

# השתתפות 'מומחים' ומומחיות מניסיון' בתהליכי קולקטיב אימפקט תשתית מושגית ועקרונות פעולה ראשוניים

אוקטובר 2022

מסמך זה נכתב במהלך השנים 2021-2022 במסגרת עבודתו של ארגון 'שיתופים', המהווה בעת הזו ארגון השדרה של שלוש יוזמות קולקטיב אימפקט, הפועלות בשלוש זירות חברתיות שונות: יוזמת TOP15 להרחבת מגל המצוינות בתחום החינוך המדעי-טכנולוגי, יוזמת קווים אדומים – השותפות למניעת אלימות בזוגיות, ו-היוזמה לצמצום הבדידות ושיפור איכות החיים בזיקנה.

## על מה ולמה? רקע קצר והקשר

'קולקטיב אימפקט' היא גישה ומסגרת פעולה לפתרון בעיות חברתיות מורכבות באמצעות התארגנות משותפת רב-מגזרית. נקודת המוצא טמונה בהבנה שלצורך פתרון הבעיה נדרשת הסכמה, מחויבות, פעולה מתואמת ומדידה משותפת של שחקנים ממגזרים שונים, תוך שימוש במרחב משותף ומנגנונים מובנים של שיתופי פעולה.

מסמך זה בוחן את משמעות השתתפותם של 'מומחיות ומומחים מניסיון' (Experts by Experience) בתהליכי קולקטיב אימפקט, בעיקר ביחס לתרומה המשמעותית שהשתתפות שלהם יכולה להשיג לתהליך, ליוזמה, לשותפים בה ולמומחים עצמם. בהקשר זה, 'מומחים מניסיון' הם אנשים שהתנסו וחוו באופן ישיר את הסוגיה הדורשת שינוי ופתרון, וככאלה, הם מחזיקים בידע רלוונטי ויקר-ערך המבוסס על חוויות החיים שצברו, ידע שיכול לשמש תשתית ללמידה על מצבי חיים, על דרכי התמודדות, על הצלחות וגם על כישלונות.

יעוד המסמך הוא להניח תשתית ראשונית להמשך פיתוח הידע והעשייה ב'שיתופים'. ככזה, הוא מניח מסגרת מושגית קצרה ומספר עקרונות עבודה ראשוניים, חלקם מלווים בהצעות לשיטות עבודה מקובלות שישמשו בהקשרים אחרים, המתוארים גם הם בקצרה במסמך.

הדין המושגי הינו תיאורטי בעיקרו, והוא מעמיק בהבנת המשמעות של השתתפות 'מומחים מניסיון' במהלכים רב-מגזריים השואפים לחולל שינויים מערכתיים ברמה לאומית. ניסיונו מלמד כי יוזמות קולקטיב אימפקט מציבות שורה של אתגרים ודילמות ייחודיים ביחס לשילוב 'מומחים מניסיון'. אלו מחייבים, לתחשתנו, התבוננות נוספת על הידע הקיים לגבי השתתפות 'מומחים מניסיון', שממוקד לרוב בתהליכים ובזירות באוריינטציה טיפולית. מסמך זה הינו בבחינת הצעד הראשון שלנו בדרך לשם, כחלק מהלמידה הארגונית שלנו את הנושא, ולקראת אימוץ והטמעה של התפיסה ביוזמות קולקטיב אימפקט ששיתופים משמש בהן כארגון שדרה.

גרסאות ראשונות של המסמך שימשו בשנה האחרונה את יוזמת 'קווים אדומים' שהחלה מיישמת בפועל את התפיסה הלכה למעשה, עם השתתפות של 'מומחים מניסיון' בקבוצות העבודה של היוזמה. בעתיד יפורסמו גם תוצרי ידע מפעילות זו, שנמצאת כאמור בעיצומה בימים אלו.

לאור כל זאת, המסמך מיועד בראש ובראשונה לצוותים המובילים את עבודת היוזמות בשיתופים, וכן לנשות ולאנשי מקצוע העוסקים בתהליכים משותפים כדוגמת קולקטיב אימפקט, המתמודדים עם סוגיות דומות, ובפרט עם אתגרים הכרוכים בהשתתפות של מומחיות ומומחים מניסיון בתהליכים כאלה.

כמסגרת פעולה, קולקטיב אימפקט מבוסס על שיתוף פעולה רב-מגזרי המחבר בעלי עניין שונים במטרה ליצור השפעה חברתית משותפת, חיובית ורחבה על סוגיות חברתיות מורכבות. כלומר, מצבים המתאפיינים בחוסר ודאות גבוה, בריבוי קונפליקטים חברתיים ובגורמים שתוצאות השילוב ביניהם אינן ידועות מראש ואינן ניתנות לניבוי. שילוב הזרועות הרב מגזרי נועד, בין היתר, לקדם פתרונות, תוך שהוא מפגיש סוגים שונים של ידע ומומחיות המגיעים ממקורות שונים בזירה, ומשלל נקודות מבט. יחד הם יוצרים תמונה מקיפה ומורכבת דיה של התופעה, מצע לחשיבה חדשה אודותיה והתגייסות רחבה ליישום מהלכים משמעותיים: התמונה המשותפת מתורגמת ביוזמות קולקטיב אימפקט לבנייה של סדר יום משותף, פעולה מתואמת ועבודה במסגרת מנגנונים שונים כמו ועדת היגוי, קבוצות עבודה וכן הלאה. יוזמות קולקטיב אימפקט יכולות לחולל שינוי משום שהן מקבצות שחקנים רבים ומציעות חשיבה חדשה על הבעיה החברתית ופתרונותיה. עצם המפגש בין בעלי עניין ממגזרים שונים מסייעת לכלל השותפים ביוזמה להיפתח לשינוי מחשבתי עמוק בתפיסה ובנקודת המבט הרגילה שלהם: בהבנת הצורך, קהלי היעד, הגורמים לבעיה וכן הלאה.

