



# עם השדה

כתב עת בנושא ילדים, נוער וצעירים  
במצבי סיכון ובני משפחותיהם



Mayda Peer Learning Programs and educational activities are being provided by a generous gift of the **Ken and Erika Witover Family**  
Oyster Bay Cove, New York

## עם השדה

כתב העת של אשלים  
מרכז ידע ולמידה אשלים  
גיליון מס' 15, מרץ 2015  
גיליון משותף מיוחד בנושא קולקטיב אימפקט

הועדה להוצאה לאור, אשלים  
ד"ר רמי סולימני  
טוביה מנדלסון  
ד"ר ענת פסטה-שוברט  
דניאל קרני  
אושרית שבת

עורכי הגיליון המיוחד  
ד"ר ענת פסטה-שוברט  
גיא אברוצקי  
יהונתן אלמוג  
דניאל קרני

עריכה לשונית  
עיצוב גרפי והפקה  
מזכירת המערכת  
מנהל הוצאה לאור  
כתובת המערכת  
דוא"ל  
גילת עירון בהר  
דפוס איילון  
אושרית שבת  
טוביה מנדלסון  
אשלים גבעת ג'וינט ת"ד 3489  
ירושלים 91034  
oshritg@jdc.org.il

דא"רס-ג'וינט-ברוקדייל  
MYERS-JDC-BROOKDALE  
מאירס - ג'וינט - بروקדייל

ג'וינט ישראל אלכא  
המכון למנהיגות וממשל  
ידע בעשייה חברתית



ג'וינט ישראל אשלים  
ידע בעשייה חברתית לסגן ילדים, נוער וצעירים במצבי סכס



מרכז ידע ולמידה אשלים  
© כל הזכויות שמורות

[www.ashalim.org.il](http://www.ashalim.org.il)

## תהליך הגשת מאמרים לעט השדה

"עט השדה" הוא כתב עת בהוצאת אשלים - ג'וינט בנושא ילדים ונוער במצבי סיכון ובני משפחותיהם. כתב העת יוצא לאור פעמיים בשנה ומפורסמים בו מאמרים עיוניים ומחקרים במגוון נושאים ותחומים מקצועיים הנוגעים לפיתוח, ללמידה ולמחקר על מצבי סיכון והדרה שונים. המערכת מקבלת מאמרים מחוקרים, מאנשי מקצוע ומכותבים ממגוון תחומים ושותות מקצועיים. אנחנו נותנים במה גם למאמרים מתורגמים לעברית של כותבים ישראלים ובינלאומיים שפורסמו במרחב מקוון או בכתבי עת בחוץ לארץ וטרם קיבלו חשיפה בישראל. המאמרים המוגשים אלינו עוברים תהליך של הערכה ובחינה על ידי הצוות המקצועי ממרכז ידע אשלים. תהליך זה עשוי להימשך חודשים מספר. בסופו של התהליך אנחנו מודיעים על החלטתנו בדבר פרסום התוכן ב"עט השדה".

## כללי ההגשה של טיוטת המאמר

- ◆ המאמר יכיל 15 עמודים מודפסים לכל היותר ויוגש למערכת בקובץ word.
- ◆ המאמר מודפס בגופן דוד 12 בעברית ובגופן arial 12 באנגלית.
- ◆ רווח בין השורות שורה וחצי, טקסט מיושר לשני צדדים ומרווח בין הפסקאות 6 (לפני ואחרי).
- ◆ המאמר יועבר אלינו באמצעות כתובת הדואר האלקטרוני [lemida@jdc.org.il](mailto:lemida@jdc.org.il) חמישה חודשים לפני פרסום כתב העת (בתחילת החודשים אפריל ואוקטובר בהתאמה).
- ◆ יצוינו בעמוד נפרד שם המחבר, תפקידו, מקום עבודתו ופרטי התקשרות (מס' טלפון ודוא"ל).
- ◆ שמות מחברים לועזיים הנזכרים בגוף המאמר ייכתבו בתעתיק לעברית, ובסוגריים ייכתבו השמות בלועזית ושנת הפרסום.
- ◆ כל ההפניות במאמר יסודרו לפי א"ב של שמות המחברים - תחילה בעברית ואחר כך בלועזית. כמו כן תצוין רשימת מקורות מלאה בסוף הטיוטה המוגשת (רשימה זו תתפרסם בעותק האלקטרוני של כתב העת, באתר האינטרנט של אשלים).
- ◆ כשיש שני מחברים לפריט, שניהם יוזכרו בכל ההפניות. ארבעה או חמישה מחברים מוזכרים כולם בהפניה ראשונה, ומן ההפניה השנייה ואילך ייכתב שם המחבר הראשון בתוספת "ועמיתים" (et al) כבר בהפניה ראשונה.
- ◆ הערה חשובה: מרכז ידע ולמידה אשלים שומר לעצמו את הזכות להכניס תיקוני עריכה וסגנון. מאמר שלא יעמוד בכללים יוחזר למחבר והוא יתבקש להתאימו אליהם. כמו כן, כותבי מאמרים מקבלים תדפיסים אלקטרוניים של מאמריהם לאישור הסופי.

## אופן רישום המקורות

### ספר:

שם משפחה, שם פרטי, ושם משפחה, שם פרטי. (שנה). שם הספר. מקום הוצאה:  
שם ההוצאה לאור.

### כתב עת:

שם משפחה, שם פרטי. (שנה). שם המאמר. שם כתב-העת מספר כרך (מספר  
החוברת), עמודים.

פרק בתוך ספר ערוך: שם משפחה, שם פרטי, ו-שם משפחה, שם פרטי. (שנה). שם  
הפרק. בתוך: שם העורך (עורך הסדרה) ו-שם העורך (עורך הכרך), שם הסדרה: מספר  
הכרך. שם הכרך בסדרה. (מהד', עמ'). מקום ההוצאה: שם ההוצאה לאור.

### מקור ממרחב מקוון:

שם משפחה, שם פרטי, (שנה), כותרת, [גרסה אלקטרונית], שם אתר האינטרנט,  
תאריך, קישור.



# תוכן עניינים

9	על הכותבים
13	ברכות
14	ליז וויבר, סגנית נשיא מכון Tamarack בקנדה
16	פרופ' יוסי תמיר, מנכ"ל ג'וינט ישראל
17	פרופ' ג'ק חביב, מנהל מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל
19	הקדמה חגיגית
20	ד"ר רמי סולימני, מנכ"ל ג'וינט ישראל-אשלים, רני דודאי, מנכ"ל מכון אלכא למנהיגות וממשל - ג'וינט ישראל
21	מבוא
22	אתגרים במרחבי הפיתוח והעשייה בגישת הקולקטיב אימפקט
22	ענת פסטה-שוברט, גיא אברוצקי, יהונתן אלמוג ודניאל קרני
29	שיח עמיתים
30	ההבטחה והסכנה הטמונות בקולקטיב אימפקט
30	ליז וויבר
39	"מחשבים מסלול מחדש": קולקטיב אימפקט כפלטפורמה לקידום שינוי חברתי משמעותי
39	ענת פסטה-שוברט
48	קולקטיב אימפקט וחינוך בגיל הרך
48	גרג לנדסמן, מליסה מק'קווי ולי טאמי
60	מדידה משותפת של תוצאות: השלם גדול מסכום חלקיו?
60	יהונתן אלמוג
69	קולקטיב אימפקט מנקודת המבט של משרד ראש הממשלה: ריאיון עם תמר פלד-אמיר, מנהלת תחום בכירה - חברה ושיתופי פעולה בין-מגזריים, האגף לממשל וחברה, משרד ראש הממשלה
69	יהונתן אלמוג וגיא אברוצקי

- שלושה רגעים של התבוננות בראי: הסיפור של יוזמת 5פי2 מזווית מבט פילנתרופית  
 77 אלי הורביץ
- 83 יומן שדה
- יוזמת 5פי2 - הרחבת מעגל המצוינות בחינוך המדעי-טכנולוגי.  
 יישום מודל קולקטיב אימפקט: תובנות מהשנה הראשונה  
 84 ענבר הורביץ ושירי אלון
- בין תיאוריה לפרקטיקה: מיזם ההתנדבות הבין-מגזרי לקידום התנדבות  
 והשתתפות חברתית בראי תפיסת הקולקטיב אימפקט  
 98 רונית בר, ייעוץ: נילי דרור
- 360° התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון: משותפות לקולקטיב אימפקט -  
 הישגים ואתגרים  
 110 שלומית פסח-גלבוע וענת פסטה-שוברט
- “הילכו שניים יחדיו בלתי אם נועדו”: הדרך לתיאום ולהסכמה על  
 מדדים משותפים בתעסוקה במסגרת פעילות תבת - ג'וינט ישראל  
 124 רות ירון-אמבייה
- מדידה משותפת ומדדים משותפים באשכולות אזורים  
 130 גיא אברוצקי, ענת עתי-סריג וקרן דורון-כץ
- 360° התכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון: “התבוננות בילדים”  
 כבסיס למעקב, לבקרה ולקבלת החלטות  
 138 טלל דולב
- 151 ניהול ופיתוח ידע
- תרבות הלמידה ופיתוח ידע בקולקטיב אימפקט  
 152 דניאל קרני
- מדברים קולקטיב אימפקט: על תפיסה, תהליך וכלים תקשורתיים  
 כבסיס לבניית הסכמות ושותפות  
 159 יואב הולץ

# על הכותבים

ד"ר ענת פסטה-שוברט: מנהלת את מרכז הידע והלמידה של אשלים משנת 2011 - בית מקצועי בין-תחומי עבור כלל אנשי המקצוע מתחומי דעת שונים העוסקים בשדה העשייה של ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון ובני משפחותיהם. לפני עבודתה בג'וינט עסקה בהוראה באוניברסיטאות ובמכללות ופרסמה מאמרים בכתבי עת אקדמיים. בעלת תואר דוקטור בסוציולוגיה של החינוך מהאוניברסיטה העברית בירושלים, השתלמה ב-Leslie College in Boston, Massachusetts, והשלימה את הפוסט-דוקטורט באוניברסיטת בן-גוריון בנגב. מומחית בפיתוח ידע, למידה וכתובה לקידום יוזמות של קולקטיב אימפקט.

גיא אברוצקי: מנהל הפיתוח האסטרטגי במכון אלכא למנהיגות וממשל - ג'וינט ישראל. בתפקידו הקודם כיהן כמנכ"ל עמותת נובה, המעניקה שירותי ייעוץ עסקי ואסטרטגי לארגונים חברתיים. היה מהמייסדים והמובילים של יוזמת "סטודנטים מובילים", שגייסה מאות סטודנטים מכל רחבי הארץ לסדרה של פרויקטי התנדבות שנתיים. בעל תואר ראשון בתכנית פכ"מ (פילוסופיה, כלכלה ומדע המדינה) באוניברסיטה העברית בירושלים ובעל תואר שני בתכנית המצטיינים במדיניות ציבורית באוניברסיטה העברית בירושלים. משרת כרס"ן במילואים ביחידת בקרה אווירית.

יהונתן אלמוג: ראש תחום מדידה והשפעה מערכתית, מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל, תחום שאותו הקים. במסגרת תפקידו מקדם מדידה והערכה בהקשר כלל-ארגוני ובין-ארגוני ובכלל זאת מאמצים למדידה משותפת בישראל ובתפוצות. משלב בין כתיבה תיאורטית ויישומית על נושאים אלה ובין פיתוח ניסיון בשדה. עוסק בפיתוח יכולות מדידה והערכה בג'וינט העולמי וביחידות ממשלתיות. בעל תואר בוגר בחינוך וביחסים בין-לאומיים מהאוניברסיטה העברית בירושלים ותואר מוסמך בתכנית המצטיינים במדיניות ציבורית באוניברסיטה העברית בירושלים.

דניאל קרני: מנהל פיתוח ידע במרכז ידע ולמידה אשלים. בעל תואר ראשון בהיסטוריה כללית מהאוניברסיטה העברית בירושלים, ובוגר תכנית למצטיינים בבית הספר למדיניות ציבורית ע"ש פדרמן באוניברסיטה העברית בירושלים. את הניסיון בפיתוח ידע וייעוץ אסטרטגי למקבלי החלטות רכש קרני בעבודתו במכון "ראות", העוסק בתהליכי חשיבה, בחדשנות חברתית ובתכנון אסטרטגי. במסגרת תפקידו במרכז ידע ולמידה אשלים אחראי על חילוץ, המשגה והנגשה של הידע היישומי המצטבר בתכניות אשלים בשדה.

ליז וויבר: סגנית נשיא מכון Tamarack, ארגון למעורבות קהילתית, שבו היא מובילה את צוות Vibrant Communities Canada (קהילות נמרצות בקנדה), ומאמנת, מנהיגה ותומכת בקהילות שותפות ברחבי קנדה כדי שישתמשו בגישת הקולקטיב אימפקט לפיתוח הקהילה. וויבר עוסקת רבות בתחום התכניות המורכבות להתמודדות עם עוני, והיא מוכרת בזכות עוצמתה וניסיונה בתרגום תיאוריה למעשה.

