

הצבת שוויון ההזדמנויות במרכז גישת הקולקטיב אימפקט

תקציר מעובד בעברית למאמר

Centering Equity in Collective Impact

John Kania, Junious Williams, Paul Schmitz, Sheri Brady
Mark Kramer & Jennifer Splansky Juster

Stanford Social Innovation Review, October 2021



דצמבר 2021

גישת הקולקטיב אימפקט התפרסמה לראשונה לפני עשור, ויושמה מאז בהצלחה בשדות חברתיים שונים. אולם לצד התוצאות המרשימות, התגבשה לאורך השנים גם ההכרה כי יש צורך לבצע התאמות בגישה, כך שניתן יהיה לייצר בעזרתה מענה מדויק ונרחב יותר עבור בעיות חברתיות מורכבות, הדורשות שינוי מערכתי. מאמר זה מציג שלב נוסף בהתפתחות גישת הקולקטיב אימפקט לעבר גישה שוויונית ומכילה יותר. כזו שתוכל לתת פתרון לאנשים מרקעים שונים ומגוונים, על ידי מיקוד פעילות היוזמה בעיקרון שוויון ההזדמנויות (במקור Equity). לחמשת עקרונות הליבה של גישת הקולקטיב אימפקט מצטרפות כעת חמש אסטרטגיות שסייעו ליוזמות קולקטיב אימפקט לפעול יד ביד עם הקהילה, מתוך הקשבה כנה ושינוי מאזן הכוחות. לטענת הכותבים, יישום אסטרטגיות אלו במסגרת היוזמות יביא ליותר שוויון הזדמנויות עבור כולן וכולם:

- 1: ביסוס פעילות היוזמה על נתונים, הקשר ופתרונות ממוקדים
- 2: התמקדות בשינוי מערכתי בנוסף להפעלת תכניות ומתן שירותים
- 3: שינוי מאזן הכוחות בתוך רשת השותפים ביוזמה
- 4: הקשבה לחברי הקהילה ופעולה משותפת יחד איתם
- 5: בניית מנהיגות שתקדם שוויון הזדמנויות ולקיחת אחריות

חשוב להבהיר: המונח 'שוויון הזדמנויות' נבחר לשמש כמונח העברי למושג Equity שמופיע במקור, משום שהוא משקף בצורה הטובה ביותר הן את הכוונה העומדת בבסיס המאמר, והן את הצורך להרחיב ולעדכן את גישת הקולקטיב אימפקט למען השגת שינוי חברתי אמיתי. בנוסף, פעולה למען שוויון הזדמנויות נועדה ליצירת הכללה צודקת והוגנת בחברה, כדי שכולן וכולם יוכלו להשתתף בה באופן שווה, לשגשג ולממש את מלוא הפוטנציאל. בהתאם לכך, נכון לטעון כי הכללת שוויון הזדמנויות כציר מרכזי בגישת הקולקטיב אימפקט תסייע להשיג מטרה זו, כפי שמוצג במאמר.

תרגום ועיבוד מקוצר לעברית: **פז רפפורט**

עריכה: **ד"ר מיכל רום**, מנהלת מחקר ופיתוח ידע בשיתופים

קישור למאמר המקורי [ראו כאן](#)

מאז [התפרסמה לראשונה](#) בשנת 2011, גישת הקולקטיב אימפקט מיושמת באופן נרחב ברחבי העולם כדי לתת מענה לבעיות חברתיות. לאחר עשור של עשייה, אחד הלקחים החשובים הוא הצורך בהתמקדות בממד חשוב אחד, שצריך לתפיסתנו לקבל מקום מרכזי יותר - שוויון הזדמנויות.

גישת הקולקטיב אימפקט בנויה בבסיסה על [חמישה תנאי מפתח](#), שמבדילים אותה מגישות אחרות לשיתופי פעולה המיועדים לפתרון בעיות חברתיות. במהלך השנים, יוזמות קולקטיב אימפקט רבות שינו או הרחיבו את חמשת התנאים הללו, כדי להתאים אותם להקשר החברתי שבו הן פועלות ולגופים השונים שלוקחים חלק ביוזמה. בדומה לכך, כותבי מאמר זה, יחד עם [Collective Impact Forum](#), הגוף המרכזי שמקדם את גישת הקולקטיב אימפקט, פרסמו בשנת 2016 [שמונה עקרונות נוספים ליישום בפועל](#) של הגישה, עקרונות שכללו גם את העיקרון החשוב של שיתוף נרחב של חברי הקהילה ומתן דגש על שוויון הזדמנויות.