בנוסף לאתגר המצוי בעבודה הרב-מגזרית 'המקובלת' שמפגישה שלושה מגזרים – המגזר הציבורי, העסקי והחברתי, בשנים האחרונות הלכה והתחזקה בעולם ובישראל ההבנה שקיימים שחקנים נוספים שלא היו שותפים לתהליכים הרב-מגזריים, ושיש להם תפקיד ומקום בתהליכי שינוי רחבים מהסוג שיוזמות קולקטיב אימפקט מבקשות להניע. השחקנים החדשים יכולים לכלול, למשל, התארגנויות לא פורמליות על בסיס קהילתי, פעילים חברתיים, 'משפיענים' ויחידים שהם 'מומחים' ו/או מניסיון. יתרה מזאת, ארגונים חברתיים וציבוריים החלו להכיר בכך שיוזמות חברתיות בכלל וקולקטיב אימפקט בפרט, נפגעות כאשר הנמענים העיקריים של היוזמה, אינם לוקחים בה חלק? הכרה זו מבוססת על ערכים של הכלה, שותפות והרחבת נקודת המבט על בסיס equity אשר מאפיינים את זירות הפעולה של גישת קולקטיב אימפקט. השתתפות מומחים מניסיון תורמת לכל השותפים בתהליך, להרחבת והעמקת ההבנה של הנושא ובעיקר, כפי שנרחיב בהמשך המסמך, היא תורמת לרלוונטיות ולאיכות היישום העתידי שלו.

השתתפות 'מומחים מניסיון' מיישמת את הגישה המנוסחת בעקרון על פיו 'Nothing about us without us' (ובעברית: שום דבר עלינו לא יקרה בלעדיו). כעקרון מפתח במהלכי קולקטיב אימפקט, בכל שלבי החשיבה, התכנון והעשייה<sup>3</sup> מעבר לתרומה הישירה ליוזמת הקולקטיב, ליישום העיקרון יש גם משמעות חברתית ופוליטית עמוקה: ההשתתפות נותנת כוח וקול לבעלי ובעלות הידע מניסיון בזירות לאומיות המשפיעות על קבלת החלטות ועל עיצוב מדיניות.

## מי הם ה'מומחים והמומחיות מניסיון'?

מומחים ומומחיות מניסיון הם מי שהתנסו וחוו באופן ישיר את הסוגיה הדורשת שינוי, הנמצאת במוקד היוזמה החברתית. 'מומחים מניסיון' מחזיקים בידע רלוונטי ויקר-ערך, המבוסס על חוויות החיים שצברו – ידע מן החיים, ידע אינטימי שיכול לשמש כתשתית ללמידה על מצבי חיים, על דרכי התמודדות, על הצלחות ועל כישלונות. השתתפותם בתהליכי קולקטיב אימפקט נובעת גם מהעניין שיש להן ולהם להיות מעורבים בתהליך רחב של פיתוח שירותים, קבלת החלטות, ולהשמיע את קולם בזירה הציבורית.

בשנים האחרונות זוכה סוג ידע זה להכרה ומקבל מעמד בפיתוח פרקטיקות ביקורתיות ורלוונטיות בתחומי העשייה והמחקר של העבודה הסוציאלית, בריאות הנפש, החינוך והקרימינולוגיה. זאת מתוך ההבנה המתחזקת כי להגדרת ידע מן החיים כ'מומחיות', יש ערך כפול: הן מבחינת הרלוונטיות הגבוהה של התוכן המובא על ידי אותם מומחים מניסיון בגיבוש מענים ותוכניות התערבות, ולא פחות חשוב מכך – בהכרה כי מי שמחזיקים בידע הם שחקנים חברתיים חשובים. לדוגמאות מהעולם לעבודה מערכתית עם התפיסה בעולם ראו, למשל, את התוכנית הבריטית לנשוא מחוסרי דיוך, עם מתמודדי נפש, וכן פרויקט מחקרי שבחן את האפקטיביות של מעורבות מומחים מניסיון בפינלנד.

בעוד שרב-מגזריות היא מרכיב מפתח בגישת קולקטיב אימפקט, הצטרפות של 'מומחים מניסיון' ליוזמות קולקטיב אימפקט היא, לפחות לכאורה, מקרה חריג משום היותם יחידים ולא ארגונים השייכים לאחד משלושת המגזרים – המגזר הציבורי, העסקי או החברתי. מקרה אחר של השתתפות יחידים הוא המקרה של חוקרים וחוקרות שהם יחידים שאינם מייצגים באופן פורמלי מדיניות ארגונית אקדמית כזו או אחרת, אך כמו כל בעלי העניין האחרים בקולקטיב, יש להם שיוך ארגוני בהקשרו הם מביאים את הידע שלהם ליוזמה. לעומתם, בסיס הידע או המומחיות של 'מומחים מניסיון' אינו מוגדר באופן רשמי. הם עשויים להיות יחידים, או קבוצות או קהילות של אנשים החולקים ביניהם ניסיון דומה בהקשר של הבעיה איתה מעוניינים להתמודד. במסגרת הרשת הרחבה של היוזמה, 'מומחים מניסיון' יכולים על כן להיכלל ב'מגזר הקהילתי' בשני האופנים: כיחידים או כקבוצה, כלומר כקהילה או יחידת התייחסות קולקטיבית אחרת, שאינה בהכרח מאורגנת (וראו בעמוד הבא תרשים של מעגלי השותפים ביוזמות קולקטיב אימפקט).

## תרומת ההשתתפות של 'מומחים מניסיון' בתהליכי קולקטיב אימפקט

כמו בכל מהלך חדשני, השאלה הראשונה הנשאלת בנוגע לשילוב 'מומחים מניסיון', היא שאלת התכלית: מדוע צריך לקדם השתתפות של יחידים, שהם אינם נציגים של ארגון, בקולקטיב אימפקט, ומה המשמעות והתרומה הפוטנציאלית שיכולה להיות להם כמי שמגיעים 'מהשטח'?

באופן כללי, כיחידים שחוו את הבעיה בה המהלך עוסק באופנים הישירים ביותר הם מביאים איתם ניסיון סובייקטיבי רב ערך שרק הם יכולים להביא ידע, למרות שהם לא מחזיקים בתפקיד רשמי כלשהו. האתגר הוא לייצר הכרה בלגיטימיות וברלוונטיות של הניסיון הסובייקטיבי ולהכליל אותו במסגרת סוגי הידע של המהלך ושל היוזמה.

