

תמיכה אפקטיבית בתנועה חברתית

סקירה והמלצה לפעולה



עיצוב
סטודיו צ'פצ'יקה

ייעוץ
אור ב. שמש

עריכה
מיכאל שורפ
רועי ציקורל

כתיבה
איתי טריפמן

תקציר מנהלות ומנהלים

שלוש תובנות הובילו לכתיבת מסמך זה: ראשית, אין חולק על כך שתנועה חברתית יכולה להניע שינוי חברתי ביעילות. שנית, יצירה והנעה של תנועה חברתית היא משימה מורכבת, אך ישנן דרכים אפקטיביות לזרז ולהניע תנועות חברתיות. שלישית, ישנן חברות שעוסקות בכך בהצלחה, וניתן ללמוד מהן את הדרכים בהן הן פועלות וכיצד הן מגיעות להישגים.

מסמך זה סוקר מספר חברות וארגונים שהניעו בהצלחה תנועות חברתיות והצליחו ליצור שינוי בעולם. במסגרת המסמך אנו סוקרים את חברת Purpose שמייצרת קמפיינים מוצלחים ואחידים מבלי להיחשף, אנחנו לומדים על חברות שמייצרות שינוי באמצעות גיוס מיליוני אנשים מרחבי העולם דוגמת Avaaz ו-Change.org ולצד אלו אנחנו נחשפים גם לעבודתה של קרן Hewlett שהצליחה לייצר תנועה חברתית דרך השקעה אסטרטגית לאורך שנים. בנוסף על אלה, אנו לומדים על חברות שקידמו קמפיינים פוליטיים בשנים האחרונות באמצעות השקעה בתשתית טכנולוגית דוגמת NationBuilder. בהמשך אנחנו סוקרים קמפיין עולמי לשינוי הרגלי תזונה שנתן דרוו ליישום בדרכים מגוונות, וקמפיין של האו"ם לשוויון מגדרי שרתם מאות אלפים באמצעות הקשבה.

סקירת החברות השונות הביאה לאיסוף עשר המלצות פרקטיות שמתאימות לרוח התקופה ומרמזות על מה הם הצעדים בהם כדאי לנקוט על מנת להניע קמפיין מוצלח שבסופו של דבר עשוי להניע תנועה חברתית.

לאחר תובנות אלו, בחרנו לבחון מקרה מבחן ישראלי, ולנתח אותו בהתאם להמלצות שנאספו. מקרה המבחן שנבחר הוא "הגיע זמן חינוך" - מהלך אותו הניעה קרן טראמפ שגולת הכותרת שלו הוא מגזין חינוכי מקוון, אשר נכון לכתיבת שורות אלה מהווה את המגזין החינוכי הגדול המשמעותי בישראל הנתמך על ידי קהילה רשתית בת עשרות אלפי חברות וחברים.

אנו מקווים ומאמינים כי יש בכוחן של התובנות והמסקנות אשר עולות מהלמידה המקיפה שנעשתה לטובת יצירת מסמך זה, כדי לסייע לארגונים המבקשים לקדם ולהניע תנועות חברתיות במגוון תחומים.

תוכן עניינים

1. **תקציר מנהלים**
2. **מבוא**
 - א. על מה אנחנו מדברים?
 - ב. תנועות חברתיות
 - ג. מטרת המסמך
3. **החברה שמניעה את התנועות – חברת Purpose**
 - א. קמפיין Bihar 100%
 - ב. איך זה קרה?
 - ג. חברת Purpose
 - ד. קמפיין סוריה
 - ה. קמפיינים נוספים
 - ו. אפליקציית Hope – המחאה בכף ידך
4. **שיטת ריכוז המאמץ – החברות Avaaz, Getup!, Change.org**
 - א. חברת Avaaz
 - ב. מגבירים את קול ההמון בעזרת חשיבה רחבה
 - ג. חברת GetUp! והסוגיה הפוליטית
 - ד. חברת Change.org – מראים את הנצחונות
5. **ערכים, מבנים, וטכנולוגיה – משנתו של ג'רמי היימנס**
6. **החתונה הקתולית – קרן Hewlett וקמפיין OER**
7. **השועלים הפוליטיים – חברת NationBuilder וחברת Liegey Muller Pons**
 - א. חברת NationBuilder
 - ב. חברת Liegey Muller Pons
8. **דוגמאות נוספות – שני ללא בשר, He for she**
 - א. קמפיין עם בשר Meatless Monday
 - ב. קמפיין He For She
9. **מה למדנו – עשר המלצות להנעת קמפיין ליצירת תנועה חברתית**
10. **ומה אם היינו מנסים את זה כאן? הסיפור של תנועת "הגיע זמן חינוך"**
 - א. "הגיע זמן חינוך" – תיאור המהלך
 - ב. בחינת "הגיע זמן חינוך" לפי העקרונות שעלו במסמך
11. **סיכום**

על מה אנחנו מדברים?

כשידו מונפת באוויר, פניו המרצינים פונים לעבר המיקרופונים ומולו קהל משולהב של עשרות אלפי אנשים, נשא מרטין לותר קינג הבן את נאום המפורסם ובו הצהיר: "יש לי חלום". זה היה אחד מרגעי השיא של התנועה לזכויות האזרח בארצות הברית - תנועה שסחפה אחריה מיליוני אנשים ושינתה את המציאות בדמוקרטיה הגדולה במערב. מאז, נחקקה בזיכרון הקולקטיבי תמונתו של לותר קינג בתור מוביל המאבק שבלעדיו כלל לא היו מתרחשים השינויים. אך מעטים מאוד מודעים לכוחות המניעים הרבים שפעלו מאחורי הקלעים.

התנועה לזכויות האזרח התרחשה בחזיתות רבות במקביל - בחזית המשפטית נאבקו עורכי ועורכות דין בבתי המשפט בכדי לאפשר שוויון זכויות לשחורים ולקדם את הצדק. במקביל פעלו מפגינים במחאות אלימות בשכונות, נוהלו קמפיינים לבחירתם של אישי ציבור שחורים, הוקמו מכללות לשחורים בכדי לקדם את ההשכלה וננקטו פעולות רבות נוספות. מעטים האנשים שמוזעים לעובדה שקרן פורד, הקרן הפילנתרופית של מייסד חברת הרכב, הייתה אחד הגורמים החשובים בהנעת התנועה הזאת.

בשנות השישים והשבעים, קרן פורד, לצד קרנות

נוספות, מימנה במיליוני דולרים את ארגוני זכויות האזרח של השחורים (Ford Foundation, 2016; Ferguson, 2007; Marshall, 2010). קרן פורד תרמה \$230,000 לארגון SCLC בראשותו של קינג בשנת 1967, כספים שאפשרו רבות מפעילות הארגון¹. לפי קרן פורד, הכספים הופנו לתמיכה בשירותים משפטיים לשחורים, במתן מלגות ללימודים גבוהים ולשיפור אוניברסיטאות לשחורים,

1. התרומה לא הפסיקה שם; באותה שנה ובשנים שלאחר מכן תרמה מאות אלפי דולרים לארגוני זכויות אדם נוספים. כך, ארגון NAACP (האיגוד הלאומי לקידום אנשים צבעוניים, מהארגונים הבולטים בתחום זכויות האזרח) קיבל \$950,000 מהקרן, ארגון CORE (הקונגרס לשוויון גזעי) קיבל מעל \$400,000 והליגה האורבנית קיבלה \$2,350,000 מקרן פורד (Marshall, 2010).

לתכניות מנהיגות לשחורים בולטים ועוד (Ford Foundation, 2016). אחת התמיכות המשמעותיות הייתה בארגון רשימות מצביעים לקראת הבחירות לראשות עיריית קליבלנד, בהן התמודד לראשונה קארל סטוקס, מועמד שחור שלימים אכן נבחר לתפקיד והיה לראשוני ראשי הערים השחורים בארה"ב (Ferguson, 2007). התמיכה בסטוקס הביאה לכך שלשחורים בארה"ב היה מודל לפוליטיקאי שחור, דבר שהיה חסר עד לאותה עת, וייתכן שקידם את מטרת התנועה בצורה ניכרת.

כאמור, רבים מכירים את התנועה לזכויות האזרח, וכמעט כל מי ששמע על תנועה זו מקשר אותה למוביל שלה, מרטין לותר קינג הבן. אך מרביתם אינם מזהים את התנועה הזו עם קרן פורד, אשר בלעדיה, המחאה הייתה נראית ככל הנראה אחרת לחלוטין. אותן קרנות ואותם ארגונים שפועלים מאחורי הקלעים, יכולים במקרים רבים להוות את הגורם המכריע – האם תנועה מסוימת תפרוץ קדימה ותגיע להשגת מטרותיה, או שהיא תדעך בגלל היעדר משאבים. הכוח להניע את התנועה קדימה תלוי לא רק במשאבים המוקצים לה, אלא כמובן גם באופן החכם שבו המשאבים האלו מוקצים.

תנועות חברתיות

לא ניתן לזלזל בכוחן של החלטות שמתקבלות ברמת הממשל ומחלחלות למטה, אך במרבית המקרים, על מנת לייצר שינוי אמיתי, גם החלטות כאלו חייבות ליפול על שטח שמוכן לקבל אותן. כך למשל קרה בתנועה למען הקמת בתי ספר תיכוניים בארצות הברית (Goldin & Katz, 2008). החלטות ממשלתיות שונות האיצו את הקמת בתי הספר התיכוניים, דוגמת חוקים להגבלת העסקת ילדים, חוקי חינוך חובה ועוד. אך כל אלו לא היו ברי השפעה ללא התנועה החברתית שקמה שנים לפניכן וקיבלה את פניהם. אזרחי ארצות הברית שיוועו לבתי ספר תיכוניים עקב הפער ההולך וגדל בין המשכורת של בוגרי תיכון לבין המשכורת של אלו שאינם בוגרי תיכון, מה שהפך את השווי הכלכלי של לימודי התיכון לגבוהים יותר. הצורך האזרחי הזה הוביל להקמת בתי ספר פרטיים מקומיים בערים וכפרים ברחבי המדינה - שנים רבות לפני הקמת התיכונים הציבוריים. למעשה, כאשר הממשל החליט להקים בתי ספר תיכוניים, הוא הקים אותם במקרים רבים במבנים ששימשו קודם לכן בתי ספר פרטיים. השינוי קרה בזכות החיבור בין הצורך, לבין הקמפיין המוצלח בזמן הנכון – הקמת בתי הספר "שווקה" כמעשה של פטריוטיות – המעשה שיקדם את ארצות הברית מעבר לארצות אירופה בהשכלה. קמפיין זה למעשה הביא את האזרחים לקבל העלאת מסים בהבנה ואף ברצון לטובת הכלל. כשהצורך והקמפיין פגשו את הכסף הממשלתי, התרחשה המהפכה, כזאת שהפכה להיות מהגדולות בתולדות המדינה ובעלת השפעה יוצאת דופן על ההיסטוריה.

למושג "תנועה חברתית" הגדרות רבות ומגוונות מאוד, וזאת בשל המגוון הרחב של פרקטיקות שנכנסות תחת אותה ההגדרה. לרוב מתייחסים למסה של אנשים, שעושים פעולות שונות כדי לשנות מצב חברתי קיים. אך איזו כמות של אנשים תיחשב מסה? אילו פעולות יכולות להיחשב כמתאימות? ומהי מטרה חברתית? כיום, בעידן הרשתות החברתיות, מחאות אינטרנטיות הביאו לתוצאות מרשימות, כשהפעולות שנעשו על ידי מרבית המשתתפים הן פשוטות וקלות, כלחיצת כפתור. גם מסות של אנשים נראות אחרת. אם בעבר היה צורך לדפוק על דלתותיהם של אנשים כדי להשיג חתימות על עצומה, כיום עצומה אינטרנטית יכולה להגיע למאות אלפי חתימות מרחבי העולם בשעות ספורות.

אם כן, אף הגדרה של תנועה חברתית, כפי שקיימת היום, לא תהיה מדויקת וכוללת מספיק. אך עם כל הקושי, ניתן ללמוד מהמחקר שנעשה בנושא. מרבית ההגדרות האקדמיות לתנועה חברתית מתייחסות לכמה מרכיבים. ראשית, ישנה מטרה משותפת, שסביבה מתארגנת התנועה (Amesley, 2016). במקרים רבים המטרה הזו תהיה קשורה למחאה או התנגדות לאליטות, אך לא תמיד. שנית, ישנה תקשורת בין חברי התנועה. ושלישית, יש שימוש בסוגים שונים של פרקטיקות של מחאה - חלוקת עלונים, הפגנות ועוד (Della Porta, 1999).

לתנועה חברתית לרוב ישנם מספר שלבים. ראשית, היא נוצרת. בשלב זה, ישנה התנגדות ציבורית בנושא מסוים, אך הפעולות לשינוי המצב לא מאורגנות. השלב הבא הוא התארגנות. בשלב זה, המוחים מתארגנים לפעול בדרכים שונות לשינוי המצב - הפעולות מוגדרות והפעילות מאורגנת. השלב השלישי הוא ביורוקרטיה. בשלב זה נוצרים גופים מאורגנים וביורוקרטים שמקיימים ומארגנים את הפעילות של התנועה. לאחר מכן, ישנן מספר אפשרויות - התנועה עשויה להצליח, להיכשל, להסתפח לתנועה אחרת, להיכנס מהשוליים למיינסטרים, או להיות מדוכאת. לרוב, אחרי שאחד מאלו קורה, התנועה דועכת (Christiansen, 2009; Houghton).

מטרת המסמך

סקירה זו נולדה מתוך שתי תובנות. הראשונה, היא כי על מנת לייצר שינוי חברתי, במקרים רבים יש ליצור או לזרז תנועה חברתית - תנועת המונים שתסחוף אחריה את גורמי הממשל ואת החברה כולה ותניע לשינוי. התובנה השנייה, היא כי תנועות כאלו ניתן למנף, ליצור או לזרז באמצעות השקעה כספית נבונה במקומות הנכונים.

במסמך זה נסקור מקרים מרחבי העולם, בעיקר מהעת האחרונה, בהם תנועות חברתיות, באמצעות תמיכה של ארגונים שיודעים להקים ולמנף אותן, הובילו לשינוי משמעותי בעולם. לאחר סקירת דוגמאות שונות, נציין את הכלים שאותם יכול לאמץ ארגון שמעוניין לעשות צעד דומה, וננתח דוגמה ישראלית לפי כללים אלו.

בשנים האחרונות נמצאות יותר ויותר עדויות על כך שישנם ארגונים ואנשים אשר יודעים לייצר ולהניע תנועות חברתיות באופן קונסיסטנטי. אם כך הדבר, הרי שיש ידע וישנן פעולות מומלצות שנצברו בתחום. הבנה שלהם יכולה להגדיל את הסיכוי לקדם תנועה חברתית באופן יעיל, דבר שכידוע מהווה כלי חשוב ומשמעותי בהובלת שינוי מסוגים שונים.

החברה שמניעה את התנועות – חברת Purpose



קמפיין Bihar 100%

עד לשנת 2015, מעל שמונים מיליון מתושבי ותושבות מחוז Bihar שבצפון מזרח הודו סבלו מבעיה שקשה לדמיין שקיימת בימינו: לא הייתה להם אספקה סדירה של חשמל. גם אחרי יותר משבעים שנות עצמאות, מדינת הענק לא הצליחה לספק חשמל לחלקים נרחבים מהאוכלוסייה. אך החשמל לא היה הדבר היחיד שחסר לתושבי המחוז; הייתה חסרה להם גם תקווה לכך שהמצב העגום יוכל להשתנות. היעדר החשמל פגע בתושבים בשני מובנים. ראשית, המשמעויות הנגזרות מהיעדר אנרגיה זמינה להנעת הכלכלה, לקיום חיי מסחר וקהילה בלילה, מניעת טיפולים רפואיים ועוד. שנית, ההשפעה הסביבתית. היעדר החשמל ממקור ממשלתי גרם לכך שהתושבים נאלצו להפיק חשמל ממקורות מזהמים במיוחד, ואיכות האוויר, האדמה והמים נפגעו באופן קשה ומערכתי.

אך שנת 2015 הייתה לשנת מפנה בסיפורם של מיליוני תושבי המחוז. לקראת הבחירות המקומיות שהיו עתידות להתרחש באותה שנה, הושק קמפיין Bihar 100%. הקמפיין דרש מהפוליטיקאים להבטיח מדיניות של בניית מערך אנרגיה מתחדשת ונקייה לכל תושבי המחוז, כך שמאה אחוזים מתושבי המחוז יזכו לאנרגיה נקייה (Purpose, 2017a).

