

כלי: גיבוש הסכמות – בניית מצע משותף

כתיבה: זהר פרופר¹ וצוות שיתופים

גיבוש מצע משותף מהווה אבן בסיס בתהליכי השפעה חברתית משותפת². גיבוש המצע החברתי המשותף הינו אחת המשימות הראשונות של השותפים בתהליך. יש משמעות וחשיבות הן לתהליך גיבוש המצע והן לתוצר הסופי שמתקבל - המצע המשותף. בתהליך גיבוש המצע המשותף יש להגדיר מטרות ותוצאות ועל פיהן להגדיר את התהליך להשגתן. קבלת ההחלטות מתבצעת בתהליך שיתופי המחייב את השותפים לתת אמון בשותפים האחרים ובתהליך עצמו, תוך נכונות לויתורים. המצע המשותף המתקבל מהווה כעין מצפן להמשך והשותפים בתהליך פועלים לאורו.

פתיחה

מטרתו של כלי זה הינה להגדיר מהו מצע משותף, מהם מרכיביו השונים וכיצד מגבשים אותו בתהליכי השפעה חברתית משותפת. בכלי זה נתייחס לגיבוש המצע המשותף בתהליכי שיתוף שונים - עם הממשלה, בקולקטיב אימפקט ובמרחבי השפעה. בכל אחד מתהליכים אלו מבוצע גיבוש המצע המשותף בדרך מעט שונה והתוצר הינו מעט שונה. הכלי מכיל המלצות מקצועיות לשלבי העבודה המרכזיים תוך ציון היבטים ייחודיים או דגשים לכל אחד מהתהליכים שצינו לעיל. הכלי מבוסס על הידע המקצועי שנאסף בארגון FSG³, על הידע התיאורטי הרב שנאסף בשיתופים ועל הניסיון המקצועי והמגוון של צוות שיתופים בתהליכי השפעה חברתית מסוגים שונים.

כמה הגדרות לפני שמתחילים

גיבוש מצע משותף - Setting a Common Agenda, לעיתים משתמשים גם במונחים "סדר יום", או "אג'נדה משותפת".

תהליכי השפעה חברתית משותפת - בעיות חברתיות מסובכות או מורכבות⁴, ניתן לפתור רק כשפועלים מתוך גישה מערכתית כוללת. על השחקנים לפעול יחד - זה עם זה ובשיתוף עם שחקנים מכלל המגזרים. מרחבי השפעה, שולחנות עגולים ויוזמות קולקטיב אימפקט מהווים מתודולוגיות שונות למימוש השפעה חברתית משותפת⁵. מתודולוגיות אלו נבדלות ביניהן ביוזם התהליך (ממשלה, ארגון/ני מגזר שלישי, פילנתרופ, ארגון עסקי ועוד), בשותפים לתהליך (כל בעלי העניין; ארגונים ו/או פעילים מהמגזר השלישי; ייצוג לשלושת המגזרים), במבנה התהליך (בהתאם למתודולוגיה ולנושא)

¹ זהר פרופר, יועצת ארגונית לניהול חברתי <http://www.sheatufim.org.il/managers/house-consultants/zohar.aspx>

² תהליכי השפעה משותפת – קולקטיב אימפקט ומרחבי השפעה.

³ רשימת המקורות מפורטת בסוף הכלי.

⁴ לפירוט על בעיות מסובכות ומורכבות ראה סקירה "קולקטיב אימפקט 2015: מבט עדכני על התיאוריה והפרקטיקה".

⁵ קיימות כמובן מתודולוגיות נוספות. הידע בכלי זה מבוסס על המתודולוגיות אשר מיושמות בשיתופים.

ובמטרות שהוגדרו (**תוצאה**- מדידה, ברורה, לרוב כמותית; **תוצר**- בדגש על תוצר משותף, תוצר שעצם בנייתו היא היא המטרה של התהליך, או לפחות חלק מרכזי ממנה).

השותפים - במושג זה אנחנו כוללים את כל מי ששותף לאותו תהליך של השפעה חברתית משותפת, הן כאדם פרטי והן כמייצג של ארגון (ממגזר הציבורי, העסקי או השלישי). מכיוון שמדובר בתהליכי השפעה ושינוי מערכתיים, יש חשיבות לארגונים השותפים בתהליך- מעבר לאנשים הפרטיים המייצגים אותם. בכלי הנוכחי הכוונה הינה לרשת השותפים (כמו בקולקטיב אימפקט), לחברים (כמו במרחבי השפעה) ולחברים ולעמיתים בשולחנות עגולים (בתהליכי שיתוף של הממשלה). בכלי הנוכחי נשתמש במושג "שותף" או "שותפים".

מבנה הכלי

בחלק הראשון נעסוק לעומק במצע המשותף: מהם המרכיבים של מצע משותף, הצעה למבנה של מצע משותף. נסקור את שלושת ההיבטים בתהליך גיבוש מצע משותף: היבט התוצאות, היבט התהליך והיבט היחסים.

בחלק השני, נתייחס לאופן בו מגבשים מצע משותף משלב ההכנה המקדימה, דרך שלב גיבוש המצע בפועל ובין המפגשים ואחריהם. הכלי מלווה במגוון דוגמאות מתוך הניסיון של שיתופים בליווי ובהובלת תהליכי השפעה חברתית משותפת.

לבסוף, נביא מגוון כלים וקישורים לטובת המנחה.

תרשים 1- מבנה הכלי



חלק 1- מהו מצע משותף?

מצע משותף מהווה את המצפן לתהליך ההשפעה החברתית המשותפת. המצע המשותף מהווה הצהרה משותפת של השותפים לגבי הפעילות המשותפת והדרך בה הם צועדים יחד. משמעותו של המצע המשותף היא שכל השותפים בתהליך ההשפעה החברתית המשותפת חולקים חזון משותף לשינוי חברתי, הכולל הבנה משותפת של הבעיה וגישה אחידה לפתרונה, באמצעות פעולות מוסכמות.

גיבוש המצע המשותף מהווה לרוב את השלב הראשון בכל תהליך השפעה חברתית משותפת⁶. על השותפים לגבש הסכמות ולפעול לאורן יחד. במטרה להשיג תוצאות יש הכרח להתמקד, להגדיר הסכמות וגבולות. גיבוש ההסכמות מהווה שלב הכרחי הנושא במחיר של איבוד משתתפים, קבלת החלטות ברוב זעום וכד'.

