

# מרחב השפעה

מדריך יישומי

## מבוא ותודות

**מרחב השפעה הוא מסגרת פעולה למנכ"ל ארגונים חברתיים ופעילים בחברה האזרחית, לקידום סוגיה חברתית רחבה. מרחב השפעה הוא אחת מהאסטרטגיות לקידום השפעה חברתית משותפת.** המסמך שלפניכם מתמקד בליבת העשייה של מרחב השפעה ובשאלות הייעוד של המרחב - קידום סוגיה חברתית; השותפים בו - המגזר השלישי והחברה האזרחית והדרך לניהולו.

ייחודו של מסמך זה הוא בחיבור כלל הרכיבים הרלוונטיים למרחב השפעה: החל מהנחות העבודה, תנאים מוקדמים נדרשים וליבת העשייה של המרחב אשר יחד מהווים את המהות של מודל מרחב - השפעה והכרחיים להקמתו ולתפקודו המיטבי.

מודל מרחב השפעה, המובא במסמך זה, הינו תוצר של תהליך פיתוח מתמשך בשיתופים, הנסמך על למידה מתמשכת מעולם המחקר ומניסיונם של אחרים בארץ ובחו"ל. כמו כן, נסמך על הניסיון של המצטבר של שיתופים בעבודה עם ארגונים חברתיים, בליווי מרחבי השפעה, בהכשרת מנהלי מהלכים להשפעה משותפת ובמסגרת תהליכי פיתוח הידע של שיתופים.

אנו רואים במסמך זה הזדמנות לשתף בידע את העוסקים בתחום מנהלים במגזר השלישי, יזמים - ופעילים חברתיים, מנהלי קרנות פילנתרופיות, יועצים ועוד. **מודל מרחב השפעה נמצא בהתפתחות מתמדת ואנו מאמינים כי שיח משותף ותובנות של מנהלים ושל אנשי מקצוע בתחום יתרום להמשך פיתוח וביסוס המודל, להקמתם של מרחבי השפעה, לעבודה אפקטיבית שלהם ולהשפעה בחברה בישראל.**

לתהליך הפיתוח והכתיבה של מודל זה היו שותפים רבים. ראשית, ברצוננו להודות לשותפים שלנו בשטח - מובילי ומנהלי מהלכים קולקטיבים על השיתוף הכן - מניסיונכם, בהצלחות ובאתגרים. למדנו מכם ובזכותכם!

עוד, ברצוננו להודות לענבר הורביץ, מנהלת תחום קולקטיב אימפקט בשיתופים על החשיבה המשותפת, הקריאה המעמיקה והתיקוף לאורך הדרך.

קריאה מהנה,

### צוות הפיתוח:

עדית שדה - מנהלת תחום ניהול חברתי, שיתופים  
 ליאת גוברין - מנהלת תכניות מנכ"לים חברתיים ויועצת למרחבי השפעה, שיתופים  
 מירי הורוביץ-יעקובי - מנהלת פיתוח וידע, שיתופים  
 זהר פרופר - כותבת ראשית

## תוכן העניינים

1. **מאיפה הכל התחיל?** ..... 4
2. **מודל מרחב השפעה** ..... 6-9
  - מהו מרחב השפעה?
  - המודל - איך זה נראה?
  - הנחות עבודה:**
  - שינוי תודעה
  - משולש ממדי ההצלחה
  - הממשלה היא הריבון
3. **תנאים מקדימים להקמת מרחב** ..... 10
4. **מרחב השפעה - לשם מה, מי, הדרך** ..... 11-25
  - לשם מה?** הייעוד - קידום סוגיה חברתית
  - מי?** השותפים - מגזר שלישי וחברה אזרחית
  - הדרך:** דרך הפעולה במרחב השפעה
  - א. מסגרת הפעולה של מרחב השפעה
  - ב. ניהול המרחב
  - ג. מרכיבים בניהול המרחב
  - ד. איך זה נראה במרחב השפעה
5. **נספח** ..... 26
  - שאלות ותשובות
  - כלים לעבודה

הערה: המסמך נכתב בלשון זכר אך מיועד לנשים ולגברים כאחד.

## מאיפה הכל התחיל?

מהלכים קולקטיביים מגוונים, הפועלים לפתרון סוגיות חברתיות מורכבות, נתפסים היום כדרך אפקטיבית ליצירת השפעה לטווח ארוך. ניתן לראות בעולם ובישראל מגוון התארגנויות הפועלות יחד לקידום משותף של סוגיות חברתיות. שיתופים רואה **בקולקטיב אימפקט ובמרחבי השפעה** שתי אסטרטגיות מרכזיות לקידום השפעה חברתית מערכתית. קולקטיב אימפקט כמודל המשלב פעולה ושותפות של שלושת המגזרים, ומרחב השפעה כמסגרת ייעודית של המגזר השלישי. שתי אסטרטגיות אלה, הנשענות על גישה תיאורטית ומתודולוגית משותפת, יכולות לפעול כל אחת בנפרד או במודל המשלב ביניהן.<sup>1</sup>

בשנת 2011 פורסם המאמר המכונן של ג'ון קניה ומרק קרמר בכתב העת Stanford Social Innovation Review, ובו הוצגה גישת **קולקטיב אימפקט** לפתרון בעיות חברתיות מורכבות (Kania & Kramer, 2011). בשנים שעברו מאז, צברה הגישה פרסום והכרה בכל העולם, וכיום היא מיושמת במגוון הקשרים ותחומים במקומות שונים ברחבי העולם. גישת קולקטיב אימפקט מעמידה הלכה למעשה מסגרת פעולה המאפשרת לבעלי עניין משלושת המגזרים לחבור יחד כדי ליצור השפעה משותפת ורחבה בסוגיות חברתיות מורכבות בתחומים שונים, ביניהם חינוך, בריאות הציבור, פיתוח קהילה, סביבה, צדק ושוויון הזדמנויות. FSG הוא ארגון המוביל את הפיתוח הרעיוני של גישת קולקטיב אימפקט ולקח על עצמו לסייע למנהיגים בתחומים שונים ליצור שינוי חברתי רחב השפעה. לצדו פועלים כיום גופים נוספים המקדמים ומיישמים את גישת קולקטיב אימפקט כמסגרת פעולה לפתרון שיטתי ויסודי של בעיות חברתיות מורכבות.<sup>2</sup>

**מרחב השפעה** הוא מסגרת פעולה למנכ"לי ארגונים חברתיים ופעילים בחברה האזרחית, לקידום סוגיה חברתית משותפת. מרחב השפעה נועד לקדם מטרה משותפת, רחבה באמצעות חבירה של כלל הארגונים החברתיים - מטרה שאינה ניתנת להשגה באמצעות פעילות נפרדת. מסגרת פעולה זו פותחה בשיתופים על סמך למידה מתמשכת מעולם המחקר ומניסיונם של אחרים בארץ ובחו"ל, ועל בסיס הניסיון של שיתופים ביישום גישת הקולקטיב אימפקט ובליווי ארגונים ומנכ"לים חברתיים.

לאור הניסיון המצטבר בשיתופים בהובלה וייעוץ למהלכים משותפים בגישת קולקטיב אימפקט, ליווי וייעוץ למרחבי השפעה, פיתוח תכניות והכשרות למנכ"לים חברתיים ולמנהלי מהלכים משותפים - אנו מאמינים כי כיום בשלו התנאים להגדיר ולהמשיג את מסגרת הפעולה הזו במודל המובא במסמך זה.

1 המגרש - מובילים קולקטיב אימפקט.

2 מתוך: "קולקטיב אימפקט 2015: מבט עדכני על התיאוריה והפרקטיקה"

**שיתופים חרט על דגלו לחזק את המגזר השלישי בישראל.** בתוך כך, פועל שיתופים לפיתוח ולקידום מרחבי השפעה מתוך אמונה כי מרחבי ההשפעה מקדמים ראייה חברתית כוללת ומייצרים מהלכים חברתיים רחבים ועמוקים. במרחב השפעה מתגלה ומתחזקת מנהיגות המגזר השלישי בהובלה, השפעה ורתימה לקידום סוגיה; ביכולת לקבל החלטות ולגבש הסכמות תוך מיקוד ונחישות מחד והתגמשות והתפשרות מאידך; בהשקעה עצומה של משאבים ואנרגיות לטובת מטרה רחבה. נזכיר, כי במרחב השפעה לוקחים חלק בעלי עניין מהמגזר השלישי והחברה אזרחית בלבד, כך שבראייה מערכתית רחבה, מובילה פעילות זו לחיזוק החברה האזרחית כולה.

