

כשמחקר ופעולה משלבים ידיים

לקראת מו"פ חברתי מקצועי

דצמבר 2022



תוכן עניינים

3	מבוא ומטרה
3	כיצד נולד המסמך שלפניך ולשם מה?
3	פיתוח ידע ומו"פ
6	מבנה המסמך
7	הגדרות יסוד, הקשר סוציו-היסטורי ותמונת מצב של המו"פ החברתי בישראל
8	הגדרות יסוד: מו"פ, מו"פ חברתי ומו"פ חברתי מקצועי
9	הקשר היסטורי-חברתי לעליית המו"פ החברתי
11	מו"פ חברתי בישראל
13	שלוש סוגיות מפתח בעולמות המו"פ החברתי
14	מתחים פנים ארגוניים בין מובילי המו"פ החברתי לבין גורמים אחרים בארגון
18	"דברים שרואים מכאן לא רואים משם" – משמעויות פוליטיות גלויות וסמויות של מו"פ חברתי
21	מתחים שכיחים בממשק העבודה עם האקדמיה
24	הצעה למתווה למו"פ חברתי מקצועי כמרחב אזרחי משותף
25	שתי זירות מאפשרות ומעודדות שת"פ וחדשנות
25	איך נמשיך מכאן?
27	חמישה צעדים פרקטיים להמשך
28	לסיכום



צוות הפיתוח

ד"ר גילי ברוך, מחקר וכתיבה ראשית
 ד"ר מיכל רום, מנהלת מחקר ופיתוח ידע, שיתופים
 שני גלעדי, עיצוב וליווי תהליכי מו"פ, שיתופים
 נעמה אשכנזי, מנהלת למידה וידע, יד הנדיב

עיצוב

עדי. עיצוב גרפי

מבוא ומטרה





כיצד נולד המסמך שלפניך ולשם מה?

מסמך זה נהגה ונכתב בשיח משותף שהתפתח בינו – **שיתופים יד הנדיב** – כשהבנו ששני הארגונים מקדמים במקביל תהליכי חשיבה בנושא מו"פ חברתי. העניין המשותף במו"פ חברתי דחף אותנו לשלב ידדים. להבנתנו, קידום תהליכי מו"פ בארגוני חברה אזרחית הוא לא רק ביטוי לתופעה הולכת ומתרחבת, אלא מהלך מפתח לפיתוח מקצועיות התחום. הווה אומר: יש צורך בהפיכת תהליכי מו"פ למרכיב נוסף בתשתית הנדרשת מארגונים הפועלים בזירה החברתית, כמו תשתיות ניהוליות, פיננסיות ותפעוליות אחרות.

המסמך מציג סיכום ביניים המשלב את הצגת המצב כפי שהוא בשטח כיום, יחד עם חשיבה מארגנת לטובת הנושא, כדי שישימש את כולנו באופן אסטרטגי בשני כיוונים. הראשון, פנימה, לטובת תהליכי המשך פיתוח העשייה הארגונית. השני, החוצה, כהזמנה פתוחה לארגונים נוספים במגזר החברתי-אזרחי להצטרף למסע המו"פ של המו"פ החברתי. במילים אחרות: אנו מזמינים ארגונים להמשיך עבודה משותפת על פיתוח התפיסה, עקרונות העבודה היישומים הרצויים שיכולים להיות למו"פ חברתי. מתוך כך, אין המסמך בבחינת מלאכה סדורה ובטח לא גמורה, אלא עצירה לצורך חשיבה והערכות נוספות.

לקריאת תקציר המסמך באנגלית, לחצו כאן.

פיתוח ידע ומו"פ

שני הארגונים רואים בפיתוח ידע נקודת מוצא אסטרטגית בהנעת תהליכים מעשיים בשטח.

שיתופים פועל מיומו הראשון מתוך תפיסה שרואה בידע תשתית הכרחית לפעולה חברתית ומנוע ליצירת שינוי והשפעה. תפיסת הידע כתשתית התפתחה לצד הנגשה מתמשכת של ידע מעשי לבניית יכולת של ארגוני חברה אזרחית. לאורך השנים מפתחים בשיתופים כלים ושיטות, מתוך הבנה שתהליך יצירת הידע פותח עבורנו מרחב לבניית כוח משותף.

תהליכי פיתוח ידע והפצה של הידע שפותח, מתרחשים בשיתופים בדגש על שני עקרונות פעולה עיקריים:

< פיתוח ידע יישומי חדשני ובעל ערך עבור אנשי המקצוע ב'שטח';

< פיתוח ידע המשלב תובנות מהעשייה בשטח עם תיאוריה וחיידושים מהעולם.

בשנים האחרונות שואף תחום מחקר ופיתוח ידע בשיתופים לפעול על פי מודל משולב, שעיקרו למידה ופיתוח ידע תוך הזנה מתמשכת והדדית בין מה שקורה בעולם 'שבחוץ' (מגמות וחיידושים בתחום השפעה חברתית משותפת ושינוי מערכתי), לבין מה שקורה 'בפנים' (תהליכים משותפים ויוזמות קולקטיב אימפקט שהארגון מפתח ומוביל). את הרציונל לפעולת התחום במודל זה ניתן להבין מהתרשים הבא:

נקודת המוצא

ידע ונתונים הם תשתית הכרחית לפעולה ומנוע לשינוי ולהשפעה

ייעוד שיתופים להיות "הבית לקולקטיב אימפקט בישראל"

ייעוד התחום



להכיר מקרוב את מה שנעשה ומתחדש בעולמות הקולקטיב אימפקט

מעקב אחר התפתחויות בתיאוריה ובעשייה

זיהוי מגמות בולטות בשדה

הנגשת עיקרי הידע לצוות שיתופים ולבעלי עניין נוספים



לפתח ידע יישומי חדשני ובעל ערך לארגון ולמשימותיו

משלב תיאוריה עם תובנות מהשטח

מאפשר למידה מתמשכת

משכלל את דרכי הפעולה של הארגון



ייעודו של תחום המחקר ופיתוח הידע בשיתופים מצוי בלמידה מתמשכת לטובת המשגה, מידול ופיתוח כלים מתוך העשייה של היוזמות המנוהלות בשיתופים ועבורן. אולם פיתוח הידע צריך להיעשות לא רק עבור היוזמות, אלא גם עבור בעלי עניין נוספים שאינם מצויים בצוותי העבודה של שיתופים או ברשת השותפים של כל יוזמת קולקטיב אימפקט, וזאת מתוך שאיפה (א) לייצר סינרגיה בידע של היוזמות השונות, אחת עבור השנייה, ו- (ב) להנחיל את הידע והתפיסות של הארגון גם לקהלי יעד חדשים (למשל בעזרת הסטודיו). כל זאת, כדי להרחיב ולטפח את זירת הפעולה המשותפת בישראל, ולשמש 'בית לקולקטיב אימפקט' בישראל.

תהליך הלמידה בנושא המו"פ החברתי התחיל בסוף 2020, ותכליתו הייתה להבין אילו תפקידים ותצורות יש למו"פ בארגונים חברתיים, מהם מנגנוני המו"פ שיכולים להיות רלוונטיים עבורנו, ואילו תוצרים יכול המו"פ החברתי להניב. בתהליך זה סייעה ד"ר צביה אלגלי, מומחית לחדשנות בארגונים חברתיים, והוא כלל שלושה ערוצים עיקריים של איסוף מידע: 16 ראיונות עם בעלי תפקיד בתחומי המו"פ בארגונים חברתיים דומים בישראל, עם יועצים עצמאיים ועם חברות צוות שיתופים (ראו רשימת מראיינים/ות בהמשך); סקירה מקוונת על חמישה ארגונים אמריקאים העוסקים בשינוי חברתי וזוהו כמשיקים לעולמות התוכן של שיתופים: **FSG, Tamarack, Intersector, Involve, PlatformC**; למידה **ממחקר עדכני שבחן מו"פ בארגונים חברתיים** שהובילה אוניברסיטת מק ג'יל בקנדה בשיתוף ארגון Tamarack.

במסגרת תהליך הלמידה זה, הלכה והתגבשה בשיתופים התפיסה והמושג של 'מו"פ מתהווה', שמשמעותו כפולה. אחת: מחקר ופיתוח ידע שנוצרים מתוך הפעולה שבשגרה, בשוטף, ולא באופן מובחן או נפרד מתוך העשייה וציר הפעולה המרכזי של הארגון. ושתיים: המו"פ כמרכיב שמבוסס על הזנה הדדית ומתמשכת בין ידע תיאורטי ובין השטח. עקרונותיו של המו"פ המתהווה התעצבו בין השאר בסיועו של גדי ברייר, יועץ ארגוני מומחה לחדשנות בארגונים, שליווה אותנו בתהליך, והם מפותחים הלאה גם במסמך זה וגם בעבודה הפנים-ארגונית של שיתופים לגיבוש אסטרטגיית מו"פ בתחום הקולקטיב אימפקט.

ביד הנדיב התקיים תהליך למידה פנימי, במסגרתו נבחן הצורך והמשמעות של מו"פ חברתי בשני מישורים: חידוד ודיוק של המו"פ החברתי כמסגרת לפיתוח ידע (למשל, במסגרת **תוכנית השקפה, אבני ראשה** וככל שניתן בתוכניות נוספות שהקרו מקדמת); ובמישור שני – לטובת חשיבה רחבה על התרומה הפוטנציאלית שיכולה להיות למו"פ חברתי בהשוואה ובהשראה של מו"פ בעולם התעשייה המתקדמת. השאלה המעסיקה את הקרן מתייחסת למקום ולתפקיד של המו"פ באסטרטגיה לשינוי חברתי: מהן המטרות של מו"פ חברתי ומי צריך להיות הגורם המוביל אותה. בהמשך, חלק מהשאלות הפרקטיות שיעצבו את מודל המו"פ החברתי המקצועי יצטרכו להתייחס לשאלות כמו: כיצד מגשרים בין הקצב השונה של עולם המחקר לעומת העולם החברתי? כיצד משלבים ידע העולה מהשטח, למשל מאנשי מקצוע בתחום החינוך, ושל הקהילות איתן אנחנו עובדים, עם הידע האקדמי? איזה מו"פ מתאים בשלב ההתרחבות (scaling up)? ושאלות נוספות.

הנושא נחקר במסגרת מעבדת למידה פנימית בארגון והתקיימו שורת ראיונות עם אנשי מקצוע בתחום. **שאלת המפתח הייתה:** כיצד אפשר לתרגם ידע מדעי ומחקרי לפרקטיקה מקצועית, לטובת פיתוח מענים איכותיים, מחוללי השפעה, יעילים ומועילים יותר?

אחד המוקדים שהעמקנו בו בתהליך הלמידה הפנים ארגוני ביד הנדיב הוא הממשק בין האקדמיה לבין העשייה החברתית בשטח. האקדמיה נתפסת כגורם ייצור הידע המסורתי בו נערכים מחקרים, ועל בסיס תוצאותיהם מפתחים מענים חדשניים. תהליך הלמידה האיר מציאות מו"פית מורכבת יותר ממה שנדמה היה – תהליך פשוט וליניארי שבו מועברים תוצרי מחקר אקדמי לשטח. מורכבויות נוספות עולות גם כשמסתכלים על האפשרות להעתיק את מודל המו"פ מהעולם העסקי/תעשייתי למציאות המורכבת בה הקרו וארגונים שותפים לה פועלים, למשל, מתחים העולים בין התהליך המחקרי והידע שפותח על בסיס לבין ההתרחשות בחיים האמיתיים.



לסיכום המבוא, מספר מגמות רחבות שיתוארו בהמשך מציפות להבנתנו את הצורך לקדם מו"פ חברתי, ואף מטילות ייעוד חדש וגם אחריות על ארגוני חברה אזרחית לעשות זאת כתחום פעולה מובחן וחשוב. לאור זאת, ובהינתן תמונת המצב שעלתה מהלמידה שעשינו, המסמך הזה איפשר לנו להתמקד בשלב זה בשלוש מטרות שנראו לנו רלוונטיות ובעלות ערך הן עבורנו והן עבור השדה החברתי בישראל:

1. לעצור עצירה אסטרטגית לטובת חשיבה והיערכות ארגונית לשני הארגונים השותפים בתהליך.
2. לנסח 'טיוטה טובה' של ההבנות שגיבשנו עד כה, לטובת שותפים מקצועיים בזירת העשייה החברתית שירצו אולי להצטרף למסע;
3. לבנות תשתית 'למצפן' שיווון את המשך הלמידה והיישום בהתאם לעקרונות המוצעים של מו"פ חברתי מקצועי, שיתוארו בהרחבה במסמך.

