

**מבית שיתופיים:
קולקטיב אימפקט –
ארבע תובנות על התהליך והמתודולוגיה
בעקבות יישום הגישה בישראל**



דצמבר 2015

כתיבה: ד"ר מיכל רום, מירי יעקובי הורוביץ, ענבר הורביץ

תודה לעדית שדה, לאבי אסבן, לאורנה סומך, לחמוטל לרנר וליעל בן דוד על העזרה בקריאה, בחשיבה ובתיקוף.

מילה משיתופים

בשנת 2013 החל ארגון שיתופים לפעול לקידום היישום של מודל קולקטיב אימפקט בישראל כאסטרטגיית פעולה לפתרון בעיות חברתיות מורכבות ברמה הלאומית. מודל קולקטיב אימפקט פותח והומשג על ידי חברת הייעוץ האמריקאית FSG על בסיס ניסיון מצטבר של מהלכים ושיתופיות לשינוי חברתי בארה"ב ובעולם. שיתופים מאמץ את מודל FSG ומיישם אותו כארגון שדרה בהובלת [יוזמת 2015](#), היוזמה להרחבת מעגל המצוינות במתמטיקה, פיסיקה, כימיה וטכנולוגיה. כמו כן, שיתופים מקדם למידה של מהלכי קולקטיב אימפקט בארץ ובעולם ומפתח כלים וידע רלוונטיים לאלה העוסקים ביישום ובהטמעה של המודל.

במהלך השנתיים האחרונות, ועם העניין ההולך וגובר בשדה החברתי בישראל, ראינו מהלכים ויוזמות המאמצים את המרכיבים המרכזיים של המודל אך לא בהכרח פועלים במדויק על פיו. המונח "קולקטיב אימפקט" תפס מומנטום והפך לפופולרי בקרב יוזמות חברתיות מגוונות. השאלה מה נחשב ומה אינו נחשב קולקטיב אימפקט, ועד כמה ההבחנה הזאת חשובה, העסיקה אותנו רבות. קיימנו דיונים ארוכים של חברי צוות שיתופים ולהלן כמה עקרונות מנחים המעצבים את דרכנו המקצועית בהקשר זה:

- **קולקטיב אימפקט כמודל וכגישה** - למונח קולקטיב אימפקט יש כוח ועוצמה המשדרים תפיסת עולם ומסרים רחבים לקידום השפעה חברתית משותפת. מסרים אלה יוצאים אל מעבר לגבולות המתודולוגיה הסדורה של מודל הפעולה. מכאן שנעשה כיום שימוש במונח קולקטיב אימפקט בשני אופנים: האחד מתייחס למודל ולמתודולוגיה הספציפית הנשענת על הפיתוח של FSG, והשני מכוון לגישה ולתפיסת עולם כללית יותר.
- **בחרנו לקדם את הגישה הרחבה**, זו המקדמת את קולקטיב אימפקט כתפיסת עולם ורואה ערך רב במגוון של מודלים ומתודולוגיות המקדמים השפעה חברתית משותפת. אנו רואים חשיבות באימוץ מרכיבי מודל קולקטיב אימפקט ליוזמות קיימות גם אם הן אינן פועלות על פיו באופן מלא. זוהי מגמה חיובית אשר תקדם את העשייה החברתית ותחזק את החברה האזרחית.
- **שיתופים מוביל כיום מגוון תהליכים המקדמים את גישת קולקטיב אימפקט**. חלקם פועלים ליישום מלא של מודל קולקטיב אימפקט (כגון יוזמת 2015) וחלקם מקדמים את הגישה הכללית ונשענים על חלק מעקרונות המודל (כגון "המרחב"). המשותף לתהליכים אלה שהם כולם מקדמים השפעה חברתית משותפת.
- **עם זאת, יש ערך רב להעמקה, לחידוד ולהמשגה של ההבדלים בין קולקטיב אימפקט לשיתופי פעולה אחרים**. חידוד השאלות וההבנה אילו מרכיבים במודל הפעולה של קולקטיב אימפקט מיושמים ואילו אינם מיושמים יקדמו הבניה מיטבית של התהליכים לקידום המטרות החברתיות.

לצד הובלה וניהול של תהליכים המקדמים השפעה חברתית משותפת בשטח, שיתופים מקדם למידה מתמשכת של מודל קולקטיב אימפקט ושל הניסיון המצטבר בעולם ביישום. אנו מפתחים כלים וידע הרלוונטיים ליישום המודל בארץ תוך התאמה לתרבות ולחברה בישראל. את הכלים והידע החדש שאנו מפתחים אנו משתפים ומפיצים בתקווה שיוכלו לשמש ארגונים, יזמים, מנהלים ופעילים לקידום העשייה החברתית שלהם.

המסמך שלפניכם נכתב מתוך הניסיון שנצבר בשיתופים והוא מתאר תובנות מרכזיות שלנו מיישום מודל הקולקטיב אימפקט בארץ. המסמך מלווה בסקירה מקיפה שנכתבה בשיתופים על [קולקטיב אימפקט בהיבט התיאוריה והפרקטיקה](#) (נכון ל-2015).