### מעגלי השותפים ביוזמת קולקטיב אימפקט<sup>4</sup>



באופן מפורט יותר, ניתן להצביע על לפחות חמש תרומות של ידע זה לטובת תהליך עבודה איכותי יותר, שאף יחולל אימפקט רחב וארוך טווח:

#### ידע בלתי אמצעי ייחודי התורם לרלוונטיות

ברמה הפרקטית, ידע 'מהשטח' תורם לדיוק מטרות היוזמה ולאסטרטגיות הפתרון – כבר משלב פרשנות הנתונים ועד לשלב ההערכה – בתהליכי הלמידה, בפורומים השונים העוסקים תכנון וקידום סדר היום ואף בפיתוח המענים ויישום. נקודת המבט שלהם מוסיפה לדיון ידע המבוסס על הכרת הבעיה מבפנים ומכאן גם רלוונטיות של מענים ואפשרויות טיפול בה.

#### ידע 'מקומי': הרחבת נקודת המבט

הזירה היומיומית, המקומית והקהילתית, היא מקור לידע מעשי ורלוונטי לדיון שקשה לגורמים ממסדיים להגיע אליו, בעיקר כשהם ממוקמים בזירה הארצית. הידע המגיע ממומחים מניסיון, שונה במובהק מידע ותוכניות התערבות לאומיות 'מלמעלה'. יתר על כן, ההתנסות הבלתי אמצעית והתובנות שנצברו על ידי חברי קהילות 'מומחים מניסיון', נבדלת אף מזו של נציגי המגזר השלישי, למשל, ארגונים קהילתיים או ארגוני סגור הפועלים בשם הקהילה. השתתפות של מומחים מניסיון מרחיבה את הייצוג של התופעה, ואת נקודת המבט השותפים בקולקטיב. הרחבת נקודת המבט הופכת את ה'מומחים מניסיון' לרלוונטיים בכל שלבי תהליך הקולקטיב ובמנגנונים השונים: שותפים להובלה, בתהליכי התכנון, בפיתוח מדדים וביצירה והטמעה של פתרונות.

#### נוכחות המעודדת חשיבה אחרת וטרנספורמציה תפיסתית

השתתפותם של 'מומחים מניסיון' בתהליכי שינוי והידע שהם מביאים, תורמים לתהליכי התבוננות רפלקטיבית ועיבוד בקרב כלל המשתתפים, לטובת שינוי תפיסתי, פיתוח פרספקטיבה חדשה וכיווני פעולה שהקולקטיב יכול לקדם. השפעה טרנספורמטיבית חיונית ליצירה של הסינרגיה שהשתתפות הרב מגזרית נועדו לחולל – הן מבחינת רוחב ועומק ההבנה של הבעיה והשלכותיה, והן לטובת גיבוש מהלכים חדשניים נדרשים. בין היתר, שיתוף 'מומחים מניסיון' תורם 'פנים' לתופעה שהקולקטיב עוסק בה, מונע סטריאוטיפים והיווצרות גבולות תפיסתיים נוקשים של 'אנחנו' מול 'הם' בין, למשל, ארגונים נותני שרות או רגולטורים לבין האוכלוסיות המעורבות בסוגיה. זאת ועוד, ההבנה הרחבה והמורכבת של המציאות יכולה לתרום לשינוי השיח הקשור לבעיה באופנים מודעים ורגישים יותר – בקרב השותפים, וכתוצאה מכך תתרחב גם אל האוכלוסייה הרחבה.

## פוטנציאל ומוטיבציה לשינוי חברתי

להשתתפות של 'מומחים מניסיון' יכולה להיות השפעה מרחבת על ההתנהגות – שלהם וגם של דומים להם, שלא משתתפים באופן ישיר בפעילות הקולקטיב, אבל יודעים על המעורבות ומוקירים את ההזדמנות הגלומה בהשמעת קול ייחודי זה. ההשתתפות במסגרות העבודה של היוזמה מזמינה את המומחים מניסיון לתפוס עצמם ברמה האישית, כבעלי ערך, שדעתם חשובה ובעלת יכולת השפעה. ברמה הקולקטיבית, כבעלי ענין, נשים ואנשים שסבלו מהתופעה החברתית בה עוסק הקולקטיב, ניצבים כבעלי דעה ואחריות וכיוצרי הפתרונות, ולא פי שפעמים רבות המציאות מציבה אותם בהקשר זה כמקבלי שירותים. מתן ערך שווה לידע שבו מחזיקים המומחים מניסיון יכול לגייס אותם לפעולה הן למסגרת היוזמה והן לטווח הארוך.

לקיחת חלק בתהליך רב משמעות והזדמנות להשפיע הן מקור להתעצמות ולמוטיבציה לפעול לשינוי חברתי מתוך מחויבות גבוהה יותר, תחושת אחריות משותפת לשינוי מציאות: שינוי עמדות רווחות, מדיניות ומענים קיימים.



### בניית אמון מחודש ביוזמה להורדת שיעורי העוני בקנדה

יוזמת [Vibrant Communities and the Hamilton Roundtable for Poverty Reduction](#) להורדת שיעורי העוני בקנדה החלה בעריכת שולחנות עגולים. רק בשלב מאוחר יחסית הוזמנו להשתתף בהם אנשים מהקהילה בעלי ניסיון אישי כאנשים החיים בעוני, מה שהוביל לכעס ולחוסר אמון ביוזמה. באתר היוזמה אפשר לקרוא על התהליך עד להשבת האמון של חברי הקהילה, שכיום מהווים כמחצית מהמשתתפים, ביתר הגורמים המשתתפים. במסגרת היוזמה הוקמו קבוצות עבודה בהשתתפות הקהילה ואנשים עם ניסיון בבעיה שאותה ביקשו לפתור. בנוסף, היוזמה גייסה אנשים שחיים בעוני ושלחה אותם לקורס מיומנויות הופעה בפני קהל, כדי שאופן השתתפותם בתהליכים השונים יקדם את שינוי תפיסת החיים בעוני בתוך הקהילה עצמה.