החיבור בין שני הארגונים הוא הזדמנות עבורנו בשיתופים וביד הנדיב, ועבור שותפים נוספים מהחברה האזרחית, לפתח ולקדם מו"פ חברתי. תהליך הפיתוח המשותף מהווה בעצמו יישום של תפיסת המו"פ החברתי המקצועי שאנו מציגות כאן, במסמך: תהליך שכלל מיפוי חומרים, למידה משותפת וניתוח, גיבוש תובנות ויצירה של מודל עבודה חדש. ההזמנה שאנחנו שמחות להניח לפניכן ולפניכם היא להצטרף למו"פ של המו"פ החברתי, לשתף בידע, להמשיג ולנסח עקרונות ההופכים מו"פ לחברתי ואף למקצועי.

לאור המטרות שהגדרנו, המסמך מורכב משלושה פרקים שקשורים ביניהם:

- < **הפרק הראשון** מניח תשתית ומסגרת משותפת לדיון והוא כולל הגדרות יסוד, הקשר סוציו-היסטורי קצר ומיפוי ראשוני של ארגוני חברה אזרחית המבצעים מו"פ חברתי.
- < **בפרק השני** העמקנו בשלוש סוגיות מפתח המעסיקות אותנו וארגונים רבים נוספים. בכל סוגיה מוצגים עקרונות עבודה, רעיונות כיצד ניתן ליישם את העיקרון, ושיתוף בהתנסויות שלנו ביישום.
- < **הפרק השלישי** משרטט בקווים ראשוניים הצעה לזירה רב-ארגונית בה נוכל לדון בכל הטוב הזה, להמשיך את הדיון ואת הפיתוחים של הסוגיות המוצגות במסמך ואחרות נוספות. לשם כך תמצאו בו הצעה לשני נושאים לדיון משותף, וחמישה צעדים פרקטיים להתנעת התהליך.

כאן המקום להביע את תודתנו לקולגות וארגונים ששיתפו אותנו מניסיונם ומחשבותיהם: ראשית לצוותים המקצועיים של יד הנדיב ושיתופים שהקדישו זמן ותשומת לב בשיתוף רשמיהם בנושא. שנית, שיתופים מודה לשותפים והקולגות שהקצו מזמנם ושיתפו אותנו בנקודת מבטם בנושא (מופיעים לפי סדר א'-ב' של שמות משפחה): **מאיה בוזו שוורץ** - מנהלת יחידת בוגרי ובוגרות מנדל, **עמרי בורל** - מנכ"לית שותפה tech for good, **הילה גנור-שינדל** - מנהלת מרכז הידע במעוז, **יותם הכהן** - מנכ"ל דואלוג, **עמרי זגן** - מנהל מחקר ופיתוח בקרן רש"י, **ד"ר חנן כהן** - מנהל מחקר ואסטרטגיה במרכז הידע של מעוז, **נטע כץ** - מחלקת אסטרטגיה בסוכנות היהודית, **דפנה ליכטיץ** - מנכ"לית תפוח, **ד"ר נועה מורג** - מנהלת מרכז החדשנות במרכז הבינתחומי, **דני עבודי** - מנהל מרכז ק.מ.ה במכללת אורנים, **ערן רביב** - מנכ"ל קמפוס IL בישראל דיגיטלית, **אורטל שמלץ** - מנכ"לית אורטל ניהול ידע ופיתוח הדרכה. יד הנדיב מוקיר תודה ל**ד"ר ערן בוכלצב** - מנהל מרכז הידע והפיתוח באג'יק, **ד"ר אבי גולן** - מכון דוידסון לחינוך מדעי, מכון וייצמן, ול**פרופ' אדם לפסטיין** - ראש המחלקה לחינוך באוני' בן גוריון. תודה מעומק הלב גם ל**ד"ר צביה אלגלי** ול**גדי ברייר** על תרומתם לתהליך החשיבה והפיתוח בשיתופים.



באיחולי קריאה פורייה ובתקווה להמשך פיתוח הנושא יחד,

צוות הפיתוח



הגדרות יסוד,
הקשר
סוציו-היסטורי
ותמונת מצב
של המו"פ
החברתי
בישראל



הגדרות יסוד: מו"פ, מו"פ חברתי ומו"פ חברתי מקצועי

באופן כללי, למושג מו"פ חברתי יש הגדרות שונות בספרות, ושחקנים שונים בשטח מבינים אותו ומיישמים אותו באופנים שונים. פירוט הגדרות ניתן למצוא, למשל, בסיכום מחקר רחב-היקף שכלל מיפוי ופיתוח ידע בנושא מו"פ חברתי, שנערך בקנדה על ידי אוניברסיטת מק'גיל ושותפים¹. השורה התחתונה של סיכום זה היא שמו"פ חברתי אינו זהה במלואו למו"פ הקלאסי שמקורו בעולמות התעשייה או האקדמיה. אף שכל המו"פים נועדו לשכלל עבודה קיימת, לטייב אותה, לייצר הבנה חדשה של המציאות/ידע/טכנולוגיה ובאמצעותם להשפיע על ו/או לפתור בעיה, קיימים הבדלים בין מו"פ תעשייתי או מו"פ אקדמי לבין מו"פ חברתי. כך למשל, בשונה מהמו"פ התעשייתי, המו"פ החברתי לא נועד להשיא רווח כספי, ובשונה מהמו"פ האקדמי המסורתי, תוצריו נדרשים להיות יישומיים ככל הניתן.

בנקודת הזמן הנוכחית, אנו מזהות הזדמנות מעניינת לפתח את תחום המו"פ החברתי, על ידי הרחבה והגמשה של מושג המו"פ, השאלתו כמטבע לשון מוכרת ובה בעת – פיתוחו תוך התאמה לעולם החברתי, בעיקר של ארגוני החברה האזרחית. בחרנו לעשות זאת בעזרת המהלך הבא, שמציע הגדרה תלת-שלבית למושג מו"פ חברתי מקצועי, באמצעות סדרת הגדרות ראשוניות לכל אחת משלוש המילים שיוצרות אותו.

מו"פ = מחקר ופיתוח

באופן כללי, המושג מו"פ (R&D) מתייחס לשילוב של מחקר ופיתוח (Research and Development), ומוגדר לרוב כ"פעילות שיטתית ומדעית המיועדת ליצור ידע מדעי או טכנולוגי חדש ו/או לפתח יישום חדש של ידע זה" (ויקיפדיה). להבנתנו, המושג מו"פ משמש כיום כשם קוד לתהליכים שבמהותם מחברים בין ידע תיאורטי ותהליכי חשיבה ותכנון (Think) לבין עשייה בשטח (Do) כאשר תכלית המו"פ היא פתרון בעיות, הן ביחס לתהליך העבודה והן ביחס לתוצר. בתוך כך, מרכיב המחקר כרוך בהתבוננות ובאיסוף של ידע ונתונים, תוך כדי יצירת הבנות חדשות לגבי הידע שנאסף. מחקר בהקשר זה יכול גם למידה פנים-ארגונית וכן ארגון, עיבוד וגיבוש ידע קיים, כלומר לא רק מחקר במובן הקלאסי של המילה. מרכיב הפיתוח לעומת זאת, כרוך בהפיכת ההבנות שנוצרו במחקר באשר הוא, לכדי מתודולוגיה סדורה, שבתורה תהפוך גם היא לידע חדש.

מו"פ חברתי

על כניו, תהליך של מו"פ חברתי הוא תהליך מעגלי באופיו שכולל את המרכיבים הטיפוסיים הבאים: למידה הכוללת מחקר ו/או מידענות בהיקף משמעותי ואף למידה ממודלים בארץ ובעולם; שלב של עיבוד הידע: חילוץ תובנות והמשה; ושלב שלישי בו מיושם הידע במציאות. תיתכן המשך למידה במהלך ובעקבות היישום על בסיס מה שמתפתח בשטח.

מו"פ הופך להיות חברתי כאשר מתקיימים בו אחד או יותר מהתנאים הבאים:

- < כאשר המחקר והיישום שלו מתבצעים בתחומים חברתיים מובהקים והם נועדו לפתור בעיות חברתיות כגון חינוך, פערים סוציו-אקונומיים, יחסים בין תרבותיים, הגירה, סביבה וכו'.
 - < כאשר הגוף החוקר הינו ארגון חברתי אחד או שת"פ של כמה ארגונים שחלקם או כולם חברתיים. ארגונים אלה יכולים להיות בעלי אופי שונה, למשל: ארגוני חברה אזרחית שכוללים בפעילותם מחקר יישומי, גופים הנותנים שירותים למגזר הראשון, או גופי ייעוץ (אקדמיים ופרטיים) שמפתחים ידע, תוכן ומתודולוגיות באוריינטציה חברתית (לדוגמא: מתודולוגיות של שיתוף ציבור).
 - < כאשר תהליך המו"פ מערב קבוצות חברתיות או מיועד להשפיע עליהן – למשל, כאשר הידע של קבוצה חברתית מסוימת נאסף מהם ומשמש תשתית לפיתוח, או שחברי הקבוצה הם אלה שיישמו מפירות המו"פ (לדוגמא: תוכניות טובות יותר לתעסוקה).
- כאשר אחד מהתנאים הללו מתקיים, ועל אחת כמה וכמה כאשר מהם מתקיימים יחד, נוצרת הלחמה של ידע ומעשה בתהליך שמהותו מו"פ חברתי. תוצריו יכולים להיות מגוונים וביניהם ניתן למצוא מודלים חדשים של פעולה, תיאוריות שינוי, מתודולוגיות ושיטות עבודה, שירותים חברתיים ותהליכי התערבות.



מו"פ חברתי מקצועי

מנקודת מבטנו, המורכבות והייחודיות של המו"פ החברתי נובעת מכך שהוא כולל בתוכו את האתגרים המובנים של העשייה החברתית, הקשורים בשאלות של ייצוג, ערכיות ואחריותיות. אתגרים אלו מצויים בטווח היחסים שבין תפקידו של הארגון כיצור ידע ומיישם ידע, לבין ה'שטח' כמושא המחקר והפעולה, ועוד נרחיב בסוגיות אלה בהמשך. בינתיים נאמר כי התשובה לאתגרים אלו טמונה להבנתנו, בין היתר, ביכולות של המו"פ החברתי להיות אפקטיבי, ישים, ערכי ואיכותי – ומכאן לתהליך המחולל השפעה ויוצר מציאות חדשה וטובה יותר, על פי הגדרת הארגון או הקהילה.

בעמודים הבאים נבקש להציע מסגרת רעיונית שכוללת תפיסה, הנחות עבודה ועקרונות מועדפים לפיתוח מו"פ חברתי שכזה. כל זאת מבלי להתיימר לכסות את כל מנעד התפיסות, העקרונות, או דגמי הפעולה והפרקטיקות הקיימות.

כאמור, אין במסמך זה הצעה למודל עבודה מזוקק אלא תשתית ראשונית לדיון, מצפן למו"פ חברתי המבוסס על הצטרבות הידע שנחשפנו אליו עד כה.

מהיכרות בלתי אמצעית עם השטח בישראל, נוכל להגיד שמסתמנת מגמה הולכת וגוברת של הטמעת פרקטיקות מו"פ בתהליכי העבודה של ארגונים אזרחיים. לצד גופי think-tanks שמחקר וכיתוח הם ליבת העשייה שלהם, יותר ויותר ארגונים כוללים בתהליכי עבודתם גם מחקר – כמותי, איכותני, בנצ'מרק ופרקטיקות אחרות של מידענות – כחלק מהפנייה שלהם לעשייה חדשנית. המושגים 'חדשנות' ו'יצירתיות' נפוצים בהקשר זה, כשבדרך כלל נוטים להבין את ה'יצירתיות' כיכולת לחשיבה היוצרת רעיונות גדולים ושונים מהרגיל, בעוד ש'חדשנות' היא ההוצאה שלהם לפועל.²

בין הסיבות להתעוררות מגמה זו ניתן למצוא את חוסר שביעות הרצון מההישגים ששיטות הפעולה הקיימות השיגו בשטח. תסכול זה הוביל גופים מקצועיים לחפש שיטות ומענים חדשים בעלי השפעה ממשית יותר. בישראל, למשל, ארגוני חברה אזרחית נכנסו יותר ויותר לתפקיד שהיה בעבר בתחום האחריות של המדינה, בכל הקשור לעיצוב מדיניות ולגיבוש תוכניות לאומיות בתחומי חברה ורווחה. במסגרת תהליכי ההפרטה עברו גם תהליכי המחקר והפיתוח משרדי הממשלה למיקור חוץ, וכיום הם מבוצעים (בהיקפים משתנים) על ידי משרדי ייעוץ אסטרטגי פרטיים.³ חשוב להבהיר שמגמת ההפרטה של המו"פ ברשות המדינה אינה מוחלטת ויש גופים מדינתיים המקדמים מו"פ, למשל: משרד החינוך במסגרת **אגף מחקר וכיתוח ניסויים ויוזמות** מעודד הטמעה של תרבות ופעילות מו"פית בכל רמות המערכת; בזירה המוניציפלית, משרד הפנים הקים בסיוע קרן בלומברג את 'הזירה' במטרה להטמיע מתודולוגיה ופרקטיקה מו"פית של מחקר, עיצוב שירות, פרוטוטיפינג – לטובת פתרון בעיות חברתיות במרחב העירוני (ראו את מודל העבודה של ה-i-teams בערים תל אביב, ירושלים, **באר שבע**).

