

שו"ת בדרך – ארנון זמיר על בניית קהילה ורשת אקטיבית

ארנון זמיר הקים ומנהל את מיזם [Tikkun Olam Makers](#), מבית [קבוצת ראות](#), אשר מביא אלפי מתנדבים מרחבי העולם להקדיש ימים שלמים ליצירת פתרונות טכנולוגיים עבור אנשים עם מוגבלות. המיזם הוכרז על ידי מגזין Forbes כאחד מ-15 המיזמים הטכנולוגיים המבטיחים לשנת 2018. אירועי TOM מתקיימים בכל העולם – מקזחסטן עד לאוסטרליה, ומנהלים לחלוטין על ידי צוותים של מתנדבים המקבלים תמיכה מעובדי הארגון בארץ.

בהמשך להרצאה אותה העביר ארנון בנושא "יצירת שינוי חברתי באמצעות בניית רשתות, קהילה ומתנדבים", נערך ששן שאלות ותשובות בווטסאפ עם משתתפי הסדנה, שעיקריו מובאים לפניכם:

ש: בתפקידך אתה אחראי על הפעלה ושמירה על קשר עם אלפי מתנדבים מרחבי העולם. איך אתם מצליחים לגייס את האנשים האלה?

ת: הפניה הראשונה למשתתפים באירועים של TOM היא בשליחת קול קורא אל נקודות הפצה. במקרה שלנו: חברות הייטק, בתי חולים ואוניברסיטאות. אנחנו מפיצים מידע בו מסופר מה אנחנו מתכננים ומה הן המטרות והעקרונות: לפתח פתרונות לצרכים של אנשים עם מוגבלויות, באירוע שנמשך שלושה ימים. אנחנו גם מסבירים להם שכך אנחנו רוצים להביא את הטכנולוגיה למי שבאמת צריך אותה. כל מי שיודע ליצור משהו ומוכן לעבוד איתנו – מוזמן להצטרף, אחרי שיעבור את הסינון הראשוני.

העיקרון במסר הזה הוא שאנחנו פונים לקהל רחב מאוד ומבקשים למעט בסינון עצמי. אנחנו נמצא תפקיד לכל מי שמתאים. אנחנו נסנן אנשים על פי הסיבה בגללה הם עושים את הדברים, ועל פי כמה מעניינים הדברים אותם הם עושים.

זה מזמין שלושה מעגלים של עונים:

חלק עונים ישירות ומבקשים להצטרף. הם לא "מתנדבים" – מונח אותו אינני אוהב, אלא פעילים מרכזיים שלנו, להם יש שותפות ואחריות על המיזם. למשך תקופת פרוייקט (כחצי שנה) הם עובדים מול רכז משתתפים שלנו, שיהיו את "הפנים של TOM" עבורם.

מעגל נוסף שמגייב לפניה כזו הוא אנשים שאינם רוצים להשתתף, אך רוצים להיות מעורבים. אנו ננסה למצוא לאנשים אלו מקום, גם אם הדבר לא תוכנן מראש, אם מדובר בחיבור מועיל. דוגמאות לחיבורים כאלו יהיו חברות מסחריות, בתי ילדים, תנועות נוער וכו'.

מעגל שלישי מצטרף בשלב מאוחר יותר והוא של "חברים של" וכאלו שהתעוררו מאוחר. קל לפספס אותם בטענה מנהלתית, כי ההרשמה נסגרה או שזה לא הוגן, או שהם לא באו בצינורות המקובלים. אבל לרוב אלה החברה שהמתינו לראות מה קורה, ובחרו לפנות אלינו כשהם בטוחים שיש להם ערך מוסף, או שחברים שלהם שכבר איתנו ביקשו לצרפם. כשמחבקים אותם מרוויחים לרוב אנשים מצויינים, וכן מחזקים את תחושת הבעלות התהליכית והאחריות של מי שהזמין אותם.

