

ארגון שדרה במהלכים משותפים: נקודת מבט של קולקטיב אימפקט

כתיבה: מירי יעקבי הורביץ, זהר פרופר¹, מיכל לוקיץ'-ירום

עריכה: שני גלעדי ודורין גבאי

ארגון שדרה הינו אחד המרכיבים הייחודיים ביותר במודל הקולקטיב אימפקט, המבדיל את הגישה מצורות אחרות של שיתופי פעולה ושותפויות. הוא מרכיב חיוני המאפשר למאמצים המשותפים במגזרים השונים לקדם שינוי ברמת המערכת. ארגון שדרה, באדפטציה שונה, יכול להוות מרכיב משמעותי במהלכים משותפים רב מגזריים שאינם במודל קולקטיב אימפקט. על מודל קולקטיב אימפקט כאן.

"שיתופים" מהווה היום ארגון שדרה ליוזמות קולקטיב אימפקט שונות קווים אדומים – היוזמה [אצמאום](#) [אלימות בזוגיות](#), ויוזמת ישותנו - [שיפור איכות החיים ובדידות בזקנה](#) בעבר גם [Top15 לקידום מצוינות מדעית טכנולוגית בחינוך](#). בנוסף, לשיתופים ניסיון עשיר בתפקוד כגורם המקצועי המלווה, מוביל, מנהל ומתכלל תהליכי שותפות מגוונים. כמו כן, באמצעות הסטודיו למהלכים משותפים ותחום המחקר ופיתוח הידע בשיתופים, הארגון מנחיל תפיסות, אסטרטגיות ועקרונות לפתרון בעיות חברתיות מורכבות בשדה הפעולה בישראל.

במאמר זה נגדיר ונסביר מהו ארגון שדרה ביוזמות קולקטיב אימפקט תוך התייחסות למקורות מידע מהארץ ומהעולם, ונבחן את חשיבותו של ארגון שדרה במהלכים משותפים, מתוך נקודת המבט שלנו – כבית לקולקטיב אימפקט בישראל.

ארגון שדרה המוביל מהלך משותף

מהלכים משותפים הם פעולה מתמשכת ומתואמת של מירב בעלי העניין הרלוונטיים ממגוון המגזרים (ציבורי, חברתי, עסקי, קהילתי, פילנתרופי, אקדמיה ועוד), לטובת קידום סוגיה חברתית וליצירת השפעה חברתית משותפת. מהלכים משותפים מבוססים על הרחבת נקודת המבט מזו של הארגון הבודד לזו של השדה החברתי כולו. בהתאם לכך, מטרת המהלכים ממוקדת בקידום בעיה חברתית משמעותית, דרך יצירה של שינוי בשדה החברתי. מהלכים משותפים פועלים בשדה החברתי כישות נפרדת ומובחנת מהארגונים השותפים בהם, כך שהם **אינם "שייכים" לאף אחד מהם או שהם "שייכים לכולם"**. בהתאם, המהלכים מנוהלים על ידי צוות מקצועי

¹ זהר פרופר, יועצת ארגונית לניהול חברתי. <http://www.sheatufim.org.il/managers/house-consultants/zohar.aspx>

השייך לארגון שדרה, שמישמתו לרתום את כלל בעלי העניין למהלך המשותף, להבנות ולנהל את השותפות תוך יצירת אמון, שפה משותפת ותיאום בין מגוון השחקנים. ישנה חשיבות שארגון השדרה של המהלך המשותף יהיה ניטרלי, או חיצוני לו, אך לא תמיד הדבר מתאפשר.

קולקטיב אימפקט (collective impact) הוא תשתית רעיונית ומודל פעולה המהווה דוגמה למהלך משותף. המונח "קולקטיב אימפקט" הוצג לראשונה ב-2011 במאמר שפורסם בכתב העת SSIR. גישת קולקטיב אימפקט מבטאת תפיסה חדשנית הטוענת שלצורך פתרון בעיה חברתית מורכבת נדרשת פעולה משותפת של כלל בעלי העניין ממגוון המגזרים. גישת קולקטיב אימפקט מציעה דרך אחרת להתמודדות עם בעיות חברתיות מורכבות, שבבסיסה עומדים תהליכים מורכבים לא פחות של בניית הסכמות, יצירת מחויבות, פעולה מתואמת והערכה משותפת. הגישה נשענת על תפיסות עולם המכירות בערך של שותפות בין מגוון בעלי עניין מהמגזר הציבורי, העסקי והחברתי והיא מגדירה עקרונות פעולה למהלכים הפועלים ליצירת שינוי מערכתי. הלכה למעשה, **הגישה מציעה פרדיגמת פעולה שיטתית, היוצרת מיקוד בהגדרת יעדים ומדדים מוסכמים ומכנסת לפעולה מתואמת מגוון שחקנים.**

על פי מודל קולקטיב אימפקט, כל יוזמה מובלת על ידי **ארגון שדרה (Backbone organization)** שמשמש מעין "מנצח התזמורת" והמנוע אשר דוחף את היוזמה קדימה. **על ארגון השדרה להיות בעל חזון, ראייה אסטרטגית ונקודת מבט על-מערכתית בכל שלבי התהליך, ולפעול כגוף נטול אינטרסים בזירת הפעולה של היוזמה, שמונחה אך ורק על ידי הצלחת המשימה.**

מודל קולקטיב אימפקט שם דגש רב על קיומו של ארגון שדרה כתנאי הכרחי להצלחה של יוזמות מסוג זה, מגדיר אותו כאחד מחמשת המרכיבים הבסיסיים של המודל, ומדגיש כי ארגון השדרה צריך להיות בעל תשתית ארגונית נפרדת, וצוות מקצועי ייעודי להובלת השותפות. למעשה זהו מאפיין ייחודי למודל אשר מבחין אותו משותפויות אחרות בשדה החברתי. במסמך זה נדון בארגון השדרה, מאפייניו, תפקידיו, ודוגמאות שונות מתוך הפעילות של שיתופים.

מהו ארגון שדרה?

