי בנושאים שהדירוג שלהם בסקר הקודם היה נמוך וננקטו פעולות לשיפורם, ומצד שני – בחשש שמא יתגלו בסקר החדש בעיות אשר התעוררו בזמן שחלף בין שני הסקרים, או שממצאיו יראו ירידה בדירוגה של הקרן בתחומים מסוימים.

תגובות כמו: "הקרן מייצרת מודל למנהיגות אפשרית בעולם הפילנתרופי", או: "יש כאן בית מקצועי עם אידיאולוגיה ואג'נדה חברתית ברורה...זה לא מובן מאליו ומעבר לצפוי", וגם: "תהליכים ענייניים, מערכת יחסים בינאישית מצוינת,

יחסי אמון טובים מאד ואוטונומיה משמעותית בביצוע המענק", הן מקור לסיפוק וגאווה מקצועית ואישית לאנשי הצוות.

לעומתן, הערות כמו: "מהמשק שלי עם הקרן חוותי חוסר בהירות ועמימות. לא היה ברור מה בדיוק הם רוצים", או: "לאורך השנים, לצערי, הקרן הפכה יותר מובנית ופחות נגישה לשיח" גרמו לצוות אכזבה.

שיפור משמעותי חל בדירוג שניתן בסקר החדש להשפעת קרן טראמפ על המדיניות הציבורית, ועל הידע והעשייה בתחומי המתמטיקה והמדעים בבתי הספר התיכוניים. "זה באמת מרשים לראות כיצד הפך רעיון הגדלת מספר התלמידים ברמה של 5 יחידות לימוד למשהו מרכזי בבתי הספר ובשיח במדינת ישראל בזכות הקרן" אמר אחד משותפי הקרן. משתתף אחר העיד שהוא "רואה בקרן מנוע יצירתי ורב עוצמה שחולל שינוי של ממש בהוראת המתמטיקה והמדעים בישראל".

מצד שני, השפעתה של הקרן על הארגונים השותפים זכתה שוב לדירוג יחסית נמוך, דרוג הנחשב למוצע בין הקרנות בעולם שנסקרו על-ידי CEP. צוות הקרן ידע שאופי הפעילות של הקרן (מענקים לארגונים גדולים המכוונים לפעילות נקודתית) לא יאפשר השפעה ישירה של הקרן על התנהלות הארגונים. אולם הייתה ציפייה שמערכת היחסים הטובה עם דרגי העבודה תבוא לידי ביטוי גם בהשפעה עקיפה שלהם על ארגונם.

מיקוד, מקצוענות, מצוינות ושותפות

82% ממשתתפי הסקר החדש אמרו שזכו ליחס טוב והוגן במיוחד מצד הקרן, ובנושא זה קרן טראמפ נהנית מדירוג גבוה מאד במאגר הנתונים של CEP. גם הבהירות בה היא מתקשרת ומבהירה את יעדיה ואת האסטרטגיה שלה – זכו בסקר החדש, כמו בקודמו, לציון גבוה במיוחד, הנמצא באחוזון ה-97 מבין הקרנות בעולם.

כאשר משתתפי הסקר הראשון נתבקשו למצוא מילה אחת קולעת שתגדיר ותאפיין את הקרן בצורה הטובה ביותר, המילים שחזרו הכי הרבה היו: מיקוד, מקצוענות ומצוינות. בסקר של 2016, הצטרף להגדרות מושג חדש, אשר נבנה בשנתיים האחרונות מתוך השיח של הקרן עם שותפיה, ואפשר ללא ספק להתגאות בו: שותפות.

כבר בסקר של 2014 התברר שמקבלי מענקים גדולים (לפחות 450,000 ₪) נותנים לקרן דירוג יותר גבוה מהארגונים שמקבלים מענקים קטנים יותר, ומגמה זו נמשכת גם בסקר החדש. יתכן שהסיבה לכך היא שככל שהמענק גדול יותר יש לו 'נוכחות' משמעותית ובוולטת בסל הפעילות של הארגון המקבל אותו, והוא גם מחייב בדרך כלל אינטראקציה גדולה יותר של הארגון עם הקרן.