ארגון מקומי בשם CEED (המרכז לפיתוח אנרגטי וסביבתי), הוביל את הקמפיין בשטח. הקמפיין פעל בכמה מישורים. מישור אחד היה גיוס מובילי דעת קהל ברמת המאקרו שיתמכו בפרויקט. כוכבי בוליווד וכוכבי הוליווד השתתפו בסרטונים מופקים היטב בהם הסבירו בפירוט מדוע הם תומכים בקמפיין. מישור אחר, היה גיוס מובילי דעת קהל ברמת המיקרו. הארגון גייס אלפי נהגי ריקשות לקמפיין, שהפיצו את המסרים בקרב נוסעיהם בעיירות שברחבי המחוז ואף החתימו אותם על עצמות שאותן הגישו לפוליטיקאים שרצו לראשות המחוז. בנוסף לכך, ברמת המיקרו, נעשתה עבודת שכנוע עם מפיקי תכניות רדיו מקומיות כך שישוחחו על הקמפיין בתוכניות שלהם. מישור נוסף היה ישיר אל מול הפוליטיקאים: במהלך הקמפיין, פוליטיקאים קיבלו מעל 60,000 שיחות שלא נענו² למספרי הטלפון שלהם על מנת לסמן את תמיכת הציבור במהלך. במקביל למאמצים אלו, נעשתה גם עבודה ישירה אל מול האוכלוסייה. נערכו שיעורים וסדנאות לסביבתיות עם 9,800 משתתפים מהמחוז, והוצגו הצגות רחוב לקהל של 18,000 אזרחים ואזרחיות.

תוצאות הקמפיין היו משמעותיות ביותר: לא היה פוליטיקאי אחד שלא התייחס במצע שלו לסוגיית האנרגיה הירוקה במחוז. כתוצאה מכך, לאחר הבחירות העניקה הממשלה מימון של 70% לפרויקט של אנרגיה ירוקה לכל המחוז. ארגון CEED המשיך לעקוב אחר הנעשה וללוות את הקמפיין, ובשנת 2017 דיווח על תכנית שתוביל את המחוז לעצמאות אנרגטית ירוקה עד לשנת 2022 (CEED, 2017).

איך זה קרה?

כיצד תושבים חסרי תקווה מניעים תנועה חברתית נרחבת שמובילה בסופו של דבר לשינוי מדיניות לטובתם? מאחורי קמפיין Bihar 100% עמדה חברה עסקית בשם Purpose. אל חברת Purpose הגיע מידע על המחוז והמצב השורר בו. החברה זיהתה את פוטנציאל השינוי שבקמפיין - היות והמחוז עמד לפני בחירות, כך שלתושבים הייתה יכולת להשפיע על הפוליטיקאים באופן מוגבר. Purpose החליטה להקדיש משאבים לקמפיין, ולצורך כך הקצתה את צוות עובדיה המיומן. האסטרטגיה שנבנתה כללה פעולה במישורים שונים שהתאימו לאוכלוסייה, לצד תמיכה בארגון CEED המקומי שידע לתפעל את הקמפיין ולהביא אותו למוזעות מקבלי החלטות והציבור. במילים אחרות, בעיה שהשפיעה על עשרות אלפי אנשים ולא קיבלה מענה במשך שנים, זכתה לפתרון בזכות קמפיין ממוקד אותו הניע ארגון מקומי, אשר זכה לתמיכה מאחורי הקלעים של חברה מיומנת.

חברת Purpose

חברת Purpose הוקמה על ידי ג'רמי היימנס בשנת 2009 על מנת להניע אנשים לפעולה, כצרכנים וכאזרחים (Kanani, 2013). החברה פועלת כחברה עסקית לכל דבר, ומעסיקה צוות קבוע של

2. פרקטיקת הקמפיין של קיום שיחות שלא נענו אינה חדשה, ונובעת משיקולים כלכליים בעיקר - שיחה כזו אינה עולה כסף למתקשר/ת. את הטרנד אפשר לייחס לפעיל הפוליטי ההודי Anna Hazare ששבת רעב במחאה על השחיתות במדינה, וקרא לתושבים להתקשר אליו ולהשאיר שיחה שלא נענתה בכדי להראות את התמיכה בו (Kullnari, 2011)

מעל חמישים עובדות ועובדים. את Purpose הקים היימנס לאחר שבעברו היה מעורב בייסודם של ארגונים שונים לקידום עשייה חברתית דוגמת Avaaz ו Getup (עליהם נדון בהמשך במסמך זה). החברה פועלת תחת שלושה ערכים כלליים ביותר, אשר מניעים אותה לבחירת הנושאים אותם תקדם: אנושיות משותפת (שוויון), השתתפות אזרחית, ואידיאליזם פרנמטי (Purpose, 2014). הארגון נמצא מאחורי הקלעים של קמפיינים רבים שנוהלו בעולם החברתי והיו בעלי השפעה משמעותית מאז הקמתו, מבלי לקבל על כך הרבה קרדיט - לעתים נדמה שהחברה מסתרת מאחורי העמותות והארגונים אותם היא מפעילה.

בראיון לעיתון Forbs תיאר היימנס את האופן שבו הם מחליטים האם להקים קמפיין בנושא מסוים: "קודם נשאל, מי עוד עובד על הנושא? האם הם עושים עבודה טובה?... לאחר מכן נשאל, 'האם קמפיין יכול באמת ליצור השפעה על הנושא?' ... הצעד השני כולל בחינה מדוקדקת של הנושא, כך שנבין כל ניואנס שקשור אליו. מה ההיסטוריה? מי הם השחקנים? היכן מרכזי הכוח? מה אנשים

האופן שבו הם מחליטים האם להקים קמפיין בנושא מסוים: "קודם נשאל, מי עוד עובד על הנושא? האם הם עושים עבודה טובה?... לאחר מכן נשאל, 'האם קמפיין יכול באמת ליצור השפעה על הנושא?'"

יכולים לעשות כדי להשפיע על הנושא? לבסוף, נשאל מה ההשפעה שיכולה להיות לנו? האם היא תהיה משמעותית וארוכת טווח? אם כן, נביא את הגישה הרב-תחומית שלנו לעיצוב ויישום אסטרטגיה שתפורה במיוחד לנושא הזה".

הגישה הרב תחומית עליה מדבר היימנס מתחילה בצוות המגוון והמיומן שהוא מעסיק בחברה. בניית צוות רב תחומי הוא עקרון מוביל ומרכזי מבחינתו: "הבנו בשלב מוקדם שעל מנת להיות הטובים ביותר בעולם בשימור תנועה חברתית עלינו לקבץ את המוחות המובילים בתחום הארגון הפוליטי, המיתוג, העיצוב, האסטרטגיה התאגידי והכלכלה ההתנהגותית. מכאן מגיע הקסם. השפעה על פעילות פוליטית, שינוי התנהגות צרכנית ושינוי הכיוון של הכוח, דורשים גישה רב תחומית" (Kanani, 2013). בשנים מאז הוקמה, הניעה Purpose קמפיינים רבים. בכולם, יישמה את תפיסות העולם שלה בנוגע להפעלת כוח אדם מגוון ומיומן, ובניית אסטרטגיה שמכוונת ליעדים.

קמפיין סוריה

בשנת 2011 יצאו לרחובות אלפי סורים בכדי למחות כנגד משטרו של בשאר אל אסד. מה שהחל כגל מחאות נהפך ברבות השנים למלחמת אזרחים סבוכה ועקובה מדם. לפי ההערכות, מעל 400,000 סורים נהרגו עד לשנת 2018, מעל שישה מיליון סורים הפכו לפליטים בארצם, וכחמישה וחצי מיליון סורים נוספים הפכו לפליטים (CNN, 2018).

כתגובה לשפיכות הדמים הקשה קמו במהלך השנים עשרות, אם לא מאות, ארגוני סיוע לסורים ששמו לעצמם למטרה להפסיק את שפיכות הדמים ולהגן על אזרחי סוריה מפני האלימות. המלחמה החלה

בהתעניינות תקשורתית עולמית מוגברת, אך עם הזמן הדיווחים הפכו לשגרה, והזרקור התקשורתי הופנה לעניינים אחרים - מה שפגע ביכולת של ארגוני הסיוע לגייס כספים למען מטרותיהם. לתוך המציאות הזאת, נכנסה בשנת 2014 חברת Purpose דרך קמפיין סוריה (The Syria Campaign). הקמפיין שם לעצמו למטרה להחזיר את הזרקור לקונפליקט בסוריה, מבלי לקחת עמדה פוליטית לטענתם³. הקמפיין מנסה בדרכים מגוונות להפסיק את שפיכות הדמים בסוריה, לזרז את סיום הלחימה דרך יצירת אהדה והפניית הזרקור הציבורי בעולם למלחמה שם, ודרך כך יצירת לחץ על מקבלי ההחלטות לפעול לסיום הלחימה.

קשה מאוד למצוא את הקשר בין קמפיין סוריה לבין חברת Purpose; באתר הקמפיין לא נמצא אזכור אחד לחברת Purpose, הלוגואים שלהם שונים, וחיפוש משותף שלהם בגוגל ממעט בתוצאות רלוונטיות. למעשה, מרבית המידע על הקשר בין הארגונים מגיע מכתבות אשר מבקרות את הארגונים ומטרתן "לחשוף" את הפעילות שקורת מאחורי הקלעים (Sterling, 2015; Boswell, 2016; Morningstar, 2017). בנוסף, ניתן לראות כי ארגון Purpose חיפש אנשים שימלאו משרות בארגון "קולות מסוריה", הארגון תחתיו יושב קמפיין סוריה (Climber, 2014). דרך נוספת להבחין בקשר בין הארגונים הוא בעיצוב האתר של קמפיין סוריה. כפי שיצוין בהמשך, ל-Purpose יש קמפיינים רבים, ולכל אחד מהם אתר בעיצוב חדשני שלעיתים חוזר על עצמו.

באתר הקמפיין לא נמצא אזכור אחד לחברת Purpose, הלוגואים שלהם שונים, חיפוש משותף שלהם בגוגל ממעט בתוצאות רלוונטיות.

ניתן להכתיר את קמפיין סוריה כקמפיין מוצלח מאוד. עמוד הפייסבוק של הקמפיין עומד על כמעט 200,000 עוקבים, כל פרסום שלהם זוכה לאלפי לייקים, וכן מאות שיתופים ותגובות. לקמפיין מעל 700,000 נרשמים לעדכונים בדוא"ל. הקמפיין גייס כספים רבים לעמותות הפועלות בסוריה, ואף הצליח להפנות את הזרקור במידה מסוימת בחזרה לאירועי הדמים בסוריה. דוגמה אחת לכך, היא גיוס ידוענים בינלאומיים לקמפיין, דוגמת הזמר ג'סטין טימברלייק והשחקן בן אפלק (Stack, 2016). דוגמה נוספת להצלחת הקמפיין היא שארגון "הקסדות הלבנות" אשר נתמך בידי הקמפיין היה מועמד לפרס הנובל לשלום בשנת 2017⁴, וקיבל את תמיכתם של 133 ארגונים למועמדות זו (Malsin, 2016; Embury-Denis, 2017). נוסף לאלו, ניתן לייחס לו לחץ רב שהופעל על ממשלות שונות לפעול בסוריה.

אחד המאפיינים הבולטים בקמפיין סוריה, הוא שלמעשה מדובר במספר קמפיינים שונים שפועלים במקביל תחת מטרייה אחת. מאז פתיחת הקמפיין, נפתחו לפחות תשעה קמפיינים נרחבים שונים

3. הפעילות של ארגון The Syria Campaign זכתה לביקורת רבה בנוגע לעמדתה הפוליטית. כך למשל בכתבה באתר Alternet שבה נטען כי הקמפיין שם לו למטרה לערב את ארה"ב צבאית בעימות ולהפיל את משטר אסד (Blumenthat, 2016).
4. ועדת הנובל אינה מפרסמת באופן רשמי את המועמדים לפרס, אלא רק את הזוכים. עם זאת, הארגון התייחס לכך שהיה מועמד והייתה לכך התייחסות נרחבת, כך שככל הנראה הוא אכן היה מועמד לפרס.

וממוקדים, דוגמת קמפיין הקסדות הלבנות.

ארגון "הקסדות הלבנות" הוא ארגון שירותי חילוץ סורי עצמאי (Support the White Helmets, 2014). הוא פועל בשטחי אש, ומטרתו לחלץ פצועים מתוך ההריסות, במירוץ נגד הזמן. אנשי קמפיין סוריה זיהו את אחת הבעיות המרכזיות בתמיכה בסוריה – היעדר ארגונים מעוררי הזדהות. המלחמה בסוריה סבוכה ובעלת שחקנים רבים, לכל צד יש אג'נדה, וכמעט כל צד מעורב בפשעי מלחמה - השלטון טובח באזרחים, קבוצות מורדים שונות מקושרות לאל קאעידה ולארגוני טרור נוספים, וארגונים אחרים מוציאים את אויביהם להורג אל מול המצלמות. בניית קמפיין שמסתמך על ארגון שעוסק אך ורק בהצלת נפשות בא להילחם בקושי של יצירת הזדהות עם המלחמה בסוריה. הזיהוי הזה הביא את הארגון לתמיכה האדירה ולקונצנזוס. הקונצנזוס הזה הוא שהביא ליצירת סרט תיעודי על הארגון על ידי רשת Netflix, לתמיכת סלברטאים בארגון, ולהרשמה של מאות אלפי אנשים לעדכונים בנוגע לארגון דרך מתן כתובת דוא"ל ומעקב אחר הנוכחות של הארגון ברשתות החברתיות.

לטובת הקמפיין קם אתר עם השם הברור – הקסדות הלבנות (WhiteHelmets.org). כלומר, לא רק שהמסר ברור, אלא הוא גם משתקף משם האתר עצמו. בראש האתר, מופיעה תמונה מרגשת של חילוץ ילד מן ההריסות, על ידי אדם עם קסדה לבנה. על הרקע הזה, מופיע שוב המסר "תמכו בקסדות הלבנות" ומופיע מקום להזנת כתובת הדוא"ל לשם קבלת עדכונים. גלילה למטה באתר חושפת תמונות עצמתיות נוספות, כאשר כל גלילה נוספת מציגה סיפור אחר - ציטוט עצמתי, קישור לצפייה בסרט הדוקומנטרי, סרטון קצר על פעילות הארגון, סיפורן של הנשים בארגון, סיפור של ילדה שניצלה ועוד. בנוסף, מוצג תמחור של ציוד שונה שלארגון יש בו צורך (משקפי מגן, חבלים, ערכות עזרה ראשונה וכו') עם קישור לתרומה. באתר עצמו קשה למצוא אזכור לקמפיין סוריה - רק בתום הגלילה ישנו חלק שמציין את הקמפיין באופן מינימלי. כמובן שארגון Purpose אינו מוזכר בשום אופן באתר. מאפיין נוסף של האתר, הוא שאין בו חלקים רבים, הוא כולל רק עמוד ארוך נגלל, ללא חלקים אחרים באתר. הוא מאוד תכליתי וברור, ובעל עיצוב מודרני ועדכני.

קמפיין סוריה מהווה מטרייה לקמפיינים נוספים שקמו כמענה לצורך מיידי. כך למשל, קמפיין "הורגים את האמת" שקם בדצמבר 2017 (Killing the truth, 2017). הקמפיין קם במטרה להילחם בתופעת החדשות המזויפות שלטענתם הופצו על ידי הרוסים כנגד ארגון הקסדות הלבנות ופעילות הארגונים שנתמכים על ידי קמפיין סוריה. קמפיין "הורגים את האמת" זכה גם הוא לאתר נפרד, אסתטי ותכליתי. קמפיין זה נע סביב ציר אחד - מסמך בן 46 עמודים שמנתח את המידע המוטעה שהפיצו הרוסים (Jindia, 2017). האתר קורא לפעולה ברורה ביותר לכל מי שנכנס אליו. ראשית, ישנה חלופית קופצת (פופ-אפ) שמבקשת את פרטי הדוא"ל של הגולשים לאתר. לאחר מכן, ישנה בקשה מהגולשים לשלוח דרישה לדווח לאתרי המדיה החברתית (פייסבוק, גוגל ועוד) כנגד המידע השגוי וכן הצעה הכוללת צעדים קונקרטיים שעל הגולשים לקחת. זוהי דוגמה לגיוס "אד-הוק" של התומכים בקמפיין סוריה לפעולה ספציפית בעלת השפעה. במקרה זה השתמשו באמצעי נוסף, פנייה אל האינטלקט.

קמפיינים נוספים, כוללים את קמפיין "הצילו את רוטה", קמפיין שקם במטרה להפעיל לחץ על ממשלות מערביות לפעול בכדי למנוע שפיכות דמים נוספת בעיר רוטה, לאחר שנהרגו שם לפי ההערכות כ-700

אנשים. הקמפיין התחיל באתר שקרא לגולשים להתקשר לשגרירות רוסיה במדינתם, ולבקש שיפסיקו להשתתף בהפצצת העיר (Save Ghouta: Urgent phone-in to Russian embassies, 2018). באתר ניתן למצוא את מספרי הטלפון של השגרירויות בכל מדינה, ונקודות שיש להעלות בשיחה. קמפיין זה פורסם ב-20.2.2018. ארבעה ימים לאחר מכן, פורסמה החלטת או"ם⁵ שקוראת להפסקת אש של 30 יום בעיר (United Nations, 2018). בתוך יומיים מפרסום החלטת האו"ם, קם אתר חדש לקמפיין "הצילו את רוטה" ובו קריאה לגולשים לדרוש מהממשלות שלהם לאכוף את הפסקת האש. זאת, על ידי מילוי פרטים ושליחת דוא"ל שהוכן מראש באתר (Ghouta: Actions Not Words, 2018). הגמישות והפעולה המהירה אפשרו לקמפיין לייצר כלי רלוונטי ובעל השפעה, ולנייד את ההמונים להשפיע על מקבלי ההחלטות.