ארגון שדרה הוא הגוף המתכלל, תומך ומוביל את יוזמת קולקטיב אימפקט. למעשה, יש צורך באקוסיסטם שלם שתכליתו לתמוך ביוזמת קולקטיב אימפקט. ארגון שדרה הוא לב ליבו של האקוסיסטם הזה, כאשר מטרתו המרכזית היא לייצר תנאים לתקשורת ולשיתוף פעולה חוצי-מגזרים. כל זאת, **על-מנת להשיג תוצאות חיוביות ולחולל שינויים מערכתיים ברמת האוכלוסייה באזור ההתמקדות.** תשתיות היוזמה הללו ייחודיות ומותאמות למקום ולאוכלוסייה שעליהם פועל המיזם להשפיע. המגמות המקצועיות בעולם מעידות כי לצורך יצירת תהליך וניהולו מומלץ למנות גורם ייעודי בעל מיומנויות ספציפיות, שישמש כעמוד השדרה של התהליך כולו, ויתאם בין השותפים. ארגון השדרה הוא קטליזטור

ודוחף באנרגיה שלו את היצירה קדימה, מסנכרן ומאפשר, מתחזק את המומנטום והכל על מנת להגיע לביצוע המיטבי. ארגון השדרה דואג לזיהוי הכישרונות בקרב הקבוצה והעצמתם, ובמקביל לזיהוי הפערים והחסרים שיש לטפל בהם.

נחיצותו של ארגון שדרה בתהליכי השפעה חברתית משותפת נובעת, בין היתר, מכך שפעילותו של התהליך חורגת אל מעבר לגבולותיו של כל ארגון ושותף ביוזמה. **התהליך הנוצר מעבר לגבולות הארגונים השותפים מהווה באותה העת – את ההזדמנות (פותח את מרחב אפשרויות הפעולה וההשפעה שאין לכל ארגון בפני עצמו) ואת הקושי (הצורך בתיאום והבניית השותפות, העדר מבנה ארגוני או מחויבות ברורה)².**

ארגון השדרה הינו **בעל תשתית ארגונית נפרדת** וצוות מקצועי ייעודי, העוסק בתהליך ההשפעה החברתית המשותפת, והוא נפרד מהצוותים של יתר הארגונים השותפים בתהליך. ארגון השדרה אמנם אינו נטול אינטרסים לגמרי, אך מחויב לניטרליות ולאמינות, מה שמאפשר לבניית אמון של השותפים בו ובין השותפים לבין עצמם. הגדרת התפקיד המנחה אותו בהיבטי היוזמה היא השגת מטרות התהליך. **ארגון השדרה מעצב את התהליך, מנהלו, מלווה אותו ותומך בו.** עליו להחזיק את מרכיבי התהליך השונים ולהבטיח ש"הספינה" מתקדמת בכיוון הנכון, תוך שיתוף כל הגורמים ותיאום ביניהם. ארגון שדרה הוא היחיד שיכול לתחזק מבט-על מערכתי, המקדם את העשייה המשותפת מהשפעה לשינוי.

ISOLATED IMPACT



COLLECTIVE IMPACT



תפקידיו של ארגון שדרה

תפקידי ארגון שדרה משתנים לאורך חיי היוזמה. ישנה תנועה לאורך זמן בתפקידי ארגון השדרה מהתפקידים העוסקים בתמיכה בגיבוש חזון ואסטרטגיה, תמיכה בפעילויות מתואמות וביסוס פרקטיקות למדידה משותפת- לכיוון של בנייה הדרגתית של התהליך לעבר פעילויות רחבות יותר, ברמת הקהילה, הממוקדות מחוץ לתהליך עצמו³. לוח זמנים לביצוע התפקידים של ארגון שדרה משתנה מתהליך לתהליך, על פי הנושא, המתודולוגיה והשותפים. בנוסף, ישנה תנועה שתלויה בהתקדמות התהליך, מידת האמון בין השותפים, משתנים במציאות שאינם קשורים לתהליך עצמו ועוד. על פי הספרות המקצועית וניסיון

² רכיבים בעיצוב מרחב השפעה

³ The Value of Backbone Organizations in Collective Impact

שיתופים, התפקידים הראשונים בהם עוסק ארגון השדרה הם כינוס ורתימה של בעלי עניין, גיבוש החזון והמצע המשותף, ויצרת מערך פעילות מתואם של השותפים - אלה נחשבים בסיס העבודה של השותפים והתהליך כולו. אנו ב'שיתופים' מוסיפים כתפקיד מרכזי וקריטי, לאורך כל התהליך, את התפקיד של ניהול השיח, יצירת תקשורת וביסוס אמון בין המשתתפים, כפי שיתואר בהמשך.
ניתן לסכם את תפקידיו של ארגון השדרה ב-8 תפקידים עיקריים:

1. כינוס ורתימה של בעלי העניין

אחד מתפקידיו הראשונים של ארגון השדרה הוא כינוס ורתימה של בעלי העניין לפעילות היוזמה. ארגון השדרה ממפה באופן שיטתי את השדה הרלוונטי תוך התייחסות ובחינה של כל המגזרים, ומסמן מיהם בעלי העניין הרלוונטיים - הן להובלת היוזמה והן לרשת השותפים הרחבה (להרחבה אודות כלים למיפוי רשתות, מומלץ לקרוא את [הפרק הראשון](#) בארגז הכלים להקמת אקוסיסטם רשותי). ארגון השדרה מטפח מערכות יחסים רחבות אל מול כל המגזרים במטרה לבנות מיזם כוללני אשר מערב את כל המגזרים וכלל בעלי העניין הרלוונטיים באופן אותנטי ומטפח בעלות לטווח הארוך. לאחר שלב המיפוי והרתימה, ממשיך ארגון השדרה בבניית מערכות היחסים הן בתוך רשת היוזמה (ראו הרחבה בסעיף 8).