### דמוקרטיזציה של השיח והבעת מחויבות אזרחית

תהליכים המעודדים השתתפות של 'מומחים מניסיון' מובילים פעמים רבות להשתתפות של אנשים הנבדלים מנציגי המגזרים האחרים המאורגנים בקולקטיב מבחינת הרקע הכלכלי-חברתי שלהם, האינטרסים שלהם, מבחינת יכולת ההשפעה שלהם על התופעה, ומידת הנגישות שיש להם למשאבי ידע ופעולה. ההשתתפות השוויונית שלהם במנגנוני הקולקטיב וכתוצאה מכך השפעתם על תוצרי התהליך ויישומי מדיניות למיניהם, לצד אנשי מקצוע, מקבלי החלטות ואנשי אקדמיה, מהווה הצהרה והכרה במחויבות שיש כלפי האנשים שהבעיה נוגעת ישירות להם. ההשתתפות בתהליך היא מעשה ערכי המקדם את עקרון שוויון הזדמנויות, הבא לידי ביטוי בשיתופם של מי שבדרך כלל נעדרים מתהליכי קבלת החלטות וחלוקת המשאבים. הכללת 'מומחים מניסיון' ביוזמות קולקטיב אימפקט תורמת לדמוקרטיזציה של תהליכי שינוי על ידי נתינת מרחב להשמעת קולות, דעות ורעיונות, שאינם נשמעים בדרך כלל ישירות אלא רק בעקיפין, על ידי אנשי מקצוע ומחקר.

### אתגרים בהשתתפות מומחים מניסיון בתהליכי קולקטיב אימפקט

השתתפות 'מומחים מניסיון' כרוכה באתגרים פרקטיים רבים. למשל, נציגי הארגונים הבאים לפעילות הקולקטיב עושים זאת במסגרת תפקידם ועל חשבון זמן העבודה, באישור מנהליהם ובצמוד למשימות שלהם. המומחים מניסיון הם אנשים פרטיים שהשתתפותם אינה ממומנת על ידי ארגון כלשהו. כך גם עולות סוגיות לגבי קושי גם האיתור וגם הרתימה, דיוק אופן ההשתתפות וליווי נדרש, התאמה ועוד.

במסגרת המסמך המושגי הנוכחי, המיקוד הוא בשאלות הקשורות למפגש בין סוגים שונים של ידע(ים). חשיבות הפניית תשומת הלב לשאלת מעמד הידע נובעת בראש ובראשונה מתפיסת הקולקטיב כמרחב המפגיש בעלי ידע 'בגובה העיניים' על בסיס שותפות של כל המגזרים: לכולם ידע בעל ערך שתורם לתמונה הגדולה, לגיבוש החזון המשותף ולטובת התמודדות עם הבעיה המורכבת.

## יחסים חברתיים ותפיסות הדדיות ש'נכנסות לחדר'

תהליכי קולקטיב אימפקט מבוססים, כאמור, על ההבנה כי התשובות לבעיות חברתיות מצויות בהכללת מגוון פרספקטיבות ותפיסות. לכן, בתהליך המתקיים ללא ידע מניסיון חסרה הפרספקטיבה של אלו שאליהם השינוי מכוון. משמע, במקרים שבהם מומחים מניסיון (יחידים וקהילות) לא לוקחים חלק ביוזמה, קידום הפתרון המיטיב עלול להיפגע, אם בגלל חוסר ידיעה שלהם או בגלל אי-התאמה של המענים שפותרו למציאות שלהם. אי שיתופם עלול לפגוע גם בהתגייסות שלהם ביישום של מהלכים עתידיים.<sup>5</sup>

בתוך כך, תהליכי קולקטיב אימפקט המבוססים על רעיון השותפות המלאה הם מהלכים מורכבים, בין היתר משום שהם מציפים את קיומן של נקודות עיוורון והדדיות ומאתגרים יחסי כוח חברתיים והיררכיות החברתיות, למשל, בין משרדי ממשלה ורגולציה אחרת לבין אזרחים מן השורה, או בין ארגונים 'נותני שירות', שלעיתים תופסים עצמם כבעלי הידע והסמכות, לבין אלה שהיחס אליהם הוא כאל 'מקבלי השירות', שמצופים לקבל אותו כפי שהוא. לפיכך, קושי צפוי מצד בעלי העניין ומקבלי ההחלטות הוא לראות ב'מומחים מניסיון' שותפים שווים לחשיבה.<sup>6</sup> עלול להיווצר מצב שבו מומחים מניסיון יסומנו כ'אחרים': ככאלה המייצגים נקודת מבט אישית ולא מערכתית, ולכן לא יוגדרו כשותפים בעלי ידע רלוונטי או כבעלי תרומה ייחודית חשובה ויקרת-ערך לתהליך. מצד שני, 'מומחים מניסיון' עלולים להתקשות להשתחרר מהגדרות נוקשות וסטראוטיפיות של בעלי תפקידים מהמגזר הציבורי או ממגזרים חברתיים ועסקיים.

כדי להתמודד עם האתגר, חשוב לזהות נקודות עיוורון אישיות וארגוניות, להעלות מודעות של מובילי התהליך לקיומן של תפקידים חברתיים ויחסי כוח בין השותפים, ולהכיר בהן, ככאלה המשפיעות על היחסים ביוזמה ועל השותפות בתהליך.

### שאלות שחשוב לשאול:

- איך יוצרים הבנה בקרב כלל המשתתפים ובעלי העניין ביוזמה של מומחים מניסיון' יש מקום ותפקיד שווה, חשוב ואינטגרלי בהבנת הבעיה ובחיפוש הפתרון לה?
- כיצד רותמים את 'המומחים מניסיון' לתהליך ואילו תנאים נדרשים כדי לאפשר שותפות עמם?
- כיצד ניתן לשלב קבוצה/יחידים הבאים ממיקומים חברתיים שלא נכללו עד עכשיו ביוזמה? האם יש לשלבם במבנים הקיימים או להוסיף מבנה חדש ייעודי להם?
- כיצד נכון לערב בתהליך גם את נציגי הארגונים החברתיים וגם את המומחים מניסיון, באופן שיקלול עמדות וייצוג מרובה ויכיל את כל נקודות המבט?

