

# לחבק את ההתהוות: כיצד גישת ה'קולקטיב אימפקט' מתייחסת למורכבות?

גישת ה'קולקטיב אימפקט' מחוללת שינוי בהבנות המקובלות כיצד לקדם שינוי חברתי

ג'ון קניה ומארק קרמר<sup>[1]</sup>

גישת ה'קולקטיב אימפקט' מציבה, מטבעה, אתגרים רבים: הקושי לקבץ יחד אנשים שמעולם לא שיתפו פעולה זה עם זה קודם לכן; תחושת תחרותיות וחוסר אמון בקרב תורמים ומקבלי מימון; הקושי להגיע להסכמה באשר למדדים המשותפים; הסכנה הטמונה בריבוי 'גופים מתאמים' מטעם עצמם; והמכשולים הנחייים של הפוליטיקה המקומית. ואולם, אנו מאמינים שהמכשול הגדול ביותר להצלחה הוא שהעוסקים במלאכה יתחילו את תהליך ה'קולקטיב אימפקט' בצפייה לפתרונות מהסוג הלא נכון.

הפתרונות שהתרגלנו לצפות להם במגזר החברתי, כרוכים לעתים קרובות בתוכניות שמתייחסות לבעיה חברתית דרך תיאוריית שינוי מחושבת בקפידה, נשענות על משאבים תקופתיים המתקבלים מגורמים מממנים, ונתמכות, באופן אידיאלי, על ידי הערכה המייחסת לתוכנית את ההשפעה שתושג. לאחר אישוש הפתרונות הללו, ניתן לשכפל (scale up) אותם באמצעות הפצתם לארגונים נוספים. הבעיה היא שפתרונות שנקבעים מראש מצליחים רק לעתים רחוקות בתנאים של מורכבות – תנאים החלים על מרבית הבעיות החברתיות המשמעותיות כיום – שכן התוצאות נקבעות על ידי אינטראקציות בלתי צפויות של כמה שחקנים. וגם כשמוצאים התערבויות מוצלחות, השכפול שלהן מתבצע באופן מאוד הדרגתי, אם בכלל.

הקולקטיב אימפקט מציע דרך אחרת. כאן התהליך ותוצאותיו מתגלים ומתבהרים תוך כדי תנועה ואינם נקבעים מראש. לעתים קרובות, המשאבים והיחידושים הנחוצים לנו כבר קיימים, אך טרם הוכרו ככאלה. הלמידה המתמשכת, ויישום הפתרונות מתרחשים בז'מנית ובמקביל, בקרב ארגונים שונים.

ארגונים ברחבי העולם החלו לראות ב'קולקטיב אימפקט' דרך חדשה ויעילה יותר להשגת שינוי חברתי. הם הבינו את ההבדל שהודגש במאמרינו הקודמים, בין ההשפעה המקומית של מאמץ לחולל שינוי באמצעות ארגון בודד, לבין עבודה משותפת של קואליציות חוצות מגזרים, מאורגנות ובנויות היטב<sup>[2]</sup> ואולם, בעוד בעלי המקצוע הרלוונטיים פועלים על פי חמשת המרכיבים של 'קולקטיב אימפקט', משתתפים רבים חשים עדיין תסכול לנוכח מאמציהם לשנות את הקיים בנושאים שבחרו.

## חמשת המרכיבים של קולקטיב אימפקט

**מצע משותף** – כל המשתתפים חולקים חזון משותף של שינוי, כולל הבנה של הבעיה וגישה לפתרונה באמצעות פעולות מוסכמות.

**מדידה משותפת** – איסוף המידע ומדידת התוצאות הנעשים באופן עקבי בקרב כל המשתתפים מביטחים כי המאמצים נשארים מתואמים ושהמשתתפים מחויבים זה לזה.

**פעולות של חיזוק הדדי**<sup>[3]</sup> – יש לדאוג להבדיל בין פעולות המשתתפים ובו בזמן לתאם ביניהם, באמצעות תכנית עבודה המובילה לחיזוק הדדי.

**תקשורת מתמשכת** – יש צורך בתקשורת עקבית ופתוחה בין המשתתפים הרבים כדי לבנות אמון, להבטיח יעדים משותפים וליצור מוטיבציה משותפת.

**ארגון שדרה** – תהליך של קולקטיב אימפקט וניהולו דורש ארגון נפרד, אחד או יותר, של צוות עובדים ויכולות ספציפיות שישמשו כגורם מתאם ליוזמה כולה ובין הארגונים והגופים המשתתפים.

(1) ג'ון קניה שימש בעת כתיבת המאמר כמנכ"ל ESG, הוא מתמקד במתן השראה לארגונים מהמגזר החברתי, כל אחד בנפרד או קבוצה, כדי להגיע למציאות והישגים. קניה הוביל עשרות יוזמות של תכנון והערכה אסטרטגיים עבור קרנות, עמותות, חברות וגורמים ממשלתיים. מאז שנת 2020 פועל קניה במסגרת ה-Collective Change Lab. **מארק קרמר** הוא המייסד והמנכ"ל של FSG ומופקד על החזון הכללי של החברה וכיוונה. כתביו פורסמו באופן נרחב, הוא מרצה ברחבי העולם והוביל פעולות ייעוץ בכל תחומי הפעילות והמיקוד של FSG. קרמר הוא גם עמית בכיר בביה"ס ע"ש קנדי באוניברסיטת הרווארד.

**המאמר המקובל** התפרסם בשנת 2013 בכתב העת Stanford Social Innovation Review. תרגום לעברית: ג'רמי קוטנר, עריכת לשון: הדס אחיטוב קוטנר, מרץ 2023.

John Kania & Mark Kramer, "Collective Impact," Stanford Social Innovation Review (Winter 2011); Fay Hanleybrown, John Kania & Mark Kramer, (2) "Channeling Change: Making Collective Impact Work," Stanford Social Innovation Review (January 2012). חומרים נוספים על **קולקטיב אימפקט** נמצאים בספריית הידע של **שיתופים**.

(3) בחלק מהחומרים שפורסמו בעברית עד כה תורגם מושג זה ל'מערך פעולות מתואם'.

פתרונות נתונים מראש עובדים טוב בעיקר כאשר נדרשת מומחיות טכנית, כאשר לפעולות יש השלכות צפויות, כאשר הגורמים המהותיים ידועים מראש וכאשר קיימת סמכות מרכזית שתוודא שכל הפעולות הנחוצות נעשות על ידי הגורמים הרלוונטיים. כך למשל, מתן התרופה הנכונה לחולה, משיגה בדרך כלל תוצאות ידועות: התרופה כבר הוכחה כאפקטיבית, התועלות שלה צפויות, המחלה מוכרת היטב והרופא יכול להעניק את הטיפול. חלק ניכר מהעבודה של המגזר השלישי ושל המגזר הציבורי מונע על ידי הניסיון לזהות פתרונות נתונים מראש כאלה, בין השאר בגלל הציפיות של המממנים ושל המחוקקים, שרוצים, באופן טבעי, לדעת לאן כספם מנותב ולנבא כיצד הפרויקטים שאותם הם מממנים יובילו להשפעות שאותן הם מבקשים לחולל.

אלא שבניגוד לריפוי חולים, "ריפוי" בעיות כגון רפורמת מערכת הבריאות, לא ניתן לפתור באמצעות פתרונות נתונים מראש, שהרי לא קיים לכך פתרון מוכח, ולא ניתן לצפות מראש את השלכותיהן של הפעולות ואת המשתנים הרבים – כמו למשל תוצאות הבחירות. זאת ועוד, כל פתרון דורש את השתתפותם של אי-ספור ארגונים – ממשלתיים, מהמגזר הפרטי, מלכ"רים, וכן אזרחים יחידים רבים. בנסיבות הללו, יש לפתרונות מתהווים סיכוי גבוה יותר להצלחה מפתרונות הנקבעים מראש.

