

אינטרנט לשינוי חברתי: כלי לתכנון אסטרטגי לפעילות ארגונית באינטרנט

תמי רובל-ליפשיץ¹ ומעין אלכסנדר², שתיל³, 2010

בשנים האחרונות השימוש באינטרנט הפך לאסטרטגיה מובילה של עשייה לשינוי חברתי בארץ ובעולם. המרחב האינטרנטי פתח בפני פעילים חברתיים אפשרויות חדשות להפצת מידע, העלאת סוגיות לשיח ציבורי וגיוס תמיכה. קשה לדמיין היום מאבק ללא אתר או בלוג שירכז את המידע הרלוונטי, אפשרות לקבל מידע ועדכונים במייל והזמנה לחתימה על עצומה או הצטרפות לקבוצה ברשת חברתית. העברת מידע באינטרנט מאפשרת להגיע לאנשים רבים גם ללא תמיכת מערכות התקשורת הממוסדות: מאמר דעה משפיע יכול להתפרסם בבלוג פופולארי או באתר חדשות אלטרנטיבי; סרטון וידאו או אנימציה יכול להתפרסם ביוטיוב ולהגיע לעשרות אלפי אנשים דרך הדואר האלקטרוני. יתרון נוסף של העשייה באינטרנט הוא האפשרות לפרסם ולהפיץ מידע רב ומגוון ללא תשלום. עקב כך, המשאבים העיקריים שנדרשים לפעילות משמעותית באינטרנט הם זמן, ידע ויצירתיות.

לעיתים קרובות, עבודה לשינוי חברתי באינטרנט כרוכה לא רק בהבנה טכנולוגית של אפשרויות הפעולה בזירה, אלא גם בהבנייה של תהליכים ארגוניים שיתמכו בעשייה לאורך זמן. הבנייה של תהליכי העבודה יכולה לסייע לנצל את הפוטנציאל העצום לשינוי חברתי הטמון באינטרנט. במאמר זה **נתייחס לתהליך התכנון המקדים המאפשר להגדיר מראש לאילו קהלי יעד ברצוננו להגיע, איזה סוג של אתר יעניין אותם, ומה היינו רוצים שיעשו בעקבות הביקור באתר**. המאמר נשען על תובנות וכלים מעשיים מעבודתנו כיועצות לארגונים לשינוי חברתי בשתיל.

תכנון אסטרטגי לפעולה באינטרנט

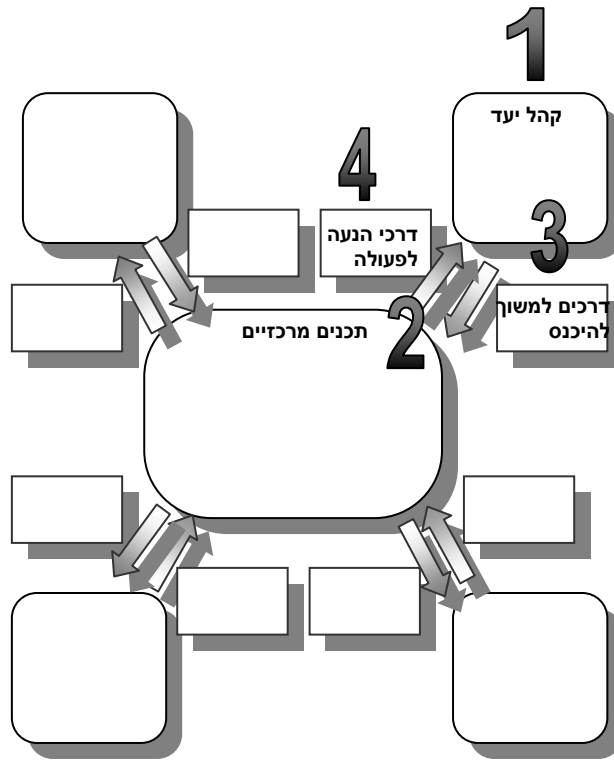
לפני ש"מסתערים" על האינטרנט וקופצים לתוך אוטוסטרדת המידע הסואנת, כדאי לקיים תכנון אסטרטגי של הפעילות שלנו. תפקיד התכנון האסטרטגי הוא להגדיר מעין "מודל לוגי" של העשייה באינטרנט. להערכתנו, מודל לוגי מוצלח יושב על המפגש בין מטרות וצרכים של הארגון לבין הצרכים ותחומי העניין של קהלי היעד המרכזיים שלו. מודל לוגי מהווה "עמוד שדרה" לפעילות של הארגון באינטרנט, עוזר לתקשר את הפעילות האינטרנטית לתוך הארגון והחוצה-לשותפים פוטנציאליים ואנשי מקצוע טכנולוגיים. הרבה פעמים פעילים חברתיים מקדישים זמן רב להיבטים הטכנולוגיים או מתייחסים אליהם כאל מכשול בדרך לפעילות באינטרנט. המודל הלוגי שאנחנו מציעות כאן מתייחס יותר לתוכן ולמהות הדברים.

