

מיפוי רשתות ליצירת השפעה חברתית

כותבות: יעל בן דוד ותמי רובל-ליפשיץ בשיתוף עם צוות שיתופים

בבואנו לבחון מוכנות לתהליך משותף עלינו ללמוד את השדה ואת הגורמים הפעילים בו. כלי זה למיפוי רשתות נועד לעזור לגוף מארגן או יוזם להבין מי הם השחקנים הפועלים בשדה מסוים, לייצר תרשים גרפי שיכול לשמש ככלי עבודה בשלבים רבים של התהליך, וכן לשקף את האופן שבו התפתח השדה לאורך זמן.

הכלי שלפניך משלב בין ידע תיאורטי ומעשי. השימוש בכלי המיפוי מומחש באמצעות דוגמאות מיוזמת "5 פי 2" לקידום המצוינות בחינוך המדעי בישראל. הכלי מורכב מארבעה חלקים עיקריים:

- חלק ראשון - מהו מיפוי רשתות ומדוע ממפים?
- חלק שני - זיהוי וארגון של שחקנים ברשת חברתית
- חלק שלישי - כיצד עורכים מיפוי רשתות?
- חלק רביעי - מיפויים נוספים ואיפה ניתן לקרוא עוד
- בסופו של הכלי שני נספחים:
- נספח א: דרכי פעולה לעבודה עם השחקנים לצורך קידום התהליך
- נספח ב: עצות לניהול תהליכי מיפוי

חלק ראשון: מהו מיפוי רשתות ומדוע ממפים?

מיפוי רשתות הוא שרטוט גרפי של מערך השחקנים, הכוחות והקשרים שבתוכו אנו פועלים. המיפוי מאפשר הבנה טובה יותר של מארג היחסים שעליו אנו רוצים להשפיע, ומשמש כבסיס לגיבוש של תפיסה אסטרטגית ושל תכנית פעולה אפקטיבית.

המיפוי יכול להיערך על ידי יחידים או על ידי ארגון בודד הממפה את המרחב החברתי שבו הוא פועל, או על ידי קבוצה של פרטים או ארגונים הפועלת למען מטרה משותפת ומעוניינת לגבש הבנה משותפת של המרחב החברתי שלה.

למה מיפוי רשתי?

א. הבנה מעמיקה של השדה החברתי

כל פעולה במרחב החברתי, הציבורי והארגוני מזמנת התמודדות עם מורכבות: של שחקנים, של היחסים ביניהם ושל מציאות שמשתנה תדיר. מאחר שהמיפוי הוא כלי אנליטי של ניתוח מסודר הוא יכול לאפשר לנו להבין את המרחב שבתוכו מתרחשת הפעולה המשותפת בשלושה ממדים:

רוחב - ראיית התמונה הכוללת של מגוון השחקנים ברשת.

עומק - הבנה של המוטיבציות, האינטרסים ודרכי הפעולה של השחקנים השונים.

גובה - בחינת אופני הפעולה ברשת ממבט-על, באופן שיכול לאפשר פרספקטיבה אסטרטגית.

ב. כלי לקידום מטרות ולניהול תהליך

מעבר להיותו כלי אבחוני להבנת שדה הפעולה, המיפוי הוא גם כלי התערבותי המאפשר לפרטים וגם לקבוצות לגבש באופן בהיר יותר את המטרות שלהם, ובכך לשפר את התמקמותם ברשת באופן שיקדם אותם בצורה הטובה ביותר. מיפוי יכול לאפשר לפרטים או לקבוצות הפועלים ברשת להיות עם "יד על הדופק", רגישים וערים לשינויים המתרחשים במרחב חברתי. רגישות זו לתנועה במרחב היא מפתח משמעותי להצלחה במימוש מטרות וליצירת השפעה. מעבר לכך, כאשר נערך בידי קבוצה של שחקנים, מיפוי יכול לחבר את השחקנים למטרה וזה אל זה.

חלק שני: זיהוי וארגון של שחקנים ברשת חברתית

זיהוי בעלי העניין: על מנת ליצור מיפוי רשת יש לזהות ולאתר את השחקנים הרלוונטיים ולארגן את המידע עליהם. יש כמה דרכים לזהות שחקנים ולאסוף עליהם מידע:

1. שימוש במנועי חיפוש אינטרנטיים

מנועי חיפוש צפויים להניב מידע ראשוני על הארגונים המרכזיים והחשובים בתחום. אפשר לבצע גם חיפוש ממוקד באמצעות אתרים המרכזים מידע רלוונטי. מידע על עמותות רשומות, למשל, אפשר למצוא באתר גיידסטאר ישראל: <http://www.guidestar.org.il>.

2. יצירת קשר עם מוקדי ידע או מוקדי כוח ברשת

בתוך כל רשת חברתית יש גופים או מוסדות המהווים מעין "מוקדי עצבים" של הרשת. דרך גופים אלו עובר מידע רב על אודות השחקנים ברשת, והם מוקד לעשייה ולשיתופי פעולה עבור שחקנים ברשת. אלו יכולים להיות ארגוני גג למיניהם (כדוגמת "שתיל" במגזר החברתי), התארגנויות של בעלי עסקים (כמו התאחדות התעשיינים במגזר העסקי), איגודים מקצועיים (כגון לשכת עורכי הדין) וקואליציות שונות הפועלות לקידום נושאים רלבנטיים, או ארגונים ומוסדות המהווים מוקד מרכזי במרחב הגיאוגרפי שבו הם פועלים (מרכז קהילתי, רשות מקומית, מוסד חינוכי כלשהו). לרוב אלו גופים מוכרים היטב, והם יכולים להיות שחקנים משמעותיים בתוך הרשת כמו גם תורמים משמעותיים לתהליך המיפוי.