2. גיבוש חזון וקידום כיוון אסטרטגי כולל (שלב התכנון)

ארגון השדרה מוביל את השותפים בשלב התכנון וגיבוש ההסכמות לעבר מיקוד בכיוון האסטרטגי. הוא מחויב לשמור על איזון בין שיח מעמיק בין השותפים לבין חתירה לסיום שלב התכנון ומעבר לשלב האופרטיבי. כמו כן, עליו האחריות לקידום ולמימוש יעדי התהליך לרבות וידוא עמידה במדדי התפוקות והזמן. התרגום המעשי של שלב התכנון (הכולל את הכיוון האסטרטגי והחזון) הוא גיבוש המצע המשותף⁴ והוא מתבצע תוך קידום הדיאלוג בין הגורמים בתהליך. יש לנהל את הדיאלוג בדרך שלוקחת בחשבון קונפליקטים, חילוקי דעות וניגודי אינטרסים. השיח צריך מחד לאפשר לשותפים להביע את דעתם ולהביא את טיעוניהם, אך מאידך להתכנס להסכמות משותפות. וכל זאת, באופן שישמור על כבוד השותפים וימשיך לחזק את רצונם להיות שותפים במסע היוזמה המשותף. ניתן להשתמש במונח facilitation (פסיליטציה), שמשמעותו היא קידום, סיוע או הקלה בביצוע משימות שונות. פסיליטציה נחשבת לאמצעי משמעותי בתחום קידום השיח וההידברות, ויש לה תרומה חשובה להצלחה של תהליכי השפעה חברתית משותפת.

קיים מתח מובנה בתהליכים ארוכי טווח בין הצורך בהעמקה לבין הרצון לקדם תוצרים קונקרטיים ועשייה בשטח. תהליכי השפעה חברתית משותפת מקדמים שינוי עומק מערכתי, מתבססים על בניית אמון וגיבוש הסכמות בין מספר רב של שחקנים ומחייבים אורך רוח וסבלנות רבה של השותפים לאורך זמן. אל מול אלה קיימת תחושת דחיפות ורצון לקדם עשייה בשטח כחלק מתהליך השינוי. בהבניית תהליך העבודה של ארגון השדרה יש צורך לתת מענה לשני ממדים אלה וזהו אחד מתפקידיו החשובים של ארגון השדרה:
להקדיש את הזמן הנדרש לתהליכים ארוכי הטווח ולא לקצר את הדרך בתהליכי בניית האמון, גיבוש

⁴ ראו כלי: גיבוש הסכמות – בניית מצע משותף

ההסכמות ורתימת השותפים, ואל מול אלה לייצר ערוצי עשייה בשטח ותוצרים קונקרטים (quick wins) כדי לשמור על מוטיבציה, מומנטום ורמת דריכות ומעורבות גבוהה של השותפים ביוזמה או במהלך המשותף⁵.

3. תמיכה במערך פעילות מתואם של השותפים כנגזרת של המצע המשותף

ארגון השדרה מקדם דיאלוג ושיח בין השותפים, מספק תמיכה ישירה לוועדת ההיגוי ולפגישות קבוצות העבודה כנדרש, ובאופן כללי מסייע לתאם את הפעולות השונות הקשורות במיזם. לרוב, כל שותף ממשיך לפעול באופן עצמאי באופנים שבהם הוא מצטיין תוך זיהוי הערך המוסף הייחודי שלו. ההצלחה טמונה לא באחידות אלא בתיאום ובסנכרון הארגונים ופעילותם אל מול המשימה המשותפת במסגרת תכנית כוללת אחת, ולפי מדדים משותפים. ארגון השדרה נדרש לעסוק במיפוי אסטרטגיות הפעולה השונות של השותפים ולאחר מכן ביצירת מערך פעילות מתואם. יש חשיבות לבנות מערך פעילות מתואם **לאחר** גיבוש המצע המשותף. מערך הפעילות המתואם יכול לפעול בכמה מעגלים: כלל השותפים ו/או קבוצה של מספר שותפים, למשל: נציגי אחד המגזרים המחליטים על פעולה משולבת ומתואמת ביניהם. לאור זאת, יכולים מספר שותפים להתחיל בפעולה משולבת ומתואמת עוד בטרם נסגר סופית המצע המשותף.

4. פיתוח מדדים מערכתיים והבניית מדידה משותפת

אחד המנועים המרכזיים ליצירת תיאום ולהשגת תוצאות, הוא בניית מערך מדידה משותפת. מערך זה צריך לכלול מדדים משותפים ומוסכמים לבחינת העמידה ביעדים והתוצאות של הפעולה המשותפת בטווח הקצר ובטווח הארוך. **מערך המדידה מחייב יצירת תשתית משותפת לאיסוף ולניתוח נתונים וכן לדיווח ולשיתוף בידע.** מערך מדידה משותפת יבטיח הסכמה על היעדים ועל התוצאות הנדרשות לאורך הדרך **המשותפת**. במידה רבה, מרכיב זה הוא אחד הקשים ביותר ליישום ועל פי ניסיון מהעולם, נראה כי תהליכי השפעה חברתית משותפת מצליחים לפתח ולהטמיע מדדים משותפים רק בשנה השנייה או השלישית לפעילותם⁶.

על ארגון השדרה להוביל תהליך של פיתוח המדדים משותפים וגיבוש הסכמה עליהם. יש לקבל החלטה על אופן הבנייה שלהם - מי שותף לפיתוח (צוותי עבודה/ וועדת היגוי/ מומחים במדידה/ מומחי תוכן בנושא היוזמה וכד')? אלו נתונים נדרשים? באיזה אופן תתבצע המדידה (אמצעים טכנולוגיים כאלו ואחרים)? ועוד. בנוסף, לארגון השדרה אחריות להבאת **ידע ומידע רלוונטי**, עדכני ומדויק ביחס לנושא תהליך ההשפעה החברתית המשותפת. הידע והמידע מסייעים לקיים דיונים משמעותיים במטרה לקבוע אסטרטגיות עתידיות. מאפיינים נוספים של מערך המדידה כוללים: **התעמקות בנושא רק לאחר הבשלה של גיבוש ההסכמות בין השותפים והבנה כי מדובר בשלב שאינו ראשוני, ניהול המתח בין שותפים המאמינים כי המדידה היא חלק הכרחי, אל מול אלה המאמינים כי היצמדות דווקנית למדדים עלולה לייצר דווקא התמקדות בהצלחות מידייות במקום השפעה ארוכת טווח ועוד. ולכן, חשוב שהשותפים יכירו בערך המדידה**

⁵ בינתיים כולם מתוך יוזמת 2015 – יישום מודל קולקטיב אימפקט: תובנות מהשנה הראשונה

⁶ יוזמת 2015 – יישום מודל קולקטיב אימפקט: תובנות מהשנה הראשונה

המשותפת כמקדמת הגדרות ברורות ומכוונת לכנית הפעולה, האחריות על הפנמת הכרה זו היא בראש ובראשונה על ארגון שדרה.