קריאה נעימה ומפרה,
צוות שיתופים

תוכן עניינים

4.....	רקע ומטרה
5.....	ארבע תובנות על מודל קולקטיב אימפקט
	תובנה ראשונה: ארבעה שלבים מקדימים הכרחיים לטובת התגבשות היוזמה,
5.....	טרומ תחילת פעולתה
5.....	שלב 1 – החלטה לפעול
6.....	שלב 2 – הערכת מוכנות
7.....	שלב 3 – בניית מתווה
7.....	שלב 4 – התנעה
8.....	תובנה שנייה: הבחנה בין מרכיבי תוכן, מרכיבי תשתית ומרכיבי תהליך
11.....	תובנה שלישית: הוספת מרכיב שישי למודל: בניית אמון וגיבוש הסכמות
	תובנה רביעית: חיזוק הקשרים הפנימיים בכל מגזר מקדם את העבודה הבין-
13.....	מגזרית ומחזק את היוזמה כולה
14.....	סיכום: כמה מילים על מתודולוגיה ותהליך מורכב
15.....	מקורות מידע

רקע ומטרה

בשנת 2011 פורסם המאמר המכונן של ג'ון קניה ומרק קרמר בכתב העת *Stanford Social Innovation Review*, ובו הוצגה לעולם גישת הקולקטיב אימפקט לפתרון בעיות חברתיות מורכבות (Kania & Kramer, 2011). פחות מחמש שנים עברו מאז, הגישה צברה פרסום והכרה, וכיום היא מיושמת במגוון הקשרים ותחומים במקומות שונים ברחבי העולם.¹

גישת קולקטיב אימפקט מעמידה הלכה למעשה מסגרת פעולה המאפשרת לבעלי עניין משלושת המגזרים לחבור יחד כדי ליצור השפעה חיובית רחבה בסוגיות חברתיות מורכבות בתחומים שונים, ביניהם חינוך, בריאות הציבור, פיתוח קהילה, סביבה, צדק ושוויון הזדמנויות.

חברת הייעוץ FSG מובילה את הפיתוח הרעיוני של גישת הקולקטיב אימפקט ולקחה על עצמה לסייע למנהיגים בתחומים שונים ליצור שינוי חברתי רחב השפעה.² FSG היא שחקן מפתח בעולם הקולקטיב אימפקט, ולצדה פועלים כיום גופים נוספים המקדמים ומיישמים את גישת הקולקטיב אימפקט כמסגרת פעולה לפתרון שיטתי ויסודי של בעיות חברתיות מורכבות (סקירה עדכנית של הגישה ראו במסמך "[קולקטיב אימפקט 2015: מבט עדכני על התיאוריה והפרקטיקה](#)").

בשנת 2013 החל ארגון שיתופים לפעול ליישום גישת הקולקטיב אימפקט בישראל במהלכים ברמה הלאומית. שיתופים משמש מאז ארגון שדרה [ליזמת 5פי2](#), המיישמת את עקרונות הגישה בשדה החינוך המדעי-טכנולוגי בישראל. צוות שיתופים מלווה גם יוזמה חדשה שתיישם את המודל ובוחן את התאמתו ליוזמה נוספת.

ניסיונו זה של צוות שיתופים שימש חומר גלם למסמך הנוכחי, שמטרתו להציע תובנות עיקריות על תהליך הפיתוח והיישום של מודל קולקטיב אימפקט בכלל ובהקשר הישראלי בפרט. תובנות אלו התגבשו הן במסגרת הלמידה המתמשכת שכרוכה בגישת הקולקטיב אימפקט, והן במסגרת תהליכי פיתוח הידע של ארגון שיתופים. הן מוצגות כאן בתקווה שיוכלו לסייע לכל מי ששוקל להשתמש במודל הקולקטיב אימפקט לפתרון בעיות חברתיות מורכבות בישראל.

אנו מוצאים ערך רב בהצגת הדברים משום שהם מבוססים על ניסיון מקצועי עכשווי, מקומי וייחודי, ומבקשים להעלות את הסוגיות שזוהו עד כה באופן ברור כבעלות חשיבות מכרעת לניהול התהליך, בין השאר לטובת האפשרות לקבל על כך תגובות.³

¹ רשימה חלקית של יוזמות קולקטיב אימפקט שהשיגו יעדים מרשימים כוללת את [Strive Together](#) בתחום החינוך בארה"ב; יוזמות לחיזוק וקידום הקהילה כגון [Memphis Fast Forward](#) ו-[Greater Cincinnati foundation](#); יוזמת [The Global Alliance for Improved Nutrition \(GAIN\)](#) ויוזמת [Communities That Care Coalition](#) בתחום בריאות הציבור ועוד (Hanleybrown, Kania & Kramer, 2012).

² ראו באתר החברה, <http://www.fsg.org/AboutUs/Overview.aspx>.

³ נשמח לקבל תגובות, הערות והארות. ניתן לכתוב אלינו לדואל info@sheatufim.org.il. תשובה מובטחת.

ארבע תובנות על מודל קולקטיב אימפקט

בשלב זה אנו מבקשים להדגיש ארבע תובנות עיקריות תובנות אלה נכתבו מנקודת מבטו של ארגון שדרה; סביר להניח שמנקודות מבט אחרות עשויות להתגלות תובנות נוספות או שונות.