מניסיונם של אנשים המובילים יוזמות קולקטיב אימפקט, שוויון הזדמנויות הוא הסיבה המרכזית שבגללה יוזמות קולקטיב אימפקט נכשלות. מסיבה זו מאמר זה מציע להגדיר מחדש את הגישה כולה, כדי לכלול את עיקרון שוויון ההזדמנויות כדרישת קדם להקמת יוזמת קולקטיב אימפקט. לפיכך, מציעים הכותבים את ההגדרה הבאה למושג שעומד בבסיס הגישה:

קולקטיב אימפקט היא רשת של חברי קהילה, ארגונים ומוסדות שמקדמים שוויון הזדמנויות על ידי למידה משותפת, תיאום ושילוב הפעולות להשגת שינוי ברמת הקהילה וברמה המערכתית.

למה הכוונה במושג 'שוויון הזדמנויות'?

חשוב לוודא שההגדרה של שוויון הזדמנויות מובנת לכל מי שרוצה לקחת חלק בגישת הקולקטיב אימפקט. ישנן הגדרות רבות למושג זה. מבחינתנו, ולצורך המאמר, **שוויון הזדמנויות הינו 'הוגנות וצדק המושגים על ידי התייחסות מערכתית לשונות בהזדמנויות, בתוצאות ובייצוג, ועל ידי התייחסות לשונות זו באמצעות פעולות מוכוונות מטרה'.** הגדרה זו מדגישה את הצרכים של קבוצות רבות ומגוונות שפועלות במשך עשורים תחת מגבלות על היכולת שלהן לשגשג, וכתוצאה מכך סובלות מדיכוי ומדחיקה לשוליים. רק כאשר יוזמות קולקטיב אימפקט יקדישו זמן כדי להבין איזה קבוצות נדחקו לשוליים, מדוע ואיך, ויישמו פעולות מוכוונות מטרה שתייחסו לתיקון החוסר בשוויון הזדמנויות, יוכלו קהילות שונות ברחבי העולם להשיג את הפוטנציאל המלא שלהן.

מאמר זה מתמקד בחוסר בשוויון הזדמנויות על בסיס גזע, משום שהוא נפוץ ומושרש עמוק בהיסטוריה של ארה"ב, אך ניתן למצוא חוסר בשוויון הזדמנויות גם במקומות אחרים בחברה, וליישם את גישת הקולקטיב אימפקט המעודכנת גם במקומות אלה.

הצבת שוויון ההזדמנויות במרכז דורשת חשיבה מחודשת על העובדות הקיימות לכאורה שמגדירות כל בעיה חברתית. עלינו להכיר בכך שאוכלוסיות שנדחקו לשוליים חוות חוויות שונות מאוד מהחוויות של הארגונים שפועלים כדי לסייע להן. כאנשים מבחוץ, אנו לעתים קרובות לא יכולים לדעת מספיק כדי שנוכל לסייע באופן יעיל, ולכן אנחנו צריכים קודם כל לדבר, להקשיב וללמוד. לגישת הקולקטיב אימפקט יש השפעה מתמשכת רק אם היא מתמקדת בשינוי המערכת ולא רק בהוספת תוכניות או שירותים. הצבת שוויון ההזדמנויות במרכז מצריכה ייצוג מגוון ומכליל בקרב מנהלי היוזמות, ואסטרטגיות ספציפיות שנועדו לשינוי מאזן הכוחות. לבסוף, כל המעורבים ביוזמה צריכים לקחת אחריות אישית על חלקם בתיקון חוסר שוויון הזדמנויות – תהליך של שינוי פנימי שלרוב לא מושם עליו מספיק דגש.

