

## מה חדש בהשפעה חברתית?

### על המעבר מהשפעה חברתית בודדת (isolated) להשפעה חברתית קולקטיבית (collective)

ד"ר מיכל רום ועדית שדה, מרץ 2012

#### רקע ומטרה

המושג השפעה חברתית (Social Impact) הפך בשנים האחרונות שגור ורווח בחברה האזרחית ובארגוני המגזר החברתי. נדמה שכולם רוצים "להוביל השפעה" או להשיג "השפעה חברתית רחבה" ובאמצעותה לייצר "שינוי חברתי משמעותי ובר קיימא". עם זאת, לא תמיד ברור מה אומרות המילים האלו בפועל. אחת הסיבות לעמימות ולבלבול היא העובדה שאכן מדובר במושגים חמקמקים שיש להם הגדרות רבות המתקיימות במקביל: כך למשל, כאשר מדברים על השפעה חברתית, יש המתמייחסים לשינויים החברתיים שהארגון מקדם, בעוד אחרים מדגישים את התועלות שהארגון מביא גם לא במודע ובמכוון. כך או כך, הטענה הרווחת והמקובלת ביותר בעולם ובישראל כיום היא כי השפעה חברתית היא התוצר החברתי הרחב ביותר למענו פועל הארגון, כאשר ישנה העתקה של נקודת המבט מהארגון אל השדה. כלומר- מדובר על השפעה רחבה ומתמשכת, שהיא מעבר לקהל היעד של הארגון, ברמה הלאומית/הבינלאומית.<sup>1</sup>

מסמך זה בא להאיר מגמה חדשה בשדה התיאוריה והמחקר של "השפעה חברתית" אשר מדגישה באופן חד משמעי וברור את הצורך בהובלת השפעה חברתית כוללת המתוארת באמצעות הביטוי **collective impact**. מקורו של הביטוי בהבנה כי השפעה חוצת-גבולות החורגת מעבר לתחומו של הארגון היחיד מחייבת אותו למעשה בשיתוף פעולה עם שחקנים נוספים הפועלים באותו שדה החברתי ו/או קשורים בו.

בעמודים הבאים יוצגו מספר הגדרות חדשות בהקשר זה, ויובאו דוגמאות למסגרות פעולה בתחומים שונים, הפועלות בעולם ובהצלחה ברוח תפיסה זו. מטרת הסקירה להציג מספר חידושים הקיימים בתחום בעולם, בתקווה שבעזרתם ניתן יהיה לבחון את הרלוונטיות שלהם לפעילות ארגוני המגזר החברתי בישראל.

<sup>1</sup> ראו סקירה בתחום "השפעה חברתית" באתר שיתופים  
[http://www.sheatufim.org.il/multimedia/upl\\_doc/doc\\_110510\\_44515.pdf](http://www.sheatufim.org.il/multimedia/upl_doc/doc_110510_44515.pdf)

## Collective Impact Initiatives: מה זה אומר?

במאמר שהתפרסם לאחרונה בכתב העת Stanford Social Innovation פורשים הכותבים את משנתם העדכנית בתחום ההשפעה החברתית ומציגים כדוגמה ארבעה מיזמים שונים שהצליחו לתפיסתם לייצר השפעה חברתית חיובית ורחבה.<sup>2</sup> למרות שכל אחד מהם מתקיים בשדה שונה (חינוך, איכות סביבה, בריאות הציבור ותעשייה/חקלאות) המכנה המשותף לכולם, אשר מסביר לטענת הכותבים את הצלחתם הוא האופן שבו השכילו לייצר מסגרות פעולה עם מגוון רחב של שחקנים נוספים בתחומים הרלוונטיים להם. הכותבים טוענים כי במציאות הקיימת כיום, בעיות חברתיות גדולות ומשמעותיות אי אפשר לפתור לבד כאילו צריך או אפשר "רק למצוא את התרופה המתאימה". בעיות חברתיות גדולות במובן של עמוקות ומושרשות, אפשר לפתור רק כאשר פועלים מתוך גישה מערכתית כוללת. יתרה מזאת, באופן ספציפי למגזר החברתי טוענים הכותבים כי השחקנים הפועלים בו חייבים לפעול יחד- זה עם זה ואף בשיתוף עם שחקנים המצויים גם במגזר הראשון (הציבורי) והשני (העסקי), אחרת לא יוכלו להשיג כלל את מטרותיהם. כלומר לשיטתם, שיתוף פעולה פנים ובין-מגזרי הוא תנאי הכרחי להצלחת ארגוני המגזר החברתי.