מקור נוסף להופעת המו"פ החברתי מצוי בהשפעה של השיח העסקי על השיח החברתי והציבורי. יישום גדל והולך של מתודולוגיות רב מגזריות ברמה הלאומית והמקומית הוליד למידה והשפעה הדדית בין המגזרים השונים, שהובילו לאימוץ שיח ופרקטיקות מהמגזר העסקי לחברתי, ולהיפך.⁴

ברקע מצויים הקשרים היסטוריים-חברתיים רחבים, תהליכים עולמיים, אופנות חברתיות ואינטלקטואליות, דפוסי הקצאות משאבים וכן הלאה. התפתחות 'חברת הידע' (knowledge society) תרמה לעלייה בחשיבות הידע בקרב כלל בעלי העניין בעולם החברתי. ובמקביל, תהליכי גלובליזציה בכלל ושל הידע

הקשר היסטורי-חברתי לעליית המו"פ החברתי

[2] ראו למשל **בהקשר ארגוני**, Neil Anderson, Kristina Potočnik, Jing Zhou (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. **Journal of Management** 40 (5) 1297-1333.

או **בחינוך** Kampylis, P. & Berki, E. (2014). Nurturing creative thinking. International Academy of Education, UNESCO.

[3] ראו מחקרה של **רעות מרציאנו** על הפרטת המו"פ. התייחסות גם במאמר חשוב מאין כמוהו של **שאל אמסטרדמסקי ב 2013 בכתבה בעיתון כלכליסט**: "משרדי הממשלה כבר לא מקבלים החלטות בעצמם - חברות ייעוץ פרטיות נבחרות לאתר בעיות, להציע פתרונות ואז לפקח על היישום. כתוצאה מכך המשרדים מפתחים תלות גוברת בייעוץ החיצוני ויכולתם של הפקידים לגבש מדיניות ולהוציאה לפועל הולכת ומתנוונת. יכולת גיבוש המדיניות והתכנון האסטרטגי של משרדי הממשלה הולכת ומתנוונת בשנים האחרונות, משום שמשרדי הממשלה מפתחים תלות גוברת בחברות ייעוץ חיצוניות שעבודתן נוגעת לליבת הפעילות הממשלתית. מרכז קצת משונה שפרסם משרד הבריאות ב-25 בדצמבר הוא דוגמה מצוינת לכך - זה היה מרכז "מתן שירותי ייעוץ בתהליכי כתיבת מכרזים וההתקשרויות". משרד הבריאות בעצם הוציא מרכז לגוף חיצוני שיעץ לו כיצד לכתוב מכרזים. הוא הפריט את ההפרטה עצמה" (אמסטרדמסקי, **כלכליסט באינטרנט** 3.3.2015).



בפרט, תרמו לנדידה של רעיונות ותיאוריות במהירות יחסית ואימוץ שלהן בזירות מקומיות – הן של פיתוח ידע ומחקר והן של פעולה חברתית בשטח. כך למשל, העיסוק הגובר במו"פ חברתי בעולם דובר האנגלית משתקף בעליית רשתות מקצועיות כמו SIX רשת ארגונים וקהילת ארגוני המו"פ החברתי מיסודה של SIG בקנדה,⁵ שאף מקדמת קריאה לגיבוש מדיניות לאומית (קנדית) למימון מו"פ חברתי.⁶

במובן זה, אימוץ האסטרטגיה של מו"פ חברתי בארגונים היא שלב נוסף במערכת היחסים של מחקר ופעולה, שהתקיימה מאז ומעולם בתוך הקשר היסטורי ספציפי, שגם לו יש השפעה על יחסי הגומלין בין השניים. שהרי, עשייה חברתית מושפעת תמיד מזרמי חשיבה תיאורטיים שהתפתחו בתקופה מסוימת ועל רקע היסטורי מסוים. לדוגמא: תפיסות תיאורטיות שעמדו בבסיס הגדרת אוכלוסיות מסוימות כ'טעונות טיפוח' בעבר, הובילו לעיצוב כלים חינוכיים וטיפוליים מתאימים ל'בעיה', לכאורה;⁷ מתודולוגיות ייעוץ ארגוני מבוססות על תיאוריות שצמחו והתפתחו באקדמיה כגון חשיבה מערכתית, תיאוריות ארגוניות של מורכבות וכו'; גישות וכלים לפתרון קונפליקטים מבוססים כיום על מחקרי נרטיבים, ועוד.⁸ מעניין לציין, שלמרות שההשפעה של גופי הידע השונים על תהליכי העבודה בשטח היא עמוקה, לא תמיד פעילים וארגונים מודעים להקשרים החברתיים והפוליטיים, לכוחות ולגורמים העומדים מאחוריהם, לאינטרסים שלהם ולהשפעות שיש להם על העשייה.

את כל זאת אנו מניחות כאן משום שהבנת ההקשר ההיסטורי-חברתי, והכרה בהשפעתו על תהליכי מו"פ, חשובה כדי להבין את האחריות שארגונים לוקחים על עצמם בפיתוח מו"פ חברתי מקצועי. לידע שאנו מפתחים יש השלכות על האוכלוסיות והקהילות שאנחנו פועלים עבורן. ההנחות התיאורטיות שעומדות בבסיס המחקר ישפיעו על הסיכויים שלנו לפתור בעיות, או חמור מכך, עלולים להביא להחרפתן. משמעותה של ההבנה הזאת קריטית, משום שהיא מובילה אותנו לטעון כי לצד השאיפה לפתח כלים מקצועיים אפקטיביים, ארגונים העוסקים במו"פ חברתי צריכים לדעת להתמודד גם עם שאלות של אחריותיות (accountability), וזאת בשני מובנים לפחות: הן מול אוכלוסיות היעד, והן מול הגורם המממן – הציבורי ו/או הפילנתרופי.

- [4] Beck, T. E., Lengnick-Hall, C. A., Lengnick-Hall, M. L. (2008). Solutions out of context: Examining the transfer of business concepts to nonprofit organizations. **Nonprofit Management & Leadership**, 19, 153-171.
- [5] Florentine Maier, Michael Meyer, Martin Steinbereithner (2016). Nonprofit Organizations Becoming Business-Like: A Systematic Review. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, Vol 41(1).
- [6] Berkovitch, N., & Kemp, A. (2012). Between social movement organizations and social movement corporations: The commercialization of the global project of economic empowerment of women. *Confronting Global Gender Justice. Women's Lives, Human Rights*, London. Routledge
- [7] הרחבה על עבודה רב-מגזרית ניתן למצוא בפרסום שיתופיים '**פעולה משותפת רב מגזרית - מגמות מאפיינים ועקרונות פעולה**', ובספירת הידע של שיתופים תחת קטגוריית **רב מגזריות**.
- [8] **דין מעניין** בהשלכות שיש לפערים בהשקעות במו"פ בתחום התעשיות, הכלכלה לעומת השקעה במו"פ בתחומי חברה אצל ג'ף מלגאן, מנכ"ל **nesta** לשעבר. לטענתו, הזנחת המו"פ הקשור להיבטים אנושיים הוא הגורם העיקרי לפערים ב wellbeing בין חברות שונות וליכולת של חברות להתקדם בתחום החברתי.
- [9] דיון בהתפתחות ההיסטורית של מו"פ בתחום הרווחה והחברה לטובת קידום מדיניות ותקצוב התומך במו"פ על ידי המדינה (קנדה) **Develop and Deliver: Making the case for social R&D infrastructure** Sarah Schulman, May 2017
- [7] אבי שושנה, 2006. המצאתה של קטגוריה חברתית חדשה: מחוננים טעוני טיפוח, **תיאוריה וביקורת** 29 סתיו, עמ' 125 – 47 וגם: שלמה סבירסקי, 1990. **מחוז המסלולים הנפרדים**, הוצ' ברירות.
- [8] בנדיקט אנדרסון בספרו "**קהילות מדומיינות**" מראה כיצד המדינה המודרנית מפעילה מנגנוני מחקר, מיפוי ואיסוף נתונים כדי להשליט את שלטונה (1999). מישל פוקו קושר את הקשר ידע/כוח כשהוא מנתח כיצד קטגוריות רפואיות ומדיניות משמשות בעלי כוח כאסטרטגיה להטלת משמעת ומצד שני - להתנגדות (**לפקח ולהעניש: הולדת בית הסוהר; תולדות השיעון בעידן התבונה; הולדת הקליניקה: ארכיאולוגיה של המבט הרפואי** וכן הלאה).



מו"פ חברתי בישראל

למו"פ החברתי בישראל יש עבר. ארגונים חברתיים מלאו מאז ומתמיד תפקיד ביצירה של ידע חדש כדי שישמש לפתרון בעיות חברתיות, גם אם הפעילות הזאת לא הומשגה ומותגה בעבר כ'מו"פ'. ה'מפה הגדולה' של יצרני וספקי ידע בתהליכי מו"פ חברתי כוללת שורה ארוכה של בעלי ענין ושחקנים. חלקם פועלים בתוקף תפקידם הרשמי והמוצהר: אקדמיה, מכוני מחקר וארגוני think tanks, למשל, וחלקם מהווים מקור ידע חיוני וחשוב, גם אם הם לא תמיד מקבלים הכרה או ביטוי ככזה, כמו למשל קהילות ותושבים.

בין השחקנים המרכזיים בזירה זו כיום ניתן למצוא כמה טיפוסים מובחנים:

מו"פ סמי-ממשלתי



גופים המפתחים מתודולוגיות עבודה עבור המגזר הציבורי (בעיקר עבור משרדי ממשלה) כמו למשל ארגון ג'וינט-ישראל. הג'וינט על שלוחותיו השונות, תופס עצמו באופן מסורתי גוף המו"פ עבור הממשלה⁹ בתחום שירותי חברה ורווחה, למרות שהוא אינו חלק ממנה.

מו"פ לשינוי חברתי



ארגוני שינוי חברתי וסנגור העוסקים במחקר ופיתוח ידע כאסטרטגיה לשינוי חברתי בעיקר בתחומים צדק חברתי, צדק חלוקתי, הכרה וייצוג. כך למשל, ארגוני סנגור בתחום התכנון מקדמים סקרים ומחקרי פעולה כדי לפתח מתודות תכנון המייצגות אוכלוסיות מודרות (במקום); ארגוני ניטור (מוניטורינג) מקדמים פיתוח טכנולוגיות להנגשת מידע לאזרחים (כל זכות, הסדנא לידע ציבורי, **המרכז להעצמת האזרח, האגודה לצדק חלוקתי, ושיתל-הקרן החדשה**¹⁰). ארגוני שינוי חברתי העושים מו"פ מתמקדים לרוב בייצור ידע (מחקר ופעולה) בעיקר מנקודות מבט שלא נחקרו, באמצעות איסוף קולות שלא הושמעו (או הושקו), וייצור של ידע וחומרים אחרים שמאתגרים את מקבלי ההחלטות. לעיתים קרובות, ארגונים אלה מאתגרים גם את מוסדות המחקר הרגילים, התלויים בתקציבי מחקר של רשויות המדינה וסדר היום שלהן. מעניין לראות שהקרנות הגרמניות הפועלות בארץ לקידום סדר יום סוציאלי-דמוקרטי וסביבתי מייחסות חשיבות רבה למו"פ כאמצעי לקידום פתרונות חברתיים וחדשנות: כך **קרן היינריך בל** בתחום הסביבה, **קרן אברט** בנושא סוציאלי דמוקרטיה או הקרן הגרמנית-ישראלית המפעילה מעבדת פיתוח במסגרת **קרן העתיד גרמניה - ישראל**.