3. מפגש עם מומחים

על מנת להרחיב ולהעמיק את המיפוי מומלץ להיפגש עם מומחים מהאקדמיה או מהשטח (ראשי ארגוני הגג, דמויות מרכזיות בקהילה מסוימת וכו'). מפגשים אלו יכולו לסייע להשלים מידע החסר בחיפוש באינטרנט, שכן חיפוש זה לא תמיד יגלה לנו ארגונים קטנים יותר (שיכולים להיות מרכזיים מאוד בזירות מקומיות, למשל), כמו גם פעילים או אזרחים מעורבים שיכולים להוות שחקני מפתח בתהליך שלטובתו נעשה המיפוי. מפגשים עם מומחים יכולים גם להעמיק את ההבנה של האינטרסים, המניעים והצרכים של בעלי עניין שונים ושל הקשרים ביניהם.

4. למידה מהניסיון בשטח

שילוב בין חיפוש באינטרנט ומפגש עם מומחים בדרך כלל מניב מידע התחלתי מספק ליצירת מיפוי רשתי. עם זאת, חשוב לזכור שיצירת המיפוי היא תהליך דינמי ומשתנה אשר מתעדכן לאור העשייה בשטח. עם התקדמות העשייה נחשפים לשחקנים נוספים, לאינטרסים ולצרכים שמאפשרים הרחבה והעמקה של המפה, כמו גם סימון כיוונים שיכולים להיות רלבנטיים לפעולה עתידית של התהליך.

איסוף הנתונים

את המידע שנצבר במהלך איסוף המידע אפשר לארגן בטבלה כמו זו שלפניכם:

שם הארגון	מגזר (ציבורי, עסקי, שלישי)	מטרות מרכזיות	תחומי פעילות	ארצי/ מקומי	קהל יעד	אנשי מפתח	פרטי התקשרות	אתר

בעת איסוף הנתונים נבחר להתייחס לקריטריונים שונים שרלוונטיים להקשר שבו מדובר. דוגמאות לקריטריונים נפוצים: מגזר (עסקי, ציבורי או שלישי), מרכזיות השחקן בשדה,¹ אינטרסים מרכזיים או מטרות מרכזיות, אנשי מפתח, מידת הקרבה לארגון הממפה, המשאבים שיש לכל שחקן ועוד. לאורך הדרך אפשר להוסיף קריטריונים בהתאם לסוגיה הספציפית שממפים ובהתאם לידע שנוסף לנו על השדה.

חלק שלישי: כיצד עורכים מיפוי רשתות?

לאחר איסוף הנתונים ורישומם יש לתכלל את המידע המורכב שנאסף על השחקנים, האינטרסים והקשרים לכדי ייצוג גרפי - הוא המיפוי הרשתי. חשוב לציין שהמיפוי מייצג תפיסת עולם סובייקטיבית הנכונה לרגע מסוים. אפשר ואף מומלץ לחזור אליו ולערוך בו שינויים ככל שהעבודה בשטח חושפת מידע חדש או מורכבות שלא היינו מודעים אליהם בתחילת התהליך.

¹ מרכזיות בשדה היא סובייקטיבית ויכולה להשתנות בהתאם להיבטים שונים ספציפיים לנושא שבו מתמקדים. מרכזיות יכולה להיקבע על פי מידת החיבור של אותו שחקן לארגונים אחרים ו/או על פי הידע שמחזיק השחקן על השדה ו/או לפי ערך מוסף ייחודי משמעותי שיש לו ביחס לשחקנים אחרים.

קיימים סוגים שונים של מיפויים רשתיים אשר מדגישים היבטים שונים של הרשת (בחלק הרביעי של כלי זה מוצגות דוגמאות). המיפוי ה"קלאסי" מציג את מערכות היחסים בין שחקנים שונים ברשת (שיתופי פעולה או מתחים), כמו גם את מרכזיות השחקנים השונים בשדה (ראו איור בחלק הרביעי; המחשה של מיפוי מסוג זה ראו באתר partnertool.net). בכלי זה נתמקד במיפוי רשתי המתאר את האופן שבו השחקנים ממוקמים ביחס למטרה המשותפת.² נתאר כאן את שלבי העבודה השונים:

- שלב א - הגדרת המטרה.
 - שלבים ב-ד – סימון הכוחות – תומכים, מתנגדים, ניטרליים.³
 - שלב ה – מיפוי שחקנים מורכבים.
 - שלב ו - אפשרויות לגזירת כיוונים לפעולה אפקטיבית.
- *לאורך השלבים מוצגת המחשה גרפית של בניית המפה, ובסיומם יוצג תיאור גרפי כולל של כלי המיפוי.

א. הגדרת המטרה המשותפת

כדי להבין מיהם בעלי העניין עלינו להגדיר תחילה מהו העניין, כלומר מהי המטרה או הנושא המשותף שאנחנו כגורם מארגן או יוזם ממפים עבורו את השדה. מטרה זו יכולה להיות רחבה (קידום החינוך בישראל) או קונקרטי (קידום החינוך הטכנולוגי ואפילו העלאת שיעור התלמידים העומדים בהצלחה בבחינת הבגרות במתמטיקה).⁴ תחילה נזהה את המטרה המרכזית שסביבה נערך המיפוי. לעתים זו אותה מטרה שעמה יצאנו לדרך בשלב איתור בעלי העניין, אך לעתים קרובות המטרה מתעצבת מתוך השיחות ותהליך איסוף המידע. מטרות רחבות, כגון השקעה בחינוך, יכולות להפוך למטרות קונקרטיות ומדידות כשאנו מבינים טוב יותר את מפת השחקנים ובעלי העניין. למשל, ביוזמת "5 פי 2" הוצבה מטרה קונקרטית ומדידה של הכפלת מספר הניגשים לבגרות בחמש יחידות במתימטיקה, פיסיקה, כימיה וטכנולוגיה. המיפוי הרשתי ביחס למטרה מאפשר לקדם חשיבה מורכבת תוך הימנעות מתחושות של כאוס והצפה עקב ריבוי של פרטי מידע רלוונטיים.



