



## איך מגבשים מרחב להשפעה חברתית? רכיבים בעיצוב מרחב השפעה

מדריך יישומי למנכ"ל החברתי

- ינואר 2013 -

## מבוא ותודות

בתהליך שראשיתו בינואר 2012 חקרנו ולמדנו את הנעשה בעולם ובישראל בנושא השפעה חברתית קולקטיבית (Collective Impact). לפניכם תוצר תהליך הפיתוח - המדריך "רכיבים בעיצוב מרחב השפעה". המדריך הוא מסמך ראשון מסוגו והוא שופך אור על ההיבטים המרכזיים שמומלץ להתחשב בהם בתהליכי גיבוש מרחבי השפעה ובניהולם. מדריך זה מיועד למנכ"ל החברתי<sup>1</sup>, למוביל או מלווה מרחבי השפעה ולכלל המוצא עניין בקידום מרחבים להובלת השפעה חברתית.

תהליך הפיתוח התבסס על ידע שנצבר בפעילותם של מנהלים ומנהלות במסגרת מרחבי השפעה בישראל ומחוצה לה, וכן על המידע, הידע והניסיון שהצטברו בארבע השנים האחרונות בפעילות תחום הניהול החברתי ותחום השיח הבין-מגזרי בשיתופים.

המדריך נכתב על ידי צוות פיתוח בין-תחומי בשיתופים ותוקף על ידי מנכ"לים חברתיים הפועלים במסגרת מרחבי השפעה, מנהלי קרנות ויועצים ארגוניים לניהול חברתי.

אנו מודים לכל אלו שתרמו מזמנם ומניסיונם לטובת כתיבת המדריך (לפי סדר א"ב): אוריאל לדברג, מנכ"ל פעמונים; ג'ין יודס, מנכ"לית בית איזי שפירא; דנה סבוראי, מנהלת תכניות קרן גנדיר; ליאור זיידל, מנכ"ל מנהיגות עסקית צעירה; ליאת גוברין, מנהלת תכניות מנכ"לים בשיתופים; ד"ר מיכל רום; מירי יעקובי הורוביץ, מנהלת פיתוח וידע בשיתופים; ניתאי שרייבר, מנכ"ל גוונים; סטס מרדכיב, מנכ"ל מדור לדור; פקדו גדמו, מנכ"ל טנא בריאות; קרן קצמן, מנהלת קרן Morning Star; ד"ר רונית עמית, מנהלת קרן גנדיר; שחר רובינשטיין, מנכ"ל ערכים בספורט; שלמה דושי, מנכ"ל שיתופים; שרונה שנהר, מנכ"לית מעוף חברתי המועצה להתנדבות בחיפה; שרי נוריאל, מנכ"לית ציונות 2000.

תודה רבה לכולם וקריאה מהנה,

### צוות הפיתוח:

ד"ר בת חן ויינהבר - מומחית לשיח בין-מגזרי וכותבת ראשית  
עדית שדה - מנהלת תחום ניהול חברתי ומנהלת תהליך הפיתוח, שיתופים  
לילך דורה - יועצת ארגונית בכירה ולשעבר מנהלת תחום ניהול חברתי, שיתופים

דברה לונדון - מנהלת מקצועית, שיתופים

<sup>1</sup> המדריך כתוב בלשון זכר מטעמי נוחות בלבד ומופנה לשני המינים.

## תוכן העניינים

1. **תקציר מנהלים** ..... 4-5
2. **רקע, רציונל והנחות יסוד** ..... 6-7
3. **הרכיבים המרכזיים בעיצוב מרחב השפעה חברתית** ..... 8-13
  - גורם מוביל
  - בשלות
  - אופי המטרה או הייעוד של מרחב ההשפעה
  - הרכב חברי המרחב
  - טווח זמן לפעילות
  - גורם מלווה
4. **הקמה של מרחב השפעה** ..... 14-17
5. **מודל האיזונים** ..... 18
6. **נספח: מה חדש בהשפעה חברתית?** ..... 19-23
  - על המעבר מ-Social Impact ל-Collective Impact

# 1. תקציר מנהלים

בשנים האחרונות התפתחו מגוון מסגרות פעולה להובלת השפעה חברתית רחבה, שאותן אנו מכנים "מרחבי השפעה". הנחת העבודה בשיתופים היא כי חבירה של מנכ"לים חברתיים למרחבי השפעה בשדה חברתי מסוים או במגזר החברתי תקדם ראייה כוללת ומהלכים חברתיים משמעותיים. מפורטות להלן סוגיות מרכזיות שכדאי לדון בהן עם הקמת המרחב ולאורך פעילותו.

