

**מרחב השפעה | זרקור על:**  
**ניהול מרחב - משימות ופרקטיקות מומלצות**

**מרחב השפעה הוא מסגרת פעולה למנכ"לי ארגונים חברתיים ופעילים בחברה האזרחית, לקידום סוגיה חברתית רחבה. מרחב השפעה הוא אחת מהאסטרטגיות לקידום השפעה חברתית משותפת.**

המאפיינים של מרחב השפעה והמורכבות בו דורשים הבנייה של מסגרת עבודה, גיבוש מנגנונים קבועים ועיסוק משמעותי בניהול המרחב הכולל שלושה מרכיבים: תהליכי, תוכני ואדמיניסטרטיבי/תפעולי.<sup>1</sup>

חשוב להבחין בין הנהגת מרחב השפעה, המתבצעת על ידי השותפים, לבין ניהול מרחב השפעה, אשר מתבצע על ידי גורמים ניטרליים למרחב ושני אלו יבואו לידי ביטוי כחלק מהמנגנונים במסגרת העבודה.

משימות ניהול המרחב נחלקות לשלושה מרכיבי תפקיד מרכזיים: תהליכי, תוכני ותפעולי, אשר לכל אחד מגוון משימות.

## מרכיבי תפקיד בניהול מרחב השפעה



<sup>1</sup> מדריך: איך מגבשים מרחב להשפעה חברתית? רכיבים בעיצוב מרחב השפעה, אתר שיתופים

## להלן פירוט של משימות על פי מרכיבי התפקיד וכן משימות נוספות ופרקטיקות מומלצות בניהול מרחב:



### המרכיב התהליכי: אלו משימות נכללות במרכיב זה?

- הגדרה גיבוש והקמה של מנגנוני המרחב- ועדת היגוי/ צוות מוביל, צוותי עבודה, מליאה, שיתוף קהל היעד וכד'. ועדת ההיגוי / הצוות המוביל תתגבש כקבוצת עבודה, אשר יש ביניהם יחסי אמון והבנה הדדיים. היבט זה של בניית אמון הינו מתמשך ונדרש לניהול לאורך כל שלבי הפעילות של המרחב.
- הובלת המרחב במסגרת הפעילות- ניהול המרחב מחייב להוביל את השותפים בשלבי מסגרת הפעילות: גיבוש הסכמות, הגדרת גבולות, החלטה על דרכי פעולה והוצאתן אל הפועל ועוד. מנהל המרחב נעזר במנגנונים השונים לטובת ביצוע משימה זו.
- בנייה והנחייה של המפגשים- על מנהל המרחב לבנות את סדר היום למפגשים מתוך ראייה כללית של תכנית העבודה ושל המקום התהליכי בו נמצאים השותפים, עליו לגבש סדר יום אפקטיבי, ומומלץ להגדיר תוצרים ותוצאות למפגשים. על המפגשים להיות חווייתיים ומעודדים מוטיבציה לתהליך. מעבר לתוכן המועבר במפגשים, יש לעסוק במסגרת המפגשים באופן גלוי וסמוי בבניית הקבוצה ובהובלת התהליך הקבוצתי. יש לסייע לשותפים להגיע להסכמות ברורות ולפעילות אפקטיבית במרחב של ריבוי דעות ושונות, התנגדויות מרובות, קונפליקטים גלויים וסמויים. לצד כל אלו יש לבנות יחסי אמון ותקשורת פתוחה בין השותפים. בהיבט זה ניתן לומר כי מנהל המרחב משמש כ-facilitator<sup>2</sup> ומומלץ שילווה את המרחב מנחה קבוצות מקצועי, בעל ניסיון בהובלת תהליכים מורכבים בקבוצות קטנות וגדולות.
- הערכת המרחב- יש להגדיר קריטריונים להערכת המרחב. מעבר למדידת הצלחתו של המרחב להשיג את מטרותיו (ראו למטה במרכיב התוכני), ניתן להעריך את פעילות המרחב ביחס למשימות וביחס לתהליך הקבוצתי.
- ייעוץ, ליווי וסיוע לשותפים ברמה האישית- במהלך פעילות מרחב ארוכת טווח, נדרשת גם עבודה אישית עם השותפים לטובת חיזוק המחויבות, ייעוץ וחשיבה משותפת על סוגיות והתלבטויות שונות שעולות כחלק מהפעילות במרחב.