באתר של קמפיין סוריה ניתן להגיע ל"יומן" של סוריה. שם מרוכזים קמפיינים רבים ושונים שמקדמים

לשיטתם, יש לבחון חמישה מרכיבים: מי האוכלוסייה אותה רוצים להניע? מהי הפעולה שרוצים האוכלוסייה תעשה? מי גורם המטרה שאותו הפעולה אמורה לשכנע? מה גורם המטרה אמור לעשות? מה המעשה הזה אמור לקדם?

את אותה המטרה. כל קמפיין פונה לקהל אחר, ומקדם מסר אחר, אך לכולם משותפת השפה העיצובית והקריאה לפעולה מדידה. כל קמפיין יכול למדוד כמה מכתבים נשלחו דרכו לפוליטיקאים, כמה כסף נתרם, כמה לייקים נוספו דרך הדף ועוד. מהירות ההפעלה של הקמפיינים לצד כלי המדידה המדויקים, מאפשרים ל"יומן סוריה" להיות מעין מעבדת ניסויים של הקמפיין. יוזמי הקמפיין מביאים ל"מעבדה" סיפורים חדשים, זוויות חדשות לכיסוי הסיפור, ושם מנסים אותם ומוודים את ההשפעה שלהם. פעם אחת פונים לרגש, פעם אחרת לאינטלקט, פעם משתמשים בשפה של דחיפות, ופעם בשפה של תקווה. כל ניסוי כזה יכול לצאת לפועל במהירות ולהימדד. במסקנות ובתובנות משתמשים בקמפיינים הבאים, גם אם הם יהיו כמה ימים לאחר מכן. את גישת התחלופה המהירה ואספקת התוכן של Purpose ניתן ללמוד גם מתיאור התפקיד של מתמחה בארגון, כפי שהתפרסם במודעת דרושים: "התפקיד שלך יהיה לנטר מקורות שונים ולחפש הזדמנויות לסיפורים שניתן לספר על המלחמה ויכולו לגרום להתעניינות" (Climber, 2014).

עיצוב מדוקדק, הגשת הסיפור בדרכים מגוונות, ומסר ברור הם מהסממנים החזקים של Purpose. סממן בולט נוסף הוא הקריאה לפעולה מיידית וקלה של הגולשים, כפי שנעשה בקמפיין "להציל את רוטה" באמצעות שיחת טלפון, או באמצעות תרומה מיידית ל"קסדות הלבנות". נראה כי סממן זה מהווה חלק מהאסטרטגיה של Purpose, שמשתקף מהבלוג שלהם (Purpose, 2018), בו הם מסבירים מהם הכללים מבחינתם לבניית קמפיין מוצלח. לשיטתם, יש לבחון חמישה מרכיבים:

- מי האוכלוסייה אותה רוצים להניע?
- מהי הפעולה שרוצים שהאוכלוסייה תעשה?
- מי גורם המטרה שאותו הפעולה אמורה לשכנע?
- מה גורם המטרה אמור לעשות (המטרה לטווח הקצר)?

מה המעשה הזה אמור לקדם (המטרה לטווח ארוך)?

כך למשל, אם נבחן את קמפיין אכיפת הפסקת האש ברוטה: האוכלוסייה היא תושבי מדינות מערביות, הפעולה היא שליחת דוא"ל למקבלי החלטות, גורמי המטרה הם הפוליטיקאים, המעשה הוא פעילות פוליטית וצבאית לאכיפת המצור, והמטרה לטווח ארוך היא מניעת שפיכת דמים בסוריה.

המקרה של קמפיין סוריה הוא מקרה מעניין, כיוון שהארגון בחר באופן מכוון לא לעסוק באופן ישיר במטרת העל של מניעת שפיכות הדמים. במקום זאת, הקמפיינים מתמקדים בנושאים אחרים שלהם פוטנציאל גבוה יותר למשוך תומכים. כך למשל בקמפיין למען "הקסדות הלבנות" שמהווים קונצנזוס, או קמפיינים לגיוס כספים למשלחת של משפחות סוריות שמסירות באירופה ומספרות את סיפורן (We are the Families for Freedom, 2017). אסטרטגיה זו מצליחה למשוך תומכים חדשים שכנראה היו מתרחקים מהנושא וממטרת העל כיוון שהיא גדולה ונראית בלתי מושגת. באופן זה, מאות אלפי אנשים מרגישים חלק ממשימה גדולה, וחווים את ההצלחות באופן קבוע, ובכך מרגישים שלתמיכה שלהם יש משמעות.

קמפיינים נוספים

ארגון Purpose מפעיל קמפיינים נוספים רבים מלבד קמפיין סוריה וקמפיין 100% Bihar. בכל הקמפיינים, מופיע אתר מרהיב שדומה במבנהו לשאר האתרים שהוזכרו, ונזהה קריאה לפעולה מהירה וקלה שעשויה להיות בעלת השפעה מיידית. כמו כן, ניתן מכל קמפיין כזה ללמוד דברים נוספים. כך למשל, קמפיין See now שמטרתו להעלות מודעות לעיוורון שניתן למנוע בארצות הברית, וליצור אווירה ציבורית שתאפשר לפוליטיקאים אמריקאים להקצות לכך משאבים רבים יותר (Purpose, 2017b). כמו לכל קמפיין שמובילה Purpose, גם בקמפיין See now נבנה מותג נפרד, עם לוגו ייחודי, ושפה עיצובית מותאמת. גם במקרה הזה, נעשה שימוש בתמונות רבות באתר, והייתה קריאה לפעולה. הכלי הייחודי לקמפיין זה, הוא ההפעלה הטכנולוגית. לשם הדגשת הצורך, Purpose שיתפה פעולה עם חברה טכנולוגית שבנתה סימולטור אינטרנטי ללקות ראייה. בסימולטור, הגולש מזין כתובת, והסימולטור מראה את צילום הרחוב בכתובת זו באמצעות מפה של Google, כאשר המסך משובש, כפי שהיה נראה על ידי אדם עם לקות ראייה. הכלי הטכנולוגי הפך ויראלי והגיע בתוך זמן קצר למאות אלפי גולשים שעשו בו שימוש כדי לראות את המציאות האישית בדרך חדשה ופחות מוכרת, ובכך להעלות מודעות לנושא. חלק נכבד מהגולשים האלו נרשמו לעדכונים או שלחו דוא"ל לפוליטיקאים בדרישה להקצות משאבים לפתרון הבעיה.

אפליקציית Hope - המחאה בכף ידך

בשנת 2017, השיקה חברת Purpose את אפליקציית Hope, אפליקציית התקווה, (Hope is Here: Purpose Launches Your Personal Political Advisor, 2017). הרעיון מאחורי האפליקציה הוא להנגיש פעילות חברתית ופוליטית לכל אדם. האפליקציה היא למעשה מעין צ'אט עם נציגה וירטואלית, שמעדכנת בנוגע לאירועים החברתיים החמים שהשתמש מסמן כמעניינים, ומנגישה

דרכים לפעול בנוגע לאירועים האלו. כך למשל, האפליקציה תספר למשתמש על הפגנות שמתרחשות קרוב אליו בנושאים שמעניינים אותו, ובנוסף תציע לו דרכי הגעה ותתזכר אותו בנוגע להפגנה. עד לאחרונה, מנהלי קמפיינים נאלצו לבחור בין הגעה לאנשים רבים עם מסר יחסית פשוט ושטוח, לבין הגעה למעטים עם מסר עמוק יותר ואינטראקציה ארוכה יותר. אפליקציה זו מאפשרת להשיג את שתי המטרות בו זמנית. מצד אחד, ישנם משתמשים רבים בקצה, ומצד שני, כל אחד מקבל מידע אישי ומדויק עבורו, מה שמגביר את הסיכוי שיעשה איזושהי פעילות במציאות. הטכנולוגיה משנה את כללי המשחק, ומאפשרת לאלו שיודעים כיצד לרתום אותה, לייצר אימפקט חברתי גדול הרבה יותר, מייד ונכון.



חברת Avaaz

"לכבוד הנשיא סנטוס ושר הפנים ריברה ... בתור אזרחים מודאגים מהעולם, אנו קוראים לך לפעול באופן מיידי בכדי לסיים את המלחמה ביערות הגשם שבאמזונס של קולומביה..." נכתב בעצומה שעתידיה לנחות על שולחנו של נשיא קולומביה. בתוך חודשיים, אספה העצומה מעל למיליון חתימות. חותמי העצומה אף הגדילו לעשות, ומימנו צילומי אוויר של היער, בכדי להוכיח את חומרת המצב לממשלה שטענה שהרס היער הוא תופעה שולית (Avaaz, 2018). ייתכן מאוד שחלק מהחותמים על העצומה הזו היו גם חלק מכמעט שבעים אלף האנשים שתרמו לקמפיין לקניית שטח באיי הגלפגוס על ידי ארגוני טבע, בכדי למנוע בניית בית מלון על אותו השטח, או חלק ממעל מיליון אנשים שחתמו על מכתב פתוח למארק צוקרברג, מנכ"ל פייסבוק, בדרישה להגן פרטיות המשתמשים.

כל הפעילות הזאת קרתה באתר של Avaaz, אחת מחברות האקטיביזם האינטרנטי הגדולות בעולם. עם למעלה מ-45 מיליון מנויים, Avaaz טוענת שהיא מעצימה תנועות חברתיות ברחבי העולם. חברת Avaaz נוסדה בשנת 2007 על ידי קבוצת אקטיביסטים, ביניהם גם ג'רמי היימנס, לימים מנכ"ל ומייסד חברת Purpose, וחברים נוספים (Avaaz, 2010). משמעות המילה Avaaz היא "קול" בשפות רבות במזרח התיכון ובמזרח הרחוק. מטרת החברה, לפי האתר, היא: "לעזור לאזרחים מכל האומות להתארגן בכדי לסגור את הפער בין העולם שבו אנחנו רוצים לחיות, לבין העולם שבו אנו

חיים". החברה עושה את זה באמצעות מערך מיוחד במינו: בארגון חברים מעל ל-45 מיליון אנשים, שמקבלים לכתובת הדוא"ל שלהם מדי שבוע מכתב עם הצעה להצטרף לקמפיינים שונים. אף אחד אינו מחויב לאף קמפיין, והקמפיינים שונים ומגוונים. כל אחד מהקמפיינים הוא יוזמה של אחד מהמנויים, שפותח עצומה ומנסה לאסוף כמה שיותר חתימות. לכל קמפיין יש מטרה מדידה, מספר חתימות או סכום כלשהו שצריך לאסוף לתרומה, וגם מטרה איכותית - שינוי מדיניות, עצירה או קידום של חקיקה ועוד. לארגון הצלחות רבות הכוללות יצירת לחץ על מדינות ה-G7 לאמץ מדיניות של מעבר לאנרגיה נקייה, קידום ההכרזה של מדינות כגון ארה"ב ובריטניה על שמורות ימיות, ומניעת חקיקה של חוקים שמגבילים את חופש הדיבור בברזיל, ארה"ב ומדינות נוספות.

השיטה של Avaaz וארגונים אחרים שנסקור, היא שיטה של מיקוד מאמץ מרוכז ותחום בזמן, כדי להשיג תוצאה ידועה מראש. התובנה שמובילה את Avaaz היא שכמו בעולם העסקי, גם בעולם החברתי יש צורך מדי פעם במאמץ מרוכז. את המאמץ הזה, ניתן להשיג באמצעות הרחבת מעגל המתעניינים והחשופים לבעיות השונות מהמעגל המקומי למעגל הבין-לאומי. תובנות אלו, בשילוב עם תובנות נוספות, מביאות את Avaaz ודומיה להיות מהמניעים החשובים בימנו של תנועות חברתיות.

השיטה של Avaaz היא מיקוד מאמץ מרוכז ותחום בזמן, כדי להשיג תוצאה ידועה מראש. התובנה שמובילה את Avaaz היא שכמו בעולם העסקי, גם בעולם החברתי יש צורך מדי פעם במאמץ מרוכז.

מגבירים את קול ההמון בעזרת חשיבה רחבה

הערכים של Avaaz שונים מהערכים הקלאסיים של חלק מארגוני העולם החברתי. ראשית, הם מתגאים בכך שהם לא ממוקדים בנושא אחד, אלא גמישים ועונים על צרכים משתנים בהתאם לצורך. הם משווים את עצמם באופן מכוון לכבאית שמכבה שרפות, עוברת מעניין בוער אחד לאחר מבלי להתעכב ולהסתגר. הגמישות הזאת, לטענתם, מאפשרת להם להיות רלוונטיים בכל זמן נתון, ולהיות רלוונטיים לכמה שיותר אנשים. את ההיגיון של השיטה הם מתארים כך:

"באורך החיים של מטרה חברתית, ישנה נקודה בזמן שבה יש לקבל החלטה, ומחאה ציבורית מאסיבית יכולה בבת אחת להיות משמעותית מאוד. ההגעה לנקודה הזאת יכולה לקחת לפעמים שנים רבות של עבודה סזיפית שבה אנשים מקדישים את עצמם למטרה הזאת בלבד, אך כשהיא מגיעה, הנוכחות של ההתעניינות הציבורית עשויה לגרום למקבלי ההחלטות להבין את התוצאות של המעשים שלהם ולהשפיע על החלטותיהם. בנקודה הזאת, Avaaz נכנסת. בכל מדינה או בכל בעיה חברתית, נקודות כאלו יגיעו אולי פעם או פעמיים בשנה. אך כיוון ש Avaaz עובדת בכל המדינות ובכל הנושאים, הנקודות האלו יגיעו לפעמים כמה פעמים בשבוע".

למעשה, Avaaz רואים את עצמם כמגאפון, כמגביר כוח של מעטים בשעה הקריטית של המשבר. ערך זה מתחבר לערך הבינלאומיות. Avaaz היא אחת הראשונות שרתמה את הכוח של הכפר הגלובלי למען שינוי חברתי (The Economist, 2010). במקום להסתכל על כל בעיה בתור בעיה מקומית

שצריכה להיפתר על ידי הקהילה המקומית, היא רואה כל בעיה כפוטנציאל למעורבות כלל עולמית. היא רואה את המשותף באנשים מעבר ללאום - בערכים, באמונות וברצון לפעול. הפנייה לסנטימנט הבינלאומי נעשית בעזרת מסגור הנושאים השונים ככאלה שנוגעים בערכים חוצי תרבויות. Avaaz משתדלת להדגיש את החיבור האישי לפעילות הגלובלית, ואת יצירת הקרבה הבינלאומית בטקסטים שאותם היא מפרסמת (Sigurðardóttir, 2017).

גישה זו מתחברת גם לערכים של הכוח החדש, כפי שתיאר אותם מייסד Avaaz, ג'רמי היימנס (ראו פירוט בהמשך). לפי היימנס, אחד מהערכים של אנשי הכוח החדש הוא השתייכות ללא מחויבות. אנשי הכוח החדש יתחברו לארגון מהר מאוד, אך יתקשו להתמיד בו. נראה שתובנה זו מובילה את Avaaz, כיוון שהם מאפשרים מצד אחד שייכות לקהילת Avaaz, אך מצד שני מחליפים את הקמפיילים והנושאים בקצב מסחרר, שמאפשר למנויים לחוש שהם כל הזמן מתחדשים, פעילים ומשמעותיים.

אחד מהערכים של אנשי הכוח החדש הוא השתייכות ללא מחויבות. אנשי הכוח החדש יתחברו לארגון מהר מאוד, אך יתקשו להתמיד בו.

ערך נוסף עליו מצהירים ב Avaaz הוא הדמוקרטיזציה. את הקושי שבבחירת הנושאים שבהם יתמקדו, הפכו לערך עיקרי. בכל שנה, מופץ סקר בין מיליוני המנויים בכל העולם. בסקר, המנויים מזרמים את הנושאים השונים שבהם יעדיפו להתמקד בשנה הנוכחית. הנושאים שעולים בסקר הם הנושאים שבהם יתמקדו בשנה הקרובה. מעבר לסקר השנתי, מופצים סקרים ושאלונים למנויים בדיוור ישיר לדוא"ל אחת לתקופה. הנושאים הספציפיים עולים מקרב המנויים עצמם. כאשר מנוי של Avaaz נתקל במציאות שאותה הוא רוצה לשנות, הוא יכול להתחיל עצומה באופן עצמאי. כאשר העצומה תתפוס תאוצה, היא תגיע להנהלת הארגון. ההנהלה תבחן האם הנושא נמצא בראש סדר העדיפויות, והאם פעולה מאסיבית של אזרחים רבים יכולה לשנות את המציאות. במידה והיא מחליטה שכן, היא תגביר את קולם של אותם אנשים - תפיץ את העצומה והרעיון בקרב שאר המנויים, שיוכלו לבחור האם ברצונם להשתתף.