במילים אחרות, לא זו בלבד שהקולקטיב אימפקט אינו תהליך חדש התומך באותם פתרונות מוכרים למגזרים חברתיים, אלא שהוא מהווה מודל שונה לחלוטין של התקדמות חברתית. הכוח שלו טמון בערנות מוגברת, דריכות, הנובעת מחיפוש של כמה ארגונים שונים אחר משאבים קיימים; בלמידה מהירה המתאפשרת בזכות משוב מתמשך, ובמיידידות פעולה הנובעת מתגובה אחידה ובו־זמנית של כלל המשתתפים.

בתנאי מורכבות, לא ניתן לנסח פתרונות קבועים מראש או ליישם באופן מהימן. במקום זאת, כללי האינטראקציה המשפיעים על ההשפעה המשותפת מובילים לשינויים בהתנהגות האישית והארגונית, ויוצרים תהליך מתמשך של יישור קו, למידה, תובנה וגילוי. במקרים רבים, התקדמות זאת מאיצה שינוי חברתי בלי צורך בחידושים מהפכניים או תוספת מימון משמעותית. היא תורמת לזיהוי ואימוץ פתרונות ומשאבים קיימים שלא הבחנו בהם קודם לכן, אם מתוך הקהילה ואם מחוצה לה. ארגונים קיימים מוצאים דרכים חדשות לעבוד יחד, אשר מובילות לתוצאות טובות יותר.

## קולקטיב אימפקט היא דרך חדשה של התבוננות, למידה ועשייה הממזגת פתרונות מתהווים, יחד עם תוצאות אליהן כיוונו מראש.

עם הזמן, הבינו מובילי יוזמות קולקטיב אימפקט מוצלחות את העובדה, כי זיהוי תמידי של הזדמנויות חדשות מוביל להשפעה גדולה יותר, בשילוב העיכובים הבלתי נמנעים המתלווים לכל תהליך של ניסוי וטעיה. זו הדרך העוצמתית והבלתי צפויה שבה פועל הקולקטיב אימפקט. הם חיבקו דרך חדשה של התבוננות, למידה ועשייה, הממזגת פתרונות מתהווים, יחד עם תוצאות שאליהן כיוונו מראש.

### על מורכבות והתהוות

קשה להתווכח עם הקביעה שלפיה רוב בעיות החברתיות רחבות ההיקף הן מורכבות. סוגיות כגון עוני, בריאות, חינוך וסביבה, ואלו הן רק דוגמאות מעטות, כוללות משתנים ושחקנים רבים שתלויים זה בזה. אין פתרון יחיד לבעיות הללו וגם אם היה ידוע על פתרון כזה, אף אדם או ארגון בודד אינו מסוגל לאלץ את כל השחקנים הרלוונטיים לאמצו. אין, ולעתים קרובות לא ניתן לדעת מראש או לנבא, מה יהיו המשתנים החשובים שישפיעו על התוצאה.<sup>[4]</sup> בתנאי מורכבות כאלה, פתרונות הנקבעים מראש מצליחים רק לעתים רחוקות מאוד.

**המונח 'התהוות' (EMERGENCE), הלקוח מתחום תורת המורכבות, מתאר אירועים בלתי צפויים שנראה כי הם נובעים מהאינטראקציות בין הגורמים השונים, ושאיך ארגון או אדם אינו יכול לשלוט בהם.**

תהליך האבולוציה ממחיש זאת היטב: בעוד בעל חיים אחד הצליח להסתגל לסביבתו, האחרים עברו מוטציה בדרכים שגברו על היתרונות שפיתח בעל החיים הראשון. אין "פתרון" אולטימטיבי מעבר לתהליך של הסתגלות מתמדת בתוך סביבה המשתנה ללא הרף.

ואולם, הקביעה כי הפתרון הוא מתהווה, אין משמעה נטישת כל התוכניות ותבניות הפעולה באשר הן.<sup>[5]</sup> במקום לגזור תוצאות באמצעות היצמדות נוקשה לאסטרטגיות שתוכננו מראש, אחד מכללי היסוד של התמודדות עם בעיות מורכבות הוא להתמקד ביצירת כללים אפקטיביים לאינטראקציה. כללים אלה מבטיחים תיאום בין המשתתפים ומגדילים את הסיכוי שהפתרונות המתהווים יובילו ליעד המבוקש.

(4) כתבנו לראשונה על מצבי אי ודאות ובלתי צפויים שבהם מעורבים בעלי עניין מרובים, ושבהם אין פתרון ידוע לבעיה הרלוונטית, במאמרו: Ronald Heifetz, John Kania & Mark Kramer – שבו התייחסנו למצבים אלו כבעיות אדפטיביות. אחד המחברים, רונלד חפץ, טבע את הביטוי 'בעיות אדפטיביות' בחיבור המכונה שלו על 'מנהיגות אדפטיבית'. בעיות מורכבות ובעיות אדפטיביות הן מונחים שונים בתכלית המתארים תנאים דומים, ולפעמים מכונות גם 'בעיות מרושעות' (wicked problems). לכל שלושת המונחים בסיס בתורת המורכבות ובדיסציפלינה התאומה שלה, תורת הכאוס. הניסיון שלנו ושל אנשים מובילים אחרים בתחום הראה כי עקרונות המנהיגות האדפטיבית שימושיים ביותר בהכוונת תהליך הקולקטיב אימפקט.

(5) אפילו בעולם העסקים, שבו תוכניות עסקיות הן מובנות מאליו, ביצעו אסטרטגים מובילים כגון פרופ' הרווי מינצברג מאוניברסיטת מקגיל, מחקר מקיף הממחיש כי רוב האסטרטגיות התאגידיות הן מתהוות. אמנם חברות מתחילות עם תכניות, אך הן לומדות את דרכן למודלים עסקיים מוצלחים באמצעות ניסוי וטעיה, ומעצבות מחדש את האסטרטגיות שלהן במענה לתנאים משתנים וניסיון מצטבר.

עוד על מעורבות מגזר עסקי ביוזמות קולקטיב אימפקט, בארגון הכלים בספריית הידע של שיתופים.

## כאשר תהליך הקולקטיב אימפקט מיושם בצורה הנכונה, הוא מוביל לפתרונות מתהווים בכיוון התוצאות הרצויות בתנאים של השתנות מתמדת.

כמו באבולוציה, תהליך זה הוא בעצמו הפתרון. כמו בלהקת הציפורים, יש במאמצים לקראת קולקטיב אימפקט אפקטיבי חוויה של דריכות וערנות, המאפשרת למשתתפים לראות ולהגיב כגוף אחד להזדמנויות שבמצב אחר היו מוחמצות.