המטרה היא הגרעין של המפה:

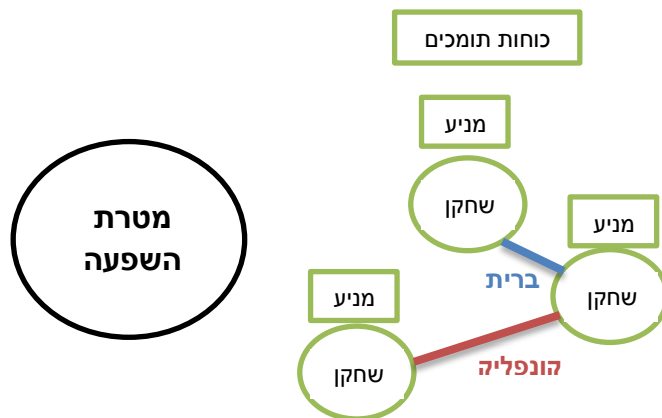
² הכלי שלפניכם הוא הרחבה של כלי אשר פותח על ידי ארגון www.newtactics.com, New Tactics
³ כלי זה ממקם את השחקנים על המפה בהקשר של תמיכה, התנגדות וניטרליות. אפשר לייצר מפה על בסיס רמת הקרבה לעניין המיפוי או רמת הקרבה לגורם המכנס.
⁴ במודל קולקטיבי אימפקט ה-common agenda כוללת את המטרות המשותפות ומהווה את נקודת המוצא המשותפת. ניתן להיעזר במטרות אלו לצורך הגדרת המטרה של המיפוי.

ב. סימון הכוחות התומכים⁵

בשלב זה מסמנים שחקנים, היינו אנשים, קבוצות, מוסדות וארגונים, שהתרשמנו בתהליך איסוף המידע המקדים שהם תומכים במטרה זו. נהוג להציבם מימין למטרה. אם ידוע לנו מדוע הם תומכים מומלץ לסמן גם את המניע לתמיכה; אם המניע אינו ידוע לנו, סביר שהוא יתברר בהמשך העבודה המשותפת ונוכל לסמנו בעתיד.

1. **סימון השחקן** - את שם השחקן נהוג לצייר בתוך עיגול, שגודלו מייצג את כוחו של השחקן (ארגון גדול ומשפיע בעיגול גדול, ארגון קטן ושולי בעיגול קטן).
2. **סימון המניע** – עבור כל שחקן יש לרשום מהו האינטרס המרכזי המניע אותו לתמוך במטרה (נהוג לכתוב אותו בריבוע קטן מעל שמו).
3. **סימון קשרים בין שחקנים** - סימון קשרים של ברית (בקו כחול) או של קונפליקט (בקו אדום) בין השחקנים השונים.
לדוגמה, ביוזמת "5 פי 2" כוח תומך משמעותי היה מנהלי ארגוני הייטק, וזאת בשל הרצון ליצור דור בעל כישורים מתמטיים גבוהים שיהיה מסוגל לעבוד בעתיד בארגונים אלה. גיוסם של כוחות אלו למהלך העצים את השפעתו וגייס משאבים (תדמיתיים, חומריים ואנושיים) שמגדילים את יכולת ההשפעה של היוזמה. כוחות תומכים נוספים ביוזמה זו יכולים להיות משרד החינוך, בתי ספר, ארגוני חינוך בלתי פורמליים, ועדי הורים, מורים למתימטיקה ועוד.

המחשה גרפית:



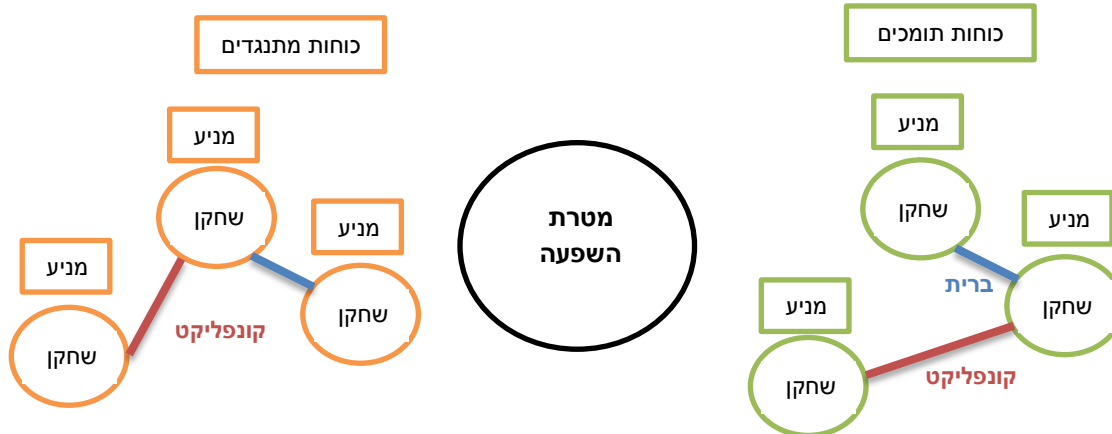
⁵ מיפוי הוא תהליך אנליטי שבו אנו מסמנים באופן ברור מיהם התומכים ומיהם המתנגדים, לכאורה. המציאות, כאמור, מורכבת יותר, והמיקום של שחקן זה או אחר הוא לדעתנו של הממפה.

ג. סימון הכוחות המתנגדים

בשלב זה מסמנים שחקנים, היינו אנשים, קבוצות, מוסדות וארגונים, המתנגדים למטרה זו. נהוג להציבם משמאל למטרה. כמו בסימון הכוחות התומכים, גם כאן יסומנו שלושה סוגי מידע: (1) שם השחקן יכתב בעיגול המייצג את כוחו; (2) האינטרס המרכזי הגורם להתנגדות יכתב בריבוע קטן מעל שם השחקן; (3) קשרים של ברית או של קונפליקט בין השחקנים השונים יצוינו בצבעים המתאימים. לדוגמה, ביזמת "5 פי 2" מתנגדים פוטנציאליים יכולים להיות מורים ומפקחים של מקצועות אחרים, גורמים שמרניים בתוך המערכת החינוכית ועוד.