## חושבים על הקמת מרחב השפעה? כדאי לשאול תחילה כמה שאלות:

- 1. מיהו הגורם מוביל? יש לבחון מספר סוגיות הנוגעות למניעים האישיים והארגוניים של השותפים הפוטנציאליים למרחב, ליכולת רתימה של משאבים ושותפים נוספים למרחב, וכן למידת האמון הקיים בין השותפים במרחב והיכולת לייצר בסיס אמון חזק. קיימת עדיפות למרחב הנבנה על בסיס יוזמה של מנכ"לי ארגונים חברתיים.**
- 2. האם קיימת בשלות? כנקודת פתיחה מומלץ לבחון את מידת הבשלות של מנכ"לי הארגונים, של הארגונים עצמם, של השדה החברתי ושל חברי המרחב. אם הבשלות נמוכה כדאי לקיים תהליך מקדים, פנימי, לבניית קבוצת החברים במרחב.**
- 3. מהו אופי המטרה או הייעוד של מרחב ההשפעה? כדי להיות ממוקדים מומלץ כי חברי המרחב ידויקו את המטרה שלשמה הם רוצים להקים את מרחב ההשפעה. מומלץ לשאול שאלות הבוחנות את מידת המיקוד והבהירות של המטרה, את מידת החפיפה בין ייעוד המרחב לייעוד הארגונים במרחב, את המניע למטרה ואת האפשרות שהמטרה תביא למימוש אינטרסים של כל אחד מהארגונים.**
- 4. מהו הרכב חברי המרחב? מומלץ שהמרחב יכלול מגוון של ארגונים חברתיים רלוונטיים. ככל שהמרחב יהיה גדול יותר והרכבו מגוון יותר כך יידרשו תשתיות ומנגנונים מורכבים יותר כדי לאפשר לכל חברי המרחב לקחת חלק משמעותי בפעילותו.**
- 5. מהו טווח הזמן לפעילות המרחב? טווח הזמן גמיש ונשען על התשובות לשאלות המטרה והבשלות של המרחב. יש להתאים את התשתיות ומנגנוני הפעילות לטווח הזמן (קצר, בינוני, שאינו תלוי בזמן), ובהתאם מומלץ להקדיש את הזמן הדרוש לבניית קבוצה.**
- 6. מיהו הגורם המלווה את המרחב ומה תפקידו? מומלץ להיעזר בגורם חיצוני למרחב אשר תפקידו לסייע בקיום השיח ובקידום התוצרים הרצויים. תפקיד הגורם המלווה משתנה בהתאם לצורכי המרחב ולמידת המעורבות והסמכות הניתנות לגורם המלווה.**

## בחרתם להקים מרחב השפעה - מהם שלבי ההקמה?

1. גיבוש הצוות המוביל/המניע.
2. הגדרת תפקידין של הצוות המוביל/המניע - ניהול ויצירת רצף התהליך במרחב.
3. יצירת מפת ההשפעה של הארגונים בשדה הרלוונטי. המפה היא תשתית ראשונית לזיהוי תחומי פעילות בשדה, לזיהוי שחקנים מרכזיים, להגדרת מטרות למרחב ולגיבוש סדרי עדיפויות.

לסיום אנו מציעים את **מודל האיזונים** כדוגמה אחת לכלי המאפשר לחברי המרחב להגדיר ולנסח כללים וגבולות לפעילות המרחב. על בסיס המודל יכולים חברי המרחב לקיים דיון מעמיק ולעצב את טווח הפעולה ביחס לצרכים ולמאפיינים הייחודיים למרחב.

## 2. רקע, רציונל והנחות יסוד

השפעה חברתית היא ערך חברתי (social value) או ערך ציבורי (public value) ארוך טווח הבא לידי ביטוי בייעוד הארגון (mission statement). על פי תפיסה זו השפעה חברתית אינה תוצר של הארגון אלא התוצר החברתי הרחב יותר שהארגון פועל למענו, ולכן נקודת המבט מועתקת מהארגון אל השדה (מתוך סקירות ספרות של יחידת הבוגרים, מכון מנדל).

פניהם של המחקר ושל מגוון התארגנויות בשטח מופנים כיום לקידום השפעה חברתית קולקטיבית. השפעה כזאת יכולה להיווצר מתוך פעולה משותפת ומתמשכת של קבוצת שחקנים מרכזיים למען אג'נדה משותפת שמטרתה לפתור בעיה חברתית בשדה חברתי מסוים (לקריאה נוספת ראו נספח: על המעבר מ-Social Impact ל-Collective Impact).

### פיתוח תפיסת מרחבי השפעה בשיתופים

בשנים האחרונות אנו עדים להתפתחות מגוון תצורות שיתופיות של מסגרות פעולה להובלת השפעה חברתית רחבה בתחום חברתי מסוים. בארץ, לדוגמה, קיימות התארגנויות של מספר קרנות הפועלות במשותף לקידום שדה חברתי מסוים (כמו קרן ההזדמנות), שולחנות עגולים תלת-מגזריים (כמו השולחן העגול הממשקי) קבוצת פילנתרופים לקידום נתינה אישית (יוזמת "יכולים נותנים") ומרחבי השפעה (הפורום לקידום השירות האזרחי-לאומי).

מרחב השפעה הוא מסגרת פעולה של מנכ"לים חברתיים לקידום השפעה חברתית בשדה חברתי משותף, והנחת העבודה היא שמסגרות מסוג זה יקדמו ראייה חברתית כוללת ומהלכים חברתיים משמעותיים. פעילות מרחבי ההשפעה יכולה להיות בשדה חברתי מסוים (לדוגמה: חינוך) או במגזר החברתי עצמו (כמו התארגנות המנכ"לים וברית ארגוני התשתית). בהמשך להנחה זו ובראייה ארוכת טווח, תפיסתנו היא כי חיבור בין מרחבי ההשפעה הוא אחת האסטרטגיות לחיזוק המגזר החברתי ולהרחבת השפעתו על החברה בישראל.

מרחבי ההשפעה המוצגים במסמך זה מכוונים לפעילותם של מנכ"לי עמותות בשדות חברתיים רלוונטיים בחברה האזרחית. המיקוד במנכ"לי ארגונים ובעיסוק בשדות חברתיים (בשונה מתחום תוכן משותף) נובע מעצם ייעודו של ארגון שיתופים, ואין בכך כדי להוציא מכלל אפשרות קיום מרחבי השפעה במתכונות אחרות.

### הנחות יסוד לקיומו של מרחב השפעה חברתית

- מרחב השפעה נועד לקדם השפעה חברתית רחבה וכוללת, ולשרת מטרה שאינה ניתנת להשגה באמצעות פעולה נפרדת של כל אחד מהארגונים החברים בו.
- המרחב שואף לפעול בשקיפות ותוך שיתוף של כמה שיותר מנכ"לי ארגונים הנוגעים בתחום עיסוקו.
- הפעילות במרחב ההשפעה נשענת על תודעה מגזרית, מונעת מתוך בחירה אישית לקחת חלק במרחב ומבוססת על אמון בין חברי המרחב המהווה בסיס משמעותי שמאפשר את קיום המרחב.
- המרחב צריך להכיל מניעים משותפים של הארגונים או לפחות לקחת בחשבון מגוון מניעים רחב המהווה בסיס יציב לפעולתו.

