

# שימוש בנתונים ביוזמות קולקטיב אימפקט: ממצאים ותובנות ממחקר עדכני

## Enabling Evidence-led Collaborative Systems-Change Efforts: An Adaptation of the Collective Impact Approach

Naomi Nichols, Kaitlin Schwan, Stephen Gaetz, Melanie Redman

Community Development Journal, 2021

<https://doi.org/10.1093/cdj/bsab011>

### תקציר

מאמר זה מציג תוצאות של מחקר בן 3 שנים שבדק את הפעילות של יוזמת קולקטיב אימפקט קנדית שפועלת למניעת ומיגור תופעת בני נוער חסרי-בית (הומלסים). היוזמה, בהובלת שני ארגוני שדרה (COH-AWH), מתבססת על מודל CI וגם על שיטות מחקר מדעי שונות המיושמות במסגרת המודל באופן חדשני. לטענת החוקרים, גישת הקולקטיב אימפקט בצורתה המסורתית איננה מתאימה ליוזמות רחבות היקף שמבקשות להתבסס גם על חדשנות. לכן ניתן ורצוי לערוך שינויים והתאמות במודל המקורי, במיוחד אם יש צורך להתאים אותו לפעילות ברמה ארצית ונרחבת, שמשפיעה מעבר לרמה המקומית (במונחי קנדה וארה"ב). בהקשר זה, ממצאי המחקר מלמדים על חמישה מאפיינים ייחודיים של אופן השימוש בנתונים ביוזמה הנבחנת: יצירת אג'נדה משותפת מבוססת נתונים; הגדרה מחדש של הבעיה והפתרון על בסיס נתונים; שיתוף מידע רב-כיווני ותקשורת מתמשכת; גישה אסטרטגית וגמישה למחקר ומדידה; ושימוש בנתונים כחלק מניהול מערכות היחסים ביוזמה.

תרגום ועיבוד מקוצר לעברית: **פז רפפורט**

עריכה: **ד"ר מיכל רום**

קישור למאמר המקורי [ראו כאן](#)

גישת הקולקטיב אימפקט, שהוצגה לראשונה בשנת 2011 במאמר שכתבו ג'ון קניה ומרק קרמר, ממקסמת את ההשפעה החברתית של המגזר השלישי על ידי הקמת שיתופי פעולה שבהם לוקחים חלק גורמים ממגזרים אחרים, כלומר המגזר הציבורי והמגזר הפרטי, לצורך השגת שינוי חברתי בקנה מידה רחב. הגישה מגדירה חמישה תנאים להצלחה: מצע משותף, מדידה משותפת, מערכת פעילות מתואמת, תקשורת פתוחה ורציפה, וארגון שדרה. מאז שהוצגה לראשונה, זכתה הגישה להצלחה רבה במקומות שונים בעולם ולתמיכה נרחבת ברחבי צפון-אמריקה על ידי תכניות ממשלתיות וקרנות.

מאמר זה בחן יוזמת קולקטיב אימפקט קנדית שמטרתה מיגור ומניעת תופעת בני נוער חסרי בית. את היוזמה מובילים שני ארגונים – קואליציית ארגוני מגזר שלישי למיגור תופעת בני נוער חסרי בית בשם A Way Home- Canada (AWH) וארגון מחקר אוניברסיטאי בשם The Canadian Observatory on Homelessness (COH). **קואליציית הארגונים ממומנת על ידי הממשל הקנדי וכמה קרנות גדולות, וארגון המחקר יושב באוניברסיטה קנדית ומקבל מימון למחקר, בין היתר, מממשלת קנדה, כששניהם מפעילים כמה תוכניות למיגור תופעת דרי הרחוב. שני הארגונים המובילים יוזמה זו ביססו את פעילותה על מודל הקולקטיב אימפקט, אבל מבלי להיצמד אליו באופן מלא, והשתמשו בו כדי לעבור ממודל תגובתי המגיב למצב קיים אל עבר מודל מניעתי המנסה למנוע מבני נוער להפוך לחסרי בית מלכתחילה.**