**גרג לנדסמן:** מנכ"ל Strive Partnership בארצות הברית, קבוצת ארגונים חינוכיים של ספקים ומממנים מקומיים הפועלת לשיפור הישגים אקדמיים בכל טווח הרצף החינוכי. הקבוצה פועלת לשיפור המוכנות לגני ילדים, להערכת הישגים, להגדלת שיעור הנרשמים ללימודים במוסדות להשכלה גבוהה במקומות שונים באוהיו ולהגדלת שיעור הבוגרים.

**תמר פלד-אמיר:** מנהלת בכירה בתחום חברה ושיתופי פעולה בין-מגזריים באגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה. בעבודתה אחראית לגיבוש תכניות חברתיות רחבות היקף, לקידום שיתופי פעולה בין-מגזריים, ובכלל זה לריכוז פעולתו של השולחן העגול ולקידום תחום שיתוף הציבור בעבודת הממשלה. בעלת תואר מוסמך במשפטים מאוניברסיטת תל-אביב, עורכת דין ומגשרת מוסמכת, בוגרת בית הספר למנהיגות חינוכית במכון מנדל וקורס לניהול בתי ספר בסמינר הקיבוצים. מתמחה בתחום זכויות הילדים שבו עסקה לאורך השנים בגיבוש מדיניות וחקיקה, במחקר ובהסברה, בסביבות עבודה בין-דיסציפלינריות ובין-מגזריות. במסגרת זו ריכזה את ועדת החקיקה לזכויות הילד (ועדת רוטלוי), כחלק מעבודתה במועצה לשלום הילד.

**אלי הורביץ:** מנכ"ל קרן טראמפ, קרן פילנתרופית הפועלת לשיפור הישגי החינוך בישראל באמצעות השקעה בהוראה איכותית בבתי הספר בתחומי המתמטיקה והמדעים, וחבר בוועד המנהל של מרכז לחינוך מדעי (חמד"ע) בתל-אביב. קודם לכן שירת כמשנה למנכ"ל יד הנדיב, קרן פילנתרופית של משפחת רוטשילד בישראל. היה בין המייסדים והיוזמים של "אבני ראשה" - המכון הישראלי למנהיגות בית-ספרית, ושל "התיכון הווירטואלי" ו"נחשון", מיזמים המסייעים לתלמידי תיכון בפריפריה ללמוד במסלולי מצוינות לבגרות במתמטיקה ובפיזיקה באמצעות האינטרנט.

**ענבר הורביץ:** מנהלת תחום קולקטיב אימפקט בשיתופים ומנהלת יוזמת 5פ2. ענבר הצטרפה ל"שיתופים" לפני כשנתיים. קודם לכן שימשה חמש שנים מנכ"לית קרן קהילתית טירת כרמל (ע"ר), שבמהלכן הובילה מודלים חדשניים של יזמות חברתית ושל שיתופי פעולה בין-מגזריים ברמה המקומית. שהתה תשע שנים בקליפורניה שבארצות הברית, שם ניהלה תכניות לצעירים במסגרת הפדרציה היהודית של סן פרנסיסקו, ובהמשך צברה ניסיון בתכנון ובביצוע מחקרי מדידה והערכה של תכניות ותהליכים בעמותות וקרנות לשינוי חברתי. לענבר תואר מוסמך במדעי המדינה מהאוניברסיטה העברית בירושלים ותואר מוסמך מבית הספר למדיניות ציבורית באוניברסיטת קליפורניה, ברקלי.

**עו"ד שירי אלון:** הובילה את תהליך התיעוד של יוזמת 5פ2. בעלת תואר בוגר במשפטים ותואר מוסמך בתכנית ליישוב סכסוכים וגישור באוניברסיטת תל-אביב. התמחתה במשרד עורכי הדין הרצוג פוקס נאמן ושות' ועבדה כיועצת בחברת נגופרו, חברה המתמחה במשא ומתן. כיום עוזרת הוראה בתואר שני לחוג למינהל עסקים ע"ש רקאנטי באוניברסיטת תל-אביב ובמקביל מובילה תהליכי תיעוד וניתוח של יזמות חברתיות שונות.

**רונית בר:** ראשת תחום התנדבות, מנהלת מיזם ההתנדבות הישראלי. אשת חינוך וקהילה ויזמת חברתית המתמחה בתחום הנוער והתנדבות בין-מגזרית. בעלת ניסיון רב שנים בתחום הנוער בסיכון. ניהלה את עמ"ן - עיר מתנדבת נוער - תכנית לקידום ולפיתוח של התנדבות הנוער בישראל. יזמת של תכנית בין-מגזרית, התנדבות משפחתית ומודל מכב"י כעיר מתנדבת. בעלת תואר מוסמך בניהול מצבי חירום ואסון, מוסמכת מטעם מכון מגדל למנהיגות בניהול בתי ספר וייעוץ ארגוני. שותפה בצוות המייסדים של "עמותת המודל החברתי הישראלי". חברת ועד המנהל במועצה הלאומית להתנדבות. מתנדבת עם משפחה בעמותת "החלמה חלומית".

**נילי דרור:** מנהלת האגף למשאבי קהילה במשרד הרווחה והשירותים החברתיים. משמשת כיו"ר ועדת התמיכות המשרדית, ובמסגרת זו פועלת מול המגזר השלישי בפורומים משרדיים, בוועדות ובשולחנות עגולים. בעלת תואר בוגר בעבודה סוציאלית ותואר מוסמך בבריאות הציבור, בוגרת מחזור ראשון של סגל בכיר בשירות המדינה בבית ספר מגדל למנהיגות חינוכית.

**שלומית פסח-גלבווע:** יועצת ארגונית ומפתחת הדרכה. בעלת תואר מוסמך במנהל עסקים בהתמחות התנהגות ארגונית, מבית הספר לניהול ע"ש רקאנטי. לאחר כ-11 שנים כיועצת במגזר העסקי עברה שלומית לעולם החברתי וכיום היא מנהלת ההדרכה של ג'וינט-אשלים. במסגרת תפקידה אמונה שלומית על פיתוח מהלכי הדרכה לאנשי המקצוע העובדים עם אשלים בפרט, ובעולם החברתי של ילדים, נוער וצעירים בסיכון בכלל.

**ענת עתי-סריג:** מנהלת פיתוח קידמה ואיכות חיים ממכון אלכא למנהיגות וממשל ג'וינט ישראל. בעלת תואר דוקטור במדע המדינה מהאוניברסיטה העברית בירושלים. עבודת הדוקטור שלה, "Towards a Qualitative Model of Progress", מתמקדת בחיבור בין תיאוריה פוליטית בנושא קידמה (חברתית, סביבתית, כלכלית) ובין מדיניות. שימשה יועצת ל-OECD בפרויקט "Measuring and Fostering the Progress of Societies". בתפקידה הקודם הובילה את פרויקט "ערך" למדידת איכות חיים וקידמה לישראל מטעם העמותה לכלכלה בת-קיימא. בעלת ותק של כמעט עשור בעבודה במשרד ראש הממשלה במגוון תפקידים וכן ותק דומה של הוראה באוניברסיטה הפתוחה ובמרכז הבינתחומי בהרצליה. מלמדת בתכנית "ארגוב" למצטיינים בבית הספר לממשל במרכז הבינתחומי בהרצליה.

**קרן דורון-כץ:** מנהלת תחום ממשל מקומי ושיתופי פעולה אזרחיים ממכון אלכא למנהיגות וממשל ג'וינט ישראל. בעלת תואר מוסמך במינהל עסקים ותואר בוגר במדעי ההתנהגות בהצטיינות מאוניברסיטת בן-גוריון בנגב. בעבר ניהלה את מנהלת ההתיישבות של המשרד לפיתוח הנגב והגליל. הקימה את תחום קשרי מעסיקים בתכנית התעסוקה הקהילתית "מעברים" וניהלה את עמותת באר שובע שבנגב. שהתה באפריקה שנים מספר, שם עבדה בשגרירות ישראל ופעלה לקידום ארגוני המגזר השלישי ונושאים חברתיים.

רות ירון-אמבייה: מנהלת תכנון פיתוח והערכה בתבת - ג'וינט ישראל. במסגרת תפקידה אחראית לתכנון ולתכנויות העבודה, לגיבוש היעדים האסטרטגיים בתבת ולעבודה רוחבית עם ההנהלה ועם הצוות המקצועי להטמעת יעדי הארגון והעבודה על פי תפיסת ההפעלה. בתפקידה הקודמים בתבת שימשה מנהלת תכנויות התשתית (הקמה, פיתוח וגיבוש של תפיסה ומתודה של מרכזי תעסוקה מקומיים בשיתוף רשויות מקומיות) ואחראית על תכנויות התעסוקה לעולים. בעלת תואר בוגר בחינוך ובהיסטוריה, תואר מוסמך בתכנית לניהול ארגונים ציבוריים ומדיניות ציבורית מהאוניברסיטה העברית בירושלים, וכן תעודת הוראה, תעודה בניהול מרכזים קהילתיים ותעודה בייעוץ ארגוני.

**טלל דולב:** מנהלת 360° התכנית הלאומית לילדים ובני נוער בסיכון, שנועדה לחולל שינוי מקיף בהתמודדות של החברה הישראלית עם ילדים ונוער בסיכון ומשפחותיהם. משרד הרווחה והשירותים החברתיים מוביל ומתכלל את התכנית הבין-משרדית, אשר לה שותפים משרד החינוך, משרד הבריאות, המשרד לקליטת העלייה והמשרד לביטחון הפנים, מרכז השלטון המקומי וג'וינט ישראל. קודם כניסתה לתפקיד זה שימשה מנהלת מרכז אנגלברג לילדים ונוער במכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל, לאחר שהייתה חלק מצוות הקמת המרכז שהוקם בשנת 1995. כמנהלת מרכז אנגלברג הייתה חברה בוועדת ראש הממשלה לילדים ונוער בסיכון ובמצוקה (ועדת שמיד) והובילה שתי ועדות משנה. לטלל תואר מוסמך בעבודה סוציאלית.

**עו"ד יואב הולץ:** יועץ מגשר ומנחה בכיר בקבוצת "גבים" בתחום שיתופי פעולה, ניהול ממשקים, ניהול קונפליקטים ומשא ומתן. בעל ניסיון עשיר בעבודה עם גופים עסקיים, ממשלתיים, עירוניים, אזרחיים וקהילתיים. יועץ לתהליכים ארגוניים, מלווה מנהלים, מנחה תכנויות פיתוח והכשרה. שותף למרכז ידע ולמידה אשלים בפיתוח מתודולוגיות ותכנויות לניהול שותפויות.

**ברכות**

---

## ליז וויבר, סגנית נשיא מכון Tamarack בקנדה

Dear colleagues in Israel!

There is a movement happening in communities. For years, organizations have worked hard to move the needle on complex issues. However, despite their best efforts, these organizations have only been able to deal with the symptoms of problems and not tackle the deeper root causes. And while, individuals are being supported through these efforts, the net number of individuals experiences the problem is growing.

Organizations and communities have been unable to make much traction because the services and programs, while valuable, are being delivered in a fragmented way, dealing with only part of the problem or part of the person and not the whole person or the whole problem. Fragmented solutions are limited in their ability to impact complex community issues. The problems communities are facing are interconnected and interrelated. There are no simple solutions.

In the winter of 2011, John Kania and Mark Kramer of FSG Social Impact Consultants published a game changing article in the Stanford Social Innovation Review called Collective Impact. The framework for wide-scale social change described in the article is transformative. It brings together influential champions across diverse sectors to commit to working collaboratively on a common agenda trying to move the needle on complex issues like poverty, homelessness, and educational outcomes. Collective Impact approaches are showing significant promise. For example, Vibrant Communities Canada, a pan-Canadian effort of thirteen multi-sector roundtables have collectively impacted the lives of 202,931 individuals living in poverty over a ten year period.

This special issue presents different perspectives on Collective Impact and explores how communities are embracing Collective Impact across Canada, the United States and especially Israel. In this issue we see that Collective Impact is not just collaboration as we currently understand it. It is a fundamentally different way of working with a focus not just on individual programs and services but on the higher order change that we aspire to for our communities and for the citizens living in them. While Collective Impact approaches are showing significant promise in moving the needle of critical issues, this framework is not without its challenges.

It requires patience and diligence with a focus on shared measurement, community outcomes and learning.

I congratulate the contributors to articles in this special issue on Collective Impact for contributing their expertise to building the knowledge and practice of Collective Impact in Israel and around the world. At **Tamarack – An Institute for Community Engagement** in Canada, we are actively engaged in the practice of Collective Impact as it continues to unfold. We invite you to share your Collective Impact experiences with us.

## פרופ' יוסי תמיר, מנכ"ל ג'וינט ישראל

אני מברך על היוזמה המשותפת של ג'וינט-אשלים, מכון אלכא למנהיגות וממשל ומכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל, להפיק יחד גיליון מיוחד של עט השדה העוסק בקולקטיב אימפקט. המושג הוטבע בשנת 2011 בכתב העת Stanford Social Innovation Review, וכוונתו מחויבות של קבוצת שחקנים ממגזרים שונים לסדר יום משותף לשם פתרון בעיה חברתית מורכבת. במובנים רבים זוהי מהות הפעולה של ג'וינט ישראל, השואף בהתמדה לקדם שינוי ותוצאות משמעותיות בחיי אוכלוסיות במצבי סיכון. זאת ועוד, עצם הקמת השותפות הגדולה בין ג'וינט ישראל ובין הממשלה היא אבן דרך חשובה ביצירת התנאים לקולקטיב אימפקט.

