

יוני 2014

**מוכנות לפעולה: כיצד השפעה קולקטיבית נותנת מענה למורכבות<sup>1</sup>**

**Embracing Emergence:**

**How Collective Impact Addresses Complexity**

מאת Mark Kramer, John Kania

מאמר שהתפרסם בינואר 2013 ב-Stanford Social Innovation Review

גישת ההשפעה הקולקטיבית מציבה אתגרים רבים, אך מוכיחה באמצעות יוזמות קיימות בשטח כי ניתן למקסם את ההשפעה החברתית. גישה זו, המסייעת להתמודדות עם בעיות חברתיות מורכבות, מאפשרת לשותפים בה להיות מוכנים תמיד לפעולה באמצעות שיתופי פעולה, אג'נדה משותפת, ארגון שדרה תומך, מערכת מדידה המוסכמת על כל הצדדים ופעילויות מתואמות.

ארגונים בכל העולם אימצו את שיטת ההשפעה הקולקטיבית כשיטה יעילה יותר להשגת שינוי חברתי, והבינו את ההבדל בין גישה זו לבין פעילותו של ארגון יחיד. עם זאת, רבים מהארגונים המשתמשים בגישת ההשפעה הקולקטיבית עדיין מתוסכלים. גישת ההשפעה הקולקטיבית אכן כוללת אתגרים לא מעטים – הקושי לרכז אנשים שמעולם לא שיתפו פעולה זה עם זה, התחרות וחוסר האמון שבין קרנות ועמותות, הקושי שבהסכמה על מדדים משותפים, הסיכון של היווצרות תחרות בין ארגונים השואפים לשמש כארגוני שדרה והמכשולים שמציבה הפוליטיקה המקומית. עם זאת, המכשול הגדול מכולם הוא שהארגונים המשתתפים ביוזמת ההשפעה הקולקטיבית מצפים לתוצאות הלא נכונות. התוצאות המאפיינות את הפעילות בחברה האזרחית מתקבלות בדרך כלל בזכות תוכנית ייעודית לטיפול בבעיה ספציפית באמצעות תיאוריית שינוי מחושבת, הנתמכת על ידי משאבים ותורמים מזדמנים. הבעיה היא שלרוב פתרונות מקובעים כאלה בדרך כלל לא מתאימים לבעיות חברתיות מורכבות שבהן המספר הגדול של הגורמים והיחסים ביניהם משפיעים על התוצאה.

גישת ההשפעה הקולקטיבית פועלת באופן שונה. תהליך העבודה והתוצאות נקבעים במהלך הזמן ולא מראש, המשאבים הנחוצים והפתרונות החדשניים כבר קיימים אך עדיין לא מזוהים, הלמידה מתמשכת ואימוץ רעיונות מתרחש באופן סימולטני על ידי כמה ארגונים. במילים אחרות, זהו אינו תהליך חדש התומך באותם פתרונות מוכרים במגזר השלישי אלא מודל חדש לגמרי של קידום מטרות חברתיות. מקור כוחה של גישת ההשפעה הקולקטיבית הוא ביתרונות שמביאים עימם הארגונים הרבים המחפשים משאבים וחדשנות דרך אותם כלים, הלמידה המהירה הנרכשת דרך משוב מתמשך והמיידיות של הפעולה שמקורה בתגובה הסימולטנית של כל המשתתפים. יחסי הגומלין שיוצרת גישה זו מביאים לשינוי בהתנהגות של יחידים ושל ארגונים, שינוי המקדם אחידות בפעילות, התקדמות של למידה ומוכנות לפעולה. כך השינוי החברתי מתקבל באופן מהיר יותר ללא צורך בחדשנות פורצת דרך או במימון נרחב.

**חמשת התנאים של יוזמת ההשפעה הקולקטיבית**

<b>אג'נדה משותפת</b>	כל המשתתפים ביוזמה חולקים חזון משותף לשינוי חברתי הכולל הבנה משותפת של הבעיה וגישה אחידה לפתרונה באמצעות פעולות מוסכמות.
<b>מערכת מדידה משותפת</b>	איסוף מידע ומדידת תוצאות בעקביות בקרב כל המשתתפים ביוזמה המבטיחים כי הפעולות יעשו מתוך תיאום וכי המשתתפים יפקחו זה על זה.
<b>פעילויות חізוק הדדיות</b>	הפעילויות של המשתתפים מובחנות אלה מאלה אך עדיין מתואמות באמצעות תוכנית פעולה שעליה מפקח כל ארגון וארגון.
<b>תקשורת לאורך</b>	תקשורת מתמשכת ופתוחה דרושה בין הגורמים הרבים כדי לבנות אמון,