התכנון האסטרטגי של פעילות באינטרנט כולל התייחסות לארבע שאלות מפתח:

- מי קהל היעד אליו אנחנו פונים? למי האתר / קמפיין / בלוג / כלי אחר מיועד?
- אילו תכנים יעניינו (ימשכו) את קהלי היעד שלנו?
- איך הקהל שלנו יגיע לאתר? מה יביא את הגולשים הרלוונטיים אל האתר שלנו?
- מה אנחנו רוצים שהגולשים באתר יעשו בעקבות הביקור בו, ואיך זה ממנף את העשייה שלנו לשינוי חברתי?

כדי לארגן ולהציג את המידע שנאסף בתהליך, ניתן להיעזר בכלי הבא. נתחיל מאפיון של קהלי היעד המרכזיים אליהם אנו רוצים לפנות. לאחר מכן, נתכנן את התכנים בעיקריים של הפעילות האינטרנטית שלנו. נמשיך בתכנון הדרכים למשוך את קהלי היעד לאתר/בלוג שלנו ואחריהן נתכנן את הערוצים להניע את הגולשים לפעולה למען שינוי חברתי. ב**נספח** תוכלו למצוא תבנית של המודל הלוגי שיכולה ללוות את התהליך.

¹ תמי רובל-ליפשיץ היא יועצת ארגונית בשתיל ותלמידה לדוקטורט בביה"ס למנהל עסקים באוניברסיטה העברית.
² מעין אלכסנדר היא יועצת אינטרנט וטכנולוגיות בשתיל ומנהלת אתר האינטרנט של שתיל. maayana@shatil.nif.org.il
³ שתיל הוא ארגון המספק שירותי ייעוץ והדרכה לקידום שינוי חברתי בישראל, מיסודה של החדשה לישראל <http://shatil.org.il>



טכניקת הפרסונות: הגדרה והבנה של קהלי היעד שלנו

האינטרנט נגיש לקהלים רחבים, והנטייה הבסיסית עשויה להיות פנייה ל"ציבור הרחב". גישה זו עלולה להוביל בקלות למצב של "תפסת מרובה לא תפסת": אנו מאמינות שכדי שהאוכלוסיות שהארגון מעוניין להגיע אליהן יבחרו להיכנס לאתר המרכזי ולחזור אליו, נדרשת התאמה של מבנה האתר ותכניו לצרכים, להרגלים ולתחומי העניין שלהן. בנוסף, חשיבה על קהלי היעד יכולה לקדם גם חשיבה עלינו ועל המטרות שלנו ביחס לכל אחד מקהלים אלו.

הכלי שפיתחנו מבוסס על [טכניקת הפרסונות](#). לפי טכניקה זו, החשיבה מתחילה בתיאור של 3-4 דמויות, כאשר כל דמות מייצגת קהל יעד מרכזי ששואפים להגיע אליו. כל דמות מתוארת במידע כללי כגון שמה, עיסוקה, מקום מגוריה, תחביביה, וכן במידע הקשור להרגלי השימוש באינטרנט וכלים טכנולוגיים, כגון: אופן השימוש שלה באינטרנט, איך הגיעה לאתר שלנו, איזה סוג של מידע יעניין אותה בתוך האתר, ומה יחזיר אותה לגלוש בו שוב. לבסוף, מגדירים מה אנחנו היינו רוצים שהיא תעשה באתר ובעקבות הביקור בו. פעילויות כאלה יכולות להיות באינטרנט או בעולם שבחוץ.