כל התובנות הן תולדה של ניתוח ולמידה שנערכו בשיתופים לתהליכי קולקטיב אימפקט בישראל בשנים האחרונות, והן מנוסחות כאן כהצעות להוספה למודל קולקטיב אימפקט המוכר כיום לשם שיפורו:⁴

1. **לפעילותה הרשמית של היוזמה קודמים כמה שלבים הכרחיים שישפיעו על התגבשותה** - זיהינו והמשגנו ארבעה שלבים מקדימים קריטיים להמשך יישום היוזמה.
2. **ההבחנה העקרונית בין מרכיבי תוכן, מרכיבי תהליך ומרכיבי תשתית** במודל מסייעת להגדיר בצורה מדויקת יותר את תרומתו של כל מרכיב ואת מערכת היחסים הרצויה ביניהם.
3. **יש להוסיף מרכיב שישי למודל** - מרכיב בניית האמון וגיבוש ההסכמות.
4. **חיזוק הקשרים הפנימיים בכל מגזר מקדם את העבודה הבין-מגזרית ומחזק את היוזמה כולה** - הדבר נכון במיוחד במגזר השלישי, שם אפשר גם להתאים את המודל לפעולה חד-מגזרית, לה אנו קוראים מרחבי השפעה.

תובנה ראשונה:

ארבעה שלבים מקדימים הכרחיים לטובת התגבשות היוזמה,

טרם תחילת פעולתה

ניסיון שיתופים מלמד כי הרגע שבו מתחילה היוזמה לפעול באופן רשמי והופכת להיות ישות נוכחת בשדה איננו נקודת ההתחלה האמיתית שלה. יותר מכך, רגע זה אינו מגיע יש מאין כי אם לאחר סדרה של פעולות שכרוכים בהן השקעה גדולה של משאבים ותקשורת מתמשכת, עדינה, רגישה ומורכבת עם מגוון של שחקנים. FSG מתארים ארבעה שלבי התפתחות של יוזמות קולקטיב אימפקט, ומדגישים גם הם את הפעילות והתהליכים טרם ההתנעה של היוזמה. אנו מבקשים לחדד עוד את ההבנה לגבי אלו, ומציעים לפיכך ארבעה שלבים מקדימים שזיהינו כהכרחיים לטובת התגבשות היוזמה טרם תחילת פעולתה:

שלב 1 – החלטה לפעול

שלב של פעולה לא מאורגנת שמקורה ביוזמות של החברה האזרחית. שלב זה מאופיין ב"התארגנות לא מאורגנת" ובו חוברים יחד כוחות שונים מתוך תחושה מוצקה של צורך לפעול בדחיפות כדי למצוא מענה

⁴ מידע מפורט על המודל הקלאסי מבית FSG, מרכיביו ומאפייניו תוכלו למצוא במסמך "קולקטיב אימפקט 2015: מבט עדכני על התיאוריה והפרקטיקה".

לבעיה חמורה. מדובר במספר לא גדול אך משמעותי של שחקנים בעלי כוח, השפעה ונכונות להניע תהליך, שהוא בעיקרו בשלב זה דחיפה מלמטה למעלה. כוחות אלו נקראים "מנהיגות משפיעה", ועל פי מודל FSG קיומם הוא תנאי מקדים להצלחתו של מיזם מסוג זה.⁵

שלב 2 – הערכת מוכנות

בשלב זה מוערכת מידת הבשלות של השדה ומוכנותו לפעולה משותפת, והוא כולל שתי פעולות מרכזיות.

הפעולה הראשונה היא מיפוי מוכנות השדה והערכת התנאים המקדימים ליוזמה. פעולת זו דורשת איסוף נתונים ממוקד ולמידה על מכלול הכוחות והשחקנים שפועלים בשדה. בתוך כך נדרשות בחינה והערכה של המידה שבה מתקיימים התנאים המקדימים ליוזמת קולקטיב אימפקט: (1) תחושת דחיפות לפתרון הבעיה; (2) מנהיגות משפיעה; (3) משאבים כספיים מספקים.

פירוט על הערכת מוכנות ומיפוי רשת ועל הדרך היישומית לבצע משימות אלו ניתן למצוא בכלים "[הערכת מוכנות](#)" ו"[מיפוי רשת](#)" שנכתבו בשיתופים.

תובנות במבט-על: זרקור על השפעה

השותפות הרחבה היא מקור כוח שמניע תהליכים של שינוי גם טרם היציאה לשטח. מודל קולקטיב אימפקט מאפשר לייצר השפעה בשלבים שונים של התהליך. אפילו בשלבי התכנון נוצרת השפעה על השיח הציבורי ואף על מדיניות - ובשתי הזירות האלו זוכה ההשפעה לנראות שהיא עצמה בעלת משמעות, גם אם אין לכך עדיין ביטוי ישיר ביעדים המדידים, שאולי אף לא הוגדרו כלל בשלב זה.

הפעולה השנייה היא זיהוי גוף מקצועי שיבצע את המיפוי וההערכה ופנייה אליו. לתהליך איתור הגוף המקצועי יש השלכות רבות על עתיד היוזמה. ראשית, משום שפעילותו של גוף זה היא בעצמה התערבות משמעותית בשדה ויכולות להיות לה תוצאות לוואי, גם אם בלתי מכוונות.⁶ שנית, משום שפעולת המיפוי יכולה להיות בסיס להפיכתו של הגוף הממפה לארגון שדרה של היוזמה בשלבים הבאים. לכן חשוב במיוחד לבחור נכון כבר בשלב זה את המעורבים, או במילים אחרות: להבנות נכון את מבנה הכוח של היוזמה שעשויה לקום בקרוב. שלב זה מספק את הנתונים הדרושים לקבלת ההחלטה לגבי המשך הפעולה.