<sup>1</sup> ניתן לקרוא את המאמר במלא באנגלית –

[file:///C:/Users/Paz/Downloads/Embracing\\_Emergence\\_FSG%20Jan.%202013.pdf](file:///C:/Users/Paz/Downloads/Embracing_Emergence_FSG%20Jan.%202013.pdf)

תקציר בעברית של המאמר Embracing Emergence שנכתב על ידי John Kania ו-Mark Kramer, והתפרסם ב-Stanford Social Innovation Review בינואר 2013

נכתב על ידי פז רפפורט עבור שיתופים. מומלץ להעביר, להפיץ ולהציג את החומרים לכל פונה.  
נשמח לתגובות [info@sheatufim.org.il](mailto:info@sheatufim.org.il)

טווח	להבטיח קיומן של מטרות משותפות וליצור מוטיבציה קולקטיבית.
ארגון שדרה	לצורך יצירת יוזמת השפעה קולקטיבית וניהולה יש למנות ארגון נפרד המעסיק צוות ייעודי בעל מיומנויות ספציפיות שישימש כעמוד השדרה של היוזמה כולה ויתאם בין הארגונים והסוכנויות המשתתפים ביוזמה.

### מורכבות ומוכנות לפעולה

רוב הבעיות החברתיות העומדות בפנינו הן בעיות מורכבות, כגון עוני, המערבות בתוכן גורמים ושחקנים רבים הנפרדים זה מזה. לרוב לא ניתן לחזות את המשתנים שישפיעו על התוצאה של הפעילות הפילנתרופית, ולכן פתרונות הנקבעים מראש מצליחים לעיתים רחוקות. פתרונות קבועים מראש מצליחים רק במקרים בהם ניתן לחזות את תוצאת הפעולה, כאשר יש צורך במומחיות טכנית ספציפית וכאשר ישנו גורם המוודא כי התוכנית מיושמת במלואה. עמותות רבות מקדישות את רוב זמנן לזיהוי פתרונות קבועים מראש, בעיקר בשל הרצון לדעת באופן ספציפי כיצד כספי התרומה מביאים להשפעה. ברוב הבעיות החברתיות לא ניתן לחזות מראש את תוצאת הפעולה, המומחיות הנדרשת היא מגוונת ויש צורך בשיתוף פעולה של גורמים רבים מכל המגזרים. "מוכנות לפעולה" הוא מונח המתאר אירועים בלתי צפויים המתרחשים כתוצאה מיחסי גומלין בין גורמים, ושבהם לא ניתן לשלוט באמצעות אדם יחיד או ארגון אחד. מדובר בתהליך התאמה מתמשך לסביבה משתנה. התהליך אומנם מתמקד במציאת פתרון העולה מתוך פעילות מתמשכת, אך עדיין נדרשים תוכניות ומבנים אסטרטגיים. מדובר בהתמקדות ביצירת חוקים אפקטיביים עבור אינטראקציות ויחסי גומלין, חוקים שמוודאים תאימות בין כל המשתתפים ומגבירים את הסיכוי לכך שהפתרונות שיצוצו במהלך אינטראקציה זו יביאו לקידום הבעיה המורכבת. ניתן להמחיש זאת על ידי השוואה ללהקת ציפורים העפות בתיאום למרות שהלהקה עצמה מורכבת מאלפי פריטים. הציפורים מגיבות יחד באופן מיידי לשינויים סביבתיים ונעות לעבר מטרה משותפת. כך חמשת התנאים של גישת ההשפעה הקולקטיבית מביאים לסנכרון ולהיווצרות פתרונות הצצים במסגרת התהליך:

- אג'נדה משותפת מביאה לפעולה מתוך כוונה ומאפשרת לכל הארגונים בשותפות "לראות" את המשאבים והפתרונות דרך עיניים דומות,
- מדידות משותפות מקדמות פעילויות באופן הדדי,
- תקשורת מתמשכת מאפשרת למשתתפים ללמוד ולהגיב באופן שוטף בעזרת האג'נדה המשותפת לבעיות והזדמנויות הצצות בתהליך,
- ארגון שדרה תומך בדבקות בציות של השותפים לאג'נדה המשותפת ולחוקי יחסי הגומלין,
- וכל אלה יחד מאפשרים גמישות רבה והתמודדות טובה עם בעיות בדרך למטרה אחת.