הגישה הדמוקרטית מאפשרת למעשה ל Avaaz להיות מחוברת באופן צמוד לרחשי המשתמשים, להיות עם יד על הדופק ולדעת מה מעסיק אותם. היא הפכה את היוצרות - במקום להצטרך לחפש באופן אקטיבי ולחקור ברשת מה מעניין ומעסיק את האנשים, המידע מגיע אליה בדחיפה - מנויים שונים יעבדו קשה כדי שהארגון יבחין במתרחש. בנוסף, שיטה זו מאפשרת לארגון לעבוד עם אמצעים מדידים מאוד. כאשר יוצא דיוור בדוא"ל למנויים, יפורטו בו לרוב מספר יוזמות שונות שאליהן ניתן להצטרף. כך גם באתר, יוצגו בכל רגע נתון מספר יוזמות שונות. גיוון זה מאפשר לארגון למדוד באופן מדויק כמה לחיצות היו על כל קישור, כמה אנשים חתמו על כל עצומה, וכמה כסף נתרם לכל קמפיין. נוסף לאלו, יכול הארגון לראות כמה אנשים יצאו להפגנה, שלחו דוא"ל לנציגיהם בשלטון ועוד. כל אלו מאפשרים לארגון להתבסס על מידע קונקרטי ומדיד, ולבצע ניסויים ושינויים בכל רגע. המדידה מתאפשרת באמצעות השימוש בטכנולוגיה, ובעיקר במידע נרחב. כל אדם שחותם על עצומה באתר, נדרש לספק את פרטיו: שם, מדינה, וכתובת דוא"ל. כך הגיע האתר למספר הבלתי נתפס של מעל

45 מיליון מנויים. הפרטים האלו מאפשרים ליצור בסיס עצום של קשרים וכתובות. אך מעבר לכך, מתאפשרת גם היכולת להתאים את הקמפיין למשתמש לפי בקשותיו ותחומי העניין שהוא הגדיר.

המדידה המדוברת היא כמובן חלק מתפיסת העולם של קריאה לפעולה. Avaaz מגייס את המנויים לעשות פעולה כלשהי - חתימה על עצומה, תרומה, או השתתפות בהפגנה. ישנה ביקורת רבה הרואה ב"עשייה" מהסוג הזה עשייה נחותה יותר, שכן היא מאפשרת "טיהור מוסרי" - מושג המתייחס לכך שאדם מרגיש מוסרי כיוון שחתם על עצומה, אך עשה זאת מנחיות ביתו ללא מאמץ, כשההשפעה של הפעולה היא כנראה קטנה הרבה יותר משהוא תופס. אך מנגד, יש המאמינים כי עצם העובדה שאדם שלא התעניין בעשייה חברתית ובפוליטיקה עשה פעולה כלשהי, מהווה "דלת כניסה" לפעולות גדולות יותר, זאת במיוחד בהתחשב בעידן הניכור מהפוליטיקה ומהעשייה החברתית ששוררים כיום (Sombetzki, 2017). זאת גישה של Avaaz, אשר מדגישה את התוצאות המדידות שקורות בשטח.



GetUp! והסוגייה הפוליטית

כמובן ש-Avaaz אינם היחידים שפועלים בשדה העצומות והפעלת הכוח האינטרנטי לשם שינוי חברתי. ארגון GetUp! הוקם בשנת 2014 (GetUp!, 2018). זהו ארגון אוסטרלי בעל אופי דומה שכלל הנראה היווה את ההשראה להקמת Avaaz. כיום חברים בארגון מעל למיליון אוסטרלים (מתוך אוכלוסייה של כעשרים וחמישה מיליון). בארגון הגדירו ארבעה נושאים שבהם הם עוסקים: הונגת כלכלית, צדק סביבתי, זכויות אדם והשתתפות דמוקרטית.

כי חברות בארגון אין משמעותה שהחבר תומך בכל הקמפיינים של הארגון: "בשונה מתנועה פוליטית, להיות חבר בקהילה של GetUp! לא אומר שאתה צריך/ה לתמוך בכל נושא שבו אנו מקיימים קמפיין" (GetUp!, 2018). ההתנערות מהתדמית הפוליטית הולכת צעד אחד רחוק יותר, בכך שהארגון מדגיש בכל הזדמנות את העובדה שהוא אינו מקבל, ומעולם לא קיבל, תרומות מארגונים גדולים. כל ההכנסות מתבססות על תרומות קטנות מתורמים פרטיים. הארגון אף מציין כי התרומות אינן מוכרות למס, כדי שממשלות לא תוכלנה לשלול בקמפיינים. גישה זו, המשותפת גם ל-Avaaz, מאפשרת לארגונים לקפוץ מעל משוכת הקונצנזוס, כפי שמפרטים באתר של Avaaz: "אנו מכירים בכך שאנשים עם כוונות טובות לפעמים לא מסכימים לגבי הפרטים הקטנים. במקום להתאמץ להשיג קונצנזוס, כל אחד מאיתנו פשוט מחליט האם להשתתף בקמפיין ספציפי או לא" (Avaaz, 2010). גישה זו היא כנראה מרכיב חשוב שהצליח להביא את הארגונים הללו לתמיכה של מיליונים רבים.

Change.org – מראים את הנצחונות

כשמולי קצ'פול, שמרטפית עם שתי עבודות מושינגטון די.סי בארה"ב התחילה עצומה נגד Bank of America שהוסיפה עמלות לבעלי החשבונות בבנק, היא לא ציפתה שחודש לאחר מכן, מעל 300,000 אנשים יהיו חתומים על העצומה, כולל נשיא ארה"ב, ברק אובאמה (Mui, 2011; Lashinsky, 2013). היא גם לא ציפתה שהבנק עצמו יודיע על כך שהוא מבטל את העמלות. את ההישג הזה הצליחה לגייס קצ'פול דרך העצומה שפתחה באתר Change.org. האתר, שהוקם בפברואר 2007, מכיל למעשה ממשק ליצירת עצומות אינטרנטיות. כל אדם יכול להתחיל עצומה באתר, בכל שפה, ולהפיץ אותה בכל דרך שירצה. האתר הוא עסק, כשהמודל הכלכלי שלו פשוט - ישנן עצומות שמקודמות בתשלום. כאשר משתמש חותם על עצומה, יוצעו לו עוד חמש עצומות בנושאים דומים - עצומות שיוזמותיהן שילמו עבור הקידום (Geron, 2012).

על מנת לסמן ניצחון, יש להצביע על שינוי שקרה במציאות. הפידבק המיידי והתוצאות בשטח מושכות חותמים רבים, וכיום האתר מתגאה במעל 27,000 ניצחונות שכאלו.

אחד הדברים הייחודיים באתר הוא המגוון העצום של העצומות. "חלון הראווה" של האתר מראה את העצומות החברתיות שהביאו לשינוי מדיניות במקומות שונים בעולם, אך מרבית העצומות הן מאוד ספציפיות, ונוגעות לענייני יום-יום. כך למשל, העצומה של סתיו אדרי להוספת אימוג'י של "דאב" לפייסבוק ולוואצאפ שזכתה לאלפי חתימות (Edri, 2018). הפתיחות הזאת מאפשרת לאתר לצרף אליו אנשים רבים שלא בהכרח היו מצטרפים לעצומות חברתיות עקב רתיעה מנושאים כאלו.

מאפיין חשוב נוסף באתר הוא הפידבק. באתר ישנו חלק שמוקדש ל"ניצחונות". לכל יוזם עצומה ישנה אפשרות לסמן את העצומה שלו ככזו שהגיעה ל"ניצחון". על מנת לסמן ניצחון, יש להצביע על שינוי שקרה במציאות. הפידבק המיידי והתוצאות בשטח מושכות חותמים רבים, וכיום האתר מתגאה במעל 27,000 ניצחונות שכאלו.

לבסוף, האתר מתאפיין בגישת "קוד פתוח". Change.org פתוח לכל אדם, ומאפשר לכל אחד להתחיל עצומה באיזה נושא שירצה, ללא הוראות או מגבלות "מלמעלה". מעבר לכך, האתר מספק מדריכים שונים בנוגע לדרך שבה ניתן להתחיל עצומות, ולדרך שבה ניתן להפיץ אותן ולגרום להשפעה. מדריכים אלה שופעים בדוגמאות מעצומות שונות שהגיעו להצלחה המיוחלת. כך למשל, עצות להפצת העצומה כוללות: "שתפו את העצומה ברשתות חברתיות", "שלחו את העצומה בדוא"ל", "עדכנו את התומכים בעצומה", "הצטרפו לשיחה קיימת ברשתות החברתיות" או "צרו 'האשטאג' לקמפיין". לכל עצה כזו ישנו פירוט ודוגמאות מוצלחות מקמפיינים מהעבר (Movements, 2016).

נראה שאחת המיומנויות של האתר היא הנעה של אנשים שלא היו בהכרח עוסקים במעורבות חברתית לעשייה חברתית. זה נעשה על ידי מתן לגיטימציה לקמפיינים מכל הסוגים, מתן כלים בסיסיים לכל אדם, והדגשת ההשפעה והניצחונות של הקמפיינים השונים.

ערכים, מבנים וטכנולוגיה - משנתו של ג'רמי היימנס

כפי שציינו, מהפכות טכנולוגיות הביאו למהפכות בעולם החברתי, ביכולת ההשפעה ובגמישות להשפיע בנושאים שונים, ובאופן מידי. אך לפי ג'רמי היימנס, מנכ"ל ומייסד Purpose, מי שיתלה את כל השינוי בטכנולוגיה, יטעה. לגישתו, ישנו מבנה כוח ישן, ומבנה כוח חדש בעולם. מי שרוצה להבין את העולם כיום צריך להבין את מבני הכוח האלו, ואת המאפיינים השונים שלהם - את הערכים המובילים ואת הדרך שבה הם פועלים. על אלו, סיפר היימנס במאמר שפרסם בכתב עת יוקרתי (Heimans & Timms, 2014) ובהרצאת Ted שנשא (Heimans, 2014).

היימנס מבחין בין רמות שונות של מעורבות של לקוחות. בעולם הכוח הישן, הלקוחות הם רק צרכנים של המוצר - ישנו מוצר מוגמר, והם בוחרים האם לצרוך אותו. בעולם החדש, ישנה מעורבות עמוקה יותר של הלקוח. הלקוח יכול לממן את המוצר, כמו למשל בקמפיינים של גיוס המונים. הלקוח יכול להיות מעורב בייצור המוצר - כך נעשה למשל בפלטפורמות של שיתוף, דוגמת אתר Youtube או לדוגמה במודל העסקי של Airbnb. לבסוף, הלקוח יכול לקחת בעלות משותפת על המוצר, כמו שנעשה למשל בויקיפדיה, האנציקלופדיה העולמית שבה כולם לא רק היוצרים, אלא גם הבעלים.

מי שרוצה להבין את העולם כיום צריך להבין את מבני הכוח האלו, ואת המאפיינים השונים שלהם - את הערכים המובילים ואת הדרך שבה הם פועלים.

חברה יכולה להחזיק במבנה של כוח חדש, שבו הלקוח מעורב יותר, אך לטענת היימנס, זה לא מספיק. לכוח החדש ישנם גם ערכים מסוימים שמבדילים אותו. ערך אחד, הוא ערך המשילות - הכוח החדש שואף למשילות רשתית, פתוחה יותר, בניגוד לריכוזיות של הכוח הישן. ערך המשילות מתחבר לערך השקיפות שנדרש גם הוא על ידי הכוח החדש. הכוח החדש דורש שקיפות ברמה שלא נראתה בעבר. שקיפות זו מתחברת לגישת השיתוף. אנשי הכוח החדש מתגמלים את מי שמשותף את הידע שלו. הידע הזה נוצר פעמים רבות בזכות ערך נוסף, ערך ה"עשה זאת בעצמך". אנשי הכוח החדש סולדים ממומחיות, ומאמינים ביכולת של כל אחד ללמוד וליצור בעצמו. לבסוף, אנשי הכוח החדש מאמינים בהשתייכות. היימנס מציין כי ההשתייכות היא חרב פיפיות, כיוון שמצד אחד אנשים משתייכים מהר מאוד לארגון, אך לא מוכנים להתחייב לטווח ארוך לאותו הארגון.

היימנס מנתח את סוגי החברות על פי שני הצירים הללו - מודל העבודה (חדש/ישן) והערכים (חדש/ישן). כך הוא מוצא כי חברה שמאמצת מודל עבודה חדש, אך לא את הערכים החדשים, נמצאת בבעיה. כך למשל חברת Uber שמחברת בין נהגים לבין לקוחות. המודל הוא חדש ביותר - הלקוחות משתתפים ביצירת המוצר ואין מוצר ריכוזי שיש לקנות. עם זאת, נראה שהחברה ריכוזית מאוד ומתעלמת מהקהילה אותה יצרה. מסיבה זו, טוען היימנס, נהגי החברה התאגדו נגדה, והיא נתקלת

בקשיים רבים. מהצד השני, ישנן חברות שמחזיקות בערכים חדשים, ובמודל עבודה ישן. כך למשל חברת הביגוד והטיולים פטגוניה. החברה מציעה מוצרים למכירה, כלומר מחזיקה במודל ישן. עם זאת, היא שקופה מאוד, משתפת את הקהילה וגם מעניקה מלגות לקידום ערכים סביבתיים, כלומר היא מחזיקה בערכים החדשים. לטענת היימנס, גם חברות מסוג זה יתקשו.

היימנס לבסוף מציע כלים לחברות על מנת להצליח גם בעידן הכוח החדש. ראשית, הוא מציין שאנו בתקופת מעבר, ולכן לא ניתן להחזיק רק בערכים של הכוח החדש, אלא יש להיות דו-לשוניים, לדעת לעבוד גם עם ערכים של הכוח החדש, אך גם עם אלו של הכוח הישן. הוא מציע לחברות לבקר את עצמן, לנסות להבין היכן הן על הסקאלה, ומכאן לאמץ ערכים ומודלים חדשים. היימנס מציין שהמודל חייב להגיע יחד עם ערכים. הוא נותן כדוגמה חברות חדשותיות. לא מספיק להוסיף מקום לתגובה בסוף כל כתבה. אם החברה רוצה להתקדם, עליה להיות פעילה, להגיב למגיבים, ליצור שיח וקהילה. כלומר, הכלי הטכנולוגי אינו מספיק, אלא הוא צריך להגיע יחד עם תפיסה חדשה וערכים חדשים.

עולם הכוח החדש	עולם הכוח הישן
הלקוח מעורב במוצר בצורה עמוקה יותר: מממן, משתף ולוקח בעלות על המוצר	הלקוח הוא רק הצרכן של המוצר
משילות רשתית, פתוחה ושקופה	משילות ריכוזית
שקיפות ושיתוף של ידע שיאפשר לכל אחד ללמוד וליצור בעצמו	התמקצעות ומומחיות

החתונה הקתולית - קרן Hewlett וקמפיין OER

עד כה הצגנו מספר ארגונים שתומכים בקמפיינים קצרים יחסית. בין אם מדובר בקמפיין שעורך שנים ספורות, דוגמת "קמפיין סוריה" של Purpose ובין שמדובר בקמפיינים של ימים ספורים דוגמת קמפיינים של Avaaz. ארגונים אלו מתמקצעים בהנעת כמות גדולה של אנשים, בזמן יחסית קצר לעבר מטרה ברורה מאוד.

מן העבר השני, ישנם ארגונים אשר רואים בתנועה חברתית השקעה לטווח ארוך. קרן Hewlett היא קרן פילנתרופית שנוסדה בשנת 1966 ומהווה כיום אחת הקרנות המשמעותיות בארה"ב. בשנת 2001, התבקשה הקרן להעניק מענק חד פעמי לאוניברסיטת MIT בארה"ב לשם פיתוח קורסים פתוחים ונגישים לציבור. הבקשה נענתה, ושנה לאחר מכן הוחלט על ידי הקרן כי היא מעוניינת לתמוך ביצירת חומרי לימוד פתוחים (תחום המוכר כ OER - Open Education Resources) כאסטרטגיה. אסטרטגיה זו מלווה את הקרן מעל חמש עשרה שנה, בהן תכננה ויישמה אסטרטגיה לפיתוח תחום חומרי הלימוד הפתוחים (Bliss & Smith, 2017).

לאורך חמש עשרה שנה, השקיעה הקרן מעל 170 מיליון דולר. את ההשקעות ביצעה הקרן בהתאם לאסטרטגיה שנועדה ליצור תנועה חברתית שתסחוף את ההמון לעבר יצירת חומרי למידה פתוחים ולמידה מהם. האסטרטגיה הייתה להשקיע במספר אפיקים שיחדיו אמורים לייצר את התנועה הזו: יצירת תוכן, הסרת מחסומים והגברת שימוש (Atkins, Brown, & Hammond, 2007).

אפיק ההשקעה הראשון הוא ביצירת תוכן איכותי. באפיק זה, השקיעה הקרן בארגונים שכבר עוסקים בתחום ועושים זאת היטב. כאמור, ההשקעה הראשונה הייתה באוניברסיטת MIT, שפעלה באותה העת ליצירת חומרי לימוד פתוחים. לאחר ההשקעה באוניברסיטת MIT השקיעה הקרן כספים רבים באוניברסיטאות אחרות ובגופים שיצרו תוכן פתוח לפי האידיאולוגיה של הקרן. התובנה שהובילה את הקרן כאן הייתה כי היא מצטרפת לתנועה קיימת, ושיש לעודד את העוסקים במלאכה להמשיך בכך.