הצבת שוויון הזדמנויות במרכז

העברת עיקרון שוויון ההזדמנויות למרכז משנה את אופן היישום של גישת הקולקטיב אימפקט, בכך שהיוזמה עוברת להתמקד פחות בהתערבות באמצעות הפעלת תכניות חברתיות ויותר בשינוי מערכתי. מבחינה של יוזמות קולקטיב אימפקט שכבר החלו בשינוי זה, ניתן להציג חמש אסטרטגיות קריטיות, שיאפשרו לשים את שוויון ההזדמנויות במרכז הפעילות של כל יוזמת קולקטיב אימפקט.

אסטרטגיה 1: ביסוס פעילות היוזמה על נתונים, הקשר ופתרונות ממוקדים

שימוש בנתונים והקשר מתאימים לצורך ביסוס הפעילות דורש ממשתתפי יוזמת קולקטיב אימפקט לפתח הבנה חדשה ומשותפת של המינח, ההיסטוריה, המידע והסיפורים האישיים של חברי הקהילה. אנשים המחזיקים את הכוח בחברה משתמשים לרוב בסיפורים שגויים אך מקובלים על חלק גדול מהאוכלוסייה, כדי להסתיר גזענות מובנית. עוד לפני שניתן לנתח נתונים או להציע פתרונות, על המשתתפים ליצור שפה משותפת והגדרות מוסכמות לגבי גזע ושוויון הזדמנויות. בנוסף, המשתתפים צריכים להגיע להבנה מדויקת יותר של המקור והאופי של חוסר השוויון בהזדמנויות. ליצור מודעות חדשה שצריכה לכלול הבנה של ההבדל בין האשמת בני אדם ובין גזענות מובנית, כמו גם פיתוח אמפתיה שאינה מתבססת על רגשות אשם או בושה.

הבנה נכונה של ההיסטוריה מאחורי הבעיה היא מהותית.

ד"ר זיאה מאלאווה, רופאת ילדים אפרו-אמריקאית, מנהלת את ארגון השדרה [Expecting Justice](#) של יוזמת קולקטיב אימפקט הפועלת בסן-פרנסיסקו ומתמקדת בשיפור בריאות אימהות ותינוקות מהקהילה

האפרו-אמריקאית ומקהילת בני ובנות האיים באוקיינוס השקט. בסן-פרנסיסקו, שיעור הפגים בקרב התינוקות האפרו-אמריקאים גדול פי שניים לעומת תינוקות לבנים, וארגון השדרה פועל מתוך הנחה כי חוסר שוויון על בסיס גזע הוא סיבה עיקרית שמשפיעה על בעיה זו. מקורו של חוסר השוויון נטוע ברגעים קריטיים בהיסטוריה האמריקאית שהשפיעו על המצב כיום, וגרמו לקבוצות שוליים להיתקל בקשיים רבים יותר לעומת קבוצות אחרות, שהן בעלות הכוח בחברה. ד"ר מלאווה מנכיחה את נקודת המבט הזו לגורמים השונים שלוקחים חלק ביוזמת הקולקטיב אימפקט, כדי לעזור להם להבין את ההקשר החברתי שבתוכו פועלת היוזמה, ולוודא שהם פועלים מתוך הכרה בנרטיב הנכון (לתפיסתה).

אולם סיפורים 'לא נכונים' אינם שייכים רק לעבר, אלא גם לנתונים שנאספים כיום. לרוב נוהגים לתאר בעיות חברתיות על ידי נתונים סטטיסטיים מקובצים, למשל שיעור המובטלים באוכלוסייה או מספר האנשים שחיים מתחת לקו העוני, אבל נתונים סטטיסטיים מקובצים מסתירים מאפיינים רלוונטיים שונים באוכלוסייה כגון גזע, גיל, נטייה מינית ועוד. רק על ידי שימוש במידע לא מקובץ, אלא ממוקד, ניתן להבין באמת את הבעיה ולפתח פתרונות מתאימים. **שינוי מערכתי חשוב אחד שאותו יוזמת קולקטיב אימפקט יכולה ליישם הוא הסבת תשומת הלב של גורמי ממשל, מוסדות מחקר ומקורות אחרים שאוספים ומפרסמים מידע, לכך שיש צורך לשפר את המיקוד של הנתונים הנאספים והמדווחים, ולתמוך בניתוח נתונים שוויוני יותר.**