לאחר האפיון של 3-4 פרסונות, יש בידינו מידע רב על סוג התכנים שכדאי שיהיו באתר שלנו, על דרכי הגעה שונות לאתר, ועל דרכי הפעולה שהיינו רוצים לעודד. מידע זה ישמש בסיס לבניית המודל הלוגי שלנו. בתבנית המודל נמפה את הפרסונות: שם ומאפיינים מרכזיים. הוספת תמונה עוזרת מאוד להמחיש את הדמות. המאפיינים של איך הגיעה לאתר שלנו, אילו תכנים יעניינו אותה, ומה תעשה בעקבות הביקור בו ישמשו אותנו בהמשך התהליך.

מרכז הכובד: יצירת עוגן לפעילות בסביבה רשתית

האינטרנט היא רשת והפעילות בה רשתית- יש חשיבות רבה לקישוריות ולשיתוף רשתי במידע. הנוכחות שלנו באינטרנט היא לא רק באתר שאנחנו בונים אלא גם ברשתות חברתיות, בלוגים, פורומים, אתרי שיתוף תוכן ואתרים של ארגונים אחרים (כשלוחות פנימה או כפעילות בפני עצמה). פעילות רשתית תגדיל את הנראות והחשיפה שלנו, ותאפשר להשתמש בתכונות (features) שלא נוכל לאפשר באתר שלנו מסיבות של תשתיות טכנולוגיות או מדיניות ארגונית. למשל, יכול להיות שיהיה קל יותר לאפשר תגובות ושיחה עם קהלי יעד ברשתות חברתיות ולא באתר הרשמי של הארגון. יש להקדיש מחשבה מוקדמת ליצירת "מרכז הכובד" של הפעילות באינטרנט. לעיתים קרובות "מרכז הכובד" הוא אתר של הארגון או המאבק בו ירוכז המידע העיקרי ואליו מפנים את הגולשים.

לאתר זה חשיבות רבה שכן הוא משמש כמעין "כרטיס ביקור" של הארגון או המאבק, וחשוף לאינספור גולשים פוטנציאליים. המטרה היא, אם כן, ליצור ישות יציבה שניתן לעמוד מאחוריה לאורך זמן, ואשר משקפת את

אינטרנט לשינוי חברתי: כלי לתכנון אסטרטגי לפעילות ארגונית באינטרנט, עמוד 2 מתוך 5

מסמך זה מתפרסם ברישיון ייחוס-שימוש לא מסחרי-שיתוף זהה 2.5 ישראל של Creative Commons

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/il>

ערכי הארגון ומשרתת את אסטרטגיה הכללית שלו. לעיתים אתר לא יספק מענה מתאים ומרכז הכובד יהיה אחר. נשאף לעצב את מרכז הכובד כך שיהיה נגיש ושימושי לקהלי היעד שלנו. למשל: אם המטרה המרכזית שלנו היא לאפשר לחברים בקהילה מקצועית להכיר זה את זה ולדון בסוגיות אקטואליות, מתאים יותר שמרכז הכובד יהיה פורום או קבוצת דיון מבוססת דואר אלקטרוני; אם אנו עובדים מול קהל יעד של א/נשים שלא גולשים הרבה באינטרנט אך משתמשים הרבה בדוא"ל, אולי מתאים שמרכז הכובד של הפעילות ינותב לדוא"ל למשל ע"י ניזולטר המופץ באופן קבוע.

חשוב לבחור בפתרון הטכנולוגי אחרי בחינת האופן בו עשייה האינטרנטית תשרת את כלל העשייה הארגונית. בתהליך כזה של חשיבה אסטרטגית ניתן לנסח יחד עם מקבלי ההחלטות המרכזיים בארגון תשובות לשאלות כגון: איך נכון לנו להציג אותנו ואת הפעילות שלנו? לאיזה מידע חשוב לנו לתת ביטוי ולמה? איך הפעילות באינטרנט ממנפת את הפעילות של הארגון / הקמפיין בזירות אחרות? לאילו קהלי יעד אנחנו רוצים להגיע, ולמה? מי אחראי לעדכון האתר ובאיזו תדירות?

מרכיב חשוב נוסף של הפעילות באינטרנט הוא שמירה על מרכז כובד "חי" – מקום שגולשים נכנסים אליו, משוטטים בו וחוזרים אליו. אם לא יהיה תוכן מתחדש, הגולשים לא יחזרו לאתר, והוא לא ישקף את העשייה המתחדשת בארגון / בקמפיין. להתעדכנות האתר יש גם חשיבות בדירוג האתר במנועי חיפוש. אתר מתעדכן ודינמי, שיש בו תוכן רב לרוב לדירוג גבוה יותר בתוצאות חיפוש. נרשום בתבנית המודל את עיקרי התוכן שבמרכז הכובד, ונעבור לשלב הבא.

