

10 סכנות המאיימות על קולקטיב אימפקט - ואיך להימנע מהן?

פול שמיץ, דצמבר 2021

[10 Dangers to Collective Impact](#) | By [Paul Schmitz](#) | *Stanford Social Innovation Review*

אחרי ביקור וייעוץ ביותר מ-100 מאמצי קולקטיב אימפקט ברחבי העולם הגיע פול שמיץ למסקנה מרכזית אחת: להקים ולהוביל קולקטיב אימפקט זה באמת באמת קשה. יש בגישה רציונל ברור של איסוף קבוצות ומנהיגים כדי להתמודד עם בעיות חברתיות מורכבות שאף אחד לא יכול לפתור לבד, אבל מצד שני, היא פועלת בצורה מנוגדת לגישות ארגוניות מסורתיות שמונחלות כבר שנים.

הכותב זיהה מספר סכנות ואיומים שמהווים מחסומים להצלחה של היוזמות, ולמד גם כמה שיעורים שיכולים לסייע ליוזמות קולקטיב אימפקט להתגבר עליהם. המסמך מציג בקצרה את אלו וגם את אלו, במטרה לאפשר לכל מי שקורא/ת ללמוד מניסיונו ולבחון כיצד ניתן ליישם את ההמלצות בפועל.

10 סכנות ואיומים

1. תנודה אסטרטגית

הרבה יוזמות משקיעות בפיתוח אג'נדה משותפת ועקרונות עבודה משותפים אבל אז, כאשר מגיעים לשלב ההטמעה, הן לא מנהלות את היוזמה או מחייבות את השותפים לאותה אסטרטגיה. הם מתמקדים בפעילויות ואף מאמצים רעיונות חדשים משותפים שסוטים מהאסטרטגיה המקורית.

כמובן שהקולקטיב צריך להגיב לשינויים בסביבה החיצונית וגם ללמוד מתוצאות הערכה, אבל בגדול, שני דברים צריכים להניע שינויים: (1) מידע שמיידע אותנו שהאסטרטגיות לא משיגות את התוצאות הרצויות; ו- (2) הצעות של שותפים לעדכון האסטרטגיה ורק אחרי שעברו תהליך קפדני ומעמיק כמו גביוש האג'נדה הראשונית.

במקרים רבים השותפים מתקשים לקבל החלטות קשות או שואפים לרצות אינטרסים של יחידים או גופים (ולא של הקולקטיב).

2. תנודה תרבותית (רפיון בתרבות של שותפות)

הרבה יוזמות בונות תרבות שתומכת בשותפות אבל אז נוטשות אותה לאורך זמן בדרך ליעילות. נפסק מעקב נוכחות בפגישות, ערכים מרכזיים נעלמים, פגישות הופכות להיות עדכונים מהירים, קליקות מחליפות את השקיפות. אפילו כאשר נראה לא הכרחי או מיותר להמשיך עם פרקטיקות שמשמרות תרבות חזקה של שותפות ומחזקים ערכים משותפים – ההיצמדות אליהם היא חיונית וחשובה.

3. התייחסות לקבוצות עבודה כמו לוועדות

קבוצות העבודה בקולקטיב אימפקט קיימות כדי לשלב את השותפים במהלך וכדי להטמיע אסטרטגיה אחת או יותר להגעה לתוצאות. הקבוצות לפעמים עובדות כמו וועדות מסורתיות – משתפים מידע שעדיף שיעבור במייל. במקום זאת עליהן לפעול על פי תכנית עבודה עם יעדים מדידים שיקדמו את האסטרטגיות שלהם, להעריך מידע תוך כדי התקדמות, לזהות פערים באוכלוסייה ובתוצאות ולבנות מחויבויות לשיפור ולתיאום. השותפים צריכים לדבר בשם הגופים שהם מייצגים והתוצאה של כל מפגש צריכה להשפיע על עבודת היום יום של השותפים כשהם חוזרים לארגונים שלהם. כאשר קבוצות עבודה הן רלוונטיות, ייחודיות ומעשיות, השותפים מגיעים וגם מחויבים.

4. העדר שקיפות

שום דבר לא 'הורג' קולקטיב מהר יותר מהאמונה שיש פגישה לפני הפגישה, שהיא בעצם הפגישה האמיתית. כל תחושה שיש תת-קבוצה (ונכנסים לפה סטריאוטיפים של מי מחליט בחברה: גברים... לבנים... מארגונים גדולים...) מרעילה את התרבות.