⁵ למעשה בשלב זה של ההחלטה לפעול, שלב ההתגבשות, שהוא השלב הראשוני ביותר, מתקיימים שניים מתוך שלושת התנאים המקדימים שנחשבים הכרחיים להקמתו של מיזם קולקטיב אימפקט – "דחיפות" ו"מנהיגות משפיעה" (השלישי הוא "קיום משאבים כספיים מתאימים").
⁶ לדוגמה, הפגישות עם שחקני המפתח הן השלב הראשון והמכריע במיפוי השדה, ההיכרות והלמידה על הפועלים בו. אם היוזמה תצא לדרך בסופו של דבר, זהו שלב ראשון וחשוב ברתימת השותפים לדרך.

שלב 3 – בניית מתווה

בהתאם לממצאי המיפוי, ולאחר שהתקבלה החלטה להמשיך לכיוון של פעולה משותפת באמצעות מודל קולקטיב אימפקט, מתחיל השלב המקדים השלישי שבו גוף מקצועי כלשהו (שכנראה יהיה בעתיד "ארגון השדרה") מגבש בכוונה תחילה תכנית פעולה להתנעת היוזמה. תכנון זה מתבסס כאמור על ממצאי המיפוי ועל עקרונות מודל קולקטיב אימפקט על מרכיביו השונים. צריך להיות ברור וידוע לכל המעורבים שכל תכנית שתוצע כעת היא בסיס לשינויים; המטרה בשלב זה היא להתוות דרך, לבנות התחלה של מנגנוני פעולה מתוך ידיעה ברורה שהם עתידים להשתנות כאשר היוזמה תתגבש, וככל שיצטרפו אליה עוד ועוד שחקנים וייאספו עוד נתונים מסוגים שונים.

שלב 4 – התנעה

בשלב זה מתקיים המפגש הרשמי והמוצהר הראשון של כל בעלי העניין, במטרה ברורה להסכים לפעול יחד במסגרת יוזמת קולקטיב אימפקט. את המפגש מארגן ויוזם גוף מקצועי שכעת כבר ברור כי הוא עתיד לשמש כ"ארגון השדרה" של היוזמה. זה איננו המפגש הראשון של נציגי הגוף עם השותפים הפוטנציאליים, שכן רובם ככולם נפגשו בשלבים הקודמים, אולם זהו המפגש הראשון המשותף לכולם יחד. מפגש זה מתקיים לאחר הכנה מלאה של המשתתפים, שמגיעים כאשר הם מוכנים וידועים לקראת מה הם באים. הכנה זו היא שתאפשר את ההסכמה המשותפת על היציאה לדרך ועל המתווה לפעולה.

החל משלב זה מתחיל תהליך הגדרת המצע המשותף. תהליך זה כולל את הגדרת הבעיה וניסוח החזון והמטרות, תוך שימוש בנתונים שנאספו מהשטח/במיפוי בהתאם לעקרונות הגישה. גם כאן לא מדובר בתהליך שמתחיל מאפס, אלא בתהליך שמתבסס על המתווה שארגון השדרה הכין בהמשך לממצאי המיפוי והלמידה שנערכו בשלבים הקודמים.

שלב זה מאופיין אפוא בהתגבשותם של מגוון תהליכים שהותנעו ברמות שונות כבר בשלבים הקודמים, וכעת מאורגנים באופן רשמי ומוצהר. בפועל ייתכן שמפגש ההתנעה יתפרס על פני סדרה של מפגשים, למשל מפגש מליאה ולאחריו התפצלות לקבוצות עבודה או כל פורמט אחר שיתאים לצרכים ולנסיבות, על פי החלטתו של ארגון השדרה בשיתוף עם השחקנים המרכזיים.

בשלב זה ארגון השדרה בשיתוף עם השותפים ביוזמה קובעים גם את הרכב ועדת ההיגוי ליוזמה ומחליטים מה יהיה המנגנון לבחירת חברי הוועדה ההיגוי וכיצד תפעל הוועדה.

תרשים 1: תיאור השלבים המקדימים בהתגבשות יוזמת מסוג קולקטיב אימפקט



תובנה שנייה:

הבחנה בין מרכיבי תוכן, מרכיבי תשתית ומרכיבי תהליך

בהתנסותנו בשיתופים מצאנו שאת חמשת מרכיבי המודל מבית FSG אפשר להציג על ציר זמן המדמה את התקדמות היוזמה, ומאפשר על ידי כך הבנה עמוקה יותר של מערכת היחסים ביניהם. את אופיה של מערכת היחסים הזו ניסינו להמחיש בהקשר זה באמצעות ההבחנה העקרונית בין מרכיבי תוכן לבין מרכיבי תהליך ומרכיב תשתית. להבנתנו, הבחנה זו מסייעת להגדיר בצורה מדויקת יותר את תרומתו של כל מרכיב בתוך ההקשר הרחב וביחס לשלבי ההתפתחות של היוזמה כולה.