המרכיבים של מצע משותף

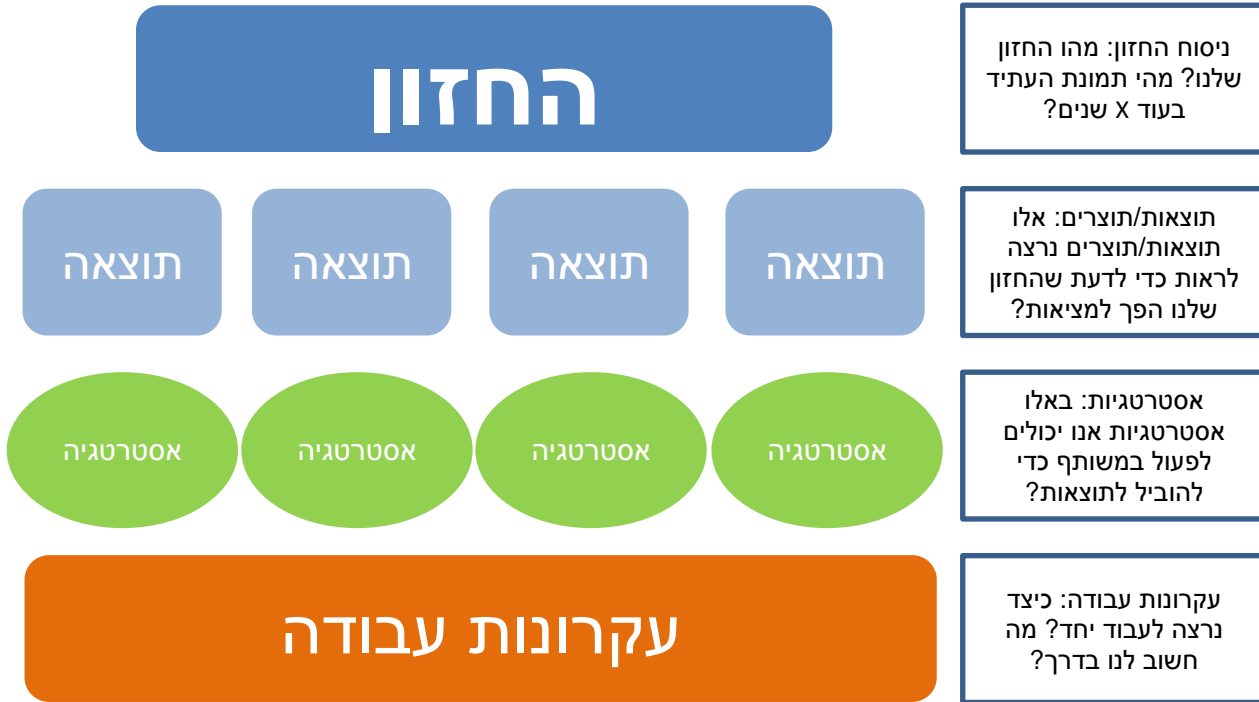
- רקע - רקע כללי על הבעיה / הצורך כפי שהשותפים מסכימים עליהם.
- החזון ו/או המשימה המשותפת ו/או הייעוד - לב המצע המשותף הוא החזון שעליו מסכימים השותפים. עצם הגדרת החזון מחייבת דיוק בניסוח, במילים שנמצאות בשימוש ויש גם משמעות לכל מה שלא נכנס לחזון.
- יעדים לטווח הרחוק - כיצד נמדוד את מימוש החזון? השגת המטרה? בשלב זה, מוגדרים יעדים לטווח הרחוק, רחבים וגדולים המסייעים לבאר ולפרש את החזון / המשימה.
- הגדרת גבולות - המשמעות היא לכלול מה ייכנס לתהליך השפעה חברתית משותפת ומה לא. במה נעסוק ובמה לא נעסוק. ראו פירוט בהמשך.
- פיתוח מסגרת אסטרטגית לפעולה - המסגרת האסטרטגית מפרטת תכנית פעולה כללית לתהליך ההשפעה החברתית המשותפת. ראו פירוט בהמשך.
- עקרונות לעבודה משותפת - כיצד נרצה לעבוד יחד? מהם "כללי המשחק" והתנאים לקבלת החלטות? אלו עקרונות מנחים את פעילותנו המשותפת? ראו פירוט בהמשך.
- המשמעות של להיות חבר/שותף בתהליך השפעה חברתית משותפת (מרחב / יוזמת קולקטיב אימפקט / שולחן עגול) - פירוט הדרישות להשתתפות בתהליך מבחינת מחויבות, תרומה, נוכחות ועוד. הדרישות נוגעות לשותפים קיימים ומסייעות בקליטה של שותפים חדשים המעוניינים להצטרף - עליהם לוודא שהם עומדים בדרישות שהוגדרו.

לאחר סיום תהליך גיבושו, הופך המצע המשותף לתוצר כללי, שאינו פרטי, במובן זה שהוא משמש את השותפים הן בתהליך ההשפעה החברתית המשותפת והן מחוצה לו, וכן מהווה הצהרה משותפת של השותפים המקבלת במה באתרי אינטרנט וערוצי תקשורת נוספים.

⁶ נציין כי בתהליכי שיתוף של משרדי ממשלה, המצע הראשוני נקבע על ידי הממשלה, עוד בשלב המרכז. ישנם תהליכי שיתוף בהם בוחרת הממשלה לגבש את המצע המשותף עם השותפים. בכל מקרה, הממשלה נשארת הגוף המכנס, בעלת הזכות והאחריות להכרעה בעת קבלת ההחלטות.

התרשים שלהלן יציג את המרכיבים המרכזיים על פי הצעה למבנה עקרוני למצע משותף.

תרשים 1- מבנה עקרוני למצע משותף⁷



שלושה היבטים בתהליך גיבוש מצע משותף

בתהליכי השפעה חברתית משותפת באים לידי ביטוי שלושה היבטים: תוצאה, תהליך ויחסים- ראו התרשים להלן. היבט התוצאה- במובן של השלמת המשימה והשגת היעדים שהוצבו; היבט התהליך- במובן של האופן בו הפעילות מתבצעת, כיצד התהליך מעוצב ומנהל, כיצד התהליך מנוטר ומוערך; היבט היחסים- אופי האינטראקציה שיש בין האנשים, כיצד הם מתייחסים לקבוצה, לארגון, לתהליך? כיצד אנשים מרגישים לגבי מעורבותם ותרומתם? כמה אמון יש בהם אחד כלפי השני ועד כמה הם מבטאים אותו?

⁷ התרשים מבוסס על [Tools for Steering Committees](#) ועל הניסיון בשיתופים.

תרשים 2- שלושה היבטים בתהליך גיבוש מצע משותף



שלושת ההיבטים האלו באים לידי ביטוי בצורה בולטת בתהליך גיבוש מצע משותף, שהוא כאמור אחת המשימות הראשונות של השותפים בתהליכי השפעה חברתית משותפת, וכן במצע המשותף עצמו. נפרט כל אחד מהיבטים אלו.

א. היבט התוצאה

היבט התוצאה כולל את הייעוד שהשותפים מגבשים ומגדירים ביחד. בנוסף, היבט זה כולל פירוט של יעדים להשפעה החברתית המשותפת. מדובר ביעדים לטווח רחוק, יעדים ברורים ומוסכמים על כל השותפים.

