

## 10 דרכים להתמודדות עם אתגרים במהלך קולקטיב אימפקט

**מה אפשר ללמוד מ-Airbnb על ניהול רשת בקולקטיב אימפקט? למה כדאי לסדר שולחנות קטנים במפגשים? ומה 10 הסכנות שיש להיזהר מהן במהלך קולקטיב אימפקט?**

בשבוע שעבר התקיים מפגש של SSIR, כתב העת לחדשנות חברתית של אוניברסיטת סטנפורד, שפרסם לפני כ-11 שנה את המאמר הנקרא ביותר שלו מאת ג'ון קניה ומארק קריימר והכיר לעולם את תפיסת הקולקטיב אימפקט.

המפגש עסק בין היתר בעשרה אתגרים בקולקטיב אימפקט ובדרכי התמודדות עמם:

1. \*אסטרטגיה חמקמקה\* – זה קורה כאשר מחליטים על אג'נדה משותפת ולאחר מכן מגיעות תוכניות חדשות או מימון משמעותי המשנים את כיווני הפעולה. לאור כך חשוב לבנות אסטרטגיה ברורה ומקובלת על השותפים.
2. \*תרבות עדכונים\* – עם הזמן פגישות עלולות להיות מקום בו המשתתפים מעדכנים ומדווחים על הפעילות שלהם. כדאי ליצר עדכונים בדרכים אחרות ובין המפגשים ולנצל את הזמן המשותף לעשייה וקבלת החלטות.
3. \*לא להתייחס לקבוצת עבודה כמו לוועדה\* – קבוצת העבודה לא אמורות להיות מקום בו המשתתפים חולקים מידע, אלא מקום בו מסתכלים יחד על הנתונים, מעריכים מה האסטרטגיה שצריך להתקדם אליה ובוחנים מה לעשות. המפגשים הם המקום בו מייצרים שינוי ופותרים יחד בעיות. אם במפגשים יש שולחנות גדולים סיכוי גדול יותר שרק המשתתפים הדומיננטים ובעלי הכח ידברו. סידור המפגש סביב שולחנות קטנים יתרום ליצירת עבודה משותפת.
4. \*האם כולם סביב השולחן?\* – מי צריך להיות סביב השולחן? האם כולם נמצאים? האם נמצאת הקהילה בה מתקיים השינוי? האם יש גיוון? האם יש נציגות בכירה? ואם יש כזו האם קיים אמון בינה ובין אלו שצריכים לעשות את העבודה או הקהילה אותה היא מייצגת? חשוב שיהיו בחדר אנשים בעלי השפעה פורמלית ובלתי פורמלית.
5. \*שקיפות\* – שקיפות היא הבסיס ליצירת אמון ואמון אוכל אסטרטגיה לארוחת בוקר 😊 ולכן חשוב להנגיש את המידע לכולם ולהימנע משיח עם גופים בודדים מתחת לרדאר.
6. \*אחריותיות\* – חשוב לראות שיש התקדמות מפגישה לפגישה ושהדברים שנקבעו בפגישה הקודמת אכן נעשו. חשוב ליצור מחויבות ובהירות מי עושה מה ומתי גם לעשות פולואפ. כשבוע לפני הפגישה לבדוק האם המשתתפים מגיעים מוכנים? האם התוצאות שהושגו מבוססות על נתונים והחלטות שהתקבלו?

7. \*חטיפה על ידי פוליטיקאים וממנים\* - אלו יכולים לשנות את האסטרטגיה ולכן חשוב שיהיו אנשים בעלי השפעה בוועדת ההיגוי שידעו לעצור מהלכים פוליטיים.

8. \*לנהל רשת זה לא כמו לנהל ארגון\* - ניהול רשת בקולקטיב אימפקט דומה יותר לניהול Airbnb ולא לניהול רשת מלונות יוקרה - במלון יוקרה אפשר להחליט ולשלוט על הכל, מה יהיה העיצוב ואיזה סוג סבון יהיה בכל חדר של הרשת בעולם. לעומת Airbnb שם מחליטים על סטנדרטים וכללים מוסכמים אבל בכל דירת אירוח תהיה חוויה שנה. הכוונה כאן היא שכדי להוציא לפועל אסטרטגיה שנקבעת בוועדת ההיגוי יש דרכים שונות ומגוונות הדרכים האלה יקבעו על ידי רשת השותפים.

9. \*זה לוקח זמן\* - מסגרת הזמנים למהלך קולקטיב אימפקט הוא 5-10 שנים. השנתיים הראשונות של המהלך הן בעיקר למידה וחשוב לשקף את זה לכל השותפים.

10. \*מחסור במנהיגות הסתגלותית שיכולה להכיל שינוי מערכתי\* - השינוי שמהלך קולקטיב אימפקט מבקש ליצר הוא שינוי הדורש מנהיגות אדפטיבית, הרואה את השינויים בשדה ויודעת להוביל שינויים.

ועוד מילה אחרונה על אסטרטגיה, השתתפות ואמון- אסטרטגיה ברורה מייצרת בהירות לשותפים ועל ידי כך מחויבות ופעולות, אבל אם לא תהיה תרבות של אמון ואחריותיות לא משנה כמה טובה תהיה האסטרטגיה. חשוב לזכור כי צריך לפעול לבניית אמון בין השותפים זה לא בהכרח יקרה מעצמו.