## 3. הרכיבים המרכזיים בעיצוב מרחב השפעה חברתית

במהלך תהליך הפיתוח זוהו שישה רכיבים מרכזיים בעיצוב מרחב השפעה, ועליהם נרחיב בפרק זה:

- א. הגורם המוביל והגורם היוזם
- ב. בשלות
- ג. אופי המטרה/הייעוד
- ד. הרכב חברי המרחב
- ה. טווח הזמן לפעילות
- ו. גורם מלווה למרחב

### א. הגורם המוביל של מרחב ההשפעה

הגורם המוביל או הגורמים המובילים של מרחב ההשפעה יקבעו במידה רבה את הרכיבים האחרים של המרחב. הגורם המוביל יכול להיות הגורם אשר יזם את התנעת התהליך או גורם אשר בחר להצטרף למרחב או נבחר על ידי חברי המרחב.

סוגיות מרכזיות שיש לבחון בנוגע לגורם המוביל:

- עד כמה גורם זה הוא בעלי עניין בתהליך? האם הוא מעורב אישית באחד או יותר מהארגונים הרלוונטיים למרחב?
- עד כמה הגורם המוביל מושפע ממניע משמעותי נוסף, ומהו מניע זה (מציאות חברתית, עניין פוליטי, משבר, מהלך ממשלתי, מניע שאינו רלוונטי לעניין החברתי וכו')?
- עד כמה הוא מעוניין לחבר גורמים נוספים למרחב?
- עד כמה מסוגל הגורם המוביל לגייס ולרתום שותפים נוספים למרחב (האם יש לו מחויבות אישית ויכולת ליצור מחויבות אצל אחרים; האם הוא גורם משפיע בעל יכולת גיוס ורתימה)?
- אם מדובר בקבוצת יזמים - מהי מידת האמון בין היזמים ובינם לבין אחרים? האם קיימת היסטוריה של שיתוף פעולה בין היזמים ושל הובלה או בולטות בתוך הקבוצה? מהי מידת ההשלמה או התחרות בין היזמים (על משאבים, קהלי יעד, שירותים וכו')?

בשל מאפייני המגזר החברתי והתהליך הנדרש במרחב השפעה, נראה כי קיימת עדיפות למרחב הנבנה על בסיס יוזמתם של כמה מנכ"לים של ארגונים חברתיים המקדמים מרחב בתחומם. בדרך זו תיווצר תרבות בין-ארגונית של המרחב אשר תאופיין ב"גרעין" אחד של מנכ"לים חברתיים,



אשר מכירים זה את זה, חווים אמון ומתורגלים בקבלת החלטות מורכבות ובפעילות משותפת. אותה קבוצת מנכ"לים תוכל בהמשך להחליט אם ואיך להמשיך בפעילות עם נציגי המגזר הראשון והשני.

יש לשים לב כי אין קשר מחייב בין הגורם היוזם של המרחב לגורם או לגורמים המובילים אותו בהמשך הדרך.

סוגיה נוספת בהקשר זה היא הגורם המממן את פעילות המרחב. מקורות המימון האפשריים הם קרן, פילנתרופ, הארגונים החברים במרחב או שילוב שלהם. לבחירה במקור המימון יש השפעות והשלכות שמומלץ לבחון לגופו של עניין.

## ב. בשלות

ביצירת מרחב השפעה יש להביא בחשבון את מידת הבשלות של מנכ"לי הארגונים, את בשלות הארגון עצמו, את בשלות השדה שבו מתקיים המרחב ואת בשלות חברי המרחב (הקבוצה עצמה) או את הפוטנציאל להגיע לבשלות קבוצתית בטווח זמן סביר.

**מנכ"לי הארגונים** - בבחינת מידת הבשלות של המנכ"לים יש לשים לב לפרמטרים כמו תפיסות ניהוליות ועמדות אישיות של המנכ"ל, מצבו הניהולי (פנים ארגוני וחוץ ארגוני), מידת האמון שלו בקיום תהליכים משותפים עם גופים שונים העוסקים בתחום, תפיסת הערך האישי והארגוני מהפעילות במרחב ההשפעה, הניסיון בתהליכים משותפים, המוכנות ללמידה ולשינוי, הוותק שלו בתפקיד מנכ"ל ומעל הכול - זהות מקצועית וחברתית מגובשת וקיומה של תפיסה מערכתית או תפיסה חברתית רחבה.

**הארגון** - יש לבחון עד כמה הנושא שבו עוסק המרחב נמצא בליבת העשייה של הארגון, מהי מידת ההצלחה של הארגון בהשגת המטרות שבשמן הוא פועל, מהו המשקל היחסי של הארגון במרחב ומהי מידת הפניות שלו לתהליך (כלומר יכולתו להשקיע מגוון של משאבים בתהליך).

**השדה** - מידת הבשלות של השדה מורכבת הן מהפרופיל המצטבר של מנכ"לי הארגונים החברתיים וממאפייני הארגונים, והן מניסיון העבר המצטבר של הארגונים בתיאום, בשיתוף פעולה ובשותפות. כמו כן, מידת הבשלות של השדה עשויה להיות מושפעת מהגורם שיזם את הקמת מרחב ההשפעה. יש לציין כי הימצאותו של מנהיג חברתי המקובל על חברי המרחב (שלו רוב הוא גם הגורם היוזם או המוביל) תורמת לעיצוב מרחב ההשפעה.

**חברי המרחב** - בשלות של קבוצה באה לידי ביטוי בדרך כלל בכמה אופנים: תחושת שייכות, לכידות, מנהיגות, הערכה הדדית בין חברי הקבוצה, מידה מסוימת של הזדהות ויכולת לזהות מטרות משותפות ולפעול יחד למען.

