

כלי לאבחון מהלך קולקטיבי - משקפת*

פותח על ידי יפית מולכו ועדית שדה, עבור תכנית המגרש #01 – מובילים קולקטיב אימפקט

פתיחה:

ניהול מהלך קולקטיבי מורכב ממגוון רחב של ממדים ודורש מעת לעת בחינה שלהם בכדי לשפר ולמקד את הפעילות. *משקפת היא אמצעי המאפשר לראות דברים רחוקים כשהם נראים גדולים יותר וקרובים יותר ובהשראתה כך גם הכלי שלפניך מאפשר התבוננות רחב ועומק על מגוון ממדי העשייה במהלך.

הכלי מיועד עבורך מנהל מהלך קולקטיבי ומיועד לסייע בידוך לקבל החלטות בנוגע לדרכי ניהול המהלך דרך בחינת המצב המצוי אל מול הרצוי.

להלן הצעות לשימושים אפשריים בכלי:

- אבחון עצמי שנערך על ידי מנהל המהלך- אבחון זה הוא סובייקטיבי ומנקודת מבט יחידה של מנהל המהלך.
- אבחון עצמי שנערך באופן משותף עם בעלי עניין נוספים במהלך כדוגמת חברי וועדת היגוי/ וועד מנהל/ שותפים, ממנים וכדו'- אבחון זה מביא מגוון של נקודות מבט ומאפשר יצירת אינטגרציה שתביא לראיית תמונת מצב עמוקה יותר.
- אבחון חיצוני שנערך על ידי יועץ ארגוני המאבחן את המהלך- אבחון זה הוא מנקודת מבט חיצונית ולרוב ייקחו בו חלק מדגם מייצג של בעלי העניין במהלך. כלי זה יכול להוות כלי מסייע ליועץ.

הטיות באבחון עצמי

טעויות בהערכת העצמי הן שכיחות ולרוב אינן מודעות. הדרך להתמודד עמן היא בראש ובראשונה ההכרה בהן והמודעות לאפשרות השפעתן. להלן הטיות אחדות אשר מומלץ לקחת בחשבון באבחון עצמי:

- **שגיאת הייחוס הבסיסית**- קיימת נטייה של הערכת תפקוד שלילי של אחרים כנובע מגורמים פנימיים כמו אישיות וכוננת תחילה והערכת תפקודם החיובי של אחרים כנובע מנסיבות וגורמים חיצוניים. ההפך נתפס לגבי עצמנו- תפקוד שלילי ייתפס כנובע מנסיבות ותפקוד חיובי כנובע ממאפיינים פנימיים.
- **שליטה יעילה**- נטייה שלא לדייק מתוך תפיסה כי יש בידנו שליטה מלאה על כלל הנתונים ועל כן תפיסה שאין דבר שאין לנו יכולת לדרגו.
- **אפקט ההילה**- נטייה לייחס לאדם מגוון של תכונות ומאפיינים על בסיס מאפיין/ תפקוד אחד הבולט בהתנהגותו.

ממדי האבחון

ממדי האבחון שבתרשים שלפניך מבוססים על מגוון מקורות של אבחון ארגוני, אבחון מהלכי קולקטיב אימפקט ותהליכי עבודה במהלכים קולקטיביים. הממדים מייצרים ביחד תמונה הגדולה יותר מסך מרכיביהם, המאפשרת למנהל המהלך הקולקטיבי להתבונן על המהלך, לבחון אותו ולקבל החלטות להמשך פעילותו.

הכלי שלפניך כולל 8 ממדים, אשר בכל אחד כחמש שאלות מרכזיות לדירוג בסולם שבין 1-7 (1-הכי פחות, 7-הכי הרבה). בכל סעיף מומלץ לפרט דוגמאות ובכך לוודא את המענה המתאים על שאלות האבחון. בנוסף פירוט זה יוכל לסייע בידיך לעיבוד הנתונים והתמונה המספרית שתתקבל.