חשבו למשל על האופן שבו להקת ציפורים מסוגלת להפגין קואורדינציה ותיאום מושלם בין אלפי פרטים עצמאיים הנעים יחד כגוף אחד, מגיבים יחד בתוך שניות לשינויים בגיאוגרפיה, בטופוגרפיה, בזרמי האוויר ולנוכח טורפים פוטנציאליים.<sup>[6]</sup> רק לאחרונה גילו המדענים כי האינטראקציה של הציפורים כפופה לשלושה כללים פשוטים: לשמור מרחק מינימלי מהציפור השכנה; לעוף באותה מהירות כמוה; ולפנות תמיד לכיוון המרכז. כל שלושת הכללים הללו חיוניים לצורך קיומה של להקה. כאשר הכללים מיושמים, נראה כאילו כל הציפורים רואות יחד את מה שכל אחת מהן רואה בנפרד, ומגיבות כגוף אחד.<sup>[7]</sup>



© TOM LANGLANDS PHOTOGRAPHY FROM ALAMY STOCK PHOTO

### דריכות קולקטיבית (Collective Vigilance)

תופעה רווחת היא לבכות את חוסר המשאבים ואת היעדר הפתרונות הדרושים כדי להתמודד עם הבעיות המתגרות ביותר העולם. ואולם, כפי שמאמצי הקולקטיב אימפקט ברחבי העולם מגלים, הבעיה אינה טמונה בהכרח בחוסר משאבים או פתרונות, אלא בחוסר היכולת שלנו לזהות את המשאבים והפתרונות המדויקים שמתאימים ביותר למצבנו.

כאשר כל ארגון רואה את זמינות המשאבים ואת מגוון הפתרונות דרך העדשה הספציפית של סדר היום שלו, הקלידוסקופ המתקבל מסתיר הזדמנויות רבות.

באופן דומה, חמשת תנאי הקולקטיב אימפקט שלעיל משמשים ככללים עבור אינטראקציה שמובילה לתוצאות מתהוות ומסונכרנות: מצע משותף, אם הוא אותנטי, מייצר התכוונות ומאפשר לכל הארגונים המשתתפים "לראות" פתרונות ומשאבים דרך עיניים דומות; מדידה משותפת, פעולות של חיזוק הדדי ותקשורת מתמשכת, מאפשרות למשתתפים ללמוד להגיב, באופן עקבי ובהתאם למצע המשותף, להזדמנויות ולבעיות מתהוות. באותו זמן, ארגון השדרה תומך במחויבותם של השחקנים חוצי המגזרים השונים למצע המשותף ולכללי האינטראקציה.

(6) אם ברצונכם לקבל השראה מהמראה הזה, חפשו את "Starlings at Ot Moor" ביוטיוב.

Frances Westley, Brenda Zimmerman, and Michael Patton, Getting to Maybe: How the World is Changed, Random House Canada 2006 (7)

לעומת זאת, מאמצי קולקטיב אימפקט מחדדים את הראייה המשותפת של הקהילה. הבנה משותפת של הבעיה ושל סדר היום, המוגדר באופן מתאים, מגבירה את הסבירות שקהילות יזוהו הזדמנויות רלוונטיות בעת התהוותן. החידוש שבעבודה עם אנשים ממגזרים שונים מביא את פרספקטיבה רעננה המעודדת יצירתיות ומגבירה מאמץ. בתורו, הדבר יכול לספק מוטיבציה לתמיכה נדיבה יותר מהמשתתפים ומשחקנים חיצוניים. כללי האינטראקציה בקולקטיב אימפקט מייצרים תרחישים בתוך מכלול פעולות ומערכות יחסים מורכבות, אשר, כשהם משולבים במכוונות משותפת, מובילים להתהוות פתרונות שהיו עד אז בלתי מזהים.

כך למשל, בשנת 2008, השיקה העיר ממפיס בטנסי ומחוז שלי, יוזמת קולקטיב אימפקט רבת-מרכיבים תחת השם Memphis Fast Forward. היוזמה כללה מבצע ממוקד לשיפור ביטחון הציבור בשם 'מבצע קהילה בטוחה'. לאחר שלוש שנים, בעלי עניין מכלל המגזרים בחנו נתונים על התקדמות ביטחון הציבור בעיר והגיעו למסקנה כי השיגו התקדמות טובה בשניים מתוך שלושה כיווני פעולה: שיטור ואכיפה. ואולם, בתחום השלישי של מניעת אלימות הם ראו התקדמות מועטה בלבד. הגופים השונים סיכמו להכפיל את מאמציהם ולבנות כלים חדשים לתוכנית למניעת אלימות. שלושה חודשים מאוחר יותר הודיעה מחלקת המשפטים של ארצות הברית על הקמת פרום ארצי למניעת אלימות בקרב בני נוער, שהציע תמיכה פדרלית לקהילות השואפות להגיע להישגים גבוהים יותר בפעולות מניעה. יוזמת Memphis Fast Forward נענתה במהירות להצעה הפדרלית והייתה אחת משש קהילות ברחבי ארצות הברית שנבחרו לקבל מימון לפרויקט. מנהיגי היוזמה לא היו יכולים לצפות מראש את המשאבים שיגיעו ממחלקת המשפטים או לתכנן אותם. אילו כל ארגון היה פועל בנפרד, סביר להניח שהם גם לא היו מודעים לתוכנית החדשה, ורוב הסיכויים שעמותה אחת או שתיים לא היו מצליחות לרתום מאמץ כלל-קהילתי רחב מספיק כדי לזכות במענק. הפעולה המשותפת במסגרת יוזמת קולקטיב אימפקט היא שאפשרה להם לזהות משאבים קיימים שאחרת היו מחמיצים.

הערנות שמוליד הקולקטיב אימפקט, יכולה להוביל לפתרונות מתהווים כמו גם למשאבים.

בשנת 2003, בעלי עניין במחוז הכפרי פרנקלין שבמערב מסצ'וסטס הובילו יוזמה בשם 'קהילות שאכפת להן' (Communities that Care), לצמצום השימוש בסמים בקרב בני נוער.

אחד מיעדי המפתח במצע המשותף שגובש היה שיפור הגישות וההרגלים של המשפחות. התכנון המקורי היה "להדריך את המדריכים", באמצעות למידה עם קבוצת הורים שאמורים אחר כך ללמד הורים אחרים. למרבה הצער, הנתונים בשנים 2006 ו-2009 לא הצביעו על שום שיפור בהתנהגות ההורית.

בהמשך הוחלט לנסות משהו חדש: מבצע לגיוס תמיכה ציבורית שתוכנן להגיע אל כל ההורים של תלמידי כיתות ז עד יב. במסגרת הקמפיין נשלחו דרך בתי הספר גלויות לבתי המשפחות והוצגו מסרים בשיתוף פעולה עם בתי עסק על קרטוני פיצה, שקיות קניות, מפיות, עוגיות מזל, חלונות ראווה, כרזות, שלטי חוצות וברדיו. היוזמה נתקלה במחקר חיצוני שהראה כי ילדים שאוכלים בבית בארוחות משפחתיות קבועות, נמצאים בסיכון נמוך יותר לשימוש פוגעני בסמים, והממצא נכלל גם הוא במסרים של היוזמה.

מובילי היוזמה עקבו מקרוב אחר המבצע כדי לזהות מסרים בעלי השפעה. באמצעות סקרים וקבוצות מיקוד, הם גילו כי ההורים הזדהו במידה רבה מאוד עם המסר שעודד ארוחות משפחתיות, בין השאר משום שהוסיף על התנופה שהשיגו תנועת האוכל המקומית, התנועה למניעת משקל יתר בקרב ילדים, ואפילו המצב הירוד של הכלכלה שעודד משפחות לחסוך כסף ולבשל במקום לקנות אוכל מוכן.