גופי מחקר ו-think-tanks



אלה הם ארגונים שעשייתם כוללת לפחות מידה מסוימת של יישום או שיש להם ממשקים משמעותיים עם גופי יישום: **שחרית, מכון שלם, מרכז אדווה, מרכז השל לקיימות, מכון ירושלים למחקרי מדיניות, המכון הישראלי לדמוקרטיה, קרן ברל כצנלסון** ועוד.

ארגוני בניית יכולת



ארגונים המפתחים כלים לשיפור רמת המקצועיות של ארגונים אחרים. תוצרי המו"פ כוללים בעיקר ידע מתודולוגי ואסטרטגי עבודה חדשות בתחומים חברתיים. ארגונים מרכזיים שמילאו בעבר או ממלאים כיום תפקיד זה: שיתופים, **מרכז השל לקיימות, שיתל-הקרן החדשה לישראל, מעוז, והמכון הדמוקרטי**.

גופי מחקר אקדמיים-חברתיים



ארגונים אלה ממוקמים בתוך מוסדות מחקר אקדמיים ועוסקים ביישום ופיתוח ידע יישומי, כשלעיתים קרובות הם אף לוקחים חלק פעיל בתהליכי גיבוש מדיניות חברתית. אלה כוללים, למשל, את הקליניקות בבתי הספר למשפטים באוניברסיטאות השונות, **מרכז אקורד, המרכז לחקר העיר והאזור** ואחרים.

[9] ג'וינט ישראל מגדיר עצמו כ'מעבדה המובילה בישראל לחדשנות חברתית... כדי להישאר ארגון חדשני, חייבים לחזק את הממד החדשני בפעילות הארגון. הדבר יכול: סקירות סביבתיות תקופתיות שיבטיחו איתור מוקדם של כל התפתחות חדשה בזירה החברתית בישראל; מסגרות מושגיות ומנגנונים שיתחברו לארגונים חברתיים וליזמות חברתיות כדי להביא את הרעיונות ואת האנרגיה שלהם אל תוך הג'וינט; בחינה מדוקדקת של המחויבות... כך שרבים יותר מהם יושקעו בפיתוחים חדשים ובתיעודן כספים באופן שיאפשר השקעה גדולה יותר בפיתוח מאשר בהפצה.' (סיכום תהליך התכנון האסטרטגי, ג'וינט-ישראל (2016:9)).

[10] שיתל פיתחו בעשור האחרון ידע וכלים בתחומים כמו "מאבק בונה", "כלכלה מקומית מקיימת" ועוד.



מבחינה מתודולוגית, תהליך פיתוח הידע בארגונים השונים כולל שיטות איסוף וניתוח הנפרשות על גבי ספקטרום רחב הנמתח ממחקר 'מסורתי', שכולל איסוף נתונים סטטיסטיים, ועד לאסטרטגיות המציבות את הידע המקומי של האנשים הסובלים מהבעיה עצמה, כמקור בלתי אמצעי לגיבוש הבנה ופתרונות. האחרונים אולי לא נהנים מיוקרה אך הידע הבלתי אמצעי שלהם מדויק כיוון שהוא הכי קרוב למצב הנחקר.¹¹ רוחב היריעה מאפיין גם את מנעד מקורות הידע – ארגונים מייבאים ויוצרים ידע בהיקפים שונים. לעיתים השימוש הוא במודלים שפותחו על ידי אחרים אך הם חדשים עבור הארגון או הזירה המקצועית בישראל, ולעיתים הגוף עצמו יוצא לדרך של חקירה ופיתוח ידע עצמאי יחסית. בתווך ניתן למצוא מנעד רחב של התאמות למציאות המקומית או הישראלית. לדוגמא, בשנים האחרונות ארגוני ייעוץ ובניית יכולת משלבים במתודולוגיות מסורתיות (למשל, פיתוח ארגוני) גישות לעידוד חדשנות ויצירתיות, למשל, שילוב מתודולוגית חשיבה עיצובית (design thinking) בתהליכי פיתוח הידע.

[11] גישה אתנוגרפית מקובלת, ראו למשל אצל שלמה סבירסקי בחלק השני של ספרו הסמינלי **לא נחשלים אלא מנוחשלים**, ברירות 1981, וראו גם מחקרים פמיניסטיים **אתנוגרפיים בנושא נשים ומגדר** באתר **יודעת**.



שלוש סוגיות מפתח בעולם המו"פ החברתי





בפרק הזה נצלול לעומק שלוש סוגיות מפתח כדי להבין את המשמעות העמוקה שיש לתהליכי מו"פ חברתי מקצועי. שלוש הסוגיות המופיעות כאן נבחרו כי הן מעסיקות אותנו בשיתופים וביד הנדיב, וכי מתוך הראיונות שקיימנו ראינו שהן מעסיקות גם אחרים בשדה המו"פ החברתי בישראל. סביר להניח שישנן עוד סוגיות עומק אחרות שנראות מזוויות נוספות, ויתכן אף שהן משמעותיות לא פחות.

שלוש הסוגיות שבחרנו להציג כאן הן:

- א. מתחים פנים ארגוניים בין עבודת המו"פ לבין חלקים אחרים בארגון.
- ב. 'דברים שרואים מכאן לא רואים משם' – יחסי כוח גלויים וסמויים במו"פ חברתי.
- ג. ממשק העבודה של ארגונים חברתיים עם האקדמיה בתהליכי מו"פ חברתי.

לצורך הדיון כאן, סוגיות מפתח הן סוגיות שיש להם השפעה גדולה על תהליכי ותוצרי המו"פ, או שהן מציבות שאלות עקרוניות המחייבות התמודדות אסטרטגית ואתית. בדיעבד הבנו כי פעמים רבות אלו הן סוגיות הנוגעות לרבדים עמוקים ואף פחות מודעים של המו"פ, או שהעיסוק בהם אינו נוח לנו. דווקא משום כך, הדיון בסוגיות אלה חשוב במיוחד – הן כבסיס לגיבוש כלי פעולה פרקטיים אפקטיביים, והן כמרחב פורה לחשיבה ולחדשנות.

כל סוגייה משלוש הסוגיות הבאות, תוצג באופן הבא:



איפה זה פגש אותנו?
דוגמאות מהעבודה שלנו בשיתופים וביד הנדיב



איך נעשה את זה?
כללי עבודה ו'טיפים' נקודתיים ליישום



הצעה לעקרון עבודה



דילמות מרכזיות
שהסוגייה מעלה



תיאור קצר של הסוגייה

תיאור הסוגיה

מו"פ חברתי מקצועי ומשמעותי הוא למעשה גם תוצר וגם תהליך. מכאן נובעים מספר מתחים משמעותיים שנקשרים לתהליכי מו"פ אלו. התוצרים יכולים להיות למשל, מודל עבודה, תוכניות התערבות, מדיניות וכדומה. בה בעת, מו"פ הוא גם תהליך שמכניס לארגון state of mind, תרבות ארגונית ושגרות עבודה חדשות, ערכים מחקריים כגון סקרנות, פתיחות, הקשבה, מחקר ולמידה מתמשכים ומעל לכל חיבור בין ידע לפעולה. העובדה שהמו"פ נמצא גם כתוצר ממשי וגם ברובד התהליכי, עשויה לבלבל ולהקשות הן על פיתוח התוצרים, והן על הטמעת התהליכים, משום שאנשים שונים בארגון מבינים את התפקיד ואת אופן העבודה של המו"פ באופנים שונים. מצב זה עשוי לעורר מתחים פנים ארגוניים שיכולים להיפתר לעיתים על ידי תיאום ציפיות מקדים.

בהקשר אחר ניתן לומר גם שכוחו של המו"פ החברתי וטבעו גורמים להתנגדויות ומתחים סביבו, משום שהוא לא נמצא בתחום ההרגל, ובשגרת העבודה הארגונית המוכרת. המו"פ גורם לערעור על הרגלים מחשבתיים ותפעוליים משום שהוא עושה שימוש בשפה חדשה, מציע שינויים ממעלה שנייה (אסטרטגית) או התייעלות מהמעלה הראשונה. בתוך כך הוא מציף על פני השטח שאלות אסטרטגיות, מחדד ומאיר אותן באופן שדורש התמודדות מתמשכת עמו, וקבלת החלטות לאורן. ניהול נכון של המתחים המובנים לא יפתור אותם, אולם הוא יתרם ליצירת לגיטימציה פנים ארגונית, יביא להבנה של התרומה שיש למו"פ חברתי מקצועי, ויעודד מעורבות גבוהה של יחידות אחרות בארגון בקידום, אימוץ והפנמה של תהליכי מו"פ.



א. מתחים פנים ארגוניים בין עבודת המו"פ החברתי לבין חלקים אחרים בארגון



דילמות מרכזיות

חדשנות מול 'יציבות תפעולית'. ההטמעה של המו"פ בתרבות הארגונית מצמיחה מתח מובנה ובריא בין פעילות שגרה השומרת על גישות ושיטות קיימות, לבין גישה ניסויית והתנסותית המובלת על ידי תחום מו"פ. זהו מתח בריא כי שני הצדדים צודקים: מצוינות בשגרה ושמידה על יעדים ושביעות רצון הנהלה ושותפים היא אינהרנטית להתנהלות תקינה ומקצועית. מולם, הרצון לייצר חדשנות מו"פית היא זו שמבטיחה התעדכנות, רלוונטיות, מקצועיות ובעיקר, תנאי לכך שהארגון ייטיב לממש את ייעודו.

עבודה בתנאי אי ודאות למול הצורך בתוצאות מובטחות. חקר, חיפוש אחר נקודות מבט חדשות לבעיות חברתיות, פיתוח ידע ופתרונות ובחינה שלהם (התנסות, כרוטטייפינג, פיילוטים) – כל הפרקטיקות האלה מייצרות אי ודאות לארגון ולמנהליו. עבודה בתנאי אי ודאות כמוה כהשקעה בהון סיכון: יכול להיות שלתהליך המו"פ יהיו תוצאות מניבות (השקעה חיובית, שירות מוצלח, מודל עבודה חזק), ויתכן שהתוצאות המקוות לא יושגו, לפחות לא בטווח הזמן העומד לרשות הארגון. משמעות אחת של עבודה בתנאי אי ודאות היא שכדי לקיים מו"פ חברתי, פרנסי הארגון צריכים להיות מחויבים ומוכנים להשלכות, כלומר למצבים של 'אי-הצלחה'. משמעות שניה נוגעת לתנאים הארגוניים ואף האישיים הנדרשים כדי לקיים ואף לעודד מו"פ: תרבות ארגונית אמיצה ואוהבת חדשנות ואנשי ונשות צוות המסוגלים/ות לשהות בסבלנות בתנאי אי ודאות ואי בהירות יצירתיים.

טווח קצר וטווח ארוך. תוצרי המו"פ מתגבשים בטווח הבינוני והרחוק, מה שגורם לעיתים קרובות למו"פ להיתפס כהשקעה ארוכת טווח ואף כ'בזבז'. הדילמה הארגונית תהיה עד כמה להשקיע משאבי זמן, תקציב, תשומת לב לטווח הארוך והאם הארגון מסוגל לגייס משאבי סבלנות ולפעול בו זמנית בשני טווחי זמן – אסטרטגי/ארוך ומיידי.

תיאוריה והמשגה מול כלים פרקטיים. תפקידו של מו"פ הוא 'לצאת' מהעשייה היומיומית ולבחון דברים בראיה עתידית קדימה, לעצב מגמות עתידיות שהארגון שואף להגיע אליהן ולממש אותן בעתיד, ולעיתים גם להנגיש ולשתף בידע המקצועי שפותח החוצה. חלק ניכר מזה מתחיל ביצירת המשגה למונחים שונים, למידה של תיאוריות ומודלים, פיתוח אופני חשיבה ואף אימוץ שינויים ברמה הפרדיגמטית-תפיסתית. אל מול זה, עומדים הצרכים הארגוניים המתהווים של העשייה הארגונית, צרכים שדורשים פיתוח ידע ומתודולוגיות ישימות ואף נטיות מקובלות לפעולה יישומית בצוות.

יוזמה מול תגובה. עד כמה תחום המו"פ יוזם תהליכי פיתוח שאינם בהכרח עולים מהצוותים המקצועיים כצורך מיידי? עד כמה הוא מושקע בעיקר במתן מענה לצרכים הקיימים? מתח זה נובע מכך שבמהותו התפקיד של תחום מו"פ הוא לשלב בין ידע שעולה מבפנים יחד עם הקשבה מתמדת לשדה. מתוך כך, עליו להבין איזה ידע ומיומנויות עליו לייצר במציאות המתעצבת, לא רק כבקשה שעולה מהשטח, אלא מתוך ראייה רחבה של הובלה וניווט הספינה בהיבטי ידע והתפתחות מקצועית של הארגון.