פרמטרים אלו הם הבסיס להבנת אופי התהליך המקדים הנדרש בקבוצה ולעיצובו. במקרים שבהם מידת הבשלות גבוהה התהליך המקדים יכול בעיקר דיוק של מטרות המרחב והגדרת דרכי פעילותו. כאשר מידת הבשלות נמוכה יידרש תהליך מקדים של בניית קבוצה, שיבוא לידי ביטוי הן ברמת הפרטים והן ברמת הקבוצה, כדי להתניע ולקיים מרחב לשיח משותף. אם מידת הבשלות נמוכה מדי מומלץ במקרים מסוימים אף לשקול את המשך קיומו של המרחב.

### ג. אופי המטרה או הייעוד של מרחב ההשפעה

מאפייני המטרה או הייעוד של מרחב ההשפעה עשויים להשתנות במהלך פעילות המרחב. זיהוי טווח אפשרויות הפעולה בתחילת התהליך והבנת שלבי הפעולה תוך כדי התהליך עשויים לסייע לתיאום ציפיות ריאליות, להצגת הישגים בטווח קצר ובינוני ולארגון פעולתו של מרחב ההשפעה באופן פשוט וממוקד.

הסוגיות המרכזיות שיש לבחון בנוגע לאופי המטרה או הייעוד של המרחב הן: האם המטרה או הייעוד של המרחב **ממוקדים ובהירים** (SMART - ספציפי, מדיד, אפשרי, ראוי ותחום בזמן) או **רחבים ועמומים**?

מהי **מידת החפיפה** בין אופי המטרה או הייעוד של המרחב לבין המטרות או הייעוד של הארגונים היזמים?

**ניסיון העבר** - האם היו התנסויות משותפות לקידום מטרה זו או מטרה אחרת? אם כן, מהם המסקנות והלקחים מהתנסויות אלו?

האם המטרה נבחרה **ממניעים פנימיים**, כמו השלב ההתפתחותי של הארגונים או של מנהלי הארגונים, תפיסת עוצמתו של המרחב כמשמעותית להגשמת מטרות הארגון או השדה החברתי, **או ממניעים חיצוניים**: משבר, אירוע רב השפעה או הזדמנות לפעילות במרחב דרך גורם חיצוני (כמו תורם או מכרז)?

עד כמה המטרה יכולה להביא לידי מימוש את האינטרסים המרכזיים של כל אחד מהארגונים?

מתוך שאלות אלו ניתן לצייר את תמונת המצב הכללית של המטרה או הייעוד שלשמה קם המרחב. המרחב שייבנה יהיה יציב אם מגוון הגורמים המעורבים בו יוכלו למצוא ערך וחשיבות במטרה או בייעוד, ויונעו ממניעים מערכתיים משותפים וממניעים פנים-ארגוניים. אם המטרה או הייעוד של המרחב אינם ברורים דיים, יידרש תהליך הבשלה ארוך יותר כהקדמה לתהליך.

#### ד. הרכב המרחב

גורם משמעותי נוסף המשפיע על עיצוב המרחב הוא הרכב המרחב, הנקבע על פי מספר החברים וזהות הארגונים השונים הפעילים בו. ההשפעה של הרכב המרחב תבוא לידי ביטוי בעיקר במנגנונים המארגנים של המרחב ובשיטות הפעולה שלו. מעצם טבעו של מרחב ההשפעה עליו לכלול מגוון רחב של ארגונים חברתיים רלוונטיים, בהתאם לתחום המוגדר.<sup>2</sup> הגדרת מרחב ההשפעה מושפעת בעיקר ממגוון הארגונים הנכללים בו ומתחומי העיסוק שלהם. ניתן להצביע על כמה היבטים רלוונטיים:

- מספר הארגונים הקיימים והרלוונטיים להשתתפות במרחב.
- מאפייני הארגונים כדוגמת גודל הארגון, תקציב, מספר העובדים והמתנדבים, ותק הארגון ו"תק המנכ"ל".
- מידת הייצוג של הארגונים המשתתפים את השדה החברתי.
- המכנה המשותף לארגונים: גיאוגרפי / שדה חברתי / מגזרי / תת-נושא משותף.

ככל שמספר הארגונים המעורבים יהיה גדול יותר ומאפייניהם מגוונים יותר, פעולת המרחב תהיה מורכבת יותר ויידרשו מנגנונים מורכבים של תיאום, שקיפות ושיתוף כדי לאפשר לכלל חברי המרחב להיות חלק משמעותי בתהליך.

#### ה. טווח זמן לפעילות

טווח הזמן המוגדר לפעילותו של מרחב ההשפעה עשוי להשתנות בעיקר בהשפעת מטרת המרחב והבשלות שלו, שנדונו לעיל. נהוג להגדיר טווח זמן קצר כתקופה שבין חצי שנה לשנה וטווח זמן בינוני כתקופה שבין שנה לחמש שנים. טווח זמן ארוך מוגדר כפרק זמן שסופו אינו מוגדר מראש.

מרחב השפעה הפועל לטווח קצר יישען בדרך כלל על חברי מרחב מנוסים אשר מורגלים בעבודה משותפת, ועל מטרה צרה יחסית.

מרחב השפעה הפועל לטווח בינוני, הכולל מיקוד בהתנסות והגדרת מטרה משותפת קצרה באופן יחסי, ידרוש היערכות שונה מזו של מרחב השפעה המכוון לטווח ארוך ויכול להתמודד עם מגוון אתגרים בזמנית. חשוב להתאים את מנגנוני הפעולה (מבנים פנימיים, גורמים תומכים, תדירות הפעולה והמפגשים, הגדרת תפקידים פנים מרחבית ועוד) לטווח הזמן. בהגדרת טווח הזמן לפעילות המרחב יש להביא בחשבון גם את הזמן שיש להשקיע כדי לבנות קבוצה בעלת יכולת לפעול במשותף.

<sup>2</sup> מרחב שיבחר בכך יוכל להוסיף בשלבים מתקדמים מגזרים נוספים לשיח.