היוזמה מינפה את הממצאים הללו וניצלה את יום המשפחה הלאומי כדי להשיג חומרים וחשיפה תקשורתית בחינם ולקדם את המסר של ארוחה משפחתית. כתוצאה מכך, שיעור בני הנוער שאכלו ארוחת ערב עם משפחתם עלה ב-11 אחוזים ובפעם הראשונה מאז השקת היוזמה שבע שנים קודם לכן, נרשמו גם שיפורים משמעותיים בנתוני סיכון הוריים.<sup>[8]</sup>

מקרה מחוז פרנקלין ממחיש כיצד הקולקטיב אימפקט משלב את הכוח של מכוונות עם האופי הבלתי צפוי של המציאות המתהווה, בדרך שמאפשרת לקהילות לאתר פתרונות בעלי השפעה חדשים ולמנף אותם. במקרה הזה, כישלון המאמץ להתקדם אל עבר יעד מוגדר הוביל לאסטרטגיה חדשה (מעבר מקבוצות של מדריכי ההורים לקמפיין להגברת מודעות ציבורית), ולחיפוש אחר פרקטיקה מבוססת ממצאים מחוץ לקהילה (ארוחות משפחתיות) שתמכו ביעד המצמצם גורמי סיכון הוריים.

(8) גורם הסיכון של התנהלות משפחות עניות ירד ב-19 אחוזים וגישות הוריות חיוביות כלפי שימוש לרעה בסמים ואלכוהול ירדו ב-12 אחוזים. ראו בלוג FSG של קאט אלן, יו"ר-שותפה של קואליציית 'קהילות שאכפת להן' (Communities That Care) של מחוזות פרנקלין וצפון קוואבין.



לעתים קרובות נדרשים לשם כך דיווחים שבועיים או דו־שבועיים, וזאת בניגוד ללוח הזמנים המרווח יותר של ביצוע הערכות.

בקנדה, יוזמת 'הקהילות הנמרצות לצמצום העוני' (The Vibrant Communities Poverty Reduction Initiative) יישמה הערכה מתפתחת בהצלחה בתוך תהליך הקולקטיב אימפקט, במטרה לסייע בזיהוי משאבים ופתרונות מתהווים. היוזמה, שמופעלת באמצעות מכון טמארק (Tamarack) המשמש כגוף מתאם לאומי ליוזמה חוצת הקהילות הזאת, החלה לפעול לפני אחת עשרה שנה בגישה מסורתית של הערכת תוצאות, שהייתה מבוססת על מודל לוגי ותיאוריית שינוי שנקבעה מראש, אשר שימשה מדד להערכת התקדמות. ואולם, עד מהרה התברר שמעט מאוד קבוצות מסוגלות לפתח תיאוריית שינוי חזקה ואמיתית בתוך פרק זמן סביר. לעתים קרובות הפך המודל הלוגי לתרגיל ריק מתוכן שלא שיקף במלואו את האינטראקציות המורכבות שעמדו בבסיס תהליך השינוי. כתוצאה מכך, עבר מכון טמארק למודל גמיש יותר שגילם בתוכו כללים של הערכה מתפתחת. הם התחילו בתהליך עדכון שוטף של היעדים והאסטרטגיות שלהם בתגובה לניתוח מתמשך של השינויים במדדי התקדמות מרכזיים, כמו גם של שינויים בסביבה הרחבה יותר, במערכות האינטראקציה וביכולות של משתתפים. אף שהדבר נשמע מסובך, תהליך כזה יכול להיות פשוט להפתיע. כך למשל, יוזמת 'הקהילות הנמרצות' בהמילטון שבמחוז אונטריו פיתחה 'יומן תוצאות' דו־שבועי פשוט שנועד לעקוב אחר שינויים בהשפעה על יחידים, קשרי עבודה בתוך הקהילה ושינויי מדיניות ברמת המערכת. תהליכי המשוב המהירים של 'קהילות נמרצות' והגמישות שלהן לשינויים בלתי צפויים שלא היו נכללים במודל לוגי קבוע מראש, אפשרו להם לזהות דפוסים תוך כדי התהוותם, ולהתמקד במקורות חדשים של אנרגיה והזדמנות, שעזרו לחולל ניצחונות מהירים ולהגיע לתנופה גדולה יותר. גישה זו הניבה תובנות קריטיות – הן לקהילות הספציפיות והן ליוזמה כולה – באשר לאופן שבו מערכות ואסטרטגיות מתחברות כדי לקדם, או לסכל התקדמות, בהתמודדות עם בעיה מורכבת, דוגמת צמצום העוני.

הדגשנו קודם את החשיבות של מערכות הערכה שיתופיות במאמצים של קולקטיב אימפקט, והן אכן חיוניות לציון אבני דרך של התקדמות לאורך זמן. ואולם, מכיוון שרוב מערכות ההערכה השיתופיות מתמקדות במעקב אחר מדדי הצלחה איכותניים לאורך זמן, לרוב הן אינן מתוכננות ללכוד דינמיקות מתהוות בתוך מאמצי הקולקטיב אימפקט. זאת משום שדינמיקות אלו הן רבות־ממדים ומשתנות בזמן אמת. כתוצאה מכך, הערכה מתפתחת יכולה לספק השלמה חשובה לשאלת ה-'מה' של מערכות הערכה משותפות, על ידי מתן ה-'איך' ו-'מדוע' החשובים.

בהירות החזון אפשרה ליוזמה למנף מגמות בלתי קשורות ובלתי צפויות בתחומי התזונה, משקל יתר וכלכלה שהתגלו במהלך העבודה, והעצים את המסר שלהן.

בשתי הדוגמאות הללו, הערנות של ארגונים רבים בעלי כוונה משותפת, שפעלו תחת כללי האינטראקציה של הקולקטיב אימפקט, העצימה את בעלי העניין הרלוונטיים וכיוונה אותם לזהות ולהגיב להזדמנויות מתהוות באופן גמיש ומהיר. מה שהשתנה היו התוכניות אבל לא הכוונות, ובשני המקרים, המשאבים והפתרונות שהתגלו היו עלולים להיחשב במבט ראשון כבלתי רלוונטיים אילו בעלי העניין היו נצמדים לתוכניותיהם המקוריות. נראה אולי שבשני המקרים הללו היה ליוזמות פשוט מזל בגילוי המשאבים והפתרונות הנדרשים. ואולם, ראיון מאמצי קולקטיב אימפקט רבים שבהם הגילוי העקבי של הזדמנויות בלתי צפויות, הוא בדיוק מה שהניע את ההשפעה החברתית. זה הפתרון שמציע הקולקטיב אימפקט.

## למידה מתמשכת והערכה מתפתחת

מובילי יוזמות הקולקטיב אימפקט בממפיס ובמחוז פרנקלין למדו כי לא הצליחו להתקדם כשפסעו רק בממד אחד של האסטרטגיות. מובן שעמותות ומממנים לומדים כל הזמן שיש אסטרטגיות פחות מוצלחות. מה שהיה שונה במקרים האלה הוא, שכללי האינטראקציה שהוכתבו על ידי הקולקטיב אימפקט, יצרו "לופ" מתמשך של משוב חוזר שהוביל לזיהוי ואימוץ משותפים של משאבים ופתרונות חדשים.

