

נקודת המפנה בארגון חברתי- הובלת השפעה חברתית

עדית שדה, שיתופים

מבוסס על ספרו של מלקולם גלדוול: 'נקודת המפנה- חשיבותם הגדולה של הדברים הקטנים'

הובלת השפעה חברתית היא ייעודו של המנכ"ל החברתי/ת ומכאן חשיבות פיתוח תפיסה ניהולית בהקשר זה. תחום ההשפעה החברתית (Social Impact) נדון היום במגוון ארגונים חברתיים ומסגרות לימודיות והדברים הבאים יכולים לשמש רקע לפיתוח תפיסה ניהולית בנושא. מדוע ארגונים חברתיים מסוימים מגיעים לפריצות דרך משמעותיות ואחרים פחות? אחת הדרכים להבין טוב יותר מה מוביל לנקודת המפנה בארגונים חברתיים- לפרוץ דרך ולהוביל השפעה חברתית רחבה, היא נקודת ההתייחסות. [מלקולם גלדוול](#) מציע להתייחס לפעולות הארגון כאל מגיפה. מה הקשר בין השפעה ומגיפה? למגיפות יש 2 מאפיינים מרכזיים: הראשון הידבקות- דפוסי התנהגות, רעיונות, יחסים בעבודה ופעילויות שהארגון יזם, מתפשטים בדומה לוירוסים וכך מתרחבים מימדי ההשפעה של הארגון. המאפיין השני הוא כלל המיעוט- לגורמים פעוטים עשויה להיות השפעה גדולה- שינויים גדולים יכולים לבוא אחרי אירועים קטנים, ועל כן יש לנטוש את הציפייה ליחס הרגיל: הרבה עבודה- הרבה השפעה.

איך ניתן לייצר ולנהל מגיפות חיוביות?

ארגונים חברתיים עוסקים רבות בשאלה: כיצד להפיץ את רעיונות הארגון ומסריו? כשלמעשה ישנה חשיבות רבה בשאלה: **כיצד נוכל להפוך את המסרים של הארגון ל 'מדבקים'?** הכותב מגדיר שלושה גורמים שיוצרים שינוי ומקדמים את נקודת המפנה בארגון:

1. כלל המיעוט מבוסס על עקרון פארטו 80/20 (השקעה של 20% תניב 80% מההשפעה הרצויה) ואף קיצוני ממנו. לדוגמה ההתלהבות, המרץ והקשרים של אדם אחד עשויים להפוך את הארגון ואת מסריו החברתיים למגיפה ארצית. הכלל מבוסס על תפיסה של שלושה 'סוגי אנשים' שביכולתם להפיץ את המסרים החברתיים, באופן שיהפוך אותם למדבקים ובכך הם יקדמו את ההשפעה החברתית.

- **מקשרים**- המקשר הוא 'אספן אנשים', 'דבק חברתי', נוהג לייצר הרבה קשרים חלשים. לכ"א מאיתנו רשת חברתית, תפקידנו הוא לחפש ולבחון מיהם המקשרים בחיינו, אותם אנשים שדרכם אנו מכירים הרבה אנשים אחרים. אנשים שמחוברים לעולמות תוכן מגוונים (ולוא דווקא שלנו) ומסוגלים לחדש ולחבר אותנו למגוון רחב של אנשים.
- **ידענים**- הידען הוא 'מספק המסר', 'בנק הנתונים', 'אנציקלופדיה אנושית', צובר מידע רחב על מגוון ארגונים, תופעות, מהלכים במדינה, במגזר העסקי, אנשים, אירועים וכדו', הידענים אוהבים לחלוק את המידע עם אחרים, רואים בכך עזרה לזולת ומוצאים בשיתוף סיפוק. הידען באופיו דומה למורה המעביר מידע ולתלמיד השואב מידע בכל הזדמנות.