בנקודה זו ראוי להדגיש כי ההתעכבות על אופייה של מערכת היחסים בין המרכיבים חשובה במיוחד, משום שהיא יכולה לתרום רבות הן לעצם היישום של המודל והן למידת הצלחה של היוזמה בהשגת יעדיה. בהקשר זה נראה עוד כי נכון להגדיר הצלחה באופן רב-ממדי, בהתאם למאפייני הגישה והמודל של קולקטיבי אימפקט, ולהתייחס הן לתוצאות, הן לתהליך והן למערכות היחסים (ראו בעניין זה את ההערה "זרקור על הצלחה").

הלכה למעשה, מצאנו כי מרגע שהיזמה יצאה לדרך עומדות בפניה כמה משימות בוערות המגולמות בתוך חמשת מרכיבי המודל של קולקטיב אימפקט.⁷

מרכיבי תוכן:

ראשונות על סדר היום נמצאות שלוש משימות קונקרטיות לביצוע. שלושתן נגזרות מתהליכי תכנון ושלושתן הן **מרכיבי תוכן** (במובן של מהות) המכוונים לתוצאה הרצויה ליזמה:

- **גיבוש המצע המשותף** – בניית הסכמות על מטרות, גבולות היזמה והחזון. [לכלי יישומי לגיבוש הסכמות ומצע משותף](#).
- **בניית מערך פעולה מתואם** – יצירה של קבוצות עבודה סביב נושאי תוכן מרכזיים. קבוצות עבודה אלה מזהות אסטרטגיות פעולה, בונות תכנית עבודה ומיישמות אותה בפועל.
- **בניית תשתית למדידה משותפת** – התחלה של בניית תכנית מדידה, לאור הגדרות המצע המשותף ובהתאם למערך הפעולה שמתגבש. זו עדיין אינה פעולה של מדידה בפועל אלא רק תכנון שלה, ובהמשך יהיה זה מרכיב ביצועי יותר מאשר מרכיב תכנוני.



מרכיב תשתית:

לצד שלושת אלו נדרשת כעת גם המשך העבודה האינטנסיבית על **בינוי ארגון השדרה**, שהוא למעשה מרכיב נוסף של המודל. זה איננו מרכיב תכנוני אלא **מרכיב תשתית** באופיו, שיכנס תחתיו בשלב זה את המשך גיבוש ועדת ההיגוי לצד הקמות ועדות ומנגנונים נוספים שסייעו בפעולה של ארגון השדרה ובתיאום של פעולותיו מול השותפים.



⁷ משימות אלו ממשיכות במידה רבה את התהליכים שהחלו להתגבש בשלבים הקודמים להתנעת היזמה, ומושתתות על המתווה שנבנה ליזמה.

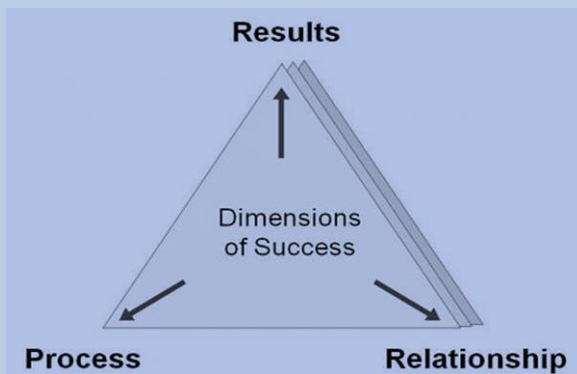
מרכיבי תהליך:

במקביל לפעילות שתוארה עד כה, חיים בכפיפה אחת, נוכחים ומשתתפים גם שני **מרכיבי תהליך**:

תובנות במבט-על: זרקור על הצלחה

ארגון השדרה בקולקטיב אימפקט מבצע מגוון תפקידים: הובלת גיבוש החזון והאסטרטגיה, תמיכה במערך פעילות מתואם כנגזרת של המצע המשותף, פיתוח נכונות קהילתית ציבורית, קידום מדיניות, סיוע בפיתוח משאבים, ליווי תהליכי וניהול שיח פתוח ויצירת תקשורת בין השותפים.

משמעות הדבר היא שארגון השדרה קשור ונוגע למעשה לכל המרכיבים של המודל, ומשמש מעין ציר מקשר ביניהם. בתנאים אלו חשוב להבין כי הצלחה של היוזמה בכלל על מגוון מרכיביה צריכה להיבחן בצורה רב-ממדית. למשל כפי שמציע מודל RPR לבחינת הצלחה לא רק על פי תוצאות אלא גם על פי הצלחה של התהליך ושל מערכות היחסים (ראו הערת שוליים 8).



הראשון נמצא במודל המקורי והוא המרכיב של **בניית תקשורת רציפה** – כאן יש לפעול להגדרת נהלים לתקשורת באמצעות מפגשים אישיים וקבוצתיים ומפגשים בפלטפורמות נוספות, ולייצר מנגנונים שיאפשרו זרימה של מידע בשקיפות מלאה תוך יעילות וגמישות.

השני הוא מרכיב חדש שאנו מזהים כמשמעותי במודל – מרכיב של **בניית אמון וגיבוש הסכמות**, שעליו נרחיב כעת.