משוב מתמשך תלוי בחזון, השונה מהותית מההערכה האפיזודית, שהיא הנורמה השלטת היום במגזר החברתי. הערכה אפיזודית נעשית בדרך כלל במבט לאחור, ונועדה להעריך את ההשפעה של יוזמה. גישה אלטרנטיבית אחת מכונה 'הערכה מתפתחת' (Developmental Evaluation)<sup>[9]</sup> והיא מותאמת היטב להתמודדות עם מורכבות והתהוות.<sup>[10]</sup>

**הערכה מתפתחת מתמקדת בקשרים לאורך זמן בין אנשים וארגונים, ובבעיות או פתרונות שנוצרים בעקבות קשרים אלה. במקום להציע קביעות חד־משמעיות של 'כישלון' או 'הצלחה', מטרת ההערכה המתפתחת היא לספק משוב מתמשך, על ידי גילוי הקשרים והתנאים והשינויים החדשים המשפיעים מחדש על משאבים ופתרונות פוטנציאליים.**

(9) הערכה מתפתחת היא מונח שטבע המומחה לתהליכי הערכה, מייקל קווין פאטון בשנות התשעים המוקדמות.

Hallie Preskill & Tanya Beer, Evaluating Social Innovation, Center for Evaluation Innovation (10)

הערכה מתפתחת זו אפשרה לקרן גייטס, ל-OMG ולקהילות שקיבלו מענקים, להגיע לרמת דיוק חסרת תקדים באופן שבו צריך להתרחש שינוי בקהילה מסוימת – מי צריך להוביל את סדר היום, מי צריך לתמוך בה, כיצד הם יכולים להירתם, ואילו מבנים דרושים כדי לתמוך במאמץ.

ההערכה המתפתחת סייעה גם לגלות את הפרקטיקות והאמונות התרבותיות והשגרתיות שמשפיעות בצורה גדולה מאוד על האופן שבו פועלים ארגונים ומנהיגים חשובים – כגון מחוזות בתי ספר, מוסדות להשכלה גבוהה ומנהיגים מוניציפליים. אפשר היה בקלות לא לשים לב למערכות הבלתי פורמליות האלה בהערכה מתפתחת מסורתית יותר, בעלת מסגרת ניתוח מובנית יותר.<sup>[11]</sup>

ערניים ככל שיהיו השותפים ביוזמת קולקטיב אימפקט, ניתן לסייע למאמצים לזהות שיפורים עם "זוג עיניים" נוסף שמתמקד בזיהוי דפוסים מתהווים. במקרה של CLIP, הראייה הנרחבת יותר המתאפשרת הודות להערכה המתפתחת, הובילה לשיפור ניכר בלמידה סביב הזדמנויות ומשאבים, ומשם לשינויים חשובים בפעולות של בעלי עניין מרכזיים.

### פעולה משותפת

השגת תובנות היא דבר אחד, יישומן הוא דבר אחר. המודל המסורתי של שינוי חברתי מניח כי כל ארגון לומד את הלקחים ומוצא פתרונות משלו, שמוטמעים לאורך זמן ברחבי המגזר כולו. ואולם, ביוזמות קולקטיב אימפקט יעילות, למידה מתרחשת כמעט ביוזמנית בקרב כל בעלי העניין הרלוונטיים, ולכן ארגונים רבים מפתחים ידע חדש ומגיבים אליו באותו זמן. יש לכך שתי השלכות חשובות: ראשית, מציאת פתרונות המגשרים על הצורך של כמה ארגונים, או הניתנים ליישום כאשר ארגונים עובדים יחד; ושנית, כל הארגונים המשתתפים מאמצים את הפתרון החדש באותו זמן.

**ביוזמות קולקטיב אימפקט יעילות, למידה מתרחשת כמעט ביוזמנית בקרב כל בעלי העניין הרלוונטיים, ולכן ארגונים רבים מפתחים ידע חדש ומגיבים אליו באותו זמן.**

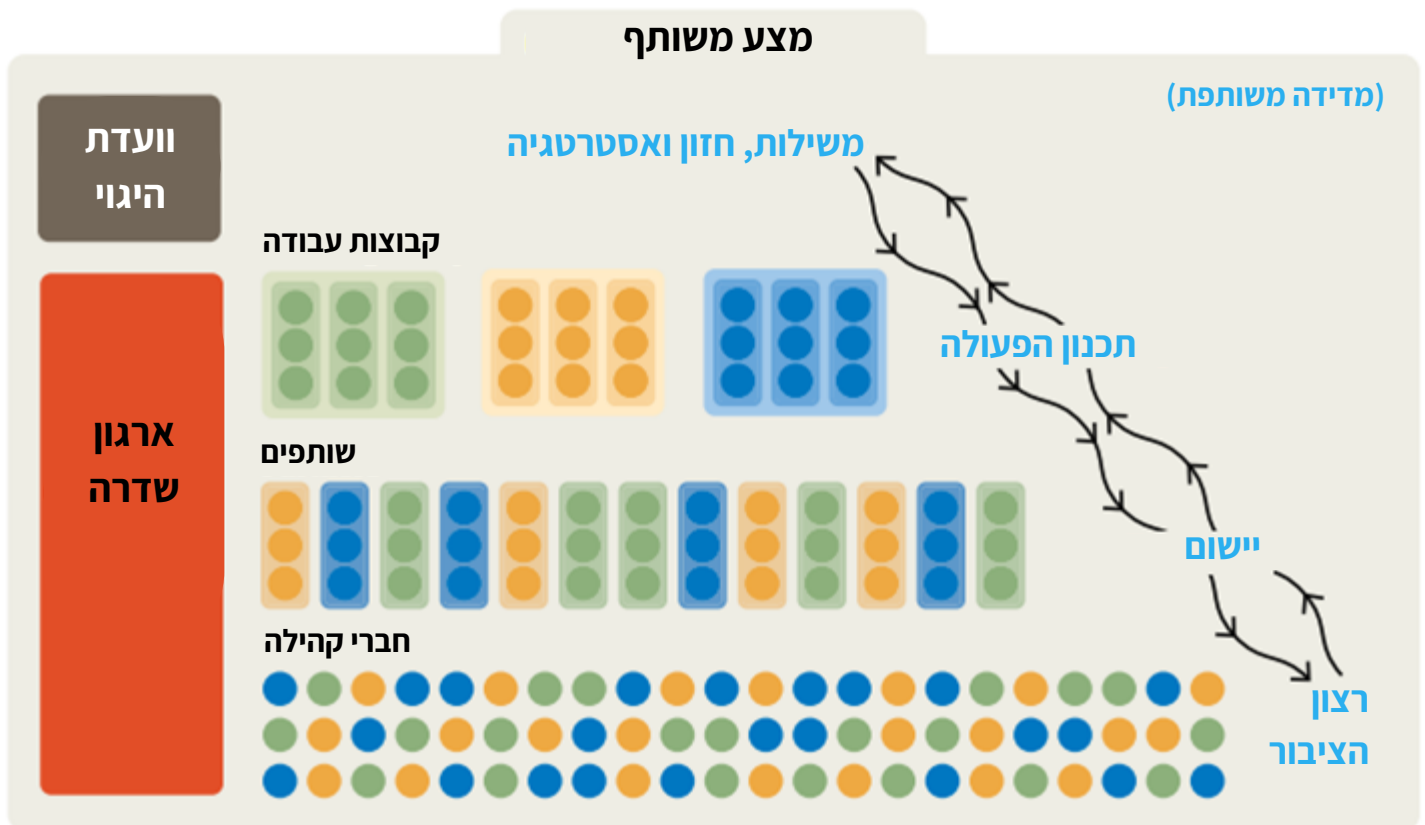
קבן ביל ומלינדה גייטס משתמשת בהערכה מתפתחת בתוכנית 'הצלחה אחרי תיכון' (PSS - Postsecondary Success Program), כדי להבין טוב יותר הזדמנויות מתהוות בהקשר של מורכבות. אף ש-PSS לא עוסקת באופן מלא בקולקטיב אימפקט, המיזם 'קהילות לומדות בשותפות' (Communities Learning in Partnership - CLIP) מגלם רוח זו ועונה על רבים מתנאי הסף של קולקטיב אימפקט. מיזם זה רותם בעלי עניין מגוונים, וביניהם מערכת החינוך מגן ועד סוף תיכון, השכלה גבוהה, הקהילה העסקית, מנהיגים פוליטיים, אזרחיים וקהילתיים, וספקים של שירותים חברתיים - במטרה להעלות את אחוזי ההצלחה בחינוך העל-תיכוני בקרב צעירים בעלי הכנסה נמוכה. המסגרת הכללית לשינוי עבודת ה-CLIP נותנת תמריץ הכוונה אבל לא קווים מנחים מעשיים רבים. בניסיון לשפר את אחוז הסטודנטים הצעירים העל-תיכוניים בעלי הכנסה נמוכה שמסיימים את לימודיהם, מתבקשות קהילות הנהנות ממימון להתמקד בארבעה מנופים רחבים לשינוי: פיתוח שותפויות; שימוש בנתונים לאפיון האסטרטגיות; בניית מחויבות בקרב בעלי עניין; והתמודדות עם שינוי מדיניות ופרקטיקה. ואולם, על הקהילות עצמן, כאשר הן בעלות ידע עמוק על ההקשר המקומי שלהן, להבין את המנופים הללו ולזהות בעצמן הזדמנויות מתהוות.

