

# תודעה ומדידה במגזר ההשפעה האזרחי

---

## אבירם הלוי<sup>1</sup>

בשנים האחרונות אני מעורב בחברה פרטית העוסקת בפרויקטים שתכליתם השפעה על קהלים גדולים – עשרות מיליוני אנשים – במטרה לשנות את הסנטימנט הכולל ברשת, קרי את מכלול האמונות והרגשות בה. המדיום שאנו עוסקים בו כולל רשתות חברתיות בפרט והעולם הדיגיטלי בכלל, ולמעשה כל מקום שקיימת בו קבוצה של אנשים שניתן להגיע אליהם בצורה אתית וחוקית. אנחנו יודעים לאתר ולזהות ברשתות החברתיות אלפי מיקרו־משפיענים עבור נושא נתון, ואלה משמשים עבורנו להעברת מסרים של הלקוח ליעדיהם.

ייאמר במפורש, כי כל שנכתב במאמר זה מבוסס על עבודה שאינה מפירה את הסכמי המשתמש השונים של הרשתות החברתיות, איננה עוברת על חוקי מדינה כלשהם, ובעיקר לא חוצה גבולות אתיים ומצפוניים שעלולים להדיר שינה מהמעורבים בפרויקטים כאלה, החל מהלקוחות וכלה בעובדי החברה ומנהליה.

נדירים הלקוחות שיודעים מה הם רוצים מעבר לכותרת, למשל "המאבק ב-BDS". לא כולם יודעים להבחין בין הכותרת ובין ההיבט האופרטיבי של המשימה והיעדים. הצעד הראשון הוא תרגום היעד הכללי למשימה קונקרטית. לאחר מכן יש להגדיר את קהל היעד, וכנגזרת מכך – את השפות ואת התרבויות שאיתן אנחנו צריכים להתמודד. השאלה הבאה של הלקוח תהיה תמיד: "איך אתם מגדירים הצלחה וכיצד מודדים את ההשפעה?". זאת, בשעה שהלקוח הוא זה שצריך להגדיר מה בעיניו ייחשב להצלחה. הדבר כלל אינו טריוויאלי, והמאמר מתמקד בדיוק בסוגיה זו.

לא קל להגדיר את מדדי הצלחה בעולמות "הרכים", אליהם שייכים פרויקטים של השפעה, בוודאי לא בראשית הדרך. אנו עושים זאת באמצעות תהליך מחקרי, שראשיתו בהגדרת השיח הרלוונטי לנושא ברשת, והמשכו גזירת נושאי העניין מתוך

---

1 סא"ל (מיל') אבירם הלוי שירת בעבר בקהילת המודיעין. הוא מייסד שותף בחברה העוסקת בהשפעה במגזר האזרחי.

השיח. שיח זה הוא המקור לאיתור המשפיענים (מובילי דעת קהל במדיה החדשה) המעניינים אותנו. משפיען הוא אדם שמספר העוקבים אחריו או הקוראים שלו הוא לא גדול מדי ולא קטן מדי – בין אלף ל-30,000 עוקבים. את המשפיענים אנו מגדירים לפי משוואות חיפוש, שדרכן אנחנו יודעים שהמסרים מגיעים לקהל שמעניין אותנו ושהמשפיען אכן מייצג אותו. תהליך זה מתבצע באמצעות שילוב של כלים טכנולוגיים ומחקר איכותני.

יודגש כי השינויים במאפייני הפעילות במדיה החברתית מחייבים לעדכן מעת לעת את בחירת הרשת הרלוונטית להשפעה. הפלטפורמה העיקרית שבה אנחנו פועלים היא "טוויטר", משום שבה ניתן לפעול בצורה חוקית ואתית וקיים בה מרכיב גבוה של אנונימיות. בנוסף, ההנחה היא שמשפיענים שיש להם "טוויטר" יעבירו, בדרך כלל, את המסר גם לקהל העוקבים אחריהם ב"פייסבוק".