לעתים קרובות השותפים מצפים כי התהליך יתחיל במציאת פתרונות שעליהם יכולים להסכים השותפים. הם מניחים שבחירת מצע משותף כוללת בתוכה קבלת הסכמה נרחבת של כל המשתתפים ביוזמה בנוגע לפתרונות שיש ליישם. למעשה, המצע המשותף אינו עוסק כלל בפתרונות אלא בניסוח הבנה משותפת של הבעיה, בהסכמה על מטרות משותפות ובקביעת מדדים משותפים. הפתרונות והמשאבים מתגלים רק בתהליך עצמו, שמתחיל לאחר הבחירה במצע המשותף, ורק בתהליך עצמו הארגונים יכולים לאמץ אותם. למעשה, לעתים קרובות לא ניתן לדעת מה יהיו אותם פתרונות ומשאבים והם עולים רק מתוך הפעילות והלמידה.⁸

⁸ Embracing emergence 2014

ביוזמות של קולקטיב אימפקט המטרה הינה **מטרה תוצאתית** (כגון: הכפלת מספר התלמידים הבוחרים, ומסיימים 5 יחידות מתמטיקה, מדעים וטכנולוגיה), אשר תיבחן באמצעות יעדים ומדדים ברורים ומוסכמים. ביוזמות אלו, מדדים יהיו לרוב חלק מהמצע המשותף. בתהליכי השפעה חברתית משותפת אחרים- כגון תהליכי שיתוף של הממשלה ומרחבי השפעה- לעיתים, התוצאה שאליה שואפים אינה תוצאה מדידה אלא **תוצר משותף** כזה או אחר עליו מסכימים השותפים. במרחב השפעה ליוצאי קהילת אתיופיה ('המרחב') המטרה הינה תוצר משותף- גיבוש חזון משותף לקהילה. תהליכי שיתוף של הממשלה נשענים על החלטת ממשלה מס' 3190⁹ משנת 2008 שמטרתה הסדרת היחסים והעמקת האמון בין הממשלה לבין המגזר העסקי, הפילנתרופיה והחברה אזרחית. עצם קיומו של תהליך משותף, התקשורת והשיח יחסי האמון, מהווים חלק מהתוצר אליו שואפים. בנוסף, ניתן להביא כדוגמא תוצר של גיבוש מודל לשיתוף פעולה בין מגזרי בנושא דיור לנערו חסרות עורף כלכלי כחלק מתהליך שיתוף ציבור של הממשלה.

כחלק מהיבט התוצאה, נתאר שני נושאים נוספים, הקשורים זה בזה ומהווים חלק חשוב במצע המשותף: האחד, הגדרת הגבולות לתהליך השפעה החברתית המשותפת או בעצם לבעיה שהוא בא לטפל בה, והשני- פיתוח של מסגרת פעולה אסטרטגית למכלול הפעילויות והתכניות שיתקיימו במסגרת תהליך ההשפעה החברתית המשותפת.

1. **יצירת גבולות** – זיהוי התחום שבו ההשפעה החברתית המשותפת מתמקדת. בפשטות, ניתן לומר כי יש לקבל החלטה לגבי מה אנחנו עושים ומה לא, מה נכלל בהשפעה החברתית המשותפת ומה לא. המורכבות הינה בעובדה שתהליך השפעה חברתית משותפת עוסק מלכתחילה ב"תמונה הרחבה", בבעיה בכללותה, והנה כעת, השותפים נדרשים להגדיר גבולות גזרה. לאור זאת, מדובר בהחלטה ערכית או שיפוטית, שמתבצעת בהתאם למאפייני המצב, משום שאין כללים, כל מקרה לגופו. בפועל מדובר ביצירת גבולות גאוגרפיים, מוסדיים, תוכניים או תהליכיים- כולם או חלקם. מדובר על גבולות לגבי הנושאים, השחקנים והמערכות שהינם חיוניים לתהליך. אחד העקרונות בתהליכי השפעה חברתית משותפת הוא שיש לפעול לאור הגבולות, אך יש זכות ואף מחויבות לבחון את הגבולות מידי פעם ולעדכן אותם בהתאם לניתוח שהתקבל או להתקדמות התהליך.

נדגיש כי יצירת הגבולות חשובה לטובת פעילות ממוקדת, אפקטיבית של השותפים. היא מחייבת יותר או דחייה של מטרות למועד מאוחר יותר, אך מאפשרת לשותפים לצאת לדרך בתוך מסגרת פעילות ברורה.

⁹ החלטת ממשלה מס' 3190

<http://www.pmo.gov.il/Secretary/GovDecisions/2008/Pages/des3190.aspx>

דוגמא מקולקטיב אימפקט- ניתן לראות את "הגדרת גבולות פעילות היוזמה"¹⁰ של 2015 יוזמה משותפת להרחבת מעגל המצוינות בחינוך המדעי והטכנולוגי. שימו לב לתיאור של נושאים בהם הוחלט לא להתמקד, או להתמקד בהם בהמשך, בהתאם להחלטות ועדת ההיגוי:

"על מנת להבטיח מיקוד ואפקטיביות ולמקסם את פוטנציאל ההשפעה של היוזמה בקידום המשימה המשותפת, לאחר דיון בוועדת ההיגוי, הוגדרו גבולות הפעילות הבאים:

- 1. קשת המקצועות:** היוזמה מקדמת מצוינות בחינוך המדעי והטכנולוגי, ופועלת בהקשר הגלובלי של קידום מקצועות ה Science, Technology, Engineering and Math - (STEM). **המקצועות המדעיים בהם תתמקד היוזמה לקידום מצוינות:** מתמטיקה, פיסיקה, כימיה. במקצועות אלה ישנן מגמות ברורות של ירידה במספר התלמידים ומחסור במורים. היוזמה מכירה בחשיבות קידום המצוינות גם במקצוע הביולוגיה אך הוחלט בשלב זה לא להתמקד בו. **המקצועות הטכנולוגיים בהם תתמקד היוזמה לקידום מצוינות:** מקצועות ההנדסה עם דגש על מדעי המחשב.
- 2. טווח הגילאים:** היוזמה תתמקד בקידום מצוינות בחינוך המדעי-טכנולוגי בגילאי חטיבת הביניים ותיכון. זוהי נקודת הזמן הקריטית בה התלמידים מקבלים החלטות לגבי מסלול הלימודים ומשתלבים במגמות הרלוונטיות. היוזמה מכירה בחשיבות של חשיפה לנושאים מדעיים-טכנולוגיים ושל עידוד מצוינות בגילאים צעירים יותר ובכיתות סוף בית הספר היסודי כנקודת זמן קריטית נוספת. היוזמה תקדם פעילות בגילאים צעירים בהמשך, ועל פי החלטת ועדת ההיגוי.