פנימה לתוך הארגון מול החוצה עבור השדה החברתי הרחב. דילמה ייחודית לארגוני בניית יכולת, קרנות וארגוני תשתית טמונה בשאלה: עד כמה תהליכי מו"פ חברתי, יכולים וצריכים להיות מוכוונים פנימה לתוך הארגון, על מגוון יחידותיו, או לשדה החברתי ולקבוצות שונות של בעלי עניין הנמצאים מחוץ לארגון. לרוב השאיפה היא שהידע והמתודולוגיות יקבלו הד גם מחוץ לארגון (או לקרן) וישפיעו על השדה החברתי הרחב בו הארגון פועל. אולם כאשר ארגון מייצר ידע הן עבור עצמו והן עבור בעלי עניין מחוצה לו, עלולים לעלות מתחים על רקע הצורך לתעדף בין שני הכיוונים ולהכריע את מי המו"פ אמור לשרת קודם. בנוסף יעלה הצורך לפתח ממשק שיאזן בין התהליכים השונים: אלו שמכוונים החוצה ואלו שמכוונים פנימה.



עקרון עבודה מומלץ: הטמעה של המו"פ החברתי כמרכיב אינהרנטי בארגון וניהול מיטבי של הדילמות

מימוש העיקרון כרוך בתייעדוף מתמיד, ניהול איזונים וקיום שגרות מאפשרות, מתוך כוונה שהארגון יאמץ את המו"פ כחלק מהתרבות הארגונית שלו לטובת רלוונטיות, מקצועיות והתפתחות מתמדת.



איך נעשה את זה?


< **אימוץ פרקטיקות מחקר ופיתוח כבסיס לפעילות הארגון.** אנו חיים בעידן שבו התחדשות וחדשנות הם המקור לרלוונטיות. מו"פ הוא קרקע ליצירת מיזמים חדשים תחת המתודולוגיות הארגוניות והוא מקור להתחדשות הארגון. בבסיס תבונה זו עומדת החשיבות של למידה הן מארגונים אחרים, והן באמצעות תחקיר והפקת לקחים כמו גם תהליכי הערכה מתמשכים.

כדאי לשלב פרק מובחן בתכנית הלמידה הארגונית, שיוקדש לסדנאות, הרצאות ומשאבים אחרים המעוררים חשיבה יצירתית ומו"פ 

< **מו"פ צריך להיות חלק מובנה מהמערך הארגוני.** המו"פ הוא חלק מהתשתית המקצועית במטה המשרת את כל הארגון. תפקידו של מו"פ צריך להיות לא רק כמייצר תוכן אלא כמנוע בפיתוח הארגוני והעסקי, וכתומך בקבלת החלטות ארגוניות. לשם כך, כדאי להבנות מסגרות ושגרות שיהוו מנגנונים יעילים לעבודה מבוססת מו"פ.

כדאי לזהות את "יזמי ויזמיות המו"פ" בארגון ולהגדיר אותם כנושאי ונושאות תפקיד "מקדמי ומקדמות מו"פ" 

< **מו"פ צריך להיות מאפיין של התרבות הארגונית.** מו"פ לא יכול להתקיים לאורך זמן כתחום נפרד ומובחן, אלא חייב להיטמע כמרכיב תרבותי ואינהרנטי בארגון - לטובת הטמעת חשיבות המו"פ במהלך העבודה ולא במקביל לה. מומלץ לגבש ולהטמיע תפיסה רוחבית, הן בשדרה הניהולית והן בארגון, המעודדת חשיבה יצירתית ולקיחת סיכונים.


כדי לעודד התנסות בתנאי אי ודאות, כדאי בישיבות צוות ובאירועי שיא ארגוניים, להציג מקרי מבחן המראים את הערך שיש לתהליכי מו"פ, גם כאשר התהליך לא מסתיים בתוצר סדור ומוגמר 

< **גמישות היא שם המשחק.** פיתוח מתקיים בתנאי אי ודאות גבוהים בהשוואה לוודאות גבוהה יחסית שיש לתוצרים ופעילויות ארגוניים אחרים. הארגון נדרש משום כך להכיר במצב 'לא נוח' שכזה, ולהיערך לו בפעילות השוטפת למשל על ידי מיקוד משימות, תכנון תקציבי גמיש, וכדומה. זאת ועוד, גמישות היא הכרחית לכל גוף מחקר עם אופי ניסיוני, על כן יש להצטייד בסבלנות וסובלנות רבה כלפי תהליכי פיתוח המתאפיינים בניסוי, תהייה וטעיה.

לא פחות חשוב! להגדיר סעיף תקציבי ייעודי שמיועד לפרויקטים מו"פיים 

< **מו"פ חברתי מחייב דיאלוג פתוח ומתמשך עם שותפים ללמידה.** גם כבסיס ללמידה והתפתחות, וגם כערוץ להעברת ידע וליצירת אימפקט רחב. מו"פ חברתי מחייב ומאפשר יצירת שותפויות עם השדה, האקדמיה ומקורות ידע מגוונים נוספים, כמו למשל ארגונים מקבילים בחו"ל. הנכונות לחלוק בידע נועדה לקדם אימפקט חברתי רחב, והיא אחד ההבדלים בין מו"פ חברתי ומו"פ עסקי, המבוסס בדרך כלל על שאיפה לבעלות בלעדית על הידע בשוק תחרותי. הלמידה המשותפת היא גם דרך להתמודד עם תנאי מציאות מורכבת ומשתנה תדיר, על ידי יצירה משותפת של פתרונות, חילופי ידע והתנסויות. ממשקים המתקיימים לאורך זמן מאפשרים גם פיתוח והתמודדות מתמשכים, למשל, feedback loops - תהליך מעגלי הכולל מחקר, פיתוח תובנות ומודלים, וממשיך גם להערכה, תיקוף ולמידה, תיקון ושיפור מתמיד, בין יחידות הארגון פנימה, ויחד עם שותפים מחוץ לארגון.

< **מו"פ מבוסס על עמדה יזמית ופרואקטיבית במהותו.** חשוב לעודד גישה פרואקטיבית! הדחיפה ללמידה ולחקירה, החיפוש היוזם של ידע חדש ועוד, מטמיעים בסביבת הארגון ערכים חשובים של הובלה ויוזמה, שהם הפוכים לעמדות ארגוניות רווחות של תגובתיות, ריכוזיות ובלעדיות.

כדאי לשלב תחרויות יזום פרויקטים, הצבת אתגרים תפעוליים לחשיבה עם הצוות (למשל: כיצד נייצר מנגנון צמצום פסולת בארגון?) ולהקצות לתרגילים אלה תקציב או פרסים כדי לעודד חשיבה כזו. 



איפה זה פגש אותנו בשיתופים? פיתוח אסטרטגיות פעולה חדשות ב'ושמרת'

בפרוץ משבר הקורונה, הוקם בשיתופים מבצע 'ושמרת' שהעניק מענה מידי ובשטח למוסדות הגריאטריים. 'ושמרת' היה מהלך התערבותי שנתן שירות ישיר לארגונים בשטח, ולמעשה דרש משיתופים לפתח מתודולוגיית עבודה חדשה לגמרי מהאסטרטגיות הרגילות של הארגון. לשם כך, הארגון נדרש לפתח מודל ואסטרטגיה לפעולה התערבותית בתהליך פיתוח ידע קצר. ליבו של הפיתוח היו צרכי השטח. ברקע, הלכה והתחדדה ההבנה הארגונית, שנדרשת מלאכה נוספת, שתעבד ותגבש מתודולוגיה המתייחסת לפעולת הארגון בעיתות חירום שכאלה – תהליך מו"פ חברתי מקצועי שהתוצר שלו יהיה מודל פעולה חדשני עבור הארגון ובכלל, ושיש להקצות משאבים ייעודיים לתהליך פיתוח הידע בנושא זה. תהליך החקר וגיבוש התובנות התייחס לדילמה ארגונית: מצד אחד, התפיסה האסטרטגית של שיתופים ביחס לתפקיד הארגון בזירה החברתית, כארגון מתכלל במהותו המייצר שיתופי פעולה בין מגזריים ומייצר הסכמות בין בעלי עניין בנושאים מסוימים, והיה חשוב להמשיך "להחזיק" בתפיסה זו. מצד שני, הצורך שעלה מהשטח בזמן חירום שדרש מהארגון יכולות אחרות. עם תום המבצע, השאלה שהארגון ביקש לברר, ושהמו"פ הארגוני נדרש לה הייתה: באיזה מקרים והזדמנויות, יהיה נכון וראוי ששיתופים 'פרוץ' לשדה, וכיצד הוא יכול ליזום פעולה עם מוטבים בשדה כדי לחולל אימפקט חברתי?

תהליך המו"פ זימן קבוצת עבודה מגוונת של 9 חברי צוות: חברי הנהלה לצד אנשי צוות, על מנת לייצג את נקודות המבט השונות של הארגון והפעילות אותה הוא מפעיל. תהליך המו"פ הונחה והובל על ידי אשת צוות מתחום המו"פ, והוא כלל גיבוש עקרונות מנחים לקבלת החלטה ליציאה לפעולה התערבותית בשדה החברתי, חקירה של מקרי בוחן ויצירת מודל פניה, תרשים לקבלת החלטה ועוד. כל זאת כהכנה למצב שלא נכלל עד כה ברפרטואר הארגוני.



איפה זה פגש אותנו ביד הנדיב? 'מעבדות למידה' לפיתוח מתודולוגיות עבודה

ביד הנדיב הוקמה **מעבדת למידה** כדי לקדם למידה פנים ארגונית משותפת, חוצת ארגון, לכלל תחומי הפעילות ולתוכניות. במעבדות הלמידה אספנו ולמדנו מהידע התיאורטי והמעשי שקיים בארגון, לטובת המשך שיפור העשייה. החיבור הישיר של המעבדות לליבת העשייה של הקרן הפכו את המפגשים לכלי משמעותי בהובלת שינויים גם בחשיבה הפילנתרופית של הקרן וגם בתהליכי עבודה פנימיים. מפגשי כל 'מעבדה' מבוססים על מספר עקרונות:

- א. גיבוש נושא המעבדה על ידי מנהלת הלמידה והידע בשיתוף עם עם אחד או שניים מאנשי התוכן שהנושא קרוב אליהם במיוחד: ניסוח שאלות מנחות, מטרות והגדרת התוצר הרצוי מהתהליך.
- ב. מתודולוגיות עבודה: למידה משותפת ממקרים/דוגמאות מהשטח (case study): הבאת מקרים הקשורים בנושא הנבחר מתוך עבודת אנשי התוכן ועבודת הכנה הכוללת גיבוש שאלות מפתח ושאלות מנחות. המפגשים מונחים בכלים לגיבוש הבנות והמשגה, פיתוח ידע נוסף והבאה של קולות מחוץ לארגון. בין הכלים המשמשים אותנו: מפות חשיבה, חשיבה עיצובית, למידה מהצלחות ומכשולות, ועוד.
- ג. למידה עם שותפים או ארגונים אחרים העוסקים בנושא אותו אנחנו מבקשים לשכלל. כך לדוגמה עבדנו על 'ארגון מתכלל' עם אפרת שפרוט מ'קרן הזדמנות'.
- ד. התוצרים המגוונים כוללים שכלול תהליך עבודה קיים (לדוגמה, שכלול מעגל החיים האסטרטגי), כלי או לומדה ('ארגון מתכלל' או של 'עבודה עם הממשלה') ומודל עבודה חדש כמו המודל של 'צוותים ממוקדים' (GGT) (Good Grantmaking Team).



ב. דברים שרואים מכאן לא רואים משם: יחסי כוח גלויים וסמויים במו"פ חברתי



תיאור הסוגיה

מו"פ חברתי הוא בעצמו מהלך חברתי וככזה הוא אינו ניטרלי, אלא מושפע ומשפיע על החברה ועל יחסי הכוח בין יחידים וקבוצות חברתיות, בהיבטים מעמדיים, מגדריים, לאומיים, אתניים וכן הלאה. המחקר מושפע מנקודת המבט של מייצרי ומייצרות הידע (חוקרים וחוקרות באקדמיה והגופים האחרים שהזכרנו קודם): מחוויית החיים האישיות והקולקטיביות שלהם, הגורמים והמוטיבציות המניעות אותם, ההנחות הערכיות המודעות והלא מודעות שיש לחוקרים אודות המציאות. קיימים גם מניעים פחות מדוברים, הנובעים מאינטרסים שיש לחוקרים: מוטיבציות אישיות כגון קריירה או תקן באוניברסיטה, ואף אינטרסים קולקטיביים, הקשורים לעצם השתייכותם של חוקרים וחוקרות למערך היחסים החברתיים בחברה הישראלית. במילים אחרות, עצם ההשתייכות של יצרני הידע למגזר מסוים, למעמד סוציו-אקונומי, למגדר וללאום משפיעה על סדר היום שמעצב את המחקר שלהם. במקרים רבים, סדר יום זה מתגבש אל מול נקודות עיוורון עצמיות של החוקרים/ות.