### איך הגענו עד כאן?

- חזון שיתופים הוא לקדם חברה אזרחית פלורליסטית, יוזמת ומשפיעה, הפועלת במקצועיות ומעודדת שיתופי פעולה. שיתופים מתמחה בניהול תהליכי שותפות ושיח מורכבים במטרה לקדם השפעה חברתית ועוסק בכך מאז הקמתו בשנת 2006.
- בשנת 2008 החל שיתופים לפעול כגורם מקצועי מסייע בתהליכי שיתוף של משרדי ממשלה במטרה לקדם את השיח המשותף והבין מגזרי בישראל. מאז, ליווה הארגון כ-25 תהליכי שיתוף במשרדי ממשלה.
- בשנת 2013 החל שיתופים לפעול ליישום גישת הקולקטיב אימפקט בישראל במהלכים ברמה הלאומית: שיתופים משמש ארגון שדרה ליוזמת 2015 - הרחבת מעגל המצוינות בחינוך המדעי-טכנולוגי.
- בשנת 2014 נבחר שיתופים להיות הגורם המקצועי המלווה את "המרחב- מרחב השפעה קהילת יוצאי אתיופיה בישראל", במרץ 2016 הושגה מטרתו המרכזית של המרחב והושק חזון יוצאי אתיופיה בישראל בכנס חגיגי ומרשים.
- משנת 2015 מייעץ צוות שיתופים למרחבי השפעה נוספים.
- בשנת 2016 החל שיתופים בבניית הקהילה העוסקת בקולקטיב אימפקט ובמרחבי השפעה בישראל. בתוך כך נפתחה במאי 2016 תכנית הכשרה שנתית למובילי מרחבי השפעה וקולקטיב אימפקט: "המגרש #01 - מובילים קולקטיב אימפקט".
- בשנת 2017 התקיים "המגרש - מקימים מרחבי השפעה", הכשרה ייחודית המשלבת למידה מעמיקה של המודל וכלים יישומיים לשלב קריטי של התכנות המהלך וביסוס התשתיות להקמתו.

## מודל מרחב השפעה

### מהו מרחב השפעה?

**מרחב השפעה** הוא מסגרת פעולה למנכ"לי ארגונים חברתיים ופעילים בחברה האזרחית, לקידום סוגיה חברתית משותפת. מרחב השפעה נועד לקדם מטרה משותפת באמצעות חבירה של ארגונים חברתיים ופעילים בשדה החברתי - מטרה שאינה ניתנת להשגה באמצעות פעילות נפרדת של כל אחד מהארגונים או של הפעילים.

מרחב השפעה מהווה מסגרת פעולה ארוכת טווח לחשיבה, לתיאום, לחיבור בין ארגונים חברתיים ו/או בין ארגונים לפעילים, סביב מטרה, רעיון משותף, סוגיה חברתית משותפת. הפעילות במרחב ההשפעה נשענת על הסכמות משותפות, בחירה אישית וארגונית, ומבוססת על כבוד ואמון בין השותפים - המהווים בסיס משמעותי לתהליך משותף ולקיומו של מרחב השפעה.<sup>3</sup>

מרחב השפעה הינו, אחד ממגוון מהלכים להובלת השפעה חברתית רחבה בחברה האזרחית. מהלכים אלו נבדלים זה מזה במספר מרכיבים, נציין שניים בולטים מהם: (1) **הגורם היוזם** והמניע - לדוגמה: מנכ"ל חברתי, יזם חברתי, פילנתרופ, מנהל קרן, או משרד ממשלתי; (2) **הרכב ואופי השותפים**. שותפים מהמגזר הראשון (ממשלה ורשויות), המגזר השני (עסקים) או המגזר השלישי (חברתי) - כאשר בחלק מהמקרים נראה שפועל במהלך רק מגזר אחד, באחרים שני מגזרים או אף שלושה.

**היזמים של מרחב השפעה** לרוב שחקנים במגזר השלישי ו/או מהחברה האזרחית. מנכ"לים חברתיים, פעילים חברתיים, מנהלי קרנות וכד'. היזמים לרוב מושפעים מטריגר כמו התרחשות או אירוע שהתקיימו במציאות ביחס לסוגיה ו/או לקהל היעד. **השותפים במרחב השפעה** הם כולם מהמגזר השלישי ומהחברה האזרחית: מנכ"לי ארגונים חברתיים, פעילים חברתיים ונציגים מקהל היעד, הפועלים לקידום הסוגיה החברתית.<sup>4</sup>

ניתן לומר כי מרחב השפעה יתגבש בתוך מגוון של הקשרים: בתוך שדה חברתי כגון: חינוך או בריאות; בתוך אזורים גיאוגרפים, כדוגמת כלל הארגונים שפועלים בעיר מסוימת; או על ידי קבוצת ארגונים שיש להם תת נושא משותף למשל ארגונים שעוסקים ביצירת קבוצות מנהיגות לקידום נושא או אוכלוסייה מסוימת כגון: נשים, רווחה, וכדומה.<sup>5</sup> חשוב לציין, כי ישנן כיום מגוון מסגרות המתפקדות בפועל כמרחב השפעה, גם אם לא בהכרח הן נקראות כך.

3 מתוך: מרחב השפעה מבעד למשקפי שיתופים - 'המרחב' יוצאי אתיופיה בישראל.

4 מתוך: מרכיבים בעיצוב מרחב השפעה

5 שם

## המודל - איך זה נראה?



תרשים מס' 1: מודל מרחב השפעה

## הנחות עבודה

מרחב השפעה מבוסס על הנחות עבודה ותפיסות עולם שעל השותפים להכיר ולאמץ במסגרת פעילות מרחב השפעה: שינוי תודעה מתחרות לשותפות, משולש ממדי הצלחה והממשלה היא הריבון.

## שינוי תודעה



השותפות במרחב השפעה מזמינה את השותפים לתפיסת עבודה אחרת מזו שהם מורגלים אליה ביום וטבעית לאדם. ניתן לומר שהשותפים צריכים לשנות את פרדיגמת החשיבה המוכרת- מתחרות לשותפות. רוב השותפים פועלים ביום יום במצבים של תחרות על משאבים, על תכניות, על קהל יעד, וחווים בין השאר הישרדות. השותפים, כמנהלים, רגילים להוביל את האג'נדה שלהם "מול" אחרים (ארגונים חברתיים אחרים, ארגונים עסקיים או ציבוריים) ולא דווקא "ביחד" עם אחרים, כפי שמתקיים במרחב השפעה.

השותפות במרחב השפעה מאפשרת להם לפעול יחד עם אנשים וארגונים אחרים, באופן שסותר תפיסות ארגוניות וניהוליות רווחות; מזמינה אותם לפעול מחוץ לגבולות הארגון, בשדה החברתי ו/או המגזרי; מזמנת להם התמודדות עם אי וודאות וחוסר שליטה (לפחות בתחילת דרכו של המרחב) ופעילות לטווח ארוך<sup>6</sup>. השותפות מחייבת כל אחד מהשותפים להבין שהוא חלק מהשדה החברתי, להבין לעומק את השדה ואת היכולת שיש לו לפעול ולהשפיע עליו. למנכ"ל החברתי, לדוגמה, יש במרחב השפעה אפשרות להשפיע מעבר למטרות הארגון שבניהולו - כחלק מהשדה החברתי. המנכ"ל החברתי פועל במרחב השפעה לטובת הייעוד של הארגון שבניהולו, וזאת בנוסף לפעילותו ארגונית לקידום מטרות הארגון.

<sup>6</sup> Forces for Good (2007). L.R. Crutchfield & H. McLeod Grant.



## משולש ממדי ההצלחה<sup>7</sup>



במהלכים של השפעה חברתית משותפת, וביניהם מרחב השפעה, באים לידי ביטוי שלושה היבטים: תוצאה, תהליך ויחסים בין אישיים. השותפים אחראים לפני הכל להשגת המטרות שהוגדרו במרחב ההשפעה, אלו הן **התוצאות**. על פי משולש ממדי ההצלחה, הם יוכלו לעשות זאת באופן מיטבי תוך השקעה ב**תהליך** משותף מתאים ו**במערכות היחסים** בין השותפים. הדגש של מודל זה הוא באחריות המשותפת של השותפים לשלושת המרכיבים כאחד- התוצאות, התהליך והיחסים הבין אישיים ובתלות הקיימת בין שלושתם בכדי להגיע להצלחה<sup>8</sup>.

## הממשלה היא הריבון



מרחב השפעה מקדם סוגיה חברתית מורכבת בזירת החברה האזרחית, מתוך הכרה בריבונותה של הממשלה הקובעת את המדיניות ומובילה אותה הלכה למעשה, תוך שימוש במגוון כלים כמו רגולציה, תקצוב, ושילובם של ארגוני החברה האזרחית בהספקת שירותים חברתיים. על כן, הנחת העבודה היא כי יצירת פתרונות מערכתיים הרלוונטיים לסוגיה החברתית אותה מקדם מרחב ההשפעה, דורשים מעורבות של הממשלה. הנחת עבודה זו פותחת עבור המרחב והשותפים בו את הצורך התמידי להתעדכן במתרחש במשרדי הממשלה הרלוונטיים ולהתייחס אליהם בפעילותו היות ומרחב ההשפעה המושתת על המגזר השלישי ועל החברה האזרחית אינו פועל ב'וואקום'.

במסגרת פעילותו, מרחב ההשפעה יקבל החלטה לגבי אופי הקשר עם הממשלה - החל מלעומתי וכלה בשיתוף פעולה וגיבוש הסכמות.

7 Excerpts from the workshop: Facilitative Leadership for Social Change (2014). Interaction Institute for social change, USA

8 להמשך קריאה בנושא זה, מוזמנים לעיין ב- "כלי גיבוש הסכמות- בניית מצע משותף", ב- "גיבוש הסכמות | הרצאת ZOOM של זהר פרופר | 16.6.15", כחלק מתכנית "המגרש #01", וכן ב- "קולקטיב אימפקט- ארבע תובנות בעקבות יישום הגישה בישראל".