אני רואה בעיסוק בגישת הקולקטיב אימפקט ובניסיונות ליישמה ברחבי העולם - הזדמנות לאתגר את מודל הפעולה והעשייה של ג'וינט ישראל בשנים הבאות. נכון הדבר במיוחד נוכח תהליך התכנון האסטרטגי שעובר הארגון כולו במטרה לבחון את עשייתו ואת דרכי פעולתו בשנים הקרובות.

נוסף על כך, כארגון העוסק בפיתוח ותופס את עצמו כחדשני, מחויב הג'וינט לקיים למידה מתמדת של ידע וחשיפה לגישות ולתיאוריות חדשות בעולם כדי להמשיך ולהיות מוביל בתחום של פיתוח שירותים חברתיים. בהקשר זה אני שמח שבתהליך הלמידה המתבצע בארגון בנושא הקולקטיב אימפקט משתתפים הג'וינט על אגפיו השונים ומכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל. בשנתיים האחרונות, עם התגברות המגמה לחיזוק הג'וינט כגוף אחד (One Joint), אנחנו מיטיבים להבין את הצורך בפעולה מגובשת ומתואמת לקידום תוצאות ושינוי חברתי משמעותי בקרב האוכלוסיות שלמענן מפתח הג'וינט כולו שירותים ומענים. אך אם בעבר הסתפקו אגפי הג'וינט בסוגים שונים של שיתופי פעולה, הרי שכיום, לאור ההתמודדות עם בעיות חברתיות מורכבות, ברור לנו כי אנו נדרשים לקדם שותפויות היוצרות את התנאים המתאימים ליישום מודל הקולקטיב אימפקט. רק פעילות משותפת כזאת תאפשר לג'וינט למקסם את כוחו ביישום חזונו וייעודו לעבודה עם אוכלוסיות מוחלשות ולקידומן.

תודה לכל העוסקים במלאכה!

## פרופ' ג'ק חביב, מנהל מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל

אני שמח לברך על היוזמה המשותפת להוציא גיליון מיוחד המוקדש כולו לנושא קולקטיב אימפקט, בשותפות בין מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל וג'וינט ישראל.

בעולם גוברת ההכרה בקשיים בהתמודדות עם האתגרים החברתיים לנוכח המגמות הכלכליות והחברתיות אשר מעמיקות אותם והופכות את הפתרון למורכב יותר. יתרה מזו, המשאבים העומדים לצורך התמודדות זו הולכים ומצטמצמים.

כדי להצליח יותר, עלינו להגדיל את מרחב ההזדמנויות לפעול באופן אפקטיבי. פעילות קולקטיבית היא נתיב מרכזי להרחבת ההזדמנויות. אחת החוזקות של פעילות כזו מתבטאת בכך שהיא פותחת את האפשרות לא רק לפעול יחד, אלא גם למדוד וללמוד יחד. המדידה מאפשרת למידה שוטפת תוך כדי פעולה, וגם מחזקת את עצם השותפות. היא מספקת בסיס מוסכם ואובייקטיבי לקידום השיח בין השותפים.

בשנים האחרונות, המכון עוסק רבות בלמידת הנושא של קולקטיב אימפקט ומדידה משותפת יחד עם גורמים מרכזיים בארץ ובעולם. לאור חשיבות הנושא הקמנו יחידה מיוחדת העוסקת בחקר ובלמוד הדרכים לקדם את הנושא בראשותו של יהונתן אלמוג. כחלק מהפעילות פרסמנו סקירה מקיפה של הספרות ותדריך יישומי בנושא מדידה משותפת ביוזמה ובתמיכה של קרן רוטשילד קיסריה.

להכנת גיליון זה חברו גורמים מרכזיים מהמשלה, מהמגזר השלישי ומהפילנתרופיה, והוא עצמו מהווה דוגמה לשיתוף פעולה וללמידה רב-מגזריים. אני רוצה להודות לכל אלו שנרתמו ותרמו להפקתו.



# הקדמה חגיגית

---

## ד"ר רמי סולימני, מנכ"ל ג'וינט ישראל-אשלים

### רני דודאי, מנכ"ל מכון אלכא למנהיגות וממשל - ג'וינט ישראל

בשנים האחרונות התבססה התפיסה של קולקטיב אימפקט (Collective Impact) כאחת הגישות המתקדמות בעולם ליצירת שינוי חברתי רחב, מקיף ובר-קיימא. עם זאת, הידע בישראל לגבי התפיסה, השימוש בה והניסיון להתאימה לאופי הארגונים הישראליים, רק בחיתוליהם. מסיבה זו חברו ג'וינט-אשלים, מכון אלכא למנהיגות וממשל בג'וינט ישראל ומכון מאיר-ג'וינט-ברוקדייל, להפיק במשותף גיליון של "עט השדה" המתמקד בסוגיות שונות של קולקטיב אימפקט כתשתית עבודה לקידום השינוי המיוחל.

עיסוקנו בקולקטיב אימפקט כמודל עבודה להתמודדות עם בעיות חברתיות מורכבות אינו מקרי; הוא נובע מעבודת פיתוח ולמידה ענפה ורבת שנים, שהתקיימה במסגרת תכניות תשתית של אשלים ומכון אלכא למנהיגות וממשל, כגון: מוטב יחדיו, אחד, התחלה טובה, פאקט, האשכולות האזוריים, מתו"ב, מיזם ממשלה - חברה אזרחית ורבות נוספות. החידוש בתפיסת הקולקטיב אימפקט טמון ביכולתה להציע מתווה עבודה מובנה וממוקד חשיבה תוצאתית, תוך איגום של ידע מקצועי ויישומי רלוונטי מתיאוריות שונות לצורך שינוי חברתי בר-קיימא.

על כן, גיליון זה מהווה הזדמנות להמשיך לקיים את השיח המקצועי בסוגיית הפיתוח של מענים ושירותים חדשניים ורלוונטיים בחברה בישראל. באותה נשימה, זו הזמנה לכל שותפינו במשרדי הממשלה, בעולם הפילנתרופיה והיזמות החברתית, במגזר העסקי ובמגזר השלישי, להצטרף אלינו לחשיבה המשותפת ולקידום שיח על יישומה של תפיסת הקולקטיב אימפקט בישראל על כל המשמעויות, הנכסים, ההזדמנויות והחסמים הכרוכים בכך.

ובנימה הארגונית, אנו מברכים על ההפקה המשותפת של הגיליון. זו אבן דרך משמעותית בשותפות הבין-אגפית ההולכת ומתהדקת סביב תהליכי הלמידה שהג'וינט מקיים על רקע התכנון האסטרטגי לשנים 2014-15. כמו כן, זהו ביטוי פורמלי נוסף לעבודה הרבה שעשו השותפים במהלך השנה האחרונה במסגרת מדיניות ה-One JDC.



# אתגרים במרחבי הפיתוח והעשייה בגישת הקולקטיב אימפקט

## ענת פסטה-שוברט, גיא אברוצקי, יהונתן אלמוג ודניאל קרני

גיליון 15 של "עט השדה" הוא ייחודי פעמיים. פעם אחת כיוון שכל המאמרים בגיליון עוסקים בנושא אחד - קולקטיב אימפקט (Collective Impact), ופעם שנייה לאור העובדה שהוא יושק ביום למידה בין-מגזרי המיוחד לחקר ולהעמקה בגישת עבודה זו.

קולקטיב אימפקט, כתפיסת עבודה המיועדת להתמודדות עם סוגיות חברתיות מורכבות, מתחילה לחלחל אל עולם העשייה החברתית בישראל. גופים שונים, בעיקר מהמגזר החברתי, מגלים עניין בתפיסה, שפותחה בארצות הברית ומיושמת שם במגוון אזורים ותחומי עשייה. גיליון זה, תוצר של שיתוף פעולה בין ג'וינט-אשלים, מכון אלכא למנהיגות וממשל בג'וינט ישראל ומכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל, נע בין תיאוריה לפרקטיקה ומזמין את הקוראים להתעמק בהיבטים העיוניים והמעשיים של גישת עבודה חדשנית זו.

"העולם אף פעם לא היה כה מפולג כמו עכשיו: מלחמות דת, רצח עם, התעלמות מאיכות הסביבה, משברים כלכליים, דיכאון, עוני. כולם דורשים פתרונות מיידים לבעיות העולם, לפחות לחלקן, או לבעיותיהם האישיות. ככל שאנו מתקדמים, הדברים נראים קודרים יותר" (קואלו, 2010: 9).

"שני אירועים שתזמו להבנה כי שיח בונה ושיתוף פעולה יתרמו לשיפור האפקטיביות של כל אחד מהמגזרים בנפרד ולקידום אפקטיבי יותר של מטרות ציבוריות היו מלחמת לבנון השנייה (2006) והמשבר הכלכלי העולמי (2008). במקרה הראשון, פעולת הממשלה והחברה האזרחית במהלך המלחמה הבהירה את הצורך בתיאום רב יותר בין המגזרים. במקרה השני, המשבר הכלכלי העולמי והירידה בהיקף התרומות שבאה בעקבותיו חידדו את פגיעותו של המגזר השלישי ואת תפקידה של הממשלה כגורם מייצב ומחזק" (ריאיון עם תמר פלד-אמיר, המובא בגיליון זה).

"יש רגע נדיר ומיוחד, שבו אתה מסתכל בראי ומודה: 'אני לא יכול לעשות את זה לבד', וכאן מתחיל הסיפור. הרי לכולנו יש תכניות נהדרות וכולן נפלאות, באמת כל הכבוד. אפילו שילמנו על דוחות הערכה שמסבירים באריכות שזו הנוסחה המנצחת. אבל אם כל התכניות מצליחות כל כך, איך זה שהגרף הלאומי שרוי בירידה תלולה כל כך?" (ריאיון עם אלי הורביץ, המובא בגיליון זה).

דבריו של הסופר פאולו קאולו והדברים שאמרו תמר פלד-אמיר ואלי הורביץ המובאים לעיל, מצביעים על הנחיצות לחקור את הקולקטיב אימפקט ולהעמיק בלימוד הגישה. מדבריהם עולים תחושת דחיפות, צורך בעבודה בין-מגזרית מובנית והבנה כי הבעיות

החברתיות הן מורכבות ולכן אנו נדרשים ל"משהו אחר" כדי להתמודד עמן בהצלחה. מהו "המשהו האחר"? לכך מוקדש הגיליון כולו.

התייחסויות אלו קוראות לנו לנוע. לנוע ברמת התודעה - להבין את המורכבות, ולנוע ברמת הפעולה - לפעול אחרת. המציאות המורכבת מחייבת אותנו לשאול שוב כיצד אפשר לקדם איכות חיים ושוויון הזדמנויות ולצמצם פערים בעולם בכלל ובחברה הישראלית בפרט.

גישת הקולקטיב אימפקט בישראל נמצאת בתחילת הדרך, ורבה השונות במידת ההיכרות, ההבנה וההטמעה של הנושא בין הגופים השונים המתעניינים בתפיסת עבודה זו. בעוד חלק מהארגונים כבר מנסים להטמיע וליישם יוזמות של קולקטיב אימפקט, אחרים מצויים רק בשלבי הבחינה של הנושא או בשלבי היכרות ראשוניים עמו. המאמרים המובאים בגיליון זה מנסים לתת מענה לפער בהיכרות של הקוראים עם גישת הקולקטיב אימפקט, ולכן עונים יחד ובנפרד על ארבע שאלות מרכזיות:

1. מה - מהו קולקטיב אימפקט, מה מאפיין אותו ומה בינו ובין שותפות בין-מגזרית אחרת?
2. למה - מהם יתרונותיה של גישת עבודה זו, מהם מפתחות ההצלחה שלה ומדוע כדאי לאמצה?
3. איך - כיצד מיישמים את התפיסה בשטח, מי השותפים ומה תפקידיהם ביוזמה, אילו כלים נדרשים וכיצד מיישמים אותה במציאות הישראלית?
4. מתי - באילו מקרים מתאים קולקטיב אימפקט כתשתית עבודה לפתרון בעיות מורכבות?

ועתה למאמרים שבגיליון. החלק הראשון של הגיליון, "שיח עמיתים", ובו ארבעה מאמרים, עונה על השאלות "מה" ו"למה" - מהו קולקטיב אימפקט, במה הוא שונה משותפויות בין-מגזריות אחרות ומהם יתרונותיו. עיקר הדיון כאן הוא בהבנת הקולקטיב אימפקט כתפיסת עבודה - תשתית עבודה ייחודית ומוקפדת, המבוססת על שלושה תנאים מוקדמים - צורך במנהיגות מסתגלת ומשפיעה, תחושת דחיפות להתמודדות עם בעיה מורכבת ומשאבים כספיים משמעותיים, ועל חמישה עקרונות הכרחיים - בנייה של סדר יום משותף, מדידה משותפת, תקשורת פתוחה ורציפה, פעולות עצמאיות של ארגונים המחזקות זו את זו ויישום יעיל של תפקודי שידרה. רק שילובם של כלל חמשת התנאים להשפעה קולקטיבית מאפשר בניית תשתית עבודה רחבת היקף ועמוקה הנדרשת לקידום תוצאות ויצירת שינוי משמעותי.