השפעות אלו קיימות תמיד, והן מוטבעות במהות תהליכי הייצור של כל ידע. גם חוקר או ארגון המודעים להשלכות שיש למעמדם ולמיקומם החברתי, ולנקודות העיוורון העצמיות שלהם, מייצרים ידע אודות אחרים, שיש לו בהכרח השפעה על אותם אחרים. למשל, התנהגות מסוימת שתהיה מוגדרת במחקר כ'בעייתית', תוביל לצביעה של חברי וחברות קבוצות חברתיות מסוימות כבעייתיים ותכתוב גם את דרכי הטיפול לטובת 'תיקון הבעיה'. ראו למשל מחקרי שנות ה-50 ביחס לעולי צפון אפריקה והגדרתם כ'פרימיטיביים'¹². דומה אך שונה, ההטיה המגדרית ששלטה במשך שנים רבות בעולם המדע והרפואה פגעה באפקטיביות הטיפול בנשים, וברמה העמוקה יותר הובילה ליחס שונה מצד רופאים לתלונות שהושמעו על ידי נשים. באופן 'טבעי' הן גם אופיינו כתלותיות, וכהיסטריות. נקודות העיוורון של החוקרים, שרובם היה גברים, הולידו הנחת עבודה לפיה גברים הם המודל ה'נורמטיבי'/'אוניברסלי' שעל בסיסו נמדדים בריאות וחולי של נשים.¹³ כלומר, ההטיות ונקודות העיוורון במחקר פוגעות גם באפקטיביות של היישום, ולכן יש חשש אמיתי שמהלכים שנועדו לפתור בעיה לא רק שלא יביאו לפתרונה אלא אף יחריפו אותה.

עקרון העבודה מוצע: צמצום המרחק בין המחקר לבין השטח על ידי חיבור המו"פ לנקודת המבט של השטח



שיתוף האוכלוסיות 'הנחקרות' במו"פ החברתי יתרום תרומה מובהקת להבנת הבעיה לעומקה, לרלוונטיות של הפתרונות המוצעים ובאופן כללי, לאיכות, לאפקטיביות וליעילות הפתרונות עבור כולם. ההתגברות על ההטיות ועל נקודות העיוורון תתרום להגברת הדיוק של המחקר ולרלוונטיות של היישומים הנגזרים ממנו.

ברמה העמוקה והפוליטית יותר, המו"פ החברתי הוא הזדמנות לצמצום פערים ולהגברת ייצוג של אוכלוסיות מודרות. מו"פ חברתי משמעותי תורם להעצמה שלהן כשהוא מערער על היררכיות סמויות, המדרגות סוגים מסוימים של ידע כנכון ואיכותי יותר/פחות. גם לדירוג הזה יש הטיה חברתית, ולעיתים רבות הוא משיג את התוצאה ההפוכה אליה מכוון הארגון: הוא גורם להעמקה של סטיגמות, להחלשה והדרה של אוכלוסיות שלעיתים קרובות הן בדיוק אלה שהארגון מבקש להיטיב את מצבן.¹⁴

במובנים רבים, עקרון העבודה המוצע כאן מממש את עקרון האחריותיות (accountability) של הארגונים החברתיים מול האוכלוסיות שהם טוענים לייצג. על המו"פ החברתי המקצועי לייצג נאמנה את תפיסת העולם ואת האינטרסים של הקהילות והאוכלוסיות עבורן הוא מבוצע: לפעול מתוך

[12] ויקי שירן, 'התייג המכתיים: עדות המזרח בחברה הישראלית', עבודה לשם קבלת התואר דוקטור, אוניברסיטת תל אביב 1978; סמי שלום שטרית, המאבק המזרחי בישראל. בין דיכוי לשחרור, בין הזדהות לאלטרטיביות 1948-2003, עם עובד, תל אביב 2004; יהודה שנהב, היהודים-הערבים: לאומיות, דת ואתניות, עם עובד, תל אביב 2003.

[13] Eda Clare Smith, Gender-biased Diagnosing, the Consequences of Psychosomatic Misdiagnosis and 'Doing Credibility', **Sociology Student Scholarship**, Occidental College, 2011

Shari Munch, Gender-Biased Diagnosing of Women's Medical Complaints: Contributions of Feminist Thought, 1970-1995, **Women & Health**, 1 40, 2004

[14] ד"ר שולה מולא מתארת במחקרה כיצד אסטרטגיות מבדילות בין תלמידים לבנים לתלמידים כתי עור מקהילת יוצאי אתיופיה גורמות בדיוק להשפעה הפוכה מהרצויה: לתייג, תחושת זרות והדרה.




אמפתיה, רגישות תרבותית ועל בסיס הכרה בזכותן האזרחית של האוכלוסיות המוחלשות להשתתף בתהליך שישיע על חייהן. מעורבותן של האוכלוסיות בתהליכי מו"פ שארגונים חברתיים מובילים היא בעצמה מהלך חדשני. המעורבות עשויה להשפיע על הגדרה מחדש של תהליך המו"פ: את מה מותר ואת מה אסור לחקור, למשל. השתתפות של חברי וחברות האוכלוסיות הייעודיות עשויה להיות הזדמנות למתן הכרה בערך, המעשי והסימבולי, שיש לידע שלהם.

איך נעשה את זה?




< **העלאת מודעות של החוקרים ושל הארגונים** ליחסי הכוח החברתיים והימנעות משכפול השיח ויחסי הכוח.

< **איסוף ידע והנגשה של הידע הקיים** בקרב אוכלוסיות היעד במתודולוגיות רלוונטיות להם.

איסוף ידע מאוכלוסיות מהגרות או שאינן אמונות על המתודולוגיה הזאת יכול להיעשות בשפת האם ו/או בשיטות מגוונות נוספות כמו מפות מנטליות, כלים ויזואליים, שיחות קבוצתיות ואחרות 

< **שיתוף של אוכלוסיות וקהילות** שהם בעצם 'מומחים מניסיון' בכל תהליך המו"פ (משלב התכנון ועד ליישום והערכה), על מנת להבטיח גיוון של סוגי הידע השונים, וייצוג נקודות מבט.

כדאי להטמיע מתודולוגיות משתפות כמו גישת ה- human centered design או כלים כמו feedback loops המבטיחים שקהל היעד יוכל לממש את מקומו בתהליך המו"פ 

איפה זה פגש עוד אותנו בשיתופים? 'המרחב: גיבוש חזון לקהילת יוצאי אתיופיה בישראל'



בשנים 2014 עד 2016 ארגון שיתופים הנחה את "המרחב" - מהלך שהוביל ליצירה של חזון קהילתי, בהשתתפות גופים חברתיים בקהילת יוצאי אתיופיה. תהליך פיתוח הידע כלל כתיבה של סקירת ידע וניהול פורום שיח של נציגי ארגונים כמו גם זירות שיח בהשתתפות כ-600 חברי קהילה ב-40 מפגשי היועצות.

שחקנים מגוונים הביאו לשולחן את הידע שלהם כדי ליצור את התוצר המשותף: מומחים, נציגי ארגונים, אקדמיה, חברי וחברות הקהילה: נערות בתנועות נוער, קייסים, סטודנטים ועוד. המרחב היווה מארג של מגוון ארגונים שונים באופיים ובאסטרטגיית השינוי שלהם, וככזה המרחב לא היה התארגנות יחידה ומייצגת של הקהילה האתיופית, אולם החזון שנוסח על ידי הקהילה מיקם את נציגיה כמקור הידע וכבעלי הידע, ובהמשך הוא אף שרת את נציגי הקהילה 'החוצה' מול מקבלי החלטות ו'פנימה' לתוך הקהילה.

לימים פורסמה התכנית הממשלתית לשילוב יוצאי אתיופיה, שבעיצובה לקחו חלק משתתפים רבים שהיו חברים בתהליך המרחב. עם זאת המרחב לא היה גורם בתקשורת ישירה עם הממשלה בגיבוש התכנית הממשלתית שכן לא נוצרו הסכמות בין הארגונים על אופן הפעולה הרצוי מול הממשלה.



עוד דוגמאות שהעשירו את החשיבה שלנו



עבודה מו"פית מעניינת נעשתה על ידי מתכננות **'במקום'** בישוב הבדואי הלא-מוכר **רכמה**, שבנו כלי לשיתוף הציבור מותאם לאוכלוסייה המקומית. התהליך המשותף כלל שיחות והתכנסויות קהילתיות שחיברו בין הידע המקומי שהתגבש בקהילה במשך עשרות שנים, לבין מה שמוגדר כידע מקצועי. למתכננות נוצר תפקיד חדש של מתרגמות בין שני העולמות ובתוך כך, ניתן מעמד שווה ערך לשני סוגי הידע.

התפיסה לפיה פיתוח ידע הוא בעצמו אסטרטגיה לשינוי חברתי עמדה ביסוד העבודה על **'כלכלה מקומית מקיימת' של ארגון שתיל בנגב**, שהוביל יחד עם שורה ארוכה של ארגונים וגופי ממשל שותפים תהליך שינוי פרדיגמטי. הידע ובכלל זה המחקר, הגוף התיאורטי, המודלים ופרקטיקות העבודה והעשייה היו מקומיים – מעוגנים במציאות של הנגב ובהקשר סוציו-היסטורי – סוגיית היחסים בין מרכז-פריפריה: מה שמוכר בציבור כמדיניות 'פיתוח הנגב'. תהליך העבודה התקדם באופן ספיראלי מתמשך: 'מושאי' התהליך לכאורה – ארגונים, רשויות מקומיות, תושבי הנגב – פיתחו ידע תיאורטי ומעשי: ניסחו את שאלות המחקר, תרמו לגיבוש הידע המקצועי כסובייקטים יודעים ולא כאובייקטים סבילים, והביאו ליישום של ידע זה. צמצום הפער בין המחקר (Think) לשטח (Do) תרם לשינוי ממשי. אפשר לקרוא על חלק מההיבטים של התהליך בפרסום **"מהדלי הדולף ועד כלכלה מקומית מקיימת – שפה חדשה לפיתוח אזורי"** ובאתר הידע של שתיל.



ג. מתחים שכיחים בממשק העבודה עם האקדמיה

תיאור הסוגיה

העבודה עם הממסד האקדמי מלווה את כל העוסקים והעוסקות במו"פ חברתי לאורך כל הדרך, ולא בכדי, שהרי האקדמיה היא הגורם המסורתי ועדיין העיקרי העושה מחקר, הן עבור הזירה הציבורית והממשלתית והן עבור ארגוני החברה האזרחית.¹⁵ היקר הידע שהאקדמיה מייצרת הוא גדול לאין שיעור אולם למרכזיות של האקדמיה יש כמובן יתרונות וחסרונות: מצד אחד, זהו גוף ציבורי הנדרש, לפחות ברמה העקרונית, לפעולה אחראית ומקצועית, ללא הטיה אינטרסנטית לכאורה במובן של עירוב שיקולים עסקיים למשל. מצד שני, הדומיננטיות של המחקר האקדמי גורמת לכך שמה שלא נמצא על סדר היום שלו עלול להישאר בגדר 'לא קיים', או שהידע אודותיו יהיה מוגבל באופן משמעותי. המפגש בין שלושת העולמות – העולם האקדמי, עולם הארגונים ועולמן של האוכלוסיות שעבורן נעשית בעצם כל העבודה – הוא מפגש רווי אתגרים ופערים: ראשית, מדובר **בעולמות שמדברים שפות שונות, ופועלים מתוך מניעים שונים**. שנית, ישנם **יחסי כוח** שמעצבים את המפגש בין השחקנים, ומשפיעים על מה שמתרחש במסגרתו.