בנוסף לשימוש בנתונים ממוקדים ולא מקובצים, כדי לשים את שוויון ההזדמנויות במרכז יש צורך בהבנה הוליסטית יותר של ניסיון החיים של קבוצות שנדחקו לשוליים. הבנה זו יכולה להתקבל באמצעות ראיונות, סקרים, קבוצות מיקוד ואיסוף סיפורים אישיים. יוזמת קולקטיב אימפקט לא יכולה להתבסס רק על נתונים סטטיסטיים יבשים, אלא חייבת לקבל הקשר נרחב לגבי הבעיה החברתית, אותו יכולים לספק רק האנשים שחווים בעיה זו בפועל. יוזמות קולקטיב אימפקט רבות מתחילות משום כך את איסוף הנתונים במתודולוגיה של "Data Walk" שבה כל המשתתפים ביוזמה, כולל מנהלי היוזמה ואנשים מהקהילה, סוקרים יחד נתונים ומנתחים אותם יחד כדי לגבש הבנה משותפת. וכך למשל, ועדת ההיגוי של ארגון השדרה Expecting Justice מורכבת ברובה ממנהלים לבנים, שלרובם יש מגע מועט עם אימהות מקבוצות מוחלשות, אך היא כוללת גם כמה אימהות מקבוצות אלה. צוות ארגון השדרה מתייחס לניסיון של אימהות אלה כאל מידע חיוני ויצר אווירה שתאפשר להן לשתף את הסיפורים שלהן כדי לבנות עבודה משמעותית של ועדת ההיגוי.

הפעולה האקטיבית של הקשבה לסיפורים של חברי קבוצה שנדחקה לשוליים, יכולה ליצור אווירה של אמון בקרב הקהילה, ולקדם שינוי בתוכה. היא יכולה לשנות את השיח לגבי הפתרונות הנחוצים כך שישתנה לעבר פתרונות מערכתיים להשגת שוויון הזדמנויות. לאחר שלב איסוף הסיפורים האישיים והנתונים הממוקדים, משתתפי היוזמה צריכים ליצור אסטרטגיות מותאמות לתתי-קבוצות בקהילה כדי להשיג תוצאות טובות יותר. לא ניתן להתייחס לכולם בחברה באותו האופן, אלא צריך לקחת בחשבון את המצב השונה של כל תת-קבוצה בקהילה. חברי יוזמת קולקטיב אימפקט צריכים להגדיר מטרה אוניברסלית עבור כלל הקהילה, אך צריכים גם להבין את המחסומים השונים שעומדים בפני תתי-קבוצות שונות.

אסטרטגיה 2: התמקדות בשינוי מערכתי בנוסף להפעלת תכניות ומתן שירותים

לא ניתן להשיג שוויון הזדמנויות ולמצוא פתרונות המתמקדים בשורש הבעיה על ידי הפעלת תוכנית אחת בכל פעם. לשם כך צריך שינוי עמוק יותר במערכת הציבורית והפרטית, במבנים, במדיניות ובתרבות. שיטה שהוכחה כשימושית ביוזמות קולקטיב אימפקט רבות היא התייחסות לשינוי מערכתי בשלוש רמות: (1) רמת השינוי המבני – שינוי במדיניות, בפרקטיקות ובחלוקת משאבים; (2) רמת השינוי ביחסים – שינוי קשרים, מערכות יחסים ודינמיקות של כוח; (3) רמת השינוי התפיסתי – שינוי מודלים נפשיים, תפיסות עולם ונרטיבים. רוב האנשים שמעורבים ביוזמות לשינוי מערכתי מתרכזים ברמה הראשונה ומנסים לשנות את המבנה החברתי, אך שינוי מבני אינו יעיל ללא שינוי בשתי הרמות האחרות. השינוי ברמה הראשונה מאפיין יוזמות שלא מקשיבות לקולם של חברי הקהילה ולא נותנות כוח לקבוצות שנדחקו לשוליים. אולם כדי שיוזמות קולקטיב אימפקט יצליחו להביא לשינוי אמיתי, הן צריכות לפעול בכל הרמות.