דוגמא ממרחב השפעה- במהלך מבצע "צוק איתן" עלתה התלבטות בקרב החברים (השותפים) של 'המרחב' (מרחב השפעה של יוצאי אתיפיה¹¹), האם יש למרחב תפקיד בעת הזו לטובת הקהילה? האם פעילות זו עולה בקנה אחד עם המצע המשותף שהגדרנו? מה המשמעות- היתרונות והמחירים- של פעילות כזו? על איזו פעילות מדובר? לאור עקרונות העבודה של המרחב שנקבעו בתהליך גיבוש המצע המשותף, התאפשר דיון ממקום של כבוד, פתיחות וייצוג, שקיפות ועוד. השותפים של 'המרחב' הגדירו את גבולות הפעילות של התהליך, אך הם נדרשים מעת לעת להתייחס לאירועים אקטואליים על מנת שלא לאבד מהרלוונטיות שלו בשדה החברתי.

2. פיתוח מסגרת אסטרטגית לפעולה – לאחר שהוגדרו גבולות הפעילות, עובר הדגש במרכיב זה של גיבוש מצע משותף למאמץ לפתח מסגרת אסטרטגית לפעולה. אין הכוונה לתכנית פעולה

¹⁰ למידע נוסף אודות היוזמה היכנסו לקישור הבא: <http://www.sheatufim.org.il/collective-impact-5p2.aspx>

¹¹ למידע נוסף אודות המרחב היכנסו לקישור הבא: <http://www.sheatufim.org.il/managers/hamerhav.aspx>

מפורטת אלא למסגרת שתאפשר שילוב מאוזן בין הצורך בפשטות, עם ההכרח לקחת בחשבון את כלל הפעילות של כל בעלי העניין, והגמישות שנדרשת כדי לאפשר תהליך למידה מתמשך. גיבוש של מסגרת פעולה כזו היא בעלת תפקיד מכריע בגיבוש המצע המשותף להשפעה חברתית משותפת: היא מסייעת למשתתפים להשהות את נקודת המבט הפרטית שלהם, ולשחרר תפיסות מוקדמות שלהם לגבי נקודת המבט של אחרים, כך שניתן היה לבחון יחד ובמבט רענן את המצב, ולהגדיר את החזון המשותף.

מסגרת אסטרטגית לפעולה כוללת את המרכיבים המרכזיים הבאים: תיאור של הבעיה (מגובה במחקר), יעד/ים ברור/ים לשינוי, פירוט של האסטרטגיות המרכזיות וגישה עקרונית להערכה.

נציין כי בתהליכי השפעה חברתית משותפת המתקיימים בשיתופים במגוון מתודולוגיות, מגבשים בשלב זה מסגרת פעולה כללית בלבד. העמקה במסגרת אסטרטגית לפעולה וגיבוש מערך הפעילות המשותפת מתבצעים לאחר שלב גיבוש המצע המשותף והסכמת השותפים.

דוגמא ממרחב השפעה - ניתן לראות כי בתוך הגדרת המטרה של 'המרחב' (מרחב השפעה של יוצאי אתיופיה) מוגדרת אסטרטגיה מרכזית שחשובה לחברי המרחב והיא "שיתוף הקהילה" - מסומנת בהדגשה בקטע שלהלן. מערך הפעילות המלא הוגדר לאחר שגובש מסמך היסוד של 'המרחב'.

"מטרת המרחב

גיבוש מסמך חזון של יוצאי אתיופיה בישראל על ידי פעילים, מנהיגים ציבוריים וארגוני הקהילה, באופן משותף. המרחב פועל לקידום שיח בין כלל הארגונים בשדה החברתי במטרה לייצר תיאום, לבנות הסכמות ולקדם שותפויות אשר יחד יקדמו את הקהילה להשגת האתגרים העומדים בפניה. **שלב מרכזי בגיבוש החזון הינו שיתוף הקהילה באופן נרחב בעזרת מתודולוגיות שונות ומגוונות (מרחבונים, שיחות אישיות, שאלון אינטרנטי ועוד).** בסופו של מהלך זה, יוצג על ידי הנהגת הקהילה חזון מוסכם, שיהווה את "המגדלור" אליו מבקשת הקהילה לצעוד בשנים הקרובות ומהווה מצע עבור בעלי העניין וקובעי מדיניות לצורך קבלת החלטות הנוגעות בעתיד הקהילה."

ב. היבט התהליך

במסגרת גיבוש המצע המשותף, מגדירים השותפים תהליך עבודה משותף- ברור, לוגי ויעיל- אשר מבהיר את אופן ההגעה לתוצאות שהוגדרו, את שלבי ההוצאה לפועל- פעילויות נדרשות, לוח זמנים, שותפים, אבני דרך וכן הלאה. תהליך העבודה מותאם, כמובן, לתוצאות שהוגדרו ולמטרות התהליך כולו.

על השותפים להחליט "מיהו הגורם המקבל החלטות?". מיהו הפורום שמשתתף בתהליך קבלת החלטות? מי הפורום שמחליט לבסוף? ובכלל- כיצד יודעים שההחלטה התקבלה? האם מדובר בוועדת היגוי או במליאת המשתתפים? האם ההחלטה מתקבלת על פי הצבעה ורוב של המשתתפים או שישנם משתתפים בעלי זכות וטו. אופן קבלת ההחלטות הינו חלק חשוב מהיבט התהליך.

בהיבט התהליך נכללים גם עקרונות מנחים לעבודה משותפת: עקרונות להתנהגות ולשיח וכן קביעת העקרונות למשמעות של "להיות חבר / שותף" באותו תהליך השפעה חברתית משותפת.

חשוב לציין, כי תהליך גיבוש המצע המשותף מהווה דוגמא, או modeling, לתהליכי עבודה נוספים ודומים שיתקיימו בתהליך ההשפעה החברתית המשותפת. דרך גיבוש המצע המשותף, חווים המשתתפים את המשמעות של 'להיות שותפים' בתהליך זה.

דוגמא ממרחב השפעה- חברי 'המרחב' הגדירו את שלושת מעגלי המרחב כמנגנון עבודה: הצוות המוביל, שתפקידו להוביל ולקדם את מטרת העל של המרחב - גיבוש מסמך חזון של יוצאי אתיופיה בישראל. בצוות חברים 15 מנכ"לי ארגונים חברתיים ופעילים הנפגשים אחת לשבועיים; המליאה, שתפקידה לעזור לפורום המוביל לקדם את מטרת המרחב ולהרחיב את מעגל ההשפעה בקהילה. חברי המליאה מונים כ-35 פעילים וראשי ארגונים המתכנסים אחת לחודשיים; הקהילה- חברי המרחב נפגשים עם אנשים מהקהילה במגוון ערים ומסגרות בכדי להביא את קולם באופן אותנטי לתוך מסמך החזון. התהליך מתקיים בעזרת מתודולוגיות שונות, מגוונות ומותאמות.

ג. היבט היחסים

היבט היחסים, כשמו כן הוא, מתייחס ליחסים שבין השותפים בתהליך השפעה חברתית משותפת. תהליך השפעה חברתית משותפת נשען על העושר והמגוון הרחב של המשתתפים, הארגונים, האסטרטגיות והדעות, לצד הצורך לפעול יחד, המחייב יצירת הסכמות לפעולה משותפת. העובדה שיש לגבש את המצע בצורה קולקטיבית מהווה דרישה חד משמעית ומביאה עימה מורכבות גדולה.