5. יצירת אווירת נכונות קהילתית ציבורית וחיבור עם הקהילה/השדה החברתי הרלוונטי

מטרתם של תהליכי השפעה חברתית משותפת היא לרתום בעלי עניין רבים לטובת המטרה ולייצר לתהליך "הד" חיובי וגיבוי בשדה החברתי או בקהילה בה הם פועלים, גם מבעלי עניין שאינם לוקחים חלק פעיל בתהליך. תפקידו של ארגון השדרה לאפשר ולקדם את התהליך ומטרותיו בשדה חברתי / קהילה / תחום שבהם מתקיימים לעתים ניגוד אינטרסים, מתיחות וקונפליקטים.

ניתן לומר כי על ארגון השדרה מוטלת משימה של **העצמה** (תהליך שבו אנשים וקבוצות עוברים ממצב של חוסר אונים, בו יכולתם להשפיע על קבלת החלטות היא מועטה, למצב של יכולת השפעה ובקרה בתחומים הקשורים לחייהם). תהליך **ההעצמה הקולקטיבית-קהילתית** מתייחס לפיתוח יכולת הקבוצות לשלוט בענייניהם ומדגיש מטרות של פעולה חברתית ושינוי חברתי. העצמה זו נחוצה כדי לשנות תנאים של בעיה חברתית משותפת. העצמה קולקטיבית מספקת מבנים והזדמנויות לחברים של קבוצה כזו לפעול יחד כדי להשיג יותר שליטה על מצבים בחייהם. יצירת קהילה סביב מאפיין קריטי היא, בין היתר, ביטוי לשיפור היכולת האנושית להתמודד עם בעיה חברתית⁷. על ארגון השדרה לקחת בחשבון את התהליכים הרחבים, החברתיים והפוליטיים המתקיימים 'מחוץ' לתהליך עצמו, בשדה החברתי/בקהילה הרלוונטיים.

6. קידום מדיניות ציבורית תומכת

לצד הפעילות הפנימית, פועל ארגון השדרה גם לטובת גיוס תמיכה קהילתית וציבורית, במטרה ליצור מעורבות והשפעה מקיפה לשינוי המדיניות החברתית הנהוגה באותו נושא. **באחריותו של ארגון השדרה לזהות את אזורי ההשפעה, מובילי ההשפעה, ערוצי תקשורת רלוונטיים ועוד ולהביא אותם לדין עם השותפים.** ארגון השדרה יציג לשותפים את האפשרויות העומדות בפניהם, את היתרונות והמחירים וכן ינהל את הדילמות שיעלו ויסייע בקבלת החלטות. ברוב התהליכים, השותפים הם אלו שיובילו בסופו של דבר את המעורבות וההשפעה הציבורי, בכל ערוצי התקשורת וההשפעה שייבחרו⁸.

7. סיוע בפיתוח משאבים והבטחת קיימות התהליך

ארגון השדרה פועל להבטחת קיומו של תהליך ההשפעה החברתית המשותפת. לצד השותפים, גם ארגון שדרה פועל לפתח משאבים ולסייע בגיוס מימון לתהליך. נציין, כי לא כל ארגוני השדרה ממלאים תפקיד זה. ארגון השדרה צריך להיות בעל משאבים נרחבים, אולם קרנות ותורמים עדיין לא הפנימו כולם את הצורך בתמיכה בארגוני שדרה. תמיכה שכזאת דורשת מקרנות ומתורמים שינוי יסודי בתפיסה משום שהם רגילים לקבל קרדיט על תמיכה בפעילות קצרת טווח או כזו שמתמקדת במטרות ברורות מלכתחילה, אבל תהליך השפעה חברתית משותפת לא יכול להבטיח "סיפוק" שכזה. גרוע מכך, תורמים רבים נמנעים מתמיכה בארגון כזה משום שהוא נראה מיותר. למעשה, בעוד שהמימון של ארגוני שדרה הוא בדרך כלל אחוז אחד

⁷ שם.

⁸ בהשראת "המרכז לשינוי מדיניות", שתיל

מכלל המימון הדרוש במסגרת תהליך ההשפעה החברתית המשותפת, הוא מסוגל להעצים את היעילות של 99 האחוזים הנותרים ביוזמה באופן דרמטי⁹. באחריותו של ארגון השדרה להבהיר לשותפים את החשיבות של נושא זה, את המורכבויות שעשויה לעלות מול גורמי מימון ולסייע לשותפים מולם. חשוב לציין כי לטובת פיתוח משאבים מלא נדרש בעל תפקיד מקצועי.

8. ניהול שיח פתוח, יצירת תקשורת וביסוס אמון בין השותפים

תהליך השפעה חברתית משותפת נשען על העושר והמגוון הרחב של השותפים, הארגונים, האסטרטגיות והדעות, לצד הצורך לפעול יחד, המחייב יצירת הסכמות לפעולה משותפת. תפקיד זה עובר כחוט השני לאורך כל חיי היוזמה: משלב גיבוש המצב המשותף בצורה קולקטיבית, ולאורך גיבוש המדדים, אסטרטגיות הפעולה האופרטיביות בקבוצות העבודה ותיאום וסנכרון המאמצים של מגוון השותפים.

מכיוון שמדובר בהרבה אנשים (יחסית), ובהרבה ארגונים, שכל אחד מהם רואה את הבעיה מעט אחרת ויש לו פתרון משלו לבעיה - התהליך דורש מכל אחד מהשותפים להביא את הזווית הסובייקטיבית שלו אבל להיות מסוגל להקשיב, להבין ואף לקבל את הדעות של אחרים. כל תהליך של קבלת החלטות משותפת טומן בחובו ויתור על אפשרויות ודעות אשר לא נבחרו לבסוף. המכנה המשותף והרצון לקחת חלק בתהליך השפעה חברתית משותפת, אינם מספיקים כדי לגשר על פערים אידיאולוגיים, אסטרטגיים ואחרים בין המשתתפים.