יחד עם זאת, לא כדאי לוותר לחלוטין על התוכניות שמפעילה יוזמת הקולקטיב אימפקט. אומנם פעולה למען שינוי מערכתי היא חיונית להשגת שוויון הזדמנויות, אך ההתקדמות למען המטרה אורכת בדרך כלל זמן רב, והיא לא נראית לעין, בפרט לא לעיני חברי קהילה שסובלים כעת מחוסר שוויון הזדמנויות. תוכניות ושירותים שפועלים באופן שוטף נותנים מענה לצרכים של חברי הקהילה בהווה, ושומרים על המעורבות שלהם בפעילות היוזמה, משום שההשפעה שלהם נראית לעין באופן מיידי יותר, והיא רלוונטית לחיי האנשים ביומיום. בנוסף, הפעלת תוכניות יכולה גם לקדם את איסוף המידע עבור השינוי המערכתי והמבני הדרוש. רוב יוזמות הקולקטיב אימפקט הגדולות פועלות במקביל בשני הערוצים, כמו ביוזמת Expecting Justice למשל: דרך התוכניות שמפעיל ארגון השדרה, הוא מסייע לחיזוק והרחבת התוכניות הקיימות כדי לתת מענה לצרכים מיידיים יותר של אימהות מקבוצות שנדחקו לשוליים. במקביל, במסגרת הפעילות המערכתית, מקדם ארגון השדרה שינוי בכל שלוש הרמות: ברמת השינוי המבני הוא משיק תוכנית פיילוט למתן הבטחת הכנסה לנשים אפרו-אמריקאיות וילידיות הנמצאות בהיריון ולאחר לידה - תוכנית זו היא ראשונה מסוגה, ואף עודדה הקמת תוכנית נרחבת יותר בתמיכת הממשל בקליפורניה, שתשמש כמקרה מבחן לבחינת שינוי המדיניות שם; ברמת השינוי ביחסים, בנה ארגון השדרה יחסים של אמון בקרב תורמים וחברי קהילה ושינה את מאזן הכוחות מבחינת מוקדי קבלת ההחלטות, למשל על ידי מתן זכות דיבור סופית לאימהות שיושבות בוועדת ההיגוי לפני הצבעות. ברמת השינוי התפיסתי Expecting Justice פעל כדי לבטל את התפיסות הגזעניות והדעות הקדומות שהיו מושרשות בקרב עובדי מערכת הבריאות והעובדים הסוציאליים בסן פרנסיסקו, על ידי הגדרה מחדש של הבעיה החברתית ופרסום נתונים לא מקובצים.

כשיוזמות קולקטיב אימפקט שואפות להביא לשינוי מערכתי, הן צריכות גם להתאים את שיטות המדידה, את שיטות ההערכה ואת דרכי הלמידה שלהן כדי ללמוד משינויים שמתרחשים במערכות אלה, בנוסף לשינויים בתוצאות בשטח. מעקב אחרי מה שמתרחש במערכת יכול להציף שינויים שמתרחשים בה, ולבדוק אם הם

מקדמים שוויון הזדמנויות באוכלוסיית היעד. לעיתים, נתונים איכותיים מספקים מידע אמין יותר לגבי שינוי מערכתי לעומת המידע שמספקים נתונים כמותיים. זאת משום שהם עוזרים להבין את הדינמיקות המורכבות שטבועות במערכת, ואף מספקים מידע על הסיבות שבגללן מתרחשים שינויים במערכת.

אסטרטגיה 3: שינוי מאזן הכוחות בתוך רשת השותפים ביוזמה

קווי מדיניות ציבוריים, חוקים וחלוקת משאבים נשלטים לעתים קרובות על ידי אנשים שלא מייצגים את האוכלוסייה שמושפעת מהחלטות אלה. לפיכך, פעולות למימוש שוויון הזדמנויות והשגת שינוי מערכתי דורשות שינוי של מאזן הכוחות והעברת הכוח אל חברי הקהילה.