כותבי המאמר מבחינים בין סוגים שונים של שותפויות (Collaborations) כאשר שותפות מוגדרת בהקשר זה "ניסיון של ארגונים לפתור בעיות חברתיות באופן שיתופי". בין מכלול המודלים שהם מתארים, עולה המודל המומלץ לשיטתם, לו הם מציעים לקרוא "זוזמות להובלת השפעה חברתית כוללת" (Collective Impact Initiatives). הדגש במודל הוא על הניסיון להוביל השפעה חברתית רחבה במובנים שתוארו למעלה. על הדרך שבה יש ללכת כדי להשיג זאת ניתן ללמוד מהאופן שבו מגדירים הכותבים את המודל: **"מסגרת פעולה מתמשכת למען אג'נדה משותפת של קבוצת שחקנים מרכזים ממגוון תחומים/מגזרים, שמטרתה לפתור בעיה חברתית בשדה חברתי מסוים.** במאמר לפניכם ארבע דוגמאות שניתנו בספרות ליישום מוצלח של המודל הנ"ל:

הדוגמה הראשונה היא פרויקט **Strive** במדינת סינסינטי בארה"ב, שמטרתו שיפור הישגים ומניעת נשירה בשלבים השונים של מערכת החינוך, מגיל הגן ועד שלב האוניברסיטה, או בשפתם - From cradle to career. מסגרת הפעולה בה פועל הפרויקט פועלת באופן קבוע מזה 4 שנים, ושותפים בה נציגים בכירים של 300 ארגונים מקומיים ביניהם מנהלי ארגונים חברתיים, עסקיים העוסקים בתחום החינוך, פקידים ציבור ממשלתיים ומקומיים, מנהלי בתי ספר, נשיאי אוניברסיטאות ומכללות מקומיות ועוד. מערך

<sup>2</sup> John Kania and Mark Kremer, **Social Impact**, *Stanford Social Innovation Review*, winter 2011. <http://www.ssireview.org/images/articles/2011 WI Feature Kania.pdf>

הפעילויות המשותף שמתקיים במסגרת זו מראה הצלחה ממשית במגוון של מדדים (ליתר דיוק 34 מתוך 53 שנקבעו מראש, ביניהם שיעור בוגרי התיכון וממוצע ההישגים בקריאה וחשבון בביה"ס יסודי), ובימים אלו מרחיב הפרויקט את פעולתו ל-9 מדינות נוספות בארה"ב.

המיזם השני נקרא **The Elizabeth River Project** ומיקומו בדרום וירג'יניה. הפרויקט נוסד בשנת 1993 במטרה לנקות את מי הנהר אליזבת' שבמשך עשורים רבים שימש אתר להשלכת פסולת תעשייתית. מאז ועד היום שותפים בו יותר מ-100 גופים ובעלי עניין ביניהם ארגונים סביבתיים, קהילות אזרחיות מקומיות, עסקים, בתי ספר, פקידי ציבור ממספר מחוזות שונים שפועלים ברמה המקומית, פקידים ממספר סוכנויות ממשלתיות שפועלות ברמה הלאומית ונציגי הצבא האמריקאי שפועל באזור כולם יחד היו שותפים לפיתוח "תכנית 18 הנקודות" לשיקום אזור הנהר, שהצליחה בכל קנה מידה אפשרי: 15 שנה מהקמת מסגרת הפעולה של הארגונים מעל 1000 דונם שינו את צורתם ורמות זיהום האוויר, המים והיבשה ירדו באופן משמעותי על פני מגוון מדדים. עד כדי כך ש-27 מינים שונים של דגים וצמחי מים חזרו להתקיים בנהר. וכל זה עוד בלי לומר מילה על שיפור רווחת תושבי האזור.