הנה כי כן, בשנים האחרונות מתפתחת בארץ ובעולם ההבנה כי המודלים המסורתיים של שיתופי פעולה, אלו המבוססים לדוגמה על שיתוף במידע, רישות ואיגום משאבים, אינם מקדמים מספיק השפעה חברתית רחבה. גישת הקולקטיב אימפקט, המוגדרת כמחויבות של קבוצת שחקנים מרכזיים ממגזרים שונים לסדר יום משותף לצורך התמודדות עם בעיה מורכבת, היא גישה המבטאת נרטיב של עבודה מערכתית מסוג אחר. כאן מתחיל סיפור חדש!

"שיח עמיתים" נפתח במאמרה של ליו וויבר (Weaver), סגנית נשיא מכון Tamarack (קנדה), והוא מניח את הבסיס לדיון בקולקטיב אימפקט. במאמר מוצגים ההזדמנויות והאתגרים בעבודה על פי גישה זו, ומונחת התשתית הרעיונית לגישה המערכתית להתמודדות עם מצבים חברתיים מורכבים. הכותבת, המביאה מניסיונה הרב בעבודה עם קהילות החיות בעוני, משקפת נאמנה את ההתלבטות - האם יש בקולקטיב אימפקט מן הבשורה.

במאמר השני מוזמנים הקוראים להטיל ספק בכל מה שהם יודעים על קידום שינוי חברתי בהתמודדות עם מצבים חברתיים מורכבים. הכותבת, ד"ר ענת פסטה-שוברט, מנהלת מרכז ידע ולמידה אשלים, מאמצת פריזמה ביקורתית ולפיה הדרך לאימוץ וליישום של קולקטיב אימפקט מתחילה בשינוי תודעתי בארבעה היבטים: הראשון - מי רואה את הבעיה; השני - מהי הצלחה ואיך עובדים באפקטיביות להשגתה; השלישי - תהליכי עבודה ובניית שותפויות מערכתיות, והיבט הרביעי, מנהיגות מערכתית - מנהיגים הרואים את תמונת העתיד, בעלי ראייה מערכתית רחבה ולא חלקים ממנה ובעלי יכולת רפלקטיבית גבוהה.

המאמר השלישי נכתב בידי גרג לנדסמן וחבריו. לנדסמן, מנכ"ל שותפות סטרייב בסינסנטי, אוהיו שבארצות הברית, משקף את הגישה החדשנית ביותר בקידום הצלחה ומצוינות בקרב קהילות במצבי סיכון ברחבי העולם. לדבריו, יש רמות שונות של הצלחה מקצועית בלתי רגילה, כיסים של בינוניות וכמובן הדים לכישלונות. במאמר זה עומדת תפיסת הקולקטיב אימפקט למבחן בהקשר של יישום עבודה מערכתית על פי גישה הקולקטיב אימפקט בתחום החינוך.

המאמר הרביעי, של יהונתן אלמוג, שהקים ועומד בראש תחום המדידה וההשפעה המערכתית במכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל, מתמקד באתגר של יישום מדידה משותפת, שהיא אחד התנאים ההכרחיים ליישום קולקטיב אימפקט, ובתועלות הייחודיות הנובעות ממנה. לטענתו, יוזמות של קולקטיב אימפקט מבקשות לפרוץ את פרדיגמת ההשפעה המבודדת שבה כל ארגון מתמקד בעשייה שלו, ולעודד חשיבה משותפת ומערכתית שתאפשר התמודדות טובה יותר עם בעיות חברתיות מורכבות. אלמוג מוסיף וטוען במאמרו החשוב, כי על ארגונים להגדיר מטרות משותפות, מתוך ראייה מערכתית ורחבה של הסוגיה, ולפעול באופן מתואם לקידום התמודדות יעילה עמם. זאת ועוד, נדרשת בחינה של המידה שבה השותפות הבין-ארגונית משיגה את מטרותיה המשותפות באמצעות פיתוח ויישום של מדידה משותפת.

"שיח העמיתים" זוכה לשני מאמרים נוספים המציגים זוויות מרתקות על קידום יוזמות של קולקטיב אימפקט. הראשון - מנקודת מבט של משרד ראש הממשלה, והשני - מנקודת מבט של הפילנתרופיה הישראלית. המאמר הראשון משתף את הקוראים בריאיון אישי שערכו יהונתן אלמוג ממכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל וגיא אברוצקי ממכון אלכא למנהיגות וממשל, עם תמר פלד-אמיר, מנהלת בכירה בתחום חברה ושיתופי פעולה בין-מגזריים, האגף לממשל וחברה במשרד ראש הממשלה. בשיחה המעניינת על תפקידה של הממשלה ושל משרד ראש הממשלה כגוף מכנס ומוביל, המתאם בין

השותפים ומוודא כי כולם מתכנסים לסדר יום משותף, עולה ומתחזקת ההבנה בדבר חשיבותם של תפקודי שידרה בקידום יוזמות של קולקטיב אימפקט. המאמר השני אישי יותר - הזמנה מרתקת להקשיב לקולה האותנטי של הפילנתרופיה. אלי הורביץ, מנכ"ל קרן טראמפ, נע בין רגע של צניעות, רגע של צביעות ורגע של ציונות. הנימה האינטימית-משהו מאפשרת לקוראים לחוות את תהליך ההפנמה האישי שחוה הורביץ במעבר משותפות לקולקטיב אימפקט.

בחלקו השני של הגיליון, "יומן שדה", מובאים רשמים של אנשי מקצוע מהמגזר החברתי. בחלק זה שישה מאמרים המתמודדים עם השאלות "איך" ו"מתי". שלושת המאמרים הראשונים מתמקדים בשלוש יוזמות רחבות ומערכתיות - יוזמת 5פי2 לקידום החינוך המדעי-טכנולוגי, מיזם התנדבות והתכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון - בהקשר של חמשת התנאים הבסיסיים לקיומה של יוזמת קולקטיב אימפקט: בנייה של סדר יום משותף, מדידה משותפת, תקשורת פתוחה ורציפה, פעולות ארגונים עצמאיות המחזקות זו את זו, היצע של תפקודי שידרה.

במאמר הראשון בוחרות ענבר הורביץ ועו"ד שירי אלון מ"שיתופים", לבחון את יישום מרכיבי הקולקטיב אימפקט בתהליך העבודה של יוזמת 5פי2, תוך הצגת תובנות מרכזיות מנקודת המבט של מגוון ארגונים השותפים ביוזמה בתום השנה הראשונה. מאמרן המעניין והחשוב מאתגר במידת-מה את תהליכי היציאה לדרך בבניית יוזמות של קולקטיב אימפקט. במאמר השני בוחנת רונית בר, ראשת תחום התנדבות בג'וינט-אשלים וממקימות מיזם ההתנדבות בישראל, את המיזם בראי הקולקטיב אימפקט. במאמרה נעה הכותבת בין תיאוריה לפרקטיקה תוך דיון בחמשת התנאים לקידום התנדבות בישראל. לצד התשוקה האדירה של הכותבת לנושא ההתנדבות היא מציגה את האופן שבו מתקיימת עבודה סדורה ומובנית המחזקת את חדשנותו וייחודיותו של המיזם כארגון שדרה ה"מחזיק" את כלל שיתוף הפעולה הבין-המגזרי ומתווה את דרכיה.

מאמרן של שלומית פסח-גלבוץ, מנהלת ההדרכה של ג'וינט - אשלים, וד"ר ענת פסטה-שוברט, מנהלת מרכז ידע ולמידה אשלים, חותם חלק זה הבוחן יוזמות בישראל דרך הפריזמה של חמשת התנאים הבסיסיים. הכותבות מציגות סיכום מלמד על ההישגים והאתגרים לשאלת עבודתה של "360° התכנית הלאומית לילדים ובני נוער בסיכון" כארגון שידרה ברוח היוזמה של קולקטיב אימפקט.

חלקו השני של יומן השדה מתמקד ברכיב מרכזי של קולקטיב אימפקט - מדידה משותפת. בחלק זה שלושה מאמרים. במאמר הראשון, של רות ירון-אמבייה, מנהלת תכנון, פיתוח והערכה בתבת - ג'וינט ישראל, נידון הצורך להגדרה של מדדים משותפים שיאפשרו ראייה כוללת כלל-ארגונית ובין-ארגונית של ההתקדמות לעבר השגת התוצאות, לצד מדידת ההצלחה בכל תכנית בנפרד. צורך זה מודגם באמצעות תהליך ייחודי שנערך בתבת - ג'וינט ישראל בתחום התעסוקה. מדידה משותפת היא צעד חשוב ומרכזי בפריצת פרדיגמת ההשפעה המבודדת שבה כל ארגון מתמקד בעשייה שלו, ומעודד חשיבה משותפת ומערכתית.

במאמר השני בחלק זה מציג גיא אברוצקי, מנהל הפיתוח האסטרטגי במכון אלכא למנהיגות וממשל, את הקמת חמשת האשכולות האזוריים דרך הפרוימה של שימוש במדדים משותפים ובמדידה משותפת. במאמר חשוב זה מוצגת בניית האשכולות האזוריים כפלטפורמה לחיבור בין-מגזרי כדי לקדם תוצאות משמעותיות והצלחה מרבית בקידום איכות חייהם של התושבים.

מאמרה של טלל, מנהלת התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון, סוגר את הטריז העוסק בסוגיות של מדידה, ומתמקד בשימוש ובתרומה של מדידה משותפת לקידום עבודה מוכוונת תוצאות בתכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון. לטענתה, העבודה המשותפת של חמישה משרדי ממשלה, ההתחלקות בתקציב אחד והאצלת סמכות ההחלטה על אופי המענים שיישמו לרשויות המקומיות מחייבות הקפדה על קיומו של בסיס אחיד לקבלת החלטות ולבחינת התוצאות. המידע, המבוסס על ההגדרות המשותפות, מאפשר את השקיפות הנחוצה לעבודה המשותפת.

החלק הסוגר את הגיליון ניהול, פיתוח של ידע, מעלה בפני הקוראים את האתגר של ניהול ידע ופיתוחו באינטראקציה מתמדת עם הסביבה. במובן זה הוא ייחודי בכך שהוא מציג את נקודת המפגש המרתקת בין תרבות הלמידה לתהליכי פיתוח ידע בקולקטיב אימפקט וכן את משמעות בניית תקשורת בתהליכי העבודה. במאמר הראשון בחלק זה מסביר בקצרה דניאל קרני, מנהל פיתוח ידע במרכז הידע והלמידה של אשלים, את האופן שבו הלמידה בקולקטיב אימפקט מתרחשת בתווך השיתופי של כלל המגזרים. לטענתו, בבניית יוזמות בגישת הקולקטיב אימפקט מתפתחת תרבות למידה המושתתת על שקיפות, רפלקציה, שיח עמיתים ושיתוף בידע. לצד כל אלה רואה קרני את הקולקטיב אימפקט כפלטפורמה והזדמנות לפיתוח ידע חדש, או מסגרת תפיסתית חדשה.

המאמר השני בחלק זה הוא ייחודי. עו"ד יואב הולן, מקבוצת "גבים", עושה מתיחה נוספת לשרירי השינוי ומאיר היבט משלים להשגת השינוי הנדרש במבנה ובאופי של התקשורת המאפיינת תהליכי קבלת החלטות ובניית הסכמות, כגון אלה הנדרשים ביוזמות קולקטיב אימפקט. הולן מתמקד ביצירת תקשורת יעילה הנחוצה גם כממד ארגון היוזמה, ובמיוחד בין מפגשים; העברת מידע, חומרים רלוונטיים, הודעות, עדכונים וסיכומים. לטענתו, תקשורת אפקטיבית, הן מבחינת מבנה השיח והן מבחינת איכותו, הכרחית במיוחד בשלב התנעת היוזמה וגיבוש ההסכמות היסודיות שסביבן ומכוחן היא פועלת.

## נימה אישית

### ד"ר ענת פסטה-שוברט

אחרי כארבע שנים שבהן ערכתי שמונה גיליונות של "עט השדה", אני מסיימת את תפקידי כעורכת המקצועית של כתב העת. אלו היו ארבע שנים של עשייה מרתקת ומיתוג כתב העת כבמה לשיח מקצועי אותנטי, רלוונטי וחדשני. אהבתי כל רגע.

רפרוף מהיר בשמונת הגיליונות האחרונים מציג עושר של מאמרים מקצועיים המציפים מגוון נושאים מתחומי העשייה השונים בעבודה עם אוכלוסיות במצבי סיכון: פיתוח תפיסות מקצועיות, אתגרים בפיתוח מענים, קידום התנדבות, שיתופי פעולה, מסע לאתיופיה ועוד. מגוון הכותבים והכותבות לכתב העת הולך ומתרחב, ואני רואה בכך עדות למקום המכובד שכתב העת תופס בקהילה של אנשי המקצוע.

מבחינתי, סיום תפקידי כעורכת מקצועית של גיליון העוסק כולו בקולקטיב אימפקט - נושא הקרוב ללבי ותחום שבו אני עוסקת בשנים האחרונות בהקשר של שינוי תפיסתי בקרב אנשי מקצוע, מקבלי החלטות ועמיתים, באמצעות פיתוח והנגשה של ידע רלוונטי, כתיבה, בניית הכשרות, פיתוח כלים וליווי בפיתוח מענים - הוא הזדמנות נהדרת להיפרד ולומר תודה.