התנגדויות סמויות. במקרה של מטרות בעלות חשיבות חברתית גבוהה קשה לעתים קרובות להביע התנגדות גלויה, שכן היא עשויה להתפרש כחוסר ערכיות או כחוסר התגייסות לצורך קולקטיבי חשוב. במקרים אלה ההתנגדות תתבטא בצורה בלתי פורמלית של הכשלת היוזמה באמצעות חוסר שיתוף פעולה, עיכוב, שיבוש תהליכים וכו'. ככל שנלמד יותר מתוך העשייה כך יגדל הידע שלנו על אינטרסים סמויים ותשתכלל היכולת לצייר חלק זה של המפה.

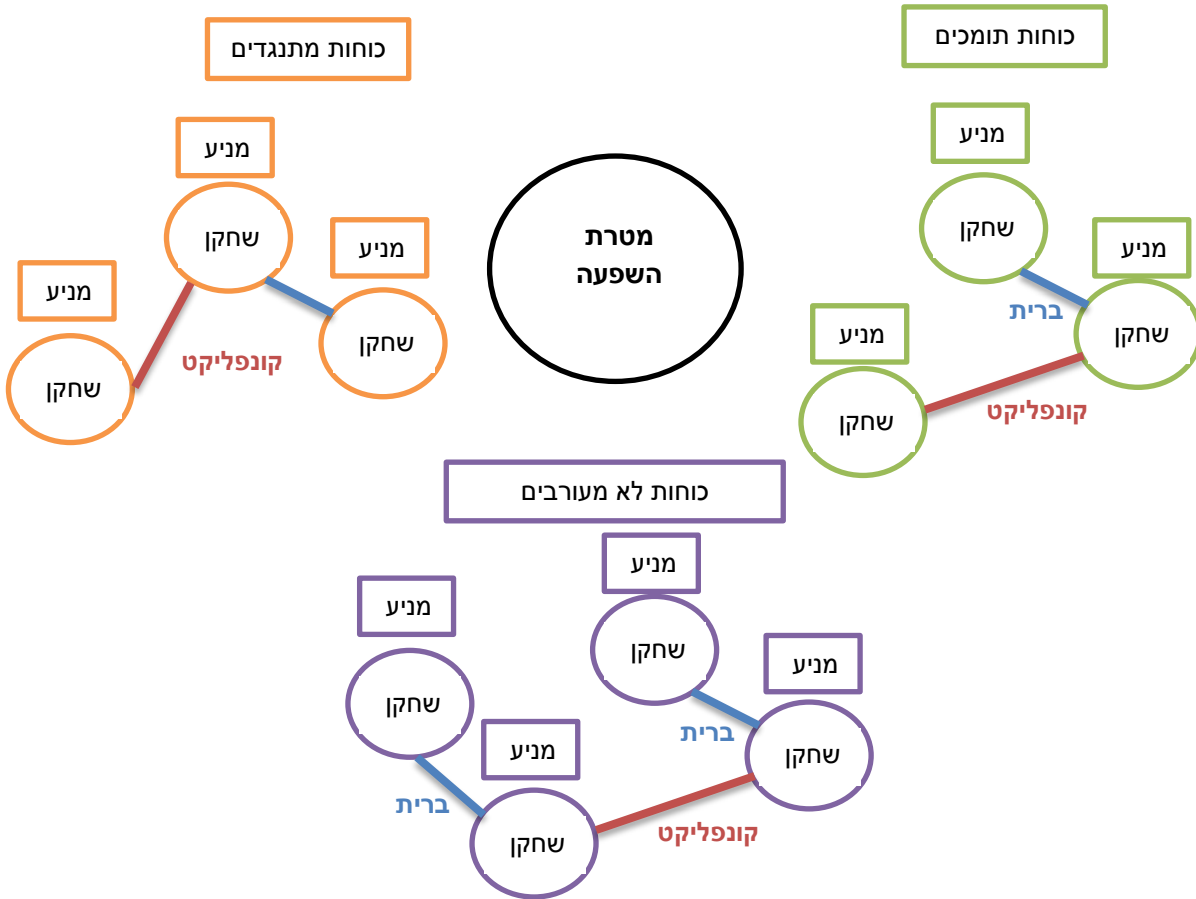
המחשה גרפית



ד. סימון הכוחות הלא מעורבים

בשלב זה מסמנים שחקנים, היינו אנשים, קבוצות, מוסדות וארגונים, שאינם מעורבים כרגע אך אשר גיוסם לפעולה עשוי לקדם את השגת המטרה המשותפת. נהוג להציבם מתחת למטרה. הסימון יעשה בדומה לסימון הכוחות התומכים והמתנגדים: (1) שם השחקן יכתב בתוך עיגול המייצג את כוחו; (2) האינטרס המרכזי יכתב בריבוע קטן מעל שמו; (3) קשרים של ברית או של קונפליקט בין השחקנים השונים יצוינו. לדוגמה, הורי התלמידים לא היו מעורבים תחילה ביזמת "5 פי 2", וגיוסם יוכל להגדיל משמעותית את סיכויי ההצלחה של היוזמה.

תבנית גרפית למפת רשת - אפשר לסמן כל סוג של כוח בצבע שונה.



ה. מיפוי שחקנים מורכבים

במהלך המיפוי נתקלים לעתים בשחקנים מורכבים שיכולים להימצא במקומות שונים ביחס למטרה, היינו שחקנים שיש להם אינטרסים ושיקולים בעד ונגד השגת המטרה המשותפת. במקרה כזה נמקם את השחקנים בכמה מקומות: בשני צדי המפה יהיה עיגול המייצג אותם ומעליו האינטרס הרלוונטי.

בדוגמה של יוזמת "5 פי 2", המערכת החינוכית יכולה להיחשב כשחקן מורכב, שכן יהיו בתוכה גורמים תומכים שירצו לקדם את היוזמה (מורים למתימטיקה, מנהלים עם קרבה לתחומים ריאליים וטכנולוגיים) וגורמים שיתנגדו לשינוי (מתוך שמרנות, אי-אמון בגורמים חיצוניים, או חשש שהיוזמה תבוא על חשבון תכנים אחרים).