- **אנשי המכירות-** איש המכירות בעל תפיסת עולם הדוגלת ברעיון: 'אם לא מנסים- לא מצליחים', אנשי המכירות אופטימיים, בעלי קסם, סודם טמון בהבנתם כי דברים קטנים משפיעים יותר מדברים גדולים לדוג' הם יודעים איך להשתמש בשפת גופם ובאותות הבלתי מילוליים בהעברת המסר, הם יודעים שאלו חשובים לא פחות מהמילים עצמן. אנשי המכירות משדרים כלפי חוץ את תחושתם והבעת הרגש שלהם מדביקה אחרים.
- **2. יסוד ההידבקות** על המסר להיות 'דביק' ו'מדבק'. במגזר השלישי פועלים ארגונים חברתיים רבים, במגוון שדות. ארגונים רבים פועלים באותו השדה ומכאן כי מרחב הפעולה רווי מסרים חברתיים. במרחב שכזה, קיים קושי לגרום למסר ספציפי להידבק יותר מאחרים ולהיות בלתי נשכח. כיצד מגבירים את יסוד ההידבקות?
- **לעורר לפעולה-** הצגת המסר בדרך המעוררת את האחר לפעולה אקטיבית לדוגמה פרסום של תחילתו של סיפור מסקרן שבכדי לדעת את סופו יש לשלוח הודעת טקסט, לאחר שליחת ההודעה, השולח מקבל סרטון המשך ובו סוף הסיפור וקריאה להתנדבות בפעילות העמותה/קריאה להפצת הסרטון לאנשים אחרים וכדומה.
- **לרדת לפרטים-** השקעה וקפדנות בתצורת הצגת תוכן המסר, להבחין מהו הדבר העיקרי שברצוננו להדגיש. לדוגמה: חשוב כמה חברי הנהלה, עובדים, מתנדבים יש בארגוןך, כל אחד מהם מייצג את הארגון בין אם במודע ובין אם לא, מול משפחתו, חבריו, מכריו וכדו'. יש לגבש תצורה מדויקת של המסר אותו הארגון מעוניין להעביר החוצה- ברמה הבלתי פורמאלית. על המסר להיות קליט (ללא מונחים מקצועיים), קצר (עד שלוש דקות) וקולע (כולל אך ורק את ליבת הארגון).
- **3. כוחו של ההקשר** קיימת חשיבות רבה להקשר בו המסר מופץ. מסר שיועבר על ידי מנהל הארגון יועבר באופן שונה ממסר שיועבר על ידי מתנדב/ חבר הנהלה/ קהל היעד (מעביר המסר), מסר שמועבר בבוקר ייקלט באופן שונה ממסר שמועבר בערב (זמן) וכדומה. בנוסף, ניתן להבחין בין שני סוגים של הקשר:
 - **ההקשר הסביבתי-** לפי תיאורית 'החלונות השבורים' של הקרימינולוגים ווילסון וקלינג, סממן סביבתי יוצר התנהגות, לדוגמה חלונות שבורים במקום מסוים יתנו לגיטימציה לשבירת חלונות נוספים באותו המקום ובסביבתו. מכאן כי ניתן ליצור שינויים במידת ההשפעה החברתית (מידת התפשטות המגיפה), באמצעות עיסוק בפרטים הקטנים ביותר בסביבה המיידית. ארוחת צהריים משותפת במשרדי העמותה, חתימות מייל עם שם מכבד בעל התפקיד ולוגו העמותה כמו גם סביבת עבודה מבולגנת, לכלוך במטבחון משרדי העמותה משפיעים על פעילות הארגון ויכולים להרחיב/ לחסום את יכולתו להוביל השפעה.
 - **ההקשר הקבוצתי-** אנו פועלים בהתאם לנורמות חברתיות בעיקר כאשר אנו בנוכחות אחרים. הארגון החברתי מהווה קבוצה המייצגת מסר חברתי מסוים, נמצא כי יש בכוחן של קבוצות הומוגניות קטנות להגביר את פוטנציאל המסר או המגיפה ולהדביק קבוצות קטנות אחרות. לפי

'כלל המאה וחמישים' – 150 אנשים הוא המספר המקסימאלי של אנשים היכולים לקיים יחסים חברתיים מינימאליים (היכרות), מעל מספר זה אנשים הופכים זרים זה לזה. כאשר ארגון מונה מעל 150 איש, יש לפצלו לתתי יחידות ולוודא שכל אחת מתתי הקבוצות בארגון מונה עד 150 איש.

כיצד נוכל לקדם הובלת השפעה חברתית ?