תודה לכל האנשים שאיתם עבדתי על הפקת הגיליון במהלך שנים אלו. והם רבים. תודה מיוחדת לשני אנשים שליוו אותי לאורך שנים אלו: בראש ובראשונה למנכ"ל אשלים, ד"ר רמי סולימני, על האמון שנתן בי ובדרך שבה הובלתי את הפקת כתב העת כל פעם מחדש, ושנית, לקולגה ואיש יקר, טוביה מנדלסון, מנהל ההוצאה לאור של ג'וינט ישראל. עצותי ומילותיו לאורך הדרך השביחו את עבודתי ולימדו אותי כל פעם מחדש כמה אני עדיין צריכה ללמוד...

מי שמחזיק בידו גיליון של כתב העת ומעלעל בו, מתקשה בוודאי לאמוד את העבודה הרבה הנדרשת לשם הפקתה: הקשר האישי עם הכותבים, עם חברי המערכת, עם עורכת הלשון, עם בית הדפוס, הקריאה החוזרת ונשנית של המאמרים, ההיוועצות וההחלטה אם לקבל מאמרים או לדחותם, קביעת סדר המאמרים ועוד. אני מודה לכל מי שהיה שותף בדרך.

זוהי גם הזדמנות לברך את דניאל קרני, מנהל פיתוח ידע וכתובה באשלים - העורך המקצועי החדש של "עט השדה".



# שיח עמיתים

---

# ההבטחה והסכנה הטמונות בקולקטיב אימפקט\*

## ליז וויבר

יותר משנתיים חלפו מאז פורסם בכתב העת *Stanford Social Innovation Review* המאמר הראשון על קולקטיב אימפקט. מחברי המאמר, ג'ון קניה ומרק קרמר מ-FSG (Kania & Kramer, 2011), לא תיארו לעצמם שגישת הקולקטיב אימפקט תיקלט מהר כל כך ותתפשט באופן ויראלי לשולחנות עגולים המנסים לפתור בעיות מורכבות המעסיקות קהילות ברחבי העולם.

רבים אומרים כי גישת הקולקטיב אימפקט, הכוללת שלושה תנאים מוקדמים וחמישה תנאים, היא בדיוק כמו שולחנות עגולים שכבר פועלים, וכי למעשה, אין בה חידוש ניכר. ואכן, אנשי הצוות במכון Tamarack - מוסד למעורבות קהילתית (Tamarack - an Institute for Community Engagement) ראו בגישת הקולקטיב אימפקט דרך ברורה ותמציתית לתאר את הניסיון לצמצום העוני שאנו מקדמים בקנדה ב-12 השנים האחרונות, הנקרא *Vibrant Communities*.

אך יש משהו שונה, ייחודי ומאתגר, בגישת הקולקטיב אימפקט. יישומה, תוך שימוש בחמשת התנאים ביעילות ובו-זמנית כדי לקדם את השינוי, מצריך משולחנות עגולים עבודה בשתי רמות במקביל - ברמה הארגונית וברמה המערכתית. במאמר זה מוצגת תפיסה להבנת הקולקטיב אימפקט ולשימוש בה כגישה לשיתוף פעולה ולשינוי קהילתי מנקודת מבט יישומית. ייבחנו כאן ההבטחה הטמונה ביישום יעיל של הגישה והסכנה הטמונה ביישום שגוי שלה.

## קהילות הן מורכבות

יש לציין כי קולקטיב אימפקט מיטיבה לפעול כשהבעיה שעמה מתמודדים מורכבת ודינמית. בעיות מורכבות הן בעיות ששורשיהן רבים, סביב השולחן ישובים כבר שחקנים רבים, ואפשר שהתערבות לא תשיע על התוצאה באופן ישיר. קהילות הן מורכבות וגם דינמיות. מנהיגות הקהילה משתנה ללא הרף, קשרים בין שחקנים שונים יכולים להשתנות במהלך הזמן, ולא פעם, מאתגר לקיים ולבנות קשרי אמון שיאפשרו למגזרים שונים להיטיב לעבוד יחד. נדמה כי קולקטיב אימפקט, כגישה, מיטיבה לפעול במצבים המורכבים והדינמיים האלה. במאמרם "Embracing Emergence: How Collective Impact Addresses Complexity" מזהים קניה וקרמר (Kania & Kramer, 2013) שלוש אסטרטגיות ספציפיות שבהן אפשר להשתמש בהקשרים דינמיים: ערנות קולקטיבית, למידה קולקטיבית ופעולה קולקטיבית. הם מכירים בקיומו של מתח בין להיות גמישים ולהגיב תוך שנשארים ממוקדים ביעד הסופי המוסכם של הפעולה הקולקטיבית. ערנות קולקטיבית, למידה קולקטיבית ופעולה

\* המאמר פורסם במקור בכתב העת *the Philanthropist* (<http://thephilanthropist.ca/>)

קולקטיבית עוזרות לדחוף שולחנות עגולים מדיבורים לפעולה. לפיכך, לשם יישום אפקטיבי של גישת הקולקטיב אימפקט אנשים צריכים להיות מוכנים לעבוד ולעשות דברים באופן שונה בעודם נעים במודעות רבה לעבר קולקטיב אימפקט.

## התנאים המוקדמים לקולקטיב אימפקט

קולקטיב אימפקט, כגישה לשינוי קהילתי ולהשפעה רחבה, כוללת שלושה תנאים מוקדמים וחמישה תנאים. שלושת התנאים המוקדמים הם מנהיגים בעלי השפעה, תחושת דחיפות לבעיה ומשאבים הולמים. אף שהנטייה היא להתעלם מתנאים מוקדמים אלה, הם התבררו כמהותיים ברבות מיוזמות Vibrant Communities ברחבי קנדה. מציאת מנהיגים בעלי השפעה וההצלחה לערבם, יכולות להיות קריטיות לגישות של קולקטיב אימפקט. מנהיגים אלה מביאים אתם נכסים אסטרטגיים ובכללם כוח השפעה, ואפשר לפנות אליהם עם בקשות למשאבים, למימון ולקשרים כדי להרחיב את הרשת ולהעניק אמינות למאמץ שיתוף הפעולה. מאמץ שיתוף פעולה שבו מעורבים בפועל מנהיגים בעלי השפעה, יכול לצבור תאוצה מהר יותר.

התנאי המוקדם השני הוא דחיפות הבעיה. כדי שמאמץ משותף לשינוי יצבור תאוצה, הבעיה שבה מטפלים צריכה להיתפס כדחופה או כחשובה לקהילה. תנאי זה יכול להיות מאתגר, שכן בקהילות יש המון "רעשים" ובעיות חשובות. דחיפות מזהה את הצורך בנתונים לעדכון הבעיה וככלי אסטרטגי חשוב. קחו לדוגמה את משקלי הלידה הנמוכים של יילודים. יש ראיות משמעותיות הקושרות בין משקלי לידה נמוכים לבין הישגים בלימודים. אם ילדים שנולדו במשקל נמוך אינם מצליחים בלימודיהם, סיכוייהם לסיים את לימודי התיכון, להמשיך ללימודים גבוהים ו/או להצליח בעבודה יהיו נמוכים יותר. תינוקות רבים שנולדו במשקל נמוך נולדים למשפחות שסובלות מקשיים כלכליים וחברתיים, ומתמודדים עם אתגרים כל ימי חייהם. אך באיזו תדירות בעיית משקל הלידה הנמוך נחשבת לאתגר כלכלי עיקרי מבחינתה של עיר כולה, ולא רק בין העובדים ישירות בתחום בריאות הציבור או בשירותי הרווחה? דחיפות הבעיה מדגישה את העבודה החשובה של שימוש בנתונים ובראיות מחקר כדי "לחבר בין הנקודות" ולטעון כי התערבויות במעלה הזרם יניבו תוצאות חיוביות במורד הזרם.

התנאי המוקדם השלישי של קולקטיב אימפקט הוא משאבים נאותים. שולחן שיתוף הפעולה צריך לקבוע את רמת המשאבים הנאותה הנדרשת לביצוע יעיל של העבודה. מאמצי קולקטיב אימפקט פועלים ברמת שינויים במערכת ומצריכים מחויבות של שותפים מרובים ואסטרטגיות מרובות. שולחנות עגולים רבים אינם מעריכים כראוי את הנדרש כדי לרשום התקדמות יעילה. אסטרטגיה שבה נוהגים להשתמש ארגונים רבים היא לנסות להוציא לפועל שיתופי פעולה כתוספת או כפעילות "צדדית". יתרה מכך, בקנדה יש מימון מועט בלבד למשאבים עבור התפקודים המנהליים או אלה המשמשים עמוד התווך, התומכים בשיתוף הפעולה האפקטיבי הרב-מגזרי הדרוש לקולקטיב אימפקט, שכן נוהג לחשוב כי אין להן השפעה ישירה על בעיות. אם חפצים בהצלחתן של יוזמות קולקטיב אימפקט, יש לדאוג מראש למשאבים נאותים..

## חמשת התנאים של קולקטיב אימפקט

רבות נכתב על חמשת התנאים של קולקטיב אימפקט: סדר יום משותף; מדידה משותפת; פעילויות המחזקות זו את זו; תקשורת רצופה ותפקודי שידרה. סקירה שימושית של חמשת התנאים האלה ודוגמאות של מאמצי שיתוף פעולה שנוקטים את הגישה בפועל מוצגים במאמר *Collective Impact Channeling Change: Making Collective Impact Work* (Kania & Kramer, 2011) וכן במאמר *Channeling Change: Making Collective Impact Work* (Hanleybrown, Kania & Kramer, 2012).

## חמשת התנאים של קולקטיב אימפקט

לכל המשתתפים חזון משותף לשינוי הכולל הבנה משותפת של הבעיה וגישה משותפת לפתרונה באמצעות פעולות מוסמכות.	סדר יום משותף
איסוף נתונים ומדידת תוצאות בעקביות על ידי כל המשתתפים מבטיחים כי המאמצים ימשיכו להיות מתואמים וכי המשתתפים יהיו אחראים זה כלפי זה.	מדידה משותפת
פעילויות המשתתפים צריכות להיות נבדלות אך, עדיין מתואמות באמצעות תכנית פעולה המחזקת את כל הצדדים.	פעולות המחזקות זו את זו
תקשורת רציפה ופתוחה נחוצה בין השחקנים הרבים כדי לבנות אמון, לוודא כי היעדים הדדיים ולהבין את המוטיבציה המשותפת.	תקשורת רציפה
יצירת קולקטיב אימפקט וניהולה מצריכות צוות ייעודי ומערכת כישורים ספציפית כדי לשמש עמוד התווך של כל היוזמה ולתאם בין הארגונים והסוכנויות המשתתפים.	תפקודי שידרה

(מתוך: FSG)

שלושת התנאים הראשונים - ניסוח סדר יום משותף, מדידה משותפת ופעילויות המחזקות את כל הצדדים - אחוזים ושלושים זה בזה. סדר היום המשותף מגדיר את המסגרת הרחבה שבה כל השותפים מסכימים לפעול. עליו לכלול הצהרה המעידה על השאיפות ומתארת תוצאה ששותף יחיד כלשהו לא היה יכול להשיג לבדו. למשל, המטרה "להפוך את המילטון למקום הטוב ביותר לגידול ילד" מניעה את עבודתו של השולחן העגול של המילטון לצמצום העוני, אך היא גם קריאה לפעולה שבה משתמשים השולחן העגול והשותפים בקהילה כדי לבדוק אם מאמציהם אכן משפרים את חייהם של ילדים ונוער בעיר. עוד נדרשת לסדר היום המשותף הצהרה ברורה לגבי השינוי שהשולחן צופה וכן לתחומי העדיפות של עבודתו. לבסוף, סדר יום משותף צריך לכלול את העקרונות המנהלים את הסכמת השותפים לעבוד יחד כדי לחולל את השינוי המיוחל.

הגדרת השינוי קשורה במישרין לתנאי השני של מדידה משותפת. במדידה המשותפת כל השותפים מעורבים בהגעה להסכמות על מערך המדדים שכולם יתרמו להשגתם ואשר ישמשו כדי לבחון את מידת התקדמותם לשינוי הרצוי. התכנית של קרן לנגרי (10 Year Plan to End Homelessness) (Calgary Homeless Foundation) בין השנים 2008-2018 פועלת להבטיח כי "לכל המאוחר עד 29 בינואר 2018, יחיד או משפחה ישהו במקלט חירום או יישנו בחוץ לא יותר משבוע אחד לפני שיעברו לבית בטוח, מכובד, שתואם את אפשרויותיהם הכספיות עם התמיכה הנחוצה כדי לתמוך בו" (Calgary Homeless Foundation, January 2011 Update). הקרן פיתחה אסטרטגיית מדידה משותפת המבטיחה שכל השותפים מסביב לשולחן יידעו איזו התקדמות נעשית ומהן תרומותיהם לשינוי הזה. באופן דומה, רשת Our Kids Network, הפועלת באזור הלטון שבאונטריו, פיתחה פורטל נתונים המאפשר לשותפיה בקהילה, להורים, למורים ולכל מי שמתעניין בהצלחתם של ילדי האזור, גישה לנתוני קוד פתוח המתארים את מצבם של ילדים ומשפחותיהם ב-21 שכונות. שתי הדוגמאות האלה שופכות אור על הפוטנציאל העצום הטמון במדידה משותפת להנעת שינוי בקהילה.

