

כלי: הערכת מוכנות לתהליך השפעה משותפת

כתיבה: יעל בן דוד ותמי רובל ליפשיץ בשיתוף עם צוות שיתופים

מבוא ורציונל

כמו רץ מרתון המכין את גופו ונפשו לקראת המרוץ, גם בתהליכים להשפעה משותפת עלינו להכין היטב את התשתיות והצידה לדרך. הערכת מוכנות הינה שלב מקדים המאפשר לנו להתכונן לקראת המסע הארוך הכרוך בתהליכים מורכבים. לא תמיד אפשר לצפות הצלחה בטוחה בתהליכים מסוג זה, אך הכנה טובה תאפשר תנאים על מנת שהצלחה שכזו תתרחש.

נניח וקבוצה של אנשים, ארגונים, מנהלים או יזמים מזהים בעיה משותפת. גם כאשר כל אלו רואים זה בזה שותפים פוטנציאליים לקידום פתרון לאותה הבעיה, עליהם להעריך את מידת מוכנותם לתהליך עבודה משותף.

כלי זה מציג מספר סוגיות ושאלות מפתח שעלינו לשאול לפני שיוצאים להרפתקה המחייבת של לקידום משותף של פתרון בעיה חברתית מורכבת¹. בכלי נציע כיצד ניתן להעריך את מוכנותם של השחקנים לתהליך מורכב מסוג זה, תוך התייחסות לסוגיות מפתח אותן צריך לבדוק². כמו כן, נציע דרך לארגון האינפורמציה המתקבלת בתהליך הערכת המוכנות.

מרכיבי הכלי:



• נספח 1: סוגיות מפתח לבדיקת בשלות

כלי זה מבוסס על הנסיון שהצטבר בשיתופים בניהול תהליכי שיח בין מגזריים, קולקטיב אימפקט ומרחבי השפעה, כמו גם על הידע מהעולם על הערכת מוכנות במודל קולקטיב אימפקט.

¹ להרחבת קריאה על השלבים המקדמיים להקמת יוזמת קולקטיב אימפקט – ניתן לקרוא במאמר "[קולקטיב אימפקט - ארבע תובנות בעקבות יישום הגישה בישראל](#)".
להרחבת קריאה על התנאים המקדימים להקמת יוזמת קולקטיב אימפקט ניתן לקרוא במאמר "[קולקטיב אימפקט 2015: מבט עדכני על התיאוריה והפרקטיקה](#)".

² כלי זה מיועד לארגון שדרה. היינו, ארגון המזוהה על ידי השותפים ככזה היכול להחזיק את ההיבטים התהליכיים של הפרויקט. ראה מסגרת נפרדת לדיון בתהליך הערכת מוכנות בהעדר ארגון שדרה.

חלק 1 - מהם השלבים המקדימים לבדיקת מוכנות?

שלב הגישוש

כארגון שדרה³, לרוב יתקיים שלב זה כאשר מספר שחקנים יוזמים מפגש ראשוני. במצב זה, אנחנו כבר יכולים להניח שיש תנאי מקדים וחשוב: יש שחקנים שרואים בבעיה חשובה ודחופה.

כעת, כשלב הראשון, עלינו להעריך את היכולת של שחקנים אלו להניע/להוביל/להשתתף בתהליך. כלומר עלינו להעריך האם השחקנים השונים הינם משמעותיים ומובילים בשדה והאם הם מוכנים להשקיע משאבים בקידום התהליך?⁴

בנוסף, עלינו לבחון האם ארגונים אלו מזהים אותנו כארגון שיכול להחזיק סוג כזה של תהליך.

מה חשוב לנו לברר בפגישה הראשונית עם השחקנים?