8

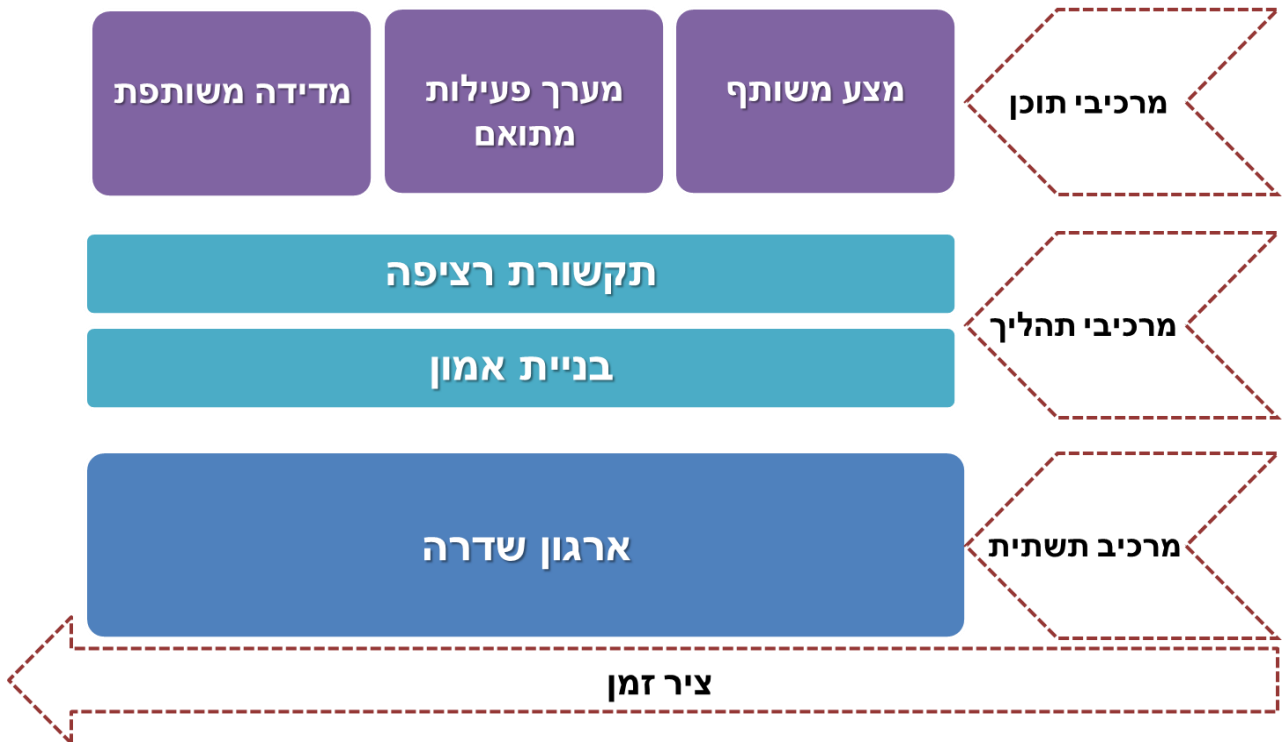
תקשורת רציפה

בניית אמון

מרכיבי תהליך

⁸ לפירוט על תפיסת שלושת הממדים להצלחה ראו <http://interactioninstitute.org/means-and-ends>.

תרשים 2: מרכיבי המודל על ציר הזמן ובחלוקה למאפייני המרכיבים



תובנה שלישית:

הוספת מרכיב שישי למודל: בניית אמון וגיבוש הסכמות

ניסיונונו בשטח הוביל כאמור להבנה ברורה וחד-משמעית כי ראוי להוסיף לחמשת מרכיבי המודל של קולקטיב אימפקט, כפי שניסחו אותו FSG, מרכיב שישי של בניית אמון וגיבוש הסכמות. מרכיב זה מוכר בספרות כקריטי להצלחתם של תהליכי שותפות ושיח בין-מגזרי ובכלל, ⁹ ואנו גילינו את נחיצותו במכלול של סוגיות, באופנים שונים ובעוצמה רבה, כבר מהשלבים המקדימים, לאורך כל הדרך ועד בכלל. אמנם סוגיות של בניית אמון והסכמות הן במידה מסוימת חלק בלתי נפרד ממרכיב התקשורת הרציפה, אולם ניסיונונו הראה כי נכון יותר להציב נושא זה כמרכיב שעומד בפני עצמו לאור חשיבותו ומאפייניו בכלל, וביחס לגישת הקולקטיב אימפקט בפרט, כפי שיתואר להלן.

תהליך בניית האמון הוא תהליך מתמשך שאין לו סוף. הוא נוכח מהרגע הראשון ובכל שלב הוא חיוני והכרחי. המעגל הראשון שבו בניית אמון באה לידי ביטוי באופן מובהק הוא בשלב ההתנעה עם הקמתה של ועדת ההיגוי, והאמון דרוש גם כאשר מגבשים ומפעילים את קבוצות העבודה ואת רשת השותפים בכלל.

⁹ למשל [Trust in Transition](#) (Bob Whipple, ASTD Press, 2014) ועוד.