ראשית, מכיוון שמדובר במספר רב (יחסית) של אנשים וארגונים, שכל אחד מהם רואה את הבעיה מעט אחרת ויש לו פתרון משלו לבעיה. התהליך דורש מכל אחד מהשותפים להביא את הזווית הסובייקטיבית שלו אבל להיות מסוגל להקשיב, להבין ואף לקבל את הדעות של אחרים. כל תהליך של קבלת החלטות טומן בחובו ויתור על אפשרויות ודעות אשר לא נבחרו לבסוף. ויתור שכזה מורכב עוד יותר בתהליכי השפעה חברתית משותפת. המכנה המשותף והרצון לקחת חלק בתהליך השפעה חברתית משותפת, אינם מספיקים כדי לגשר על פערים אידיאולוגיים, אסטרטגיים, אישיים, ואחרים בין המשתתפים.

לאור זאת, יש להשקיע במהלכים של בניית אמון בין השותפים. בשלב הראשון, הם אינם 'שותפים' אלא מגוון בעלי עניין שהתכנסו סביב נושא מסוים. כפי שצוין לעיל, כל אחד מבעלי עניין אלו מגיע עם האג'נדה האישית שלו ועם הציפיות שלו- כאדם, כחלק מארגון, כחלק ממגזר ועל פי תפקידו / מקצועו. בשלב זה יש חשיבות להעמקת ההכרות הבינאישית בין בעלי העניין, המהווים שותפים פוטנציאליים. חשוב לייצר שיח מובנה על הבעיה, על המטרה של התהליך המשותף ועל המשמעויות של השותפות. בניית אמון בין אנשים, בין ארגונים, בין מגזרים שונים, ובמיוחד כאשר רבים מהם חלוקים בדעותיהם ובגישתם לגבי הנושאים הנדונים, הינה תהליך מורכב ומתמשך שאין לו סוף. גיבוש המצע המשותף הינו אחד השלבים הראשונים בתהליך השפעה חברתית משותפת, ועל כן נדרש להשקיע בשלב זה בנושא בניית האמון.

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

בנוסף, המשימה של השותפים בשלב זה היא לגבש הסכמות, וכאן יש להכין את הקרקע מכיוון שבמטרה להשיג תוצאות יש הכרח לבנות אמון, להתמקד, להגדיר הסכמות וגבולות. על השותפים להבין את המשמעות של המושג הזה: חשוב להבין שלא כולם יסכימו על הכל, להיות מוכנים לכך שחלק מהשותפים יידרשו להתפשר ושחלק לא ימשיכו בתהליך לאור ההסכמות שיתקבלו. נוכל להציע 'מפתח' אשר יסייע בגיבוש הסכמות: השותפים מסכימים מראש על "שאיפה להסכמה", כלומר שיש הסכמה על 80% מהדברים. במצב זה לכל אחד מהשותפים אפשרות ל- 20% שבהם חושב אחרת, ועדיין נותר שותף. בנוסף, במקרה שאחד השותפים מגדיר נושא שנמצא בדיון כנושא קריטי, נושא של go / no-go מבחינת המשך השותפות, אזי במידה ויש עימו רוב, הנושא שעמד לדיון אינו בהסכמה ואינו מתקבל.

בשלב גיבוש המצע המשותף, מגבשים גם עקרונות לעבודה משותפת אשר נותנים מענה למגוון צרכים: לצורך של כל שותף בהבעת דעה והבאת הייחודיות שלו, בחיזוק ההרגשה של כל שותף שהוא מוערך ותורם, לצורך בהקשבה ובהבנה של השותפים האחרים, ולצורך לקבל החלטות במצב של ריבוי שותפים, בעלי שונות גבוהה ביניהם. עקרונות אלו מבטאים את הערכים המשותפים אשר השותפים מסכימים עליהם לגבי דרך הפעולה המשותפת, למשל: הקשבה, כבוד, שקיפות, שיתופיות וכד'. עקרונות מוסכמים אלו מסייעים לשותפים לתת אמון זה בזה ובתהליך וגם יכולים לסייע להם להתמודד עם קונפליקטים ועם משברים שיצוצו בהמשך הדרך.

מעבר לגיבוש העקרונות, הם באים לידי ביטוי הלכה למעשה במפגשים של השותפים ובערוצי תקשורת נוספים- דוא"ל, אתר אינטרנט משותף, ועוד. חיזוק רשת השותפים על ידי הכרות בינאישית, הבנת האינטרסים הפרטיים והמשותפים ובניית אמון ביניהם הוא בסיס קריטי להמשך העבודה המשותפת.

כפי שצוין לעיל גם לגבי היבט התהליך, התנהלות ארגון השדרה / הגורם המקצועי המלווה את התהליך מהווה דוגמא, modelling, לאופן ההתנהלות הרצוי בין השותפים. הכוונה היא להתנהגות של הגורם המקצועי עם השותפים השונים, עם גורמים מממנים (במידה ויש), ולהתוויית ההתנהגות הרצויה בין השותפים לבין עצמם.

דוגמא ממרחב השפעה- במסמך היסוד של 'המרחב', המהווה את המצע המשותף, הוגדרו 10 עקרונות העבודה של המרחב ומה נדרש כדי להיות חבר מרחב¹².

חלק 2- איך לגבש מצע משותף? שלבים מרכזיים



להלן נפרט את עיקרי המשימות והכלים בכל שלב ושלב.