כמו כן, ייתכן שנגלה קשרים בין הגורמים התומכים לבין המתנגדים ולבין הלא מעורבים. במקרה כזה אפשר לציין גם אותם ולסמנם כקשרים של ברית או של קונפליקט.

אחד היתרונות של מיפוי רשתות מסוג זה הוא שכלל שתהליך המיפוי מתקדם כך תגליות מסוג זה מתרבות, וההפרדה בין תומכים למתנגדים הופכת חדה פחות. עקב כך נגלים יותר ויותר שחקנים שאפשר לגייס למאמץ: לעתים מקרב המחנה האחר (למשל דמות במשרד האוצר בעלת רקע טכנולוגי שכדאי לפנות אליו) ולעתים מקרב הצדדים שאינם מעורבים (כגון ראשי ראשויות מקומיות שהיו בעבר מורים או אנשי הייטק). היכולת להבין בצורה מורכבת ומעמיקה את הצרכים והאינטרסים של גורמים שונים מאפשרת לתכנן את התהליך טוב יותר, כמו גם את המפגשים בין השחקנים ובכך לחזק את הקשרים ביניהם.

ו. גזירת דרכי פעולה לקידום התהליך מהמפה

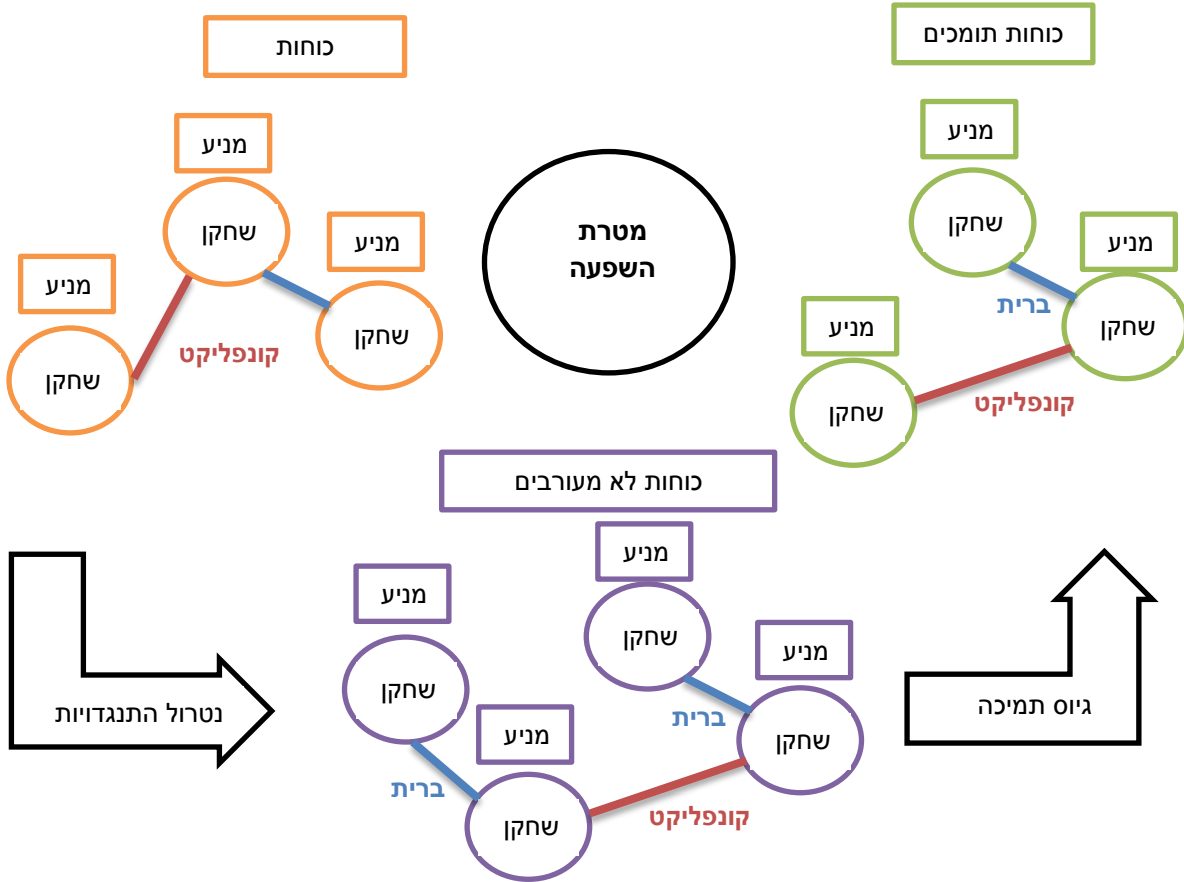
השלב האחרון במיפוי הרשתות הוא ניסוח דרכי פעולה אפשריות הנובעות מההבנה של מפת השחקנים הרלוונטיים לתהליך, על הקשרים ויחסי הכוחות ביניהם.

מהמיפוי הרשתות אפשר לגזור שני סוגים עיקריים של פעולות:

א. גיוס תמיכה: ניסיון להעביר שחקנים מקבוצת הלא מעורבים אל קבוצת התומכים באמצעות פנייה לאינטרסים ולצרכים שלהם (למשל פנייה להורים תוך הדגשת העתיד התעסוקתי של הילדים).

ב. נטרול התנגדות: ניסיון להעביר שחקנים מקבוצת המתנגדים אל קבוצת הלא מעורבים באמצעות התייחסות לאינטרסים ולצרכים שלהם. למשל, אם המניע להתנגדות הוא כלכלי, ייתכן שיהיה אפשר לנטרל את ההתנגדות באמצעות הצגת התחייבות של גורמי מימון או הכנת צפי מסודר של ההוצאות הצפויות. חשוב להדגיש כי זה אינו מהלך שאפתני של שכנוע שבו המתנגדים הופכים לתומכים, אלא מהלך צנוע יותר השואף לשינוי מערך הכוחות דרך ריכוך ההתנגדויות.