לאור זאת, יש להשקיע במהלכים של בניית אמון בין השותפים. בשלב הראשון, הם אינם 'שותפים' אלא מגוון בעלי עניין שהתכנסו סביב נושא מסוים. כל אחד מבעלי עניין אלו מגיע עם האג'נדה האישית שלו ועם הציפיות שלו - כאדם, כחלק מארגון, כחלק ממגזר ועל פי תפקידו. בשלב זה יש חשיבות להעמקת ההכרות הבינאישית בין בעלי העניין, המהווים שותפים פוטנציאליים. חשוב לייצר שיח מובנה על הבעיה, על המטרה של התהליך המשותף ועל המשמעויות של השותפות. בניית אמון בין אנשים, בין ארגונים, בין מגזרים שונים, ובמיוחד כאשר רבים מהם חלוקים בדעותיהם ובגישתם לגבי הנושאים הנדונים, הינה תהליך מורכב ומתמשך שאין לו סוף.

מאפיין ייחודי של בניית האמון, שממחיש את מורכבותו, הוא הממדים הרבים המתקיימים בו במקביל. יחסי האמון נבנים ומתקיימים במקביל בין יחידים ופרטים, בין ארגונים, ואף בין מגזרים. יתרה מזאת, יחסי אמון נוצרים מתוך ועל-סמך תפיסות ועמדות שקשורות באופן ישיר לתרבות ולדפוסי פעולה, שמתעצבים מעצם טבעם בתוך הקשרים ארגוניים, מגזריים, לאומיים, גיאוגרפיים ואחרים. כתוצאה מכך, הופך מרכיב בניית האמון למורכב, רגיש, ועדין במיוחד, ועם זאת תובעני ואינטנסיבי שכן קשה לצפות מראש כיצד הוא יתנהל, או אלו אתגרים יעלו במהלכו. גם אם הושג אמון, הוא עשוי להתערער בכל רגע ואם אכן כך יקרה, המחיר יהיה גבוה במיוחד. תפקידו של ארגון שדרה בבניית אמון מחייב גמישות יצירתיות ואף מיומנויות של דיפלומטיה ממש, ויש להשקיע בכך משאבים רבים, בכל שלב ובכל פעולה כמעט.

ארגון שדרה אחראי לגיבוש עקרונות לעבודה משותפת אשר נותנים מענה למגוון צרכים: לצורך של כל שותף בהבעת דעה והבאת הייחודיות שלו, בחיזוק ההרגשה של שותף שהוא מוערך ותורם, לצורך בהקשבה ובהבנה

של השותפים האחרים, ולצורך לקבל החלטות במצב של ריבוי שותפים, בעלי שונות גבוהה ביניהם. עקרונות אלו מבטאים ערכים משותפים שהשותפים מסכמים עליהם לגבי דרך הפעולה המשותפת, למשל: הקשבה, כבוד, שקיפות, וכד'. עקרונות אלו יסייעו לשותפים להתמודד עם קונפליקטים שעלולים לצוץ בהמשך הדרך. מעבר לגיבוש העקרונות, הם באים לידי ביטוי הלכה למעשה במפגשים של השותפים ובערוצי תקשורת נוספים- דוא"ל, אתר אינטרנט משותף, ועוד. חיזוק רשת השותפים על ידי הכרות בינאישית, הבנת האינטרסים הפרטיים והמשותפים ובניית אמון ביניהם הוא בסיס קריטי להמשך העבודה המשותפת. התנהלותו של ארגון השדרה מהווה דוגמא, modelling, לאופן ההתנהלות הרצוי בין השותפים. הכוונה היא להתנהלות של הגורם המקצועי עם השותפים השונים, עם גורמים מממנים (במידה ויש), ולהתוויית ההתנהלות הרצויה בין השותפים לבין עצמם.

לסיכום, במהלכים משותפים בכלל וביוזמות קולקטיב אימפקט בפרט ישנו מתח קבוע אותו מחזיק ארגון השדרה המבטא מצד אחד תפקיד הובלה חשוב ובולט, אך מצד השני עליו להישאר "מאחורי הקלעים" על מנת לקדם בעלות קולקטיבית על היוזמה בקרב חברי היוזמה והשותפים. באמצעות תמיכה בעבודתם של החברים, הדגשת ההצלחות שלהם ומתן קרדיט לשותפים, מטפחים ארגוני השדרה מנהיגות משותפת. ארגון השדרה מגלם, בנסיבות הנכונות, את עקרונות ה"מנהיגות הניתנת להתאמה": היכולת למקד את תשומת הלב של האנשים וליצור תחושת דחיפות, המיומנות להפעיל לחץ על השותפים בלי להציף אותם בדרישות, הכישרון לנסח סוגיות באופן שיציג הזדמנויות לצד קשיים והיכולת ליישב מתיחויות שעולות בין השותפים¹⁰.

מה ארגון שדרה אינו עושה?

על מנת להסביר לעומק את משמעותו של ארגון שדרה במהלכים משותפים, נוח "לגדר" את תפקידיו, ולעמוד בקצרה על היבטים שאינם חלק מסדר יומו והגדרתו של ארגון השדרה¹¹:

1. ארגון השדרה אינו מגדיר את סדר היום הקבוצתי ואת האג'נדה עבור רשת השותפים. כלומר, ארגון שדרה משווה מידע שמתקבל מהשותפים השונים והקהילה ומעבד אותו לכדי תמונה כוללת אחת, המייצרת בסופו של יום את סדר היום המשותף והכיוון אליו צועד המהלך המשותף.
2. ארגון השדרה אינו קובע את כיווני הפעולה והפטרונות באופן עצמאי – הוא אינו גוף המקבל החלטות. תפקידו של ארגון השדרה הוא לתמוך בפורמים השונים, בוועדת ההיגוי ובקבוצות העבודה בעוד אלה מקדמים את המהלך ומתאימים את פעילותם במסגרת המהלך על בסיס סדר היום המשותף.
3. ארגון השדרה אחראי על גיוס משאבים למימון הפעילויות אך אינו מקבל את כל המימון אליו. ארגון השדרה מנתב את המימון לפעילויות, שירותים, חידושים, ייעוץ, מיתוג וכל סוג של פעילות שהשותפים מקדמים לטובת השגת מטרות היוזמה.

¹⁰ Collective impact 2011

¹¹ [Backbone Starter Guide](#) של Collective Impact Forum, עמוד 10.