## גישור על פערים והנגשת הידע האישי

הידע שמביאים אתם המומחים מניסיון, נרכש אגב התנסות יומיומית ומובא על ידם באופן בלתי-אמצעי. הקושי שעלול להתעורר נוצר משוני בשפה: ידע מעשי, יומיומי, יובא בדרך כלל כשהוא שזור בסיפור אישי ומנוסח בשפה שונה מהשפה המקובלת על גופי מחקר ומגזר ציבורי, שכוללת טרמינולוגיות ושפה משלהם. הידע היומיומי לא מגיע כשהוא מנוסח באופן שיטתי, הוא מתקיים בע"פ ולא התפרסם בכתובים או גובש במצגות עם לוגואים. השוני בין השפות מושפע מתפיסות רווחות שמדרגות סוגים שונים של ידע כנכונים ואיכותיים יותר מאחרים: שפה אישית נתפסת כ'רגשנית', נקודתית, לא מייצגת ולא מקצועית, ולכן כנחותה לעומת השפות ה'מקצועיות' של הגופים האחרים. לשם ההשוואה, השפה האקדמית, גם אם הידע בה מבוסס על 'מקרה בוחן' ייחודי, לרוב תיתפס כ'אובייקטיבית' וכבעלת ערך גבוה. כל אלה משקפים פערים והבדלים שדורשים גישור גם מבחינה שפתית וגם מבחינת המעמד שמייחסים לשפות השונות.

הקושי בהנגשה עלול להתעצם משום שלרוב הסיפור והשפה האישית יהיו של מיעוט בחדר, למול השפות האחרות שמביאים נציגי המגזרים האחרים. ושוב כדי לסבר את האוזן: ההקשר של הבדלי כוח ותפיסות חברתיות צף ועולה גם בהקבלה למקרה של המגזר העסקי המשתתף בקולקטיב, שגם הוא מביא שפה ותפיסות שונות משלו, אך הידע שלו לרוב לא נתקל בספקנות ו/או נתפס כ'פרטיקולרי' ו'לא מקצועי'. 'מומחים מניסיון' שיתקלו בהתייחסות מקטינה כזאת, בין אם מודעת ובין אם לא מודעת מצד שותפים אחרים, עלולים לחוות פגיעה וקיימת סכנה שהידע והתרומה שלו ייגנזו.

לכן, כדי לקדם את השותפות בתהליך ואת האפקטיביות של ידע אישי, יש להפוך אותו לידע מובנה, כדי שאפשר יהיה להשתמש בו, מעבר להקשר הספציפי של המומחה שמביא אותו. לשם כך, נדרשת ראשית רגישות וסבלנות מצד ארגון השדרה, המנחים והשותפים האחרים. חילוץ הידע מהחומרים שהמומחים מביאים איתם מחייב רצון להכיר את הבעיה ואפילו להתקרב אליה, בדרכים שעד כה לא היו נחלת השותפים – לא רק דרך מסמכים או דיווחים ומושגים כוללניים.

בנוסף, כדאי לאמץ שיטות הנחיה מגוונות, מותאמות סיטואציה ומודעות להקשרים החברתיים מהם מגיעים כל בעלי העניין – בין אם אלה המומחים עצמם ובין אם אלה נציגי מגזרים אחרים.

### שאלות שחשוב לשאול:

- כיצד הופכים ידע מקומי, סובייקטיבי וחוויתי לידע בעל תוקף ורלוונטי ואת מי מייצג ידע זה?
- כיצד המומחים מניסיון מוגדרים וכיצד הם מציגים עצמם?
- כיצד ניתן לעשות שימוש בסוג ידע זה מבלי לשעתק את יחסי הכוח המסורתיים, מוצהרים ושאינם מודעים? כיצד נימנע מפגיעה במקומם ובמעמדם של המומחים מניסיון?
- כיצד נבטיח הכרה בידע שהם מביאים, תוך הימנעות מניכוסו באופן לא מתואם?

## איך נעשה את זה? כמה שיטות עבודה

הצעד הראשון להבטחת השתתפות מיטבית הוא העמקת ההבנה והעלאת מודעות – תיאורטית, ערכית ופרקטית – בקרב ארגון השדרה והשותפים ביוזמה, ביחס לצורך לאמץ עקרונות ושיטות עבודה מותאמות. המתודולוגיות שיוצגו בהמשך מבוססות על השתתפות של 'מומחים מניסיון' בתהליכים שונים, בעולם ובארץ, שאינם תהליכי קולקטיב אימפקט, ועל כן גם הן נדרשות להתאמות נוספות – הן למנגנונים של הקולקטיב והן להקשר הישראלי.

הרציונל הבסיסי המשותף לכל המתודולוגיות המתוארות הוא יצירה של מרחב המעודד שותפות שוויונית בידע ולמידה הדדית והדיון העקרוני בעניינין מתמקד **בחילוץ והנגשה של ידע סמוי וחבוי**. יישום המתודולוגיות מחייב התאמה ופיתוח נוסף של שיטות עיבוד הידע לאוכלוסיות השונות ולסוגיות הנידונות. למשל, אם נתבונן ביוזמות הנוכחיות של שיתופים, ברור שיש להתאים את שיטות העבודה לתלמידי בתי ספר או מורים, לאנשים בגיל הזקנה ולבני משפחותיהם, וכמובן לנשים וגברים שחוו אלימות בזוגיות.

### יצירת אקלים ותנאים מכילים

אל מול ההיררכיות החברתיות, יש לפתח תרבות דיון ואקלים המטפח יחסים בין-אישיים, סובלנות, אמון וכבוד בין המשתתפים, תוך הכללת נקודות המבט השונות. למשל, גיבוש ורתימת השותפים ביוזמה, תוך בחינה מעמיקה של הצרכים השונים ומה נדרש לעשות כדי להבטיח שלכל בעלי העניין תהיה אפשרות מלאה להשתתף ולתרום לתהליך בשווה.<sup>7</sup> זהו אתגר המתייחס לכלל השותפים בקולקטיב אימפקט הנובע מעצם המעורבות והשתתפות של מגזרים שונים, ועדיין – האתגר גדול פי כמה כשמדובר בהשתתפות 'מומחים מניסיון' מכל הסיבות שתוארו למעלה.