הניסיון המצטבר של FSG בליווי יוזמות קולקטיב אימפקט עד כה מלמד על שלושה תנאים מקדימים שקיומם הכרחי וחיוני להקמתה של יוזמה או מהלך להשפעה חברתית משותפת.<sup>9</sup> תנאים אלה יוצרים את ההזדמנות והמוטיבציה הנדרשות כדי לקבץ אנשים וארגונים באופן שיאפשר להם לעבוד יחד ולבנות בסיס משותף לפעולה, עד שפעילות המהלך המשותף תתחיל להתקיים על פי מנגנון מתכלל מוסכם. הניסיון שלנו מראה כי תנאים מקדימים אלו נדרשים גם להקמת והצלחת מרחבי השפעה.

1. **תחושת דחיפות לקידום הסוגיה:** תחושה משותפת של דחיפות גבוהה ולעתים אף הסכמה על הגדרה של מצב דחוף הדורש פעולה מיידית לשינוי- בשל משבר שפרץ בתחום או לאור הזדמנות חדשה בתחום. לעתים פרסום של ממצאי מחקרים חדשים החושפים את חומרת המצב ו/או מציגים דרך חדשה להתמודדות יכולים לשמש זרז ליצירת תחושה זו. לעיתים מהלך מדיני של הממשלה הוא שמביא לתחושת הדחיפות להקמת מרחב השפעה.

2. **הובלה של מנהיגות משפיעה:** הכוונה ליזמים חברתיים מהחברה האזרחית ומהמגזר השלישי, שמתגבשים סביב הנושא, פועלים לטובת קידום הסוגיה ומשמשים זרז להקמת המרחב בשלבים הטרם-התחלתיים שלו. ההגדרה במקור היא "Influential Champion"<sup>10</sup> במובן של מנהיגות בולטת לטובה, דינמית, מוכרת ומבוססת בתחום הרלוונטי. חשוב שיהיו אלה אנשים שמסוגלים לגייס מנהלים בכירים בדרג מנכ"ל ו/או פעילים מוכרים. תפקידם מול אלה הוא לסייע ולרתום, להציף את הרעיון של מרחב השפעה ואת האפשרויות הגלומות בו, ולא לכפות את עמדתם או את הפתרונות או דרכי הפעולה הנכונים לדעתם.

3. **משאבים כספיים:** יש לדאוג למשאבים כספיים מתאימים שיסיפקו להתנעת מרחב ו/או לפעילות מרחב השפעה למשך שנתיים או שלוש לפחות. ניתן לאמץ את ההמלצה ממהלכי קולקטיב אימפקט ולגייס את מרבית המימון מגורם מרכזי אחד המעורב מתחילתו של המהלך, ולאחר מכן לצרף מקורות מימון נוספים שיתמכו בתהליך בניית התשתית. בנוסף, יש לקחת בחשבון את השקעת משאבי הזמן, תשומת הלב והעשייה בתחומי מומחיות ויכולות אישיים וארגוניים, הנדרשים מכל השותפים במרחב ובעיקר מאלו שלוקחים חלק בוועדת היגוי / צוות מוביל של המרחב.

## תנאים מקדימים להקמת מרחב



9 מקורות לדיון זה: פסטה שוברט, 2015; וויבר. Hanleybrown, Kania & Kramer, 2012, 2015

10 מתוך - קולקטיב אימפקט 2015: מבט עדכני על התיאוריה והפרקטיקה

## לשם מה? הייעוד- קידום סוגיה חברתית

מרחב השפעה נועד לקידום סוגיה חברתית משותפת, ובתוכה מטרה שאינה ניתנת להשגה באמצעות פעילות נפרדת של כל אחד מהשותפים. הפעילות במרחב ההשפעה נשענת על הסכמות משותפות, בחירה אישית וארגונית, ואמון בין השותפים- המהווים בסיס משמעותי לקיומו של מרחב השפעה.<sup>11</sup>

מהי "סוגיה חברתית" ולמה הכוונה ב"קידום סוגיה"?

### קידום סוגיה

### סוגיה חברתית

**סוגיה חברתית** - הכוונה לצורך חברתי רחב. מדובר בסוגיה שהיא רב ממדית בכך שהיא משפיעה על מגוון היבטים ו/או על מגוון קהלי יעד ו/או לאורך זמן. לדוגמה, הקונגרס החברתי, הוא "שותפות של למעלה מ-20 ארגונים חברתיים, מכוני מחקר ותנועות שטח, על מנת לגבש תכנית עבודה לפתרון משבר הדיור וקידומה מול מקבלי ההחלטות".<sup>12</sup>

הסוגיה החברתית היא הבסיס המאחד, היא המכנה המשותף של השותפים להקמתו של מרחב השפעה. ניתן לומר כי קידום הסוגיה הוא הייעוד של מרחב ההשפעה. לאור זאת, הסכמה על מהי הסוגיה אותה אנו מקדמים והגבולות של מרחב השפעה ביחס לסוגיה, מהווים מרכיב חיוני להצלחת הפעילות המשותפת. הסכמות אלו, לרבות הגבולות של מרחב השפעה, מעוגנים במסמך משותף שנבנה על ידי השותפים, אשר נבחן מעת לעת אל מול המציאות.

**קידום הסוגיה**, במשמעות שאין יודעים את הפתרון, אין פתרון ידוע מראש ופתרון יחיד, אין חובה לייצר פתרון מלא, ויחד עם זאת, עיסוק בסוגיה וקידומה המשותף הוא בעל חשיבות רבה. מרחב השפעה עוסק בסוגיה חברתית שניתן להעמיק בה, לקדם את הדיון והעיסוק בה ולא דווקא בבעיה חברתית שיש למצוא לה פתרון.<sup>12</sup> **מכאן שקידום הסוגיה יהיה משמעותי, רלוונטי ואפקטיבי יותר, ככל שיהיו יותר שותפים מהשדה החברתי שהסוגיה נוגעת להם ומעסיקה אותם.**

# מרחב השפעה

לשם מה, מי, הדרך



11 מתוך: מרחב השפעה מבעד למשקפי שיתופים - 'המרחב' יוצאי אתיופיה בישראל באתר שיתופים

12 זאת, בשונה מקולקטיב אימפקט ומגוון קואליציות שפועלים בצורה ישירה לשלב כוחות ולהביא דווקא לפתרון אחד ברור ומדיד. מתוך מצגת: "על קולקטיב אימפקט ומרחב השפעה- תפיסה אחת שתי מתודולוגיות", באתר שיתופים

להלן מגוון דרכי פעולה אפשריות לקידום סוגיה חברתית במסגרת מרחב השפעה, שהבחירה בהן נתונה בידי השותפים במרחב<sup>13</sup>:

- בחירת יעד משותף לכלל הארגונים ופעולה משותפת להשגתו.
- בניית עקרונות משותפים לפעילות הארגונים בשדה החברתי.
- תיאום פעילות בין ארגונים חברתיים.
- שיתוף בידע הנצבר של הארגונים ולמידה זה מזה.

נציין כי מדובר בסוגיה דינמית, שמשתנה לאורך זמן ואף לאורך הפעילות של מרחב ההשפעה. על השותפים לפעול יחד על פי ההסכמות שהם גיבשו לגבי הסוגיה ובהתאם לדרכי הפעולה הנבחרות, אך גם להתייחס לשינויים ולהתפתחויות המתרחשים בסוגיה עצמה ובשדה החברתי והלאומי. השותפים יכולים לאמץ אחת או יותר מדרכי הפעולה באותו זמן, לשנות את דרך הפעולה הנבחרת וכד'. לעיתים יש תחושה של "צעד קדימה, שניים אחורה"<sup>14</sup> כמאמר השיר, ועל השותפים לגייס אורך רוח וסבלנות לתהליך ולקצב ההתקדמות שלו, מחד ומאידך, לבצע שינויים בהסכמות הראשוניות בהתאם להתקדמות ולבשלות, במידת הצורך.<sup>15</sup>

**המלצה משיתופים:** במסגרת העבודה במרחב ההשפעה יתכן כי יעלו נושאים חדשים הקשורים לסוגיה החברתית, כיווני פעולה שונים ועוד. יש חשיבות גבוהה לקיים למידה של הנושאים הללו כחלק בלתי נפרד מפעילות המרחב. זאת על ידי מפגשי למידה לכל השותפים הרלוונטיים ובמידת הצורך, לכל השותפים במרחב. למידה זו תאפשר בסיס איתן לקבלת החלטות, לגיבוש תכניות ולהטמעת הכיוונים והידע בארגונים השותפים כחלק מהאחריות ומהתפקיד של השותפים במרחב כלפי הארגונים וכלפי המרחב המשותף.



13 מבוסס על מודל פירמידת החברה ההסדרית (2007) שפותח על ידי ד"ר בת חן וינהבר, מובילת תהליכי שיח מורכבים כגון שולחנות עגולים, ולילך דורה, יועצת ארגונית, מובילת תהליכים ותכניות לפיתוח ניהולי במגזר השלישי והעסקי בישראל.