1. הכנה מקדימה

¹² מסמך היסוד של המרחב

http://media.wix.com/ugd/8812c0_96f75842963646ebb329274acab3081b.pdf

- **מנחה מקצועית**- לאור המאפיינים של גיבוש המצע המשותף, ניתן לראות כי מדובר בתהליך מורכב המחייב את המנחה/ים להגיע להסכמות ברורות במרחב של ריבוי דעות ושונות, התנגדויות מרובות, קונפליקטים גלויים וסמויים. מומלץ לבחור מנחה מקצועי, אשר יוביל וילווה את כל התהליך של השפעה חברתית משותפת- ראה כלי "תפקידי ארגון שדרה". על המנחה לדעת לבנות ולהנחות מפגשים שונים- קבוצות קטנות, קבוצות גדולות, וועדות היגוי; עליו לנהל דיונים מורכבים, לעיתים בעלי קונפליקטים מובנים ו/או היבטים רגשיים עמוקים; עליו לסכם את הדברים תוך כדי הדיון ולהפיק חומרים לכלל השותפים; על המנחה להקפיד על כתיבה אובייקטיבית, אשר תומכת במטרות התהליך כולו, תוך יצירתיות רעיונות ועושר לשוני. על המנחה להצליח ב"כאן ועכשיו" של המפגשים וגם לראות כמה שלבים קדימה, את כל התהליך, ברמת המאקרו, בהתאם למטרות.
- אחד הבסיסים המרכזיים לגיבוש המצע המשותף הינו הסכמה על הבעיה. יש חשיבות לביצוע **מחקר מקדים ביחס לבעיה, לאיסוף וניתוח נתונים**, להביא עדויות, להגדיר מרכיבים ומימדים של הבעיה ולהציג מגמות – בארץ ובעולם. ניתוח זה יוביל לדיון ענייני שאמצעותו ניתן לבנות אמון ולהתקדם לגיבוש הסכמות.
- גיבוש המצע המשותף מתבצע בתהליך שיתופי עם כלל השותפים. חשוב להכיר **מתודות שונות לעבודה בקבוצות גדולות** (large groups interventions)¹³ ולגבש את המתודה המתאימה לתהליך עצמו. תיאור מקוצר של גיבוש המצע המשותף ביוזמת 2015 להרחבת מעגל המצוינות בחינוך המדע-טכנולוגי, ניתן למצוא בסקירה של יישום מודל קולקטיב אימפקט- תובנות מהשנה הראשונה¹⁴.
- מומלץ להגדיר **מראש את הקבוצות השונות** המשתתפות בשיח- בנפרד ו/או במליאה. למשל: וועדת ההיגוי או 'מליאת רשת השותפים', קבוצות לפי מגזרים, בעלי תפקידים, תחום מומחיות / עיסוק, נושאי תוכן, סוג השירות שהארגון נותן, מיקום גיאוגרפי של הארגון וכד'. ברור, כי החלוקה תשתנה בהתאם להשפעה החברתית- יוזמת קולקטיב אימפקט, שולחן עגול, מרחב השפעה, אחר- בהתאם לתחום הפעילות ובהתאם להתפתחות שלבי התהליך. לדוגמה ב- 2015 **יוזמה משותפת להרחבת מעגל המצוינות** בחינוך המדעי והטכנולוגי התבצעה חלוקה לשני אשכולות- אשכול מורים ואשכול תלמידים. בכל אשכול הוצגה הבעיה בדגש של מורים / תלמידים, לרבות חלוקה פנימית נוספת בהתאם לדגשים של כל אשכול (תלמידים: 1. בחירה, 2. התמדה + סיום 3. הצטיינות; מורים: 1. גיוס, 2. הכשרה, 3. ליווי תמיכה, 4. מעמד וקריירה). השותפים יכלו לבחור לאיזה דיון הם מצטרפים- מבחינת האשכול ומבחינת הנושא הפנימי. הבחירה נעשתה מראש, לפני מועד המפגש והדיון בנושא. דוגמה נוספת ניתן להביא ממרחב השפעה של יוצאי קהילת אתיופיה: נקבעו מספר אפשרויות לשיח: המליאה, אליה מוזמנים כל השותפים בתהליך, וצוות מוביל, אשר כולל

¹³ מתוך: [תהליכי שיח ושיתוף פעולה בין מגזרי, סקירה בינלאומית 2014](http://www.futuresearch.net/method/whatis), עו"ד ענת קבילי וד"ר רן קוטנר, באתר שיתופים; ראו גם [/http://www.futuresearch.net/method/whatis](http://www.futuresearch.net/method/whatis)

¹⁴ [יישום מודל קולקטיב אימפקט- תובנות מהשנה הראשונה](#), אתר שיתופים

מספר קטן של שותפים שביקשו / הסכימו להיפגש בתדירות גבוהה יותר, לקבל חלק מההחלטות בפורום מצומצם יותר וכן להיות המנחים במפגשי המליאה.

- קבלת החלטה משותפת כאשר יש ריבוי של משתתפים מהווה, בין היתר, גם **בעיה לוגיסטית**. יש למצוא דרך מתאימה או את הכלי המתאים שבעזרתם יוכלו המשתתפים להביע את דעותיהם וגם יחוו שדעותיהם נשמעו על ידי אחרים, לצד התכנסות למצע משותף אחד, כל זאת בהתאמה לעקרונות העבודה ולערכים שהוסכמו בין השותפים. למשל: בניית אתר אינטרנט שבו יכולים השותפים להתייחס ו/או להצביע; מתודולוגיות שונות לקבלת החלטות בקבוצות גדולות. ראו לדוגמה את "שאלון המרחב - יוצאי אתיופיה בישראל"¹⁵.

2. גיבוש המצע המשותף

- נציין כי על פי חברת FSG, תהליך גיבוש המצע המשותף נעשה בקבוצה קטנה, בד"כ בוועדת ההיגוי. היא זו שמגבשת ומנסחת את המצע. לאחר מכן המצע מגיע לאישור ולתיקוף של השותפים. אנו הצענו להלן מספר אפשרויות נוספות בהן מעורבים כל / יותר שותפים.
- לאור ריבוי המשתתפים והדרישה לתהליך שיתופי, מתקיימים לסירוגין קבוצות דיון ומפגשי מליאה. יש **לאפשר שיח נפרד ושיח משותף** לאורך כל התהליך. יש חשיבות לכך שכל שותף ירגיש שיש לו מקום זמן להביע את דעתו, לבחון את הנושאים העולים לדיון ולקחת חלק פעיל בשותפות. זאת, לצד התהליכים המתחייבים לטובת קבלת החלטות והתקדמות כוללת.¹⁶
- יש להגדיר מראש **מי מנחה כל קבוצה ומי מנחה את המליאה**. יש להכין 'תיק מנחה' לכל מי שמנחה פעילות בשלב גיבוש המצע המשותף. תיק מנחה יכלול הסבר על מטרות השלב הנוכחי, לו"ז לפעילות הספציפית ושלביה, דפי עבודה במידת הצורך, טיפים לניהול דיון קבוצתי ואמצעי לסיכום הדברים שעלו בה. מוזמנים לראות את "טיפים לדיון קבוצתי במרחבון", עמודים 11-12 בתוך [תיק למנחה מרחבון](#).

3. בין המפגשים ואחריהם

- כפי שנאמר לעיל, על המנחה **לסכם את המפגשים** ולהעביר לכל השותפים. הסיכום צריך לשקף את הדיון שהתקיים אך גם להמשיג את הדיון ולנתח את הדברים כך שיתמכו בהתקדמות בגיבוש המצע המשותף.