<sup>2</sup> המשמעות של facilitation בספרות המקצועית היא קידום, סיוע או הקלה. תפקיד זה נחשב לאמצעי משמעותי בתחום השיח וההידברות של השותפים במרחב ושל הכוונת המרחב לקידום מטרותיו.



### המרכיב התוכני- אלו משימות נכללות במרכיב זה?

- **איסוף והנגשה של ידע קיים**- יש לאסוף את הידע הקיים בארץ ובעולם בנושא בו עוסק מרחב ההשפעה: מאמרים, מחקרים, ספרים, מומחי תוכן ועוד. יש לארגן ולערוך את הידע הקיים כך שיתאים לעבודה של השותפים במרחב. הידע מסייע לשותפים להגדיר את הסוגיה ולבחון דרכי פעולה. לאור ההבדלים בין השותפים השונים, יש חשיבות גבוהה לידע עדכני, מדויק ונגיש, אשר ישמש ללמידה מתמדת של השותפים לאורך פעילות המרחב.
- **ניהול ידע**- תיעוד הידע הנצבר בפגישות ובפעילות המרחב. ניהול ידע מחייב שמירה של החומרים כך שיתאימו לשותפים במרחב, למגוון המשימות והפעילויות, וכך שניתן יהיה להשתמש בידע גם מחוץ למרחב ההשפעה. במובן זה ניהול המרחב מוביל לקידום יצירת ידע חדש.
- **מידה של פעילות המרחב**- יש להוביל את השותפים להגדרת יעדים ומדדים להערכת הצלחת המרחב בהשגת יעדיו. היעדים מסייעים לשותפים במספר היבטים: ראשית, להתמקד ביעדים ברי השגה, שכולם מסכימים עליהם; שנית, היעדים מכוונים את כל השותפים לפעולה לטובת השגת היעד; בנוסף, היעדים מראים התקדמות- לעיתים איטית, לעיתים לא לגמרי מדויקת- אבל הם מעוררים תקווה ומעניקים מוטיבציה בתהליך ארוך טווח וסיזיפי.
- **דו"חות התקדמות**- יש לגבש תבנית לדו"ח התקדמות לאור היעדים והמטרות שהוגדרו וישלח לרשת השותפים. הדו"ח יכלול תיאור פעילות, נתונים וניתוחים שונים, אשר יציגו את מידת ההשגה של היעדים והמטרות. דו"חות אלו חשובים ביותר שכן על פיהם יקבלו השותפים החלטות לגבי דרכי הפעולה, לוחות זמנים, היעדים ועוד. שימוש בדוח זה יכול לסייע בחיבור ויעדים מנהלים והנהלות שכירות בארגונים לעשייה במרחב.



### המרכיב התפעולי- אלו משימות נכללות במרכיב זה?

- **תיאום מפגשים**- מרחב השפעה פועל בסוגים שונים של מפגשים: מפגשים של צוות היגוי, מפגשי וועדות או צוותי עבודה, מפגשי מליאה ועוד. יש חשיבות גבוהה לתיאום מוקדם של המפגשים השונים של המרחב, כך שכלל השותפים יוכלו להשתתף; יש לשלוח תזכורות לשותפים הרלוונטיים.
- **הפקה של המפגשים**- ראשית, יש לארגן את המפגשים עצמם מבחינת מקום, אירוח וציוד נדרש. שנית, לקראת המפגשים השונים של המרחב יש צורך בהכנת חומרים שונים- צילום של חומר כתוב, חוברות עבודה, לוחות גדולים לכתיבה, הפקת חומרים באופן יצירתי לטובת קידום פעילות המרחב והנעת השותפים ועוד.