ישנן מספר סוגיות חשובות לבירור. ראשית, יש להעריך את תנאי הבסיס ההכרחיים להנעת תהליכים מהסוג הזה: **מנהיגות, דחיפות ומשאבים.**

1. מיהם השחקנים הפונים באיזו מידה שחקנים אלו משמעותיים ומרכזיים בשדה המדובר? בסוגיה זו רצוי לערוך שעורי בית מקדימים למפגש ולחקור קצת על השחקנים.
 2. האם השחקנים רואים בסוגיה כדחופה? ישנם מספר אינדיקטורים לכך: אם השחקנים היו אלה שיזמו את הפגישה, יש סימן לכך שהם רואים בסוגיה חשובה, הקדישו לה מחשבה ואף סימנו את ארגון השדרה. אך אם זו היתה פגישה שהיוזמה שלה הגיעה ממקומות אחרים-שווה לבדוק באיזו מידה השחקנים אכן רואים בסוגיה חשובה ודחופה, ועל כן יהיו מוכנים להתחייב לתהליך שכזה. בנוסף, ראוי לבחון מה תפקידו ומיקומו של הגורם הפונה בתוך הארגון, אם לא מדובר בגורם בכיר, יש לבחון האם מדובר בגורם שיש לו תמיכה מצד הנהלת הארגון על מנת להעריך את המידה בה הארגון תופס את הסוגיה המדוברת כחשובה.
 3. מהם המשאבים הקיימים עבור שנת הפעילות הראשונה (אם לא קיימים יותר)? כדאי לברר גם מהן הציפיות של הארגונים הן מבחינת סדר גודל של עלויות כספיות, אך גם מבחינת מחויבות ונכונות להשקיע זמן, כוח אדם ומשאבים ארגוניים נוספים בפרויקט.
- לאחר שבדקנו ששלושת תנאי הבסיס מתקיימים, כדאי לברר גם סוגיות הנוגעות למידת הבשלות של השדה ושל הקשרים בין הארגונים⁵:
4. האם קיימת היסטוריה של שיתופי הפעולה בין השחקנים, אם כן, מהי? אם היה ביניהם שתוף פעולה-מה היה טיבו? להיסטוריית היחסים יכולות להיות משמעויות שונות ומגוונות: במידה ולא היה כלל קשר, ייתכן וכדאי יהיה להתחיל מפרויקט פחות שאפתני, מעיין

³ ארגון שידרה הוא המושג הרווח במודל קולקטיב אימפקט. הגורם המתכלל יכול להיות ארגון אחד מתוך הארגונים החוברים יחד, איש מקצוע, או פעיל שלוקח על עצמו את ניהול התהליך. להכניס הפניה לכלי תפקידי ארגון שידרה שנמצא בכתיבה

⁴ מנהיגות בקרב השחקנים היוזמים הינה אחד מהתנאים המקדימים להצלחת תהליך משותף במודל קולקטיב אימפקט, לשלוח לסקירה התיאורטית.

⁵ ניתן להיעזר כאן בכלי [למיפוי שחקנים](#).

'פיילוט', ו/או לשים דגש על תהליך בניית אמון ויחסים. אם היה שת"פ מוצלח-זוהי נקודה חיובית שיכולה לקדם צעד נועז יותר. עם זאת, יתכן והשותפות לא צלחה וכדאי יהיה לברר מה בדיוק היה שם? מה ניתן ללמוד מהניסיון הכושל ומה הביא אותם לשוב ולנסות לשתף פעולה ביניהם?

5. מידת ההסכמה הקיימת בין השחקנים אודות הסוגיה? חשוב להיות קשובים היטב לשחקנים, לראות האם הם באמת מבינים זה את זה והאם הם רואים את הבעיה ואת האסטרטגיה לקידום הפתרון באופן דומה, או שמא ישנם פערים ביניהם.

שלב ההעמקה

שלב הגימוש הראשוני יכול להעניק לנו מידע בסיסי, שממנו ניתן להמשיך לפגישות אישיות בהן נוכל להעמיק בסוגיות אשר סומנו בפגישה. בפגישות האישיות יוכלו גם לעלות נושאים 'רגישים' יותר של כל ארגון/שחקן, דברים שלא היה רוצה להעלות בפורום היותר רחב, וגם דברים הנוגעים לפוליטיקה הבין-ארגונית בין השחקנים היוזמים. בפגישות האישיות למול כל אחד מהיזמים, כדאי לברר את הסוגיות הבאות:

- מוכנות של האדם המוביל- תפיסות ניהוליות ואישיות, מיקומו בארגון, ניסיון בתהליכי שותפות⁶. במידה והאדם אינו המנכ"ל חשוב לברר על היחסים למול המנכ"ל, ועד מנהל אם יש, מידת ההסכמה והתמיכה שיש בארגון סביב הרעיון/היוזמה.
 - מוכנות של הארגון. כאן כדאי לבחון סוגיות הנוגעות ליחס בין נושא הפרויקט לבין משימת הליבה של הארגון, כמו גם תהליכים ארגוניים פנימיים שמתרחשים ועשויים להשפיע על פניות ועניין.
 - תפיסת הארגון את השותפים האחרים, מידת האמון שיש לו בשותפים, ניסיון העבר (אם היה).
 - מידת מחויבות לתהליך והשקעה של משאבים חומריים ואנושיים.
- **חשוב לציין כי הסוגיות המופיעות בשלב הגימוש רלבנטיות וחשובות גם לשלב ההעמקה ולהפך. עם זאת, חשוב להבחין בין השלבים ולהיות רגישים לסוגיות מסוימות שכדאי להעלות במפגש המשותף, וכאלה שאולי מוטב לשמור לשלב האישי (כמו נושאים של פוליטיקה פנים ארגונית, תהליכים ארגוניים פנימיים ששחקנים יעדיפו לשתף בהם באחד על אחד ולא בנוכחותם של שחקנים אחרים).

⁶ להרחבה על בדיקת בשלות ארגונית ראה מדריך לרכיבים בעיצוב השפעה, עמ' 9.

חלק 2 - בדיקת מוכנות בקרב השותפים הפוטנציאליים

לאחר הבירור הראשוני (ומתוך הנחה שהעלה אינדיקטורים חיוביים להמשך התהליך), ניתן להרחיב את בדיקת המוכנות לקבוצת השותפים הרחבה. במפגש זה ייקחו חלק השותפים המובילים, כמו גם שחקנים נוספים שזוהו ומעוניינים להיות שותפים בפרויקט.

מטרות המפגש:

1. הערכה משותפת את מידת המוכנות לתהליך בקרב המשתתפים.
2. סימון כיוונים ומשמעויות לקידום התהליך לקראת מוכנות.

תרגיל להערכת המוכנות

*ראה תרשים זרימה מסכם בסוף הסעיף

1. כל אחד מהשחקנים יקבל מספר פתקיות צבעוניות (post-it שניתן להדביקן לדפים אחרים). כל שחקן יקבל פתקיות בצבע אחר. למשל - משתתף A יקבל דפים בצבע ירוק ואילו משתתף B דפים בצבע צהוב וכן הלאה. דפים אלה ישמשו את השחקנים למענה על שאלות בדיקת המוכנות.
2. לאורך קירות החדר ייתלו דפי פליפ צ'ארט אשר כל אחד מהם יוקדש לשאלה אחרת שקשורה לבדיקת המוכנות. בראש הדף תופיע השאלה, ומתחתיה סקאלה. בצד אחד של הסקאלה יופיע תיאור העוסק במוכנות גבוהה ביחס לשאלה ואילו בצד השני יופיע תיאור המתאר מוכנות נמוכה ביחס לשאלה (ראה נספח 1 לרשימה מפורטת של השאלות עם פורמט הסקאלה).
3. השאלות יאורגנו בשלושה מימדים:⁷

יחסים	תוצאות	תהליך
<ul style="list-style-type: none"> • מהי מידת האמון המתקיימת בקרב השחקנים? מה יכול לחזקה? • כיצד מתקשרים ביניהם הגורמים השונים ואילו מנגנוני תקשורת נוספים נדרשים? • מהן הפרקטיקות אשר יינקטו בעת משבר? 	<ul style="list-style-type: none"> • מהו התוצר המצופה מהשותפות? • מה יגדיר את הפרויקט כהצלחה? • כיצד ייאסף מידע אשר יצביע על הצלחת הפרויקט? 	<ul style="list-style-type: none"> • מהם תהליכי העבודה הנדרשים לפרויקט? • מהי המחויבות הנדרשת מכל אחד מהשחקנים? • מהם המשאבים אשר נדרש להעמיד לצורך השותפות?