אפיק ההשקעה השני הוא בהסרת חסמים. דרך אחת לעשות זאת, הייתה ביצירת מודעות ליתרונות ה-OER בקרב גורמי ממשל ואנשי המדע. הקרן עודדה כתיבה של מאמרים בכתבי עת מדעיים נחשבים שיספרו בשבחי הגישה. כך למשל התפרסם מאמר בכתב העת Change ובכתבי עת נוספים (Smith & Casserly, 2006). דוגמה נוספת היא עידוד גורמי ממשל לפרסם מדיניות חיובית בנוגע לשימוש ב-OER. כך למשל התפרסם נייר מדיניות מקיף על ידי ה-OECD, ארגון המדינות המתפתחות (Peña- & López, 2006).

דרך נוספת להסיר חסמים הייתה השקעה של הקרן בתשתיות. הקרן הבינה שלא מספיק לייצר חומרי לימוד פתוחים, אם לאנשים אין נגישות אליהם. על מנת לייצר נגישות זו, השקיעה הקרן ביצירת אתרי אינטרנט, מדריכים ותשתיות נוספות שיקלו את הגישה לחומרי הלימוד. היא השקיעה בעמותות שמנגישות את האינטרנט ואת המידע לכלל האוכלוסייה, ועוסקות גם בשימור הידע וארגונו.

אפיק ההשקעה השלישי הוא בעידוד השימוש. בכדי להשיג את המטרה הזו, השקיעה הקרן ברשתות

האנושיות שתומכות ב-OER. הקרן הבינה כי על מנת לעזור לרעיון לפעול באופן עצמאי ו"בריא", עליה להשקיע משאבים בנפשות הפועלות בתחום, ולעזור לחבר ביניהם על מנת שיוכלו ליצור. כך השקיעה הקרן ביצירת כנסים בינלאומיים שנתיים לאנשים שפועלים בתחום בכדי שיוכלו לשתף ידע וליצור. בנוסף להשקעה ביצירת הרשתות, השקיעה הקרן משאבים רבים בבקרה עצמית. הקרן הקימה מרכז למחקר ה-OER באוניברסיטה הפתוחה של בריטניה (Shear, Means, & Lundh, 2015). מרכז זה חקר וביקר את תחום ה-OER - עד כמה המידע אכן נפוץ, מי משתמש בו, עד כמה משיגים את התוצאות הרצויות (Smith, 2013).

כבר בתחילת הדרך, הבינה הקרן כי ישנו מתח בין תפיסת עולמה, לבין העשייה בשטח.

כבר בתחילת התהליך, הבינה הקרן כי ישנו מתח בין תפיסת עולמה, לבין העשייה בשטח. בתחילת הדרך, הציבה הקרן מספר קריטריונים שיגדירו חומר כלשהו כ-OER. בחזונה, ראתה הקרן את החומר כפתוח לחלוטין, ואף הציגה תפיסת עולם שעומדת מאחורי קריטריונים אלה. על פי תפיסת עולם זו, רק חומרים שפתוחים ללא מגבלה כלל יועילו לפתיחת חומרי הלימוד. עם זאת, ככל שהתנועה התקדמה, ראתה הקרן שארגונים רבים מוכנים לאמץ את השלבים ה"נמוכים" יותר של שיתוף, אך עם זאת, מעוניינות להגביל את השיתוף ברמה כלשהי. הקרן החליטה שלמרות שיש לה הגיון סדור ותפיסת עולם מגובשת, היא תאמץ גם את הגרסאות האחרות שצצו לאורך הזמן. המתח בין היישום כפי שתוכנן לבין המציאות מייצר בסופו של דבר את השימוש הנכון ביותר.

לאחר חמש עשרה שנים של השקעה בתחום, החליטה הקרן לקיים בחינה מקיפה של הדרך שעשתה, ולהחליט לאן תמשיך (Bliss & Smith, 2017). סקירה זו אפשרה לקרן לראות כי עליה לשים את הדגש על חומרי לימוד פתוחים לגילאי בית הספר, ולא על האוניברסיטה כפי שעשתה עד לאותה הבחינה. שינוי הכיוון הזה התאפשר בזכות גישה פתוחה של ביקורת עצמית, ואומץ לשנות כיוון לאחר חמש עשרה שנות עשייה. הדבר מראה כי התנועה החברתית יכולה להמשיך, אך לשנות צורה ולהתפתח עם הזמן. בחירתה של הקרן לשנות כיוון תוך כדי תנועה מספר את הסיפור של חשיבות הקשב לצורך העולה מהשטח. המטרה העיקרית של יצירת תנועה של חומרי לימוד פתוחים הוגשמה לשביעות רצונם של מובילי התנועה ברמת האוניברסיטאות. כך, במקום להמשיך באותו הכיוון, נעשתה חשיבה מחודשת על המטרות כדי שהתנועה תמשיך להניע אנשים אל עבר המטרות הגדולות יותר - הרחבת מעגל האנשים שחשופים ללמידה ושיפור רמת החיים של אנשים ברחבי העולם.

הקשר ההדוק בין קרן Hewlett לבין תחום ה-OER הוא קשר מיוחד במינו. קשה לדמיין לאן הייתה מגיעה תנועת ה-OER ללא הקרן, וללא ההתמדה שלה בתחום.

השועלים הפוליטיים –

חברת NationBuilder וחברת Liegey Muller Pons



הנתונים כמעט בלתי אפשריים. בתוך 13 ימים, הגיעו כ-400 מועמדות ומועמדים לפרלמנט הצרפתי ממצב כמעט אנונימי, לבעלי נוכחות דיגיטלית משמעותית, שהביאה בסופו של דבר כ-360 מתוכם לכיסא בפרלמנט בראשות עמנואל מקרון, ראש המפלגה שלהם. מפלגת En March בראשות מקרון הציגה לציבור חזון של כוחות חדשים שייכנסו לפוליטיקה וישנו אותה מבפנים (NationBuilder, 2018). אך ל"כוח חדש" יש מחיר - מרבית המועמדות והמועמדים לא היו מוכרים כלל לציבור. היה צורך לבנות לכל אחד מהם נוכחות דיגיטלית ובסיס תמיכה, ולמשימה הזו נכנסה חברת NationBuilder. בתום 13 הימים שהוקצבו לכך, לכל מועמד/ת הייתה "אומה", בשפת החברה. כל "אומה" כזאת מורכבת מאתר אינטרנט מרשים, יכולת לשלוח דוא"ל בתפוצה רחבה לתומכים, ורשימה של תומכים פוטנציאליים - אנשים שכתובת הדוא"ל שלהם הייתה בידי החברה, וסומנו לפי אזור מגוריהם, ההזדהות הפוליטית או תיוגים אחרים שקיבלו במערכת (O'Brien, 2017).

חברת NationBuilder הוקמה בשנת 2009 על ידי היזם ג'ים גיליאם במטרה לאפשר לכל מנהיג תשתית טכנולוגית כדי להגשים את מטרותיו (NationBuilder, 2011; Jones, 2016). בפועל, החברה בנתה פלטפורמה שמאחדת יכולות טכנולוגיות שנחוצות לקיום קמפיין. החברה מציעה ללקוחותיה חבילה מלאה הכוללת בניית אתרים, הקמת אמצעים להעברת תרומות, הקמת מערך תפוצה בדוא"ל ובמסרונים, שליטה חכמה בבסיסי נתונים של תומכים, וממשק ניהול מתנדבים. מרבית היכולות האלה היו קיימות בטרם הוקמה החברה, אך היה צורך להפעיל אותן דרך תוכנת שונות ולא מסונכרנות.

אחת היכולות החשובות למועמד פוליטי היא יכולת ניהול הקמפיין. מוצרי החברה מתממשים עם מספר אפליקציות שמאפשרות לייעל תהליכים שקורים בשטח (NationBuilder, 2016). כך למשל, ישנה אפליקציה שמאפשרת למתנדבים שעוברים מדלת לדלת בניסיון לשכנע מצביעים לבצע מעקב

אחר הפעילות, להבין היכן העובדים נמצאים בכל רגע נתון, ולנתח את הנתונים שעולים - היכן ישנם תומכים, והיכן המתנגדים? מה השאלות המרכזיות שעלו בכל אזור ובכל שלב בקמפיין? וכל שאלה אחרת שעשויה לעזור לייצר תובנה למנהלי הקמפיין.

יכולת חשובה נוספת של החברה היא כאמור בניהול בסיס הנתונים של התומכים. החברה מאפשרת לאחד בסיסי נתונים ממקורות שונים בכדי למנוע כפילויות בשליחת הודעות ולא לאבד תומכים בדרך. נוסף לכך, המוצר מתמחה באיסוף תומכים - המשתמש יכול לייבא את פרטיו של כל משתמש שעשה לייק לפוסט שלו, הגיב לציוץ שלו בטוויטר, נרשם לאתר באיזשהו אופן, ענה להודעה ועוד.

הניתוח שנעשה הדגיש מהן המילים הבולטות, ומהן הבעיות שעולות מהאזרחים. מקרון השתמש בניתוח זה כדי לשים דגש על הבעיות האלו בנאומיו, ואף השתמש במילים המדויקות שבהן השתמשו האזרחים כשאלו תיארו את הבעיות.

חברה נוספת שסייעה למקרון בבחירות בעזרת שימוש במידע, היא חברת Liegey Muller Pons. החברה הוקמה על ידי שלושה צעירים צרפתים, לאחר שאחד מהם עבד בקמפיין הבחירות הראשון של ברק אובאמה בארה"ב והתרשם מהיכולות המרשימות המאפשר שימוש בנתונים (O'Brien, 2017b); Liegey Muller Pons, 2017). החברה מציעה למועמדים פוליטיים את האופן היעיל ביותר לנהל את הקמפיין. מעבר למוצרי ניהול מתנדבים, החברה מציעה תובנות חשובות שהיא כורה מתוך בסיסי נתונים נרחבים. החברה משתמשת בנתונים ממקורות פתוחים, למשל נתונים סוציו-דמוגרפיים, או נתוני הצבעה בכל נקודות ההצבעה בסבבי הבחירות האחרונים. את הנתונים האלו החברה מנתחת ויוצרת מפות חום שמכוונות את הקמפיין הפוליטי - היכן יש מצביעים מתנדדים, היכן יש מצביעים שסביר יותר שישתכנעו על ידי מתנדב שידבר איתם, היכן יש מצביעים שיש סכנה שלא ייצאו להצביע וכו'. כל זאת, על בסיס ניתוח סטטיסטי של הנתונים שלהם בחיתוך עם נתוני עבר. למשל, מצביעים מעל גיל מסוים מסומנים ככאלו שיש סכנה שלא ייצאו להצביע, בעוד מצביעים בגילאים מסוימים משכונות ידועים ככאלו שניתן לשכנע יחסית בקלות (Bonnaffé, 2017).

מהלך מתוחכם נוסף שבוצע על ידי החברה שילב גם הוא ניתוח מידע ומגע אנושי. לפני שהחל בקמפיין שלו, רצה מקרון לבחון את השטח. לשם כך, הוציא סוקרים למדגם מייצג של בתים בצרפת, ואלו שאלו את האזרחים שאלות פתוחות, למשל "מהי הבעיה הכי גדולה בצרפת?". את התשובות הם הקלידו, ולאחר שנאספו כל התשובות, הן נשלחו לניתוח טקסטואלי. הניתוח שנעשה הדגיש מהן המילים הבולטות, ומהן הבעיות שעולות מהאזרחים. מקרון השתמש בניתוח זה כדי לשים דגש על הבעיות האלו בנאומיו, ואף להשתמש במילים המדויקות שבהן השתמשו האזרחים כשאלו תיארו את הבעיות (Bonnaffé, 2017).

כיום התחום של מינוף הטכנולוגיה לשם יצירת קמפיינים פוליטיים אפקטיביים הוא תחום פורח, עם עשרות חברות סטארט אפ שעוסקות בכך. חברות אלו מתכוונות לקחת את התחום כמה צעדים נוספים קדימה. כך לדוגמה חברת "Swayable" שמבטיחה: "קמפיינרים שמשתמשים בתכנה מגבירים את

ההשפעה שלהם על דעות ב 100% או יותר על ידי מדידת השכנוע במקום להסתפק באופטימיזציה של המעורבות והקליקים. פלטפורמת השימוש במידע של Swayable מביאה לתוצאות במהלך שעות במקום שבועות, ומפרקת לגורמים בדיוק אילו אנשים מגיבים לאיזה תוכן". (McLaughlin, 2018).

ג'ים גיליאם נשא נאום מפורסם בשם "האינטרנט הוא הדת שלי" (Giliam, 2011). בנאום זה מפרט גיליאם את אמונתו בנוגע ליצירת תנועה. לדבריו, שלושת העמודים שתומכים בתנועה הם סיפורים, כלים ואמונה. את האמונה לרוב "מביאים מהבית". ההתמקדות בסיפורים היא תובנה שמממשים בחברות רבות, דוגמת Purpose. את הכלים מייצרים בחברות כמו NationBuilder וחברת Liegey Muller Pons. הכלים שמייצרות חברות מסוג זה משמשות להגיע לקהל כמה שיותר רחב. אחת הבעיות המדוברות בעידן הרשתות החברתיות היא יצירת "בועה" - שבה נדמה שלכולם ישנה דעה דומה לאדם המשתמש ברשת החברתית. חברות אלו עוזרות לנפץ את הבועות האלו באמצעות טכנולוגיה - לראות את המציאות ולהגיע לאנשים מחוץ לבועה בכדי להרחיב את התנועה והתמיכה בה.

דוגמאות נוספות – שני ללא בשר, He For She

קמפיין עם בשר Meatless Mondays

הרבה לפני שמיקי חיימוביץ' החלה לדבר על כך, עבדו מוחות קודחים במחלקה לבריאות הציבור באוניברסיטת Johns Hopkins על רעיון שיעזור להילחם בתופעה המסוכנת של השמנת יתר שפשטה בארה"ב. הם הציבו לעצמם יעד מספרי פשוט - להוריד את כמות השומן הרווי שצורכים האמריקאים בחמישה עשר אחוזים בממוצע. חישוב מהיר הביא אותם להבנה שיום בשבוע שווה לכחמישה עשר אחוזים. החשיבה הזו הובילה אותם לקמפיין "ימי שני ללא בשר" (Meatless Monday) שהופץ במהלך מלחמת העולם השנייה בארה"ב. קמפיין זה הושק בכדי לאזן את המשק, שבו הייתה כמות מוגבלת של בשר בשל הצורך הרב שעלה בשדות הקרב. אז אמנם המטרות היו שונות, אך היו מאפיינים רבים שקסמו להם בקמפיין וגרמו להם לאמץ אותו לצורכיהם. ראשית, מהספרות המחקרית עלה כי פרויקטים של בריאות הציבור שמערבים תזכורת תקופתית תכופה היו בעלי השפעה רבה. שנית, יום שני מהווה במרבית העולם את היום הראשון של שבוע העבודה, והוא מקושר עם התחלות חדשות והזדמנויות חדשות. לבסוף, הרעיון של יום בשבוע שמקושר לקמפיין, מבטיח 52 תזכורות לאורך השנה (Righter, 2012). קמפיין זה הצטרף לגל של קמפיינים של ימי שני ששאפו לנצל את אותם היתרונות של ימי שני כימים שקוראים לפעולה (The Monday Campaigns, Inc).

הקמפיין של "שני ללא בשר" פעל באופן ראוי לציון במספר מישורים. קמפיינים רבים מתלבטים האם לגשת לציבור "מלמעלה למטה" - כלומר דרך מובילי דעת קהל או דרך חוקים וממשלות, או לחלופין "מלמטה למעלה" - כלומר לגשת לציבור ישירות כך שהוא ידרוש את השינוי. במקרה הזה, פעלו בשני המישורים במקביל. הקמפיין פנה לסלבריטאים ומובילי דעת קהל רבים. בסרטון מאוד מפורסם של הקמפיין מככב פול מקרטני יחד עם בנותיו ועם וודי הרולסטון ואמה סטון (MFM, 2017). נוסף לכך, הקמפיין עסק בגיוס ידוענים מתחום המזון, כמו למשל השף המפורסם מרו בטאלי (Shunk, 2016). בנוסף, נעשו ניסיונות לפנות לגורמי ממשל ולקדם חוקים שיתמכו בקמפיין - כמו למשל חוקים שיחייבו מוסדות ציבוריים לספק ארוחות צמחוניות ועוד. אך במקביל למאמצים אלו, נעשו מאמצים "מלמטה למעלה". הקמפיין פנה לאזרחים בהמוניהם וניסה לשכנע אותם לדרוש מהקפיטריה בבית הספר, או ממקום העבודה לספק להם ארוחות צמחוניות אחת לשבוע. בשלב כלשהו, מרבית המאמצים הופנו לרמה המקומית ולמאמצים של אזרחים מן השורה לשנות את המציאות שלהם.

מישור נוסף שראוי לציון בקמפיין הזה הוא המסר הממוקד, והקל ליישום. לא צריך לעשות הרבה כדי להשתתף בקמפיין - כל שצריך לעשות הוא להימנע מבשר בימי שני. שם הקמפיין מספר את הסיפור בשתי מילים פשוטות ומהירות. מצד שני, הקמפיין פתוח לרעיונות של ההמונים. אין דרך אחת ליישם את המסר הזה - כל אדם רשאי לקחת אותו לכיוון שירצה. הפתיחות הזאת מגיעה גם מהכיוון האידיאולוגי. הקמפיין התחיל כאמור מתוך דאגה לבריאות הציבור, אך עם הזמן, נוספו לו פעילים רבים שראו בהימנעות מבשר מעשה סביבתי חשוב, או לחלופין מעשה הומני שמיטיב עם בעלי החיים (ולא רק עם בני האדם שאוכלים אותם). יוזמי הקמפיין לא דחו את האינטרפטציות האחרות, אלא להיפך

- חיבקו אותן והפכו אותן לחלק מהקמפיין. באמצעות הגדרת מעשה כלשהו, אפשר לגייס הסכמה נרחבת הרבה יותר.