תיאור גרפי כולל של כלי המיפוי



סיכום

המיפוי הרשתי משמש להיכרות מורכבת עם השחקנים בשדה ביחס למטרת התהליך. המיפוי מתמקד בשלושה סוגים של כוחות:

- א. כוחות תומכים המקדמים בדרכים שונות את המטרה, שאת הקשר ביניהם נשאף לחזק
- ב. כוחות מתנגדים הפועלים כנגד המטרה, שאת התנגדותם נשאף לנטרל
- ג. כוחות לא מעורבים שאינם פעילים ביחס למטרה, שאותם נשאף לגייס

חלוקה זו עשויה להישמע פשטנית אך היא טומנת בחובה מורכבות הנגלית תוך כדי עריכת המיפוי:

- התומכים הפוטנציאליים יכולים להגיע ממגוון רחב של קבוצות, ואפילו מקבוצה הנדמית במבט ראשון כמי שמתנגדת לתהליך.
- אותו שחקן עשוי להופיע בו בזמן בשני צדי המפה, שכן לארגון או לאדם יש צדדים של תמיכה לצד צדדים של התנגדות למטרה.
- מיפוי הכוחות הניטרליים מכניס לתמונה ארגונים ואנשים אשר כניסתם לרשת עשויה להשפיע הן על התומכים והן על המתנגדים, ולקדם חשיבה יצירתית לקידום המטרה המשותפת.

חלק רביעי: מיפויים נוספים ואיפה אפשר לקרוא עוד?

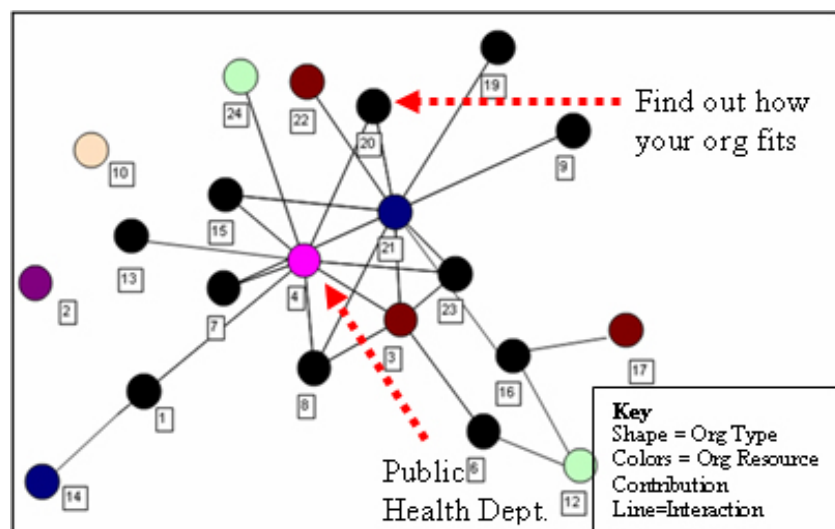
המיפוי המוצע כאן הוא מיפוי רשת בסיסי, המאפשר לנו לארגן את השחקנים ברשת סביב המטרה שאנו רוצים לקדם. לרוב זהו רק השלב הראשון של המיפוי: בשלב הבא אנו מציעים מיפויי העמקה, אשר משלימים את מיפוי השחקנים באמצעות העמקה בסוגיות ספציפיות. אפשר לערוך את כולם או את חלקם, בהתאם לצרכים של קבוצה ההשפעה.

מיפויי ההעמקה כוללים:

- מיפוי כוחות ומשאבים: מאפשר להבין אילו משאבים חומריים וסימבוליים עומדים לרשותם של שחקנים שונים וכיצד אפשר למנף אותם לכדי השפעה חברתית.
- מיפוי שותפויות: מאפשר לזהות את סוגי השותפויות בתוך הרשת (שותפות אסטרטגית, שיתופי פעולה אד-הוק, שיתוף בידע), כמו גם קונפליקטים או נתקים בין שחקנים ברשת.
- מיפוי אירועי מפתח: מאפשר לזהות את אירועי המפתח בהתפתחות הרשת, כיצד נוצרה ומה השפיע על התנהלותה עד כה.
- מיפוי פרספקטיבות: מאפשר לזהות ערכים, פרקטיקות פעולה ונקודות מבט של שחקנים שונים ברשת ביחס לנושא שעליו מעוניינים להשפיע.
- מיפוי תסריטים לפעולה: כולל מיפוי של אתגרים והזדמנויות לפעולה ובחינת ההשלכות של נתיבי פעולה חלופיים.

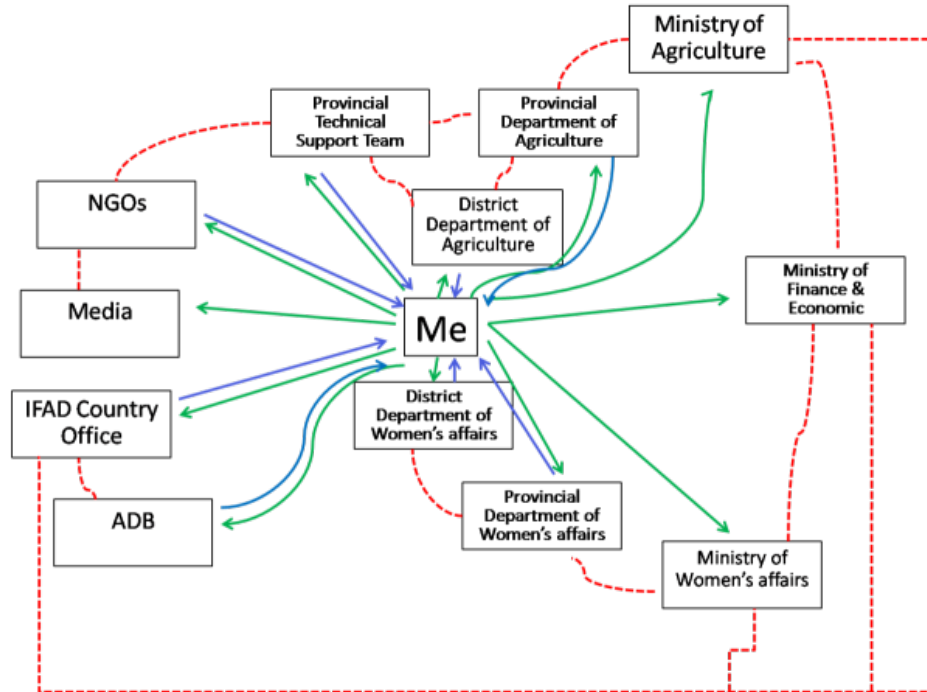
הרחבת קריאה וקישורים לאתרים העוסקים במיפוי רשתות:

- האתר <http://www.partnertool.net/about/> מציע כלי אינטרנטי למיפוי רשתות המאפשר לפרטים ולארגונים למפות את הסביבות החברתיות שבתוכן הם פועלים. הכלי המוצע באתר מאפשר למפות שחקנים וממדים שונים הנוגעים ליחסים ביניהם (טיב הקשר ועוצמתו, תדירות הקשר, מידת האמון, שינויים ביחסים לאורך זמן ועוד). כלי זה מתאים בעיקר למיפוי קבוצות המצויות כבר בתוך יחסים מוגדרים (נניח פרויקט משותף או ארגון), ומתאים פחות למיפוי של כוחות (של כל אחד מהשחקנים או של יחסי הכוחות ביניהם). מעבר לכך, מיפוי זה אינו ממוקד מטרה ועל כן עשוי להציף מידע ופחות למקד לחשיבה אסטרטגית ממוקדת. דוגמה מתוך האתר:



- באתר של ארגון APMAS Knowledge Network אפשר למצוא מיפוי רשתות שנעשה סביב שחקן אחד: <http://www.apmasnetwork.org/tools/202>. מיפוי מסוג זה יכול להיות אפקטיבי במקרה של שחקן המעוניין לערוך מיפוי למטרת התמקמות והבנת הצעדים שלו ברשת.

דוגמה מתוך האתר:



- באתר של Interaction Institute מוצעות שאלות מפתח שיכולות לסייע להעמיק ולהעשיר את מיפוי רשת השחקנים: <http://interactioninstitute.org/mapping-questions-to-enrich-networks/>

- ארגון New Tactics מציע כלים שונים למיפוי ולחשיבה אסטרטגית עבור ארגונים במגזר השלישי. דוגמה למיפוי וכלים נוספים אפשר למצוא באתר הארגון. הכלי המוצע כאן גם הוא ממפה רשתות, אולם כאן הדגש הוא על מיפוי יחסי כוחות ומיפוי של יריבים ושותפים: <https://www.newtactics.org>

נספח א: דרכי פעולה לעבודה עם השחקנים לצורך קידום התהליך

א. הידוק קשרים ברשת השחקנים

ערוץ אחד שבו חשוב לפעול הוא הידוק הקשרים ושיתופי הפעולה בתוך הקבוצה התומכת. לעתים קרובות מתגלים קונפליקטים ופערים בין שחקנים בתוך קבוצה זו, אשר מעכבים את הפעולה המשותפת ומכשילים את הניסיון להשפיע יחד. אפשר להדק קשרים בין שחקנים התומכים במטרה בכמה דרכים:

- יצירת פלטפורמה קבועה (אינטרנטית או ממשית) למפגש לשם החלפת רעיונות ומידע בין השחקנים.
- הדגשת נקודות ההסכמה, פרגון הדדי, יצירת שותפויות קטנות בין שחקנים ספציפיים וייזום פעילויות משותפות.
- חגיגת הצלחות והישגים משותפים.

ב. גיוס ה"לא מעורבים" לתמיכה במטרה

כאשר שחקנים לא מעורבים מתגייסים לפעולה הדבר מעצים את ה"כוחות התומכים" ומחזק את יכולתם להשפיע. למשל, בסיפור של הארגון הסביבתי, זהו אימהות לילדים רכים כקהל יעד רלוונטי שצפוי להיות מוטרד במיוחד מסכנות לבריאות ילדיהן. עקב כך נעשתה פנייה יזומה לטיפות חלב, וארגון המחקר כתב דו"ח מותאם לאימהות שחשף אותן לסכנות הזיהום ועודד אותן לחתום על עצומה למען התקנת המסננים במפעל. בה בעת זוהתה התקשורת המקומית כגורם משמעותי המשפיע על המועצה המקומית ויכול לרכך ולנטרל את התנגדותה.

ג. זיהוי דרכים לנטרול התנגדויות פוטנציאליות לקידום המטרה

נטרול של מתנגדים יכול להיעשות באמצעות הבנה של ריבוי הקולות המתקיים בתוך שחקן מסוים, תוך ניסיון לפנות אליו בדרכים ובשפה שמוכרות לו יותר ודרך אנשים שיכולים להשפיע עליו. במאבק להתקנת מסננים, למשל, אפשר לרכך את התנגדות הנהלת המפעל באמצעות גיוס של משאבים כלכליים למימון הליך התקנת המסננים. לשם כך אפשר לערוך מיפוי ממוקד של שחקנים בשדה הפילנתרופי והציבורי שאולי יהיו מעוניינים לתרום לנושא, כגון קרנות ומשרדי ממשלה, ולחפש שותף שיהיה מוכן לתרום לכך מכספו.

