

יוני 2014

השפעה קולקטיבית - ¹Collective Impact

מאת Mark Kramer, John Kania

מתוך גיליון חורף 2011 של SSIR

שינויים חברתיים בקנה מידה גדול דורשים שיתוף פעולה רב-מגזרי ומתואם, זאת כתחליף להתערבויות עצמאיות ונקודתיות של ארגונים אינדיווידואליים, כפי שנהוג כיום ברחבי העולם. שיתוף הפעולה בין המגזרים השונים – הרשויות, העסקים, הציבור והמגזר השלישי – יוצר מה שמכונה "השפעה קולקטיבית", המאפשרת לחולל את השינויים המיוחלים בחברה.

ניתן לראות כדוגמה את מצב מערכת החינוך האמריקאית אשר במרוצת השנים התערער מעמדה של ארצות הברית בתחום זה ורבים מהתלמידים האמריקאים פורשים מהלימודים לפני שסיימו בית ספר תיכון. על רקע תמונת מצב עגומה זו בולטת לטובה מערכת החינוך בסינסינטי – שם יצא לפועל פרויקט בשם Strive, המתנהל זה ארבע שנים ומוביל להישגים של ממש בשיפור רמת החינוך בעיר. כל זה לא היה קורה אלמלא יוזמה משותפת שבה לוקחים חלק מנהלים של ארגונים מקומיים וקרנות משפיעות, אנשי הרשות המקומית, נשיאי אוניברסיטאות ומכללות באזור ונציגי בתי ספר ששיתפו פעולה לשם יצירת תכנית ארוכת טווח המרכזת את פעילות המשתתפים.

מטרתם לא הייתה לגייס תרומות גדולות יותר או להשיק תכנית חינוכית חדשה, אלא לרתום את מערכת החינוך כולה, בכל שלבי הלימוד של התלמיד, להשגת מערכת מטרות משותפת על ידי פעילות הנמדדת באמצעות מדדים זהים. זוהי דוגמה ליוזמת השפעה קולקטיבית, שבה גורמים מרכזיים שונים ממגזרים מגוונים מחויבים לאג'נדה משותפת לצורך פתרון בעיה חברתית מורכבת. זהו שיתוף פעולה השונה באופן מהותי משיתופי פעולה אחרים במגזר החברתי – היוזמה משתמשת בתשתית מרכזית אחת, כוללת צוות המיועד באופן ספציפי לקידומה ובנויה על תהליך מובנה המוביל ליצירת אג'נדה משותפת, מדדים משותפים, תקשורת לאורך זמן ותוכנית פעולה אחידה לכל המשתתפים.

דוגמה נוספת היא פרויקט נהר אליזבת, שמטרתו הייתה לנקות את נהר אליזבת המזוהם בפסולת תעשייתית שבדרום-מזרח ורג'יניה. במשימה השתתפו הרשויות המקומיות הרלוונטיות, הסוכנות האמריקאית להגנת הסביבה (EPA), הצי האמריקאי ועשרות בתי עסק, בתי ספר, קבוצות קהילתיות, אוניברסיטאות וארגונים סביבתיים מהאזור – שיחד עמלו על פיתוח תכנית בת 18 נקודות לשיקום הנהר. היום, ממרחק של 15 שנה, ברור כי הפרויקט נחל הצלחה – רמות הזיהום במקום פחתו באופן משמעותי ו-27 מינים של דגים וצדפות חזרו לשגשג בנהר.

גישת ההשפעה הקולקטיבית מיושמת גם בידי עסקים המעוניינים בפתרון בעיות חברתיות, כגון יצרנית השוקולד מארס המשתמשת בגישה זו כדי לשפר את חייהם של עובדי תעשיית השוקולד בחוף השנהב. העדויות להצלחת גישת ההשפעה הקולקטיבית עדיין מעטות, אך מהדוגמאות הללו ניתן לראות כי ניתן להביא להתקדמות משמעותית בפתרון כמה מהבעיות החברתיות המורכבות ביותר. מעטים כיום משתמשים בגישה זו, בעיקר משום שרוב הקרנות והעמותות רגילות להשתמש בגישת ההשפעה המבודדת ככלי העיקרי להנעת שינוי חברתי.