על ארגון השדרה לפעול באופן הוגן, מכליל וכנה, כמתווכים של יחסים, תשומת לב ומשאבים, ולייצר אצל כולם מחויבות להשתתפות ולביצוע.

כמובן שפגישות אישיות וקבוצות קטנות הן חיוניות ולא כולם צריכים להיות שותפים לתוכן. אבל פגישות אלה לא צריכות לכלול מידע שנותן פריווילגיה לשותפים מסוימים על שותפים או קבוצות שאינם בחדר ללא סמכות לעשות זאת.

5. כשהאנשים הלא נכונים יושבים ליד השולחן

יש שלוש דרכים להגיע למצב שבו חסרים האנשים המתאימים בשולחן: (1) כשהשולחן הוא יותר מידיי top-down עם הרבה נציגים מהממשלה ומנהיגים בכירים שאין להם קשר ויחסי אמון עם השותפים; (2) כשליזמה יש שאיפות גבוהות אבל מעט מדי סמכות להשפיע על השותפים ומעט משאבים להטמיע את האג'נדה; (3) כשהשולחן לא מייצג או משקף את אוכלוסיית היעד.

רצוי מאד שיתכנסו סביב השולחן יחידים שהמשתתפים נותנים בהם אמון. בניית אסטרטגיה ברורה, תרבות מכילה ומנהיגות יעילה של ארגון השדרה יכולים לסייע לקבוצה מגוונת ורב מגזרית מהסוג שיוזמות קולקטיב מייצרות, לעבוד טוב יותר יחד.

6. העדר אחריותיות (Accountability)

כאשר אין התייחסות למחויבויות שלא מומשו או לביצועים נמוכים, זה מסמן לשותפים שניתן להתחייב להרבה ולבצע מעט בלי שיש לכך תוצאות. מאמצי היוזמה צריכים לאזן בין הכללה לבין אחריותיות. הרצון לערב את כולם יכול להוביל את היוזמה להימנע מקבלת החלטות קשות ומתן פידבק קריטי בתהליך, ולייצר חוסר יכולת לחייב את השותפים לקחת אחריות על מחויבויות משימתיות והתקדמות בתוצאות. בתנאים אלו, המהלך הופך להיות מחויב יותר לאנשים ולתחושות מאשר לשינוי המבוקש. חשוב שארגון השדרה ומנהיגים נוספים ברשת השותפים ישמרו במוקד העבודה את התוצאה הסופית הרצויה ויעקבו אחר ביצועים. מימוש אחריותיות במסגרת המהלך המשותף מייצר ציפיות שהיוזמה רצינית הן לגבי התוצאות והן לגבי העבודה המשותפת.

7. חטיפה/מחטף פוליטית או חטיפה/מחטף של תורמים

שינויים באג'נדות של התורמים או של גורמים רשמיים יכולים לסכן את מאמצי הקולקטיב אימפקט. למשל, משרד ממשלתי שעוסק בגיבוש קבוצות קהילתיות ומגבש אג'נדה במשך כשישה חודשים ובסוף המנהל שלו שומע על רעיון חדש בעיר אחרת ומבקש להתמקד בזה. או שיוזמת קולקטיב אימפקט

מחברת ארגונים סביב תכנית מבוססת ואז מגיע תורם גדול שמבקש הצעות שמעודדות תחרות בין השותפים בקולקטיב, ומסיט את המאמצים מהאג'נדה המשותפת. כדי להימנע מסיטואציות כאלה, חשוב שתהיה מנהיגות ציבורית ופילנתרופית בשולחן או אנשים שיש להם השפעה כדי שיסייעו בשמירה על האג'נדה המשותפת.

8. ניהול הרשת כמו ארגון

למנהיגים רבים יש מודלים מנטליים לגבי משילות, ניהול ובניית ארגונים ששונים ממאמצי הרשת של קולקטיב אימפקט. לאחר תהליך משמעותי של תכנון אג'נדה משותפת, וועדת היגוי חדשה יכולה לפעול כמו וועד מנהל ("בורד") מסורתי ולחשוב שתפקידם לקבוע חזון ואת הכיוון. אלא שבשונה מארגון היררכי, תפקידם לתמוך בתיאום/יישור קו, לעודד מנהיגות משותפת ולוודא ששותפים לוקחים על כך אחריות. התפקיד של ארגון השדרה אינו לבנות ארגון, אלא לסייע, לתאם, לבנות יכולות, לנהל פורומים וועדות וקבוצות עבודה, ולקדם את השותפים כך שהם יקדמו את האג'נדה המשותפת.