בעיירה הקטנה בורק שבפאתי סידני, אוסטרליה, פועלת [יוזמת קולקטיב אימפקט](#) להפחתת שיעור הפשיעה והכליאה בקרב צעירים מהאוכלוסייה האבורג'ינית. חברי הקהילה היו מודאגים מכך שלכל אחד אחר חוץ מהם יש יותר מידע וכוח ביוזמה. צוות היוזמה בחר משום כך להשיק את פעילות היוזמה על ידי עריכת שיחות משמעותיות בין חברי קהילה לנותני השירותים, וזאת כדי ליצור אמון וחזון משותף. לאחר מכן מנהיגים מהקהילה עבדו עם ארגונים ועמותות מרחבי אוסטרליה ליצירת פרויקט שיפנה כספים ממערכת הפשיעה למימון מאמצי מניעת פשיעה ופיתוח קהילה. פעילות היוזמה מונחית על ידי מועצה שבה מיוצגות 21 קבוצות אבורג'יניות, ומוסדות הממשל מקשיבים להן. במקום להוביל את הדרך בעצמם כמו בעבר הם עובדים איתם בשיתוף פעולה. העברת הכוח לקהילה הביאה לתוצאות טובות יותר ולירידה משמעותית בשיעור הפשיעה בקרב ילדים אבורג'ינים. אם בעבר לחברי הקהילה לא הייתה השפעה על קבלת החלטות, כיום הם עוזרים לקבוע סדרי עדיפויות, להשפיע על חלוקת משאבים ציבוריים ופרטיים ולדרוש תוצאות מתוכניות פילנתרופיות.

חלוקת הכוח בחברה לעולם לא תוכל להיות שוויונית לחלוטין. לחלק מהאנשים בחברה יש כוח כתוצאה מתפקידם, לחלק יש כוח כתוצאה מהמשאבים הכספיים שלהם ולחלק יש כוח כתוצאה מההשפעה שיש להם במסגרת מערכות יחסים. לבעלי המשאבים ולקובעי המדיניות יש השפעה רבה לא רק בחברה אלא לעתים קרובות גם כחלק מהדרג הניהולי של יוזמות קולקטיב אימפקט. רתימתם לתהליך שוויון ההזדמנויות ביוזמת קולקטיב אימפקט תהפוך את היוזמה ליעילה יותר – הם מסוגלים להוביל שינוי בקנה מידה נרחב, לשנות תפיסות רווחות ולהקצות משאבים חיוניים. בעולם המערבי מי שמחזיק בכוח הם לעתים קרובות גברים לבנים, שאינם חלק מהקהילות שעליהן הם משפיעים. בעת האחרונה נעשים מאמצים להביא לגיוון גם בקרב מקבלי החלטות, אך בלי להביא לשינוי תרבותי או לשינוי של מאזן הכוחות אין למאמצים אלה תכלית.

בתחילת הדרך, יוזמות קולקטיב אימפקט רבות השתמשו במודל שלפיו החלטות מתקבלות בידי אנשים שאינם מחוברים לקהילה או שאינם מקבלים מידע אותנטי לגבי האוכלוסייה שעבורה פועלת היוזמה. יוזמות רבות נתקלו בשל כך בהתנגדות של הקהילה, ולא הצליחו להביא לתוצאות. הם למדו בדרך הקשה שיש צורך

בניסיון מהעולם האמיתי כדי לקבל החלטות מושכלות יותר. קבלת החלטות שמבוססת על חלוקת כוח שוויונית יותר בין נציגי המוסדות ונציגי הקהילה היא חיונית גם לצורך חלוקת משאבים נכונה, הפעלת תוכניות והשגת שינוי מערכתי. עם זאת, לעתים קרובות צצות שתי בעיות כאשר נעשה ניסיון להביא גיוון לקבוצת מקבלי ההחלטות: ראשית, מנהיגי היוזמה לא יוצרים תרבות של הכללה וגיוון ביוזמה, ולכן קבלת ההחלטות ממשיכה להיות מנוהלת על ידי מי שהכוח בידיו. שנית, הגורמים בעלי הכוח מתנגדים לתהליכים שיביאו לגיוון והכללה משום שהם נתפסים כיעילים פחות וככרוכים בשיחות לא נעימות או במחלוקות. כתוצאה מכך הם נוטשים את הדיונים או מעבירים את התפקיד לאנשים בעלי השפעה פחותה יותר.