14 "טנגו אחרון", מילים: מאיר גולדברג

15 נשען על מאפיינים של בעיה חברתית מורכבת מתוך מצגת: "על קולקטיב אימפקט ומרחבי השפעה - תפיסה אחת שתי מתודולוגיות", באתר שיתופים

## מי? השותפים - מגזר שלישי וחברה אזרחית



כלל השותפים במרחב השפעה הם **מהמגזר השלישי ומהחברה האזרחית**, מאפיין זה ייחודי למרחב השפעה. כל השותפים מגיעים מאותו שדה חברתי, זהו השדה בו הם פועלים ולכולם שאיפה לקדם סוגיה חברתית רחבה דומה. השותפים יכולים להיות: מנכ"לים של ארגונים חברתיים, בעלי תפקיד נוספים מארגונים חברתיים, פעילים חברתיים ואנשים מקהל היעד שמטרת המרחב מופנית אליהם.

קהל היעד

פעילים  
חברתיים

ארגונים  
חברתיים

נפרט על כל אחד מהשותפים, על ההבדלים ביניהם ועל המפגש ביניהם במרחב השפעה:

### ארגונים חברתיים



ארגון חברתי<sup>16</sup> הוא ארגון הפועל ללא כוונת רווח ומטרתו לממש את ההשפעה החברתית כפי שהיא מוגדרת בחזון הארגון. המנכ"ל החברתי מוביל את הארגון להשיג את מטרתו ולקדם השפעה בסוגיה חברתית לטובת קהל היעד של הארגון. לשם כך, נדרשים ממנו כישורי מנהיגות: בניית חזון ורתימה לדרך, לצד כישורי ניהול: ביצוע מיטבי של משימות, השגת התוצאות הרצויות והפעלת אסטרטגיות פעולה ייחודיות. כל זאת, בסביבה ארגונית, מגזרית וחברתית ייחודית ועל בסיס תפיסת עולם רחבה ועמוקה הכוללת את תחום התוכן של הארגון, החברה בישראל, המגזר השלישי והיחסים הבין-מגזריים.<sup>17</sup>

במסגרת תפקידם, עוסקים מנכ"לים חברתיים בפיתוח ובביסוס של מערכות יחסים ושל שותפויות עם בעלי עניין חיצוניים לארגון, במטרה לקדם את הארגון. במובן זה, המנכ"לים נמצאים על התפר שבין הסביבה הפנימית של הארגון לסביבה החיצונית שלו. במרחב השפעה שותפים מנכ"לים מארגונים חברתיים מכל השדה החברתי, אשר מאמינים כי ניתן לקדם השפעה רחבה כוללת דרך מרחב השפעה ולהשיג מטרת לטובת קהל היעד, שלא ניתן להשיג באמצעות פעולה נפרדת של כל אחד מהארגונים.

המנכ"ל החברתי חווה דרך קבע את המתח שבין קידום הארגון לבין קידום השותפות: בשותפויות, במהלכים משותפים, ואף במרחב השפעה, נע המנכ"ל החברתי בין הצורך לקדם את מטרותיו הישירות של הארגון לבין קידום האינטרסים הנוספים של אותם מהלכים. מחד גיסא ישאף המנכ"ל לבידול ארגונו, לצעידה קדימה ולהשפעה, ומאידך גיסא עליו להביא בחשבון את תת-המערכות השותפות הצועדות יחד ונעות בקצב שלהן.

16 ארגון חברתי יכול להיות עמותה או חברה לתועלת הציבור.

17 מתוך חוברת מרכיבי התפקיד של המנכ"ל החברתי - פיתוח הניהול החברתי, החל מעמ' 36.

במאמר עדכני של [Milward B., Cooper K.R. & Shumate M. \(2016\)](#) נקראת הסוגיה הזו: "שני כובעים" (hats two). על המנכ"ל לנהל את הארגון ולנהל את מעורבותו ואת מעורבות הארגון בשותפות / מרחב ההשפעה. סוגיה זו טומנת בחובה מתח רב עבור המנכ"ל, הארגון ומרחב ההשפעה. ככל שיש יותר הלימה בין מטרת המרחב למטרות הארגון החברתי, כך יתכן מתח גבוה יותר ביניהם. מחד, ההלימה הזו מאפשרת למנכ"ל לפעול במרחב ההשפעה ומחדדת את החשיבות שיש לארגון להיות חלק ממרחב ההשפעה.

אך מאידך, ההלימה הזו מייצרת גם בלבול ומעלה שאלות:

- מתי ועד כמה הארגון פועל עצמאית או עם מרחב ההשפעה לקידום הסוגיה?
  - האם מרחב ההשפעה מצמצם את ההשפעה האפשרית של הארגון החברתי או מעצים אותה?
  - מה קורה כשיש דמיון בדרכי הפעולה של הארגון והמרחב- האם זה לטובת הארגון או לרעתו?
  - מה השפעתו של מרחב השפעה על מפת המשאבים בשדה החברתי?
  - כיצד באה לידי ביטוי המחויבות של המנכ"ל והארגון למרחב השפעה בהשקעת משאבי זמן, תקציב, תשומת לב, תחומי מומחיות ויכולות אישיים וארגוניים?
- נוסיף על כך את העובדה שארגונים חברתיים שונים זה מזה, ואינם מהווים מקשה אחת מבחינת התייחסותם לסוגיה החברתית. למשל: ארגוני שירותים שונים מארגוני סנגור; ארגוני "של" שונים מארגוני "למען"<sup>18</sup>; ארגונים גדולים ו/או ותיקים שונים מארגונים קטנים ו/או צעירים. כל אחד מהארגונים החברתיים מתחבר למרחב השפעה ממניעים שונים, רמת השותפות שלו שונה וכן, מחויב אליו אחרת.

### המלצה משיתופים: כיצד להתמודד עם גיוון הארגונים במרחב השפעה?

הצלחה של מרחב השפעה תלויה בהבנת האתגרים של הארגונים החברתיים ושל המנכ"לים החברתיים השותפים במרחב השפעה. לטובת ההצלחה, נדרש שילוב של השגת מטרת הארגונים והשגת מטרת המרחב המשותף. שילוב זה מחייב הכרות של המטרות השונות ובחינת דרכי החיבור ביניהן. האחריות לכך הינה של מובילי המרחב ושל מנכ"לי הארגונים השותפים. מומלץ כי מובילי מרחב ההשפעה ומנהליו יגבשו פרקטיקות המסייעות ברתוימה של הארגון (מנכ"ל, וועד מנהל, הנהלה שכירה) למרחב ההשפעה. פרקטיקות אלו דורשות הבנה של האחריות המשותפת כך שגם מובילי המרחב ייצרו הזדמנויות וכלים וגם מנכ"לי הארגונים ישקיעו בכך משאבים. לדוגמה:

- הזמנת וועדים מנהלים של הארגונים השותפים למפגש מרחב השפעה;



18 ארגוני "של" הוקמו ברובם על ידי קהל היעד, קהל היעד מעורב בפעילות הארגון - בוועד מנהל, בתפקידים שונים בארגון וכו'. ארגוני מסוג זה נוטים לגבות דמי חבר מקהל היעד המשתתף בפעילות ולייצר פעילויות מותאמת עבור המוטבים. ארגוני "למען" הוקמו לטובת קהל היעד ובמטרה להיטיב עמו על ידי: מתן שירותים, סנגור, מחקר או אסטרטגית פעולה אחרת. לרוב, נציגי קהל היעד אינם נמצאים בשלבי ההקמה או כבעלי תפקידים בארגוני "למען" אך מומלץ לשלב אותם בוועד המנהל ו/או בתהליכי קבלת החלטות על קהל היעד.

- מתן סט כלים לחיבור הנהלת הארגון למרחב כדוגמת 'מצגת הישגי המרחב בשנת העבודה';
- מינוי בעל תפקיד בכיר מהארגון החברתי שיהווה יד ימינו של המנכ"ל חברתי בפעילות במרחב;
- שילוב מומחים מהארגון בצוותי העבודה של המרחב ועוד.<sup>19</sup>

### פעילים חברתיים<sup>20</sup>



פעילים חברתיים הם אנשים אשר מקדמים בצורה יזומה שינויים חברתיים על ידי נקיטת פעולה ישירה. הפעילים הם בעלי רצון להשפיע על המצב הקיים כדי לשנות תופעות של אי צדק או עוולות שאליהן נחשפו - מניסיון אישי (מתוך היותם חלק מקהל היעד) או מניסיונם של אחרים.<sup>21</sup> ישנם מספר פרופילים של פעילים השונים זה מזה, בין היתר, על פי המניע שלהם לפעולה ועל פי אופי הפעילות שלהם. המפגש בין הפעילים השונים הוא מפגש בין עולמות שונים, זהויות שונות ושפות שונות ועשוי להביא לקשיים ברמת השיח וברמת שיתוף הפעולה במרחב השפעה.