קרן גייטס שכרה את מרכז OMG לבצע הערכה מתפתחת, במטרה להגיע אל תובנה עמוקה יותר באשר לפתרונות המתהווים, ולהבין מה נדרש לקהילה על מנת להתגבש סביב היעד של השלמת לימודים על-תיכוניים. משימה זו דורשת תקשורת בתכיפות גבוהה. כך, צוות ההערכה של OMG מדבר עם ספקי התמיכה הטכנית ועם האחראי על התוכנית מטעם הקרן מדי שבועיים ומעייין במסמכים ובנתונים מאתרי מקבלי המענקים באופן שוטף. ברוב המקרים, ניתנת ל-OMG גישה לאתרים של שיתוף מסמכים שהוקמו על ידי מקבלי המענקים כדי לתמוך בשותפות. OMG מתכנן ראיונות שנבנים על שיחות קודמות ומפיק נרטיב שוטף המתעד בפירוט את התקדמות העבודה.

הוא גם מתקשר ישירות עם מקבלי המענקים ועם השותפים שלהם באמצעות ראיונות וביקורים מדי שלושה-ארבעה חודשים.

לאחר כל נקודת איסוף מידע חשובה, מרכז OMG משתף תזכיר משוב מהיר עם האתר, עם העוזרים הטכניים ועם צוות הקרן, הכולל הערות ושאלות להמשך חשיבה. מדי כחודשיים הוא משתף תובנות וניתוחים חדשים, ומצרף לכך שיחת סיכום או פגישת חשיבה להערכות השוטפות. הוא גם מקיים מפגש שנתי לבדיקת תיאוריית השינוי של התוכנית וכך מאפשר לשותפים מצוות ההערכה, הקרן והתמיכה הטכנית, לבחון אותו כאשר הם מזהים הזדמנויות מתהוות.

תיארנו מפתח זה לתגובה מתואמת במאמרנו הקודם שיצא לאור בכתב העת Stanford Social Innovation Review (ינואר 2012), כ"רמות מדורגות של שיתוף פעולה"- כפי שמתואר בתרשים הבא:



Kania & Kramer, 2012 p. 5

בני נוער בסטטן איילנד, קהילה המונה כמעט 500 אלף תושבים. המאמץ היה מתואם על ידי ועדת היגוי ורכז. יש ארבע קבוצות עבודה: קבוצת נורמות חברתיות המתמקדת בשינוי גישות והתנהגויות של בני נוער והורים; קבוצה המתמקדת במדיניות המגבילה רכישה לא הולמת של תרופות מרשם ואלכוהול בשווקים וברשתות קמעונאיות; קבוצת טיפול רציף המתמקדת בפיתוח גישות איכותיות למיין-הפנייה-טיפול-ושיקום ותיאומם; וקבוצת מדיניות ושתדלנות המתמקדת בהיבטים שונים של שימוש לרעה בסמים על בקרב בני נוער.

בין המעורבים בקבוצת הטיפול הרציף לקחו חלק גורמים המטפלים בהפרעות הקשורות לשימוש ברעה בסמים ואלכוהול בקרב בני נוער (כגון בתי חולים ומטפלים לבריאות הנפש), אנשים העובדים עם בני נוער שייתכן שנמצאו או נמצאים היום בסיכון גבוה לפתח שימוש לרעה (כגון המחלקה לתקופת מבחן של ניו יורק ובית המשפט לשימוש ברעה בסמים), וגורמים שעובדים על פרוטוקולי בריאות (כגון מחלקת הבריאות) ושמשפיקים שירותי ייעוץ לבני נוער (כגון ימק"א ויועצים לשימוש ברעה בסמים מטעם מחלקת החינוך). אחד הממצאים החשובים שעלו מהעבודה הראשונית של קבוצה זו היה, שמטפלים בסטטן איילנד חסרו כלי

כאשר הרמות המדורגות של שיתוף פעולה נתמכות על ידי תיאום יעיל ומערכת הערכה משותפת, הן יוצרות רמה גבוהה של שקיפות בקרב כל הארגונים והדרגים המעורבים. כפי שנרמז באיור, מידע זורם הן מלמעלה למטה הן מלמטה למעלה. החזון והפיקוח מרוכזים באמצעות ועדת היגוי אבל גם מבוזרים דרך קבוצות עבודה רבות המתמקדות בגורמי שינוי שונים.

המחקר שלנו מצביע על כך כי קבוצות עבודה אלה מצליחות בעיקר כאשר הן מהוות מדגם מייצג של בעלי העניין, מה שמוביל לפתרון בעיות מתהוות וצפייתן מראש בתהליך שהוא גם מוקפד וממושם אבל גם גמיש ואורגני.

בניית התהליך כך גם מגדיל את הסיכויים שיוזמת קולקטיב אימפקט תמצא פתרונות מתהווים העונים על הצרכים של כל השחקנים ותוביל לתהליך משוב יעיל הרבה יותר, שיאפשר לארגונים שונים להגיב באופן מידי ומתואם למידע החדש. בדומה לציפורים בלהקה, כל הארגונים יכולים ללמוד בצורה טובה יותר מה כל אחד מהם לומד, מצב המאפשר מענה מסודר, מידי ומתואם.

קחו לדוגמה את Tackling Youth Substance Abuse - TYSA - יוזמת קולקטיב אימפקט להפחתת שימוש לרעה בסמים בקרב בני נוער בסטטן איילנד שבניו יורק. היעד הכללי של היוזמה שהושקה בחודש מאי 2012, היה להפחית שימוש בסמים ובאלכוהול על ידי

תהליך זה של ראייה, למידה ועשייה משותפות, מתואר באופן מדויק על ידי המחבר הנודע אטול גוואנדה בספרו 'מניפסט המועצה'. גוואנדה חקר את האופן שבו תעשיית הבנייה מתמודדת עם מורכבות ואיזודאות בבניית גורדי שחקים. הוא הופתע לגלות שהתוכנה שמשמשים בה, איננה מספקת את הפתרון לבעיות לא צפויות המתהוות במהלך הבנייה, אלא רק מזמינה את האנשים הנכונים להתאחד כדי לפתור את הבעיה יחד.