⁷ מימדים אלה מבוססים על המשגה של: Interaction Institute להרחבה:
<http://interactioninstitute.org/>

1. כל קבוצת שאלות העוסקת במימד מסוים ירוכזו במקום אחד. כלומר-אם בחדר שלושה קירות, על כל קיר ייתלו דפי הפליפ צ'ארט העוסקים בשאלות ממימד מסוים.
2. על השחקנים לעבור בין דפי הפליפ צ'ארט ולהניח פתקית במקום שהכי נכון עבורם על הסקאלות השונות⁸. יש להסביר לשחקנים שחלק מהשאלות נוגעות לקבוצת המשתתפים במרחב, וחלקן מתייחסות אליהם ואל הארגון שלהם.
3. לאחר שהשחקנים סיימו לענות על השאלות, נעבור יחד שאלה שאלה (אפשר לעשות זאת כמעין הליכה בתערוכה). תחילה, נבקש מ-2-3 השחקנים השונים לומר מדוע הם מיקמו את עצמם היכן שמיקמו. לאחר מכן, נבקש מהשחקנים לתאר את התמונה הכוללת המתקבלת ביחס לשאלה הנתונה מתוך התבוננות על המיקומים השונים של השחקנים. לבסוף, נסכם מהן המסקנות המרכזיות העולות מתוך התמקמות השחקנים ביחס לסוגייה.
4. דיון מסכם במליאה: לאחר שנעבור על כל השאלות, נכנס את המשתתפים לדיון במשמעויות שעולות מתוך תמונת המצב של בדיקת המוכנות שערכנו, וגזירת מסקנות וצעדים להמשך הדרך לאור הבדיקה (ראה הרחבה בנספח 2 בנוגע למשמעויות וצעדים ביחס לכל אחת מסוגיות המפתח). נשאל את המשתתפים:

- באילו סוגיות ישנה המוכנות הרבה ביותר? כיצד אנו יכולים למנף מוכנות זו?
- היכן אנו מזהים את המוכנות הנמוכה ביותר? מה ניתן לעשות על מנת לחזק את עצמנו בסוגיות אלו?
- מהם הצעדים שעלינו לעשות בחצי שנה הקרובה (ביחד ולחוד) על מנת לקדם מוכנות למרחב השפעה?

תרשים לתרגיל הערכת מוכנות:



⁸ הסקלות נעות בין שני ערכים (ראה נספח) השחקנים יכולים להניח את הפתקית באחד משני הקצוות או היכנסוהו במרכז הסקאלה, באופן שרואים לנכון.

חלק 3 - ארגון ומעקב אחר הבשלות על ידי ארגון השדרה/יועץ התהליך

מפגשי הערכת המוכנות הניבו ידע רב, שעשוי לא אחת להציף ולבלבל. להלן טבלה המציעה דרך לארגן את המידע הרב שנאסף (בפגישות המקדימות, במפגשי ההעמקה האישיים ובמפגש הקבוצתי). טבלה זו יכולה לשמש את אנשי ארגון השדרה המלווה ו/או היועצים לפרויקט על מנת לעקוב אחר התקדמות הקבוצה במוכנות לפרויקט⁹.

הטבלה מחולקת ל-4 רמות של ניתוח: המנכ"ל/שחקן, הארגון, רשת השותפים והשדה. בכל אחת מהרמות ניתן להתייחס לסוגיות של יחסים, תהליך ותוצאה:

חברי המרחב	ארגון	מנכ"ל/שחקן מוביל	
<p>באיזו מידה ישנה הסכמה בקרב חברי המרחב על הבעיה ועל דחיפותה?</p> <p>מה מידת ההסכמה שלהם על מטרות משותפות ועל אופן הפעולה למען מטרות אלה?</p>	<p>באיזו מידה הארגון מודע לבעיה ומתעדף אותה מבחינה אסטרטגית? עד כמה הוא מבין את הבעיה לעומק והאם נעשו ניסיונות עבר להתמודד עמה ברמה הארגונית?</p>	<p>באיזו מידה השחקן מודע ומבין את הבעיה?</p>	תוצאה
<p>באיזו מידה מחויבים חברי המרחב לתהליך מבחינת משאבי זמן, חומר ואנשים? מה מידת ההסכמה על ארגון השדרה?</p>	<p>באיזו מידה הארגון מחויב מבחינת זמן ומשאבים נוספים לפרויקט?</p>	<p>באיזו מידה השחקן מחויב מבחינת זמן ומשאבים אחרים לפרויקט?</p>	תהליך
<p>באיזו מידה חברי המרחב חשים תחושת שייכות ולכידות? עד כמה ברורה המנהיגות בקבוצה וחלוקת התפקידים? מה טיב הקשרים בין השותפים? עד כמה מעריכים זה את זה? באיזו מידה נוצרת תחושת הזדהות וזהות בקרב חברי המרחב?</p>	<p>באיזו מידה הארגון שותף ומשתף בתוך רשת השחקנים? כיצד הוא ממוקם ביחס לשחקנים האחרים (מרכזיות הארגון)?</p>	<p>באיזו מידה השחקן חש אמון ביתר השחקנים? עד כמה חש שהוא שותף שווה ומעורב לשביעות רצונו? באיזו מידה מדובר בשחקן מוביל ומה מיקומו במרחב?</p>	יחסים

⁹ כאמור, טבלה זו מעוצבת עבור ארגון השדרה, במידה ורוצים שהמידע ישמש את הקבוצה, יש לארגן את המידע בהתאם.

סיכום:

כלי זה מסייע לארגון השדרה בשלב המקדמי, טרם הנעת יוזמת קולקטיב אימפקט או תהליך שיתוף אחר, להעריך את מידת הבשלות של השחקנים המרכזיים.

הכלי משלב את תפיסת מדדי ההצלחה (תוצאה, תהליך ויחסים) עם הכלי של חברת FSG להערכת מוכנות, ואנו מקוות שהוא יעזור לגורמים מקצועיים שונים, בבירור ההכרחי וההבנה של בשלות השחקנים לציאה לתהליך משותף.

מקורות והרחבת קריאה:

- כלי להערכת מוכנות של יוזמת השפעה קולקטיבית:
[HTTP://COLLECTIVEIMPACTFORUM.ORG/READINESS-ASSESSMENT](http://collectiveimpactforum.org/readiness-assessment) כלי זה מיועד לקבוצת ארגונים החושבים לאמץ את שיטת ההשפעה הקולקטיבית. הוא מיועד לבדוק האם שיטת ההשפעה הקולקטיבית היא השיטה המתאימה לבעיה שאיתה מתמודדים הארגונים, והאם מתקיימים תנאים שיאפשרו ליוזמה כזו להצליח. הכלי מחולק לשלושה פרקים, שבהם צריכים הארגונים לדון בנפרד.
- כלי להערכת מוכנות של יוזמת השפעה קולקטיבית מתוך אתר Vibrant
[HTTP://VIBRANTCANADA.CA/CONTENT/COLLECTIVE-IMPACT-Communities: READINESS-ASSESSMENT-TOOL](http://vibrantcanada.ca/content/collective-impact-communities-readiness-assessment-tool) כלי זה מציג חמישה סוגים של הערכות מוכנות ליישום יוזמת השפעה קולקטיבית, ואת אופן השימוש בכל סוג.
- מצגת של - FSG, 2015 **COLLECTIVE IMPACT FEASIBILITY FRAMEWORK**
- מדריך "רכיבים בעיצוב השפעה חברתית"
[:HTTP://WWW.SHEATUFIM.ORG.IL/WEBSITE/MODULES/DATABASE/POOLITEMPAGE.ASPX?POOLITEMTYPE=3&POOLITEMID=163](http://www.sheatufim.org.il/website/modules/database/poolitempage.aspx?poolitemtype=3&poolitemid=163)
- מאמר מבית שיתופים "קולקטיב אימפקט - ארבע תובנות בעקבות יישום הגישה בישראל"
- מאמר מבית שיתופים: [קולקטיב אימפקט 2015: מבט עדכני על התיאוריה והפרקטיקה](#)