לבסוף, הקמפיין פעל בשיטת "קוד פתוח". לא רק שהקמפיין אימץ לחיקו את האינטרפרטציות השונות לגביו, הוא גם סיפק כמה שיותר חומרים בחינם כדי לרתום אחרים. בשלבים מוקדמים הציעו יוזמי הקמפיין חומרי הסברה רבים מאוד בכל הנושאים הקשורים לקמפיין לכל מי שירצה להשתמש בהם (The Monday Campaigns, Inc). הם גם סיפקו מדריכים לבודדים שרצו להפעיל את הקמפיין ברמה המקומית - כיצד אפשר להניע את הקמפיין, מה אפשר לומר וכו'. ניתן אף למצוא מדריך להתנהלות עם כלי תקשורת שכולל מידע על האופן שבו יש להגיש הודעה לגופי התקשורת השונים, עצות לגבי ניסוח הודעות כאלו ועוד מידע שימושי. יוזמי הקמפיין פירטו את הדרגות השונות של מעורבות, כך שיש מקום לכולם. החל מהימנעות מבשר בימי שני, וכלה בהובלת מאבק למען הגשת מנות צמחוניות בקפיטריה המקומית.

החזון צריך להיות ברור. האסטרטגיה יכולה להשתנות, אך ערכי הליבה חייבים להישאר ברורים לאורך הקמפיין.

קמפיין He For She

השחקנית אמה ווטסון הייתה מוכרת ככוכבת סדרת סרטי "הארי פוטר" בטרם הפכה לפנים של הפמיניזם החדש. במקביל לקריירת המשחק שפיתחה כבוגרת סדרת הסרטים, פיתחה ווטסון את פעילותה כפמיניסטית - כשכתבה, דיברה ופעלה למען שיוויון מגדרי. מסיבה זו, הבחירה בה כפרזנטורית שתציג את קמפיין "He for she" הייתה טבעית (United Nations, & Watson, 2014). ווטסון פתחה את הקמפיין בנאום בכינוס של האו"ם בו קראה לגברים לקחת חלק במאבק לשוויון מגדרי. נאום מרשים זה יצר הדים בכל העולם, ולפי נתוני האו"ם ביום שלאחר הנאום הצטרפו מעל 100,000 גברים לקמפיין, כאשר לפחות גבר אחד מכל מדינה הצטרף לקמפיין, וברשתות החברתיות הוצתו מעל 1.2 מיליארד שיחות בנושא.

אך את כל השינוי הפתאומי היה צריך להפוך לתנועה מתמשכת שתביא לתוצאות. לטובת העניין מינה האו"ם את אליזבת' ניימאיירו כראש הקמפיין. בנאום בשם "כיצד ליצור תנועה חברתית" (Nyamayaro, 2016) הסבירה ניימאיירו את העקרונות שגילתה לניהול קמפיין מוצלח.

החזון צריך להיות ברור. האסטרטגיה יכולה להשתנות, אך ערכי הליבה חייבים להישאר ברורים לאורך הקמפיין. כך למשל בקמפיין זה, השאיפה היא שגברים ונערים יפעלו למען שיוויון מגדרי. האסטרטגיות להשגת היעד יכולות להיות מגוונות, אך היעד תמיד עומד בראש.

קל להצטרף לקמפיין. כאמור, ברגע שהחזון ברור לכולם, אין צורך להתעקש על אסטרטגיה מסוימת, ולכן כל אדם יכול להצטרף לתנועה מבלי לעמוד בקריטריונים נוקשים. כך למשל גבר באפריקה שהחליט לפתוח "בית ספר לגברים" - הוא איתר גברים אלימים בכפר שלו ופתח להם "בית ספר" שבו למדו דרכי תקשורת אפקטיבית ומניעת אלימות. או לדוגמה רוכב אופניים הולנדי שרכב באופניים

לדרום אפריקה וגייס כספים לאורך הדרך. ניימאירו מדברת גם על מיליוני גברים שהחליטו שהחלק שלהם בקמפיין הוא יישום שלו בביתם - מציאת דרכים להיות מעורבים יותר בעבודות הבית ויצירת חלוקה שוויונית יותר.

הקשבה מגיבה. יש להקשיב לקולות שעולים מהשטח, להגיב ולשנות את הקמפיין בהתאם להם. ניימאירו מספרת שהיא רואה במובילי הקמפיין כמנחים של הדיון בנושא, אך לא בהכרח כמובילים שלו. כך למשל, הבינו דרך תאים של HeForShe שקמו בקמפוסים באירופה שעל הקמפיין להכיל מגדרים רבים יותר, ולא לחלק את המגדר באופן בינארי.

מדידה. קמפיין מוצלח הוא כזה שמודד את עצמו באופן יעיל. קמפיין זה שם לעצמו למטרה לצמצם את אי השוויון המגדרי. חלק מהתוצאות כוללות תכניות לאומיות בשוודיה ובאיסלנד למחיקת הפערים בשכר בין גברים לנשים על ידי בחינות רגולטוריות לכל מקום עבודה עד 2022, ביטול של מעל 300 נישואים של ילדות במלאווי, חופשות לידה שוויוניות בחברת "טוויטר", מלגות באוניברסיטאות למחקרים על גבריות ועוד.

קמפיין זה היה ייחודי גם באופן שבו הוא בוצע. בהיותו יזמה של האו"ם, ניצלו יוזמי הקמפיין את מעמדו של הארגון בכדי להשפיע באופן ישיר על ממשלות ומקבלי החלטות, בעבודה "מלמעלה למטה". אך במקביל, נעשו ניסיונות לעודד פעולות של יחידים וקהילות "מלמטה למעלה" להצטרף למהלך. בהמשך לכך, השתמשו בקמפיין זה בהובלה של סליברטיאית שביכולתה להניע את ההמונים לפעולה רגעית, אך היא לא החליפה פעילות שטח מקיפה שנעשתה במדינות השונות בכדי לעודד אנשים להמשיך ולאמץ את היזמה בקהילה המקומית.

מה למדנו - עשר המלצות להנעת קמפיין ליצירת תנועה חברתית

מטרת מסמך זה היא כאמור ללמוד דרך סקירת דוגמאות מרחבי העולם כיצד תנועות חברתיות הובילו לשינוי משמעותי בעולם. כל מקרה שהובא כאן הוא ייחודי, בעל מטרות שונות ונסיבות שונות. עם זאת, לאורך הדרך ניתן לסמן מספר כלים שחזרו על עצמם בדוגמאות שונות ויכולים לשמש כל גוף שירצה לקדם תנועה חברתית בעתיד. להלן יציגנו מספר כלים כאלו, תוך מתן דוגמאות מהתנועות השונות שנסקרו במסמך. כמובן שלכל כלל יש יוצא מן הכלל, ויש לבחור את הכלים הנכונים בהתאם לנסיבות ולמטרות. נוסף לכך, נציין כי מטרת המסמך היא לאפשר לקורא/ת לזהות כלים כאלו דרך ההיכרות עם הדוגמאות השונות. ייתכן שלאורך הקריאה זיהית כלים נוספים שבהם ניתן להשתמש.



1. היו מקצוענים. מהדוגמאות השונות שניתנו, ניתן ללמוד שאם ברצוננו להיות אפקטיביים - עלינו להתייחס ברצינות ולהשקיע משאבים על מנת להשיג תוצאות. המקצוענות צריכה להתבטא במשאב האנושי - החברות השונות שנסקרו מעסיקות אנשי ונשות מקצוע מהשורה הראשונה בתחומים רבים ומגוונים. לכל קמפיין יש מנהל/ת קמפיין, יש אחראים על מיתוג, מומחיות ניו מדיה, כותבי/ות תוכן ועוד. לא רק שהצוות מקצועי ומיומן, אלא שלכל פונקציה יש אחראי/ת. התוצאה של ההשקעה הזו היא תוצרים מושקעים ואסתטיים, שלבסוף מושכים את ההמונים אל עבר התנועה. מבט אחד באתר שהקימה חברת Purpose או חברת NationBuilder מספיק בכדי לראות כמה מחשבה מושקעת בכל מילה שנכתבת, בכל תמונה ובכל אינפוגרפיקה. קרן Hewlett הזמינה מחקרים רבים אודות ההשקעה של הקמפיין שלה מאקדמאים בכירים, ובקמפיין Meatless Monday גיבו את כל החומרים שלהם עם מחקרים אקדמיים רבים בנוגע להשפעה החיובית של הקמפיין.



2. מדדו באופן מדויק. כיום, למרבית התנועות ישנה נוכחות דיגיטלית משמעותית. התוצאה היא פתיחת אפשרויות רבות מאוד למדידה מדויקת. ניתן לספור כיום כמות של קליקים, לייקים ותגובות בפייסבוק, כמות של תרומות או לקבל מאות אלפי תשובות על סקר בזמן קצר. אך מעבר לספירה של הקליקים, חשוב למדוד את האימפקט, את ההשפעה. ניתן לראות שמרבית הקמפיינים מציבים לעצמם מטרות מדידות וברורות יישום. גם אם המטרה היא גדולה יותר, כל קמפיין מתמקד במטרת

ביניים. חברת Purpose מעוניינת להפסיק בסופו של דבר את שפיכות הדמים בסוריה, אך "קמפיין סוריה" מחולק להרבה קמפיינים קטנים, שלכל אחד מהם מטרה מדידה וברת השגה בזמן קצר. כך לדוגמה, המטרה תהיה לגייס סכום מסויים לארגון "הקסדות הלבנות" או לקדם הסכם באו"ם לגבי תקיפה ספציפית. בקמפיין "שני ללא בשר" הציבו יעדים מדידים לאורך הדרך, כמו למשל כמות בתי הספר שמציעים ארוחות צמחוניות ועוד. היעדים האלו היו למעשה אבני דרך בתוך היעד הרחב יותר של הפחתת צריכת השומן הרווי של אמריקאים בחמישה עשר אחוזים - המספר שמראש הוביל לחשיבה על יום בשבוע ללא בשר. בקמפיין HeForShe עודדו ממשלות להציב יעדים של סגירת פערי שכר מדידים. המדידה מאפשרת לחבר רבים לתנועה דרך מתן פידבק קצר ומהיר על "ניצחונות" כפי שנעשה למשל באתר של Avaaz. המדידה גם מאפשרת לערוך ניסיונות בקלות (ראו סעיף נפרד).



3. ערכו ניסיונות. כיום, העולם הדיגיטלי קל ונגיש מאי פעם - ניתן להקים אתר או נוכחות ברשתות החברתיות בדקות ספורות ובחינם. את הקלות הזאת כדאי לנצל כדי לנסות מסרים שונים, אסטרטגיות שונות וכלים שונים בקמפיין ולהתאים את הקמפיין לתוצאות. אנשים שונים מתחברים למסרים שונים, כמו גם לכלים מגוונים - יש שיגיבו לתמונה, אחרים יגיבו לציטוט ואחרים למאמר אקדמי. בעזרת כלי מדידה וגמישות בהפעלה ניתן לנסות כלים שונים ולהמשיך רק עם מה שעובד.



4. הצטרפו לשיחה קיימת. הסיכוי שתנועה תצליח אם אף אחד לא מוטרד מנושא הקמפיין או מדבר עליו הוא נמוך מאוד. הקמפיינים שהוצגו כאן הצטרפו לשיחה קיימת בציבור, ומינפו קדימה את השיחה הזו. כך למשל, קרן Hewlett זיהתה את מגמת חומרי הלמידה הפתוחים שהתחילה להתפתח, והתחילה את דרכה בתחום דרך מתן מלגות לגופים שכבר עסקו בנושא, ועשו בו עבודה טובה. חברת Liegey Muller Pons השתמשה בסקרים ובטכנולוגיה של ניתוח טקסטואלי כדי לעזור למועמד הפוליטי שאותו קידמה להצטרף לא רק לשיחה הקיימת, אלא להשתמש במילים המדויקות שעולות בשיחה הזו. ישנן חברות שלקחו את העקרון הזה צעד קדימה, ועוסקות אך ורק בקמפיינים שעולים מהשטח. בחברת Avaaz הקמפיינים שמקודמים הם אלו שמציעים החברים וזוכים לפופולריות, וכך גם באתר Change.org עולות אלפי עצומות מדי יום מהשטח, כשהפופולריות ביותר מקודמות באתר.



5. הפכו את ההצטרפות לקלה. בקמפיין "שני ללא בשר" לא ביקשו לעבור לצמחונות - אלא לוותר על בשר במשך יום אחד בשבוע. באתר של Change.org כל שעל המשתמש לעשות הוא למלא פרטים ולחתום. כך גם במקרים רבים באתר של Avaaz. בקמפיינים של Purpose עושים הכל כדי להקל על המשתמשים. כך למשל בקמפיין שבו ביקשו להתקשר לשגרירויות של רוסיה ולדרוש שיפסיקו לתקוף בסוריה, צורפו לאתר טקסט שניתן לומר בטלפון, ומספרים של שגרירויות ברחבי העולם. ההצטרפות הקלה גם עוזרת למובילי התנועות להשיג פרטי קשר רבים ולנצל אותם לטובת פעולות נוספות. כך, מצליחים גם להקל על אנשים להצטרף, אך גם למנף את ההצטרפות לפעולות רבות נוספות ולקדם את האנשים לפעולות משפיעות יותר, גם כשהן קשות ומסובכות יותר.



6. עבדו בשיטת "קוד פתוח". קמפיינים שבטוחים בערכי הליבה שלהם, הצליחו לשחרר את אופן הביצוע לכלל ובכך לאפשר להמונים להצטרף לקמפיין. כך למשל בקמפיין HeForShe המסר ברור - צמצום אי השיוויון המגדרי. את היישום ניתן לראות במאות הדוגמאות השונות שיישמו ברחבי העולם - החל ממלגות לימודים וכלה ב"בית ספר לגברים לאלימים". בקמפיין "שני ללא בשר" אפשרו לכל אחד לקבוע האם הוא מאמץ את האמירה לעצמו, או מנסה לשנות את התפריט בקפיטריה. ומעבר לכך - האם הוא ידגיש את הפן ההומאני או דווקא את איכות הסביבה. בקמפיין של חברת Hewlett החליטו לתמוך בחומרי לימודים פתוחים. חלק מהמצטרפים לתנועה פיתחו חומרים לאוניברסיטה, בעוד אחרים פיתחו חומרים לבתי הספר היסודיים. עבודה בשיטת ה"קוד הפתוח" מאפשרת לכל אחד להרגיש חלק ולמסרים הבינלאומיים של הקמפיין ללבוש צורה מקומית ומגייסת.



7. היו גמישים וקשובים. כשמובילי הקמפיין בקרן Hewlett בנו אסטרטגיה לקמפיין ה-OER, הם הגדירו מה ייחשב מבחינתם לחומר לימוד פתוח, ומה לא. עם הזמן, הם ראו שרבים מעוניינים להצטרף לקמפיין, אך לא עמדו בכל הכללים הללו. במקום להוציא אותם מהמחנה, הם התפשרו, שינו את הכללים והכלילו אותם בקמפיין. לאחר חמש עשרה שנות תמיכה בקמפיין מהכיוון של חומרי לימוד אוניברסיטאים, הבינו שהכיוון הנכון יותר להתמקד בו יהיה חומרי לימוד

לבית הספר - והסיטו את מרבית התמיכה לאזור הזה. מובילי קמפיין HeForShe סיירו בקמפוסים בכל אירופה בכדי לקדם את הקמפיין, ונתקלו בסטודנטים וסטודנטיות שיצאו נגד התפיסה המגדרית הבינארית שבלטה בשם של הקמפיין. בעקבות הביקורת, שינו מובילי הקמפיין את הכיוון והפכו את התנועה למכלילה יותר. סעיף זה למעשה מהווה השלמה לסעיף קודם - לא מספיק להצטרף לשיחה קיימת - צריך בכל זמן לוודא שהקמפיין נשאר מחובר ולא מתנתק מהתומכים בו.



8. עבדו בתנועת מלקחיים - גם Top down וגם Bottom up. רבים עוסקים בשאלה - מהי הדרך היעילה ביותר להשפיע? האם בעבודה מלמעלה למטה, או מלמטה למעלה? כלומר, האם לגשת לבעיה דרך שינויים ברמת מקבלי ההחלטות, רגולציה וחוקים, או שמא ברמת האזרחים שישנו את סביבתם המקומית? מהדוגמאות שהובאו כאן, נראה שהתשובה היא - גם וגם. תנועת HeForShe עוזדה ממשלות לחוקק חוקים ולקבוע תקנות, אך גם עוזדה אזרחים ואזרחיות לפעול באופן ספונטני שנראה להם נכון. תנועת "שני ללא בשר" פעלה במקביל לעידוד אזרחים ואזרחיות להימנע מבשר בימי שני באופן עצמאי, גם לעידודם של אותם אזרחים לדרוש חידושים בתפריט ברמה המקומית, ובמקביל פעלה לעידוד רגולציה שתחייב אפשרויות צמחוניות במוסדות ציבוריים למשל. דוגמה נוספת היא מקמפיין Bihar 100% שבו פנו במקביל לסליברטאים הודים, ולנהגי ריקשות בכפרים.