4. ארגון השדרה אינו מפעיל פרויקטים – תפקידו להניע שותפים ולייצר חיבור בין ארגונים שונים על מנת שייצרו תהליך הוליסטי ומכוון מטרה משותפת. ארגון השדרה אינו ממלא את תפקידם של השותפים בכל הנוגע ליצירת שינוי בשדה אל מול המוטבים והשחקנים השונים, אלא הוא אמון על הנעת השותפים במהלך בלבד.
5. ארגון השדרה אינו ממנה את עצמו – ועדת ההיגוי, במקרים רבים יעוץ עם בעלי תפקיד אחרים, בוחרים את ארגון השדרה ונותנים לו את כוחו, את המנדט להוביל ואת ברכת הדרך.

מבנה ובעלי תפקיד

אין דרך אחת מיטבית להבנות את ארגון השדרה. מבנה ואיש התפקידים בארגון תלויים בהקשר, בצרכים ובמשאבים הזמינים, ואלה משתנים בהתאם למספר גורמים, ביניהם¹²: הנושא החברתי בו עוסק התהליך, הרכב השותפים, איפיון ארגון השדרה (שותף ברשת/ ארגון חיצוני/ גוף פילנתרופי ועוד), מידת ניטרליות הארגון, מידת הסמכות שהוענקה לו, ויכולתו של הארגון להניע ולגרום לשותפים לפעול. על פי רוב, ועדת ההיגוי ושותפי מפתח ביוזמה יקבעו יחד את המבנה הטוב ביותר ואת איש התפקידים.

הבניית תפקידים בארגון השדרה הינו תהליך גמיש ותלוי בהקשר המקומי ובמשאבים. לרוב, הצוות יהיה מצומצם בשלבים ראשוניים בחיי היוזמה, ועם צמיחתו של המהלך סביר כי יעלה הצורך בחברי צוות נוספים עם התמחויות שונות כגון: ניסיון במעורבות קהילתית, גיוס כספים או מיומנויות עיבוד ידע.

באופן טבעי, ישנו קשר הדוק בין הצלחת יוזמת קולקטיב אימפקט או מהלך משותף ובין הרכב צוות ארגון השדרה. על ארגוני השדרה לשמור על איזון עדין בין הנהגה חזקה המאחדת את כל השותפים, ובין תפקיד הבלתי נראה, "מאחורי הקלעים", הנותן לבעלי עניין אחרים להיות שותפים להצלחות. **ככלל, צוות חזק הוא כזה המייחס חשיבות לדינאמיקה הבין-אישית של השותפות ומצליח לנווט בתוכה ולהובילה.**

להלן מספר הגדרות תפקיד בסיסיות של צוות ארגון שדרה. כל הגדרת תפקיד תוצג כפונקציה שהיא ממלאת במסגרת תפקידי ארגון השדרה¹³ וכן המיומנויות וסוגי האחריות השונות במסגרתה:

מנהלת יוזמה:

- גיבוש חזון וקידום כיוון אסטרטגי כולל (שלב התכנון) – בניית הסכמות והגדרה משותפת של הבעיה, הנהגה כריזמטית ואחזקה, קידום מצע משותף ושמירתו רלוונטי עם עיצוב האסטרטגיה.
- קידום מדיניות ציבורית תומכת – כיוונון השותפים לעבד מצע מדיניות "מיושר קו" ומתואם, הבנה במדיניות המשתנה והמשפיעה על מאמצי היוזמה
- סיוע בפיתוח משאבים והבטחת קיימות התהליך – הסטה והעברה של משאבים ציבוריים ופרטיים לתמיכה במהלך המשותף ומטרותיו (ותמיכה וקיימות לארגון השדרה עצמו).
- יצירת אווירת נכונות קהילתית ציבורית – במשותף עם מנהלת השותפויות (פסיליטציה) – מנהלת היוזמה אחראית על יצירת תחושת דחיפות והובלה של מאמצים ליצירת קריאה לפעולה.

¹² חלק מהגורמים לקוחים מתוך: Channeling Change, 2012

¹³ מתוך [Tools for backbones](#) של Collective Impact forum, עמוד 9-18.

מנהלת היוזמה או המהלך המשותף אחראית על הניהול של **מאמצי ארגון השדרה ודרושות ממנה מיומנויות הכוללות הובלה ומנהיגות, ראייה מערכתית, בניית אסטרטגיות, תמיכה בועדת ההיגוי ופגישות קבוצות עבודה, יכולות פיתוח משאבים, תקשורתיות וניהול יחסים, ניהול בעלי עניין, תכלול ותיאום פעולות משותפות של מגוון השותפים ברשת, ניהול עובדים ומערכות פנימיות, איסוף ידע ואנליטיות גבוהה.**

כמו כן, ישנן מיומנויות ניהול רכות ומאפיינים אישיותיים אשר למנהלת היוזמה חשוב שיהיו כדי לתרום למנהיגות אפקטיבית של ארגון שדרה וכפועל יוצא מכך, להצלחת המשימה¹⁴:

- בעלת חזון - בעלת תמונה ברורה של המיקוד הנדרש ובעל יכולת לכוון את השותפים לשם. ראיית המערכת כמכלול, ואת הצדדים או האלמנטים שלא תמיד נראים לעין. מעמדת ההובלה הם מסייעים לאחרים להבין את המערכת כולה ואת המורכבות שבה הם לוקחים חלק.
- מוכוונת-תוצאות - דוחפת את השותפים והקהילה, לא רק לדבר על הדברים אלא גם לפעול. ואלה בתורם מקדמים דיאלוג מעורר מחשבה המוביל להגברת הבהירות, הבנת ההבדלים וחדשנות.
- בונה יחסים - בעלת יכולת טובה לעבודה בשיתוף פעולה, ולתת לכולם תחושה שהם חשובים.
- בעלת יכולות תקשורתיות חוצות-גבולות המסוגלת לבנות גשרים בין מגזרים ושותפים שונים. על מנהיגת ארגון השדרה להיות מסוגלת לדבר בגובה העיניים עם כל השותפים במערכת.
- ממוקדת אבל מסתגלת- שילוב של מיקוד מדויק, עם נכונות להקשבה כמעט לכל רעיון ועם יכולת לדעת מתי "לחתוך", כך שהפעילות תהיה ממוקדת אך ורק למטרה שהוצבה.
- כריזמה והשפעה - חיבור של ארגון השדרה לנושא, לשותפים ויכולת להתלהב ולהלהיב.
- פוליטיקה - יכולת להקשיב לכולם וגם לסנן מה חשוב ועם מה להתקדם, ולהבין למה חשוב להקשיב.
- העברת המיקוד הקולקטיבי מפתרון בעיות תגובתי ליצירת עתיד משותף.
- צניעות - ארגון השדרה תופס עצמו כמשרת- ציבור.