במרחב השפעה שותפים גם פעילים חברתיים וגם ארגונים חברתיים. למרות המגוון של פעילים חברתיים שונים והמגוון של ארגונים חברתיים שונים, נתבונן לרגע בצורה מכלילה על שתי קבוצות אלו ונבחן את ההבדלים ביניהן: פעילים חברתיים פועלים לרוב באופן ספונטני, בגמישות ותוך כדי תנועה, ובתגובתיות גבוהה לאילוצים ולהזדמנויות. זאת, בשונה מארגונים חברתיים אשר ברובם כפופים לכללים ולעקרונות עבודה מתוקף החוק או מתוקף החלטה ארגונית. רוב הארגונים פועלים באופן מובנה ומסודר להשגת מטרותיהם, למשל על ידי תכנית עבודה ו/או על פי יעדים ומדדים. בארגונים ישנן שגרות עבודה וניהול ותהליכי קבלת החלטות מוגדרים. הבדלים אלו בתפיסות עולם ובדרך הפעולה יכולים להשפיע על השיח המשותף ועל יכולת ההתארגנות במרחב השפעה משותף: עשויות להתעורר מחלוקות סביב מנהיגות, השפעה, שליטה, קרדיטים ומשאבים.

### המלצות משיתופים: כיצד להתמודד עם אלו ועוד במרחב השפעה?



ההבנות הללו לגבי השוני בין טיפוסי פעילים, בין טיפוסי ארגונים, ובין פעילים חברתיים לבין ארגונים חברתיים הן בסיס טוב ליציאה לדרך. חשוב שהצדדים יכירו בהבדלים ביניהם ויבחנו, בשלב הראשון, האם קיים מפגש אינטרסים ביניהם, באיזה אופן ניתן לאגם משאבים, וכיצד כדאי לקדם עשייה משותפת מתוך השלמה אחד את השני. במהלך משותף לאורך זמן יש חשיבות להכרות בין אישית מעמיקה, בניית יחסי אמון ותיאום ציפיות לגבי אופן העבודה במהלך המשותף.<sup>22</sup>

19 חלק זה מבוסס על חוברת "מנכ"ל חברתי - ניתוח תפקיד", באתר שיתופים וכן על מסמך: מרחב השפעה מבעד למשקפי שיתופים - 'המרחב' יוצאי אתיופיה בישראל. באתר שיתופים.

20 בחלק זה נעשה שימוש נרחב במאמר "אני ואתה נשנה את העולם": אקטיביסטים, ארגונים לשינוי חברתי והממשק ביניהם", מילנה יערי, שתיל.

21 מידע נוסף על פעילים חברתיים תוכלו למצוא כאן.

22 משולש ממדי ההצלחה הוזכר לעיל במסמך זה: Excerpts from the workshop: Facilitative Leadership for Social Change (2014). Interaction Institute for social change, USA

היחס המספרי בין הארגונים לפעילים הוא שונה (בדר"כ קיים רוב לנציגי הארגונים) ויש לשאוף כי הרכב השותפים במרחבי השפעה ייתן ביטוי המשקף את הרכבו של השדה החברתי. חשוב שיהיה שילוב מתאים של מנכ"לים ו/או בעלי תפקיד מארגונים חברתיים לבין פעילים מהשדה החברתי במבנה הארגוני של המרחב ובמנגנונים השונים - צוות היגוי, צוותי עבודה, וועדות וכד'. בנוסף, יש לבחון את השעות המתאימות לפעילות המרחב כך שאלו יוכלו להתאים לשגרות העבודה והחיים האישיים של כלל השותפים.<sup>23</sup>

## קהל היעד



מטרת המרחב מופנית כמובן להיטיב עם קבל היעד המוגדר. שותפות של קהל היעד במרחב השפעה משמעה להביא את "הקול" של קהל היעד אל השיח המשותף ודרכו אל השיח הציבורי. בקרב קהל היעד קיים מגוון של ניסיון מצטבר, חוויות ותובנות אשר בעזרתם ניתן לגבש תמונה והבנה עמוקה של הסוגיה החברתית. בנוסף, שיתוף קהל היעד מאפשר צירוף ייחודי של תובנות שאינן נמצאות בארגונים חברתיים ו/או בנתוני מאמרים ומחקרים. שיתוף ומעורבות של קהל היעד יכולים להתבטא בשיתופם בתהליך, לשמוע חוות דעתם, להזמין אותם לקחת חלק מפעילות המרחב והן שיתוף בצמתי קבלת החלטות. ניתן להציג את השיתוף והמעורבות של קהל היעד במרחב על פני רצף<sup>24</sup>:



### תרשים מס' 2: רצף שיתוף ומעורבות קהל היעד

**יידוע** | לספק לקהל היעד מידע מאוזן ואובייקטיבי שיסייע להם להבין את הסוגיה, את מטרות המרחב ואת דרכי הפעולה המוצעות.

**התייעצות** | איסוף משוב מקהל היעד לגבי מטרות המרחב, התהליכים או דרכי הפעולה.

**מעורבות** | עבודה ישירה ומתמשכת עם קהל היעד כדי להבטיח שהסוגיות מובנות ונדונות באופן קבוע.

**שיתוף פעולה** | לחבור לקהל היעד בכל היבט של קבלת החלטות, כולל פיתוח אפשרויות לפעולה וסדרי עדיפויות.

**הובלה משותפת** | לתת לקהל היעד להיות מקבל החלטות כך שקהל היעד מוביל להחלטות ולהטמעתן.

23 מתוך: מרחב השפעה מבעד למשקפי שיתופים - 'המרחב' יוצאי אתיופיה בישראל.

24 מבוסס על Community Engagement Continuum שהוצג במסגרת יום עיון של חברת FSG. ראו גם: מצגת מוכנות ומעורבות קהילה-פיליפ שיאון, FSG, מתוך הרצאתו ב"מגרש 01". דוגמא לציר נוסף לשיתוף ומעורבות ניתן לראות במסמך "תהליכי שיח ושיתוף פעולה בין מגזרי", עמוד 13-14.



ניתן לראות דוגמא לשיתוף קהל היעד - קהילת יוצאי אתיופיה בישראל כפי שהוגדר ב'המרחב- מרחב השפעה יוצאי אתיופיה בישראל'. מטרת המרחב הייתה לגבש מסמך חזון משותף בתהליך בו הקהילה מעצבת את תמונת העתיד שלה- בעצמה. מתוך ההבנה כי "המרחב רואה בכתיבת חזון באופן משתף "מגדלור" אליו מבקשת הקהילה לצעוד בשנים הקרובות, והוא יהווה מצע עבור בעלי העניין וקובעי מדיניות לצורך קבלת החלטות הנוגעות בעתיד הקהילה", נקבע כי "שיתוף הקהילה ביצירת מסמך החזון הוא אחת מהנחות העבודה החשובות העומדות בבסיס התהליך".

כיצד עורכים שיתוף של הקהילה? עפ"י 'המרחב', "כדי לפגוש ולשתף את הקהילה לא צריך ללכת רחוק... אנחנו, המשפחה שלנו, השכונה, המתנ"ס, ביה"ס - זאת הקהילה." שלב מרכזי בגיבוש החזון היה שיתוף הקהילה באופן נרחב בעזרת מתודולוגיות שונות ומגוונות: הנחיית 39 מפגשים קבוצתיים בהם השתתפו כ-600 איש מהקהילה מכל רחבי הארץ; שיחות אישיות; שאלון אינטרנטי ועוד.

## אתגר הגבולות של מרחב השפעה

כחלק מגיבוש הסכמות לגבי הסוגיה החברתית בה עוסק המרחב, פעילות המרחב והשותפים במרחב, עולות מספר שאלות.

ראשית, ביחס לגבולות הפעילות של המרחב: המרחב פועל במציאות מורכבת, משתנה ורבת אירועים. על השותפים לבחון באופן מתמשך ומתמיד את פעילותו, בין היתר, לאור אירועים חיצוניים למרחב ההשפעה. במסגרת קידום הסוגיה שנבחרה- עד כמה מרחיבים או ממקדים את המטרות ואת הפעילות? נניח, למשל, שמרחב השפעה מקדם סוגיה כלשהי ובאותו זמן מתקיים דיון ער בכנסת ובערוצי התקשורת השונים לגבי שינוי חקיקה באותה סוגיה ממש. האם המרחב ממשיך את פעילותו ללא התערבות / מעורבות בכך? מה המחירים לכאן ולכאן? בהנחה שהמרחב בוחר להיות מעורב בנושאים המתקיימים בסביבה, כיצד יבצע זאת באופן מיטבי? על המרחב למצוא את נקודת האיזון המתאימה, כך שתתאפשר מעורבות מבלי שתיפגע המטרה המרכזית של המרחב. השאלה הזו נוגעת להיבט התוכן, לסוגיה החברתית, ה-“לשם מה” שבו עוסק המרחב.

שאלת הגבולות עולה גם בהיבט של השותפים, ה-“מי” שותף למרחב ההשפעה: האם יש לשתף או ליצור שיתופי פעולה עם גורמים / בעלי עניין נוספים, מעבר לארגונים חברתיים, לפעילים חברתיים ולקהל היעד? האם ומתי יש ערך לשתף אנשי מגזר ציבורי או מגזר עסקי? כמובן שהשאלה נוגעת הן לגבי האם בכלל לשתף? ואם כן, את מי לשתף (איזה גורם)? וכמובן - מי הנציג אצל אותו גורם? אם, לדוגמה, הוחלט לשתף משרד ממשלתי כלשהו, את מי להזמין? את מנכ“ל המשרד או אולי את סגן השר? ואולי בכלל להזמין את שניהם? וכדומה.