גישת שיתוף פעולה מובילה באופן טבעי לפעילויות המחזקות את כל הצדדים. כדי להשיג התקדמות בסדר יום משותף ובמדידות משותפות, נדרש מערך פעולות מתואם שבו מעורבים בעלי עניין מרובים בכל הקהילה. לדוגמה, אם קהילה מנסה להעלות את שיעור הזכאים לתעודת בגרות, עליה לערב בכך שותפים אסטרטגיים ובכללם מועצת בית הספר, הורים, תלמידים, ארגונים לתמיכה בקהילה ומעסיקים. לאסטרטגיות מבודדות יש השפעה מוגבלת, אולם כשמשלבים את האסטרטגיות האלה ומתאמים ביניהן, אפשר לנצל את הכישורים ואת המשאבים של שחקנים רבים כדי להצליח להשיג השפעה.

שני התנאים האחרונים הנדרשים להשגת קולקטיב אימפקט הם תקשורת רציפה ותשתית לתפקודי שידרה. גם במקרה זה, יסודות אלה קשורים לקולקטיב אימפקט ומהווים חלק אינטגרלי ממנה. כדי לוודא ששותפים רבים מעורבים אסטרטגית נדרשת התמקדות חזקה בתקשורת. על השותפים לדעת מהי השפעת התרומות שלהם ושל אחרים בקבוצה, ועליהם להיות מסוגלים לזהות, בזמן המתאים, את האסטרטגיות שיש להן ההשפעה הרבה ביותר. תקשורת רצופה נחוצה גם כדי ליצור מעורבות קהילתית ולהצליח לשכנע. אסטרטגיות יעילות יצוצו לפעמים במקומות הבלתי-צפויים ביותר. כשהקהילה הרחבה יותר מעורבת בהצלחת הפרויקט ובביצועו, הם מתחילים לעבוד באופן מתואם. זה המקום שבו עמוד התווך יכול להיות חזק ביותר. תשתית שהיא עמוד תווך יכולה לעזור למקד את מאמץ הקולקטיב אימפקט בהתקדמות אם תפקח על החזון הכולל ותבין את האסטרטגיות שבהן משתמשים ותעקוב אחריהן. היא יכולה להביא לשולחן שותפים בזכות אסטרטגיות מדידה משותפות ופעילויות המחזקות את כל הצדדים. תשתית המהווה עמוד תווך, הפועלת להשיג שינוי ברמה המערכתית, יכולה גם לסייע בפיתוח הקול הקולקטיבי הנחוץ כדי לזהות שינויי מדיניות אפשריים ולתמוך בהם.

## ההבטחה של קולקטיב אימפקט

מאמצי הקולקטיב אימפקט עדיין בתחילת דרכם, אך הולכת וגוברת ההבנה לגבי הערך הטמון ביישומה כגישה למאמצי שינוי בקהילה, ומתחילות להצטבר ראיות להשפעתן של יוזמות אלה בקנדה ובארצות הברית. Vibrant Communities Canada, הממומנות על ידי קרן W. McConnell Family Foundation, יחד עם טמרק ועם Caledon Institute of Social Policy כשותפים אסטרטגיים עיקריים, הצליחו להשפיע לטובה על חייהם של 202,931 בתי אב החיים בעוני בשלוש ערים בעשר השנים הראשונות לפעולתם באמצעות מגוון רחב של נכסים, ביניהם מיומנויות ומשאבים חדשים, קשרים חברתיים משופרים ותועלות ישירות המשפרות את חייהם של מי שחיים בעוני. נוסף על היוזמות הישירות לצמצום העוני של עבודה זו, רבים מהשולחנות העגולים המקומיים המתעסקים בעוני השפיעו גם על תכנון האסטרטגיות המחוזיות של המאבק בעוני, דבר שהביא לשלושה שינויי מדיניות משמעותיים.

<b>מספרים עיקריים ב-Vibrant Communities</b>
439,435 הטבות לצמצום העוני ל-202,931 בתי אב בקנדה
256 יוזמות לצמצום העוני שהושלמו או שנמצאות בתהליך על ידי Trail Builders מקומיים
22.8 מיליון דולר הושקעו בפעילות מקומית של Trail Builders
2,278 ארגונים משתפים פעולה בקהילות Trail Builders
1,539 אנשים ממלאים תפקידים חשובים, כולל 840 אנשים שחיים בעוני
53 שינויים מהותיים במדיניות ממשלתית

(מתוך: Vibrant Communities Canada)

בארצות הברית, מאמצי שיתוף פעולה המתמקדים בהישגים לימודיים במהלך החיים, כגון שותפות Strive Partnership ופרויקט Seattle Roadmap Project, מראים התקדמות משמעותית במגוון רחב של מדדים המשפיעים על ילדים ומשפרים את שיעור ההצלחה בבית הספר. FSG וטמרק מתעדים יוזמות אלה ואחרות של קולקטיב אימפקט כחקרי מקרה, כדי להיטיב להבין את אופן פעולתה של גישה זו מנקודת מבט יישומית. חקרי המקרה זמינים בקלות באתרי האינטרנט המפורטים בסוף המאמר.

## הסכנה הטמונה בקולקטיב אימפקט

אף שגישות קולקטיב אימפקט מציגות הבטחה רבה, טמונים בהן גם סימני אזהרה. כמו בכל גישה, יש ספקנים הטוענים כי אין כל חדש בקולקטיב אימפקט, כי אין היא אלא

אריזה חדשה לרעיונות ישנים על שיתוף פעולה, וכי מאמצי שיתוף פעולה המשתמשים בקולקטיב אימפקט לא ישיגו את התוצאות המובטחות או הרצויות. אולם דבר אחד ברור: התכנית הנוכחית ואספקת השירותים באמצעות ארגונים יחידים אינם מביאות את השינוי המצופה ברבות מהבעיות המעיקות ביותר על הקהילות שלנו, כמו עוני ומצוקת דיור.

סימן אזהרה נוסף הוא הרעיון שלפיו כל מאמץ שיתוף פעולה צריך להשתמש בגישת קולקטיב אימפקט כדרך להתארגנות. גישה זו מתאימה ביותר לשיתופי פעולה המתמקדים בצורך קהילתי, כבעיה או בהזדמנות מורכבים. דרושים לה משאבים אנושיים ופיננסיים נאותים שיישמו ביעילות. היא גם מצריכה מחויבות של כל המשתתפים לכך שגישת קולקטיב אימפקט היא הגישה המתאימה ביותר. עובדה היא, שלא כל מאמץ שיתופי ניחן במשאבים נאותים או יכול לפעול באפקטיביות בתוך מערכת מורכבת הדורשת מידה גבוהה של מחויבות ותיאום. מאמצי שיתוף פעולה מסוימים ממוקדים יותר בהכרח ביעדים ובמחויבויות לטווח קצר יותר. אלה אינם זקוקים לגישת קולקטיב אימפקט.

לאור האמור לעיל, אפשר לשפר את סבירות ההצלחה של מרבית מאמצי שיתוף הפעולה אם משתמשים באחד או יותר מהתנאים המוגדרים על ידי קולקטיב אימפקט. אסטרטגיות פשוטות שבוודאי ישפרו את עבודת שיתוף פעולה הן הפניית השאלות "אילו מדידות יראו שאנחנו מתקדמים?" או "כיצד נוכל לשפר את התקשורת בין השותפים?". אף כי לא כל מי שמתעניין בקולקטיב אימפקט או משתתף בסדנה מאמץ את הגישה, אנו סבורים שרבים זוכים בהבנות וברעיונות חדשים לגבי עבודת שיתוף פעולה ומעורבות קהילתית.

מסוכן גם למממנים לבקש משולחנות עגולים לתמוך בקולקטיב אימפקט בלי להבין את תפקודי השידרה הנדרשים ולהשקיע בהם. תשתית המשמשת עמוד תווך חשובה מאוד כדי לתאם בין שותפים בקולקטיב אימפקט. בהיעדר צוות ותמיכה של המנהיגות, מאמצי הקולקטיב אימפקט עלולים להיכשל. בשלבים המוקדמים של קולקטיב אימפקט נדרשת מידה רבה של משא ומתן כדי להשיג את הסכמתם של שותפים לסדר יום משותף, למדידה המשותפת ולפעילויות המחזקות את כל הצדדים. זה ללא ספק לא עסקים כרגיל, אלא דרך חדשה של עבודה והוויה שמצריכה זמן ומאמץ. תפקודי שידרה חזקים הם חיוניים כדי להמשיך לקדם את התהליך, לדאוג שלא ייתקע, ולקיים את ההסכמים של השותפים המעורבים. זהו יסוד חיוני בתהליך.

במאמר "Understanding the Value of a Backbone Organization in Collective Impact" (Turner, Merchant, Kania, & Martin, 2012) נגעו המחברים ברבים מהרעיונות שגובשו מראש על תפקידים של ארגונים הפעילים בתפקודי שידרה. ארגונים אינם יכולים פשוט למנות את עצמם לתפקיד זה; הם עובדים בשירות השולחן השיתופי. אם קבוצה מכריזה על עצמה כעמוד תווך, ובעשותה כן מצפה לקדם את סדר היום שלה, אזי בדרך כלל נראה שותפים שקמים מהשולחן. קידום בפועל של יוזמת קולקטיב אימפקט דורש קשרי אמון בין השותפים. לפיכך, כשאררגונים המשתתפים במיזם קולקטיב אימפקט פועלים בדרכים שנועדו בראש ובראשונה לדאוג לאינטרסים שלהם,

לרוב הם לא יצליחו ליצור את קשרי האמון הנחוצים כדי להצליח בסופו של דבר. ואולי שאלת הגישה המתאימה ביותר להסדרת הממשליות בקולקטיב אימפקט היא השאלה שעליה אנו צריכים להוסיף לחשוב ולהרהר, ככל שארגונים ויחידים רבים יותר נהיים מעורבים בתהליכים אלה.

## מחשבות לסיום

קולקטיב אימפקט מציעה מערך תנאים שימושיים המספקים כללים פשוטים להתערבויות מורכבות. כאמור, הבעיה נעוצה בפרטים הקטנים. אופן יישומם של תנאים אלה ישפיע על הצלחתה של גישת הקולקטיב אימפקט לקדם פתרון של אתגר או צורך של הקהילה. ובעוד שיוזמות שיתוף פעולה ממשיכות לצוץ וליישם את גישת הקולקטיב אימפקט בעבודתן, אנו ממשיכים לחפש את הכלים והשיטות האפקטיביים ביותר שיגדילו את סיכויי ההצלחה. יש כמה תוצאות מבטיחות, אפילו ביישום המוקדם של קולקטיב אימפקט. אבל יהיו גם כמה כישלונות קולוסליים כשהתנאים החיוניים לקולקטיב אימפקט ייושמו בצורה לא שווה ולא מושלמת.

במהלך עשר השנים הראשונות לפעילות Vibrant Communities בקנדה, למדנו רבות על האופן שבו הקשר מקומי מסייע ליישום. חלקנו רבים מהלקחים האלה במהלך "Poverty Reduction Community of Practice". טמרק אירח ועזר לבנות את היכולת המשותפת של כל השותפים, אך זה לא היה במקרה ודרש מאמץ ניכר מצד צוותי התיאום והגורמים המעורבים בצורה הישירה ביותר. Aspen Institute-1 FSG Roundtable on Community Change הקימו כעת פורום קולקטיב אימפקט לשיתוף בנוגע לדרכיהן של קהילות ליישם את הגישה. טמרק הוא השותף הקנדי של מאמצים אלה, ואנחנו נמשיך להקשיב, להסתכל ולהיות מעורבים בקהילות בעודן לוקחות על עצמן את אתגרי השינוי המערכתי תוך שימוש בגישת הקולקטיב אימפקט.

אף שקולקטיב אימפקט מראה סימנים מבטיחים ומתחילה לספק תוצאות, גישה זו עודנה בחיתוליה, בעיקר מאחר שהבעיות שאיתן אנו מנסים להתמודד גדולות, מורכבות ומאתגרות. אף שנדמה כי לרוב החברה שלנו דורשת פעולה מהירה, פתרונות בזק וראיות מיידיות לתוצאות, להערכתי האישית, ליוזמות קולקטיב אימפקט נדרשים לכל היותר חמש שנים כדי להתפתח במלואן ולהתחיל להראות תוצאות קונקרטיות. קהילות, משתתפים ומממנים צריכים להבין את האופי היותר ארוך טווח של יוזמות אלה מאחר שהוא דורש מחויבות, השקעה ונחישות. אך גם התמורה תהיה ארוכת טווח, שורשי הבעיה יזכו להתייחסות, חיים ומערכות ישתנו וקהילות ישגשו.

## סיכום

ההבטחה של קולקטיב אימפקט טמונה בפשטות הגישה - שלושה תנאים מוקדמים וחמישה תנאים, שמילויים היעיל יאפשר השפעה קהילתית פרוגרסיבית ניכרת. נדמה כי התנאים ברורים מאליהם, ומבחינות רבות אינטואיטיביים: סדר יום משותף המניע

פעולה קולקטיבית, מדידה משותפת הבוחנת את השגת ההתקדמות, פעילויות המחזקות את כל הצדדים המבטיחות התאמה ותורמות ליעדים, תקשורת רצופה ותפקודי שידרה המתאמים את המאמצים הקולקטיביים ותומכים בהם.

