

**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.**

### משולש ממדי ההצלחה<sup>1</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 השפעה, אלו הן **התוצאות**. על פי משולש מימדי ההצלחה, הם יוכלו לעשות זאת באופן מיטבי תוך השקעה בפיתוח **תהליך** משותף מתאים **ובמערכות 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.



היבט **התוצאה** מתחיל בניסוח ובהבנה משותפת של הסוגיה, בהסכמה על מטרות משותפות ובקביעת מדדים משותפים. בהמשך 'מתגלות' דרכי פעולה, מתוך הפעילות המשותפת, ורק בתהליך עצמו השותפים יכולים לאמץ אותן.

כחלק מההסכמה על מהי הסוגיה החברתית וכיצד ניתן לקדם אותה, על השותפים לקבל החלטות גם לגבי מה שלא ייכלל בפעילות המרחב. יצירת הגבולות חשובה לטובת פעילות ממוקדת ואפקטיבית של השותפים. מדובר בהחלטה ערכית או שיפוטית, שמתבצעת בהתאם למאפייני המרחב, כל מקרה לגופו. במהלך הפעילות של מרחב השפעה, יש לשותפים זכות ואף מחויבות לבחון מידי פעם את הגבולות שהוגדרו ולעדכן אותם בהתאם לניתוח שהתקבל או להתקדמות התהליך.

**היבט התהליך**- מתייחס לאופן הפעולה המשותפת. על השותפים להחליט "כיצד נפעל יחד?". הם מגדירים **תהליך עבודה משותף** אשר מבחיר את אופן ההגעה לתוצאות שהוגדרו, את שלבי ההוצאה לפועל- פעילויות נדרשות, לוח זמנים, שותפים, אבני דרך וכן הלאה.

<sup>1</sup> Excerpts from the workshop: Facilitative Leadership for Social Change (2014). Interaction Institute for social change, USA

דצמבר 2016

אחד הנושאים המרכזיים בתהליך העבודה הוא קבלת החלטה לגבי "כיצד יתקבלו החלטות ומיהו הגורם המקבל החלטות?". בהיבט התהליך נכללים גם עקרונות מנחים לעבודה משותפת: עקרונות להתנהגות ולשיח, עקרונות למשמעות של "להיות חבר / שותף" באותו תהליך השפעה חברתית משותפת (מתי להגיע, כמה פעמים בחודש/ בשנה, התפקיד שיש לכל שותף).

**היבט היחסים**, כשמו כן הוא, מתייחס ליחסים שבין השותפים במרחב ההשפעה. תהליך השפעה חברתית משותפת נשען על העושר והמגוון הרחב של השותפים, הארגונים, האסטרטגיות והדעות. בשלב ראשון, מדובר במגוון בעלי עניין שהתכנסו סביב נושא מסוים, שכל אחד מהם רואה את הסוגיה מעט אחרת והם אינם חווים עצמם כ"שותפים". חלק מהשותפים במרחב השפעה מתחרים אלו באלו בחיי היום יום, כפי שצוין לעיל, וכדי שיוכלו לפעול יחד, לגבש הסכמות, להתמקד, להגדיר הסכמות וגבולות, יש לקיים מהלכים בוני אמון. יש חשיבות להעמקת ההכרות הבין אישית וכן יש לייצר שיח מובנה על הסוגיה, על המטרה של התהליך המשותף ועל המשמעויות של השותפות. העקרונות לעבודה משותפת שמגבשים השותפים מבטאים את הערכים אשר השותפים מסכימים עליהם, למשל: הקשבה, כבוד, שקיפות, שיתופיות וכד'. עקרונות מוסכמים אלו מסייעים לשותפים לתת אמון זה בזה ובתהליך וגם יכולים לסייע להם להתמודד עם קונפליקטים ועם משברים שיצוצו בהמשך הדרך. בניית אמון בין השותפים הינה תהליך מורכב ומתמשך ויש להשקיע בו לאורך כל פעילות המרחב. להמשך קריאה בנושא זה, מוזמנים לעיין ב- "[כלי גיבוש הסכמות- בניית מצע משותף](#)", ב- "[גיבוש הסכמות | הרצאת ZOOM של זהר פרופר | 15.6.16](#)", כחלק מתכנית "המגרש #01", וכן ב- "[קולקטיב אימפקט- ארבע תובנות בעקבות יישום הגישה בישראל](#)".