## 1. גורם מלווה

מאפייניו של מרחב ההשפעה (העדר גורם מוביל/מנהיג אחד, יחסי עמיתות ושוויון בין החברים, יצירת תרבות שיתופית חדשה) מזמנים מקום מרכזי לגורם מקצועי מלווה ומסייע. הגורם המלווה (facilitator) הוא גורם חיצוני למרחב ההשפעה, המוגדר בספרות המקצועית כגורם המסייע לקיומו של שיח ולהכוונת המרחב לתוצרים הרצויים. הגדרות תפקיד הגורם המלווה משתנות בהתאם למידת המעורבות שלו ולמידת הסמכות שהשותפים מעניקים לו.

תהליך ה-facilitation, שמשמעותו המילולית היא קידום, סיוע או הקלה בביצוע משימות שונות, נחשב לאמצעי משמעותי בתחום השיח וההידברות ויש לו תרומה חשובה להצלחה של המרחב. שניים מהגורמים המשפיעים ביותר על הגדרת תפקידו של הגורם המלווה הם מטרת התהליך ומאפייניו. שלושה גורמים נוספים המעצבים את הגדרת התפקוד של הגורם המלווה הם:

- מידת הבשלות של הקבוצה.
- מספר הארגונים הפועלים במרחב והשונות ביניהם.
- מידת המורכבות של האתגרים שבהם בוחרים חברי המרחב לעסוק.

נחיצותו של גורם מלווה למרחב ההשפעה נובעת גם ממאפיין נוסף - מכך שפעילותו של מרחב ההשפעה חורגת אל מעבר לגבולותיו של כל ארגון וארגון. המרחב הנוצר מעבר לגבולות הארגונים הוא בה-בעת ההזדמנות (פותח את מרחב אפשרויות הפעולה וההשפעה שאין לכלל ארגון בפני עצמו) והקושי (הצורך בתיאום ובהבניית השותפות, העדר מבנה ארגוני או מחויבות מאוד ברורה) שבפעילות מרחב ההשפעה.

יש לציין כי ברוב המקרים הגורם המלווה מעמיק את התפיסה המערכתית של חברי המרחב, ומלווה ומגבש את תהליכי המרחב לקראת העצמה ופיתוח תפיסת השפעה חברתית רחבה של ארגוני המגזר החברתי.

לתפקיד הגורם המלווה שלושה מרכיבים:



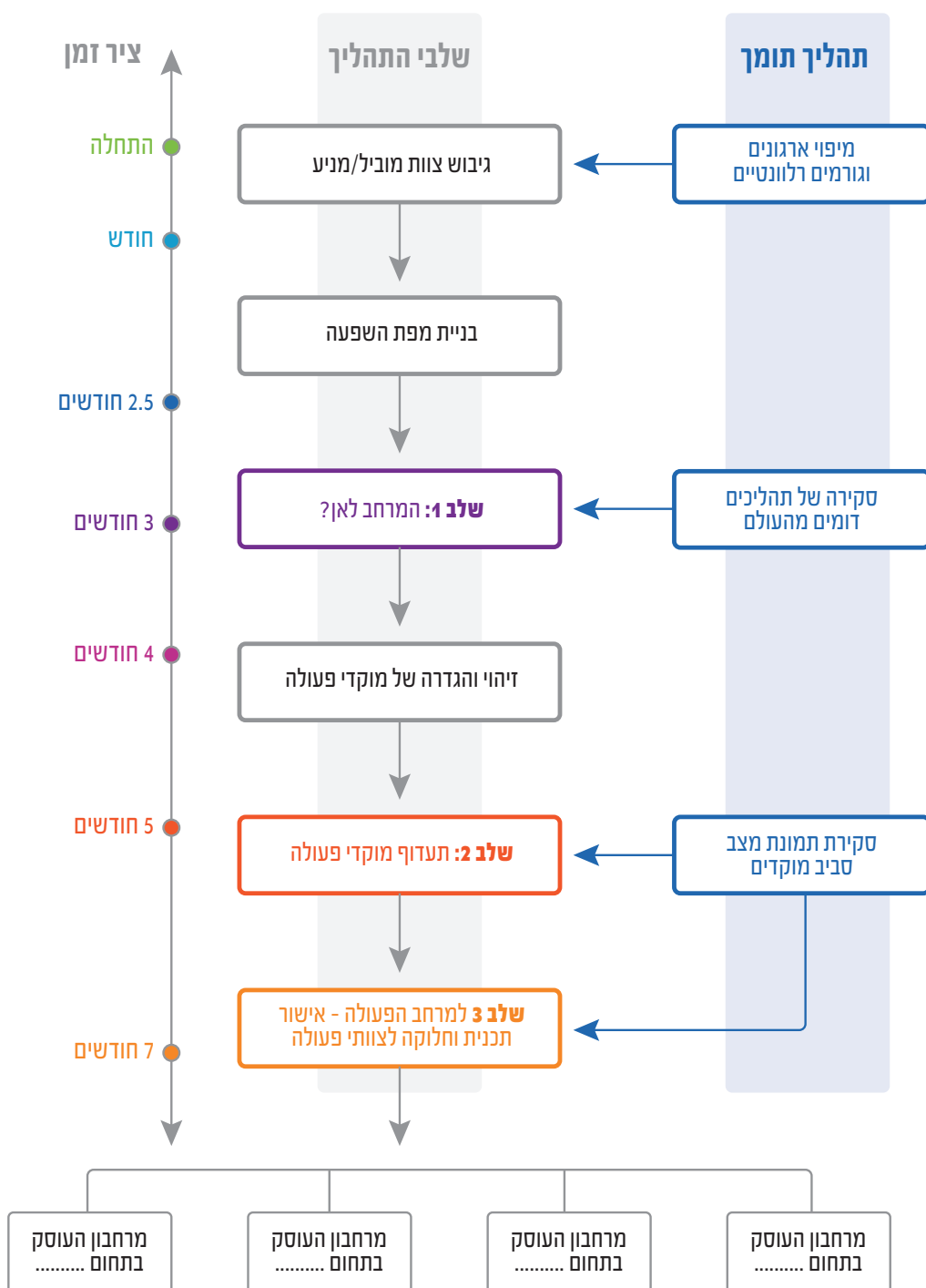
**המרכיב הטכני:** תיאום מפגשים, תיעוד התהליך וניהול הידע, הפקה - הכנת התשתיות וארגון מפגשי המרחב.