**חשוב להדגיש:** על השותפים להימנע מלהפוך את המומחים מניסיון ל'אינפורמנטים' בלבד! השותפות אליה יש לכוון צריכה להיות שוות-ערך הן בתהליך ההשתתפות ובמקום המומחים מניסיון בתוכו, והן בתוכן הידע.



### הובלה תוך יצירת אקלים ותנאים מכילים

תהליכים דומים בעולם מראים שארגון השידרה המוביל את יוזמת הקולקטיב אימפקט המשלבת 'מומחים מניסיון' צריך להיות מסוגל להחזיק מרחב שבו יחידים וארגונים בעלי פרספקטיבות שונות מגיעים לעבוד במשותף (Schmitz, 2017). כדי לבנות במשותף סדר יום ומשמעות, וכדי להתמצא באי הודאות המאפיינת את התהליך, נדרשת מומחיות ומיומנות בבנייה של יחסי אמון בין המשתתפים, בהכללה ובתמיכה. צוות ארגון השדרה והמובילים של היוזמה צריכים לתת לגיטימציה לחששות של השותפים, ולקיים תהליכי הסברה מותאמים לכל מגזר ומיקומו ביחס לנושא. עליהם למקד תשומת לב ועבודת בהנגשה, תיאום ציפיות, העלאת מודעות בקרב כלל המשתתפים ביוזמה לקראת, ובמהלך המעורבות של 'מומחים מניסיון' במסגרות העבודה השונות של היוזמה. במילים אחרות, עליהם לתמוך באופן מקצועי בפיתוח מיומנויות שינוי לכלל השותפים (שם).

## מתודולוגיות מגוונות

שימוש במתודולוגיות מגוונות המאפשרות ואף מעודדות אופני ביטוי שונים, יתרמו לזיקוק הידע הגלום בניסיון החיים, ינגישו אותו ויתנו לו קול. פרקטיקות מבע מגוונות יאפשרו לקהלים שונים את השתתפותם, בעיקר למול מתודולוגיות השיח וההתדיינות המקובלות בתהליכי קולקטיב. חשוב לפעול להרחבת רפרטואר המתודולוגיות – הן המילוליות והן אומנותיות, התנהגותיות ופרפורמטיביות. מתודות מגוונות שבהן ניתן לעשות שימוש הן כלים מתודולוגיים של 'חשיבה עיצובית', שילוב של אמצעים ויזואליים ומיצגים: איור, מיצג, תיאטרון, עבודה בחומר ועוד.

פרקטיקות משלימות המגיעות בעולם הטיפולי עשויות להיות רלוונטיות בסוגיות רגשיות במיוחד.



### הלכה למעשה: מתודולוגיות מבע המאפשרות השתתפות

תנועת 'העולם הרביעי' באנגליה יזמה את מיזם הצילומים The Roles We Play שהתבסס על פרקטיקות משתפות. המיזם מציג את התפקידים המגוונים שיש לאנשים החיים בעוני בקרב משפחתם, קהילתם ובחברה בה הם חיים, תוך שהוא מאיר את התנסויותיהם, נותן תוקף להישגיהם ומאתגר את הגישות השליליות והסטיגמות שמופנות כלפי משפחות החיות בעוני ובהדרה. הסיפורים והתמונות מציגים את האנשים שחיים בעוני כפי שהם בחרו לספר את סיפורם, באופן ובמיקום שבו הם עיצבו שיוצג בו. הצילומים מאירים את המשתתפים כאנשים אקטיביים ומשמעותיים, הממלאים תפקידים שונים בזירות החיים המורכבות כגון פעילויות של תרומה לקהילה, חלומות, פעילויות פנאי ויכולות, כמו גם התמודדות עם קשיים ואכזבות.

## למידה מהצלחות

שיטת חילוף ידע זו פותחה<sup>8</sup> באופן כללי כדי לסייע לאנשי מקצוע לשפר את עבודתם לעתיד, אולם ניתן לעשות בה שימוש גם כדי לחלץ ידע מניסיון ולהנכיח אותו בזירת העשייה. המטרה העיקרית של מתודה זו היא הפיכת הידע שבו מחזיק הפרט לידע נגיש לאחרים ובר יישום כידע המכוון לפעולה (Actionable knowledge). הנחת המוצא היא כי גם כשמדובר בידע נסתר או חבוי, התבוננות שיטתית בו ובמרכיביו הופכת אותו לראוי ללמידה, בעל ערך ושימושי. המתודה כוללת התבוננות רפלקטיבית מובנית וממוקדת בניסיון של הפרט: תהליך פירוק של החוויה שלו ותרגום שלה לתובנות וכלים ב עשרה שלבים שונים של תיאור, בחינה והמשגה.<sup>9</sup> בסופו של התהליך תתגבש פרקטיקה התערבות מוצלחת יותר בשדה.<sup>10</sup>

## חוכמת המעשה

מתודולוגיה נוספת לחילוף ידע מניסיון<sup>11</sup> המשמשת בעיקר אנשי מקצוע כדי לגבש את הידע שרכשו לעצמם במהלך התנסות בשטח, לידע פרקטי וזמין היא 'חוכמת המעשה'. היא משלבת מקורות ידע שונים - ניסיון אישי, תיאוריות, אמונות שונות וממצאי מחקרים לגבי גורמים המביאים להצלחה.<sup>12</sup> מכיוון שחוכמת המעשה מכילה הן מרכיבים כמותיים והן מרכיבים איכותניים, היא מאפשרת לקשר בין ידע כמותני לבין התכנים של עבודת השדה. לאיסוף הידע, נשתמש בכלים שונים כגון: תיאור, תצפית, ריאיון ושאלון למילוי עצמי.<sup>13</sup>