מצע משותף ובניית הסכמות Common Agenda

מצע משותף מהווה את המצפן לתהליך ההשפעה החברתית המשותפת. המצע המשותף מהווה הצהרה משותפת של השותפים לגבי הפעילות המשותפת והדרך בה הם צועדים יחד. משמעותו של המצע המשותף היא שכל השותפים במהלך חולקים חזון משותף לשינוי חברתי, הכולל הבנה משותפת של הבעיה וגישה אחידה לפתרונה, באמצעות פעולות מוסכמות. ממד זה עוסק בבחינת ההגדרות של הנושא החברתי, תחומי הפעילות, הבניית דרכי הפעולה בין השותפים ומידת השיתופיות בה הגדרות אלו גובשו.

7	6	5	4	3	2	1	עד כמה מוגדרת הבעיה החברתית המורכבת, המטרה והיעדים המשותפים?
---	---	---	---	---	---	---	--

פרטי/י:

7	6	5	4	3	2	1	עד כמה מוגדרים גבולות המהלך (קהל היעד, טווח הגילאים תחומים ספציפיים במסגרת הבעיה החברתית שהוגדרה)?
---	---	---	---	---	---	---	--

פרטי/י:

7	6	5	4	3	2	1	עד כמה קיימים יעדים מדידים וברורים לתהליך?
---	---	---	---	---	---	---	--

פרטי/י:

7	6	5	4	3	2	1	עד כמה קיים שימוש בכלים מסייעים להתמודדות בדיונים קונפליקטואלים (כדוגמת: אמנה צוותית/ חוזה פסיכולוגי/ סיכום תיאום ציפיות/ עקרונות עבודה משותפים)?
---	---	---	---	---	---	---	---

פרטי/י:

7	6	5	4	3	2	1	באיזו מידה נערך שיח רב שותפים לגיבוש המצע המשותף ולדרכי הפעולה במהלך?
---	---	---	---	---	---	---	---

פרטי/י:

ארגון שדרה Backbone Organization

בראש מהלכים קולקטיביים עומדים מנהלים "המנצחים על תזמורת" ומהווים מנוע הדוחף קדימה את המהלך. מנהלים אלו פועלים לקידום המשימה באופן עצמאי או יחד עם צוות. ארגון שדרה הוא מונח שטבע ארגון FSG והכוונה בו היא גוף בעל חזון, ראייה אסטרטגית ונקודת מבט על-מערכתית בכל שלבי התהליך, הפועל כגוף נטול-אינטרסים ומונחה על ידי הצלחת המשימה. ממד זה עוסק בבחינת תפקודו של ארגון השדרה.

7	6	5	4	3	2	1	עד כמה ארגון השדרה ממלא את תפקידיו? (בהתאם לתוצר הקבוצתי במפגש זה)
---	---	---	---	---	---	---	--

פרטי/י:

7	6	5	4	3	2	1	עד כמה ארגון השדרה פועל תוך יצירת מהלכים שיתופיים?
---	---	---	---	---	---	---	--

פרטי/י:

7	6	5	4	3	2	1	עד כמה ערוצי התקשורת הקיימים מקדמים שיתוף בידע בין השותפים?
---	---	---	---	---	---	---	---

פרטי/י:

7	6	5	4	3	2	1	עד כמה הרכב צוות ארגון השדרה מגוון מבחינת יכולות, ניסיון מקצועי, מיומנויות וכדו'?
---	---	---	---	---	---	---	---

פרטי/י:

7	6	5	4	3	2	1	עד כמה קיימים לארגון השדרה משאבים וכלים להתבוננות פנימית ולמידה על תוצאות/ תהליך/ תוכן?
---	---	---	---	---	---	---	---

פרטי/י:

הובלה ומנהיגות Leadership

ממד זה עוסק בבחינת המנהיגות במנגנוני המשילות של המהלך- המנגנונים בהם מתקבלות החלטות אסטרטגיות. מנגנון זה לובש תצורות שונות במהלכים שונים, כדוגמת וועדת היגוי, וועד מנהל, דירקטוריון, צוות מוביל וכדומה. השאלות שלהלן יתייחסו לאנשים הפועלים במנגנונים אלו בשם מכליל- מובילי המהלך.