מנהלת שותפויות (פסיליטציה):

- יצירת אווירת נכונות קהילתית ציבורית וחיבור עם השדה החברתי הרלוונטי - תמיכה בחברי הרשת מתוך שאיפה ליצר מעורבות, להוביל התקשרויות ואמצעי תקשורת בתוך רשת השותפים.
- תמיכה במערך פעילות מתואם של השותפים כנגזרת של המצע המשותף - לתאם ולתכלול תקשורת בין השותפים ושיתופי פעולה ביניהם.
- גיוס ורתימה של שותפים חדשים ובעלי עניין נוספים, חיפוש מתמשך של הזדמנויות לפעילות.
- וידוא שקבוצות העבודה ומגוון הפורומים פועלים מתוך תפיסה של התבססות על ידע ונתונים.

¹⁴ מתוך: [The Value of Backbone Organizations in Collective Impact](#)

אנליסטית / מנהלת דאטה :

- פיתוח מדדים מערכתיים והבניית מדידה משותפת - איסוף, ניתוח, פירוש ופרסום מידע רלוונטי. יצירת מערכות מדידה משותפות ופיתוחן עבור הרשת, אספקת סיוע טכני לשותפים על מנת שיצליחו לבנות תשתיות דאטה נאותות.
- ריכוז עבודת איסוף המידע, המחקר והנתונים לשירות היוזמה והמהלכים השונים במסגרתה.
- וידוא שקבוצות העבודה ומגוון הפורומים פועלים מתוך תפיסה של התבססות על ידע ונתונים. (במשותף עם מנהלת השותפויות).

רכזת פרויקט:

תמיכה וקידום תקשורת יומיומית בין חברי היוזמה ושותפיה, אדמיניסטרציה, ופונקציות ריכוזיות נוספות.

סוגים של ארגוני שדרה

עד כה, ביססנו את חשיבותו של ארגון השדרה תוך הצגת נחיצותו ותפקידו במהלכים משותפים בכלל עם דגש על תהליכי קולקטיב אימפקט. קיימות מגוון דרכים שבהן ניתן למלא את התפקידים של ארגון שדרה, ובאמצעות מנגנונים שונים. ואכן ניתן למצוא בתפקיד גם קרנות, גם עמותות, גם סוכנויות ממשלה ועוד. זאת ועוד, מספר ארגונים יכולים לחלוק באחריות ובביצוע התפקיד של ארגון שדרה לתהליך אחד של השפעה חברתית משותפת. הטבלה שלהלן מתארת את סוגי ארגוני השדרה על פי חברת FSG:¹⁵

תרשים 3- סוגים של ארגוני שדרה ביוזמות קולקטיב אימפקט -

סוגים של ארגוני השדרה	תיאור	דוגמאות מארה"ב	יתרונות	חסרונות
קרן פילנתרופית	קרן אחת מנהלת את יוזמת הקולקטיב אימפקט ופועלת כגוף המתכנן, המממן והמאגד את כל שאר השותפים	Calgary Homeless Foundation	לקרן יש יכולת לספק מימון התחלתי ולגייס מימון נוסף	מחסור בתרומה נרחבת אם שאר השותפים סומכים על הקרן שתוביל
			הקרן יכולה להביא את הגורמים הנחוצים לשולחן הדיונים ולגייס קרנות אחרות	הקרן לא נתפסת כניטרלית
ארגון חדש ללא מטרות רווח	ארגון חדש הנוצר, בדרך כלל בזכות מימון פרטי, כדי לשמש כארגון שדרה	Community Center for Education Results	נתפס כניטרלי בתפקידו כגוף המאגד את שאר השותפים ביוזמה	מחסור במימון מתמשך וקבוע וסיכוי לחוסר ודאות בנוגע לסדר עדיפויות של שימוש בכספים
			חוסר במשקעים מהעבר	תחרות פוטנציאלית עם עמותות מקומיות
			מיקוד ברור	חוסר הכרות עם השדרה, וקושי ביכולת גיוס שותפים

¹⁵ מתוך המאמר [Channeling Change: Making Collective Impact Work](#). לקריאת תקציר המאמר בעברית

סיכוי למשקעים מהעבר וסיכוי שהארגון ייתפס כבלתי ניטרלי	אמינות, בעלות ברורה והבנה מעמיקה של הנושא	Opportunity Chicago	עמותה קיימת הלוקחת על עצמה להקים את היוזמה	ארגון קיים ללא מטרת רווח
חוסר יכולת להתמודד במקרה של מחסור במימון	תשתית קיימת, אם לארגון קיימים המשאבים הנחוצים			
בירוקרטיה עשויה להאט את ההתקדמות	גוף שמבטיח שיתוף פעולה של המגזר הציבורי	Shape Up Somerville	ישות ממשלתית, ברמה המקומית או הארצית, שמתאמת את פעולות היוזמה	גוף ממשלתי
ייתכן שלא יהיה ניתן לסמוך על מימון ציבורי	תשתית קיימת, אם לארגון קיימים המשאבים הנחוצים			
תחומי אחריות שאינם ברורים בשל דעות רבות	נדרשים מעט יותר משאבים אם כמה ארגונים תורמים ממשאביהם	Magnolia Place	מספר ארגונים השותפים באחריות להצלחת היוזמה	אחריות משותפת של כמה ארגונים
אתגרי תיאום העשויים להוביל לחוסר יעילות	תרומה נרחבת, מומחיות רחבה			
תחומי אחריות שאינם ברורים בשל דעות רבות	תרומה נרחבת מבכירים מהמגזר הציבורי, מהמגזר הפרטי ומהמגזר השלישי	Memphis Fast Forward	ועדת בכירים שלהם הסמכות לקבל את החלטות הקשורות לניהול היוזמה	ועדת היגוי