גישת הקולקטיב אימפקט נטועה עמוק במגזר הפילנתרופי בקנדה, ונעשה בה שימוש נרחב בתחומים חברתיים רבים, שלהם הממשל לא נותן מענה מספק. עם זאת, לאחרונה עלתה ביקורת כלפי הגישה על כך שהיא אינה מתייחסת כלל לנושאים כמו שוויון וחלוקה צודקת של כוח, טענות שבהן הכירו הוגי השיטה במאמר המשך משנת 2015. **גישת הקולקטיב אימפקט הוצגה בתחילה כגישה טכנית מטבעה לבחינה ניטרלית של פתרונות שונים לבעיות חברתיות, אך נכשלה בלקיחה בחשבון חוויות מהקהילה עצמה ובהתייחסות לחוסר איזון בחלוקת הכוח. חוקרים טענו** כי עוד לפני פרסום גישת הקולקטיב אימפקט, למגזר הפילנתרופי הייתה היסטוריה ארוכה של יוזמות שינוי חברתי מבוססות שיתופי פעולה ששאפו להחזיר את הכוח לקהילה, והעבירו ביקורת על גישת הקולקטיב אימפקט משום שהיא אינה עושה זאת. **מסיבות אלה ואחרות, מודל הקולקטיב אימפקט שופצר ועודכן בידי מנהיגים מהמגזר השלישי, למשל על ידי ארגון Tamarack הקנדי שפרסם מודל עדכני אשר מדגיש את המורכבות והעומק של שיתופי פעולה משמעותיים עם קהילות, ואת החשיבות של שילוב אוכלוסיות יעד כחלק מכל מרכיבי יוזמת קולקטיב אימפקט.**

לצורך איסוף הנתונים נערך סקר בהשתתפות 345 אנשים שהיו מעורבים ביוזמה ובנוסף נערכו ראיונות טלפוניים עם 27 אנשים נוספים, כדי להבין מה היה הממשק שלהם עם החוקרים והמחקר כחלק מעבודתם למיגור תופעת חסרי הבית. בנוסף נערכו ראיונות עם 69 אנשים בעלי תפקיד ניהולי בארגוני השדרה, ונבחנו דוחות מחקר והתכתבויות שהוחלפו בין גורמים ביוזמה. לבסוף החוקרים התלוו במשך יומיים לגורמי מפתח ביוזמה עבור איסוף נתונים מהשטח.

## ממצאים - או - מה מיוחד ביוזמה הנחקרת?

יוזמות קולקטיב אימפקט ויוזמות שיתופי פעולה אחרות בדרך כלל משתמשות במחקר לצורך ניטור ההתקדמות של פעילות היוזמה, אך ביוזמת COH-AWH נעשה שימוש בצורות רבות נוספות של מחקר כחלק מהמאמצים לשינוי מערכתי. למעשה, ארגוני השדרה לא השתמשו במחקר רק למדידת ההשפעה של הפעילות, אלא למטרות נוספות. להלן חמישה מאפיינים ייחודיים ליוזמת COH-AWH בהקשר זה:

1. **יצירת אג'נדה משותפת מבוססת נתונים** – בהתאם לגישת הקולקטיב אימפקט, יוזמת COH-AWH בנויה על אג'נדה משותפת, שנקבעת על ידי כל השותפים ביוזמה ומיושמת על ידם באמצעות החלפת מידע אסטרטגית בין גורמי מפתח. האג'נדה המשותפת מבוססת על נתונים המתקבלים ממחקרים קליניים או אתנוגרפיים, במטרה לוודא שפעילויות היוזמה הן פעילויות מוכוונות פתרונות ויעילות. בגלל ההיקף הנרחב של היוזמה והגורמים הרבים שפועלים במסגרתה, בנוסף לאג'נדה המשותפת נקבעו גם יעדים קצרי מועד ואג'נדות פנימיות מצומצמות יותר, כדי לחלק את מטרות היוזמה למשימות מצומצמות יותר תחת האג'נדה המשותפת. גישה זו, השונה מהמודל המסורתי של גישת הקולקטיב אימפקט, מאפשרת לארגוני השדרה להגיב מהר יותר לבקשות של השותפים והחברים ביוזמה. מדובר בגישה משולבת – אג'נדה משותפת נרחבת שנבנית לאט בין כל השותפים יחד עם יעדים ספציפיים מצומצמים יותר להחלטות מהירות יותר – שהופכת את מודל הקולקטיב אימפקט של יוזמה זו לייחודי. נראה כי לא תמיד מתאים לבסס את קבלת ההחלטות סביב אג'נדה משותפת, במיוחד ביוזמות ששואפות להביא לשינוי מערכתי של מערכות ממשלתיות.