קבלת ההחלטה בשאלות של גבולות תלויה במגוון גורמים: בסוגיה שהמרחב מקדם; בשדה החברתי בו המרחב עוסק; בנסיבות שמכתיבה המציאות שמחוץ למרחב השפעה ביחס לסוגיה ועוד. יש לקחת בחשבון שינויים תמידיים בסוגיה וההשפעות החיצוניות עליה אשר מחייבים את התייחסותם של השותפים. כלומר, השאלות הללו קוראות תיגר שוב ושוב על ההסכמות והגבולות אליהם הגיעו השותפים במרחב ואותם כתבו במסמך ההקמה. למורכבות זו שלב נוסף - במידה והוחלט לשתף גורמים נוספים, מתעוררת השאלה- כיצד לשתף את הגורמים הללו? האם הם מצטרפים רק למפגשי מליאה או גם כחברי צוות היגוי? האם הם רק מקבלים מידע על ההחלטות שהתקבלו או שהם גם שותפים לקבלת החלטות מסוימות?

מומלץ למפות את כלל בעלי העניין ולבחון בכל אחד מהם את סוג הקשר המתאים למרחב- החל מהחלטה על העדר קשר, דרך יידוע בקיום המרחב או בפעולות המרחב, היוועצות בנקודות מפתח ועד לשיתוף בקבלת החלטות ובצמתים מרכזיים בחיי המרחב. המיפוי יסייע גם לקבלת החלטות לגבי מי הנציג המתאים בקרב כל בעל עניין. לכל אחד מסוגי הקשרים הללו יש משמעויות בהתנהלות של המרחב, בהשפעתו ובקשר שלו עם הסביבה ועם השדה החברתי. ראו גם כלי: מיפוי רשתות.



## הדרך: דרך העבודה במרחב השפעה

המאפיינים של מרחב השפעה והמורכבות בו דורשים חשיבה ותכנון של דרך העבודה בו. הבנייה של מסגרת פעולה, גיבוש מנגנונים קבועים ועיסוק משמעותי בניהול המרחב הכולל שלושה מרכיבים: תהליכי, תוכני ואדמיניסטרטיבי/ תפעולי.<sup>25</sup>

בחלק זה נתאר את מסגרת הפעולה הכוללת את ההובלה האסטרטגית של המרחב ואת פעילות השותפים במנגנונים השונים ונרחיב על מנהל/ת המרחב ומרכיבי התפקיד.

ניהול המרחב

מסגרת הפעולה של מרחב ההשפעה

### א. מסגרת הפעולה של מרחב השפעה

מסגרת הפעולה של מרחב ההשפעה כוללת 2 ערוצים המתחברים זה לזה ומשלימים זה את זה.

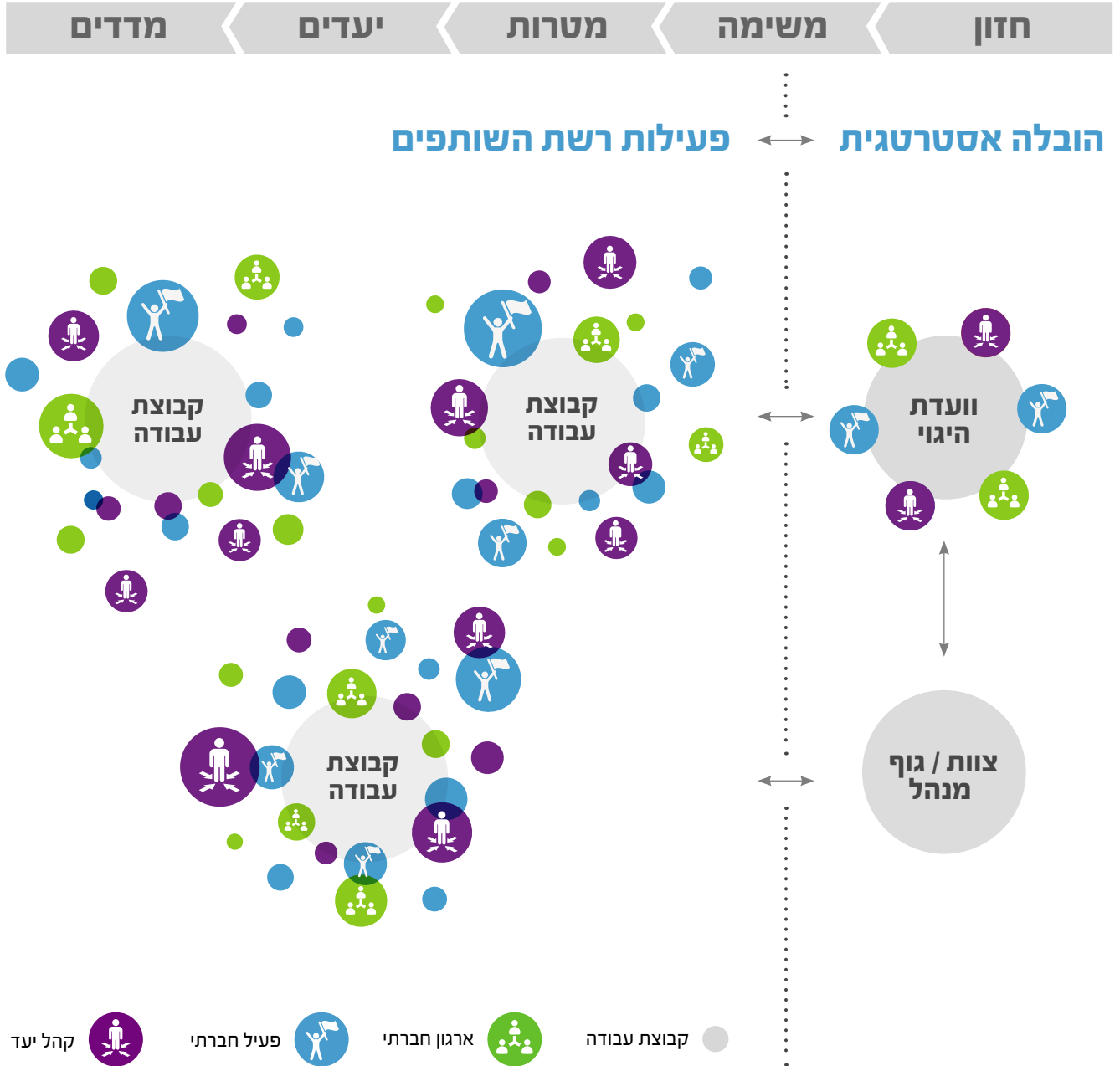
1. ערוץ הובלה אסטרטגית המורכב משני מנגנונים - **וועדת היגוי** בה יושבת הנהגת המרחב ומגוף / **צוות ניהול** בו יושב/ים אנשי מקצוע ניטרליים לשדה / לסוגיה החברתית ועליו נפרט בהמשך פרק זה.
2. ערוץ פעילות רשת השותפים הפועל למעשה בשלוש רמות השתתפות מקבילות, המשלימות ותורמות לקידום הסוגיה:
  - שותפים הפועלים לקידום מטרות משנה במנגנון של קבוצות עבודה שונות בהתאם לתוכן הקבוצה.
  - שותפים הפועלים בשיתופי פעולה במרחב לקידום מטרות משותפות הקשורות בסוגיה המשותפת.
  - שותפים הפועלים בארגונים שלהם פנימה באוריינטציה לפעילות המרחב כלומר: התאמת מטרות, פעילויות ותכניות הארגון לאור פעילות המרחב המשותף.

עבור כל מנגנון יש להגדיר את מטרתו ביחס למרחב ההשפעה, איך הוא פועל, מי חבר בו, אלו תוצרים הוא מציג ולמי, באיזו תדירות מתקיימות פגישות ואיזו תקשורת יש למנגנון זה עם מנגנונים אחרים. מומלץ לחלק את השותפים למנגנונים השונים בהתאם ליעדים והמשימות. על השותפים במרחב ההשפעה להכיר את המנגנונים השונים, כיצד הם פועלים ו/ או לקחת בהם חלק פעיל.

25 מדריך: איך מגבשים מרחב להשפעה חברתית? רכיבים בעיצוב מרחב השפעה, אתר שיתופים

בתרשים שלהלן ניתן לראות את המנגנונים המומלצים במסגרת הפעולה של מרחב השפעה<sup>26</sup>:

## הסוגיה החברתית



תרשים מס' 3: מסגרת הפעולה של מרחב השפעה

<sup>26</sup> דוגמא נוספת למסגרת פעולה של קולקטיב אימפקט: מאמר - היכולת להכיל התהוות מתמדת: כיצד קולקטיב אימפקט נותן מענה למורכבות (בקיטור תמצאו את המאמר בתרגום לעברית וגם קישור למקור באנגלית)

הפעילות במרחב מתבצעת על פי תכנית עבודה המותאמת למטרותיו, הכוללת אבני דרך החל משלב ההקמה ודרך פעילות מובנית לקידום משימות. התכנית מסייעת לשותפים לקדם את הסוגיה באופן שיעניק ביטחון בדרך, על אף קיומה של אי וודאות בתהליכים מסוג זה.