לדוגמה, אם הבעיה קשורה לחשמל, התוכנה מיידעת את החשמלאי; אם היא קשורה לאינסטלציה, היא מודיעה לשרבר וכדומה. התוכנה מכנסת את כל האנשים שנדרשים על מנת לפתור את הבעיה, אבל האנשים בעצמם הם המוצאים את הפתרון.

בספרו, גוואנדה מציין את האירוניה בעובדה שמקור הפתרון אינו במחשב או באדם יחיד בעל סמכות: "לנוכח הלא נודע – אי הוודאות המציקה תמיד באשר לשאלה האם, בנסיבות מורכבות, הכול באמת יסתדר – הבנאים שמו את מבטחם בכוח התקשורת. הם לא האמינו בחוכמת האדם היחיד ואפילו לא במהנדס מנוסה. הם האמינו בחוכמת ההמונים, במצב שבו מבטיחים כי זוגות עיניים רבים מתמקדים בבעיה ובמתן אפשרות למתבוננים להחליט כיצד לפעול".

אף שגישתה של תעשיית הבנייה איננה חפה מתקלות, היסטוריית ההצלחה שלה בהסתמכות על פתרונות מתהווים מעוררת פליאה: תקלות הבנייה בארצות הברית הסתכמו ב-2 מתוך 10 מיליון בלבד. בעוד בעיות חברתיות וסביבתיות מורכבות שונות מאוד ממיזמי בנייה מורכבים, הבדיקה של גוואנדה ממחישה את הכוח הפרגמטי בהסתמכות על פתרונות מתהווים.

### כאשר התהליך הופך לפתרון

במחקר שלנו ובפעולות הייעוץ שלנו מצאנו, כי האנשים המבקשים להשיק יוזמות של קולקטיב אימפקט מצפים לעתים קרובות שהתהליך יתחיל במציאת פתרונות שעליהם קבוצה של שחקנים יכולים להסכים במשותף. הם מניחים שפיתוח מצע משותף כרוך בהשגת הסכמה רחבה כבר מההתחלה באשר לפתרונות הקבועים מראש שיש ליישם.

מיון עקביים להפרעות הנובעות משימוש לרעה בסמים. עוד העלו הממצאים כי כמה ארגונים שעבדו עם בני נוער שנמצאו בסיכון גבוה לפתח הפרעת שימוש לרעה בסמים, לא השתמשו כלל בכלי מיון. למרבה הפלא, גם רופאי ילדים היו בין המטפלים שלא היה להם פרוטוקול עקבי למיון והפניה לטיפול עבור שימוש לרעה בסמים ובאלכוהול.

ממצאים אלה הובילו את קבוצת העבודה בנושא 'הטיפול הרציף' לזהות כלי מיון מבוסס־ראיות שאושר על ידי סוכנויות בריאות ברמה המקומית וברמת המדינה, המעריך את חומרת השימוש בסמים ואלכוהול בקרב בני נוער ומזהה את רמת הטיפול המתאימה. קבוצת העבודה הרגישה כי אם יעשה שימוש נרחב יותר בסטן איילנד בכלי זה, המכונה CRAFFT, יוביל הדבר להתערבות מוקדמת יותר ברמת המערכת ולהפניות ושירותי טיפול עבור בני נוער עם הפרעות שימוש לרעה בסמים כמו אלה הנמצאים בסיכון לפתח הפרעות כאלה.

בד בבד חיפשה קבוצת הנורמות החברתיות דרך שתאפשר למדריכים, להורים ולאנשים אחרים שבאים במגע עם בני נוער מחוץ למערכות הפורמליות, להעריך באופן טוב יותר שימוש לרעה בסמים ואלכוהול. באמצעות המערך השיתופי המדורג היה לארגון השדרה ולוועדת ההיגוי חלון לפעילות של כל קבוצות העבודה וכך התאפשר לכל אחד מהם להבין את הצרכים של האחרים. אף שהיה צורך אוניברסלי לשפר את דרכי המיון וההפניה, האוכלוסיות המגוונות הציגו דרישות שונות. באופן ספציפי, מדריכי נוער בשתי קבוצות העבודה הסכימו כי הכלי של CRAFFT היה טכני מדי לשימוש של אנשים שאינם רופאים. כתוצאה מכך, היוזמה מתקדמת באמצעות מתן אפשרות לקבוצת הטיפול הרציף, להשתמש ב-CRAFFT עם כל בעלי המקצוע כולל קציני מבחן, רופאי ילדים, רופאי משפחה, יועצים חינוכיים, בתי חולים וחדרי מיון ועובדי רווחה לבני נוער.

באותו הזמן השיקה קבוצת הנורמות החברתיות תכנית הכשרה מבוססת־ראיות שמחנכת מאמנים, הורים ואחרים הנמצאים במגע מתמשך עם בני נוער, כיצד לזהות את הסימנים והתסמינים של שימוש לרעה בסמים ובאלכוהול והתנהגות בעייתית, אילו שאלות לשאול כאשר משוחחים עם בני נוער על השימוש שלהם בסמים או אלכוהול ומהם המשאבים הזמינים שאליהם אפשר להפנות אדם שלתחושתם מפגין התנהגות כזאת. הפתרון המוצע במקרה הזה לא היה פתרון שנצפה מראש על ידי חברי ועדת ההיגוי של היוזמה. ואולם, כללי האינטראקציה הבטיחו כי כלל המשתתפים יכלו לראות את הצרכים של האחר ולפעול יחד, תוך שהם מסכימים בו-זמנית על צמד פתרונות מתהווים, המשרתים את הקהילה בצורה טובה הרבה יותר מהגישות הקיימות המיושמות על ידי ארגון או אדם בודד.

**בפועל, פיתוח מצע משותף איננו קשור כלל ליצירת הפתרונות אלא להשגת הבנה משותפת של הבעיה, הסכמה על יעדים משותפים לטיפול בבעיה והגעה למדדים משותפים שעליהם קבוצת השחקנים המעורבים יחויבו לתת דין וחשבון.**



התהליך שמתרחש לאחר מכן הוא זה שבו פתרונות ומשאבים מתגלים, מוסכמים ומאומצים ביחד. לעתים קרובות, הפתרונות והמשאבים הללו אינם ידועים מראש. באופן טיפוסי, הם מתהווים, מתגלים עם הזמן באמצעות ערנות, למידה ועשייה משותפת הנובעות מתכנון קפדני של היוזמה. אם הצעדים המובנים שתוארו כאן מיושמים באופן מחושב, אנו מאמינים כי יש סבירות גבוהה שיתגלו פתרונות אפקטיביים שלא ניתן לחזות מראש את תזמנם ואופיים המדויק ברמת ודאות כלשהי. מובן שמצב זה מאוד לא נוח לבעלי עניין רבים.