7	6	5	4	3	2	1	עד כמה קיימת מנהיגות צוותית בקרב מובילי המהלך?
---	---	---	---	---	---	---	--

פרטי/י:

7	6	5	4	3	2	1	עד כמה קיימת בקרב המובילים היכולת והרצון להתבונן באופן הרחב ביותר על הזירה?
---	---	---	---	---	---	---	---

פרטי/י:

7	6	5	4	3	2	1	עד כמה מובילי המהלך חווים אחריות ליישום התכנית האסטרטגית?
---	---	---	---	---	---	---	---

פרטי/י:

7	6	5	4	3	2	1	באיזו מידה קיימת בקרב המובילים תחושת מחויבות לגיוס הכוחות והמשאבים הנדרשים לפעולה מערכתית?
---	---	---	---	---	---	---	--

פרטי/י:

שותפים Partners

ממד זה עוסק בכלל האנשים הרואים עצמם כשותפים במהלך ולוקחים בו חלק ברמות מעורבות שונות. ממד זה בוחן את מידת הרלוונטיות של השותפים למהלך, היחסים ביניהם והשפעתם.

7	6	5	4	3	2	1	עד כמה קיים ייצוג רלוונטי של כלל בעלי העניין בתחום? (ממשלה/ רשויות, מגזר עסקי, ארגונים חברתיים, קהל היעד והציבור הרחב)
---	---	---	---	---	---	---	--

פרטי/י:

7	6	5	4	3	2	1	באיזו מידה קיימים אמון והערכה הדדית בסיסית בין השותפים?
---	---	---	---	---	---	---	---

פרטי/י:

7	6	5	4	3	2	1	באיזו מידה השותפים משפיעים על המהלך? (מציעים שינויים וכדו')
---	---	---	---	---	---	---	---

פרטי/י:

7	6	5	4	3	2	1	באיזו מידה המהלך משפיע על הארגונים המנוהלים על ידי השותפים?
---	---	---	---	---	---	---	---

פרטי/י:

7	6	5	4	3	2	1	באיזו מידה פועלים השותפים מתוך תודעה של השפעה חברתית קולקטיבית (פעולה לטובת הייעוד הרחב שמעבר לגבולות הפעולה של הארגון שבניהולי)?
---	---	---	---	---	---	---	---

פרטי/י:

7	6	5	4	3	2	1	עד כמה נוצרו שיתו"פ חדשים בין השותפים בעקבות המהלך?
---	---	---	---	---	---	---	---

פרטי/י:

מבנה הפעילות Structure

מבנה הפעילות של המהלך הוא תיאור גרפי של הדרך בה המהלך עובד. תיאור זה כולל את מנגנוני המשילות הקיימים כדוגמת: וועדות, צוותי משימה, תתי צוותים וכדומה. ממד זה בוחן את הגדרת המנגנונים, חיבורם למהלך והשפעתם על השותפים.

שרטט את מבנה הפעילות של המהלך

7	6	5	4	3	2	1	באיזו מידה מבנה הפעילות של המהלך משרת את התוצאות הרצויות?
---	---	---	---	---	---	---	---

פרטי/י:

7	6	5	4	3	2	1	עד כמה מחזק המבנה את חיבור השותפים למהלך?
---	---	---	---	---	---	---	---

פרטי/י:

שיפור מתמשך Continuous improvement

ממד זה עוסק בצורך לייצר שיפור מתמשך במהלך. הנחת העבודה היא כי יש ערך לעבודה פנימית של ארגון השדרה דרך למידה מנתונים חיצוניים ומדידת תוצאות ושעבור כך עליו לשמור על כושרו המקצועי- לשכלל ולשפר מיומנותיו. ממד זה עוסק בבחינת תהליכי הלמידה והשיפור המתקיימים במהלך.