### ב. ניהול מרחב השפעה

ניהול המרחב מתייחס לקידום מטרות המרחב מתוך ראיית התמונה הגדולה, הכוללת: ריבוי שותפים השונים זה מזה ברמה הארגונית וברמת המחויבות למרחב; שיתוף קהל היעד; יחסי עמיתות ושוויון בין השותפים במרחב; הצורך לגבש הסכמות וגבולות על מנת להוביל את פעילות המרחב; קידום הסוגיה החברתית; השגת מטרות המרחב ועוד. לאור מורכבויות אלה, יש חשיבות מכרעת לתפקיד מנהל המרחב המוביל אותו להשגת מטרותיו ולמימוש ייעודו. מנהל המרחב פועל בשיתוף פעולה מלא עם הנהגת מרחב ההשפעה. הנהגת המרחב מבוססת על השותפים בו - לרוב מדובר במובילים שהם "הרוח החיה" מבחינת הייעוד של המרחב וקידום הסוגיה לטובת קהל היעד של המרחב.

#### מי מבצע את תפקיד מנהל המרחב?

גורם אחד הוא מנהל המרחב - אדם אחד (גבר או אישה כמוכן) או אדם מארגון המומחה בניהול תהליכים משותפים. מנהל המרחב יכול לבצע את מרבית תפקידי ניהול המרחב או את חלקם. כלומר, אפשר שיהיו מספר בעלי תפקידים המבצעים יחדיו את מכלול המשימות של ניהול המרחב בחלוקה לפי תחומי מומחיות ומיומנויות. מנהל המרחב הוא הכתובת המרכזית של המרחב, הוא האדם ש'קם בבוקר והולך לישון בערב' עבור ועם המרחב. מנהל המרחב הוא איש הקשר של המרחב כלפי פנים (לשותפים) וכלפי חוץ (לספקים, לגורמים שרוצים להבין מיהו המרחב וכדו'). ישנה חשיבות שניהול המרחב יתבצע על ידי גורם (או גורמים) ניטרלי. משמעותו של גורם ניטרלי היא שאינו נוטה לאחד הכיוונים ו/או לדרך פעולה כזו או אחרת או למידע / מחקר כזה או אחר.

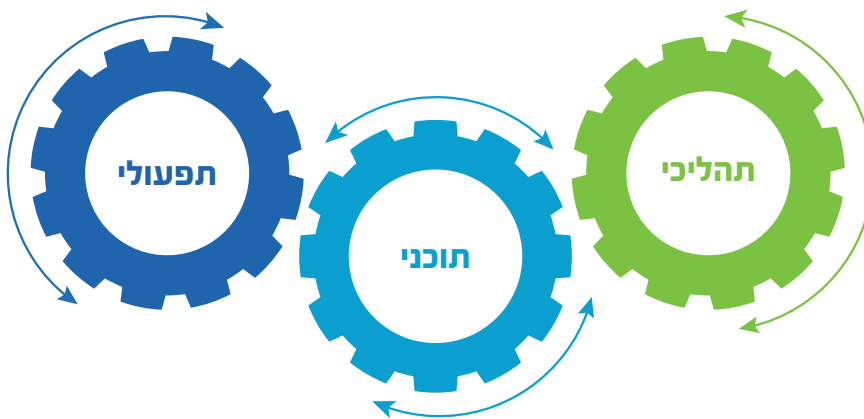
ההמלצה היא שמנהל המרחב לא יהיה אחד השותפים ולא יגיע מאחד הארגונים השותפים או מהשדה החברתי. באופן זה, מנהל המרחב לא יהיה בעל ניסיון רב בתחום התוכן בו עוסק המרחב, ולא יהיה בעל עמדה מקצועית לגבי הסוגיה החברתית. גורם ניטרלי יוכל להתקבל על ידי כלל השותפים במרחב ויוכל לפעול בצורה הוגנת והדדית כלפי כל השותפים בכל משימות הניהול במרחב מתוך תפיסת פעולה המבוססת על משולש ממדי ההצלחה.

### ג. מרכיבים בניהול מרחב השפעה

ניהול מרחב משלב מגוון רחב של תחומים, כדוגמת: רתימה והובלת השותפים, בניית אמון בין השותפים והתמודדות עם קונפליקטים; אחריות ליישום דרכי הפעולה, הערכה ומדידה של פעילות המרחב ועוד.

נציין, כי כל מרחב השפעה בוחר לעצמו אילו מרכיבים ואלו משימות רלוונטיים עבורו, בהתאם לצרכים, למטרות, לשלבי ההתפתחות של המרחב, למשאבים הקיימים וכד'.

נציג את ניהול המרחב בחלוקה לשלושה מרכיבי תפקיד מרכזיים: תהליכי, תוכני ואדמיניסטרטיבי/ תפעולי. בנספח 1 במסמך זה תוכלו למצוא פירוט של משימות ניהול המרחב.



תרשים מס' 4: מרכיבי תפקיד בניהול מרחב השפעה

**המרכיב התהליכי:** הפעילות של מרחב השפעה היא תהליך מתמשך אשר נדרשים לטובתו סבלנות ואורך רוח. על השותפים לבנות יחסי אמון במטרה לפעול יחד, לגבש שגרות ועקרונות לעבודה משותפת ויכולת לבחון את התקדמותם בתהליך המשותף. מרכיב זה יכלול משימות כגון: הגדרה וגיבוש של מנגנוני המרחב, בנייה והנחייה של מפגשי המרחב השונים, הערכת המרחב וכן ליווי וסיוע אישי לשותפים. יש חשיבות רבה לראייה מערכתית של מנהל המרחב לגבי התקדמות בפעילות המרחב הן לאור המטרות של המרחב והן לאור הבנת השדה החברתי והמציאות שמחוץ לשדה החברתי. מזווית אחרת, חשוב להביא גם ראייה מערכתית לגבי השותפים- היחסים ביניהם בהיבט הגלוי והסמוי, רמות אנרגיה, מחויבות לאורך זמן וכד'.



### המלצות משיתופים

- לאור העובדה שמרחב השפעה פועל לשינוי תפיסה ו/או שינוי התנהגות, יש חשיבות להטמעת התפיסה לכל אורך פעילות המרחב ובמגוון זירות. ניתן להזמין (או לחייב) את השותפים להטמיע את השינויים, כיווני הפעולה והלמידה הנקבעים במרחב בארגונים שלהם (השותפים שמגיעים מארגונים חברתיים) ולעדכן בכל מפגש של המרחב בו הם משתתפים מה נעשה בארגון שלהם בהקשר למהלך המשותף של מרחב ההשפעה.
- על מנהל המרחב לבדוק לאורך כל פעילות המרחב את ההתקדמות לקראת השגת היעדים, גם בצעדים קטנים. לסמן הצלחות או התקדמות משמעותית במפגשי המרחב - במגוון המנגנונים. סימון הצלחות או מפגש שיא מסוג זה מחדד שוב את מטרות המרחב, מחבר את כלל השותפים למטרה שלשמה התכנסו ומעורר בכולם אנרגיות מחודשות להמשך פעילות משותפת.
- יש חשיבות לכתיבת מסמך יסוד/ מסמך הבנות למרחב אשר יכלול את מטרת המרחב, הנחות העבודה, המהות של שותפות במרחב והדרישות מהשותפים ועוד. מסמך זה מאגד את ההסכמות והגבולות עליהם הסכימו השותפים ועל יש חשיבות לגיבושו ולהטמעתו בקרב השותפים בשלבי ההקמה של המרחב<sup>27</sup>.



**המרכיב התוכני:** השותפים במרחב השפעה צריכים לגבש הסכמות לגבי מהי הסוגיה החברתית, גבולות העיסוק בה במרחב ודרכי הפעולה לקידומה במרחב. ידע ומידע הם קריטיים עבור השותפים כדי לדון, לחשוב ולבסוף לגבש את ההסכמות הללו ולפעול יחד לקידומה של הסוגיה החברתית. אחד התפקידים בניהול המרחב הוא להנגיש עבור השותפים ידע קיים ביחס לסוגיה החברתית שאותה מקדם המרחב ואף לעודד ולקדם יצירה של ידע חדש עבור המרחב ועבור השדה. חשוב ביותר שמנהל המרחב הנבחר יהיה ניטרלי- אינו חלק מהארגונים ואינו מקצועי בתחום התוכן. הניטרליות מסייעת לו להביא לשותפים את כל רוחב ועומק המידע, ללא שיפוטיות, כך שהידע הוא בבחינת ידע אובייקטיבי ויכול לסייע להגיע להסכמות שיהיו מקובלות על כלל או רוב השותפים. מרכיב זה יכלול משימות כגון: איסוף והנגשה של ידע קיים, ניהול ידע, דו"חות סטטוס, מדידה של פעילות המרחב.



27 דוגמא למסמך יסוד של המרחב- יוצאי אתיופיה בישראל, אתר המרחב, בתוך: אודות המרחב.