מדדי הצלחה ואפקטיביות של ארגון שדרה

כיצד יודעים ארגוני שדרה שעבודתם משמעותית? שהיא עושה הבדל בעבודת השותפים ביצירת השפעה חברתית משותפת? כיצד יכולים השותפים לבחון את עבודת ארגון השדרה? ראשית, ארגוני שדרה מציינים את השינויים במדדים ברמה מערכתית שהתהליך הציב לעצמו, כלומר עצם השגת המטרות של התהליך מהווה מדד להצלחה של ארגון השדרה. שנית, ישנם מספר **מפתחות הצלחה** לארגוני שדרה – מאפיינים מגוונים המעידים על הצלחת ארגון השדרה והצלחת המשימה. בספרות המקצועית ובמקרי בוחן מונים רבים, אלו הם המובילים:

- בהירות המטרה
- שיתוף פעולה מכוון תוצאות
- ניווט והובלת תהליך, צמיחה לטווח ארוך
- בניית מערכות יחסים
- חיבור וסנכרון בין אנשים ופעילויות
- מעורבות של אוכלוסיית היעד
- תקשורת כריזמטית ומשפיעה
- מדדי הצלחה ברורים, מחוברים ללמידה
- מחוכם (politic)
- קיום חזון ברור
- צנוע ועניו (humble)

בנוסף, נאספו 27 מחוונים (אינדיקטורים) לפיהם ניתן לקבוע אפקטיביות ארגון שדרה, ביחס לתפקידי¹⁶:

<p style="text-align: center;">גיבוש חזון ואסטרטגיה</p>	<ul style="list-style-type: none"> - השותפים הטמיעו ומתארים המצע המשותף - השותפים מקדמים פומבית את מטרות המצע המשותף - פעילות השותפים הפרטנית מתואמת למצע המשותף - ועדת ההיגוי והמובילים מאמינים בארגון השדרה ומצפים ממנו לתמיכה יזומה, הנחיות אסטרטגיות ומנהיגות
<p style="text-align: center;">קידום פעילויות מתואמות למצע המשותף</p>	<ul style="list-style-type: none"> - השותפים הטמיעו את חלקם בתהליך ההשפעה החברתית המשותפת - בעלי עניין רלוונטיים מגויסים לתהליך - השותפים מעדכנים ומתאמים פעילויות יחד ובנפרד מארגון השדרה - השותפים מדווחים על אופן גובר ביניהם - השותפים משתפרים בעבודה תוך שיתופי פעולה - השותפים משפרים את איכות עבודתם - השותפים משפרים את יעילות עבודתם - השותפים מרגישים נתמכים ומוערכים בעבודתם
<p style="text-align: center;">פיתוח מדדים מערכתיים והבניית מדידה משותפת</p>	<ul style="list-style-type: none"> - קיים מערך מידע משותף, או שנמצא בתהליכי פיתוח - השותפים מבינים את חשיבות המידע המשותף - השותפים הגבירו את יכולות איסוף המידע שלהם - השותפים מקבלים החלטות על בסיס מידע - השותפים משתמשים במידע בדרכים משמעותיות
<p style="text-align: center;">בניית אהדה ציבורית וקהילתית</p>	<ul style="list-style-type: none"> - הקהילה מודעת ומכירה בתהליך ההשפעה החברתית המשותפת - נציגי הקהילה מביעים תמיכה בתהליך - נציגי הקהילה מרגישים שקיים עידוד למעורבות - נציגי הקהילה נוקטים במעורבות פעילה
<p style="text-align: center;">קידום מדיניות</p>	<ul style="list-style-type: none"> - קובעי מדיניות ומשפיעים מודעים וערים לתהליך ההשפעה החברתית המשותפת - קובעי המדיניות והמשפיעים מסנגרים לשינויים ברוח התהליך - המדיניות הציבורית מתואמת יותר למטרות התהליך
<p style="text-align: center;">גיוס מימון</p>	<ul style="list-style-type: none"> - המממנים מבקשים מארגוניהם לפעול ברוח מטרות תהליך ההשפעה החברתית המשותפת - המממנים מסיטים משאבים לתמיכה במטרות התהליך - מקורות מימון חדשים מופנים לשותפים ולתהליך

במרוצת השנים ועם רוח הזמן המשתנה ומתעצבת, במרחב החברתי והציבורי ובפרט במהלכים משותפים רב מגזריים – ישנם נושאים שונים המקבלים חשיבות עולה ותשומת לב. **נושאים כגון שוויון הזדמנויות, סוגיות מגדר, שילוב מוטבים וחברי קהילה בקבלת חלטות וכדו', הם נושאים שלא נמנו בעבר במסגרת אחריות ארגון השדרה**, אך כיום ישנה דרישה שארגוני שדרה יקצו זמן ומשאבים לטיפול גם בסוגיות אלה במסגרת הובלת יוזמת קולקטיב אימפקט. חשוב אם כך, בבואנו לבחון את האינדיקטורים השונים, להסתכל גם על

¹⁶ מתוך: [The Value of Backbone Organizations in Collective Impact](#)

הספרות המקצועית, המאמרים בעולם, על החומרים החדשים שעלו בספרית הידע של שיתופים ובעיקר – לפקוח עיניים ולחפש את נקודות העיוורון שלנו כארגון שדרה. עלינו למדוד את האפקטיביות שלנו לא רק באמצעות 27 האינדיקטורים בלבד, אלא באמצעות בחינה מערכתית ורחבה של השדה ושל הדרישות העולות מן השטח כלפי ארגון השדרה וכלפי מהלכים משותפים ויוזמות קולקטיב אימפקט.

תהליך הערכה ומדידה של קיום אדומים

בארגז כלים זה התעמקנו בגורם הייחודי ביותר במודל קולקטיב אימפקט, ארגון השדרה. בחרנו להתייחס בעיקר לארגון שדרה הפועל במהלכים משותפים רב מגזריים מסוג קולקטיב אימפקט, והבאנו בפירוט את תפקידיו השונים וכן אתגרים והמלצות לפעולה. חשוב לזכור שארגון שדרה אינו פרקטיקה שמחויבת לפעול במהלכי קולקטיב אימפקט בלבד, אלא מדובר בגורם מקצועי משמעותי לקידום מטרות חברתיות בסדר גודל לאומי. מטרתו של מסמך זה היא להנגיש את הידע, העקרונות ודפוסי הפעולה לארגון שדרה, על מנת להקל למהלכים משותפים ויוזמות קולקטיב אימפקט לבסס תשתית ארגונית טובה טרם הקמת יוזמה חדשה.