2. **הגדרה מחדש של הבעיה והפתרון על בסיס נתונים** – גורמים רבים ביוזמת COH-AWH אמרו שהאופן שבו ארגוני השדרה הגדירו את הבעיה החברתית השפיע על האופן שבו הם מבינים את בעיית בני הנוער חסרי הבית. ארגוני השדרה פעלו ליצור הבנה אחידה מבוססת נתונים של הבעיה החברתית בין כל הגורמים ביוזמה דרך הנגשת נתונים, שגם היוו בסיס ליצירת האג'נדה המשותפת. למשל, גופים שונים

של ארגוני השדרה וכן ארגונים החברים בה הפיקו מחקרים, סקרים ודוחות שהציגו נתונים בנושא בני נוער חסרי בית בקנדה, והיוזמה השתמשה בהם כדי לפנות לגופים ממשלתיים ולהביא לשינוי מדיניות. הנגשת הנתונים על ידי ארגוני היוזמה השפיעה גם על גופים אחרים מחוץ ליוזמה הפועלים לפתרון בעיית בני הנוער מחוסרי הבית, ויצרה גישה אחידה לבעיה חברתית זו.

3. **שיתוף מידע רב-כיווני ותקשורת מתמשכת** – שני ארגוני השדרה של יוזמת COH-AWH משמשים גם כמרכזים לתקשורת בין חברי היוזמה. מנהלי ועובדי ארגוני השדרה נוכחים באירועים מרכזיים של היוזמה וכן ממלאים תפקידי מפתח בדירקטוריונים ובוועדות מייעצות של המגזר הממשלתי, השלישי והפילנתרופי. הם מקבלים ומעבדים המון מידע באמצעות השתתפות פעילה זו ומשתפים אותו בין כל הגורמים. התקשורת הזו היא לעתים קרובות לא רשמית ומתקיימת מחוץ לדרכים הרשמיות של חילופי מידע, והיא מראה כמה חשוב לשתף מידע אסטרטגי כחלק מפעילות היוזמה.

4. **גישה אסטרטגית וגמישה למחקר ולמדידה** – שני ארגוני השדרה מפזרים את האחריות להשגת המטרה המשותפת של יוזמת COH-AWH, ולשם כך הם משתמשים במגוון אסטרטגיות מחקר ומדידה (מחקרים מבוקרים בהקצאה אקראית, סקרים נרחבים, ספריות דרי רחוב, מחקר השתתפותי בקרב בני נוער, מחקר אתנוגרפי וכו'). ליישום אסטרטגיות אלה הם משתפים פעולה עם גופי מחקר אחרים וארגונים נוספים, שמסייעים להם לאסוף נתונים מרחבי קנדה ברמה המקומית, בקהילות שונות במדינה, ולא רק ברמת המדינה. הנתונים המתקבלים בדרכים השונות ומהגופים השונים נאספים ומשמשים למטרות היוזמה ולקידום שינוי מדיניות. גישה כזו מקדמת אינטראקציה בין הארגונים ברשת, במקום לקדם תחרות ביניהם. הגישה הגמישה למחקר והרחבת פעולות איסוף הנתונים המחקריות מבדילות את יוזמת COH-AWH מיוזמות קולקטיב אימפקט מסורתיות אחרות.

5. **שימוש בנתונים כחלק מניהול מערכות היחסים ביוזמה** – שני ארגוני השדרה עוסקים רבות בבנייה ושימור של מערכות יחסים רשמיות ובלתי רשמיות עם גורמים הקשורים לתחום פעילות היוזמה. ארגוני השדרה יוצרים כך קשרים עם שותפים פוטנציאליים, מארגנים אירועים עם שותפים קיימים, מנהלים פגישות מרובות משתתפים ושומרים על קשר באמצעות הטלפון והדוא"ל. בנוסף, הם יוצרים קשרים כדי להשפיע על קובעי מדיניות וכדי להניע אותם לפעולה. מטרת ניהול מערכות היחסים היא לשתף במידע ונתונים מבוססי מחקר ולגרום לקובעי המדיניות לפעול לפיו. הפעולות הלא רשמיות לשימור היחסים בין הגורמים ביוזמה ועם גורמים מחוצה לה מצליחות דווקא משום שהן אינן רשמיות, והן מהוות בסיס חשוב לפעילות הרשמית של היוזמה, שבה נקבעים היעדים המשותפים או משותף מידע אסטרטגי. גישת הקולקטיב אימפקט המסורתית מבוססת על פעולות רשמיות מובנות, והפן הלא-רשמי של מערכות היחסים ביוזמת COH-AWH מבדיל גם הוא יוזמה זו מיוזמות אחרות.

