

## השפעה קולקטיבית, אמון וקיימות Collective Impact, Trust and Sustainability

מאת: פרופ' ברי קמסון<sup>1</sup>  
תרגום: רחל ברכר, יח' מו"פ ויזמות קרן רש"י

במקור: <http://www.barrycamson.com/2015/01/collective-impact-trust-and-sustainability.html#more>

המאמר נכתב בעקבות מפגש של פרופ' קמסון עם צוות יח' מו"פ ויזמות בקרן רש"י הנמצא בתהליך הנעה של מיזם קולקטיב אימפקט בישראל

בניית מענים ברי-קיימא לצרכים חברתיים מורכבים מהווה אתגר גדול בחברה כיום. השפעה קולקטיבית היא גישה הוליסטית הנותנת מענה לסוגיה חברתית מורכבת, ובה מגוון רחב של בעלי עניין בסוגיה, אשר עובדים ביחד, על מנת לתת מענה להיבטים הרבים והשונים של סוגיה מסוימת. זוהי גישה עוצמתית המתאימה לטיפול בחלקים רבים מהאתגרים העומדים בפני החברה. בניית אמון מהווה חלק משמעותי ביצירת מיזם בר-קיימא.

השפעה קולקטיבית אכן דורשת זמן לא מבוטל בכדי לטעת את הרכיבים המרכזיים למיזם מסוג זה. הרכיבים עליהם מדובר הם:

- אג'נדה משותפת
- תקשורת רציפה
- ארגון שדרה- ארגון האחראי לאפשר ולתאם את המאמץ
- פעילויות המחזקות באופן הדדי
- מערכת מדידה משותפת

מספר מיזמים בעלי השפעה קולקטיבית נעשים ברחבי ארה"ב. במיזמים אלו, בעלי העניין משקיעים זמן לא מבוטל בפגישות תכופות בכדי להתקדם בשלבי היוזמה. שלבים אלו מתוארים כך:

- עיצוב והטמעת היוזמה
- התמקדות בהשגת שינויים משמעותיים בדפוסי התנהגות
- השגת שינוי משמעותי הניתן למדידה

במהלך יוזמה של השפעה קולקטיבית, ניתן דגש על תהליך מבוסס נתונים של רפלקציה, למידה והתאמה של המיזם. על המשתתפים לגלות סבלנות על מנת להתמקד בבניית קשרים בנוסף לנקיטת צעדי פעולה ממשיים ומסוימים.

---

<sup>1</sup> על פרופ' קמסון: <http://barrycamson.typepad.com/about.html>

## **בניית אמון**

בניית אמון מהווה גורם קריטי אשר בו תלויה התקדמות מיזם ההשפעה הקולקטיבית. בניית אמון יכול לאפשר או לעכב את המהלכים הדרושים במיזם. בשלבים מוקדמים, האמון שנוצר חשוב במיוחד מכיוון שהצדדים מתאמצים להגיע לאג'נדה משותפת.

ניתן להרחיב בדיבור כיצד בונים אמון. נקודת מבט אחת של בניית אמון היא התהליך שבו על כל צד להוכיח לאחרים שהוא עומד בהבטחותיו ובהצהרותיו לאורך זמן. חלק נוסף מבניית אמון הוא מודעות הולכת וגוברת לכך שכל צד יתאים את עצמו לאמות-מידה מוסכמות בהתקשרות בין הצדדים – בין אם מדובר בהוגנות, שוויון, טובה תחת טובה, וכו'. גורם נוסף בבניית אמון הוא ההיסטוריה של הקשר והתקשרויות קודמות בין הצדדים אשר בתורה מאירה על כל הגורמים הללו.

## **אמון וקיימות**

קיים קשר בין תהליך בניית אמון לבין הקיימות של המיזם. ככל שיש התקדמות בבניית האמון, כך גדל הפוטנציאל של קיימות המיזם. מעבר לכך, אמון וקיימות מזינים אחד את השני בכך שהאחד מחזק את השני בצורה חיובית או שלילית.

קיימות דורשת רצון וגם זמן משני הצדדים (בנוסף לתורמים) להחזיק מעמד לאורך תהליך מתמשך לפיתוח המיזם עוד לפני שניתן להבחין בתוצאות ממשיות. ככל שהאמון גדול יותר, כך הצדדים מרגישים נוח יותר אחד עם השני והקשרים בין הצדדים התומכים במיזם יהיו מספקים יותר.