שלוחות פנימה: משיכת קהלי היעד אלינו

לעיתים קרובות ארגונים לשינוי חברתי מעלים אתר מצוין ומושקע לאינטרנט, אך לא משקיעים משאבי זמן ואנרגיה בעדכון שוטף ובחיבור שלו לגורמים אחרים ברשת שיגבירו את החשיפה אליו. הדבר דומה למישהו המשקיע בהפקת כרטיס ביקור מוצלח, מגיע לכנס מקצועי רלוונטי – אך לא יוצר אינטראקציות שמאפשרות לו לחלק את כרטיס הביקור לא/נשים רלוונטיים. כדי שא/נשים יחשפו למידע באתר ויחזרו אליו יש צורך בבניית ממשקים לאינטראקציות משמעותיות, ברשת ומחוצה לה.

ממשקים אלו הם שלוחות של מרכז הכובד שלנו, שמטרתן למשוך את הגולשים פנימה, להגיע לאתר ולהיחשף למידע על הארגון או הקמפיין. שלוחות כאלה יכולות להיות למשל: תגובה לכתבה בבלוג או אתר חדשות, סרטון ביוטיוב, דיון בפורום, קבוצה ברשת חברתית, ועוד. מחקרים ונתונים סטטיסטיים מראים שרוב תנועת הגולשים באינטרנט כיום מונעת מתוצאות במנועי חיפוש. כדי שיגיעו אלינו חשוב לברר ולבדוק: באילו מילות חיפוש ישתמשו אנשים שיחפשו אותנו? עבור אילו מילות חיפוש שאנשים מחפשים אנחנו רוצים שיגיעו אלינו? יש להשתמש במונחים האלה בתכנים אותם אנחנו מפרסמים במרכז הכובד שלנו.

ההפניה יכולה להיות מחוץ לאינטרנט. למשל בפנייה בדוא"ל, בפרסומים מודפסים או בעל פה. ההפניה יכולה גם להיות מנוכחיות באתרי אינטרנט אחרים כמו פורטלים של תוכן, אתרי מדיה חברתית ורשתות חברתיות. בהפניות החיצוניות ("שלוחות פנימה") יהיה לרוב מידע תמציתי ומזמין וההפניה משמשת להרחבה בנושאים המופיעים ב"מרכז הכובד" (בדרך כלל האתר), מידע המתאר "מי אנחנו", ואשר כולל תיאור של הסוגיות העיקריות בהן עוסק הארגון או המאבק, אופני הפעולה המרכזיים, חברי הצוות ודרכים ליצירת קשר, תרומה והשתתפות וכן מידע עדכני – חדשות על פעילות ואירועים בפירוט מורחב.

השלוחות פנימה ומבנה מרכז הכובד שלנו מאפשרים חשיפה הדרגתית של מידע. פעמים רבות ארגונים לשינוי חברתי עוסקים בנושאים שהציבור הרחב לא רוצה להכיר בפירוט. אפשר להציג בשלוחות פנימה מידע מושך ומעניין, ולהרחיב בפרטים רבים יותר בתוך מרכז הכובד. לקהלי יעד שונים אולי יתאימו שלוחות פנימה שונות. בתבנית המודל נרשום לכל פרסונה את השלוחות פנימה הרלוונטיות לה.

שלוחות החוצה: הנעת קהלי היעד שלנו לפעולה

חשוב לזכור שמטרתה המרכזית של הפעילות באינטרנט בארגונים לשינוי חברתי היא תמיכה בקמפיין או בפעילות הארגון. לכן, אנו בדרך כלל שואפים שבעקבות הביקור באתר א/נשים יפעלו כדי לתמוך בארגון / בקמפיין. שלוחות המפנות "החוצה" משמען הנעה של הגולשים לפעולה התומכת בארגון או במאבק. פעולה כזאת יכולה להיות באינטרנט, למשל: חתימה על עצומה, הצטרפות כחברים / תומכים, שליחת מכתב למקבלי החלטות או כתיבת מאמר דעה, או מחוץ לאינטרנט למשל: השתתפות בהפגנה, כנס או השתלמות, תרומה כספית, החרמת מוצרים / שירותים, הזמנת שלט, סטיקר או חולצה המביעים תמיכה במאבק ועוד. חשוב להבחין בין פעולות חד פעמיות ופעולות מתמשכות. לרוב נשאף לפעולות מתמשכות שמשמעותן קשר עמוק יותר לארגון ולעשייה. כדאי גם לאפשר פעולות חד פעמיות, ואולי בעתיד יבנה קשר עמוק יותר לארגון.