שיטה זו נועדה גם היא לגבש גוף ידע משותף מתוך אינטגרציה של פרספקטיבות שונות של אנשים ושדות ידע – ידע מתוך החיים, ידע אקדמי, ידע מקצועי, ידע פוליטי, ידע תרבותי ועוד. סוגי ידע מגיעים בצורות מבע שונות – ובעיקר, תוך תשומת לב ממוקדת ליצירת תנאים שבהם אנשים שונים ובכלל זה אלה המגיעים ממוקמים שוליים מבחינה סוציו-אקונומית יוכלו לבטא את עצמם. השיטה פותחה על ידי חברי תנועת העולם הרביעי<sup>14</sup> כדי: "...ללכת מעבר להקשבה לניסיון החיים של אנשים... לפתח הבנה משותפת וגוף ידע אמיתי".<sup>15</sup> ההנחה העומדת בבסיס מתודולוגיה זו היא, שהיררכיות ידע דוחקות לשוליים ידע מניסיון שנצבר כתוצאה מחוויות החיים וממכלול ההקשרים בהם האדם פועל. כתוצאה מכך נוצרת הדרה כפולה של הידע ושל מי שנושאים אותו, של רצונותיהם ושל דעותיהם. אחד היתרונות המשמעותיים של מיזוג ידע הוא שהתהליך עצמו, בעצם קיומו, מהווה קטליזטור לתהליכים שונים נוספים שנובעים ממנו. כך למשל, דרכי הפעולה של מיזוג הידע מהוות הזדמנות למשתתפים לעבור חוויה משמעותית של שינוי מבחינה תפיסתית ורגשית. המתודה שהחלה את דרכה כפרקטיקה לפיתוח ידע בשדה, התפתחה לגישה מחקרית ולמודל שנמצא בשימוש בתהליכי קבלת החלטות.



### מיזוג ידע במסגרת תהליך פיתוח מדיניות למיגור עוני

The Hidden Dimension of Poverty הינו פרי מחקר שמטרתו הייתה לסייע לפיתוח מדיניות לאומית ובין-לאומית מותאמת ורגישה יותר למיגור העוני. הנחת המחקר הייתה כי מעבר לממד הכלכלי, לעוני יש ממדים אחרים ויש לחשוף אותם ואת הקשרים ביניהם כדי להגיע להבנה עמוקה ומדויקת יותר של התופעה. המחקר נערך בשש מדינות (בנגלדש, בוליביה, צרפת, טנזניה, בריטניה וארה"ב) באמצעות מתודת מיזוג ידע ועל ידי פנייה ישירה לאנשים שחווים עוני, לאנשי מקצוע העובדים איתם ולאקדמאים. בכל אחת מהמדינות פעלה קבוצת מחקר המורכבת מארבעה אנשים בעלי ניסיון חיים בעוני, שניים עד ארבעה אקדמאים ונותני שירותים למי שחיים בעוני, שני מתאמים וחוקר אחד. כל הקבוצות זכו לליווי של נציג תנועת העולם הרביעי, על מנת להבטיח השתתפות מלאה.

**בשלב הראשון** נאספו נתונים ומידע על עוני בכל מדינה נערכו מפגשים אשר ארכו יום או יומיים, והשתתפו בהם מאות אנשים. באמצעות מתודות לחילוץ ידע הגיעו המשתתפים להגדרות משותפות של מה הוא עוני ובאילו היבטים הוא בא לידי ביטוי.

**בשלב השני** נערכו בקבוצות המחקר שלוש סינתזות מקבילות של ההגדרות שהתגבשו בשלב הראשון. חברים מקבוצת המחקר שלהם ניסיון ישיר בעוני, אנשי המקצוע והאקדמאים למדו את המסקנות ויצרו בתהליך של מיזוג ידע רשימה של ממדי עוני, מאפייניהם של ממדים אלו ושאלות שיחדדו את הידע שגובש עד כה. בתום שלב זה, הוחזר הידע לקבוצות הרחבות ונציגי קבוצת המחקר המצומצמת נפגשו עם המשתתפים ושוחחו איתם על תוצרי התהליך.

**בשלב השלישי** של התהליך עבדו המשלחות משש המדינות בצורה משותפת במשך שבוע. הם ערכו השוואה בין מדינות בחצי הכדור הצפוני ובחצי הכדור הדרומי כדי לבדוק האם קיימים אלמנטים משותפים. הבדיקה העלתה כי למרות השוני הלאומי והתרבותי, רשימת הממדים התורמים לחיים בעוני ומושפעים מחוויית חיים זו הייתה דומה. בסופו של התהליך הציג הדוח המסכם תשעה ממדים והכרה בכך שהחוויה של חיים בעוני מושפעת מחמישה משתנים: זהות, תזמון ומשך זמן, מיקום, סביבה ומדיניות סביבתית ואמונות תרבותיות. תוכן הדוח המסכם מתבסס אם כן, על מפגש עם מאות אנשים שחיים בעוני, הקשבה להם ושילוב הידע שלהם בידע אקדמאי ומקצועי. התהליך כלל דיונים רבים שבהם הידע של הקבוצות נדון, אותגר והוערך. בתום התהליך כל קבוצת מחקר התבקשה לכתוב את תובנותיה וגם הדוחות הללו כונסו לתוצר המחקרי הסופי.



כמו ארגונים אחרים בארץ ובעולם, גם אצלנו בשיתופים מחלחלת ההבנה בדבר חשיבות שיתופם של 'מומחים מניסיון' בתהליכי קולקטיב אימפקט, כעקרון מרכזי שיסייע בגיבוש ויישום פתרונות מותאמים ונכונים לבעיות חברתיות מורכבות, וליצירת השפעה רחבה לטובת שינוי מערכת.

מסמך זה מציג תשתית מושגית וכללית להשתתפות של 'מומחים ומומחיות מניסיון' בתהליכי קולקטיב אימפקט, והוא נועד להיות בסיס להמשך למידה ופיתוח ידע בנושא. ככזה, הוא מפנה זרקור לחשיבות, לפוטנציאל ולערכים הגלומים בשיתוף אותנטי, עמוק ושוויוני; סוקר אתגרים אופייניים לתהליכים כאלה, מעלה שאלות לקראת התמודדות איתם, ומציג בקצרה מספר מתודולוגיות מתאימות לשם כך.