¹⁵ שאלון המרחב - יוצאי אתיופיה בישראל <http://www.hamerhav.com/#/vision-questions/cp14>

¹⁶ יוזמת 2015 – יישום מודל קולקטיב אימפקט: תובנות מהשנה הראשונה

- לעיתים מתקיימות מספר פעילויות במקביל לגיבוש המצע המשותף. יש לרכז את המידע שעלה מכל פעילות, יש לתקשר את המידע לכלל השותפים ולוודא שיש התקדמות לכיוון גיבוש מצע משותף.
- **זיהוי שלושת ההיבטים בין המפגשים ומיקוד בהתאם לנדרש**- על המנחה לזהות את המיקום של התהליך (או המיזם או היוזמה) בכל אחד מההיבטים- תוצאה, תהליך, יחסים- בין מפגש למפגש. על המנחה לחזק את שלושת ההיבטים בכל מפגש. יחד עם זאת, לאורך הפעילות המשותפת, יתכן כי יתגלה שיש לחזק היבט כזה או אחר יותר מהאחרים. למשל, דווקא לאחר גיבוש מספר היבטים בהיבט התוצאה, עשויים לצוף פתאום חילוקי דעות וכעסים מן העבר בין מספר שותפים; או שיש צורך להזכיר ולמקד את השותפים בתוצאות הנדרשות, לאחר שהתפתחו יחסי אמון וחברות ביניהם. כמובן, שהיבט התהליך מתעדכן כל הזמן לאורך גיבוש המצע בפרט ולאורך תהליך השפעה חברתית משותפת בכלל, בהתאם למה שעולה בכל מפגש ומפגש.
- **המצע המשותף הופך לתוצר כללי, שאינו פרטי לאחר גיבושו.** ניתן לומר שהמצע המשותף יוצא מרשות המשתתפים- כחלק מהמטרה של תהליך ההשפעה החברתית המשותפת. המצע המשותף משמש הן את השותפים במסגרת הפעילות בתהליך, אך משמש אותם גם בפעילותם בארגוניהם וכן מפורסם בערוצי תקשורת ובמסגרת פעילויות אחרות. במובנים רבים, הפצה זו של המצע המשותף היא אחת ממטרותיו של תהליך השפעה משותפת. יחד עם זאת, לאחר תהליך מורכב וארוך של גיבוש החזון, השותפים עשויים להרגיש (במקרה הטוב) שהמצע המשותף הוא שלהם (במובן הרכושני), ויכולים להתייחס ברגשות מעורבים לעובדה שהמצע הפך כללי ונמצא ברשות הרבים ולשימושם. כמה דגשים לנושא זה:
 - ראשית, סעיף זה נותן משנה תוקף לחשיבות ולרגישות של גיבוש המצע המשותף.
 - יש לתקף ולאשר את הניסוח של המצע המשותף בהתאם לאופן קבלת ההחלטות עליו הוחלט וכן להציג לכלל השותפים ולאפשר גם להם להגיב ולהתייחס.
 - יש לבחור את ערוצי התקשורת בקפידה ולהסכים עליהם עם כלל השותפים. בנוסף, יש לדאוג לרישום ברור של השותפים לכתיבת המצע המשותף ו/או שם התהליך.
 - לאחר שהמצע גובש ומהווה כלי ציבורי- לא להיבהל! שימוש מרובה וציבורי במצע המשותף מראה כי השותפים התחברו למצע המשותף, מרגישים שהוא שלהם ומתקשרים אותו הלאה. תקשור המצע המשותף מהווה אחת המטרות של תהליך השפעה חברתית משותפת.

- **בניית הסכמות (Consensus Building)**¹⁷ - בניית הסכמות היא הליך שבו מכונסים כל בעלי העניין על מנת להגיע להסכמה בנושאים שהוגדרו בצורה שתשרת את מרב האינטרסים של כולם. ההליך הוא פיתוח של תפיסת המשא ומתן המשתף ושל תפיסת הגישור, ומתייחס למורכבויות הנובעות ממשא ומתן רב-צדדי. בהליך בניית הסכמות החלטות מתקבלות בהסכמה ולא באמצעות הצבעה. ההליך מזמין שיתוף ודיון במכלול הצרכים, האינטרסים והחששות של כל בעלי העניין. בעל עניין מוגדר באופן רחב ככל מי שיכול להשפיע על החלטות שיתקבלו או להיות מושפע מהן. אחת המטרות של הליך בניית הסכמות היא לייצר אצל כל השותפים מחויבות להסכמות המתגבשות וליישומן לכן חשוב לכלול את כל בעלי העניין בתהליך, שכן היעדרותו של בעל עניין מרכזי עלולה לסכל את יישום ההסכם.
- תפקידו של מנחה התהליך (הגורם המסייע (facilitator) הוא להביא אל השולחן את כל הקולות ולתת להם להישמע, קרי לסייע לבעלי העניין לדון בכל הנושאים שהם תופסים כחשובים, לבטא את מה שחשוב להם, לדון באופן משתף ויצירתי בדרכים אפשריות להבניית הסכמות שיתנו מענה מיטבי לצרכים, לאינטרסים ולחששות שלהם, ולקבל החלטות מושכלות שטובות להם. ההליך מתקיים באמצעות ובעזרת נציגים המייצגים את בעלי העניין ובהנחיית מנחה תהליך. למנחה בהליך בניית הסכמות אין לו סמכות הכרעה באשר לתוצאות שיתקבלו וגם לגבי ההליך האחריות היא משותפת. המנחה מעצב את ההליך בהתאם לצרכים ולדגשים הייחודיים למקרה, ולמעשה משתף את בעלי העניין באחריות להצלחתו.
- **מודל האיזונים**¹⁸ הוא כלי עזר לקבלת החלטות בתהליכי השפעה חברתית משותפת (בשיתופים השתמשנו במודל זה במסגרת שולחנות עגולים ובמסגרת מרחבי השפעה). המודל מאפשר לשותפים לגבש את המצע המשותף- להגדיר ולנסח את הכללים, האופנים והגבולות שבתוכם תתקיים הפעילות. המודל מתייחס לכמה החלטות שבהן רצוי להתלבט ושאותן יש לעצב בתחילת דרכו של התהליך, ולעתים גם תוך כדי קיומו. הדיון מתקיים במקביל על מגוון הצירים על מנת לאפשר לשותפים לראות את הקשר בין הצירים ואת המשמעות המתקבלת מבחירה כזו או אחרת. בכל אחד מצירי ההחלטה יש כמה אפשרויות בחירה על הטווח שבין גבולות פתוחים לגבולות סגורים. השותפים נדרשים לעצב את טווח הפעולה של התהליך בהתאם לצרכים ולמאפיינים הייחודיים לו. הייחודיות של המודל היא ביכולתו להציע לשותפים מחד הגדרה של מסגרת ברורה לפעולה המשותפת (לאחר שיגדירו את המרכיבים / החלטות העקרוניות), ומאידך אפשרות לגמישות ותנועה לאור התקדמות הפעילות ושינויים אפשריים. מודל האיזונים המוצג בזאת הוא דוגמה לתשתית להבניית

¹⁷ מתוך: תהליכי שיח ושיתוף פעולה בין מגזרי, סקירה בינלאומית 2014, עו"ד ענת קבילי וד"ר רן קוטנר,

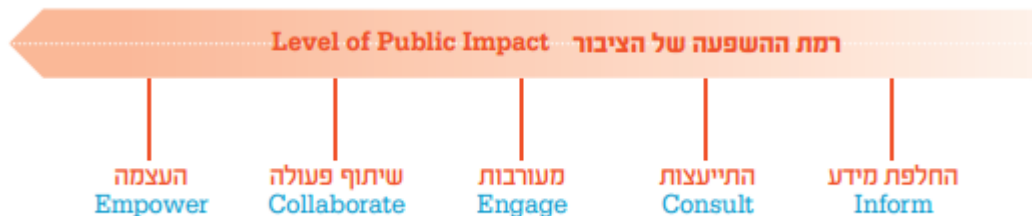
באתר שיתופים, עמוד 29

¹⁸ מודל האיזונים- מתוך "רכיבים בעיצוב מרחב השפעה", באתר שיתופים

מרחב השפעה, לעיצוב עם הקמתו ולבחינה מחודשת תוך כדי פעילות המרחב, על פי צורך.