**המרכיב התהליכי:** היערכות וסיוע לבניית הקבוצה, ליווי חברי המרחב באופן אישי וקבוצתי, ליווי התהליך וגיבוש תהליכים נדרשים לאורך פעילות המרחב.

**המרכיב התוכני:** הנגשת ידע קיים וארגונו או קידום יצירה של ידע חדש.

## 4. הקמה של מרחב השפעה

התרשים שלהלן מתאר את שלבי הקמת מרחב השפעה, התנעתו ויצירת התשתיות להפעלתו.



## פירוט שלבי ההקמה של מרחב ההשפעה

### 1. גיבוש הצוות המוביל/המניע

הצוות המוביל/המניע הוא נקודת מפתח ביכולתו של מרחב ההשפעה להתפתח ולממש את ייעודו.

#### עקרונות בגיבוש הצוות

- מגוון: נציגי ארגונים העוסקים בתתי-תחומים שונים בתוך תחום המרחב.
- גורמים המזוהים כמובילים בתחום.
- נציגי ארגונים שליבת העשייה בהם היא בתחום המרחב.
- במידת הצורך יש לצרף מומחים העוסקים בתחום המרחב.

### 2. תפקידו של הצוות המוביל/המניע: ניהול ויצירת רצף המהלך.

#### דרישות התפקיד מהצוות

- פגישה אחת ל-3-4 שבועות.
- גיוס, רתימה וחיבור של גורמים נוספים לתהליך.
- גיבוש הצעות והחלטות פעולה למרחב ההשפעה בהרכבו המלא.
- קידום תהליכים של למידה, פיתוח ופעולה.
- ייצוג של עמדות, דעות וצרכים של גורמים נוספים בתחום.

### 3. יצירת "מפת ההשפעה" של ארגונים

"מפת השפעה" הכוללת את הגורמים הרלוונטיים תהיה התשתית לזיהוי תחומי הפעילות המרכזיים, להגדרת מטרות רלוונטיות ולגיבוש הבנה משותפת על סדרי עדיפות - הן עבור הצוות המוביל והן עבור חברי המרחב כולם.

מיפוי הארגונים נערך באמצעות עבודת מידענות ברשת (כולל גיידיסטאר ישראל)<sup>3</sup>, שיחות עם מנהלי ארגונים הפועלים בתחום, איתור מומחים והתייעצות עימם.

לאחר גיבוש רשימת הגורמים הרלוונטיים יש לפנות אליהם כדי ליידע אותם על התהליך ולבקשם למלא שאלון הגדרה עצמית, שיהווה את הבסיס לבניית "מפת ההשפעה" ולניתוחה.

<sup>3</sup> <http://www.guidestar.org.il>

מומלץ להשתמש בשאלות שבטבלה שלהלן למיפוי הארגונים וליתור הגורמים בעלי העניין להשתתפות במרחב ההשפעה.

<p>באיזה תחום עוסק הארגון? האם הארגון עוסק בתחום אחד או יותר? האם העיסוק בתחום המרחב הוא עיקר עיסוקו של הארגון או אחד מתוך כמה עיסוקים?</p>	<p><b>תחום העיסוק</b></p>
<p>ותק משאבים כוח אדם - מספר עובדים ומספר מתנדבים</p>	<p><b>מאפייני הארגון</b></p>
<p>מקומי, אזורי, ארצי או בין-לאומי</p>	<p><b>פריסה</b></p>
<p>גורמים תומכים הישגים של הארגון בתחום המרחב קשרים עם גורמים נוספים (מגזר ממשלתי/עסקי/ חברתי)</p>	<p><b>השפעה</b></p>
<p>ותק בארגון השכלה תפקיד קודם (האם צמח בארגון, האם יש לו ניסיון קודם במגזר החברתי, האם הגיע ממגזר אחר וכדומה)</p>	<p><b>מאפייני המנכ"ל</b></p>



## הצעה למתווה המפגשים הראשונים של המרחב

### מפגש 1: המרחב לאן?

במפגש הראשון של המרחב ישתתפו מנהלי הארגונים העוסקים בתחומים רלוונטיים למרחב ההשפעה אשר הביעו עניין בפעילות המרחב.

המפגש יכול:

הצגת "מפת ההשפעה" של הארגונים הפועלים בתחום המרחב.

הצגת סקירה של תהליכים דומים בתחום מהעולם.

העלאת מוקדים ונושאים אפשריים לפעולת מרחב ההשפעה, בטכניקה של "מרחב פתוח".

דיון במאפייני מרחב ההשפעה ובכללי הפעולה שלו באמצעות מודל האיזונים (פרק 5).

### מפגש 2 או דיון בצוות המוביל: תעדוף מוקדי פעולה

תוצרי המפגש הראשון יהיו בסיס לקבלת החלטות על מוקדי פעולה משותפים.

הצוות המצומצם או הפורום המלא של המרחב יבצע תעדוף של יעדים או מוקדי פעולה מרכזיים.

### מפגש 3 : מרחב הפעולה - אישור תכנית וחלוקה לצוותי פעולה

במפגש השלישי של המרחב ייערך דיון בסוגיות שהוחלט להתחיל לקדם במרחב ההשפעה:

סקירת המוקדים שתועדפו.

סקירת תמונת מצב סביב מוקדים בולטים.

חלוקה למרחבונים השפעה מוגדרים.

דיון במרחבונים: הגדרת יעדי המרחבון והגדרת כללי עבודה במרחבון.