9. לוחות זמנים לא מספקים

לרוב היוזמות לוקח 5-10 שנים להשיג שינוי באוכלוסייה או שינוי מערכת. לפחות שנתיים נדרשות כדי לבנות יחסים, אג'נדה משותפת ובשביל שהקואליציה תתחיל להטמיע. כשמגבשים תכנית עבודה, כדאי לזהות אזורים להצלחות מהירות וגם אם האימפקט קטן יחסית, להציג מומנטום בעל משמעות. זה חשוב גם לטובת מנהיגות פוליטית שרוצה לראות התקדמות ברורה ולתורמים שיכולים להיות חסרי סבלנות במהלך התהליך וירצו לראות תוצאות.

תכניות עבודה שנתיים עם יעדים ברורים שתורמים לתוצאות יכולות לסייע ליוזמה לראות את ההתקדמות לאורך זמן על פני מדדים שמכוונים לביצועים בהווה לצד יעדים ארוכי טווח.

10. העדר מנהיגות אדפטיבית

קולקטיב אימפקט הוא תהליך ניהול שינוי שעשוי לדרוש מהשותפים:

- להפסיק או להתחיל או לשנות תכנון
- להטמיע תכניות עם מתחרים לשעבר
- לוותר על קבלת החלטות ארגונית לטובת הקולקטיב
- לקבל בקרה מוקפדת על מידע על ידי עמיתים ותורמים בזמן אמת
- לעבוד בצורה מקבילה על אסטרטגיות שונות ובמסגרות זמן שונות
- לנהל דינמיקות בינאישיות וצוותיות חדשות

על מנת לנהל מורכבות ושינוי, הקבוצות צריכות מיומנויות של מנהיגות אדפטיבית / מסתגלת, כלומר: לראות אתגרים מזוויות מרובות, לחוות דינמיקות מורכבות בינאישיות וצוותיות, וללמוד ולהתאים את העבודה על בסיס מידע ושינוי בסביבה החיצונית במטרה להשיג את התוצאות.

זה עשוי לכלול גם ניהול צוות או ארגון באמצעות שינוי על ידי איתות מוקדם שהשינוי מגיע, תקשור ברור מדוע הוא חשוב וכיצד התקבלה ההחלטה, הכרה במחירים שעלולים לנבוע מהשינוי, תיאור ברור של האחריות שקיימת לשותפים, ויכולת אמיתית להביע אמפתיה להתמודדות השונה של אנשים שונים עם השינוי והמתחים שכרוכים בו.

שלושה לקחים שאפשר ללמוד מהם

ניסיונו של הכותב בעבודה עם יוזמות קולקטיב אימפקט הראה לו גם מה עבד טוב וסייע להצלחת היוזמות והשגת השינוי בפועל. הוא זיקק אותם לשלושה לקחים מרכזיים שיישומם יכול למנוע את עשר הסכנות והאיזמים שתוארו לעיל.

1. אסטרטגיה ברורה מובילה למחויבות ברורה

כשיש אסטרטגיה ברורה, כולם יודעים מה לעשות, למה הם צריכים לעשות זאת ומה המדדים שהם צריכים להגיע אליה. כשיש בעיית מחויבות של השותפים – לרוב זה נובע מבעיה עם האסטרטגיה. אסטרטגיות מבוססות תוצאות מגדירות מדדים ברורים להשגה, ואז ברורה גם מה המחויבות שנדרשת מהשותפים. באסטרטגיה חייב להיות גם ניתוח של יחסי הכוח וניתוח של מרכיבי השינוי המערכתי שמסייעים לבעיה להמשיך. אלא שהרבה פעמים קבוצות מגבשות אסטרטגיות שהן יותר מידיי השראתיות או לא מספקות, והופכות לאוסף של פעילויות שלא מקדמות את התוצאה הסופית ולא מפיקות אמון, מחויבות ותיאום מהשותפים.