¹ למאמר המלא באגלית - http://www.ssireview.org/articles/entry/collective_impact

תקציר בעברית של המאמר Collective Impact שנכתב על ידי Mark Kramer ו-John Kania, והתפרסם ב-Stanford Social Innovation Review. בגיליון חורף 2011

נכתב על ידי פז רפפורט עבור שיתופים. מומלץ להעביר, להפיץ ולהציג את החומרים לכל פונה
נשמח לתגובות info@sheatufim.org.il

**ניתן לקרוא פירוט על דוגמאות של יוזמות להשפעה קולקטיבית בתחום החינוך המדעי, במסמך
"על יוזמות "קולקטיב אימפקט" לקידום החינוך המדעי והטכנולוגי בארה"ב"**

השפעה מבודדת

רוב מעניקי התרומות, תורמים פרטיים וקרנות כאחד, המחליטים לאילו עמותות לתרום מתוך שלל הפניות המגיעות אליהם, יבססו את החלטתם על הערכת התרומה של כל עמותה לפתרון בעיה חברתית מסוימת. גם העמותות מבססות את פנייתן על יכולתן לחולל שינוי באופן אינדיווידואלי, ללא כל קשר לארגונים אחרים שעוסקים באותו נושא. נטייה זו של המגזר השלישי נקראת "השפעה מבודדת", כלומר פנייה לארגון הנחשב לטוב ביותר לפתרון בעיה מסוימת ותקווה שהוא יפעל באופן היעיל ביותר. הבעיה היא שבניגוד למחלות מסוימות, שייעלמו עם נטילת תרופה ספציפית, אין פתרון נקודתי לבעיות חברתיות. כתוצאה מכך, כל אחת מ-1.4 מיליון העמותות בארצות הברית מנסה למצוא בכוחות עצמה פתרונות לבעיות חברתיות עמוקות, ולעתים אף נוצרות מחלוקות בין ולבין שאר הארגונים הפועלים באותם תחומים. יתר על כן, תהליך זה רק מגדיל את המשאבים הנדרשים ליצירת התקדמות אמיתית.

אף על פי שגישת ההשפעה המבודדת היא עדיין הגישה הרווחת, חסרות עדויות לכך שהיא הגישה הטובה ביותר לפתרון בעיות חברתיות בעולמנו המורכב. אין אף ארגון יחיד האחראי על בעיה חברתית כלשהי, ואין גם אף ארגון שמסוגל למצוא את הפתרון לבעיות אלה בעצמו. גם אם כל הארגונים היו חוברים יחדיו לצורך פתרון הבעיה לא היה בכך די, שכן בעיות חברתיות נובעות גם מהתנהגות של ממשלות וחברות תאגידיות, ולכן גם הן צריכות להיות שותפות לפתרון. עם זאת, לא את כל הבעיות החברתיות צריך לפתור באמצעות גישת ההשפעה הקולקטיבית. יש בעיות שאפשר לפתור באופן עצמאי ונפרד, למשל במקרה שבו הבעיה טכנית בעיקרה, מוגדרת היטב ושהפתרון לה ידוע מראש. במקרה כזה ארגון אחד או כמה ארגונים יכולים ליישם את הפתרון, כגון מימון מלגות לימודים ובניית בית חולים. בניגוד לבעיות טכניות, יש בעיות מורכבות יותר דוגמת פרויקט Strive. במקרים כאלה הגורמים הרלוונטיים לפתרון צריכים לשנות את התנהגותם כדי להשיג את המטרה המשותפת. לשם כך יש צורך בגישה מערכתית להשפעה חברתית המתמקדת ביחסים בין הארגונים והמכוונת אותם למטרות משותפות, וכן בארגוני חברה אזרחית ניהוליים שיוכלו, בעזרת הכישורים והמשאבים שלהם, לכנס את בעלי העניין ולתאם את פעולותיהם כדי להבטיח את הצלחת ההשפעה הקולקטיבית.