בתהליך של כ-6-7 חודשים יוקם מרחב השפעה אשר יגדיר את מטרותיו, יתמקד ויפעל סביב מספר מוקדי פעולה.

\* יש לציין כי נושאי המפגשים שלהלן עשויים להתפרש על 3 - 10 מפגשים, תלוי מצבו הייחודי של כל מרחב- בהתאם לסטטוס הרכיבים שהוצגו במדריך זה.

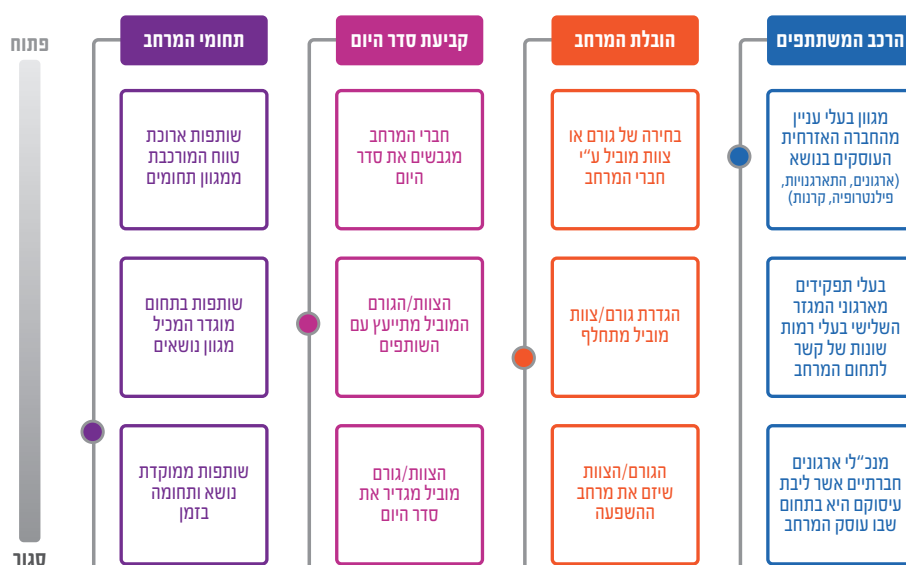
## 5. מודל האיזונים<sup>4</sup>

מודל האיזונים הוא כלי עזר לקבלת החלטות במרחב השפעה. המודל מאפשר לחברי מרחב ההשפעה להבנות את המרחב - להגדיר ולנסח את הכללים, האופנים והגבולות שבתוכם תתקיים פעילות המרחב.

המודל מתייחס לכמה החלטות שבהן רצוי להתלבט ושאותן יש לעצב בתחילת דרכו של המרחב, ולעתים גם תוך כדי קיומו. הדיון מתקיים במקביל על מגוון הצירים על מנת לאפשר לחברי המרחב 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. חברי מרחב ההשפעה נדרשים לעצב את טווח הפעולה של המרחב בהתאם לצרכים ולמאפיינים הייחודיים לו.

מודל האיזונים המוצג בזאת הוא תשתית להבניית מרחב ההשפעה ולעיצובו עם הקמתו, ולבחינה מחודשת תוך כדי פעילות המרחב, על פי צורך.



<sup>4</sup> מודל האיזונים מבוסס על מודל שנבנה עבור השיח הבין-מגזרי בשולחן העגול הממשקי במשרד ראש הממשלה.

## 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 המתמייחים לשינויים החברתיים שהארגון מקדם, בעוד אחרים מדגישים את התועלות שהארגון מביא גם לא במודע ולא במכוון. כך או כך, הטענה הרווחת והמקובלת ביותר בעולם ובישראל כיום היא כי השפעה חברתית היא התוצר החברתי הרחב ביותר שלמענו פועל הארגון, ונקודת המבט מועתקת מהארגון אל השדה. כלומר מדובר בהשפעה רחבה ומתמשכת ברמה הלאומית או הבין-לאומית, שהיא מעבר לקהל היעד של הארגון.<sup>5</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 לתחומי של הארגון היחיד מחייבת אותו בשיתוף פעולה עם שחקנים נוספים הפועלים באותו שדה חברתי ו/או הקשורים בו.

בעמודים הבאים יוצגו כמה הגדרות חדשות בהקשר זה, ויובאו דוגמאות למסגרות פעולה בתחומים שונים הפועלות בעולם בהצלחה ברוח תפיסה זו. מטרת הסקירה היא להציג כמה חידושים הקיימים בתחום בעולם כבסיס לבחינה עתידית של הרלוונטיות שלהם לפעילות ארגוני המגזר החברתי בישראל בעתיד.

### 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>6</sup> אף על פי שכל אחד מהם מתקיים בשדה שונה (חינוך, איכות סביבה, בריאות הציבור ותעשייה/חקלאות), המכנה המשותף

<sup>5</sup> ראו סקירה בנושא "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)

<sup>6</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](http://www.ssireview.org/images/articles/2011_WI_Feature_Kania.pdf)

## 6.

### נספח:

## מה חדש בהשפעה חברתית?

### על המעבר מ-SOCIAL IMPACT ל-COLLECTIVE-IMPACT

ד"ר מיכל רום

ועדית שדה,

מרץ 2012

לכולם, אשר מסביר לטענת הכותבים את הצלחתם, הוא האופן שבו השכילו לייצר מסגרות פעולה בשיתוף מגוון רחב של שחקנים נוספים בתחומים הרלוונטיים להם. הכותבים טוענים כי במציאות הקיימת כיום אי אפשר לפתור לבד בעיות חברתיות גדולות ומשמעותיות כיוון שלא מדובר רק ב"למצוא את התרופה המתאימה". בעיות חברתיות 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 זה עם זה ואף בשיתוף עם שחקנים מהמגזר הראשון והשני, אחרת לא יוכלו להשיג כלל את מטרותיהם. כלומר לשיטתם שיתוף פעולה פנים-מגזרי ובין-מגזרי הוא תנאי הכרחי להצלחת ארגוני החברה האזרחית והמגזר החברתי.