### מוכנות קולקטיבית לפעולה

נהוג לחשוב שהבעיה המרכזית היא החוסר במשאבים ובפתרונות מתאימים לבעיות החברתיות, אך מתוך יישומה של גישה ההשפעה הקולקטיבית לפתרון אתגרים שונים בעולם עולה כי למעשה הבעיה היא חוסר היכולת להבחין באופן מדויק במשאבים ובפתרונות המתאימים ביותר לבעיה. כל ארגון הפועל לבדו רואה את זמינות המשאבים ואת טווח הפתרונות הקיים דרך האג'נדה הפרטית שלו, בעוד שיוזמת ההשפעה הקולקטיבית מחדדת את נקודת המבט והחזון המשותף של השותפים ביוזמה. הבנה משותפת של הבעיה ואג'נדה משותפת ומחושבת מגדילות את הסיכוי לכך שקהילות יבחינו בפתרונות הרלוונטיים בזמן שהם מתגבשים. נקודות המבט השונות והרעננות של המשתתפים מהמגזרים השונים מביאות ליצירת מוטיבציה מוגברת. ניתן לראות כמה דוגמאות בשטח של יוזמות השפעה קולקטיבית שבהן מספר רב של ארגונים משתפים פעולה לטווח ארוך מתוך מוכנות לפעולה וכוונות משותפות, פועלים תחת מערכת חוקים של יחסי גומלין הנובעים מתוך מבנה היוזמה וכן מגיבים באופן מהיר וגמיש כדי לנצל הזדמנויות שצצות במהלך הדרך. המטרה נותרת זהה אך התוכניות משתנות לאורך התהליך בהתאם למשאבים ולפתרונות שצצים ושאחרת המשתתפים היו עלולים להחמיץ.

### למידה קולקטיבית

כאשר עמותות וקרנות מבינות כי האסטרטגיה שלהן היא אינה האסטרטגיה המתאימה לפתרון הבעיה, עליהן לאמץ גישה שונה. הכללים של יחסי הגומלין שנוצרים במסגרת יוזמת השפעה קולקטיבית יוצרים תקציר בעברית של המאמר Embracing Emergence שנכתב על ידי Mark Kramer ו-John Kania, והתפרסם ב-Stanford Social Innovation Review בינואר 2013

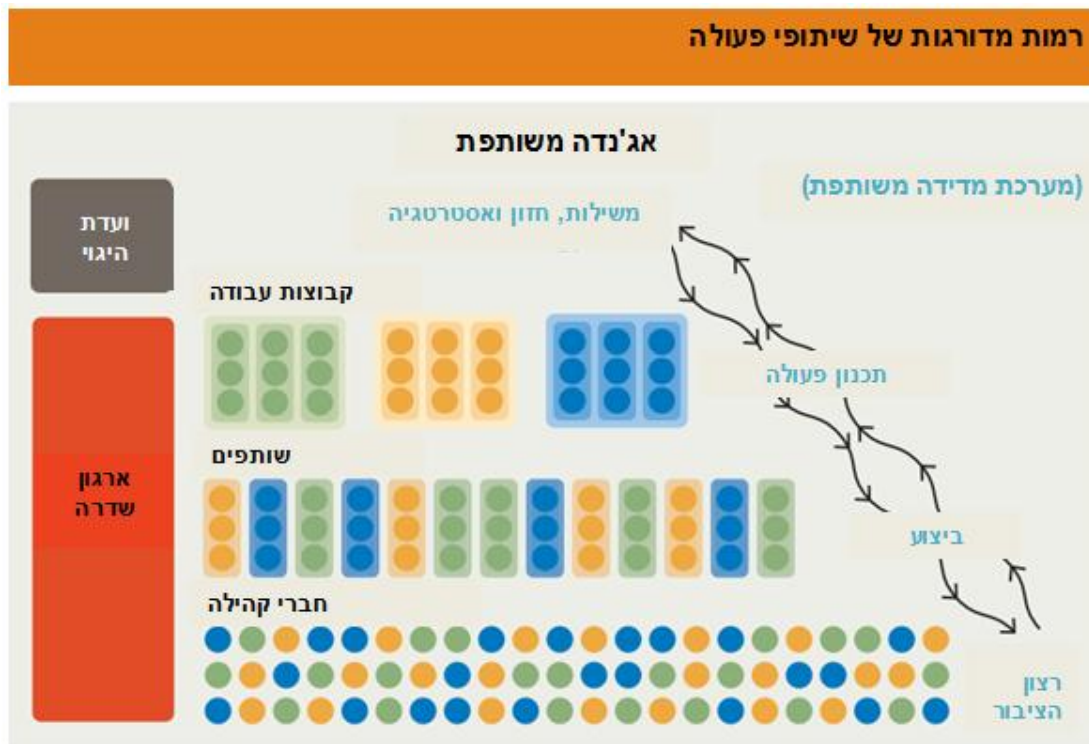
לולאת משוב מתמשכת שמובילה לזיהוי הקולקטיבי של משאבים ופתרונות חדשים ולאימוץ קולקטיבי שלהם. המשוב המתמשך תלוי בחזון של מערכת המדידה המשותפת, השונה במהותו מהמדידה הנקודתית המשמשת כיום את המגזר השלישי. מדידה נקודתית נעשית בדרך כלל רק לאחר הפעילות, באופן רטרואספקטיבי, והיא מיועדת להעריך את ההשפעה של יוזמה חברתית מבודלת. גישה אלטרנטיבית אחת ידועה כשם "הערכה התפתחותית", והיא מותאמת במיוחד להתמודדות עם מצבים מורכבים המצריכים תגובה מיידית.