המיזם השלישי הוא **Shape up Somerville** במסצ'וסטס, שהוקם במטרה למנוע ולהפחית את שיעורי ההשמנה (Obesity) בקרב ילדים ובני נוער באותו אזור. גם כאן מעורבים נציגים מהרשויות המקומיות, עמותות בתחום החינוך ועסקים, שלקחו יחד חלק בפיתוח תכנית רחבה שמטרתה מניעה והפחתה של השמנת יתר. במסגרת התכנית הסכימו בתי ספר להכניס אוכל בריא יותר, ללמד תזונה וליישם יותר פעילויות ספורטיביות; מסעדות מקומיות קיבלו "תעודות הכשר" מיוחדות עבור תפריטים שמורכבים ממזון דל שומן ועשיר בערכים תזונתיים; העירייה הקימה שוק איכרים מקומי וסיפקה הטבות לעובדיה שמטרתן קידום סגנון חיים בריא למשל סבסוד מנויים לחדרי כושר וחוגי ספורט; ובנוסף הקימה גם תשתיות ברחבי העיר של מסלולי הליכה וריצה. כל אלו ועוד הובילו לירידה ממשית בשיעורי ההשמנה כפי שהיא נמדדת בעזרת מדד ה-BMI של בני הנוער בעיר.

המיזם הרביעי והאחרון שמתואר במאמר הוא מיזם חדש יחסית שבאופן ייחודי נולד דווקא מכיוונו של תאגיד עסקי המקדם שיתוף פעולה עם שחקנים נוספים מהמגזר השלישי והראשון. מדובר ביצרנית השוקולד MARS אשר הזמינה יצרני שוקולד נוספים (כלומר מתחריה!) ארגוני זכויות אדם ונציגי ממשלה ורשויות מקומיות בחוף השנהב, ליזום מהלך משותף שמטרתו לשפר את איכות החיים של יותר מ-500,000 פועלים במטעי הקקאו באזור זה. פועלים אלו מהווים את כוח העבודה העיקרי של יצרני השוקולד בעולם, ורובם חיים בתנאים קשים. אמנם הרציונל מאחורי המיזם בעיקרו כלכלי, במובן שהרעיון

הוא לשפר את תנאי החיים של הפועלים כדי בסופו של דבר להגדיל את התפוקה, אולם בדרך לשם מכוון המיזם להשקעה כוללת בתחומי התשתיות הבריאות והחינוך של כלל תושבי המקום.

המכנה המשותף לכל המיזמים הללו הוא ההבנה שכדי ליצור שינוי חברתי המוביל להשפעה חברתית רחבה ובעלת עומק יש צורך ביצירת מסגרות פעולה שחברים בהן מגוון גורמים ממגוון תחומים ואף מגזרים. לטענת הכותבים, הגישה שבה ארגון יחיד מנסה למצוא ולממן פתרון לבעיה מסוימת או לחלק אחד שלה, בתקווה שכאשר הארגון יצליח הוא יגדל ויתרחב, וכך תגדל גם השפעתו, מובילה ליצירת שינויים חברתיים המובילים לכל היותר ל- "השפעות מבודדות" (Isolated Impact) ולא להשפעות רחבות. אם זה נשמע לכם מוכר, הרי זה משום שזוהי הגישה הרווחת בקרב מרבית ארגוני המגזר החברתי כיום. עבוד עבוד חלק מהבעיות והסוגיות שמטופלות על ידי ארגוני המגזר החברתי גישה זו אכן מתאימה, עבור פתרון בעיות חברתיות עמוקות והובלת השפעה חברתית רחבה, קיים צורך בתהליכים רחבים המתרחשים במספר רמות במקביל (למשל ברמה הציבורית, העסקית, האזרחית, התרבותית, המדינית ועוד) ונדרשת פעולה בגישה שונה.

גישה זו היא כאמור גישת ה- collective impact שבאה לידי ביטוי בדוגמאות שהובאו לעיל, המממשות סוגים שונים של יוזמות להובלת השפעה חברתית כוללת. שאלה חשובה היא במה שונות היוזמות הללו ממודלים אחרים של שותפויות? התשובה היא שהן מתאפיינות בשילוב ייחודי של חמישה מרכיבים שונים שהם, לטענת החוקרים המפתח להובלת ההשפעה הנכספת.