מנקודת המבט של **האקדמיה**, שילוב הזרועות עם 'השטח' תורם לנגישות של החוקרת/לשדה המחקר, מייצר הזדמנויות נוספות להשגת תקציבי מחקר ואף תמלוגים, בעיקר בתחומי המו"פ הטכנולוגיים. בקרב חוקרות וחוקרים רבים החיבור לשטח נובע מרצון לתרום ולהשפיע, לגייס את הידע האקדמי לפתרון בעיות חברתיות, כלכליות ואחרות.¹⁶

ארגונים חברתיים מעוניינים בקשר עם האקדמיה משום שהם רואים בה מקור ידע וסמכות מקצועית, שיכולה לתת תשובות על תחומי חיים ועל ההשפעה של מהלכים שקורים במציאות. הארגונים הפועלים במציאות היום יום, מבקשים מהאקדמיה: לאסוף מידע ולחבר אותו לתיאוריה טובה שתיתן הסבר למצב כגון היקפי תופעות, גורמים והשפעות וכן הלאה. האקדמיה מביאה איתה גם הון סימבולי וממשי, 'ניחוח' יוקרתי, הבטחה למקצועיות, אמיתות ורצינות, ובמקרים רבים גם נגישות למשאבים.¹⁸

נציגי קהילות, או מה שמכונה 'השטח', לעיתים מוצאים עצמם נחקרים, ולא תמיד נתבקשו לתת הסכמתם. לעיתים קרובות הקהילות מוצבות כ'אובייקט' למחקר, למרות שמדובר בסובייקטים החיים באופן פעיל את הסוגיה הנחקרת (הבעיה החברתית).

פערים נוספים קיימים בין הגוף החוקר לבין האוכלוסיות, שהסוגיה הנחקרת נוגעת לחייהן באופן ישיר. אלו מתבטאים בין השאר בהבדלים בין שפת יומיום לשפה מקצועית, ובין שני הגיונות פעולה שונים בתכלית: עולם המחקר מתנהל לכאורה באופן שיטתי, לינארי, מתוכנן וממוקד. בעוד שהעולם האמיתי הוא כאוטי ובלתי צפוי. עולם המחקר שואף לאובייקטיביות וניתוק רגשי, בעוד שהכאב בעולם האמיתי של אלה הסובלים מבעיה כלשהי הוא סובייקטיבי ובלתי אמצעי. קצב ההתפתחות במחקר שונה מקצב החיים ומהלחץ של האוכלוסייה הנתונה בבעיה. בנוסף, החוקר האקדמי מכוון פרסום, בזמן שעבור ה'שדה' הפרסום עצמו מרוחק, לא רלוונטי ולא נגיש. הפערים הללו גורמים לכך שתוצרי האקדמיה לא פוגשים את השטח, אינם ישימים, או נתפסים כלא רלוונטיים.

ברובד עמוק יותר, חשוב להכיר בקיומן של **היררכיות סמויות של ידע** היוצרות תסכול בקרב 'השטח'. באופן די גורף נוכל לומר שהדעה הרווחת מייחסת לידע אקדמי מעמד גבוה יותר מסוגי ידע אחרים, כגון ידע מעשי או ידע מסורתי שהועברו מדור לדור, אך לא עמדו בכללי המדידה המדעיים. ידע אקדמי מקבל לגיטימציה גבוהה, וכידע כתוב הוא נחשב לידע בעל ערך גבוה יותר מידע מסורתי שהועבר בע"פ. דוברים אקדמיים יקבלו יותר הקשבה ואמון מאשר דוברים שהידע שלהם נצבר מתוך עשייה עשירה בשטח במשך דורות. הידע של האחרונים ייתפס כידע 'עממי' ולא מקצועי. פעמים רבות הידע הקיים

[15] נדגיש שוב: סוגיה זו אמנם ממוקדת בממשק העבודה עם האקדמיה בתהליכי מו"פ, אולם אין בכוונתנו לייתר את עבודתם של יצרני ידע אחרים, או קהילות ואף אזרחים פרטיים, או להתעלם מסוגים שונים של יצרני ידע.

[16] ביטוי לכך אפשר למצוא אולי **בהודעה שהתקבלה** ממש ברגעי הכתיבה של מסמך זה כשהתבשרנו שאוניברסיטת חיפה החליטה לעבור משימוש במדד מקובל של 'מצוינות אקדמית' (תחרות על מענקי מחקר ועל פרסומים וציטוטים מדעיים), למדד חדש שיהיה מבוסס על מדדי הפיתוח המקיים של האו"ם - Sustainable Development Goals, וזאת במטרה להגביר את תרומת המחקר האקדמי לפתרון בעיות עבור כל המגזרים - הציבורי (מדיניות גלובלית ולאומית), עסקית (פיתוחים עסקיים חדשים) ואזרחית. ברקע עומד דיון עתיק יומין בהבחנה בין מחקר 'טהור' שנועד להגביר ידע באשר הוא (פילוסופיה, מתמטיקה תיאורטית), לבין מחקר 'ישומי' שתכליתו מצויה בפעולה בשטח. המחקר והידע המעשי התרחבו עם עליית מסלולי למידה הכשרתיים (vocational) ומחקר מעשיים (applied research) כמו עבודה סוציאלית, הנהלת חשבונות ותחומי הנדסה, לדוגמה.

[17] בתוך, בין האקדמיה והארגונים קיים מרחב עבודה המשלב בין השניים, בדמות חוקרים המשתתפים בתהליכי עיצוב וקידום מדיניות, תקציבי מחקר ותוכניות, וקיימות תוכניות המקדמות מו"פ חברתי כמו 'בשער' - קהילה אקדמית למען החברה בישראל, מערך הקליניקות המשפטיות, תוכניות מתמחים (כמו למשל, מתמחי פורטר לסביבה) ועוד. מתודולוגיות מחקר ייעודיות מתמודדות עם המתח שבין השטח לאקדמיה - חלקן 'יוצאות החוצה' כמו אסטרטגיית 'מחקר פעולה' (Action Research), למשל בתחום החינוך, ראו גם **אסופת מאמרים** בעריכת דליה לוי, בהוצאת מופת.



בשטח אצור בקרב אוכלוסיות 'אחרות', ועל כן נוטים לייתר אותו ולא בצדק, שכן זהו הידע הבלתי אמצעי והאותנטי ביותר, שהתהווה הכי קרוב למציאות.

מו"פ חברתי הוא לפיכך הזדמנות לאתגר את ההיררכיה הסמויה שקיימת ביחס ל'ידע-ים' (סוגי ידע ברבים) שונים. ההיררכיה הסמויה היא גם לא אתית וגם גורמת למחקר להיות לא אפקטיבי. ומעבר לכך, זכותן של אוכלוסיות וקהילות לקחת חלק בייצור הידע אודות עצמן. המו"פ החברתי נמצא במקום שבו אפשר לנסות לגשר על כל הפערים שתוארו לעיל, או לפחות להתחיל להכיר בהם ובמשמעויות שלהם בדרך לגישור.

עקרון העבודה מוצע: שיתוף פעולה במשולש שכולל את החוקר/יצרני הידע, את הארגון החברתי ואת אוכלוסיות היעד

שיתוף הפעולה יתבסס על מודעות לשוני שיש בין המשתתפים ובין סוגי הידע השונים שכל אחד מהם מחזיק ומביא, וכמו גם על הכרה ביחסי הכוח הלא שוויוניים ביניהם.



איך נעשה את זה?



< תיאום ציפיות והעלאת המודעות של השותפים להנחות עבודה ולנקודות עיוורון שיתכן וכל אחד מחזיק, כמו גם להשלכות האפשריות שיש להן על המו"פ ותוצריו.

< גיבוש מטרות משותפות ובניית תהליך עבודה (וחלוקת תפקידים) הכולל דיאלוג מסונכרן, המונע פעולה ב'סיילו'/מסלולים מקבילים ומנותקים זה מזה.

< 'תרגום' מתמיד בין העולמות – עולם המחקר האקדמי, עולם ה'שטח' ועולמם של הנחקרים/ות.

איסוף ידע מאוכלוסיות מהגרות או שאינן אמונות על המתודולוגיה הזאת יכול להיעשות בשפת האם ו/או בשיטות מגוונות נוספות כמו מפות מנטליות, כלים ויזואליים, שיחות קבוצתיות ואחרות 

< שיתוף הידע החדש שעולה מהמחקר ועיבוד שלו לכדי המלצות ופעולה עם כל בעלי העניין השותפים.

< המשך שיתוף כל בעלי העניין גם בשלבים שאחרי איסוף הנתונים: בגיבוש ההמלצות ואף בתהליכי ההתערבות בשטח.

שילבו מתודולוגיות משתפות כמו: מחקר משתמשים, מחקרי הערכה, קבוצות דיון ורעיונאות  (ideation)

< בתהליכי התערבות בשטח, חשוב שישמר קשר מתמשך בין בעלי העניין לאורך כל תהליך המו"פ, וייתן מקום לשיח. פרקטיקה זו תאפשר בירור וגישור על פערים שאולי נפערים בין השותפים, תעלה למודעות תסכולים הדדיים ותייצר קרקע לפיתרתם.



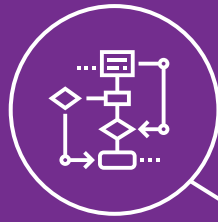
איפה זה פגש אותנו בשיתופים? 'קיום אדומים: השותפות למניעת אלימות בזוגיות'

במאי 2019 החלו בשיתופים לבחון את הטיפול המערכתי בישראל בנושא אלימות מגדרית במשפחה כמענה לדחיפות הבעיה. תהליך המו"פ בשלב ראשון כלל **סקירת ידע** שנועדה לבחון את הסוגייה על מורכבויותיה, ולמפות את מגוון המענים הניתנים בתחום.

נציגות של ארגוני חברה אזרחית הנאבקים באלימות מגדרית, המחזיקות בידע תיאורטי ומעשי עצום, היו שותפות מלאות בכתיבת הסקירה, במשולב עם חומרים שנאספו מהספרות המחקרית והמקצועית ובראיונות עם מומחים/ות. טיוטת הסקירה נשלחה בשלב הראשון לנציגות של כעשרים וחמישה ארגונים וקיימנו מפגש למידה משותף להתייחסויות וגיבוש הבנות משותפות לגבי הדרכים הרצויות לשינוי רחב היקף. לאחר המפגש נכתב פרק נוסף בסקירה, המציג את תובנות המשתתפות ומנעד שינויים נחוצים: מהרחבת מענים קיימים ועד שינויים מערכתיים 'להזזת המחט'.

לפיתוח הידע המשותף היה משקל משמעותי בהקמת יוזמת קולקטיב אימפקט בנושא בהמשך, גם מבחינת תוצרי תוכן וגם מבחינת החיבור והתחושה המעצימה שצמחה בקרב המשתתפות לגבי יכולתן לחולל שינוי בשטח. השיתוף בידע חיבר בין שחקניות שונות בשדה בין נקודות המבט הייחודיות והשונות, ויצר סינרגיה בעלת השפעה נוספת.

המשך העבודה הוביל אותנו כארגון שידרה המוביל קולקטיב אימפקט לקדם את ההשתתפות של 'מומחים ומומחיות מניסיון' במפגשי קבוצות העבודה של היוזמה. המשתתפים הם נשים וגברים שהיו מעורבים במציאות בה אנו עוסקים ומחזיקים בידע מעשי. עוד בנושא ראו **בספריית הידע של שיתופים**.



הצעה למתווה
להקמת
מרחב משותף
לעבודה על
מו"פ חברתי
מקצועי



בפתח המסמך סימנו את אחת המטרות של התהליך כהזמנה שלנו בשיתופים ויד הנדיב להמשך תהליך המו"פ של המו"פ החברתי: המשך למידה, חקירה ופיתוח נושא מו"פ חברתי עם ארגונים ושותפים נוספים. בהתאם לכך, מוצע להלן מתווה למהלך המאמץ את רוח המו"פ המתהווה ואת הכלל היישומי של learning loops, שעיקרו יצירה של מרחב למידה משותף לשדה החברתי בישראל, בו נוכל להמשיך לפתח מו"פ חברתי מקצועי.

ה'מו"פ של המו"פ החברתי' יפעל כמרחב רשתי מאפשר, שיהיה פתוח בפני כלל הארגונים החברתיים והגורמים הרלוונטיים שיש להם פעילות מו"פית, או שהם מעוניינים לפתח פעילות שכזאת. המרחב יתממש בשתי זירות שישרתו ויפרו אחת את השנייה: זירה דיגיטלית ומסגרת קהילתית שתעודד את המשתתפים לשתף פעולה וחדשנות.

איך נמשיך מכאן? שתי זירות משולבות



קהילת הידע

תצא לדרכה במהלך מכונן: גיבוש מוסכם של סדר יום וכללי עבודה. כלי ניהול קהילה המקובלים בשיתופים יכולים לשמש כבסיס להקמת קהילת הידע, ויש כמובן עוד כלים שנמצאים אצל ארגונים אחרים שיכולים לבוא לידי ביטוי בהקשר זה. הקהילה תבחר באילו סוגיות היא מעוניינת לעסוק, וכיצד, כאשר הרעיון הוא לשמש מרחב שיח, מחקר, למידה הדדית ואולי אף פעולה משותפת! במסגרת זו יוכלו משתתפים או חלק מהם לשתף פעולה ביניהם בתהליכים של מידענות ומחקר, המשגה וגיבוש תובנות המבוססות על המחקר, פיתוח תוצרים ויישום שלהם, הערכה והמשך למידה, ובכלל זה מדידה של ההשפעה והתרומה של תהליך המו"פ וגיבוש אתיקה.