נספח ב: עצות לניהול תהליכי מיפוי

תהליך מיפוי יכול לקרות בשלבים שונים של תהליך העבודה, ויכול להיעשות על ידי ארגון אחד כמו גם על ידי קבוצה או כמה שחקנים הפועלים ברשת. בשלבים ראשונים של כניסה לשדה פעולה חדש מטרת המיפוי היא קבלת אוריינטציה כללית של שדה הפעולה ושל רשת השחקנים. כפי שתואר בחלקים הקודמים, זהו שלב ראשוני שמאופיין בחקירה פעילה שבה אנו חוקרים את השדה (באמצעות חיפוש אינטרנטי, ראיונות עם גורמים שונים או פעולות קצרות טווח) ולומדים תוך כדי על השחקנים ועל הצרכים והאינטרסים שלהם, כמו גם על היחסים ביניהם.

לאחר יצירת המיפוי הראשוני אפשר לעדכנו בהתאם לשינויים בשדה ולמידע חדש שנאסף. רשתות חברתיות הן מטבען דינמיות ומשתנות כל הזמן: קבוצות חדשות מתארגנות, יחסים חדשים נרקמים או יחסים ישנים מתנתקים, והתרחשויות ואירועים יוצרים שינוי בכללי המשחק. חשוב להיות ערים גם לשינויים אלה ולהבין: מה בעצם קרה? מי נכנס לזירה ומדוע? אילו שחקנים נוספים מעורבים ומי מהם יכול לעזור? האם אנחנו מזהים שינוי ביחסים בתוך הרשת? האם חל שינוי במטרות או באינטרסים של השחקנים השונים? חשוב לזכור שאינטרסים של ארגונים ואנשים יכולים להשתנות לאחר פעילות משותפת. מעבר לכך, גם המטרה המרכזית שאנו מגדירים וממפים סביבה יכולה להשתנות ולהתחדד בעקבות המיפוי, להפוך לקונקרטית ומעשית יותר (למשל גיוס כסף להתקנת המסננים) או לחלופין למערכתית ורחבה (למשל שינוי במדיניות הסביבתית).

מיפוי ניהולי ומיפוי קבוצתי

את המיפוי אפשר לערוך לבד, בקבוצה קטנה של מובילים או בקבוצה רחבה של שותפים לדרך. מיפוי הנעשה על ידי מנהל או על ידי קבוצת מנהיגות מסייע לפתח חשיבה אסטרטגית על מבנה הרשת ולנסח מהלכים עתידיים. לעומת זאת, למיפוי הנערך בקבוצה יש ערך גם בגיבוש הקבוצה וביצירת תמונה אסטרטגית משותפת לגורמים השונים. מיפוי קבוצתי מאפשר לארגן את הידע שמחזיקים אנשים שונים לכדי מפה אחת, ובכך הופך את המפה למעודכנת ועשירה יותר. מעבר לכך, מיפוי בקבוצה יכול למקד קבוצות וליצור תיאום בין פעולות מרובות ברשת, שהן "נחלים הזורמים לאותו ים" ומשרתות את אותה מטרה.

למרות יתרונותיו הרבים חשוב לזכור כי תהליך המיפוי הקבוצתי עשוי גם להיות מורכב ומציף, משני טעמים: מבחינה מנטלית, מיפוי מציף מידע רב, לעתים מידע סותר, בעיקר אם הוא נערך בקבוצה; מבחינה רגשית, מיפוי קבוצתי עשוי לחשוף מידע רגיש על החברים ברשת, ועל כן הוא דורש מידה מסוימת של פתיחות ואמון בין החברים. לאור זאת מומלץ להיעזר במנחה מקצועי בעת עריכת המיפוי. להלן כמה קווים מנחים למיפוי מסוג זה:

- את המיפוי רצוי לערוך בקרב משתתפים שמכירים זה את זה ושנמצאים כבר בתוך תהליך עבודה משותף עם מטרות ואינטרסים משותפים ברורים. המיפוי יכול לסייע לקבוצה בחידוד האינטרסים והמטרות המשותפות אך חייב להיות בסיס שמוסכם בקבוצה לפני כן.
- על איש המקצוע המלווה את המיפוי להגדיר מראש מהם הקריטריונים שממפים. במסגרת זו עליו להביא בחשבון סוגיות רגישות (למשל, שאלה כמו מידת המרכזיות של שחקן עשויה להיות רגישה עבור שחקנים מסוימים בתוך קבוצה) או אינפורמציה שידוע שחברים בקבוצה אינם מעוניינים לחשוף במסגרת ההנחיה של המיפוי.
- אפשר למקד את המיפוי בשאלות מפתח שלא יעוררו סוגיות רגישות אשר אותם חברים בקבוצה אינם מעוניינים לחשוף לאחרים. מעבר למיפוי הקבוצתי, אפשר להמליץ לארגונים ששותפים למיפוי הרחב לערוך מיפוי "פנימי" שלהם (מחוץ למסגרת הקבוצה), שבו הם

מתייחסים למידע רחב יותר מזה שמתייחסים אליו בהקשר הקבוצתי.

- מיפוי משותף עשוי לעורר פערים וחילוקי דעות בקבוצה, למשל בנוגע לשחקנים מסוימים והמיקום שלהם או בנוגע לאינטרסים של שחקנים שונים ברשת. כאשר מתעוררים חילוקי דעות סביב שחקנים או אינטרסים רצוי להתייחס אליהם כאל ריבוי קולות ודעות. מאחר שהמציאות החברתית היא מורכבת ורבת פנים, עלינו להניח שכל המידע הנמצא בקבוצה הוא משמעותי ושכל אחד מהשחקנים יכול לחשוף חלקים אחרים של התמונה. לכן, נמליץ שלא לוותר על אינפורמציה או לנסות להגיע לקונצנזוס, אלא לנסות ללמוד יחד עם הקבוצה: מה לומדים מהמחלוקת? האם מהמחלוקת עולה אינפורמציה חשובה הנוגעת לשחקן מסוים? אולי שותפים שונים רואים פנים אחרות של אותו שחקן? יש לנסות ולהפוך את המחלוקת מאיום למשאב שיעשיר את המפה.
- המפה הנבנית משקפת הערכת מצב הנכונה לרגע מסוים, על כן טוב לחזור אל המפה הנבנית בקבוצה מדי פעם להערכת מצב מחודשת.