9. חשבו בינלאומי. באתר של Avaaz מדגישים שערכים הם גדולים יותר משיוך לאומי. באופן זה, הם הצליחו לגייס מעל 40 מיליון מנויים ברחבי העולם. הכמות האדירה של המנויים מאפשרת לחברה למקד מאמצים בנושאים שונים, כשרק אחוז קטן מהמנויים מצטרף לקמפיין. הטכנולוגיה שמצמצמת במהירות מרחקים גאוגרפיים והגלובליזציה שמגשרת על פערים תרבותיים יכולים להביא גם את העולם החברתי לזירה הבינלאומית. הקמפיינים השונים שהוצגו מוכיחים שאנשים מקצוות שונים של העולם יכולים לגלות אמפתיה לנושאים מקומיים מאוד במקום אחר בעולם, כל עוד מחברים אותם דרך ערכים. החיבור הזה יכול להוליד שינויים משמעותיים במציאות.



10. צרו קהילה. אחת הסיבות המרכזיות לתמוך בתנועה כלשהי, היא בכדי להיות חלק ממשהו גדול יותר. בעולם הרשתות החברתיות קל מתמיד לקחת את התחושה הזו צעד קדימה, ולאפשר קשר

מתמשך עם אנשים אחרים מכל העולם שמאמינים במשהו. קהילה כזאת תעודד עשייה נוספת למען אותה מטרה, ואף למטרות אחרות. אחד הצעדים המשמעותיים שעשו מובילי הקמפיין בקרן Hewlett היה לארגן כנסים בינלאומיים לאנשים שעוסקים בפיתוח חומרי למידה פתוחים - על מנת שיכירו ויפעלו יחד, ויהפכו לקהילה. בסקר השנתי של חברת Avaaz נשאלים המנויים כיצד הם תופסים את Avaaz. התשובה "קהילה" היא אחת התשובות הנפוצות והחשובות. החברה פועלת רבות כדי לקדם את התפיסה הזו - ומדגישה את הכוח של הקהילה בהצלחות הרבות שלה. ב-Avaaz דואגים גם לקיים קהילה אינטרנטית - הם לא רק מפרסמים פוסטים בפייסבוק, אלא עונים בקשב רב לתגובות לפוסטים האלה, ומעורבים באופן פעיל בשיח שמתקיים.



הגיע זמן חינוך

הגיע זמן חינוך – תיאור המהלך

במהלך סדור ומחושב, השיקה קרן טראמפ את המותג "הגיע זמן חינוך" בשנת 2012, מתוך כוונה לשפר את מעמד המורה בישראל, לחזק את התדמית הציבורית של מקצוע ההוראה ולמשך אנשים מוכשרים למקצוע, בדגש על תחומי המתמטיקה והמדעים. קרן טראמפ נוסדה בשנת 2011 כדי "לסייע למערכת החינוך בישראל לבלום את ההידרדרות במצוינות בלימודי המתמטיקה והמדעים בבתי הספר העל-יסודיים ולהניע בה שיפור משמעותי" (קרן טראמפ, 2011). תוך כדי בניית המהלכים השונים שיסייעו להשיג מטרה זו, הבינו בקרן, שבבסיס המתווה האסטרטגי שלה הושם דגש על שיפור איכות ההוראה, כי כל עוד התדמית הציבורית של מקצוע ההוראה לא תשתנה, יהיה קשה להביא לשינוי המיוחל. תובנה זו הביאה את הקרן לצאת במהלך שמטרתו לייצר תודעה חברתית של הוראה, ובעיקר הוראת מתמטיקה ומדעים, כמקצוע קליני, מכובד ואיכותי (שמס ואלכסנדר, 2016).

לאחר תקופה של למידה ממהלכים דומים שנעשו בעבר, הוחלט להניע את המהלך בפתיחת עמוד פייסבוק ייעודי לנושא. את שם העמוד, "הגיע זמן חינוך" בחרו הגולשים, שהורכבו ממורים ומובילי חינוך באותה עת. העמוד זכה למיתוג ולעיצוב מקצועיים, אשר נעשה באופן מכוון במנותק מקרן טראמפ

שייסדה וממנת אותו - הקרן לא הוזכרה בשם או בלוגו בשום מקום, והיה קשה למצוא את הקשר בין המותגים. בחירה זו שירתה וממשיכה לשרת הן את הגיע זמן חינוך שפועל כמותג עצמאי משמעותי בזירה החינוכית הישראלית והן את הקרן. העמוד הכיל בתחילת דרכו בעיקר ציטוטים וסיפורים מעוררי השראה, אך כיוון כבר מתחילת הדרך להביא את סיפוריהם של משתתפי הקהילה.

המהלך הבא שיזמו מובילי המהלך היה השקת "יום המורה" - יום בשנה שבו תלמידים מודים למורות ולמורים שלהם, מהעבר ומההווה. "יום המורה" הגיע להצלחה כבירה - עד היום, מאות אלפי תלמידות ותלמידים חוגגים את יום המורה בכל שנה, בדרכים מגוונות. "יום המורה" מצוין בכנסת באופן מיוחד, וגייס עשרות מובילי דעת קהל שקידמו את הנושא. "יום המורה" פועל בשיטת "קוד פתוח". בכל אזור הוא נחגג באופן אחר, בהתאם לצורך המקומי. בשנת 2014, הקימה קרן טראמפ בשיתוף עם "הגיע זמן חינוך" את יזמת "מורים על הבר" אשר הניעה עשרות אירועי הרצאה של מורות ומורים מובילים בברים הנחשבים בישראל. "בכל אחד מהאירועים מורה סיפרה על עבודתה/ה באווירה מגניבה ועם כוס בירה" (שמש ואלכסנדר, 2016).

באוגוסט 2014 הושק המגזין האינטרנטי "הגיע זמן חינוך". במגזין התפרסמו חמש כתבות בשבוע, כשניוולטר שבועי ליקט את כולן. הכתבות נכתבו בראשית הדרך במרביתן על ידי חברת כותבי תוכן חיצוניים, ועסקו בסיפורים מעוררי השראה בנושא החינוך. מובילי המגזין עמלו רבות על מנת לגייס מורים שיכתבו במגזין באופן קבוע, והצליחו בכך - כיום רוב התוכן נכתב על ידי מורות, מורים, חוקרות וחוקרי חינוך. המגזין זכה לחשיפה גבוהה שהגיעה לשיא של כרבע מיליון קוראים וקוראות בחודש. בהמשך הושק מדור "הוראה איכותית" ששילב מאמרים מקצועיים שתומצתו והונגשו באמצעות אינפוגרפיקות ואמצעים נוספים לקהל הרחב, מהלך שהגדיל באופן ניכר את כמות צריכת התוכן המקצועי והשימוש בו. החל משנת 2015 החלה להתפרסם מהדורה שנתית מודפסת של המגזין בתפוצה מצומצמת של מספר מאות עותקים אשר הגיעו לשולחנם של בכירי מערכת החינוך, כמו גם נשות ואנשי חינוך מכל רחבי הארץ.

אחד המאמצים העיקריים שמציינים מובילי "הגיע זמן חינוך" היה יצירת קהילה. מובילי המהלך הדגישו את התרומה של כותבי וכותבות המאמרים, עשו מעל ומעבר בכדי לסייע להם להרגיש בנוח בכתיבה במגזין, פתחו סדנאות כתיבה על מנת לגייס מורים לכתוב במגזין ואף דאגו להשתתפות של חברי הקהילה בכנסים ואירועים הנוגעים למטרות המותג.

בחינת "הגיע זמן חינוך לפי העקרונות שעלו במסמך

כעת, נבחן באיזו מידה מהלך "הגיע זמן חינוך" עמד בכללים שעלו מהמסמך הזה.

1. מקצוענות. ניכר כי מהלך "הגיע זמן חינוך" התייחס במלוא הרצינות והמקצוענות לניהולו. למהלך נשכרו אנשי מקצוע מהשורה הראשונה - מעצבים, מנהלי מותגים, עורכי תוכן ועוד. המיתוג הנפרד של "הגיע זמן חינוך" והעבודה שאינה מזהה פורמלית עם הקרן שמאחוריו מאפשרת למותג גמישות פעולה אשר משרתת אותו מבחינה מקצועית. נפרדות זו מאפשרת ל"הגיע זמן חינוך" להגיע להישגים כמותג שנמצא בקונצנזוס ולא מזהה עם אף צד או ארגון חינוכי-פוליטי. מאידך, אתר המגזין אינו עומד באותה רמה של מקצוענות שניתן לראות באתרים של purpose

ושל יוזמות אחרות מבחינה ויזואלית, והוא שומר על מבנה של "אתרי מגזין" שהיו פופולריים יותר בשנת הקמתו.

2. מדידה. גם בסעיף זה, נראה ש"הגיע זמן חינוך" השקיע מאמצים. במסמך המתעד את פעילות המהלך, ניתן לראות מספרים רבים שהוצבו כיעדים - מספר כניסות לכתבות, אחוז כתבות שנכתבו על ידי מורים, מספר חשיפות לכתבות בפייסבוק ועוד. עם זאת, ניכר כי אין מספיק מדידה של השפעה במציאות. לא ניתן לדעת כמה אנשים בחרו במקצוע ההוראה כתוצאה ישירה או עקיפה של פעילות המגזין, כמה דעת הקהל השתנתה בנוגע למקצוע ההוראה ועוד.

3. עריכת ניסויים. מעבר לכך, נראה שהמדידה סיעה למהלך להתמקד ולהגיע לקהל רב יותר. כל כתבה שפורסמה שימשה מעין ניסוי, וכיוונה את הכתבות הבאות לפי נתוני הקריאה. כשמובילי המהלך ראו שכתבה מסוימת הגיעה לחשיפה גבוה במיוחד, דאגו לכתוב כתבות נוספות בנושא. מובילי המהלך לא חששו לנסות דרכים חדשות ומגוונות לקדם את הקמפיין - בעריכת מפגשי "מורים על הבר", בשילוב תוכן של המרכז להוראה איכותית, יצירת סרטוני וידאו, אינפוגרפיקות ועוד. אלו התאפשרו בין היתר בגלל היכולת למדוד את האפקטיביות, ולשפר את המוצרים לאורך הדרך.

4. הצטרפות לשיחה קיימת. נראה כי השיחה הקיימת טרם הקמת "הגיע זמן חינוך" אופיינה בשיח שלילי בעיקרו - שיח שאותו ניסו מובילי המהלך לשנות. מצד אחד, נראה שמובילי המהלך ניסו לפגוש את המורים היכן שהם - בפייסבוק, בקבוצות למורים ועוד. עם זאת, נראה שלא התקיים מחקר מעמיק לשם זיהוי השיח השורר ברשת, ולמציאת דרכים להתחבר לשיח חיובי במקומות אחרים. כך למשל, ייתכן שהמהלך היה יכול להתחבר לנושאי השיחה הבווערים בקרב קהל היעד דוגמת השיח בנוגע לשכר המורים, ולקדם שיח זה למקומות נוספים. בפועל מרבית השיח בקמפיין לא נע סביב סוגיה זו או סוגיות דומות ואקטואליות אחרות. ללא חיבור לסוגיות אקטואליות בווערות, התנועה מתקשה ליצור התלהבות בקרב ההמון שעסוק בעניינים הבווערים.

5. הפיכת ההצטרפות לקלה. ההצטרפות לעמוד הפייסבוק של "הגיע זמן חינוך" קלה ופשוטה. כמו כן, ההצטרפות לתפוצת הניוזלטר גם היא פשוטה. מכאן, נראה שהעמוד הגיע לתפוצה רחבה ביותר. עם זאת, קשה לומר האם כל מי שעשה "לייק" לעמוד הפייסבוק מחשיב את עצמו כחלק מתנועה כלשהי. בנוסף, לא נוצר "סרגל" הצטרפות. הצעד הראשון אמנם קל, אך הצעדים הבאים כבר הופכים לקשים ביותר - הצעד הבא הוא כתיבה במגזין. נוסף לכך, אין ממש קריאה לפעולה למעט קריאת המאמרים ושיתופם. אין ניסיון להפעיל את חברי הקהילה סביב מטרה נקודתית משותפת, אין יעד משותף אותו מנסים חברי הקהילה להשיג או כל מאפיין דומה אחר של תנועה חברתית.

6. עבודה בשיטת "קוד פתוח". מרבית הפעילות של "הגיע זמן חינוך" היא ריכוזית - עמוד הפייסבוק והמגזין מנוהלים על ידי קרן טראמפ, והיא זו שמתווה את האסטרטגיה למימוש החזון. הקרן ואנשיה הם שיזמו מהלכים נוספים דוגמת "מורים על הבר" ו"יום המורה". אמנם ניכרת מעורבות של מורים רבים בכתיבת התכנים, אך ישנה עורכת שמרכזת את הכתבות והתכנים, מחליטה מה ייכנס ומתי. להבדיל, ניתן לציין את פרויקט "יום המורה" שפועל בשיטת "קוד פתוח"

לחלוטין. הערכים שבליבת "יום המורה" ברורים מאוד, וכל בית ספר או יישוב פועל באופן עצמאי תחת המטרייה הזו. היזמה המקומית היא חלק בלתי נפרד ומבורך ב"יום המורה".

7. גמישות והקשבה. מובילי "הגיע זמן חינוך" פתחו את המהלך דרך אמצעי אחד - הפייסבוק. עם התקדמות המהלך, עברו למגזין אינטרנטי, ואף יצרו גרסה מודפסת שלו, במקביל לפיתוח מהלכים נוספים ולהנגשת התכנים שבמגזין בדרכים שונות. הנסיונות השונים מעידים על גמישות מסוימת, אך קשה לומר האם השינויים הללו נולדו מתוך צורך שעלה מהשטח. יש לציין גם את ההערכה החיצונית שנעשתה למהלך כולו. קרן טראמפ ביקשה הערכה שתבחן את האפקטיביות של המהלך ותציע אופנים שונים לשיפורו לאורך הדרך. עם זאת, ההערכה לא נעשתה על ידי גורמים מספיק חיצוניים וביקורתיים, כפי שנעשה למשל על ידי קרן Hewlett בקמפיין לקידום ה-OER.

8. עבודה בתנועת מלקחיים – גם Top Down וגם Bottom up. "הגיע זמן חינוך" עבד בעיקר בגישת Bottom up. הוא פנה להמונים וניסה לייצר תוכן שישנה את דעתם בנוגע למעמד המורה בישראל, וישפר את המקצועיות של המורים והמורות. עם זאת, חשוב להסתכל על המהלך בתוך ההקשר הרחב יותר של קרן טראמפ. במקביל לפעולת הקמפיין, קרן טראמפ השקיעה משאבים ומאמצים בכיוונים שהם במובהק Top down. כך למשל, היא העניקה מענקים לתכניות ממשלתיות לקידום מצוינות בחינוך, הקימה תכניות הכשרה להוראה, הניעה מהלך Collective impact עם כלל המגזרים במשק וקיימה קשר קרוב עם גורמי שלטון. באופן כולל, ניתן לראות עבודה במקביל בשני הכיוונים. ייתכן וגישה שמחברת בין שני הכיוונים הייתה יכולה להועיל לקרן. דוגמה לכך, יכולה הייתה להיות עידוד ותמיכה במורים החברים ב"הגיע זמן חינוך" (Bottom up) ללחוץ על גורמי הממשל להקצות משאבים לקידום איכות ההוראה.

9. חשיבה בינלאומית. ניכר כי מובילי "הגיע זמן חינוך" הסתכלו על הבעיה מנקודת מבט רחבה, ונעזרו בלימוד מודלים דומים מרחבי העולם, אך ביישום, המהלך פנה באופן בלעדי לקהל ישראלי. ייתכן ש"הגיע זמן חינוך" היה יכול להנות מהתעניינות בינלאומית. ישנם מורים ומורות, חוקרים וחוקרות ופעילים חינוכיים ברחבי העולם שיכולים להתחבר למטרות של "הגיע זמן חינוך". ייתכן והם אף היו נהנים מטקסטים שכתבו מורים ישראלי ואף היו תומכים בקידום הוראה קלינית ומצוינות חינוכית כחלק מתנועה חינוכית גלובלית. חיבור בינלאומי היה יכול לעזור למובילי המהלך ליזום פעולה ממוקדת לקידום המטרות של "הגיע זמן חינוך" ולסייע בהפעלת לחץ בכיוונים האלה על מקבלי החלטות המבינים את חשיבות איכות ההוראה בכל רחבי העולם.