הפשטות של גישת קולקטיב אימפקט אינה משקפת את האתגרים הטמונים בעבודה קולקטיבית על בעיה מורכבת של שינוי קהילתי. ארגונים ושולחנות תכנון משותף רבים סבורים כי הם מיישמים את גישת הקולקטיב אימפקט כשהם מתמקדים בתנאי אחד או שניים, או מחילים את מאמציהם על מגזר אחד או שניים.

זו איננה כוונתה של קולקטיב אימפקט. הכוונה והחדשנות של קולקטיב אימפקט טמונות ביישום של כל חמשת התנאים בדרך ממוקדמת ומדודה, מתוך כוונה להביא לשינוי ולהתמודד עם בעיה קהילתית מורכבת כמו עוני, חינוך, השמנה, או חידוש שכונות. השותפים המעורבים צריכים להאמין בכך שהמאמץ הקולקטיבי יוכל להניע את השינוי. קולקטיב אימפקט היא עבודה בצורה שונה. היא הבנת המורכבות והניואנסים של הבעיה ושימוש בנתונים בצורה מכוונת וכמניע להשגת חדשנות ותוצאות.

זה גם הסיכון הטמון בקולקטיב אימפקט. מערכות ומבנים קיימים יוצרים מחסומים בפני יישום אפקטיבי של חמשת התנאים של קולקטיב אימפקט. מחסומים אלה כוללים: מנגנוני מימון קצרי טווח שממוקדים בתוצאות של כל ארגון בפני עצמו; הצורך לזכות בקרדיט על העבודה השיתופית; ומבנים ארגוניים פנימיים בעלי סבילות נמוכה לסיכון. יישום קולקטיב אימפקט דורש גם מערך שונה של מיומנויות מנהיגות.

קולקטיב אימפקט זוכה לפופולריות רבה ברחבי העולם כגישה שיכולה להשפיע רבות על השגת שינוי בבעיות שנדמה היה כי לא ניתן לטפל בהן. אך קיימת גם ספקנות בריאה לגביה כגישה. בעוד שהיא צוברת תאוצה, חשוב יהיה להמשיך להבהיר מה יכולה קולקטיב אימפקט להשיג בפועל ומה נדרש כדי להצליח.

## אתרי אינטרנט רלוונטיים

פורום קולקטיב אימפקט: [www.collectiveimpactforum.org](http://www.collectiveimpactforum.org)

FSG: [www.fsg.org](http://www.fsg.org)

Hamilton Roundtable for Poverty Reduction: <http://hamiltonpoverty.ca>

Our Kids Network: [www.ourkidsnetwork.ca](http://www.ourkidsnetwork.ca) רשת

Strive Partnership: [www.strivepartnership.org](http://www.strivepartnership.org) שותפות

Seattle Roadmap Project: [www.roadmapproject.org](http://www.roadmapproject.org) פרויקט

Tamarack: An Institute for Community Engagement: [www.tamarackcommunity.ca](http://www.tamarackcommunity.ca)

Vibrant Communities Canada: [www.vibrantcommunities.ca](http://www.vibrantcommunities.ca)

## מקורות

Calgary Homeless Foundation (2011, January). *10 Year Plan to end Homelessness 2008–2018* (p. 3). Available at:

<http://calgaryhomeless.com/assets/10-Year-Plan/10-year-plan-FINALweb.pdf>.

Hanleybrown, F., Kania, J., & Kramer, M. (2012). Channeling change: Making Collective Impact work. Retrieved April, 2014 from:

[http://www.ssireview.org/blog/entry/channeling\\_change\\_making\\_collective\\_impact\\_work](http://www.ssireview.org/blog/entry/channeling_change_making_collective_impact_work).

Kania, J., & Kramer, M. (2011). Collective Impact. *Stanford Social Innovation Review*. Retrieved April, 2014 from:

[http://www.ssireview.org/articles/entry/collective\\_impact](http://www.ssireview.org/articles/entry/collective_impact).

Kania, J., & Kramer, M. (2013). Embracing emergence: How Collective Impact addresses complexity. Retrieved April, 2014 from:

[http://www.ssireview.org/blog/entry/embracing\\_emergence\\_how\\_collective\\_impact\\_addresses\\_complexity](http://www.ssireview.org/blog/entry/embracing_emergence_how_collective_impact_addresses_complexity).

Turner, S., Merchant, K., Kania, J., & Martin, E. (2012, July). Understanding the value of backbone organizations in Collective Impact. Retrieved April, 2014 from:

[http://www.ssireview.org/blog/entry/understanding\\_the\\_value\\_of\\_backbone\\_organizations\\_in\\_collective\\_impact\\_1](http://www.ssireview.org/blog/entry/understanding_the_value_of_backbone_organizations_in_collective_impact_1).

# ”מחשבים מסלול מחדש“: קולקטיב אימפקט כפלטפורמה לקידום שינוי חברתי משמעותי

## ענת פסטה-שוברט

”גדולתו של האדם מתגלה כאשר הוא מעז להעמיד הכל בספק [...] שלילת כל מה שהיה אינה לדידו אלא בגדר הליכה הלאה“ (מיכה יוסף ברדיצ'בסקי).

### רקע

עניינו של מאמר זה הוא הטלת ספק. זוהי הצעה להפעיל חשיבה ביקורתית ולהטיל ספק בתפיסות המוכרות לנו על תהליכי התמודדות עם מצבים חברתיים מורכבים ועם הניסיון לקדם שינוי חברתי משמעותי. זוהי הזמנה לראות מעבר למוכר ולידוע ולהטיל ספק במה שנדמה כמוכר וידוע. זוהי הזמנה ”לחשב מסלול מחדש“. הטלת ספק היא, אם כן, תנאי הכרחי להמשך קריאת מאמר זה.

תמונה ראשונה: לאלו מכם שהיו במזרח, בעיקר בווייטנאם ובקמבודיה, החוויה בוודאי מוכרת היטב. מגיעים לצומת ובו מאות ואולי אלפי נהגי קטנועים, ריקשות, אופניים, מכוניות ומשאיות המבקשים לחצות. לכל אלו מצטרפים הולכי רגל. מביטים ימינה, מביטים שמאלה ושוב ימינה, ולא מבינים איך כל מה שלמדנו על חציית כביש במהלך השנים האחרונות, אינו מקדם חציית כביש סואן בווייטנאם. מצאתי את עצמי עומדת משתאה נוכח הפיכתו של מצב מוכר למצב כל כך בלתי מוכר. פניתי לצ'ה, המדריך המקומי שליווה אותי, והוא חזר והזכיר לי שהכי חשוב זה להשתלב בזרימת התנועה ולחצות את הכביש לצד השני. אני עומדת נבוכה, ושואלת אותה באנגלית אם הוא מתכוון למה שהוא אומר. והוא בשלו: תשתלבי. אני לוקחת הרבה אוויר - זה קצת קשה באזור הסובל מזיהום אוויר גבוה, מה שאינו מקל על החששות שלי, משתלבת בתנועה (הפכתי לכלי רכב?) ומגיעה לצד השני של הכביש. פשוט אבל מורכב. מורכב אבל פשוט.

ההיסוס והמבוכה שלי נבעו מכך שנוכחתי לדעת שחציית כביש בווייטנאם היא מהלך מורכב הדורש ממני לסנכרן היטב את כל הפעולות שלי ולנהלן מתוך ראייה כוללת של המורכבות במעבר לצדו השני של הכביש. מתוך זה שסמכתי על המדריך, חציתי את הכביש. במהלך השבועות הבאים העסיקה אותי לא מעט השאלה כיצד מצליחים מאות כלי הרכב להשתלב בתנועה ולהתקדם במה שנראה לי כבלגן תנועתי. לשאלה זו נחזור בהמשך המאמר. אגב, אותה חוויה הייתה לי כשרכבנו בן זוגי ואני על קטנוע ברחובות סיאול והנוי, חוויה המומלצת לבעלי לב חזק בלבד!

תמונה שנייה: בשנה האחרונה קניתי לפחות מאה קילו אורז. נכנסתי לסופרמרקט, ובין יתר המצרכים שהנחתי בעגלה הייתה גם שקית של קילו אורז. חזרתי הביתה, ובין שבאותו היום ובין שבמהלך אחד מימי השבוע, בישלתי סיר אורז לארוחת צהריים או

לארוחת ערב. ואז נסעתי לווייטנאם וכל התפיסה שלי על אורז השתנתה. למדתי כמה אני עדיין לא יודעת על אורז. מילא חלב ויין, אבל ממתקים, קמח, דבק? מהר מאוד למדתי כמה אני לא יודעת על אורז, שאיתו יש לי היכרות של למעלה מחמישים שנה...

תמונה שלישית: בשנת 2004 פורסמה בעיתון המקומי בפייסבורג הצהרה מפתיעה של קרנות התומכות במערכת החינוך על הפסקת תמיכתן הכספית במערכת החינוך המקומית. הודעה זו גרמה להלם בקהילה, ובה בעת היוותה נקודת מפנה בהתמודדות עם חוסר התפקוד וההישגים הנמוכים של התלמידים. מה שנראה אז כנקודת משבר בהווה, היה למעשה נקודת מוצא לפתרון יצירתי בעתיד; שינוי בפרדיגמת החשיבה של בעלי העניין השונים המעורבים בקידום מערכת החינוך בעיר. נכון היה הדבר במיוחד לגבי הגורמים המממנים בקהילה: לא עוד העברת משאבים כספיים ובניית מענים רבים, אלא עבודה משותפת ומסונכרנת עם מעורבות גבוהה והתחייבות של בעלי עניין בעיר - תושבים, ארגונים חברתיים, מקבלי החלטות וקובעי מדיניות וכן גורמים מממנים. שינוי פרדיגמטי זה חשף מנהיגות מקומית מזן חדש המכונה בספרות העוסקת בהשפעה החברתית "מנהיגות מסתגלת" (Adaptive Leadership) (Heifetz, Kania & Kramer, 2004).

שלוש תמונות, שלושה מצבים, שעניינם שינוי תודעתי: ערעור על מה שהיה מוכר וידוע והטלת ספק בכל מה שנדמה כי הוא מוכר וידוע. יוצאים לדרך.

## התמודדות עם מצבים חברתיים מורכבים: מניהול שותפויות לקולקטיב אימפקט

נתחיל בתמונה השלישית. הקרנות התומכות מטילות ספק בהשקעות המשאבים האדירות שלהן בשנים האחרונות במערכת החינוך. אין הן רואות הצלחות משמעותיות ומבינות כי לא ניתן יותר להסכים עם כישלונות חוזרים ונשנים. אף שאין תרופת פלא למיגור תוצאות בינוניות או כושלות בחינוך, החליטו הקרנות התומכות לערער על דרכי העבודה הקיימות ולהטיל ספק בהמשך הזרמת כספים ומשאבים נוספים לקהילה. נדרש לכך אומץ רב! רוב הקהילות ברחבי העולם ממשיכות לנהוג בדרך המסורתית והמוכרת לכולנו - הזרמת משאבים כספיים, גיוס הון אנושי והפעלת אינספור תכניות ומענים הן באופן עצמאי והן בעזרת שיתופי פעולה.

בשנים האחרונות מתפתחת בעולם ההבנה כי המודלים המסורתיים של שיתופי פעולה - שיתוף במידע, רישות, איגום משאבים ומדדים משותפים, אינם מקדמים השפעה חברתית משמעותית דיה, וכי יש לרתום בעלי עניין ולהניח תשתית עבודה מערכתית להתמודדות עם מצבים מורכבים (Kania, 2012). האם הגיעה העת להטיל ספק במודלים המסורתיים של דרכי העבודה והתמודדות עם מצבים מורכבים בישראל? הגיעה העת! הגיעה העת ללמוד ולהבין מה עובד, אך בעיקר מה לא עובד. זו העת "לחשב מסלול מחדש" ולשאול למשל האם האסטרטגיה לקידום שינוי חברתי בישראל צריכה להשתנות - מדוע יש כל כך הרבה תכניות ומעט הצלחה; כיצד ניתן לקדם ולשמר הצלחה לאורך זמן?; כיצד ניתן לוודא אחריות משותפת לקידום שינוי חברתי משמעותי?

ממשלות, ארגונים חברתיים וגופים ממגזרים שונים מתמודדים עם אתגרים חברתיים מורכבים ובעורים: ממצאית פתרונות הולמים לחסרי דיור, קידום ושיפור מערכות החינוך, בעיות עוני ועד לבעיות תעסוקה ואיכות הסביבה (Kania & Kramer, 2013; Kania, Hanleybrown & Juster, 2014; Preskill & Gopal, 2014). המציאות בישראל ובעולם הופכת מורכבת יותר מיום ליום, החברה במאה ה-21 מתמודדת עם יותר בעיות מערכתיות ורב-ממדיות מאשר אי-פעם. מגיפת השמנת יתר, פערי השכלה, עוני, שקיעת אזורים עירוניים - הם רק דוגמאות לכך. האין בעיות מערכתיות דורשות עבודה מערכתית?