אסטרטגיה טובה מחייבת את השותפים להתמקד, להתחבר ולקחת אחריות על התרומה שלהם. אסטרטגיה לא טובה מתאמת את העבודה בין הארגונים סביב תכניות קיימות ומדידת פעילויות סביב מדידת תוצאות. (הרעיון הוא אסטרטגיה שגם מייצרת רף השראתי אבל גם לא דומה מאוד למציאות כדי שארגונים לא ימשיכו בעשייתם תוך תיאום אלא גם יראו את הבעיה העמוקה ויחשבו כיצד הם יכולים לתרום לצמצומה).

אסטרטגיות ברורות הן הבסיס למחויבות, אך כדי לעצב את הדרך למימושן, על ועדת ההיגוי וקבוצות העבודה לאמץ תכניות עבודה ברורות. תכניות אלה צריכות להצביע בבירור מי צריך לבצע אילו משימות, ועד מתי, וחשוב שיהיה ברור איך המשימות הללו מקדמות את האסטרטגיה. ארגון השדרה חייב לאחר מכן לעקוב ולנהל באופן עקבי ושיטתי את התחייבויות השותפים.

2. Form follows function - קודם התפקיד, אח"כ המבנה

היוזמה צריכה לקבוע את המבנה ודרכי ההתארגנות על פי המאפיינים של השינוי שהיא מבקשת ליצור: ה'מחט' שהיא שואפת להזיז, האוכלוסייה שמולה פועלים, ומי שנדרש כדי להטמיע את האסטרטגיות.

ככל שהיוזמה מתקדמת, וועדת ההיגוי, קבוצות העבודה והפורומים השונים מארגנים את המשימות בשירות המצע המשותף. בתנאים האלו השותפים שגיבשו את האסטרטגיה הם לא בהכרח מי שמובילים או מטמיעים אותה, ואז הסכנה הוא שהעבודה תותאם לשותפים ולא השותפים לעבודה.

הדגש על מנהיגות רב מגזרית יכול לגרום לוועדות היגוי להיות top down משום שמי שמשתתפת/ת בה נמצאת/ת שם בזכות הגדרת התפקיד ולא בזכות ניסיון או מחויבות לתוצאות. רב מגזריות היא אמצעי ולא המטרה. חשוב להתמקד בהוגנות ובשילוב של מנהיגות בעלת השפעה ואמינות להובלה לתוצאות.

3. 'תרבות אוכלת אסטרטגיה לארוחת בוקר'

השותפים מביאים ליוזמה חוסר תפקוד מהארגונים שלהם, מההיסטוריה שלהם בארגונים אחרים ומאינטרסים שנולדו משנים של תחרות על משאבים.

אפשר לפתוח כל מפגש של קבוצת עבודה עם רשימה של מה מונע שיתוף פעולה אפקטיבי: יעדים לא ברורים, אגו-ים גדולים, מנהיגות top-down, אינטרסים מנוגדים, יותר דיבור מעשייה, חוסר אמון, העדר גיוון מספק, העדר קול של הקהילה, ומעט מעקב או אחריות לביצוע. לרוב אלו אותם הנושאים שעולים. בניית תרבות שמונעת את כל אלו מתחילה ביצירת הסכמות ברורות על תפקידים, הגדרת תחומי אחריות, קבלת החלטות וערכים משותפים. הערכים צריכים להיות מוגדרים בצורה ברורה, מתארים ציפיות והתנהגויות ברורות מהשותפים. חשוב שהערכים המשותפים יהיו כל הזמן נוכחים ותומכים בקבלת ההחלטות - ממש מודפסים בכל סדר יום של כל פגישה.

מנהיגות ארגון השדרה והמפגשים שהוא מייצר צריכים גם לתמוך בתרבות משותפת. יש לארגן את המפגשים סביב אינטראקציה ופעולה interaction and action. הפגישות צריכות לקדם יחסים, פתרון בעיות, למידה מתמדת ושיפור. כל פגישה צריכה להסתיים במחויבויות ברורות שארגון השדרה ימשיך לעקוב אחריהן ויפתח איתן בפגישה הבאה. הסכמות ברורות, ערכים משותפים ותהליך שיתופי בונים תרבות שתתמוך במנהיגות ובפעולה משותפות.

תרגום: זהר פרופר

עריכה: ד"ר מיכל רום