## **אמון והקשר**

תהליך בניית אמון מושפע גם מהקשר המיזם. בניית אמון בקהילה כפרית בה רוב האנשים מכירים אחד את השני שונה בתכלית מבניית אמון בסביבה עירונית בה רוב האנשים זרים אחד לשני. בדומה לכך, יצירת אמון בקהילה סגורה עם קשרים רבים מהעבר שונה מיצירת אמון בסביבה פתוחה בה רוב הקשרים יהיו חדשים. תרבות לאומית או אזורית היא גם משתנה חשוב מכיוון שבתרבויות שונות קיימים דפוסי התנהגות, עקרונות מנחים וערכים שונים ותכונות סוציולוגיות אחרות שונות. אמון וקיימות ישתנו בהתאם לאופי הגורמים השונים הללו.

## **בניית אמון וקיימות בישראל**

מאמר זה בוחן כיצד תהליך בניית אמון והשגת קיימות במיזם השפעה קולקטיבית בישראל שונה לעומת מיזם מסוג זה בארה"ב. קיימים היבטים של התרבות הישראלית אשר יקדמו את התהליך מצד אחד ויעכבו אותו מצד שני.

## היבטים מקדמים

- ישנן רשתות חברתיות חזקות וגדולות בחברה הישראלית בהן האמון כבר קיים. רשתות אלו מתפתחות לרוב במהלך השירות הצבאי הנדרש מרוב הגברים והנשים למעט מקרים יוצאים מן הכלל. רשתות אלו הן גם תוצר של מדינה קטנה בה הרבה אנשים מכירים אחד את השני באופן ישיר או עקיף.
- ערכים משותפים ומכוונות משותפת המבוססים על דת היהדות המשותפת תומכים לעיתים קרובות במילוי ציפיות בנוגע לדפוסי התנהגות ומעניקים תחושת שותפות המחזקת את האמון.
- קיימת נורמה של דיון והתווכחות בעסקים המאפשרת התמודדות עם סוגיות קשות מבלי לקחת מחלוקות באופן אישי ויתכן ונורמה זו אף מחזקת את הקשר בין הצדדים
- ישנם דפוסי התנהגות לאומיים חזקים.

## היבטים מעכבים

- מרבית הרשתות החברתיות בישראל אינן כוללות ישראלים ערבים, דרוזים או בדואים, למרות שלכל אחת מהקבוצות הללו רשת חברתית חזקה משלה. משימת בניית אמון דורשת חיבור בין הרשתות הגדולות השונות. כמו כן, ישנם אנשים בפריפריה החברתית, לדוגמה חברי הקהילה האתיופית היהודית שאינם מעורים בחברה הכללית.
- ערכים ואוריינטציה משותפים ותחושת קהילתיות כתוצאה מדת היהדות המשותפת אינם חלים על משתתפים מוסלמים, נוצרים, דרוזים או בדואים. תחושת הקהילתיות החזקה בתוך היהדות מתפרקת לנוכח ההבדלים המשמעותיים בין המגזרים השונים ביהדות - חילוניים, דתיים, חסידיים וחרדים.
- קיימת תחושה כללית שהחברה הישראלית מקובעת בחלוקת המשאבים, כאשר כל מגזר דואג לרווחת אנשיו על חשבון שאר המגזרים. באותו הקשר קיימת צרות אופקים בשמירה על האינטרסים שהתמסדו בתנועות הפוליטיות והדתיות.

## **סיכום**

בהתחשב בכל העובדות הללו, מסתבר שישראל אינה שונה כל כך מארה"ב. בשתי החברות, שילוב מורכב של עובדות דורש מאמץ מדויק לבניית אמון בהתאם לקונטקסט המסוים. מצד שני, יתכן כי העוצמה של קשרים קיימים ורשתות חברתיות קיימות, תחושת קהילתיות ודפוסי התנהגות מקובלים אכן מאפשרים בסיס ראשוני חזק יותר לבניית אמון, לעומת החברה הענפה וההטרוגנית בארה"ב. יתכן וניתן יהיה למנף את הנקודות המקדמות שהוזכרו, בכדי לבנות אמון במהירות רבה יותר וכדי לתת קיימות גדולה יותר במיזם השפעה קולקטיבית בישראל.