גישת ההערכה ההתפתחותית מתמקדת ביחסים הארוכים שבין אנשים וארגונים, ובבעיות והפתרונות שנובעים מיחסים אלה. במקום לקבוע חד משמעית האם מדובר בהצלחה או בכישלון, המטרה של גישה זו היא לספק משוב ארוך טווח לצורך קבלת החלטות באמצעות חשיפת שינויים חדשים ביחסים ובתנאים המשפיעים על פתרונות ומשאבים פוטנציאליים. לשם כך יש לספק בדרך כלל דיווחים שבועיים או דו-שבועיים לעומת דיווחים שנתיים או חצי-שנתיים המקובלים בדרך כלל.

מערכת המדידה המשותפת היא חיונית ליוזמת ההשפעה הקולקטיבית, ותפקידה הוא למעשה לסמן את אבני הדרך של ההתקדמות בתהליך. עם זאת, משום שרוב מערכות המדידה מיועדות למדידת מדדי הצלחה כמותיים הנמדדים על ציר זמן, הן לא ערוכות לזהות דינמיקות הנוצרות במהלך הזמן והמאפיינות את גישת ההשפעה הקולקטיבית, כלומר דינמיקות רב-ממדיות המשתנות תדיר. מדידה התפתחותית יכולה להשלים את מערכת המדידה המסורתית המודדת "מה" נעשה באמצעות מדידה של "כיצד" הדברים נעשים ו"מדוע" הם נעשים. ניתן לסייע לניסיונות לזיהוי שיפור במסגרת יוזמת השפעה קולקטיבית על ידי "זוג עיניים נוסף" המתמקד בזיהוי דפוסים העולים במסגרת התהליך.

### פעולה קולקטיבית

קידום הלמידה הוא דבר אחד ואילו פעולה לפי מה שנלמד היא דבר שונה לגמרי. לפי המודל המסורתי של שינוי חברתי כל ארגון לומד לקחים משלו ומוצא פתרונות משלו אשר מחלחים עם הזמן לשאר המגזר. ביוזמות השפעה קולקטיבית, לעומת זאת, הלמידה מתרחשת כמעט במקביל בקרב כל המשתתפים וכך ארגונים רבים לומדים ומגיבים לידע חדש באותו זמן. יש לכך שתי השלכות חשובות: ראשית, מתגלים רעיונות חדשים המתאימים לכמה ארגונים או שניתן ליישם רק בשיתוף פעולה של מספר ארגונים, ושנית, כל הארגונים החברים ביוזמה מיישמים את אותם הפתרונות בו-זמנית. מדובר למעשה ברמות מדורגות של שיתופי פעולה, כפי שניתן לראות באיור הבא:



תקציר בעברית של המאמר Embracing Emergence שנכתב על ידי John Kania ו-Mark Kramer, והתפרסם ב-Stanford Social Innovation Review בינואר 2013

נכתב על ידי פז רפפורט עבור שיתופים. מומלץ להעביר, להפיץ ולהציג את החומרים לכל פונה.  
נשמח לתגובות [info@sheatufim.org.il](mailto:info@sheatufim.org.il)