אינטרנט לשינוי חברתי: כלי לתכנון אסטרטגי לפעילות ארגונית באינטרנט, עמוד 3 מתוך 5

מסמך זה מתפרסם ברישיון ייחוס-שימוש לא מסחרי-שיתוף זהה 2.5 ישראל של Creative Commons

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/il>

ה"שלוחות" מכילות מידע בעל אופי משתנה, שכן מטרתו לקשר את האתר שלנו להתרחשות רלוונטית ועדכנית. השלוחות החוצה יכולות לשמש להעמקת הקשר עם קהלי יעד מסוימים או להרחבת הפעילות למעגלים של קהלי יעד חדשים.

המודל הלוגי: ניסוח עמוד שדרה ארגוני לפעילות לשינוי חברתי באינטרנט

נתבונן בתבנית המודל שמילאנו. על בסיס המודל הלוגי שבנינו ניתן לכתוב **מסמך אפיון** שיגדיר את הצרכים והצפיות שלנו מהאתר וסקיצה שמדמה את האתר: עץ הדפים, התפריטים, מבנה דף הבית, וכולי. תיאור זה אינו תלוי בטכנולוגיה מסוימת אלא משקף את הרציונל האסטרטגי של הארגון. מסמך האפיון ישמש אותנו בפנייה לספקי שירותים טכנולוגיים מקצועיים ויעזור לנו להדגים ולהסביר להם מה אנחנו רוצים. המודל הלוגי יכול גם לשמש כלי עבודה פנים ארגוני ולשמש בסיס לדיונים וקבלת החלטות לגבי הפעילות האינטרנטית שלנו.

ארגונים פועלים תמיד בתנאים של משאבים מוגבלים. המודל הלוגי יכול לסייע בהערכת עלויות של אפשרויות פעולה שונות, תעדוף ובחירה ביניהן במידת הצורך. כמעט כל פעולה שנרצה, ניתן לממש ביותר מאשר טכנולוגיה אחת. לכן, התעדוף לא יהיה בין טכנולוגיות אלא בין מטרות ארגוניות ואסטרטגיות מול קהלי יעד שונים.

על בסיס המודל הלוגי אפשר גם להתחיל להכין את התכנים לאתר: דפים קבועים, פריטי חדשות, תמונות, סרטונים. בסופו של דבר, כמו שאמר ביל גייטס, התוכן הוא המלך – והוא הרכיב הכי חשוב באתר. חשוב לזכור שכתובה לאינטרנט שונה מכתובה לקריאה מדרך מודפס. לאנשים יש פחות סבלנות לקרוא מול המסך, הם מחפשים לינקים ללחוץ עליהם, מצפים לפעולה. רשת האינטרנט מלאה מדריכים לכתובה לאינטרנט. רובם חוזרים על כמה כללים בסיסיים: כתבו קצר ובהיר, כתבו ממוקד, השתמשו בקישורים, השתמשו בכותרות משנה וחלוקה לפסקאות קצרות. כשהפרסונות מול עינינו, יהיה קל יותר לכתוב כתיבה ישירה ומניעה לפעולה.

לסיכום, מודל לוגי הנבנה דרך תהליך של חשיבה אסטרטגית מאפשר לנו לבנות "עמוד שדרה" ארגוני לעשייה באינטרנט. הדבר חשוב במיוחד בסביבה רשתית, רחבה ומשתנה, בה אפשר בקלות "ללכת לאיבוד" ולהתפתות אחרי טכנולוגיות, אופנות, וגחמות. מודל לוגי טוב מאפשר לנו לבחון לאילו ערוצי פעולה יש סיכוי טוב יותר להניב תוצאות טובות, ולהתמקד במה שאנחנו באמת רוצים לעשות: שינוי חברתי (גם) בעזרת האינטרנט.

נספח: תבנית המודל הלוגי לתכנון אסטרטגי לפעילות ארגונית באינטרנט