ש: האם ישנם/היו מתנדבים קבועים לאורך זמן שלא רק 'עשו' משהו, אלא השתתפו בתכנון ובחשיבה ברמת 'המטה'?

ת: ככל שניתן, מי שעובד איתנו באופן תדיר ורצוף משתתף בקבלת החלטות אמיתית, בלי קשר לשאלה אם אנחנו משלמים משכורתו או לא. יש והיו חברה קבועים כמוכן, אבל זה בא והולך. כמוכן שהמודל הזה מציב

מציב אתגר משמעותי לארגונים מסורתיים, בשל העובדה שהם נדרשים לשתף בכנות מניעים ותהליכים עם אנשים שלכאורה אינם חלק מהארגון.

ש: באלו כלים טכנולוגיים עשיתם שימוש כדי לגייס מתנדבים וכדי לשמור עמם על קשר?
ת: לא משנה כל כך באיזה כלי משתמשים. חייבים לרכז נתונים אצלכם כך שגם כשמתחלף מוביל מקומי או מתפרקת קבוצה יש לכם אנשי קשר זמינים שמכירים אתכם. יש פה יתרון עצום למבנה ארגוני שטוח. גם בימים בהם הארגון שלנו מתקשה לענות לכל הפונים אליו, יזמים מקומיים בארה"ב ודרום אמריקה מפתחים ערוצים ש"עוקפים אותנו", ופונים למי שהם מזהים כמובילים, שיעזרו להם להתניע אירוע גם כשאנחנו לא זמינים עבורם. בד"כ מדובר במובילי קבוצות וותיקים יותר.

זו תוצאה ישירה של העצמה בלתי מתפשרת - אני אוהב שהחברה חכמים וזריזים ממני, ולפיכך מתבסס על מודל ארגוני שיש בו מעט מאוד היררכיה ושהידע מפוזר בו גם במקומות לא צפויים. בד"כ אמירה כזו מגיעה עם התנגדויות או חששות של אבדן בקרה - ההיסטוריה שלנו מלמדת שזה כמעט לא קורה. הכלים שהצליחו לנו הם כמעט תמיד Google Spreadsheet - קל לשתף, עובד בכל העולם, חינמי. בניהול הפנימי שלנו - כל CRM יכול לעבוד. לי אישית יש חיבה ל BaseCamp, אבל זה ממש לא מחייב. בנוסף, יוטיוב הוא כלי תקשורת עוצמתי מאוד. כמעט כל הקשרים האורגניים שקיבלנו הגיעו דרך סרטונים שהופצו ברשת. קהילות מקבילות לנו (e-nable) משתמשות בתגובות על הסרטונים האלה ממש ככלי לניהול קהילה. באופן עקרוני - הייתי רוצה שכל מי שמתעניין בי יגיע לאירוע ויחוש את האנרגיה במקום. מכיוון שזה לא פרקטי - סרטון הוא הדבר הכי קרוב לכך, ולכן וידיאו הוא סופר פאוור, והוא מה שמביא המון אנשים אלינו.

ש: איך שימרתם את המידע על המתנדבים/שותפים? האם השתמשתם בטבלאות אקסל או אפליקציות ייעודיות?

ת: בהתחלה באקסל/גוגל דוק. אחר כך בדטאבייס שבנינו במיוחד. כרגע אני בוחן עם כמה קבוצות מערכת ניהול פעילים חדשה. הכלים לא כל כך משנים לנו ובאופן כללי, מה שיותר פשוט יותר טוב. תקשורת ישירה עם המשתתפים הכי נוח לעשות בווצאפ כרגע. אבל לפני כמה שנים זה היה בפייסבוק ובעוד כמה שנים - הילדים שלי כבר בטח ידעו טוב ממני. בארה"ב Slack ו Google Groups עבדו מצויין. להפעלה ישירה של מתנדבים בקבוצות קטנות (כמו תנועות נוער) יש מערכת מצויינת של Friendship Circles שנותנת דיווחים שוטפים מכל פעיל, מדריך ורכז.