10. יצירת קהילה. מובילי "הגיע זמן חינוך" השקיעו מחשבה רבה בדרך הנכונה ביותר לגרום למהלך לפרוץ את גבולות הפייסבוק ולהפוך לקהילה של ממש. הם פעלו בכדי להביא מורים לכתוב, השתתפו בכנסים הנוגעים לחינוך וניסו לייצר שיח בין מורים על שיטות הוראה מיטיבות. עם זאת, הנסיונות השונים לא היו ממושכים ולא מוסדו, כך שלא נוצר מהלך רחב או מפגשים קבועים שנדרשים לשם יצירת תנועה אמתית. על מנת להבין האם הצליחו מובילי המהלך ליצור קהילה, עליהם לקיים סקר בין המשתמשים ולשאול אותם האם הם מרגישים חלק מקהילה, בדומה למה שנעשה ב Avaaz בכל שנה, או במקומות אחרים.

סיכום

מסמך זה נוצר על מנת למצוא את ה"מתכון" לתמיכה אפקטיבית בתנועה חברתית, שיכולה להביא לשינויים אמיתיים. על מנת למצוא את המתכון המדובר, חקרנו את פעילותם של ארגונים שונים שהצליחו במשימה. חקרנו את חברת Purpose שמפעילה קמפיינים רבים, וביניהם "קמפיין סוריה" וקמפיין Bihar 100% שהגיעו לתוצאות מרשימות עם מאות אלפי תומכים ותומכות, ומיליוני דולרים שנאספו למען מטרת שונות. חקרנו את חברת Avaaz, את חברת Getup! ואת חברת Change.org שמצליחות לגייס אלפים לתמיכה במגוון קמפיינים, ולייצר לחץ בינלאומי בנקודות קריטיות לשינוי. חקרנו את חברת NationBuilder ואת חברת Liegey Muller Pons שהעמידו בהצלחה מועמדים רבים בקמפיינים פוליטיים והצליחו להביא אותם לניצחון באמצעות שימוש נבון באמצעים טכנולוגיים. חקרנו את קרן Hewlett שתמכה לאורך זמן בקמפיין לקידום חומרי לימוד פתוחים, והצליחה באופן סדור ואסטרטגי להרחיב את התופעה. חקרנו את "שני ללא בשר" ואת HeForShe שהצליחו לשכפל את עצמם באמצעות פתיחות למגוון דרכי מימוש שהגיעו מהשטח, ולשלב בין הרמה המקומית לרמה הממשלתית בקידום השינוי המיוחל.

מהמחקר שנעשה, עלו עשר המלצות לקיום קמפיין מוצלח:

1. מקצוענות
2. מדידה
3. עריכת ניסויים
4. הצטרפות לשיחה קיימת
5. הפיכת ההצטרפות לקלה
6. עבודה בשיטת "קוד פתוח"
7. גמישות והקשבה
8. עבודה בתנועת מלקחיים - גם Top Down וגם Bottom up
9. חשיבה בינלאומית
10. יצירת קהילה

לבסוף, בחנו את מהלך "הגיע זמן חינוך" של קרן טראמפ שבוצע בישראל, על פי אמות המידה הללו. נראה כי חלק מהמסקנות האלו יושמו בקמפיין, אך ניתן היה למנף את הקמפיין אף יותר באימוץ חלק נוסף של המסקנות.

לסיכום המסמך, נראה כי כל תנועה חברתית וכל קמפיין הנם שונים בתכלית, אך היות וישנם גופים שמצליחים לייצר קמפיינים מוצלחים באופן עקבי, כדאי לאמץ את הפעולות והגישות שמובילים אותם על מנת לייצר תנועה חברתית מוצלחת שתסחוף אחריה את ההמונים ותביא לשינוי המיוחל בחברה.

- Amesley, K. S. (2016, June 23). What are social movements? Retrieved April 28, 2018, from <https://www.quora.com/What-are-social-movements>
- Atkins, D. E., Brown, J. S., & Hammond, A. L. (2007). A Review of the Open Educational Resources (OER) Movement: Achievements, Challenges, and New Opportunities (Rep.). CA.
- Avaaz. (2018, February 12). The secret attack on the Amazon. Retrieved April 20, 2018, from https://secure.avaaz.org/campaign/en/colombiaamazon_loc/?slideshow
- Avaaz. (2010, January 10). About Us. Retrieved April 18, 2018, from <https://web.archive.org/web/20080110084550/http://www.avaaz.org/en/about.php>
- Bliss, T. J., & Smith, M. (2017). A Brief History of Open Educational Resources. In R. Jhangiani & R. Biswas-Diener (Authors), *Open: The philosophy and practices that are revolutionizing education and science*(pp. 9-27). London: Ubiquity Press. doi:<https://doi.org/10.5334/bbc.b>. License: CC-BY 4.0
- Blumenthal, M. (2016, October 16). Inside the Shadowy PR Firm That's Lobbying for Regime Change in Syria. Retrieved April 11, 2018, from <https://www.alternet.org/world/inside-shadowy-pr-firm-thats-driving-western-opinion-towards-regime-change-syria>
- Bonnaffé, H. (2017, June 12). Liegey Muller Pons: The French startup that is helping politicians in Europe go knocking on the right door. Retrieved April 23, 2018, from <https://www.ovh.co.uk/news/articles/a2483.liegey-muller-pons-the-french-startup-that-is-helping-politicians-in-europe-go-knocking-on-the-right-door>
- Boswell, J. (2016, February 6). Astroturfing for regime change: Frontline in the (newest) war on the antiwar movement. Retrieved April 17, 2018, from <https://wallofcontroversy.wordpress.com/tag/the-syria-campaign/>
- CEED. (2017, May 23). New renewable energy policy makes Bihar energy sufficient by 2022. Retrieved April 14, 2018, from <http://ceedindia.org/new-renewable-energy-policy-makes-bihar-energy-sufficient-by-2022/>
- Christiansen, J. (2009). Four Stages of Social Movements. EBSCO Research Starters, social movements & collective behavior. Retrieved April 28, 2018, from <https://www.ebscohost.com/uploads/imported/thisTopic-dbTopic-1248.pdf>.
- Climber. (2014, January 28). Job Detail for Social Media Intern, Syrian Voices Movement. Retrieved April 17, 2018, from <http://jobs.climber.com/jobs/Media-Communication/New-York-NY-10176/Social-Media-Intern-Syrian-Voices-Movement/55687863>
- CNN. (2018, April 14). Syrian Civil War Fast Facts. Retrieved April 17, 2018, from <https://edition.cnn.com/2013/08/27/world/meast/syria-civil-war-fast-facts/index.html>
- Della Porta, D., & Mattoni, A. (1999). *Social movements*. John Wiley & Sons, Inc..
- Edri, S. (2018, January 17). Adding a dabbing emoji to Facebook & WhatsApp! Retrieved April 21, 2018, from <https://www.change.org/p/facebook-adding-a-dabbing-emoji-to-facebook-whatsapp>
- Embury-Dennis, T. (2017, October 05). Nobel Peace Prize nominees: Pope Francis, White Helmets and Iran nuclear deal negotiators among favourites. Retrieved April 17, 2018, from <https://www.independent.co.uk/news/world/nobel-peace-prize-nominees-list-pope-francis-white-helmets-iran-deal-trump-a7985126.html>
- Ferguson, K. (2007). Organizing the Ghetto. *Journal of Urban History*, 34(1), 67-100. doi:10.1177/0096144207306912
- Ford Foundation. (2016, September 28). A Legacy of Social Justice. Retrieved April 20, 2018, from <https://www.fordfoundation.org/about-us/a-legacy-of-social-justice/>
- Geron, T. (2012, October 18). The Business Behind Change.org's Activist Petitions. Retrieved April 21, 2018, from <https://www.forbes.com/sites/tomiogeron/2012/10/17/activism-for-profit-change-org-makes-an-impact-and-makes-money/#116d5a6e7ffa>

GetUp! (2018, February 9). About. Retrieved April 21, 2018, from <https://www.getup.org.au/about>

Ghouta: Actions Not Words. (2018, February 26). Retrieved April 17, 2018, from <https://act.thesyriacampaign.org/letter/save-ghouta/>

Gilliam, J. (Writer). (2011, June 9). The Internet is My Religion[Video file]. Retrieved April 15, 2018, from <https://www.youtube.com/watch?v=-4WKle-GQwk>

Goldin, C., & Katz, L. F. (2008). The Race between education and technology. Cambridge (Massachusetts): Belknap Press of Harvard University Press.

Heimans, J. (2014, June). What new power looks like. Speech presented at TedSalon, Berlin, Germany. Retrieved April 11, 2018, from https://www.ted.com/talks/jeremy_heimans_what_new_power_looks_like#t-896290

Heimans, J., & Timms, H. (2014). Understanding "New Power". Harvard Business Review,92(12), 48-56.

Hope is Here: Purpose Launches Your Personal Political Advisor. (2017, October 11). Retrieved April 17, 2018, from <https://www.purpose.com/hope-is-here-purpose-launches-your-personal-political-advisor/>

Houghton, V. (n.d.). Social Movement Stages: Emergence, Coalescence, Bureaucratization & Decline Chapter 13 / Lesson 12 Transcript. Retrieved April 28, 2018, from <https://study.com/academy/lesson/social-movement-stages-emergence-coalescence-bureaucratization-decline.html>

Jindia, S. (2017). Killing the truth. Retrieved April 17, 2018, from <http://thesyriacampaign.org/wp-content/uploads/2017/12/KillingtheTruth.pdf>

Jones, B. (2016, December 21). Meet NationBuilder, the mercenary software that powered Trump and Brexit. Retrieved April 22, 2018, from <https://www.digitaltrends.com/web/the-political-software-used-by-trump-and-the-brexite-campaign/>

Kanani, R. (2013, August 31). Jeremy Heimans of Purpose.com on Mobilizing Millions for Change. Retrieved April 11, 2018, from <https://www.forbes.com/sites/rahimkanani/2011/12/13/jeremy-heimans-of-purpose-com-on-mobilizing-millions-for-change/#a38be17d8bf0>

Killing The Truth. (2017). Retrieved April 02, 2018, from <https://diary.thesyriacampaign.org/killing-the-truth/>

Kulkarni, P. (2011, April 06). Support Hazare? Give a missed callOR,6.6L missed calls recorded to support Hazare - Times of India. Retrieved April 14, 2018, from <https://timesofindia.indiatimes.com/city/pune/Support-Hazare-Give-a-missed-callOR6-6L-missed-calls-recorded-to-support-Hazare/articleshow/7887304.cms>

Lashinsky, A. (2013, March 15). How Change.org taps into the crowd. Retrieved April 03, 2018, from <http://fortune.com/2013/05/15/how-change-org-taps-into-the-crowd/>

Liegey Muller Pons. (2017). Retrieved April 2, 2018, from <https://www.liegeymullerpons.fr/en/>

Malsin, J. (2016, October 07). White Helmets of Syria Miss Out on Nobel Peace Prize. Retrieved April 17, 2018, from <http://time.com/4522709/white-helmets-syria-nobel-peace-prize/>

Marshall, A. G. (2010, November 30). The American Oligarchy, Civil Rights and the Murder of Martin Luther King The 'Foundations' of Social Control. Retrieved April 2, 2018, from <https://www.globalresearch.ca/the-american-oligarchy-civil-rights-and-the-murder-of-martin-luther-king/22168>

McLaughlin, A. (2018, April 06). Announcing the second wave of Higher Ground Labs investments. Retrieved May 5, 2018, from <https://medium.com/higher-ground-labs/announcing-the-second-wave-of-higher-ground-labs-investments-d6151206c4ff>

MFM (Producer). (2017, November 2). 'One Day a Week' feat. the McCartney family, Woody Harrelson and Emma Stone[Video file]. Retrieved April 23, 2018, from <https://www.youtube.com/watch?v=uIVFWJqXNg0>

Morningstar, C. (2017, September 17). SYRIA: Avaaz, Purpose & the Art of Selling Hate for Empire. Retrieved April 17, 2018, from <http://www.wrongkindofgreen.org/2014/09/17/syria-avaaz-purpose-the-art-of-selling-hate-for-empire/>

Movements. (2016). Retrieved April 02, 2018, from <http://guide.change.org/movements/>

- Mui, Y. Q. (2011, November 01). Bank of America backs off debit card fee after consumer backlash. Retrieved April 21, 2018, from https://www.washingtonpost.com/business/economy/bank-of-america-drops-debit-card-fee/2011/11/01/gIQAADVugcM_story.html?noredirect=on&utm_term=.566593275394
- NationBuilder. (2011, August 19). About NationBuilder. Retrieved April 22, 2018, from <https://nationbuilder.com/about>
- NationBuilder. (2016, November 10). Mobile apps. Retrieved April 22, 2018, from <https://nationbuilder.com/apps>
- NationBuilder. (2018). NationBuilder year in review, 2017[Press release]. Retrieved April 23, 2018, from http://nbuild.s3.amazonaws.com/pdfs/NationBuilder-Year_in_Review-2017.pdf
- Nyamayaro, E. (2016). How to Create a Social Movement. Speech presented at NASA Ames 2016 Summer Series in NASA ames research center, Mountain View, CA.
- O'Brien, C. (2017a, July 14). How NationBuilder's platform steered Macron's En Marche, Trump, and Brexit campaigns to victory. Retrieved April 2, 2018, from <https://venturebeat.com/2017/07/14/how-nationbuilder-helped-emmanuel-macron-secure-a-landslide-in-frances-legislative-elections/>
- O'Brien, C. (2017b, January 8). Meet the presidential candidate who's using the internet to reinvent French politics. Retrieved April 2, 2018, from <https://venturebeat.com/2017/01/08/meet-the-french-presidential-candidate-whos-using-the-internet-to-reinvent-politics/>
- Peña-López, I. (2007). Giving Knowledge for Free: The Emergence of Open Educational Resources(Publication). Paris, France: OECD.
- Purpose. (2018, January 25). Articulating Theory of Change for Impact. Retrieved April 15, 2018, from <https://www.purpose.com/articulating-theory-of-change-for-impact/>
- Purpose. (2017a). Case studies: 100% Bihar. Retrieved April 14, 2018, from https://www.purpose.com/case_studies/100-bihar/
- Purpose. (2017b). Case studies: See now. Retrieved April 17, 2018, from https://www.purpose.com/case_studies/see-now/
- Purpose. (2014). About. Retrieved April 14, 2018, from <https://www.purpose.com/about/>
- Righter, A., MSPH RD. (2010, October 12). Meatless Monday: The Science Behind the Campaign. Lecture presented at CEU Webinar in Johns Hopkins Center for a Livable Future, Baltimore.
- Save Ghouta: Urgent phone-in to Russian embassies. (2018, February 20). Retrieved April 17, 2018, from <https://diary.thesyriacampaign.org/save-ghouta-urgent-phone-russian-embassies/>
- Shear, L., Means, B., and Lundh, P. (2015). Research on Open: OER Research Hub Review and Futures for Research on OER. Menlo Park, CA: SRI International.
- Shunk, L. (2016, May 22). How Mario Batali was won: The rhetoric behind Meatless Monday. Retrieved April 04, 2018, from <http://www.westword.com/restaurants/how-mario-batali-was-won-the-rhetoric-behind-meatless-monday-5763818>
- Sigurðardóttir, H. (2017). There is only one colour that truly matters-Global identification and consciousness in Avaaz discourse on global activism.
- Smith, M. (2013). Ruminations on research on open educational resources. William and Flora Hewlett Foundation.
- Smith, M. S., & Casserly, C. M. (2006). The promise of open educational resources. Change: The Magazine of higher learning, 38(5), 8-17.
- Sombetzki, P. (2017, July 12). Online Petition-Signing: Tool of 'Slacktivism' or actually Change bringing? Retrieved April 20, 2018, from http://www.academia.edu/15819715/Online_Petition-Signing_Tool_of_Slacktivism_or_actually_Change_bringing
- Stack, L. (2016, September 14). After Years of War, Celebrities Find a Syrian Group to Back. Retrieved April 17, 2018, from <https://www.nytimes.com/2016/09/15/world/middleeast/white-helmets-nobel.html>
- Sterling, R. (2015, April 9). Seven Steps of Highly Effective Manipulators. Retrieved April 17, 2018, from <https://dissidentvoice.org/2015/04/seven-steps-of-highly-effective-manipulators/>

Support the White Helmets. (2014). Retrieved April 2, 2018, from <https://www.whitehelmets.org/en>

The Economist. (2010, September 2). A town crier in the global village. Retrieved April 18, 2018, from https://www.economist.com/node/16943875?story_id=16943875

The Monday Campaigns, Inc. (n.d.). Meatless Monday for the media. Tools and Resources for Media [Brochure]. Author.

United Nations, Security Council. (2018, February 24). Security Council Demands 30-day Cessation of Hostilities in Syria to Enable Humanitarian Aid Delivery, Unanimously Adopting Resolution 2401 [Press release]. Retrieved April 17, 2018, from <https://www.un.org/press/en/2018/sc13221.doc.htm>

United Nations, & Watson, E. (2014, September 22). Emma Watson at the HeForShe Campaign 2014 - Official UN Video. Retrieved April 25, 2018, from <https://www.youtube.com/watch?v=gkjW9PZBRfk>

We are the Families for Freedom. (2017). Retrieved April 02, 2018, from <https://syrianfamilies.org/en/>

קֶרֶן טְרַאמֵפּ. (29 בדצמבר, 2011). רקע. נדלה בתאריך 30 לאפריל 2018 מ <http://www.trump.org.il/about>

שמש, א., ואלכסנדר, מ. (2016). "הגיע זמן חינוך" - תיעוד. מודיעין: קרן טראמפ.