תובנות במבט-על: זרקור על מורכבות

תהליך היישום של קולקטיב אימפקט כולל מטבעו מגוון וריבוי של נקודות מבט. יש לכך יש שתי השלכות יישומיות:

- 1. חשוב להיות מודעים לנקודות המבט השונות, כי בכל רגע נתון התהליך נראה אחרת מהמיקומים השונים:**
מהצד של השותפים, מהצד של ארגון השדרה ומהצד של היוזמה, לאחר שהיא הופכת לישות נפרדת. ארגון השדרה חייב להכיר את הפערים בין נקודות המבט השונות ולהתייחס אליהן בהתאם לצרכים. יתרה מזו, תהליך קולקטיב אימפקט במהותו רואה בריבוי פרספקטיבות הכרח לגיבוש פתרון והצלחה. על כן ארגון השדרה צריך לבחון כיצד למנף את ריבוי הפרספקטיבות על מנת לקדם פתרון יצירתי, ולהשתמש בהן כמשאב שמקדם חשיבה יצירתית ולא שגרתית על אודות הבעיה.
- 2. בפעילות של היוזמה יש מתח מובנה בין מה שקורה בשטח לבין מה שנראה מתוך ארגון השדרה. זהו מתח עדין שחשוב לדעת כיצד לפעול בתוכו. כך, למשל, ייתכן שארגון השדרה כבר הבין מתוך תהליך הלמידה מה נכון שיקרה במפגש הראשון, אבל לא נכון שהוא יציג את הדברים מטעמו: עליו להוביל את השותפים להבין את זאת בכוחות עצמם. זהו עיקרון מרכזי של קולקטיב אימפקט שאין עוררין על חשיבותו.**

למעשה, בכל אחד ממרכיבי המודל יש צורך לשלב תשומת לב מוקפדת לבניית אמון: זהו מרכיב קריטי לבניית המצע המשותף, לגיבוש מערך הפעילות המתואם, ליצירה ותחזוקה של תקשורת שקופה, לעיצוב ולתפעול של מדידה משותפת, והוא כמובן משמעותי ביותר ביחס לארגון השדרה: אנשיו ופעולותיהם הם שמנווטים ואף מעצבים את מערכת יחסי האמון ואת תהליכי גיבוש ההסכמות. מרכיב זה כולל משימה תמידית שאינה מסתיימת כמעט אף פעם, אם בכלל. גם אם הושג אמון ונבנו הסכמות הן יכולות להתערער בכל רגע, ואם אכן כך יקרה המחיר יהיה גבוה במיוחד. בפועל, אי-אפשר לעמוד באתגרים שקולקטיב אימפקט מעמיד ללא טיפול נכון ומתמשך בהיבט זה של יחסי אמון וגיבוש הסכמות.

מאפיין ייחודי של מרכיב בניית האמון ויחסי ההסכמות, שממחיש את מורכבותו ומחזק את הרציונל של הוספתו כמרכיב תהליך נפרד במודל, הוא הממדים הרבים המתקיימים בו במקביל. יחסי האמון נבנים ומתקיימים במקביל בין יחידים ופרטים, בין הארגונים ואף בין המגזרים. יתרה מזאת, יחסי אמון נוצרים תמיד מתוך ועל סמך תפיסות ועמדות שקשורות באופן ישיר לתרבות ולדפוסי פעולה, שמתעצבים מעצם טבעם בתוך הקשרים ארגוניים, מגזריים, לאומיים, גיאוגרפיים ואחרים. בשל כך הופך מרכיב בניית האמון למורכב, רגיש ועדין במיוחד ועם זאת תובעני ואינטנסיבי, שכן קשה לצפות מראש כיצד הוא יתנהל או אילו אתגרים יעלו במהלכו. הוא מחייב גמישות יצירתיות ואף מיומנויות של דיפלומטיה ממש, ויש להשקיע בו משאבים רבים, בכל שלב ובכל פעולה כמעט.

תובנה רביעית:

חיזוק הקשרים הפנימיים בכל מגזר מקדם את העבודה הבין-מגזרית ומחזק את היוזמה כולה

ניסיון שיתופים בקידום מרחבי השפעה ובהובלת תהליכים בין-מגזריים מגוונים (שולחנות עגולים וקולקטיב אימפקט) לימד אותנו כי תהליכים נפרדים, המעמיקים את השיח בין הנציגים ובעלי העניין מאותו מגזר, מחזקים בהמשך את השיח ואת הפעולה המשותפים למגזרים השונים. אנו מאמינים כי שיח מובנה ומשתף בתוך כל מגזר בנפרד עשוי לרכז את הקונפליקטים, לחזק את תהליכי בניית האמון ולקדם את ההגעה להסכמה משותפת. תהליכים נפרדים הם רלוונטיים ויכולים להיות משמעותיים לכל אחד מהמגזרים בפני עצמו: המגזר הציבורי, המגזר העסקי והמגזר השלישי. יתרה מזאת, ובאופן ספציפי לחברה האזרחית, אנו מאמינים ויודעים כי שיח בין ארגוני מגזר שלישי הוא בעל ערך לא רק ככלי לקידום מטרות משותפות לפתרון בעיה חברתית, אלא גם כאמצעי לחיזוק מעמדה ואיתנותה של החברה האזרחית כמרחב פעולה ייחודי ורב-משמעות. בהקשר זה, עקרונות גישת הקולקטיב אימפקט התגלו כבעלי תרומה משמעותית גם לקידום תהליכים פנים-מגזריים בתוך החברה האזרחית, שחשיבותם ונחיצותם רבות, גם בלי שתהיה להם נגיעה ישירה למגזרים אחרים או לשיח המתקיים עמם. מכיוון שחברה אזרחית איתנה היא חברה המאפשרת לכל השחקנים בתוכה לפעול באופן טוב יותר בזירות הרלוונטיות להם, ובהכרח גם תורמת להשגת מטרות רחבות המשותפות לכלל המגזרים והתחומים, זיהינו כי יש מקום להשתמש בגישת הקולקטיב אימפקט גם בהקשר חד-מגזרי. זאת למרות ההצהרה הברורה של מפתחי המודל והגישה שלפיה קולקטיב אימפקט מתאימה לפעולה בין-מגזרית המאפיינת את הניסיון לפתור בעיות מורכבות.