רוב יוזמות ההשפעה הקולקטיבית הפועלות היום משתמשות במבנה שיתופי פעולה מסוג זה. רמות שיתופי פעולה מדורגות אלה, כאשר הן נתמכות על ידי ארגון שדרה יעיל ומערכת מדידה משותפת, יוצרות רמת שקיפות גבוהה בין כל הארגונים והמגזרים השונים ביוזמה. המידע מועבר מלמעלה למטה וההיפך, והחזון והפיקוח מרוכזים באמצעות ועדת היגוי אך בו זמנית מפוזרים בידי מספר רב של קבוצות עבודה המתמקדות בגורמי שינוי מסוגים רבים. קבוצות עבודה אלה יצליחו אם הן יורכבו מגורמים מייצגים של המגזרים השונים ביוזמת ההשפעה הקולקטיבית. כך נוצרת מוכנות לתגובה ולפתרון בעיות בתהליך שהוא מצד אחד נוקשה ומובנה אך מצד שני גמיש ואורגני. בניית קבוצות עבודה כאלה תגדיל כמו כן את הסיכויים לכך שיוזמת ההשפעה הקולקטיבית תמצא פתרונות שעונים בו-זמנית על הצרכים של כל הגורמים הרלוונטיים, ובכך יתקבל משוב יעיל יותר מכל הצדדים שיאפשר לארגונים השונים להגיב למידע חדש באופן מיידי ומתואם. בדומה ללהקת ציפורים, כל הארגונים יכולים ללמוד טוב יותר ממה שכל ארגון לומד בפני עצמו וכך מתאפשרת תגובה מתואמת ומיידית יותר.

### כאשר התהליך הופך לפתרון

לעתים קרובות הארגונים היוזמים התארגנות בצורת יוזמת השפעה קולקטיבית מצפים כי התהליך יתחיל במציאת פתרונות שעליהם יכולים להסכים השותפים ביוזמה. הם מניחים שבחירת אג'נדה משותפת כוללת בתוכה קבלת הסכמה נרחבת של כל המשתתפים ביוזמה בנוגע לפתרונות שיש ליישם. למעשה האג'נדה המשותפת אינה עוסקת כלל בפתרונות אלא בהגעה להבנה משותפת של הבעיה, בהסכמה על מטרות משותפות ובקביעת מדדים משותפים שלפיהם ימדד כל ארגון. הפתרונות והמשאבים מתגלים רק בתהליך עצמו, שמתחיל לאחר הבחירה באג'נדה המשותפת, ורק בתהליך עצמו הארגונים יכולים לאמץ אותם. לעתים קרובות לא ניתן לדעת מה יהיו אותם פתרונות ומשאבים והם עולים רק מתוך פעילות ולמידה משותפת. לא ניתן לחזות את הזמן שבו יוצאו הפתרונות והמשאבים או מה יהיה אופיים, וזהו מצב שמעורר חוסר נוחות בקרב רבים מהמשתתפים. חוסר נוחות זו היא זמנית משום שיוזמות השפעה קולקטיבית שונות מראות התקדמות מתמשכת בטיפול בבעיות מורכבות ונרחבות, בדרך כלל ללא צורך במציאת פתרונות דרסטיים או במקורות מימון משמעותיים. במקום זאת יוזמות ההשפעה הקולקטיבית נתקלות בהזדמנויות שצצות מהשטח, שאותן ניתן לחלק לשלושה סוגים:

- משאב או תנועה שהוכיחו עצמם מחוץ לקהילה, ושבהם לא הבחינו חברי הקהילה בעבר, מיושמים באופן מקומי בקהילה.
- אנשים פרטיים וארגונים מקומיים מתחילים לעבוד יחד באופן שונה מבעבר וכך מוצאים פתרונות חדשים.
- זיהוי אסטרטגיה שהצליחה באופן מקומי ויישומה באופן מערכתי ונרחב יותר בתוך הקהילה.