## מסקנות והמלצות

יוזמת קולקטיב אימפקט זו מדגימה את החשיבות של תקשורת המבוססת על אסטרטגיה ועל נתונים לצורך מציאת דרכים חדשות לפתרון בעיות חברתיות נרחבות ומושרשות. יוזמת ה-COH-AWH מנסה להביא לשינוי מערכתי עמוק, ולשם כך פועלת בקנה מידה ארצי נרחב ועם שותפים רבים. בשל כך היוזמה לא יכלה לפעול בהתאם למודל הקולקטיב אימפקט בצורתו המסורתית, אלא הייתה צריכה להכניס בו שינויים ולהתאים אותו לצרכים שלה. במאמר זה נסקרו התאמות אפשריות של מודל הקולקטיב אימפקט הדרושות לשם הפעלת יוזמה חוצת-מגזרים בקנה מידה נרחב כל כך. על ידי התאמת מודל הקולקטיב אימפקט, יוזמת ה-COH-AWH הצליחה ליצור מודל מבוסס נתונים מחקריים משלה שמביא לפעולה בעולם האמיתי באופן שיתאים למאמצי השינוי המערכתי שלה.

יוזמת ה-COH-AWH התאימה את מודל הקולקטיב אימפקט לצרכים שלה, ועל ידי כך התגברה במידה רבה על ביקורת משמעותית שמופנית כלפי מודל הקולקטיב אימפקט, בנוגע לחוסר ההתמודדות של המודל עם אי-שוויון מובנה ומוסדי בקהילה. אחת הביקורת הנפוצות כלפי גישת הקולקטיב אימפקט היא שהגישה אינה מתייחסת לחוסר השוויון שטבוע בתרבות שלנו, אלא מנציחה אותו. **בהשוואה להתמקדות הצרה של מודל הקולקטיב אימפקט הקלאסי במדידת ההתקדמות לעבר יעדים מוגדרים מראש, הגישה הפתוחה יותר של יוזמת ה-COH-AWH, שבמסגרתה היא משתמשת במחקר לתיעוד והפרת הסטטוס קוו, יוצרת תובנות שמערערות את מאזן הכוחות ופותחות הזדמנויות רבות למתן מענה לחוסר השוויון המובנה בפעילותם של ארגוני שירותים חברתיים, אוניברסיטאות, מוסדות מחקר ומוסדות ממשל.** הפעילות של שני ארגוני השדרה יוצרת מציאות והגדרות מחודשות של הבעיה החברתית, במטרה להשפיע על הפעולות הנעשות ברמה המקומית והארצית, להביא לשינוי של מאזן הכוחות ובכך לתקן את חוסר השוויון המובנה. ממחקר זה עולות **שלוש המלצות** עבור יוזמות רב-מגזריות שרוצות לאמץ את גישת הקולקטיב אימפקט:

1. **מומלץ להתאים מודלים קיימים להקשר הספציפי שבו פועלת היוזמה** - בנוסף, מומלץ לשתף באופן נרחב את המידע והלקחים הנלמדים במהלך הפעילות, כדי לעודד חדשנות בעשייה החברתית.
2. **מומלץ להשתמש במגוון נרחב של פעולות להערכת התקדמות כדי למקד ולשפר את פעילויות היוזמה החברתית** - במקום להשתמש במחקר כדי למדוד התקדמות לעבר יעדים, חשוב להשתמש במחקר גם כדי להרחיב את ההבנה של הבעיה החברתית, לשנות מאזני כוחות מובנים, ליצור מוקדי למידה ובחינה מחדש ולזהות גורמים מזרזים שיכולים להאיץ את פתרון הבעיה החברתית.
3. **כדאי מאוד לא להפחית מחשיבות היחסים בין הגורמים ביוזמה, ובמיוחד יש לשים לב לאופן שבו שיתופי פעולה חוצי-מגזרים עשויים להנציח אי-שוויון מבני** - חשוב לערב בתהליך קבלת ההחלטות

אנשים בעלי מומחיות מסוגים שונים, כולל כאלה שהבעיה החברתית נגעה בהם באופן אישי, כדי לשנות את מאזן הכוחות הלא-שוויוני.

## לסיכום

גישת הקולקטיב אימפקט היא גישה בעלת יתרונות רבים, אך יוזמות רב-מגזריות יצליחו ליהנות מיתרונותיה יותר אם הן יתאימו את מודל הקולקטיב אימפקט לצרכיהן, ויאמצו שיטות מדעיות לא רק למדידת התוצאות של פעילותן, אלא גם עבור הבנה מעמיקה יותר של הבעיה החברתית ופתרונה. יוזמה שתאמץ גישת קולקטיב אימפקט מבוססת נתונים ומורכבת יותר תצליח להביא לשינוי מערכתי נרחב ומשמעותי יותר. החוקרים ממליצים ליוזמות דומות או עתידיות לאמץ את מודל הקולקטיב אימפקט, ולהתאים חלקים ממנו בהתאם להקשר החברתי וליעדים הפרטניים של כל יוזמה או בעיה חברתית.

לקריאה נוספת על גישת [קולקטיב אימפקט](#) בעולם ובארץ  
היכנסו [למפת הידע](#) של שיתופים