כותבי המאמר מבחינים בין סוגים שונים של שותפויות (Collaborations), ושותפות מוגדרת בהקשר זה כ"ניסיון של ארגונים לפתור בעיות חברתיות באופן שיתופי". מבין מכלול המודלים של שותפויות שהם מתארים, המודל המומלץ לשיטתם הוא המודל שהם מציעים לקרוא לו "יוזמות 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 מרכזיים ממגוון תחומים/מגזרים, שמטרתה לפתור בעיה חברתית בשדה חברתי מסוים"**. לפניכם ארבע דוגמאות שניתנו במאמר ליישום מוצלח של מודל זה.

הדוגמה הראשונה היא פרויקט Strive בעיר 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 שבה פועל הפרויקט פועלת באופן קבוע זה 4 שנים ושותפים בה נציגים בכירים של 300 ארגונים מקומיים, ביניהם מנהלי ארגונים חברתיים, מנהלים עסקיים מתחום החינוך, פקידי ציבור ממשלתיים ומקומיים, מנהלי בתי ספר, נשיאי אוניברסיטאות ומכללות מקומיות ועוד. מערך 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 ובחשבון בביה"ס יסודי), ובימים אלו הפרויקט מרחיב 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 ממחוזות שונים שפועלים ברמה המקומית, פקידי מסוכנויות 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: ב-15 השנים שחלפו מהקמת מסגרת הפעולה של הארגונים, מעל 1000 דונם שינו את מראם ורמות זיהום האוויר, זיהום המים וזיהום היבשה ירדו באופן משמעותי על פי מגוון מדדים עד כדי כך ש-27 מינים של דגים ושל צמחי 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 השמנה (Obesity) ולהפחית את שיעורי ההשמנה 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 לתפריט 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; והעירייה גם הקימה תשתיות של מסלולי הליכה וריצה ברחבי העיר. כל אלו ועוד הובילו לירידה ממשית בשיעורי ההשמנה, כפי שעולה מנתוני 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 הם כוח העבודה העיקרי של יצרני השוקולד בעולם, ורובם חיים בתנאים קשים. אמנם הרצינול מאחורי המיזם הוא כלכלי בעיקרו, כיוון ששיפור תנאי החיים של הפועלים יגדיל בסופו של דבר 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 ועמוקה יש צורך ביצירת מסגרות פעולה שחברים בהן מגוון גורמים ממגוון תחומים ואף ממגוון 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, יוצרת 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. בעוד עבור חלק מהבעיות והסוגיות שמטופלות על ידי ארגוני המגזר החברתי גישה זו אכן מתאימה, עבור פתרון בעיות חברתיות עמוקות והובלת השפעה חברתית רחבה יש 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 שהם, לטענת החוקרים, המפתח להובלת ההשפעה הנכספת.

### חמשת המרכיבים להובלת השפעה חברתית כוללת

1. קיומה של **אג'נדה חברתית משותפת** לגבי החזון של השינוי הנדרש, הכוללת הבנה מוסכמת ביחס למהות הבעיה, לדרך הנכונה לפתור אותה ולאמצעים שיש לנקוט לשם כך. יש חשיבות להכרה בחילוקי הדעות בין הגופים המשתתפים ולהתייחסות אליהם על מנת לבחור את מסגרת הפעילות וסדרי העדיפויות.
2. קיום **שיח מנהלים מתמשך** באופן שוטף ושגרתי. מומלץ לקבוע מסגרת פעולה קבועה של פגישות בתדירות של אחת לחודש או אחת לשבועיים, שביניהן נמשך הדיאלוג באמצעים טכנולוגיים אחרים כמו אתר אינטרנט משותף, פורומים אינטרנטיים וכדומה. בעניין זה מעניין לציין כי הכותבים מעידים שכל הפרויקטים שנחקרו ושמתוארים לעיל קיימו ומקיימים פגישות חודשיות לפחות, שהמשתתפים בהן היו ברמת מנכ"לים.
3. תכנון וביצוע של **פעילויות שמעצימות ומחזקות באופן הדדי** את כל השותפים. הכוונה היא לכך 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 הפעולה המשותפת ועל פי הקריטריונים או הגבולות שנקבעו,
4. קיומו של **שלד תומך** - מערך נפרד של אנשי מקצוע שתפקידם לתכנן, לנהל ולתמוך בפעילויות של מסגרת הפעולה בכל הרמות הארגוניות, הטכנולוגיות והלוגיסטיות. לפי הניסיון שנצבר בדוגמאות שלעיל מדובר בשלושה בעלי תפקידים לפחות: מנהל פרויקט למסגרת הפעולה,

מנהל מידע וגורם מאפשר/מתווך/מנחה (facilitator). חשיבות בעלי התפקידים טמונה ביכולתם למקד את תשומת הלב של המנהלים הפועלים במסגרת הפעולה וליצור אצלם הבנה של חשיבות העשייה ללא לחץ מיותר, לצד היכולת להציג את הסוגיות באופן שמעלה את ההזדמנויות כמו גם את האתגרים. וכמובן, מעל לכול, חשובה מאוד היכולת שלהם לתווך, לפשר, ולגשר בין כל בעלי העניין השונים.

5. שימוש במערכת מדידה משותפת לצורך הערכת הפעילויות שמתקיימות במסגרת המערך המשותף. המדידה וההערכה הן פעולות חשובות במיוחד לא רק משום שהן מאפשרות לדעת מה באמת עובד ומה לא, אלא גם משום שהן מעלות את מידת האחריות והמחויבות של כל גורם במערך המשותף ולא מאפשרות "להתחמק" מאחריות. הערכה לפרויקטים מסוג זה אפשר לבצע רק לאחר שנוצרה הבשלות המתאימה בשיח והחלו פעולות קונקרטיות ממשיות לקידום האג'נדה שנקבעה.



- ינואר 2013 -