המרכיב החשוב ביותר של המשפיענים הללו בעינינו הוא התגובתיות שלהם: חייב להיווצר שיח דו-סטרי בינינו ובין המשפיען. האובייקט שלנו צריך לענות לנו ולדבר

אתנו, אחרת אין לדעת אם הצד השני קיבל את המסר או התעלם ממנו. התהליך כולל ניתוח פסיכולוגי מעמיק: אנו בודקים מי הם האנשים ומה הדברים שכתבו בעבר, וכך אנו מצליחים להגיע למצב שכחמישים אחוזים מהם עונים לנו. לאחר מכן מתחיל תהליך של העברת מסרים איטית והדרגתית, שבסיומו מאמצים המשפיענים לפחות חלק מהמסרים אותם רצינו להעביר. חשוב לזכור כי אנו מדברים אל אנשים שעניינם הוא הבעת דעתם העצמית. אנחנו רוצים להגיע אל הקהל שנמצא שתי סטיות תקן ימינה או שמאלה מקו האמצע של פעמון גאוס, שמראה התפלגות אוכלוסייה נורמלית. זהו קהל היעד שלנו כמעט בכל נושא. כשמשפיען לוקח את המסר שלנו ומעביר אותו הלאה, מבחינתנו הוא הושפע.

---

המרכיב החשוב ביותר של המשפיענים הוא התגובתיות שלהם: חייב להיווצר שיח דו-סטרי בין מי שמעוניין להשפיע לבין המשפיען – האובייקט צריך לענות ולשוחח עם מוסר המסר, אחרת אין לדעת אם הצד השני קיבל את המסר או התעלם ממנו.

---

העברת מסר פעם אחת בלבד אינה מספיקה. פרויקט השפעה אופייני נמשך לפחות שנה, תוך מגע עם משפיענים רבים מאד. מדובר באלף משפיענים בממוצע, שלכל אחד מהם יש 5,000 עוקבים. בדרך זו יקבלו את המסרים חמישה מיליון אנשים שמשפיענים אלה מעניינים אותם. מבחינתנו, העניין המרכזי הוא המסה; מי שדיבר פעם אחת ולא המשיך, מפסיק להיות גורם מעניין עבורנו.

מקור ההשראה שלנו הוא עולם היומינט. כמו בעולם היומינט, אנו מחניפים, מסכימים לכאורה עם אלה שאיתם אנו מדברים, מביעים בהם עניין ופועלים מולם בנימוס. אלא שבניגוד ליומינט המסורתית, "יומינט המוני" אינו מיועד להשגת מידע ואינו כולל היכרות בלתי אמצעית עם המשפיען.

קיימים שלושה מרכיבים עיקריים שמשפיעים על ההצלחה:

א. **זמן** – המרכיב החשוב ביותר. ככל שהזמן ארוך יותר, כך גדלה ההשפעה. אי אפשר להשפיע על שינוי תפיסה כלפי עניין או נושא מסוים בתוך פרק זמן קצר, ולכן איננו מתעסקים בפרויקטים של שלושה-ארבעה חודשים. לעומת זאת, יש לנו פרויקטים שמתחדשים זו השנה השלישית, ואפילו הרביעית.

ב. **הקשבה והבנה תרבותית** – היכולת לגרום למשפיענים לענות לנו ולהעביר את המסר שלנו היא אמנות יותר מאשר טכניקה וטכנולוגיה. נדרשות איכויות של אנשים שיודעים לדבר עם אנשים אחרים ולהקשיב להם, כי בסופו של דבר אנחנו עובדים "אחד על אחד", הגם שאנו עושים זאת בעזרת הטכנולוגיה. האנשים שעובדים אצלנו יודעים את השפה והתרבות של המדינות מולן ופועלים.

ג. **"התוכן הוא המלך"** – אם אנחנו לא מעבירים את תוכן המסרים של הלקוח בצורה מעניינת, תשומת הלב של מי שאנו מכוונים אליו נעלמת תוך שניות.