כדי לשנות את מאזן הכוחות ביוזמות המקדמות השפעה חברתית משותפת, יש צורך בפעולה מכוונת. מנהלי היוזמה צריכים להסכים כי זהו מהלך חשוב שמטרתו השגת תוצאות טובות יותר, ולשם כך עליהם להסכים לוותר על חלק מהכוח שלהם. עם זאת, חשוב שמנהלי היוזמה יגדירו באופן ברור מהי המטרה של עירוב הקהילה – מדוע היא הכרחית ליעדי השינוי המערכתי. אחרת ההיענות שלהם תיחלש וחברי הקהילה ירגישו בכך. שינוי מאזן הכוחות לא חייב לנבוע מאירועים גדולים ומשני חיים, הוא יכול להיגרם גם כתוצאה מפעולות קטנות יחסית שיגרמו לשינוי תפיסתי, כגון שיתוף נתונים חדשים וסיפורים, פיתוח מערכות יחסים אישיות ועוד. ארגון השדרה יכול לגרום לפיתוח אמפתיה בקרב משתתפי היוזמה על ידי עריכת ארוחות לקבוצות קטנות, ארגון מפגשים קטנים בתוך הקהילה עצמה ועידוד שיחות בין גורמים שונים שלא מדברים בדרך כלל, כך שהמשתתפים מקבוצות מגוונות ילמדו זה על זה. יצירת קשרים בין הגורמים ביוזמה לבין גורמים מובילים בקהילה הינה חיונית לשינוי מאזן הכוחות, ויכולה להביא לתוצאות משמעותיות.

אסטרטגיה 4: הקשבה לחברי הקהילה ופעולה משותפת יחד איתם

כאשר בוחנים בכנות את האתגרים שאיתם מתמודדות קהילות רבות, לא קשה להבין שצריך לעבור מעבודה בתוך הקהילה לעבר עבודה עם הקהילה. למשל, אם יוזמה מתקשה ליצור קשר עם 12,000 נשים בגיל הפוריות מקבוצות מוחלשות ב-12 מדינות שונות בארה"ב, לאנשים מתוך הקהילה שכבר ייסדו מערכת יחסים עם נשים אלו יש חשיבות רבה ליוזמה. בתוך כל קהילה יש כבר מערכות יחסים וגורמים שיש להם ידע, כישורים וניסיון שהם חיוניים להבאת שינוי מערכתי.

הקשבה לחברי הקהילה דורשת אמון ומעורבות, הכרה במובילי הקהילה ופעולה מתמשכת. ההקשבה לחברי הקהילה תוכל להיות אורגנית וממושכת יותר אם חברי ארגון השדרה יכללו בפעילותיהם אנשים בעלי רקע וניסיון בבעיה החברתית, שמתגוררים בשכונות שבהן פועלת היוזמה, ויכולים לספק נקודות מבט מגוונות של אנשים מהקהילה. כדי לשתף את הקהילה, ארגון השדרה צריך לתפוס את חברי הקהילה כנכס ולא כבעיה שאותה יש לפתור. עליו לזהות את המחויבות ואת הכישרונות של חברי הקהילה, את החשיבות של הקשרים המקומיים ואת הערך שיש למוסדות שמנהלים חברי הקהילה. תפיסה כזו צריכה להיות מונעת מהרצון להבין

איזה בעיות חברי הקהילה רוצים לפתור, איזה כוחות ומשאבים יש לחברי הקהילה ואיזה פתרונות הם כבר יצרו, במיוחד אם אלו פתרונות שבהם היוזמה יכולה לתמוך. **השאלה צריכה להיות לא מי מספק שירותים בקהילה, אלא במי חברי הקהילה בוטחים.**

יוזמת הקולקטיב אימפקט [Hope Starts Here](#) מדטרויט, ממוקדת בגיל הרך, ומקדישה מאמצים רבים להקשבה לחברי הקהילה ולבניית מערכות יחסים של אמון, כחלק מהתמיכה בהורים לילדים צעירים. היוזמה פיתחה תשתית של מעורבות הורים שכוללת נציגי הורים בוועדות של היוזמה, שכל אחת מהן מקדמת אחת ממטרות היוזמה. בנוסף, מעסיקה היוזמה שבעה מתאמי קהילה שמתגוררים בשכונות שבהם הם פועלים, וגייסה צוות של מומחים מהקהילה. יחד עם גורמים אלה מהקהילה, מצליחה היוזמה לספק הדרכה להורים לגבי התפתחות המוח בגיל הילדות, כדי שהם יוכלו לפעול למען טיפול טוב יותר בילדיהם.