ואולם, היכולת לשהות במצב של אי נוחות מביאה איתה תועלות רבות. יוזמות הקולקטיב אימפקט שאותן חקרנו השיגו התקדמות חיובית ועקבית בבעיות מורכבות בהרחבת פעילות, ברוב המקרים בלי צורך להמציא פרקטיקות חדשניות מאוד או למצוא מקורות מימון נרחבים חדשים. במקום זאת, אנו רואים שלושה סוגים של הזדמנויות מתהוות שמנוצלות שוב ושוב ביוזמות קולקטיב אימפקט:

- ❖ זיהוי פרקטיקה, תנועה או משאב הנמצאים מחוץ לרשת שלא נחשפו קודם ויכולים להיות מיושמים בהקשר מקומי.
- ❖ יחידים או ארגונים מקומיים מתחילים לעבוד יחד באופן שונה מבעבר, וכתוצאה מכך, מוצאים ומאמצים פתרונות חדשים.
- ❖ זיהוי אסטרטגיה מוצלחת שכבר עובדת ברמה המקומית אבל אינה מיושמת באופן נרחב או מערכתי, וההזדמנות נובעת מהפצתה לקהל רחב יותר.<sup>[12]</sup>

בכל אחד מהמקרים הללו, ערנות, למידה ועשייה משותפת חושפת ברוב המקרים פתרונות ומשאבים קיימים שלא נוצלו קודם. בעולם שבו חידושים פורצי דרך הם נדירים והמשאבים מצומצמים, מיצוי ההזדמנות להשיג התקדמות חברתית גדולה בקנה מידה רחב עם הכלים הקיימים, שווה את אי הנוחות הכרוכה מבעבר מפתרונות קבועים מראש לפתרונות מתהווים.

**יוזמות קולקטיב אימפקט יעילות משרתות פונקציה חשובה נוספת: מתן קול מאוחד למען שינוי מדיניות.**

יוזמת 'הקהילות הנמרצות' מדווחת כי שינויים רבים במדיניות ממשלתיות הקשורה לשיכון, תחבורה, מדיניות מיסוי, טיפול בילדים, ביטחון תזונתי וכו', נבעו מעוצמת התיאום בין מגזרים שמקורו בהבניה המובנית אך הגמישה של היוזמות. בניסיון שלנו בעבודה עם מחלקת המשפט לבני נוער במדינת ניו יורק, מאמץ בן שנים עשר חודשים של יוזמת קולקטיב אימפקט ליצירת מצע משותף, הניב המלצות מדיניות ברורות שאומצו מאז בחקיקה. ככל שהמערכת הפוליטית שלנו ממשיכה להגיב לאינטרסים מיוחדים נקודתיים, כך הכוח של קולקטיב אימפקט להעניק קול פוליטי לצורכי הקהילה הוא אחד מממדיו החשובים ביותר.

## דפוסי חשיבה משתנים (Shifting mind-set)

כדי להצליח ביוזמות קולקטיב אימפקט עלינו לחיות עם הפרדוקס צמוח בשילוב שבין התכוונות מראש (intentionality), (שבאה יחד עם הפיתוח של מצע משותף), והתהוות (emergence) (שעולה כתוצאה של התבוננות, למידה ועשייה משותפת). עבור מממנים, שינוי זה דורש מודל שונה של פילנתרופיה אסטרטגית, שבה המענקים תומכים בתהליכים לקביעת תוצאות משותפות ויצירת כללים לאינטראקציות במסגרת היוזמה, המובילים לפיתוח של פתרונות מתהווים, במקום רק לממן את הפתרונות עצמם. זה גם דורש מהגורמים המממנים לתמוך בתהליכי הערכה כגון הערכה מתפתחת, שמעדיפים בחינה פתוחה של פעילויות, קשרים ופתרונות מתהווים, במקום בחינת פתרונות שנקבעים מראש דרך הערכות רטרוספקטיביות. שינוי כזה נראה אולי לא סביר אך יש לכך דוגמאות.

ציינו קודם כי קרן גייטס משתמשת בהערכה מתפתחת כדי לתמוך במיזם שמעניק חופש פעולה לקהילות המקבלות מענקים לזהות אסטרטגיות מתהוות. חטיבת צפון-מערב האוקיינוס השקט (Pacific Northwest) של קרן גייטס ביצעה שינוי דומה על ידי תמיכה בתשתית לרפורמה בחינוך לקולקטיב אימפקט בתשע קהילות בדרום סיאטל. כמו כן, קרן Greater Cincinnati, אחד התומכים הראשונים של יוזמת החינוך 'מהעריסה לקריירה' של קולקטיב אימפקט בסינסינטי ובצפון קנטקי, תומכת כעת בפיתוח תוצאות קהילתיות משותפות וארגונים מתאמים בארבעה תחומי פעילות נוספים: פיתוח כוח העבודה, הגיל הרך, פיתוח קהילתי ופיתוח כלכלי.

[12] הרעיון של ניצול פתרונות מתהווים שמקורם בתוך הארגון תואר באופן משכנע על ידי Richard Pascale, Jerry Sternin and Monique Sternin, The Power of Positive Deviance, Harvard Business Review Press 2010. בספר הם מציגים דוגמאות פרובוקטיביות של "power deviants" החיים ועובדים תחת אותם מגבלות כמו כולם אך מוצאים דרך להצליח כנגד כל הסיכויים. מכיוון שהפתרונות פותחו תחת מגבלות קיימות, ניתן ליישם אותם באופן נרחב יותר על ידי אחרים החיים ועובדים באותה קהילה מבלי להזדקק לתוספת משאבים.

## מה שאנחנו צריכים זה סקרנות



© Blisslight from Canva.com

במהותו, הקולקטיב אימפקט מתייחס ליצירת אסטרטגיה בקרב בעלי עניין מתואמים ויישומן. רבים מדברים על אסטרטגיה כמסע, אם ביחס לארגון, לקריירה ואפילו לגידול משפחה, אבל עלינו להתמודד באופן מלא יותר עם מה שקורה במהלך המסע. יש ימים שבהם נתקדם בקצב המתוכנן ואילו באחרים נמצא את הדרך חסומה. נפגוש אנשים חדשים ונפתח רעיונות חדשים באשר למטרה שלנו ואפילו לקואורדינטות של יעדנו. יציאה למסע היא משימה מורכבת. לעתים קרובות, דרך הפעולה הטובה ביותר היא להבטיח שאנחנו עוקבים מקרוב אחר מה שמתרחש בכל שלב בדרך. כפי שהסופר הברזילאי פאולו קואלו אמר: "כשאתם נעים לעבר היעד, חשוב מאוד לשים לב לכביש. הכביש מראה לנו את הדרך הטובה להגיע לשם, ומעשיר אותנו כשאנחנו צועדים לאורכו"<sup>[13]</sup>

תיאורטיקנים של תורת המורכבות מאמינים כי מה שמגדיר מנהיגים מצליחים במצבים של מורכבות גדולה אינו איכות ההחלטיות אלא איכות החקירה. כפי שה'גורו' של התנהגות ארגונית, מרגרט וויטלי אומרת: "אנו חיים בעולם מורכב. לעתים קרובות אנחנו לא יודעים מה קורה, ולא נוכל להבין את מורכבותו אם לא נבלה יותר זמן בלי לדעת... מה שאנחנו צריכים זה סקרנות"<sup>[14]</sup>.

קולקטיב אימפקט מוצלח מיטיב עם אלה שמחבקים את מורכבות המסע, אפילו כשהיעד נותר ברור מול העיניים. אם אתה יוצא למסע של קולקטיב אימפקט, כוון את מאמצריך והיה סקרן לגבי האמונות שלך.

**לקריאה נוספת על גישת קולקטיב אימפקט בארץ ובעולם הכנסו לספריית הידע שלנו**



[13] הציטוט הופיע בספרו של צ'רלס פוסטר: Charles Foster, The Sacred Journey, Thomas Nelson 2010. הוא לקוח מדמותו של פטרוס, המדריך הפיקטיבי של פאולו קואלו בדרך לסנטיאגו דה קומפוסטלה בספרו של קואלו The Pilgrimage.

[14] Margaret J. Wheatley, Turning to One Another; Simple Conversations to Restore Hope to the Future, Berrett-Koehler Publishers, 2002, pp. 38-42