**מהם המסרים שאיתם קל יותר להצליח ומהם המסרים שאיתם קשה יותר לעשות זאת?** לדוגמה, הגיע אלינו לקוח עם בקשה להעביר לסטודנטים אמריקאים את המסר שישראל היא מקום ליברלי ופרוגרסיבי. הוא גם ביקש מאיתנו להוכיח לו בסוף התהליך שהדבר אפשרי וכי ניתן למדוד את התוצאות בכלים סטטיסטיים אובייקטיביים. לאחר חצי שנה של ניסוי וטעייה גילינו שחיפוש סטודנטים לפי מיקום גיאוגרפי הוא דבר קשה, מכיוון שמדובר בציבור נייד במיוחד ולפיכך, כל תוצאה של חיפוש כזה אינה מדויקת. זאת ועוד, סטודנטים מדברים מעט מאוד על נושאים שמעניינים אותנו, ועוסקים בעיקר בלימודים ובבילויים. לכן, הרבה יותר מורכב למצוא את המשפיענים בקרב קבוצה זאת משניתן היה לחשוב מראש.

האתגר גדול ביותר הוא גיבוש המסרים: למשל, איך מעבירים את המסר "ישראל ליברלית ופרוגרסיבית". כדי להשיב על השאלה סרקנו מאות אלפי "ציוצים", אותם סיננו על פי מילות מפתח, בניסיון להבין איך ניתן לתת ביטוי מוחשי להיותה של ישראל ליברלית, מבלי לדבר עליה ישירות. השלב הראשון בניתוח הדברים הוא הקשבה מה מעניין את המשפיען. תוך מספר "קפיצות", מצאנו באמצעות השיח איתו כמה נושאי עניין כאלה, כמו זכויות בעלי חיים, זכויות נשים, להט"בים וטבעונות, שישראל חזקה בהם באופן יחסי.

אנחנו בונים יחסי אמון עם המשפיענים בלי שהם יודעים עם מי הם מדברים. בדרך כלל הדבר גם לא מעניין אותם, כל עוד התוכן הוא בעל עניין. כאשר נקלט אצלם המסר, "חומות ההגנה" כבר נפרצו. הדו־שיח הזה מוכפל באלפים רבים, מה שגורם לאנשים להיחשף לנושאים שונים שאותם לא הכירו קודם לכן, אך הם מעניינים אותם ואינם תובעניים מבחינה אינטלקטואלית. בסופו של דבר, יכולנו להראות ללקוח שפנה אלינו שהשיח השתנה ב־x אחוזים בנושאים שמעניינים אותו.

יצירת חומרים מעניינים ואיכותיים בוידאו ובתמונות היא חלק מהתהליך, גם אם מדובר במקרה זה בתהליך יקר יותר. מי שרוצה לעסוק בתחום חייב ללמוד להפיק חומרים חזותיים, וכמו כן ללמוד ולהכיר רשתות שאינן באנגלית, כמו "ווייבו" הסינית או VK הרוסית.