הזירה הדיגיטלית

תשמש כ'ספרייה מקצועית' עשירה ודינמית, הן כפלטפורמה לצבירה של חומרים באופן משתף והן לטובת הנגשה של תוצרי המרחב המשותף והמשתתפים. הנגישות לפלטפורמה הדיגיטלית תאפשר לארגונים ולבעלי עניין העוסקים במו"פ חברתי לבחון את התפיסה המתפתחת, ללמוד באופן הדדי מלקחים של ארגונים אחרים, לתרום ולהתעדכן במתפתח.

לתפיסתנו, המו"פ החברתי בקהילת הידע צריך להיות זמין ולאפשר השתתפות במרחב המשותף באופן גמיש ודיפרנציאלי, כשכל ארגון או גורם המשתתף בוחר לעצמו את אופני ההשתתפות: תכיפות, רמת מעורבות ובהמשך – ההפנמה והטמעה המתאימים לו. עקרון זה יבטיח שלא רק ארגונים גדולים ועשירים היכולים להקצות משאבים רבים להשתתפות בפורום יוכלו לקחת חלק בחיים הקהילתיים של זירת המו"פ של המו"פ החברתי. גם ארגונים קטנים או פריפריאליים יוכלו להיות מיוזעים ולהצטרף למרכיבי פעילות הרלוונטיים להם.

מהלך טיפוסי של קהילת הידע יכול מפגשי למידה שיניעו עבודת חקר בנושא (למשל: מיפוי הידע הקיים, איסוף נתונים, ניתוח איכותני, מידענות, מחקר משני). בנוסף, מפגשי הידע יכולים גם להיות מפגשי עיבוד וחשיבה מקצועיים שמאפשרים גיבוש ידע חדש בצורת תובנות, מודלים, מתודולוגיות ועוד. הידע החדש יכול להשתלב במסגרת עבודת הארגונים החברים בקהילה.



שתי דוגמאות לסוגיות פוטנציאליות לעבודת הקהילה

הדוגמאות עלו במפגש למידה שנערך במעבדת למידה ביד הנדיב, מנקודת המבט הכפולה שיש לקרן כארגון המבסס את פעולתו על תהליכי חשיבה עמוקים וכגוף פילנתרופי העובד בשת"פ עם ארגונים ומעניק משאבים.

מהם התנאים המאפשרים ומעודדים ארגונים לעשות מו"פ חברתי מקצועי?

מהם התנאים הנדרשים? האם נכון להעניק תמריצים? אם כן, כיצד? כיצד מעודדים מו"פ שיעמוד בהגדרות של מו"פ מקצועי? כיצד ניתן למדוד את הערך המוסף שלו לנוכח ההשקעה העצומה הנדרשת? וכיצד נמדוד את ההשפעה שלו? בהקשר זה עולות שאלות יישומיות הנוגעות לפילנתרופיה, כמו מידת התרומה הפוטנציאלית של תמריצים לארגונים שיפתחו מו"פ; כיצד פילנתרופיה מייצרת תנאים המאפשרים מו"פ אפקטיבי? כיצד משמרים ידע באופן שישרת את השדה בתהליכים עתידיים ו'יחסוך' חזרה לנקודת ההתחלה שוב ושוב? נקודת המבט הייחודית של פילנתרופיה היא דוגמה לפוטנציאל הגלום בתהליכי מו"פ חברתי (קרנות, ארגוני שטח ועוד) כמרחב משותף לפיתוח ידע: התייעצות ולמידה הדדית, גיבוש מושגי ויישום מיטבי.

מעורבות בעלי העניין וקהילות בתהליך המו"פ

בהמשך לסוגייה העוסקת ביחסי כוח גלויים וסמויים בעבודת המו"פ, לשאיפה להבטחת accountability, ולרצון לגשר את המרחק בין המחקר לבין המציאות היומיומית של האוכלוסיות, עולה סוגיית המעורבות כסוגיה מרכזית. אנו מציעות להזמין את הקהילה לתהליך מו"פ חברתי שמשלב מחקר ולמידה ואף גיבוש תוצרים: כללי עבודה, מודלים ומתודולוגיות להגברת מעורבות אוכלוסיות יעד בתהליך המו"פ החברתי.

נצביע על שלוש דוגמאות מעניינות מהעולם למתודולוגיות המערבות אזרחים במו"פ באופן משמעותי:

א. 'חניויות מדע'¹⁸, בהן מעורבות התושבים בעצם קובעת את נושא המחקר המדעי-מעשי.

ב. Research Practice Partnership כמתודולוגיה נכוצה בתחום החינוך, שנועדה לגשר בין עולם המחקר לבין העולם האזרחי של התושבים. ראו גם את כלי המדידה שפותח למדידת האפקטיביות של המתודולוגיה, ושכולל חמישה ממדים/מפתחות מדידה¹⁹.

ג. 'מדע אזרחי'²⁰ Citizen science נקרא גם (community science, crowd science, crowd-sourced science, civic science, or volunteer monitoring) הוא מחקר המנוהל באופן חלקי לפחות על ידי יחידים או ארגונים אזרחיים (לא אקדמיים או מקצועיים). חוזקה מרכזית שלו מצויה באיסוף הנרחב של מידע ונתונים על ידי אזרחים 'בשטח', כשבמובן העמוק יותר, הוא מעודד אזרחים לקחת חלק בעיצוב וניהול המחקר.

קיימים כמובן מודלים נוספים ומתודולוגיות נוספות, וכדי לכחות לסבר את האוזן, ניתן לדמיין כיצד במסגרת תהליך המו"פ החברתי של קהילת הידע יפותחו מודלים לממשק של הארגונים-אקדמיה-קהילה: יוגדרו הצרכים הפרקטיים ומסגרת המחקר, ותגבש שותפות לטווח הקצר ואולי גם לטווח הארוך, כמו גם מנגנונים לבניית אמון וכבוד הדדי, ומכניזמים נוספים אליהם התייחסנו בפרקים הקודמים.

[18] ראו על חניויות מדע באתר של [Living Knowledge](#), רשת 'חניויות המדע' הגלובלית וגם [במאמרה הקצר מ-2012](#) של מאירה הנסון ממרכז השל לקיימות.

[19] Henrick, E.C., Cobb, P., Penuel, W.R., Jackson, K., & Clark, T. (2017). *Assessing Research-Practice Partnerships: Five Dimensions of Effectiveness*. New York, NY: William T. Grant Foundation

[Tool for Assessing the Health of Research-Practice Partnerships: Prioritizing Dimensions and Indicators](#): ראו גם בתחום הבריאות:

[20] ראו, למשל, את ההמשגה והדיון שמציע פרופ' לווין מטיש קולג' (טאפטס יוניברסיטי) בנושא [כאן וכאן](#)



חמישה צעדים פרקטיים להמשך

1.

התכנסות צוות הקמה מכונן – הצוות יוציא 'קול קורא', שיזמין ארגונים ובעלי עניין אחרים להצטרף ואף לשרטט את קווי המתאר הראשוניים של המהלך.

2.

יידוע, הרחבת המעגלים וריכוז פניות של המעוניינים ומעוניינות להצטרף לקהילה שתפעל כרשת פתוחה. יעשה מאמץ מודע של הצוות המכונן לגיוון משתתפים ונקודות מבט של בעלי עניין, למשל על ידי פניה אישית, פרסום ברשתות חברתיות, וחתימה להרחבת מעגלי המשתתפים גם לארגונים המייצגים אוכלוסיות מודרות. יש לקחת בחשבון כי תידרש כאן הצגה של נושא המו"פ החברתי באופן שיסביר את מהותו ואת עקרונותיו משום שמדובר בנושא חדש יחסית. לשם כך ניתן גם לערוך כנס ייעודי או להציג את הנושא בכנסים משיקים, להתחבר לפורומים ופלטפורמות קיימות, כמו פורום הקרנות, וכמובן לערוך פעילויות ארגוניות בהקשרים רלוונטיים.

3.

התכנסות רחבה וניסוח עקרונות עבודה משותפים, בחירת מודל שתפני לקבלת החלטות, דיון והחלטה על מסגרות עבודה ראשונות והקמה בפועל של המרחב הקהילתי, או הקמה של צוותי עבודה קטנים.

4.

בחירת פלטפורמה דיגיטלית קלה לשימוש, זולה ובעיקר – דמוקרטית, המאפשרת השתתפות של כלל השותפים. ניתן להתחבר לאחת ממעבדות המו"פ המציעות פיתוח אפליקציות לארגונים חברתיים, כמו, למשל, **הסדנה לידע ציבורי, הילמה** ואחרים. הפלטפורמה הדיגיטלית תציע גם כלים וחומרים אודות תהליכי מו"פ לטובת מי שרוצה לקדם את הנושא בארגונו כגון: הצעות לכלים בהם כדאי לעשות שימוש כדי לקדם היכרות עם הנושא, כדי לברר צרכים ולמתקדמים יותר, גם כלים להטמעה והתמודדות עם דילמות ומתחים מהסוג שתיארנו למעלה. כמה הצעות לדוגמא:

א. כלי ל'אבחון עצמי' – מה מטריד אותך? ומשם עץ החלטות איך מו"פ יכול לשרת אותך.

ב. שימוש באינפוגרפיקה המציגה את הנושא ונושאים הקשורים אליו (ראו למשל הצגת נתונים באתר המכון הישראלי לדמוקרטיה).

ג. איסוף והצגה של סיפורי הצלחה וכישלון שניתן לקבל מהם השראה.

5.

גיוס משאבים ליצירת מנגנון קבוע לניהול הקהילה והמשך הפעלה וביסוס שלה!

לסיכום





העבודה על מסמך זה שימשה אותנו כ'רגע אסטרטגי' בחיינו הארגונים, כעצירה בשטף העבודה שאפשרה לנו להתבונן מהצד על התפתחות המו"פ החברתי, תחום ישן-חדש אצלנו בשיתופים וביד הנדיב. אולם מו"פ חברתי נבנה לא רק אצלנו בבית. בתהליך החקר הבנו שמדובר בנושא שהולך ומתהווה לכדי אסטרטגיית פעולה בעלת משמעות, וכהזדמנות למימוש המטרות החברתיות שכולנו עסוקים ועסוקות בהם, ביחד ולחוד.

לפיכך בחרנו להעמיק חקור כדי לגבש לכל המעוניינים/ות בכך מצפן מקצועי – מתווה מכוון להמשך הדרך. מתווה זה כולל תפיסה מעשית ועקרונות ראשוניים **למו"פ חברתי מקצועי**: מו"פ אפקטיבי ומחולל השפעה לטווח ארוך, המבוסס על אתיקה מקצועית ומחויב לאחריותיות (accountability) הן כלפי האוכלוסיות למענן אנו פועלים, והן כלפי כל המגזרים המעורבים: המגזר הציבורי, הפילנתרופיה, האקדמיה הקהילה ועוד. עקרונות שהם בגדר הנחה של תשתית מושגית ונקווה שגם פתיחת דלת למהלך רחב אזרחי, להמשך הפיתוח של המו"פ החברתי בישראל.

לשם כך, מעבר להגדרות ולהצגת ההקשר הסוציו-היסטורי העכשווי לעיסוק במו"פ חברתי אצלנו ובעולם, הרחבנו בדיון בשלוש סוגיות מפתח המעסיקות אותנו וארגונים רבים נוספים. הדיון תורגם לעקרונות עבודה והמלצות פרקטיות ליישום. אין לנו ספק שעקרונות מפתח נוספים יזוהו ויגובשו בהמשך הדרך. בנוסף, הצגנו גם הצעה ראשונית להמשך פיתוח הנושא במסגרת זירה רב-ארגונית.

במובנים רבים תהליך זה היה גם הדרך שלנו *to walk the talk*... לחקור ולפתח את המו"פ החברתי. נשמח שהדרך תתרחב. שנוכל להמשיך ללמוד, ולהעמיק בהבנת המשמעויות של מהו מו"פ חברתי מקצועי.

מוזמנים ומוזמנות להצטרף אלינו להמשך עבודה ופיתוח הנושא, נשמח שתשלחו אלינו התייחסויות

ומחשבות ל yeda@sheatufim.org.il