- Partnering Agreement Scorecard (PAS)** - כלי שהושק בשנת 2014 על ידי ד"ר רייד וגב' פפיטרר ויש לו שני שימושים: האחד, פיתוח ההסכם – הכלי מספק נושאים שמומלץ לכלול בהסכם, ושחשוב לא להתעלם מהם; והשני, הערכה של ההסכם – הכלי מציג הסכמים קיימים שבהם יכולים חברי השותפות להשתמש. הכלי נבנה מתוך הבנה כי איכות הסכם השותפות תשפיע על איכות שיתוף הפעולה כולו. הכלי מציע מספר עקרונות מנחים כגון: התייחסות לקשרים בין מגזריים לצד היבטים המשקפים חוזה עסקי רגיל; התייחסות לטווח המלא של שאיפות, יעדים ואינטראקציות של השותפים ועוד.
- טווח התהליכים השונים לשיתוף בעלי עניין ולשיתוף ציבור**¹⁹ - טווח זה מוצג לעיתים קרובות בעזרת צירים. אחד הצירים המקובלים הוא ה- IAP2 Spectrum אשר פותח על ידי ההתאחדות הבין לאומית לשיתוף ציבור. הציר מציג את נקודת מבטו המבט של בעל הסמכות והנקודות שעליו מייצגות את טווח ההבטחות שהוא עשוי להבטיח למשתתפי התהליך בדבר האופן שבו תוצרי התהליך יובאו בחשבון בתהליך קבלת ההחלטות הפורמלי. חשוב להציג את הטווח לשותפים בתהליך, כחלק מבניית אמון ומתיאום ציפיות לגבי המצע המשותף.



¹⁹ מתוך: תהליכי שיח ושיתוף פעולה בין מגזרי, סקירה בינלאומית 2014, עו"ד ענת קבילי וד"ר רן קוטנר, באתר שיתופים, עמודים 13-15

- **טבלה מארגנת – הליכים, כלים ומתודות לשיח בין מגזרי**²⁰ – הטבלה מסווגת כל אחד מההליכים, מהכלים ומהמתודות המפורטים בהמשך הפרק לפי נקודות על ציר ה-IAP2 ולפי קטגוריות מודל זרמי השיח. לאחר הטבלה מובא פירוט תמציתי אודות כל הליך, כלי או מתודה. הטבלה והפירוט שלאחריה נועדו לסייע למנחה התהליך להתמקד בהליכים, בכלים ובמתודות הרלוונטיים ביותר להקשר הנתון.
- **דוגמאות להליכים, כלים ומתודות לניהול תהליכי שיח בין מגזרי**²¹ – הדוגמאות נמצאות בתוך סקירה בינלאומית של תהליכי שיח ושיתוף פעולה בין מגזרי ויכולות לשמש בכל תהליך השפעה חברתית משותפת. מדובר בהליכים, כלים ומתודות הנמצאים בשימוש בארץ ובעולם, ביניהם: בניית הסכמות, חיפוש עתיד, קבוצות מיקוד, חקר מוקיר ועוד.

לסיים

בכלי זה סקרנו את תהליך גיבוש המצע המשותף בתהליכי השפעה חברתית משותפת. הדגשנו את חשיבותו של המצע המשותף כמצפן לשותפים בתהליך ואת היותו אחת המשימות הראשונות בתהליך. לצד המרכיבים של מצע משותף והצעה למבנה, תיארונו שלושה היבטים בתהליך גיבוש מצע משותף – תוצאה, תהליך ויחסים ופירוטו כיצד כל אחד מהם בא לידי ביטוי. בהמשך ניתנו כלים מעשיים לגיבוש מצע משותף, משלב ההכנה, דרך שלב הגיבוש עצמו וגם בין המפגשים ואחריהם. לבסוף הבאנו כלי עזר למנחה – לשימוש בתהליכי גיבוש מצע משותף. בהצלחה!

מקורות הידע לכלי ולהרחבת קריאה:

- א. פגישות משותפות עם צוות שיתופים – אבי אסבן, ענבר הורביץ, עדית שדה ומירי יעקובי הורביץ.
- ב. [Setting a Common Agenda](#) – מצגת חשובה המסבירה בקצרה כיצד הגורמים ביוזמת ההשפעה הקולקטיבית יכולים לפתח אג'נדה משותפת, ומביאה דוגמאות מיוזמות שונות.
- ג. [Tools for Steering Committees](#) – ערכת כלים שנועדה לסייע לוועדת ההיגוי של יוזמת ההשפעה הקולקטיבית לפעול. ועדת ההיגוי היא הגוף שמספק ליוזמת ההשפעה הקולקטיבית את ההכוונה האסטרטגית ומפקח על פעילות היוזמה.
- ד. [Steering Committee and Working Group Roles](#) – כלי המסכם בקצרה את תחומי האחריות של ועדת ההיגוי, למשל פיתוח האג'נדה המשותפת, וכן של קבוצות העבודה, למשל תיאום בין פעילויות קבוצות העבודה השונות לצורך מימוש המטרה המשותפת.
- ה. המצע המשותף של יוזמת 5פ2 - <http://www.5p2.org.il>

²⁰ מתוך: [תהליכי שיח ושיתוף פעולה בין מגזרי, סקירה בינלאומית 2014](#), עו"ד ענת קבילי וד"ר רן קוטנר, באתר שיתופים, עמוד 20-26

²¹ שם, עמוד 26-66

- ו. מסמכי מסגרת השולחן העגול הממשקי –
<http://www.sheatufim.org.il/website/modules/database/PoolItemPage.aspx?PoolItemType=2&PoolItemID=414>
- ז. 'המרחב'- מרחב השפעה יוצאי אתיפיה בישראל [/http://www.hamerhav.com](http://www.hamerhav.com)
- ח. שאלון המרחב- יוצאי אתיפיה בישראל" בתוך אתר "המרחב- מנהיגים שינוי, מובילים חזון": <http://www.hamerhav.com/#!vision-questions/cp14>
- ט. פורום קולקטיב אימפקט של FSG [/http://collectiveimpactforum.org](http://collectiveimpactforum.org)
- י. מאמר מבית שיתופים" "קולקטיב אימפקט - ארבע תובנות בעקבות יישום הגישה בישראל"
- יא. מאמר מבית שיתופים: קולקטיב אימפקט 2015: מבט עדכני על התיאוריה והפרקטיקה