## 5 המרכיבים להובלת השפעה חברתית כוללת

1. קיומה של **אג'נדה חברתית משותפת** לגבי החזון על השינוי הנדרש, הכוללת הבנה מוסכמת ביחס למהות הבעיה, לדרך הנכונה לפתור אותה ולאמצעים שיש לנקוט בהם כדי לממש אותה. יש חשיבות בהכרה בחילוקי הדעות בין הגופים המשתתפים ולהתייחסות אליהם על מנת לבחור את מסגרת הפעילות וסדרי העדיפויות.
2. קיום **שיח מנהלים מתמשך** באופן שוטף ושגרתי. כאשר ההמלצה היא קביעת מסגרת פעולה קבועה של פגישות בתדירות של אחת לחודש/ שבועיים, שביניהן נמשך הדיאלוג באמצעים טכנולוגיים אחרים למשל אתר אינטרנט משותף, פורומים אינטרנטיים וכדומה. בעניין זה מעניין לציין כי הכותבים מעידים על כך שכל הפרויקטים שנחקרו ומתוארים לעיל, קיימו ומקיימים פגישות חודשיות לפחות שהמשתתפים בהם היו ברמת מנכ"לים

3. תכנון וביצוע של פעילויות שהן באופיין מעצימות ומחזקות באופן הדדי את כל השותפים. הכוונה היא שכל שחקן יעשה את הדבר הספציפי שהוא מצטיין בו, באופן שתומך בפעילויות של אחרים וכמובן מתואם איתם. המשמעות היא שכל ארגון פועל בדרכים שהוא מוצא לנכון, כל עוד הוא פועל למען המטרה שהוגדרה לו במסגרת המשותף הפעולה המשותפת ועל פי הקריטריונים/ הגבולות שנקבעו
4. קיומו של **שולד תומך** הכוונה למערך נפרד של אנשי מקצוע שתפקידם לתכנן, לנהל ולתמוך בפעילויות מסגרת הפעולה בכל הרמות הארגוניות, הטכנולוגיות, הלוגיסטיות. לפי הניסיון שנצבר בדוגמאות שלעיל מדובר על שלושה בעלי תפקידים לפחות: מנהל/ת פרויקט למסגרת הפעולה, מנהל/ת מידע, וגורם מאפשר/ מתווך/ מנחה (facilitator). חשיבות בעלי התפקידים טמונה ביכולתם למקד את תשומת הלב של המנהלים הפועלים במסגרת הפעולה, כך שנוצרת תחושה של חשיבות העשייה, ללא לחץ מיותר, לצד היכולת למסגר את הסוגיות באופן שמעלה את ההזדמנויות כמו גם את האתגרים, וכמובן, מעל לכל היכולת לתווך, לפשר, ולגשר בין כל בעלי העניין השונים.
5. שימוש **במערכת מדידה משותפת** לצורך הערכת הפעילויות השונות שמתקיימות במסגרת המערך המשותף. המדידה וההערכה היא פעולה חשובה במיוחד לא רק משום שהיא מאפשרת לדעת מה באמת עובד ומה לא, אלא גם משום שהיא מעלה את מידת האחריות והמחויבות של כל גורם במערך המשותף, ולא מאפשרת "להתחמק" מאחריות. יש לציין כי ניתן לבצע הערכה לפרויקטים מסוג זה, אחרי זמן בו נוצרה הבשלות בשיח והחלו פעולות קונקרטיות ממשיות לקידום האג'נדה שנקבעה.

בימים אלו אנו בשיתופים מפתחים את נושא מרחבי ההשפעה שמטרתו לפתח ידע ולהפעיל מסגרות פעולה להובלת השפעה חברתית. במסגרת זו אנו מכירים ולומדים מהשטח על התארגנויות של מנכ"לים ואנשי מקצוע שתפיסתם הניהולית- חברתית והמציאות החברתית בישראל הובילו אותם לבחור, ליזום ולהקים מסגרות פעולה קבועות (שאינן אד-הוקיות) להובלת ההשפעה בשדה החברתי בו הם פועלים.

במידה ואת/ה מנכ"ל המעורב/ת במסגרת פעולה מסוג זה, נשמח אם תוכלי/י לשתף אותנו בידע שצברת ובניסיוןך בתחום. בדרך זו נוכל לפעול יחד לטובת פיתוח מקצועי של המודלים הקיימים ושיתוף כלל מגזרי בדבר בניסיון המצטבר בשטח, לצד גיבוש התובנות שהצטברו בשיתופים במסגרות הפעולה השונות.

ליצירת קשר בנושא, ניתן לפנות לעדית שדה, תחום ניהול חברתי, שיתופים [edit@sheatufim.org.il](mailto:edit@sheatufim.org.il)