7	6	5	4	3	2	1	באיזו מידה קיים במהלך מעקב על נתונים המעידים על מגמות שינוי ושיפור?
---	---	---	---	---	---	---	---

פרטי/י:

7	6	5	4	3	2	1	באיזו מידה יש עיסוק בהקניית ידע/ מיומנויות לשותפים במהלך (בהתאם לצרכים העולים מהפעילות)?
---	---	---	---	---	---	---	--

פרטי/י:

7	6	5	4	3	2	1	עד כמה יש הפקת לקחים על התהליך ועיצובו מחדש בהתאם לתובנות?
---	---	---	---	---	---	---	--

פרטי/י:

Context הקשר

ממד זה עוסק בקשר בין המהלך לסביבתו ובוחן את הגורמים המשפיעים עליו ואת ההשפעות ההדדיות בין גורמים אלו ובין המהלך.

ציין/י גורמים תרבותיים, כלכליים ופוליטיים המשפיעים על המהלך?

7	6	5	4	3	2	1	עד כמה תחום הפעילות של המהלך נמצא על סדר היום הציבורי?
---	---	---	---	---	---	---	--

פרטי/י:

7	6	5	4	3	2	1	באיזה מידה מושפע המהלך מסדר היום הציבורי (עד כמה בוחר להתחבר אליו)?
---	---	---	---	---	---	---	---

פרטי/י:

השפעה Impact

ממד זה עוסק במגוון ההשפעות של המהלך ובוחר את ההישגים בהתאם ליעדים והשפעות חיצוניות ופנימיות נוספות המשפיעות על המהלך, על התחום ומעבר להם.

מהם 3 ההישגים המרכזיים של המהלך במונחי תוצאה אל מול מטרותיו?

1. _____
2. _____
3. _____

7	6	5	4	3	2	1	עד כמה משפיע המהלך על מדיניות ברמה הלאומית/ האזורית?
---	---	---	---	---	---	---	--

פרטי/י:

7	6	5	4	3	2	1	עד כמה משפיע המהלך על משאבים כספיים המופנים לתחום (ממקורות ממשלתיים, פילנתרופיים וכדו')?
---	---	---	---	---	---	---	--

פרטי/י:

7	6	5	4	3	2	1	עד כמה משפיע המהלך על הנורמות והשיח הציבורי?
---	---	---	---	---	---	---	--

פרטי/י:

7	6	5	4	3	2	1	באיזו מידה מהווה המהלך דוגמה למהלכים בזירות חברתיות אחרות?
---	---	---	---	---	---	---	--

פרטי/י:

לאחר מענה על השאלות הנ"ל, הנך מוזמן לחשוב על השאלות הבאות:

1. מהם הממדים שבאופן מובהק יחסית לשאר סימנת בהם 3 ומטה?
2. מהם המימדים שבאופן מובהק יחסית לשאר סימנת בהם 4 ומעלה?
3. כיצד אתה מסביר את תמונת המצב?
4. מה ניתן להסיק מכך? חשוב על מסקנות לפעולה שתמצא לקחת עימך בעקבות האבחון העצמי.

בהצלחה,

צוות שיתופים

מקורות

- 7s Framework McKinsey
- Guide to Evaluating Collective Impact FSG Jennifer Splansky Hallie Preskill ,Marcie Parkhurst Juster

- G7 גלוסקינוס אורי
- כלי בניית מצע משותף, זהר פרופר וצוות שיתופים
- מושג ארגון השדרה, פורטל הידע שיתופים
- תהליך לחיזוק רשת שותפים, צוות 5 פי 2
- תיקוף עם אנשי צוות שיתופים