בשלב הבא בכוונתנו לשתף גם ביישומים של התפיסה המוצגת כאן, ובכלל זה הנחיות והמלצות שיגובשו בתהליך פיתוח ידע שישלב בין הספרות המתפתחת בעולם ובארץ בנושא, יחד עם תובנות שיעלו אצלנו מתוך העבודה במסגרת יוזמות הקולקטיב בשיתופים. תהליך פיתוח זה הוא חלק מתפיסת 'המו"פ המתהווה' בשיתופים שקושרת בין תיאוריה ופעולה מתוך הניסיון הנצבר. בשלב הראשון יתבסס פיתוח הידע היישומי על מקרה הבוחן של השתתפות 'מומחים מניסיון' ביוזמת "קווים אדומים" הפועלת לצמצום תופעת האלימות בזוגיות. נכון לעת הזאת, בעת כתיבת הדברים, 10 מומחים ומומחיות מניסיון משתתפים בחמש קבוצות עבודה של היוזמה, בליווי מקצועי של שני אנשי מקצוע מומחים בעולם התוכן ובתהליכים מסוג זה. בקרוב תוטמע התפיסה גם בשתי היוזמות האחרות שפועלות בנושא בדידות ואיכות חיים בזקנה, ובנושא מצוינות בחינוך המדעי טכנולוגי. בסיס הידע על שילוב מומחים ומומחיות מניסיון ביוזמות קולקטיב אימפקט, שחלקו מוצג במסמך זה, עתיד לשמש גם אותן כמובן.

ארגונים נוספים המעוניינים לאמץ את התפיסה ולהרחיב את היישום שלה ביוזמות קולקטיב אימפקט ובתהליכים רב-מגזריים רחבים נוספים, מוזמנים לעשות גם הם שימוש בדברים אלו, ולהצטרף אלינו להמשך חשיבה משותפת.

כתמיד, נשמח ונודה לכל תגובה ומחשבה על הדברים.

מוזמנות ומוזמנים לפנות אלינו לכתובת [yeda@sheatufim.org.il](mailto:yeda@sheatufim.org.il).

## הערות שוליים

<sup>1</sup> מכאן והלאה, לטובת נוחות הקריאה נבחרה צורת השימוש בלשון זכר אולם היא מתייחסת כמקובל לכל המגדרים.

<sup>2</sup> Brady et al. 2016 וראו גם במאמר 'הצבת שוויון הזדמנויות במרכז הקולקטיב אימפקט'

<sup>3</sup> שם.

<sup>4</sup> מקור התרשים: שיתופים

<sup>5</sup> רום ואח', 2015.

<sup>6</sup> Schmitz, 2017.

<sup>7</sup> Schmitz, 2017

<sup>8</sup> סידי, 2009.

<sup>9</sup> שם.

<sup>10</sup> ארגונים רבים משתמשים במתודת למידה מהצלחות כדי לבסס תהליכי למידה פנים ארגוניים. במתודה נעשה שימוש גם במקרים פרטניים של פעולה בשדה החברתי. כך למשל מתודה זו שימשה כבסיס לניסוח עקרונות הפעולה ומודל העבודה של החצר הנשית (סידי, 2009).

<sup>11</sup> זעירא, 2000.

<sup>12</sup> 1975 בתוך: זעירא, 2000.

<sup>13</sup> זעירא, 2000.

<sup>14</sup> שמר, 2017.

<sup>15</sup> ATD Fourth World, 2017

המרחב – מרחב השפעה יוצאי אתיפיה בישראל (אוחזר 23.11.2022)

זעירא, ע. (2000). חכמת המעשה כמקור ליצירת ידע אמפירי. חברה ורווחה, כ (3). עמ' 265-290. (אוחזר 23.11.2022).

סידי, מ. (2009) החצר הנשית – פרקטיקה פמיניסטית ביקורתית לעבודה עם נערות ביפו. חיבור לתזה, אוניברסיטת בן גוריון בנגב.

פרופר, ז. ואח', (2016). מרחב השפעה – מדריך יישומי. שיתופים. (אוחזר 13.11.2022).

קניה, ג'. ואחרים (2021). הצבת שוויון הזדמנויות במרכז גישת קולקטיב אימפקט. שיתופים. (אוחזר 23.11.2022).

רום, מ. ואח' (2015 א'). קולקטיב אימפקט - ארבע תובנות על התהליך והמתודולוגיה בעקבות יישום הגישה בישראל. שיתופים. (אוחזר 23.11.2022).

רזון, ש. (2022) תקשורת ישירה, עו"ס קהילתית, מנחת מרכזי עוצמה.

שמר, א. (2017). במשעולי השיתוף – סיפור למידה מאי/שיתוף אנשים שחיים בעוני. מידעו"ס, נובמבר (גיליון 84). עמ' 32-35. (אוחזר 23.11.2022).

ATD Fourth World. (NA). The Roles We Play (Retrieved 23.11.2022)

ATD Fourth World & University of Oxford (2019). The Hidden Dimension of Poverty (Retrieved 27.11.2022)

Brady, S. and Splansky J. (2016). Collective Impact Principles of Practice: Putting Collective Impact into Action. Collective Impact Forum (Retrieved 23.11.2022)

Community Engagement Toolkit. (2017). Collective Impact Forum and Leading Inside Out. (Retrieved 23.11.2022)

The Hamilton Roundtable for Poverty Reduction (Retrieved 23.11.2022)

Makhoul, A. and Weaver, L. (2009). Hamilton Roundtable for Poverty Reduction: Setting the Table for Change. The Caledon Institute of Social Policy (Retrieved 23.11.2022)

**מחקר, איסוף חומרים וכתובה: מירית סידי**

**עריכת תוכן ומבנה: יעל מעוז שי, ד"ר גילי ברוך**

**ליווי מקצועי והנחיה: ד"ר מיכל רום, מנהלת מחקר ופיתוח ידע, שיתופים**

תודה גדולה לכל מי שלקחו חלק בתהליך הלמידה של הנושא, והיו מעורבים בשלבי פיתוח התפיסה והמודל שלנו לשילוב מומחים ומומחיות מניסיון ביוזמות קולקטיב אימפקט, ובכלל זה גם שלבי היישום הראשונים שהחלו בשנת 2022 במסגרת יוזמת 'קווים אדומים': שני גלעדי, שחף מרחב הורביץ, זיו רז ויסמין רובין קופר.

חומרים נוספים על גישת קולקטיב אימפקט ויישומיה בארץ ובעולם ניתן למצוא בספריית הידע של שיתופים.

תגובות, שאלות, הארות והערות ניתן ורצוי לשלוח אלינו לכתובת: [yeda@sheatufim.org.il](mailto:yeda@sheatufim.org.il)