בכל אחד מהמקרים הללו הפעולה והלמידה הקולקטיביות הביאו למציאת פתרונות ומשאבים קיימים שלא חשבו ליישם קודם לכן. בעולם שבו מחפשים תמיד אחר פתרונות חדשניים ושוב המשאבים נדירים המעבר מבחירה בפתרונות ידועים מראש אל מציאת פתרונות תוך כדי תהליך מביא להשגת השפעה רבה יותר בקנה מידה גדול באמצעות הכלים הקיימים כבר היום. יוזמות השפעה קולקטיבית מצליחות משרתות תפקיד חשוב נוסף – הן משמיעות קול אחיד המביא לשינוי מדיניות. לעתים קרובות כאשר נוצרים שיתופי פעולה בין מגזרים, כדוגמת יוזמת השפעה קולקטיבית, הדבר מתבטא בשינויי חקיקה הנוגעים למדיניות מס, רווחה, תחבורה ועוד. מספר יוזמות השפעה קולקטיבית שיצרו אג'נדה משותפת הביאו לכך שבתהליך יצירת האג'נדה נרשמו המלצות ברורות לשינוי מדיניות ממשלתית, המלצות שהתבטאו מאוחר יותר בחקיקה. כך יוזמות השפעה קולקטיבית מצליחות לשקף את צורכי הקהילה במדיניות הציבורית.

### דפוסי חשיבה משתנים

כדי שיוזמת השפעה קולקטיבית תצליח יש לשלב בין פעולה מתוך כוונה (שמתלווה לפיתוח האג'נדה המשותפת) לבין מוכנות לפעולה (העולה במהלך ראייה קולקטיבית, למידה קולקטיבית ועשייה קולקטיבית). שילוב זה דורש מהקרנות לאמץ מודל שונה של פילנתרופיה אסטרטגית שבו מקבלי המענקים משתמשים בתהליכים ובחוקים של יחסי גומלין המובילים לפתרונות תוך כדי התהליך, במקום לתמוך פשוט בפתרונות קבועים מראש. כמו כן הקרנות נדרשות לתמוך בתהליכי הערכה כגון הערכה מתפתחת במקום במדדי הערכה המודדים את הפעילות רק לאחר שהיא הסתיימה. נראה כי שינוי כזה הוא כמעט בלתי אפשרי, אך תקציר בעברית של המאמר *Embracing Emergence* שנכתב על ידי *Mark Kramer* ו-*John Kania*, והתפרסם ב-*Stanford Social Innovation Review* בינואר 2013

קיימות דוגמאות לכך בשטח. לדוגמה, Gates Foundation החלה להשתמש בהערכה מתפתחת כדי לתמוך בתשתית של יוזמת השפעה קולקטיבית בתחום החינוך בקרב תשע קהילות בסיאטל.

### סקרנות היא שם המשחק

בבסיסה, ההשפעה הקולקטיבית עוסקת ביצירה והטמעה של אסטרטגיה מתואמת בקרב שותפים בעלי עניין דומה. רבים מדברים על אסטרטגיה כעל מסע, אך עלינו לחשוב היטב מה מתרחש במסע זה. לעתים ההתקדמות בדרך היא מהירה מהמתוכנן אך לפעמים נתקלים במכשולים בלתי צפויים בדרך. לעתים פוגשים אנשים חדשים ומפתחים רעיונות חדשים לגבי היעד הסופי, ובכל מקרה מדובר בתהליך מורכב. לאורך כל הדרך יש לשים לב היטב למה שמתרחש בכל שלב ושלב ולהקדיש תשומת לב לדרך עצמה. כדי להתמודד עם המורכבות של העולם יש צורך בסקרנות. יוזמות מצליחות של השפעה קולקטיבית הן אלה שמקדמות בברכה את חוסר הוודאות שבמסע ומשתמשות בסקרנות ככלי בדרגון.

השפעה קולקטיבית אומנם נשענת על חמישה עקרונות ברורים, כגון ארגון שדרה, אג'נדה משותפת ותוכנית פעולה משותפת, אך עיקרה הוא היכולת של השותפים ביזומה להיות תמיד מוכנים לפעולה ולהתמודד עם תהליך ארוך טווח המאתגר את פעילותם ומזמין אותם לחשוב שנית על דרכם למטרה הסופית. ארגונים שיישמו נכונה את עקרונות ההשפעה הקולקטיבית יקבלו כלים שיסייעו להם לאתר את הפתרונות והמשאבים הדרושים להם כדי לעמוד בהצלחה במדדים שנקבעו בתחילת הדרך. ניתן לקרוא עוד על גישת ההשפעה הקולקטיבית באתר [שיתופים](#).

תקציר בעברית של המאמר Embracing Emergence שנכתב על ידי John Kania ו-Mark Kramer, והתפרסם ב-Stanford Social Innovation Review בינואר 2013

נכתב על ידי פז רפפורט עבור שיתופים. מומלץ להעביר, להפיץ ולהציג את החומרים לכל פונה.  
נשמח לתגובות [info@sheatufim.org.il](mailto:info@sheatufim.org.il)