דצמבר 2016

- **תיעוד הפגישות** - מה בוצע בכל פגישה, מי נוכח, מה הוחלט, מה נדרש לבצע עד לפגישה הבאה. התיעוד כולל צילום תמונות בפגישות השונות במטרה שאפשר יהיה להשתמש בהן לתקשור במרחב ו/או מחוצה לו וכן לטובת כתיבת תוצרים של המרחב בתוכן בו הוא עוסק.
- **תקשורת פנים במרחב** - מתוך תפיסה של שקיפות בעבודת המרחב, יש להכין ולתקשר חומרים מהפגישות השונות בכל אחד מהמגנונים של המרחב לכלל השותפים לאורך כל פעילות המרחב. האחריות היא לפיתוח תשתיות לתקשורת בין השותפים - דואר אלקטרוני, אתר אינטרנט, תיקיות משותפות, שיחות ועידה קבועות וכד'. יש לסייע לשותפים לקבל החלטות לגבי מה מתקשרים ובאיזו דרך.

## משימות נוספות בניהול המרחב:

- **שיווק ויחסי ציבור** - במסגרת ניהול המרחב יש לשווק את פעילות המרחב בערוצי התקשורת המתאימים שנבחרו על ידי השותפים. יש לעורר את השיח לגבי שיווק ויחסי ציבור עם השותפים ולתת את הדעת לשאלות רלוונטיות בהקשר זה: באלו ערוצי תקשורת רוצים להופיע? כיצד נופיע- כתבה / מאמר / ראיון? האם קהל היעד נחשף לתקשורת? אלו מסרים חשוב להדגיש ביחסי הציבור? ועוד.
- **קשרי ממשל** - כחלק מיחסי הציבור, יש חשיבות גדולה לקשרים עם הממשל. למרות, ואולי בגלל, שמרחב השפעה פועל במגזר השלישי, יש לשמור על קשר עם גורמי ממשל רלוונטיים- משרדי ממשלה, רשויות מקומיות וכד'- בהתאם לסוגיה החברתית בה עוסק המרחב. התפקיד של ניהול המרחב הוא להדגיש את החשיבות של קשרים אלו בפני השותפים ולנהל אותם לכל אורך פעילות המרחב.
- **פיתוח משאבים למימון המרחב** - ניהול המרחב משמעותו, בין היתר, אחריות לפיתוח משאבי המרחב. הנושא הכספי למימון פעילות המרחב הוא אחד מאבני היסוד של מרחב השפעה- ראו סעיף 'תנאים מקדימים' במסמך זה. מנהל המרחב מסייע למנהיגות המרחב בפיתוח משאבים- איתור מקורות תקציב, כתיבת מסמכים, הפקת דו"חות וכד'. יש לפעול לקיומם של מקורות תקציב קבועים ומשתנים, להכיר לעומק את העלויות של המרחב לכל אורך תקופת פעילותו ולדאוג למשאבים הנדרשים.
- **ניהול המשאבים הכספיים של מרחב השפעה**. יש לבנות ולנהל באופן יסודי ומקצועי את תקציב המרחב תוך הכרות מעמיקה עם מקורות התקציב. יש לשמור על עקרונות של שימוש אפקטיבי ויעילות במשאבים, תוך הוגנות ושקיפות למול השותפים והתורמים.

לקריאה נוספת על מרחב השפעה – [לחץ כאן](#).

## קריאה נעימה,

## צוות הפיתוח:

עדית שדה- מנהלת תחום ניהול חברתי, שיתופים

ליאת גוברין- מנהלת תכניות מנכ"לים, יועצת למרחבי השפעה, שיתופים

מירי הורוביץ-יעקובי- מנהלת פיתוח וידע, שיתופים

זהר פרופר- כותבת ראשית