ישנם חמישה תנאים הכרחיים להצלחה של גישת ההשפעה הקולקטיבית:

- 1. אג'נדה משותפת** – כל המשתתפים מבינים את מהות הבעיה, מגדירים אותה באותה צורה וחולקים אותו חזון לשינוי. עליהם להסכים לפחות על המטרות העיקריות של היוזמה. התורמים יכולים למלא כאן תפקיד חשוב ולהחליט לממן ולעודד את אותם פרויקטים משותפים.
- 2. מערכות מדידה משותפות** – אג'נדה משותפת תהיה חסרת ערך אם כל המשתתפים לא יסכימו על קריטריונים אחידים למדידת הצלחה והתקדמות. מערכות מדידה משותפות לא רק מבטיחות שכל המאמצים יתועלו לאותה מטרה, אלא גם מאפשרות למשתתפים לדרבן זה את זה וללמוד מההצלחה או מהכישלון של כל אחד מהם. אפשר לעשות זאת באמצעות טכנולוגיות מבוססות-אינטרנט, שמגבירות את היעילות ומצמצמות הוצאות, וכן מעלות את איכות הנתונים ומתעדות את ההתקדמות הכוללת של היוזמה.

תקציר בעברית של המאמר Collective Impact שנכתב על ידי John Kania ו-Mark Kramer, והתפרסם ב-Stanford Social Innovation Review. בגליון חורף 2011

נכתב על ידי פז רפפורט עבור שיתופים. מומלץ להעביר, להפיץ ולהציג את החומרים לכל פונה
נשמח לתגובות info@sheatufim.org.il

- 3. פעילויות חיזוק הדדיות –** אין טעם שכל המשתתפים יתמקדו באותן פעילויות. כדי להשיג את המטרה, על כל משתתף להתמקד בפעילויות שבהן הוא מצטיין ולעודד את האחרים לעשות זאת גם כן. מספר המשתתפים לא קובע את מידת ההצלחה וגם לא האחידות של פעילויותיהם. ההצלחה נקבעת על פי התיאום בין פעילויותיהם השונות בהתאם לתכנית כוללת אחת. הפעילויות צריכות להיות מתואמות בין הארגונים, כשכל אחד פועל בתחומו ולפי מדדים משותפים.
- 4. תקשורת לאורך טווח –** קשה לבסס אמון בין עמותות, תאגידים וגופים ממשלתיים. נדרשות כמה שנים של פגישות קבועות בין כל המשתתפים כדי שהם יוכלו להבין ולהעריך את המוטיבציה המשותפת שמאחורי העשייה, לוודא שלא יתעלמו מהאינטרסים שלהם ושהחלטות מתקבלות על בסיס ראיות מהשטח ולטובת הפרויקט ולא בהתאם לסדרי עדיפויות אישיים של גורם כזה או אחר. כמו כן, הם צריכים לפתח אוצר מילים משותף, החיוני ליצירת מערכת מדידה משותפת. פגישות אלה חשובות ביותר ועליהן להיערך לפחות פעם או אפילו פעמיים בחודש, ברמת המנהלים של הארגונים השונים. יש לקבוע את הפגישות בהתאם לאג'נדה מובנית.
- 5. ארגוני שדרה –** יצירה וניהול של יוזמת השפעה קולקטיבית מחייבים ארגון נפרד בעל כישורי ניהול ותיאום ייחודיים שיתמוך ביוזמה וישמש כ"עמוד השדרה" שלה. כך הוא יחסוך מהארגונים המשתתפים זמן יקר – משאב שתמיד חסר להם. אחת הסיבות הנפוצות לכישלון של פרויקטים שונים היא האמונה – השגויה – שהתיאום בין כלל המשתתפים בפרויקט יכול להתנהל ללא תשתית תומכת. ארגון השדרה מספק צוות העוסק אך ורק ביוזמת ההשפעה הקולקטיבית, צוות נפרד מהצוות של הארגונים המשתתפים ביוזמה. תחומי האחריות של ארגון השדרה הם תכנון וניהול היוזמה, תמיכה באיסוף הנתונים ודיווחם וכן תמיכה בתקשורת, בטכנולוגיה ובטיפול באינסוף הפרטים הלוגיסטיים והמנהליים. הוא אחראי על כל מה שדרוש כדי לפשט את תפקוד המשתתפים ולגרום לעבודה להתנהל ללא תקלות.
- ארגוני שדרה אלה מגלמים, בנסיבות הנכונות, את עקרונות "המנהיגות הניתנת להתאמה": היכולת למקד את תשומת הלב של האנשים וליצור תחושת דחיפות, המיומנות להפעיל לחץ על המשתתפים בלי להציף אותם בדרישות, הכישרון לנסח סוגיות באופן שיציג הן את ההזדמנויות והן את הקשיים והיכולת ליישב סכסוכים ומתיחויות שעולים בין המשתתפים.