#### אתגר בניית אמון במרחב השפעה

השותפים במרחב השפעה מגיעים מארגונים חברתיים שונים או מהשדה החברתי ולכל אחד מהם קשר אחר לסוגיה החברתית. בשלב הראשון, הם אינם 'שותפים' אלא מגוון בעלי עניין שהתכנסו סביב נושא מסוים. כפי שצוין לעיל, כל אחד מבעלי עניין אלו מגיע עם האג'נדה האישית שלו ועם הציפיות שלו- כאדם, כחלק מארגון, כחלק ממגזר ועל פי תפקידו / מקצועו. היחסים בין השותפים מגוונים: בין חלקם יש הסכמות, עם אחרים יש תחרות על משאבים בשדה או על עבודה עם משרד ממשלתי זה או אחר, חלק עבדו יחד בעבר או יש להם היסטוריה משותפת או שמעו זה על זה מאחרים.

תהליך העבודה במרחב דורש מכל אחד מהשותפים להביא את הזווית הסובייקטיבית שלו אבל גם להיות מסוגל להקשיב, להבין ואף לקבל את הדעות של אחרים. כל תהליך של גיבוש הסכמות ו/או קבלת החלטות טומן בחובו ויתור על אפשרויות ודעות אשר לא נבחרו לבסוף. המכנה המשותף והרצון לקחת חלק בתהליך השפעה חברתית משותפת, אינם מספיקים כדי לגשר על פערים אידיאולוגיים, אסטרטגיים, אישיים, ואחרים בין השותפים.<sup>2</sup>

יש חשיבות גבוהה להשקיע במהלכים של בניית אמון בין השותפים. למה הכוונה? יש להעמיק את ההכרות הבינאישית בין השותפים השונים- ברמה האישית והארגונית. חשוב לייצר שיח מובנה על הסוגיה, על המטרה של התהליך המשותף ועל המשמעויות של השותפות. יש לאפשר בחינה מתמדת של התהליך ושל הדרך, כך שיינתן מקום למגוון הקולות והדעות, לצד החזקת מסגרת ברורה לפעולה והקפדה על עקרונות העבודה שנקבעו. היבט נוסף הוא שלא לפגוע בתחושת הייחודיות והתרומה של כל שותף- הן במסגרת פעילותו במרחב והן במסגרת

<sup>2</sup> מתוך "[כלי: גיבוש הסכמות- בניית מצע משותף](#)" באתר שיתופים.

דצמבר 2016

פעילותו בשדה החברתי הרחב. הפעילות במרחב מתקיימת לצד המשך הפעילות של כל הארגונים החברתיים ושל הקהילה כולה, באותו אופן בו פעלה עד כה. מאפיין ייחודי של בניית האמון, שממחיש את מורכבותו הוא הממדים הרבים המתקיימים בו במקביל. יחסי האמון נבנים ומתקיימים במקביל בין יחידים ופרטים, בין הארגונים, ואף בין המגזרים. יתרה מזאת, יחסי אמון נוצרים תמיד מתוך ועל-סמך תפיסות ועמדות שקשורות באופן ישיר לתרבות ולדפוסי פעולה, שמתעצבים מעצם טבעם בתוך הקשרים ארגוניים, מגזריים, לאומיים, גיאוגרפיים ואחרים. כתוצאה מכך, הופך מרכיב בניית האמון למורכב, רגיש, ועדין במיוחד, ועם זאת תובעני ואינטנסיבי שכן קשה לצפות מראש כיצד הוא יתנהל, או אלו אתגרים יעלו במהלכו. גם אם הושג אמון, הוא עשוי להתערער בכל רגע ואם אכן כך יקרה, המחיר יהיה גבוה במיוחד. על כן בניית אמון מחייבת גמישות יצירתיות ואף מיומנויות של דיפלומטיה ממש, ויש להשקיע בה משאבים רבים, בכל שלב ובכל פעולה כמעט.

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