אסטרטגיה 5: בניית מנהיגות שתקדם שוויון הזדמנויות ולקחת אחריות

באסטרטגיה זו ההתמקדות היא במנהיגות ובלקיחת האחריות שדרושה להשגת שוויון הזדמנויות. מנהיגות זו לא צריכה להיות קבוצה ממורכזת של אנשים. עליה להיות מפוזרת על פני מאמצי יוזמת הקולקטיב אימפקט, בקרב צוות ארגון השדרה, חברי ועדת ההיגוי, קבוצות העבודה, התומכים, הארגונים השותפים וחברי הקהילה. קודם כל, חשוב שצוות ארגון השדרה עצמו ישקף את הגיוון שבאוכלוסיית היעד, ויכלול אנשים בעלי ניסיון אישי בבעיה שבה עוסקת היוזמה. למרות שביזמות רבות ארגון השדרה נתפס כניטרלי, ארגון השדרה אינו יכול להיות ניטרלי בכל הנוגע לקידום פעיל של שוויון ההזדמנויות בקרב חברי ארגון השדרה וחברי היוזמה. בנוסף, מנהלים אחרים ביוזמה צריכים גם הם להיות מחויבים לקידום שוויון הזדמנויות בתוך היוזמה עצמה. פירוש הדבר הוא שהם צריכים לצפות מאנשים שנמצאים בעמדות כוח ביוזמה, שהם ברובם אנשים לבנים, לקחת אחריות על קידום אישי של שוויון הזדמנויות בארגונם ובסביבתם. מנהלים בכל הרמות צריכים לפעול באופן אישי ומעמיק ולהבין את התרומה שלהם עצמם לסטטוס קוו.

לקחת אחריות אישית יכולה להתבטא במגוון צורות. עבור מנהלים לבנים, היא יכולה להתבטא בהוקעת גזענות באופן פומבי, או בהכרה בעבר הגזעני שלהם או של הארגון שלהם ובנזק שנגרם בגללו. היא יכולה גם להתבטא בדרישה ממנהלים אחרים לקחת אחריות ולפעול כדי להעלים את הגזענות. ארגון השדרה Expecting Justice פעל בכמה דרכים כדי לקדם לקחת אחריות בקרב גורמים ביוזמה ובתחום שבו היא פועלת. למשל, הוא מארגן קבוצות לדיונים בגזענות שבהם ניתן מקום לאנשים לא-לבנים לדון בנושאים שונים שקשורים לגזענות, ולאנשים לבנים לתמוך זה בזה כדי להתמודד עם הנטייה הגזענית שלהם. במסגרת זו אנשים מוצאים שותפים שאיתם הם יכולים לשתף חוויות מהמסע שלהם לעבר המחויבות לשוויון הזדמנויות. לבסוף, ארגון השדרה מכבד את הניסיון של אימהות מקבוצות מוחלשות, ונותן להן לדבר אחרונות לפני הצבעת ועדת ההיגוי, מה שמזכיר לכל חברי הוועדה את הסיבה שלשמה הם פועלים.

לסיכום

גישת הקולקטיב אימפקט מעולם לא הייתה מסגרת פעולה נוקשה שמבטיחה תוצאות מוצלחות. זוהי גישה שמחייבת התאמה להקשר, לנסיבות ולבעיות של כל קהילה. ההכרה בכך גדלה בעשור האחרון, וחשוב מכך, אלפי אנשים מרחבי העולם למדו את הגישה ושינו אותה תוך כדי יישום, כדי שהיא תתאים טוב יותר. מכל הלקחים שנלמדו עד כה, נראה כי הלקח החשוב מכולם הוא כמה חשוב לשים את שוויון ההזדמנויות במרכז. אחרת גישת הקולקטיב אימפקט מסתכנת בשימור המצב הקיים במקום להצליח להביא לשינוי מערכתי.

לקריאה נוספת על גישת קולקטיב אימפקט בעולם ובארץ
היכנסו למפת הידע של שיתופים