### כיצד מודדים את השינוי בקהל היעד?

- א. מודדים כמה אנשים מדברים על נושא הפרויקט או על נושאי המסרים אותם אנו מעבירים בתחילת הפרויקט. לאחר מכן אנו מודדים אותם דברים כל מספר שבועות מוגדר. המדידה נעשית בכל אמצעי המדיה החברתית שניתן לנטר בכלים פומביים (כדי לשמור על הסכמי המשתמש ולא לפלוש לפרטיות המשתמשים).
  - ב. מודדים את מספר המשפיענים שמדברים/מגיבים לאחר שעוררנו את הנושא והתחלנו בהעברת מסרים שמעניינים את הלקוח – מסרים שלא היו לפני כן בסל המסרים – כדי לדעת כמה אמצעי השפעה ("שופרות") נוספו לנו.
  - ג. מודדים את מספר האנשים הכולל שנחשפו למסרים של הלקוח, תוך לקיחה בחשבון שיש כאלה שנחשפו למסרים יותר מפעם אחת, כלומר, החשיפה אינה חד־פעמית. מספר זה (שהוא המספר המינימלי אליו נחשפו העוקבים אחרי המשפיענים שלנו) הוא מכפלה פשוטה של מספר המשפיענים במספר העוקבים שלהם. כמובן שגם לעוקבים אחרי המשפיענים שלנו יש מעגלי עוקבים משלהם, אך לצורך ספירתם נדרש כוח חישוב שהוא בדרך כלל מעל לדרישת הלקוח.
  - ד. מדידת שינוי הסנטימנט כלפי נושא המסרים שמועברים למשפיענים. מדידת סנטימנט נעשית בכלים מסחריים קיימים, שהינם מוטי שפה ואינם יעילים בכל שפה. אנו מודדים את הסנטימנט בנקודת ההתחלה של הפרויקט, ולאחר מכן שבים ומודדים אותו כל חודש או רבעון. למדידת סנטימנט יש שלושה מרכיבים עיקריים – חיובי, נייטרלי ושלילי. השאיפה שלנו לאורך הפרויקט הינה להגדיל את הסנטימנט החיובי על חשבון המרכיבים הנייטרליים והשליליים בו. בכל הפרויקטים בהם אנו עוסקים, ניתן לראות שינוי כזה לאורך זמן – הגדלת החלק החיובי על חשבון הנייטרלי, ובעיקר על חשבון החלק השלילי בו. עבור שפות בהן לא ניתן למדוד סנטימנט (עברית למשל; לא פותחו כלים מתאימים למדידת סנטימנט בעברית, ובעוד הרבה שפות "קטנות"), אין ברירה אלא לבדוק הסנטימנט בצורה ידנית, או ידנית משולבת עם כלים שהותאמו לכך במיוחד.
- פרויקט השפעה מבוסס משפיענים הוא כלי יעיל לצורך שיפור תדמית של מדינה, של חברה או של פרט. הוא גם רלוונטי לצורך פריצה לשוק עם מוצר חדש. יחד עם זאת, כשמדובר בקידום מכירות, בדרך כלל אנחנו לא ממליצים להשתמש בכלי זה, מכיוון שמדובר באמצעי כבד ויקר מדי. אנחנו גם לא מכפישים ולא מנהלים קמפיינים

"שחורים", למרות שקל יותר להכפיש ולתקוף, שכן המסר השלילי נדבק היטב וקשה להיפטר ממנו. שיטת פעולה נוספת היא קבורה של מופעים שליליים ב"גוגל", מה שמכונה "ניהול מוניטין רשתי" (SEO). מכיוון שאי אפשר להעלים ידיעות, ניתן לקבור אותן. הקבורה מתבצעת על ידי אספקה של תוכן חדש, חיובי או ניטרלי, ועל ידי שימוש באותו שם כדי לקבור את הידיעות הרעות. זהו תהליך סזיפי וקשה, והוא גם יקר יותר מבחינה כספית.

משיחות עם אנשי תודעה והשפעה בארגונים ביטחוניים, אנו למדים שמכיוון שהעיסוק בהשפעה הוא תולדה ונגזרת של התפתחות הרשתות החברתיות, אין סיכוי לארגונים צבאיים היררכיים וכבדים מבחינה ביורוקרטית להתקדם בקצב שבו מתקדם ומתפתח המגזר הפרטי. מבחינה היסטורית, מדינות, גופי ביטחון וצבאות הובילו את העולם הטכנולוגי עד שנת 1975 – מועד סיומה של מלחמת וייטנאם. מאז עבר היתרון הטכנולוגי למגזר העיסוקי. באופן כללי ניתן לומר שהפער גדל מאז מאוד וכי הגופים הביטחוניים לא יודעים היום איך לאתגר את ענקיות הטכנולוגיה האזרחיות. כתוצאה מכך, הם משתמשים לרוב בטכנולוגיות הקיימות כפי שהן, תוך התאמתן לצרכים הצבאיים והביטחוניים. הדבר קל יחסית וסביר כשמדובר, למשל, ברחפנים, אך קשה הרבה יותר כשמדובר ברשת החברתית.

לסיכום, שינוי תודעה ברשת החברתית בהיקפים גדולים מחייב השקעה משמעותית בניתוח הרשת. תכליתו של ניתוח כזה היא איתור משפיענים ויצירת דו-שיח עימם. דו-שיח זה משמש בהמשך להעברת המסרים לקהל הרחב.