מימון יוזמת ההשפעה הקולקטיבית

מימון יוזמות של השפעה קולקטיבית דורש מידה לא מבוטלת של השקעה: הזמן שהמשתתפים מקדישים לעניין, פיתוח מערכות המדידה המשותפות והפיקוח עליהן והקמת צוות ארגון השדרה שנדרש להוביל את היוזמה ולתמוך בה.

פעמים רבות יוזמות כאלו מתקשות להשיג מימון ומתמודדות עם תורמים המסתייגים ממימון תשתיות ומעדיפים פתרונות קצרי-טווח, במקום לתמוך בתהליכים ארוכי טווח ללא התמקדות בפתרון אחד בלבד. התורמים ליוזמות השפעה קולקטיבית נדרשים לאפשר למקבלי התרומות לנווט את הפעילות וכן לגלות אורך רוח ולהישאר בפרויקט במשך כמה שנים, מתוך הבנה ששינוי חברתי מתרחש כתוצאה מתהליך שיפור מתמשך ולא בן לילה או על ידי ארגון אחד. התורמים צריכים לסייע ביצירת תהליכים קולקטיביים ומתמשכים, בהקמת מערכות דיווח נתונים למדידת התקדמות ובקידום מנהיגות קהילתית וכן לתמוך בהם, שכן הם מאפשרים לקואליציות חוצות מגזרים לקום ולשגשג.

מומלץ לתורמים להתמקד בארבע נקודות:

- לקחת אחריות על כינוס המרכיבים החיוניים לשינוי,
 - ליצור תנועה לשינוי,
 - לכלול פתרונות מחוץ למגזר השלישי,
 - להיעזר בידע שימושי כדי להשפיע על התנהגות ולשפר ביצועים.
- ארבעה דגשים אלה נכללים ביוזמות ההשפעה הקולקטיבית. מארגני Strive, לדוגמה, החליטו לקדם בעצמם רפורמה בחינוך במקום לממן תכניות ספציפיות של ארגונים שעוסקים בנושא, הם הקימו תנועה וגייסו מאות ארגונים למען מטרות משותפות, הם השתמשו בכלים מהמגזר העסקי ודרך כרטיס דיווח קהילתי ופגישות דו-שבועיות הם יצרו ידע שימושי שהניע את הקהילה ושיפר את ביצועי המשתתפים.
- אומנם נדרש מימון רחב ליוזמה מסוג זה, אך זוהי השקעה בעלת השפעה נרחבת. גם ארגון שדרה עם תקציב שנתי צנוע יחסית יכול לתמוך בכמה מאות ארגונים המשתתפים ביוזמה ולמקסם את ההשפעה של כספי התרומה של כולם. ואולם, עד שהתורמים יסכימו לאמץ את גישת ההשפעה הקולקטיבית ולהשקיע את המשאבים הדרושים לתיאום בין הארגונים – התשתית המתאימה לא תתפתח.

מבט לעתיד

כרגע קיימות יוזמות מעטות המשתמשות בגישת ההשפעה הקולקטיבית לצורך פתרון בעיות חברתיות. יוזמות אלה, כדוגמת יוזמת Strive, ממשיכות להתפתח וליישם את עקרונות גישת ההשפעה הקולקטיבית. אם יוזמות אלה ימשיכו להצליח ולהביא לשינוי המיוחל הן יבשרו על גישה חדשה שתאפשר למגזר השלישי להתמודד עם בעיות חברתיות מורכבות בעזרת המשאבים העומדים היום לרשותו.