לפיכך, בהשראת גישת הקולקטיב אימפקט ועל בסיס הניסיון המצטבר בעבודה עם מנכ"לים חברתיים בישראל, פותחה בשיתופים מתודולוגיה של "מרחבי השפעה" כמסגרת פעולה של מנכ"לי ארגונים חברתיים מהמגזר השלישי המקדמים סוגיה חברתית משותפת. מרחבי השפעה אלו יכולים לפעול כמסגרת נפרדת או כחלק ממודל קולקטיב אימפקט המשלב פעולה של שלושת המגזרים, ואנו עוסקים כיום בשיתופים בפיתוח מתודולוגיה זו וביישומה הלכה למעשה.

המשמעות היא שיש בידינו כיום שתי אסטרטגיות מרכזיות, דומות אך נפרדות, לקידום השפעה חברתית מערכתית: קולקטיב אימפקט כמודל המשלב פעולה ושותפות של שלושת המגזרים, ומרחב השפעה כמסגרת ייעודית של המגזר השלישי. שתי אסטרטגיות אלה, הנשענות על גישה תיאורטית ומתודולוגית משותפת, יכולות לפעול כל אחת בנפרד או במודל המשלב ביניהן.

סיכום: כמה מילים על מתודולוגיה ותהליך מורכב

בשנים האחרונות אנו עוסקים בניהול תהליכים המאופיינים ברמת מורכבות גבוהה, הן בשל ריבוי המשתתפים, המגוון שלהם, הדיסציפלינות והתפיסות החברתיות השונות שמהן הם מגיעים, ובעיקר בשל העובדה שעצם היציאה לתהליכים אלו אינה מגדירה מראש את הפתרון שאליו נגיע.

בתנאים אלו אנו מזהים שתי הבנות בסיסיות שנדרשות מכל המשתתפים בתהליך:

- **על מנת לקחת חלק בתהליך השפעה משותפת יש להכיר בכך שהפתרון לבעיה נעוץ בשותפות שבין הגורמים השונים, ובכך שגורם אחד אינו יכול להביא לפתרון הבעיה.**
- **יש להכיר בכך שתהליך השפעה משותפת אינו מבוסס על אמת נצחית אחת נכונה אלא על הבנה שנוצרת מריבוי פרספקטיבות ותפיסות. על כן, יכולה להיות – ואף טבעי שתהיה – אי-הסכמה בין השותפים על הנרטיבים השונים. אף על פי כן, השותפים בוחרים לפעול יחד ולקדם יחד מטרה משותפת.**

במסמך זה הצגנו ארבע תובנות מרכזיות על מודל קולקטיב אימפקט ועל תפקידיו של ארגון שדרה בתהליך יישום המודל, מתוך הניסיון שצברנו בשיתופים. אנו מזהים נקודות דמיון רבות בין מודל זה, על ייחודיותו הרבה, לבין תהליכים בין-מגזריים ורבי משתתפים בכלל, במיוחד בנוגע לתפקידו של הגורם המקצועי המלווה, מחזיק או מוביל תהליכים אלו.

יישום תהליך של קולקטיב אימפקט מחייב גמישות רבה, ואין שיטה או תורה אחת נכונה. עם זאת, אנו סבורים שלמידה והמשגה של המתודולוגיה עוזרות לקידום התהליך ולגיבוש עקרונות מנחים שיסיעו ביישומו.

בתהליכים מסוג זה, אשר נמצאים בהתהוות מתמדת, לארגון השדרה ולגופים המקצועיים האחרים המעורבים בתהליך יש תפקיד מרכזי בהצלחתו. לכן, לתובנות אלו של מתודולוגיה ופיתוח ידע יש ערך כפול: הן עבורנו כארגון שדרה לטובת למידה ושיפור, והן עבור ארגונים אחרים אשר יוכלו להשתמש בהן בפעילותם.

אנו סבורים שלמידה משותפת מאפשרת ליצור תהליך גמיש ודינמי אך שפועל לפי מתווה שיוצר בקרב המשתתפים בהירות לגבי הדרך המשותפת. תקוותנו היא שתובנות אלו יוכלו לשמש את הגופים המקצועיים הפועלים בשדה להובלת השפעה חברתית משותפת.

יוזמת 2015 – [/http://www.5p2.org.il](http://www.5p2.org.il)

[קולקטיב אימפקט 2015: מבט עדכני על התיאוריה והפרקטיקה](#). שיתופים.

Hanleybrown, F., Kania, J., & Kramer, M. 2012. **Channeling change: Making Collective Impact work.** [Stanford Social Innovation Review](#).

Kania, J., & Kramer, M. 2013. **Embracing emergence: How Collective Impact addresses complexity.** [Stanford Social Innovation Review](#).

Kania, J., & Kramer, M. 2011. **Collective Impact.** [Stanford Social Innovation Review](#).

Ogden, Curtis. 2009. **Means and Ends.** [Interaction Institute for Social Change](#).

Whipple, Bob. 2014. **Trust in Transition.** [ASTD Press](#).