### המלצות משיתופים



- שימוש במידע ובנתונים בתהליכי קבלת החלטות - יסייע להגיע להסכמות. גם אם הנתונים אינם בהסכמה מלאה יש ערך לעבודה איתם ודרכם לשאול שאלות על האתגרים, החסרים והצורך בנתונים מעודכנים/ שלמים/ מייצגים.
- הגדרת יעדים מדידים ומוסכמים - תרגום של קידום הסוגיה החברתית למונחים של יעדים מדידים המוגדרים בטווחי זמן כך שניתן לעקוב אחר ההתקדמות לקראת השגתם.
- בחינת התקדמות בהשגת היעדים בנקודות סטטוס קבועות - אחת לרבעון ו/או אחת לחצי שנה. בנקודות אלו יוצג דו"ח סטטוס הכולל נתונים איכותיים וכמותיים לגבי השגת היעדים. את הדו"ח אפשר להפיץ בתוך המרחב וגם מחוצה לו - לקהל היעד ואף לאחרים. לדו"חות מסוג זה פוטנציאל שיווקי למיצוב המרחב בזירה החברתית והארצית כגוף משפיע ומוביל.



**המרכיב האדמיניסטרטיבי / תפעולי:** פעילותו של מרחב ההשפעה חורגת אל מעבר לגבולותיו של כל ארגון וארגון. הפעילות במרחב איננה הפעילות המרכזית של רוב (אם לא כל) השותפים במרחב. מדובר במנכ"לים של ארגונים חברתיים או בעלי תפקיד אחרים מארגונים חברתיים אשר עוסקים בקידום הסוגיה החברתית במרחב ומחוצה מלאה; פעילים חברתיים אשר עוסקים בקידום הסוגיה החברתית במרחב ומחוצה לו, בדו"ח מעבר לשעות העבודה הרגילות; ובקהל היעד, שמחויבותו למרחב השפעה היא לרוב נמוכה. לאור זאת, יש חשיבות רבה למרכיב האדמיניסטרטיבי, תפעולי, לוגיסטי של פעילות המרחב ולטובת מימוש מטרת המרחב. מרכיב זה יכלול משימות כגון: תיאום המפגשים והפקתם, תיעוד הפגישות ועדכון השותפים. בנוסף למרכיב תפקיד אלו ישנם מספר נושאים נוספים בהם עוסק מנהל המרחב, ביניהם: שיווק ויחסי ציבור, קשרי ממשל, פיתוח משאבים וניהול פיננסי. הרחבה על ניהול המרחב ניתן למצוא במסמך: "זרקור על: ניהול מרחב השפעה".

ניתן להתבונן על משימות ניהול המרחב דרך פריזמה נוספת של **משולש ממדי ההצלחה**<sup>28</sup>, שהוזכר לעיל. על פי המשולש, נחלק את המשימות לשלושה מרכיבי תפקיד אחרים: תוצאות, תהליכים ויחסים בין אישיים. בהיבט **התוצאות** יהיו משימות הקשורות להגדרת גבולות מרחב השפעה, מדידת השגת מטרת המרחב ועוד. בהיבט **התהליכים** יהיו משימות הקשורות לניסוח עקרונות העבודה במרחב, בניית המנגנונים השונים לעבודת המרחב ומהות השותפות במרחב, והיבט **היחסים הבין אישיים** יכלול משימות כגון: הכרות ובניית אמון, גיבוש ערכים משותפים והתמודדות עם קונפליקטים.

Excerpts from the workshop: Facilitative Leadership for Social Change (2014). 28 Interaction Institute for social change, USA



#### ד. איך זה נראה במרחב השפעה?

לאחר שתוארו מרכיבי התפקיד, נבהיר כי ניהול המרחב יכול לנוע בין שני קצוות: אדם או ארגון אחד אשר יבצע את מגוון מרכיבי התפקיד שתוארו לעיל בצורה מתמשכת. מנהל מרחב כזה יהווה גורם מתכלל ואף מוביל ומקדם למרחב ההשפעה. הקצה השני של ניהול מרחב יהיה ליווי מקצועי מוגדר ותחום בזמן, לפי צורך של מרחב ההשפעה בעיתוי הנדרש. כך שיש למרחב ההשפעה מנהל מרחב המבצע לפחות אחד ממרכיבי התפקיד והשותפים מסתייעים בגורמים חיצוניים למשימות נוספות. בין הקצוות הללו ניתן לראות מגוון אפשרויות, למשל:

- מרחב השפעה שיש לו רכז/ת אדמיניסטרטיבי/ת בשכר אשר נותן/ת מענה למרכיבי התפקיד האדמיניסטרטיביים, גורם מלווה להיבטים התהליכיים שהוא יועץ ארגוני במקצועו וארגון נוסף שנותן מענה למרכיבים התוכניים.
- מרחב השפעה שבוחר להנחות את המפגשים על ידי השותפים, ומעסיק רכז/ת אדמיניסטרטיבי בתשלום לביצוע משימות מתוך המרכיב האדמיניסטרטיבי וכן משרד יחסי ציבור שמסייע ליחצן את פעילות המרחב.
- מרחב השפעה שבו אחד הארגונים השותפים נותן מענה להיבט האדמיניסטרטיבי של תיאום וארגון, כמובן בהסכמת כלל חברי המרחב, ויועץ ארגוני שמסייע בהנחיית מפגשי המליאה הכוללים שותפים רבים וכך נותן מענה לחלק מהמרכיבים של תוכן ותהליך.
- מרחב השפעה שיש לו מנהל ורכז אשר נותנים מענה למגוון רחב של משימות במרחב, ובחרים בהתאם לצורך, יועצים לתהליכים קצרי מועד כגון: הערכת אפקטיביות למרחב השפעה, תיעוד תהליכים במרחב או כתיבת מאמר/ נייר עמדה, או שהם נעזרים בעצמם ביועץ חיצוני לטווח ארוך.
- מרחב השפעה שיש לו מנהל שמוביל את המרכיב התהליכי, רכז שמוביל חלק מהמשימות במרכיב האדמיניסטרטיבי ונעזר באיש אקדמיה לטובת המרכיב התוכני וגם ביועץ חיצוני לטובת פיתוח משאבים וניהול פיננסי שוטף.

כל האפשרויות לניהול מרחב השפעה הן לגיטימיות וצריכות להתאים למרחב עצמו, למאפייניו הספציפיים ולרצון השותפים. הסוגיה החברתית והשותפים, הבשלות של השותפים להקמת המרחב, מספר השותפים והשונות ביניהם, ההסכמות, דרכי הפעולה, המשאבים העומדים לרשות המרחב ועוד - כל אלו מהווים גורמים משפיעים על מי ואיך יבוצע ניהול המרחב. **המלצתנו היא ליצור תמהיל הכולל ניהול אפקטיבי, מקצועי וניטראלי.**

## נספח

### שאלות ותשובות



**תשובה:** לא. קואליציה מתכנסת לרוב סביב אינטרס אחד ברור ולאחר השגתו מתפזרים השותפים. במרחב השפעה לוקחים חלק בעלי העניין בשדה החברתי ומדובר בתהליך ארוך טווח עם מטרות משתנות. עם זאת יתכנו מרחבי השפעה שיקומו כהמשך ישיר להצלחתן של קואליציות. להגדרה של קואליציה מתוך ויקפדיה - [לחץ כאן](#).

**תשובה:** הנך מוזמן/ת לבחון את סעיף "התנאים המקדימים" במסמך זה וכן את הקישורים הבאים: [הערכת מוכנות לתהליך השפעה משותפת](#), [מצגת מוכנות ומעורבות קהילה-פיליפ שיאון, FSG](#), מתוך הרצאתו ב"מגרש - מובילים קולקטיב אימפקט".

**תשובה:** לאחר קריאת מסמך זה, במידה ומרחב השפעה נראה לך מתאים לצרכיך ולסוגיה החברתית, ניתן ליצור קשר עם ליאת גוברין, המתמחה בליווי וייעוץ למרחבי השפעה בשיתופים במייל [liat@sheatufim.org.il](mailto:liat@sheatufim.org.il)

**תשובה:** מוזמן להתרשם בקישורים הבאים מיוזמות הפועלות ברוח מרחבי השפעה נכון ליום כתיבת מסמך זה ויש להם אתר אינטרנט:

- [המרחב - קהילת יוצאי אתיופיה](#)
- [הקונגרס החברתי](#)
- [הפורום לקידום השירות האזרחי- לאומי](#)

**שאלה:** האם מרחב השפעה הוא קואליציה?

**שאלה:** אני רוצה להקים מרחב השפעה, מאיפה מתחילים?

**שאלה:** אני רוצה להקים מרחב השפעה, כיצד שיתופים יכול לסייע לי?

**שאלה:** אילו דוגמאות ליוזמות הפועלות ברוח מרחבי השפעה קיימות בישראל?

### כלים לעבודה



<a href="#">הערכת מוכנות לתהליך השפעה משותפת</a>	←
<a href="#">כלי: מודל האיזונים</a>	←
<a href="#">כלי: מיפוי רשתות</a>	←
<a href="#">כלי: גיבוש הסכמות - בניית מצע משותף</a>	←
<a href="#">כלי לאבחון מהלך קולקטיבי - משקפת</a>	←
<a href="#">ניהול מרחב השפעה</a>	←
<a href="#">משולש ממדי הצלחה במרחב השפעה</a>	←

להלן מספר כלים אשר פותחו לטובת עבודה במהלכי השפעה משותפת וניתן לבחון אותם ולעבוד עימם או עם חלקים מתוכם גם במרחבי השפעה:



מומלץ להעביר, להפיץ ולהציג את החומרים לכל פונה נשמח לתגובות [info@sheatufim.org.il](mailto:info@sheatufim.org.il)