נספח 1: סוגיות מפתח הערכת מוכנות¹⁰

מוכנות גבוהה	הערכה	מוכנות חלשה	סוגיית מפתח	
לשחקנים במרחב ידע וניסיון רב בנושא		לשחקנים במרחב מעט ידע וניסיון בנושא	הידע וניסיון ביחס לבעיה	תוצאה
לשחקנים במרחב עיסוק רב בבעיה המדוברת		לשחקנים במרחב עיסוק מועט בבעיה המדוברת	דחיפות הבעיה	
ישנה הסכמה גבוהה בין השחקנים במרחב בנוגע למהות הבעיה		ישנם פערים בין שחקנים במרחב בנוגע למהות הבעיה	הסכמה על הבנת הבעיה	
ישנה הסכמה גבוהה בין השחקנים בנוגע למטרות הפרויקט והצלחתו		ישנם פערים בין שחקנים במרחב בנוגע למטרות הפרויקט והצלחתו	הסכמה על מטרות הפרויקט ועל הצלחת הפרויקט	
ישנה הסכמה גבוהה בין השחקנים בנוגע לאופן שבו נמדד ומוערך הפרויקט		ישנם פערים בין שחקנים במרחב על האופן שבו מוערך ונמדד הפרויקט	הסכמה על אופן מדידת ההצלחה בפרויקט	
ישנם די שחקנים משמעותיים על מנת להתניע מהלך משותף		ישנם מעט מדי שחקנים משמעותיים על מנת להתניע מהלך משותף	הימצאותם של שחקנים מובילים	תהליך
ישנה מחויבות גבוהה של תורמים לתמוך כלכלית בפרויקט		ישנה מחויבות נמוכה של תורמים לתמוך כלכלית לתמוך בפרויקט	משאבים ומחויבות לפרויקט	
המוכנות הארגונית של הארגון שלי להשקעת זמן ומשאבים אנושיים בפרויקט גבוהה למדי		המוכנות הארגונית של הארגון שלי להשקעת זמן ומשאבים אנושיים בפרויקט נמוכה		
הנכונות האישית שלי להשקעה ומחויבות לפרויקט גבוהה מאד		הנכונות האישית שלי להשקעה ומחויבות לפרויקט נמוכה		
יש מנהיגות ברורה המובילה את הפרויקט ועומדת בראשו		היעדר מנהיגות ברורה שיכולה להוביל את הפרויקט ולעמוד בראשו	הובלה	
יש ארגון שדרה מוסכם על כולם אשר יוכל לתמוך בתהליך המשותף		ארגון שדרה אשר יוכל לתמוך בתהליך המשותף אינו בנמצא	ארגון שדרה	
הארגון שלי נכון ומעוניין בעבודה חוצת מגזרים		הארגון שלי הינו בעל פוטנציאל מוגבל לקחת חלק בעבודה חוצת מגזרים	נכונות לעבודה חוצת מגזרים	

¹⁰ ערכי הסקאלה אינם מצוינים, למעט ערכי הקיצון. לבחירת המנחה האם לציין את הסקאלה (נניח מ 1-5) או לתת למשתתפים להעריך בהתאם לתפיסתם בין שני ערכי הקיצון.

ישנו עבר עשיר של שתופי פעולה ביני לבין השחקנים האחרים		עבר מוגבל של שתופי פעולה ביני לבין השחקנים האחרים	רקע של שתופי פעולה	יחסים
היחסים בין השותפים הינם מבוססים ויכולים לתמוך שותפות ארוכת טווח		אנו נמצאים בראשית בניית יחסי השותפות בין השחקנים		
לתפיסתי, עלינו לצאת בגלוי עם הפרויקט כבר בשלביו הראשונים		לתפיסתי, על הפרויקט להישאר ימתחת לרדאר בשלב זה	שקיפות	
אני חש כי ישנה רמת אמון גבוהה בין השותפים בפרויקט		לתפיסתי, אנו נמצאים בראשיתו של תהליך בניית האמון בין השותפים	אמון	