ש: אתם עובדים רבות עם כלים קיימים לצורך ניהול התקשורת עם הפעילים. האם לא שווה לכם לפתח מערכת שתעשה זאת?

ת: חשבנו, פיתחנו, הוצאנו אלפי דולרים על מערכת שהייתה הרבה יותר נוחה והרבה פחות חובבנית. זה לא הצליח לנו מסיבה אחת עיקרית: לא ידענו איך לעשות ניהול מוצר - זיהוי הצורך של המשתמשים - שהוא אומנות בפני עצמה. ניהול פעילות על גבי מערכת דורש מערך תימוצים עבורם (תחשבו - מה מביא אתכם לכתוב בטוויטר, פייסבוק, גיטהאב, מדיום, ואללה). לא פיצחנו את זה מספיק, מה שגרם לאנשי טכנולוגיה להתחבר לרעיון ולאמצו, אך לכל השאר - הרבה פחות.

פיתוח מערכת ברמה גבוהה הוא דבר תובעני מאוד במשאבים. רוב הפרויקטים אותם אני מכיר כשלו, או נותרו קטנים. למעשה - זה דורש מיומנות של חברות תוכנה ותוכן - אותה אין לנו. גם במקומות שיש אותם, אחד מכל

15 שורד את השנה השנייה ואחד מכל 50 מצליח. להערכתך, ברוב המוחלט של המקרים עדיף לזרום עם המערכות שהמשתמשים שלכם נוטים אליהן, ולכל היותר ליצור איזושהי אגרגציה מנוהלת של נתונים.

ש: אנחנו הולכים לקבל מתמחים לארגון בקרוב, ותוהים מה יהיה מודל ההפעלה הנכון עבורם. אלו עקרונות כדאי לאמץ בהפעלה של מתמחים בארגון?
ת: עבודה עם מתמחים זה עולם שלם, עם פוטנציאל הצלחה ופוטנציאל בזבוז זמן, שניהם רבים. התפיסה שלי היא:

1. אוריינטציה ברורה מאוד בתחילת ההתמחות, שלוקחת בחשבון שמדובר לעתים בחבר'ה עם מעט מאוד ניסיון בעולם המבוגרים.
2. הגדרת משימות שדורשת מהם אחריות ועבודה עצמאית בשלב מוקדם.
3. טיפוח ופיתוח של אלה שמצליחים ומתפתחים איתי, וצמצום ההשקעה באלה שלא מתאימים לזה. אחרת זו משאבת משאבי ניהול לא פרופורציונלית לתועלת.

ש: אנחנו רוצים לערוך אירוע לקהילה שלנו, ומתלבטים היכן לקיים את האירוע. האם יש עקרונות רלוונטיים לעניין?

ת: השאלה החשובה כאן היא מהי התחושה הרגשית אותה רוצים לעורר במשתתפים. זה גם קשור לבניית המותג שלכם.

אם לדוגמה התחושה שתוצו לעורר במשתתפים תהיה ביתית ואינטימית, משפחתית - אז נראה שסלון של בית הוא אידאלי, כמו שעושים ב"זיכרון בסלון".
אם אתם רוצים לייצר תחושה של שייכות למשהו גדול עם חיבור מוסדי - שווה לחפש חיבור לקרנות, משרדי ממשלה, בנקים וגו'.

אם אתם מחפשים להעניק תחושה של חדשנות ויזמות - אולי המקום המתאים הוא מתחמי תעשייה וחדשנות (יש לא מעט במגזר בשלב זה, מהצפון עד הדרום).

הכל תלוי בתחושה אותם אתם רוצים לתת לקהילה שלכם. ברגע שתענו על השאלה הזו – תהיה לכם הבנה ברורה יותר לגבי המקום הנכון לערוך את האירוע. חשוב למדל את הרגש שאתם רוצים לעורר במשתתפים, כך שנורמת ההזדהות תועבר בדוגמא ולא במילים.