לעומת הנתון החיובי הזה, קרן טראמפ מדורגת במקום נמוך באשר לפתיחותה לדעות ורעיונות לגבי האסטרטגיה שלה, וזאת למרות מאמץ מכוון של הקרן להבהיר את האסטרטגיה שלה לכל השותפים. רבים ממשתתפי הסקר החדש הביעו רצון שהקרן תרחיב את תחומי פעילותה למקצועות נוספים מלבד מתמטיקה ומדעים ותגדיל את קהלי היעד שלה. המסר העולה מהדברים הוא שהצלחה של הקרן בתחומי המתמטיקה והמדעים גרמה לשותפיה לציפיות גבוהות ולתקווה שהקרן תאמץ מטרות נוספות.

ארבעים אחוז ממקבלי המענקים העידו שקיבלו מהקרן, לצד המענק הכספי, גם הזמנות למפגשים ולדיונים עם אנשי מקצוע ועמיתים ומידע רלוונטי בתחום עיסוקם. 85% מבין משתתפי הסקר – אחוז גבוה יותר מאשר בעבר – השתתפו באירוע אחד לפחות שהקרן יזמה ואשר הפגיש מקבלי מענקים ושותפים: סדנה, כנס מקצועי, או דיון קבוצתי.

תחום פעילות זה אשר זכה לחיזוק משמעותי בעקבות ממצאי הסקר הקודם, זוכה להערכה גדולה ומקבליו מדרגים את הקרן באופן חיובי יותר גם בנושאים אחרים.

הסקר החדש מצביע על כך שלכל מקבלי המענקים והשותפים יש מערכות יחסים הדוקות עם הקרן, והאינטראקציה שלהם עם אנשי הצוות זכתה לדירוג גבוה מהמקובל בקרן טיפוסית, בדומה לסקר הקודם. עם זאת, רבים ממשותפי הסקר הציעו לקרן לשפר עוד את האינטראקציה עמם ולהגדיל את תכיפותה.

לעומת הדירוג החיובי שקיבלו מערכות היחסים של קרן טראמפ עם שותפיה השונים, הנגישות של והזמינות של צוות הקרן זכו הפעם לדירוג נמוך יותר מאשר בעבר, והיא ממוקמת בטווח הטיפוסי ולא גבוה ממנו. בכך התממש החשש שאנשי הקרן הביעו לפני פרסום תוצאות הסקר האחרון, שהגידול בהיקף הפעילות ובצוות הקרן יפגע באינטימיות שאפיינה את הקרן בשנותיה הראשונות.

סיכום והמלצות לפי הנהלת הקרן

בשנתיים שחלפו מאז הסקר הראשון נעשה מאמץ מכוון מצד הקרן ליישם את ההמלצות והתובנות שעלו, לשמר את נקודות החוזק ולשפר את נקודות החולשה שנתגלו בו. ממצאי הסקר החדש מראים שחלק מהמאמצים הוכתרו בהצלחה, אך בנושאים חשובים נשאר עדיין מה לשפר ומה לתקן.

מעניין לשים לב שקיימת עקביות במשוב שקרן טראמפ מקבלת משותפיה בחלוף השנים. אם לאחר הסקר הראשון היו שהטילו ספק בממצאים וסברו שהם תוצאה של גילה הצעיר של הקרן, הרי שכעת מתבררת תמונה ברורה של הקרן בעיני שותפיה. תבנית זו מצביעה על אסטרטגיה ברורה, התגייסות רחבה והשפעה שנעשית מעל ומתחת לראשם של הארגונים שעמם הקרן משתפת פעולה.

לאור זאת, על הקרן לבחון אפשרות לקיים דיאלוג קבוע ומתמשך עם ההנהלות של ארגוני השותפים המרכזיים שלה, ולא להישען רק על מערכות יחסים מקצועיות בין דרגי העבודה. אם ישנם ארגונים שהניסיון המצטבר של הקרן עמם הוא מצוין, כדאי לה לשקול לשים בהם את מבטחה ולהעמיק את שיתוף הפעולה המקצועי והארגוני עמם.

כמו כן, על הקרן לתת את הדעת ולהקדיש מאמצים לקליטת חברי הצוות החדשים בקרן ולסייע להם בקבלת האחריות על מערכות היחסים, תוך שימור האופי ההדוק של השותפות. ייתכן שכדאי לקרן לבחון את הנחיצות של חלק מתהליכי העבודה מולה, במיוחד כאלו שנוספו כחלק מהגידול בצוות ובפעילות.