זה מכבר נתפסת גישת הקולקטיב אימפקט כגישה מערכתית, בין-מגזרית ומובנית המתאימה ביותר לפתרון בעיות חברתיות וסביבתיות מורכבות (Kania, Hanleybrown & Juster, 2014). גישה זו אינה מהווה מענה (solution) לבעיה החברתית, אלא מקדמת תהליך פתרון בעיות ייחודי (problem solving process). גישה זו מציעה דרך פעולה מובנית הכוללת מערך של כללים פשוטים לתהליכי התערבות במצבים מורכבים (על כך בהרחבה ראו במאמרה של ליו וויבר בגיליון זה). לשם כך, נדרשים מובילי יוזמה ברוח הקולקטיב אימפקט להיות ערים לשינויים בנסיבות, בתנאים ובסביבה שבה מתקיימת היוזמה. אמנם גישה זו אינה חדשה ורווחה במקומות שונים בעולם, אך ב-2011 הייתה פריצת דרך: בהמשגתה של גישת עבודה זו, ביצירת מתווה עבודה ובניית שפה אחידה, שהתקבלה באהדה על ידי אנשי מקצוע שחוו כישלונות ואכזבות מגישות עבודה שונות לפתרון בעיות חברתיות מורכבות (Kania & Kramer, 2011).

ואכן, קהילות שבהן נרשמה הצלחה בקידום שינוי חברתי משמעותי הן אותן קהילות שהשכילו לקחת סיכון, "לצאת מהקווים" ולשנות את שיטות העבודה שלהן בהתמודדות עם אתגרים חברתיים מורכבים באמצעות שלושה שינויים מרכזיים: מעבר משיח על מענים ("מה המענה?") לשיח על תהליך עבודה שיתופי ושיטתי ("איך עושים זאת בעילות ובאפקטיביות?") ולשיח על שינוי חברתי מדיד וברור (הגדרת תוצאות) (Edmonson & Hecht, 2014); בניית שותפות מערכתית בין-מגזרית מובנית ו"ממושטרת" להתמודדות עם מצבים חברתיים מורכבים, המשתנים עתות לבקרים; ואימוץ גישות חדשניות ומובנות של מנהיגות מערכתית והובלה לקידום השפעה חברתית רחבה ובת-קיימא (Heiftz, Kania & Kramer, 2004).

גישת הקולקטיב אימפקט מציעה אפוא תשתית עבודה חדשנית המיושמת בהצלחה בכמה מקומות בעולם (על דוגמאות לחקרי מקרה מהעולם אפשר לקרוא בהרחבה באתר של FSG). הצלחתן של יוזמות קולקטיב אימפקט נובעת מהמבנה המערכתי הייחודי שלהן וממאפייניהן הייחודיים. קניה וקרמר (Kania & Kramer, 2011) ניסחו את תפיסת הקולקטיב אימפקט והגדירו חמישה תנאים מרכזיים לקיומה של יוזמה זו:

♦ גיבוש סדר יום משותף - המבוסס על הסכמה של כל השותפים לגבי מהות הבעיה החברתית.

◆ **מידרה משותפת** - הסכמה של כל בעלי העניין לגבי האופן שבו מוגדרת ההצלחה, תהליכי המדידה והדיווח.

◆ **תקשורת פתוחה ורציפה בין השותפים** - המבוססת על אמון בין השותפים ומאפשרת תהליכי למידה והתקדמות משותפים.

◆ **פעולות ארגוניים עצמאיות המחזקות זו את זו** - כיוון שהמיקוד של השותפות אינו בפרויקט או בתכנית מסוימים, הכוח של היוזמה הוא בכך שכל ארגון שותף ימשיך לפעול עצמאית, בהתאם לערך המוסף היחסי שלו לשותפות ובכך שכל הפעולות העצמאיות האלה מתואמות, מסונכרנות ופועלות מתוך ראייה אחידה ומשותפת של המטרה.

◆ **היצע של תפקודי שידרה** - לניהול השותפות המורכבת בהקשר של תהליכי העבודה, המדידה והלמידה המשותפים. ככלל, לארגון תשתית שישה תפקידים מרכזיים: יצירת פעולה מתואמת ומסונכרנת של כל השותפים על ידי גיבוש חזון וסדר יום משותף, תמיכה בפעולות המתאימות, הבטחת הקצאת משאבים, ביסוס מערכת מדידה משותפת, קידום מדיניות ובניית מעורבות ציבורית.

קולקטיב אימפקט דורש יותר מאשר שיתוף פעולה מתמשך. רק שילובם של כלל חמשת התנאים לקולקטיב אימפקט מאפשר בניית תשתית עבודה רחבת היקף ועמוקה הנדרשת לקידום תוצאות וליצירת שינוי משמעותי. בהקשר זה חשוב לציין כי התנאי החמישי הוא מרכזי וחשוב במיוחד להבחנה בין שותפות "מסורתית" לשותפות ברוח הקולקטיב אימפקט. אף כי בהגדרה פועל היצע של תפקודי שידרה מאחורי הקלעים, הרי שהוא אמון על קידום היוזמה. ככלל, מטרתם של ארגוני תשתית המציעים תפקודי שידרה שונים היא לקדם תוצאות ברמת הקהילה שבה פועלת היוזמה ולוודא שיפור בתוצאות חברתיות.

זה נשמע אולי פשוט, אבל יישום של יוזמת קולקטיב אימפקט והצלחה בקיום חמשת התנאים כרוכים ראשית וקודם כול בשינוי תפיסתי, בהטלת ספק ובערעור על המוכר והידוע. חמשת התנאים הם מרכזיים בעבודה במצבים מורכבים, אבל לכשעצמם אין הם מסבירים כיצד קולקטיב אימפקט מתקיים, אלא רק מניחים את התשתית המאפשרת ומקדמת שינוי חברתי. בהנחה שיש תשתית עבודה מערכתית של קולקטיב אימפקט, מה ניתן לעשות אחרת כדי לחולל שינוי חברתי משמעותי? יישום זה כרוך, ראשית, בערעור על כל מה שידוע לנו על שיתופי פעולה והתמודדות עם בעיות חברתיות מורכבות; ושנית, בהבנה שלא ניתן לחזות תוצאות חברתיות במציאות משתנה ומורכבת.

זוכרים את חציית הכביש הסואן או את השימוש באורז? גם שם נדרשתי לערער על כל מה שידעתי על חציית כביש סואן, ולהבנה שאורז הוא הרבה יותר מאשר רק "סיר של אורז". מעניין תהליך השינוי התפיסתי שעברתי בשני העניינים האלה. אם נחזור לחציית הכביש, מה בעצם קרה לי כאן? ובכן, מה שנראה בעיני כבלגן סואן ובלתי נתפס התברר מאוחר יותר, לאחר איסוף מידע קל מהמדריך ומעוברים ושבים (החוקרת שבי לא נחה לרגע), כבלגן מסודר המושתת על כמה עקרונות פשוטים - בעיני לפחות - שעליהם

חזרו לא מעט אנשים שאיתם שוחחתי. שלושה עקרונות מנחים יש כאן - לאחר ניתוח פשוט שלי - המאפשרים לנהגים ולהולכי הרגל לחצות את הצמתים הסואנים. הראשון, כבוד לנהג או להולך הרגל שליידך; השני, הבנה שכולם רוצים להגיע למקום כלשהו, ולכן רצוי שלכולם יתאפשר לעשות כן; השלישי, יש כאן "קוד תרבותי" שברור לבני המקום, (אך זר לי) שכדאי לי ללמוד אותו כדי שאוכל לחצות את הכביש. במהלך השבועות ששהיתי בוויאטנם הפנמתי את שלושת הדברים והצלחתי להשתלב (כמעט) כמו כולם. זה עבד. הבנתי שכדי להצליח, עליי לוותר על מה כל מה שידעתי על חציית כביש בישראל. כאן זה לא עובד.

אם נחזור לקולקטיב אימפקט, אזי קודם וראשית לכול, אימוץ גישה זו מחייב שינוי תודעתי. הבנה כי קידום שינוי חברתי אינו מהלך לינארי, או צפוי וידוע מראש. פתרון בעיות חברתיות מורכבות אינו יושב לפתחו של ארגון או גוף אחד, אלא צומח בעבודה מערכתית תוך סנכרון בין פעולות שונות. ולכן, בהתמודדות עם בעיות חברתיות מורכבות, האתגרים המרכזיים מתמקדים בארבעה היבטים: מי רואה את הבעיה, איך עובדים יחד, כיצד משיגים הצלחה ומנהיגות מערכתית (Kania, Hanleybrown & Juster, 2014; Preskill & Gopal, 2014). מה הם, אם כן, המפתחות להצלחה בקידומה של יוזמת של קולקטיב אימפקט?

## המפתח הראשון - הבאת כל מי "שרואה את הבעיה" אל החדר

העיקרון המנחה כאן הוא שכל מי שיש לו עניין בפתרון הבעיה החברתית הוא שותף ליוזמה: האוכלוסייה, מי שעובד עם האוכלוסייה, קובעי המדיניות שמשפיעים על האוכלוסייה, נציגי הקרנות התומכות, הארגונים הרלוונטיים הפועלים בקהילה וכדומה. בתהליך העבודה המשותף מקשיבים לכל בעלי העניין ולאופן שבו הם רואים את הבעיה, ומבינים כיצד כל שותף תורם בפעולתו לפתרון. המשמעות של עיקרון זה היא כפולה: הראשונה, יוצאים לדרך כשכל השותפים רואים עין בעין, מבינים את הסוגיה החברתית באותו אופן ופועלים להשגת אותה מטרה, והשנייה, מתכנסים סביב סדר יום משותף ומוסכם על כל בעלי העניין במקום להתכנס סביב בניית פרויקט או תכנית. כל בעלי העניין נדרשים כאן לשאלות מהותיות: כיצד מקדמים אג'נדה משותפת; מה רוצים לקדם, למה עושים את מה שעושים ובעיקר, כיצד עושים זאת טוב; וכיצד יוצרים מחויבות ואחריות משותפת לקידום התוצאה הרצויה.

זהו המפתח הראשון להצלחה - בניית מערכת מתואמת, מסונכרנת וממוקדת ככל האפשר, המקבלת על עצמה אחריות ומחויבות לקידום התוצאות המוסכמות על כל בעלי העניין. זהו מהלך מאוד מורכב ומסובך, אך הוא מהותי לקידום תוצאות משמעותית. אציין שתי דוגמאות להתמודדות מוצלחת עם אתגרים כגון אלו: יוזמת מערכת המשפט לנוער בניו יורק (NYC Juvenile Justice Progress Report, 2014; U-Turn בפילדלפיה Seldon, Jolin & Schmitz, 2012).

## המפתח השני - קביעת אופן ניהולה של היוזמה

אחרי שהתאספו כל השותפים הרלוונטיים, נבנה סדר יום משותף והוגדר מה נחשב כהצלחה, אנו נדרשים למפתח השני, המתמקד באופן שבו תתנהל יוזמת קולקטיב אימפקט כדי ליצור את התוצאות הרצויות (פסח-גלבוע ופסטה-שוברט, 2014). חשוב לזכור כי יוזמת קולקטיב אימפקט כשלעצמה אינה הפתרון או המענה לבעיה החברתית המורכבת, אלא יוצרת תהליך פתרון בעיות ייחודי להתמודדות עם הסוגיה ולהפעלה מסונכרנת של כל השותפים.

לפיכך יש כאן אתגר כפול: קידום שני מהלכים המתנהלים במקביל. המהלך הראשון - קידום עבודה בשטח להשגת תוצאות משמעותיות; והמהלך השני - קידום עבודה מערכתית והחזקת השותפות בין כל בעלי העניין כך שכולם יעבדו על אותו וקטור, יראו עין בעין את הבעיה ויפעלו לאותה מטרה. לפיכך, גם אם היישום של יוזמת קולקטיב אימפקט נראה הגיוני ופשוט, הוא כרוך ביצירת שינוי תפיסתי אצל כל השותפים טרם יציאה לדרך. מדובר בעיקר בשינוי נקודת המוצא של כל בעלי העניין בבואם להתמודד עם בעיות חברתיות מורכבות: שינוי בדרך שבה הם תופסים עבודה חברתית - עבודה מערכתית לקידום תוצאות של אוכלוסיית היעד, ולא קידום תפוקות של מגוון ארגונים; שינוי בדרך שבה הם מסתכלים על שיתופי פעולה - בניית רשת של ארגונים הפועלים יחד למען מטרה משותפת שעליה מתחייבים באופן קולקטיבי ותוך למידה משותפת מתמדת; שינוי בדרך שבה הם מסתכלים על הגדרת המטרות של הפעולות הננקטות ועל הפעולה עצמה - היינו פעולה למען קידום תוצאות בקרב האוכלוסייה.

## המפתח השלישי - הגדרה משותפת של הצלחה

מהי הצלחה? מה יהווה באמת שינוי חברתי משמעותי ובן-קיימא? בקולקטיב אימפקט מגדירים הצלחה בכמה רמות. ראשית, השינוי שיתחולל יהיה מערכתית, בין-מגזרי ומשמעותי מעבר להצלחה נקודתית בבית ספר או בשכונת מגורים; שנית, השינוי יתבטא בתוצאות מדידות ובנות השגה; ושלישית, ואולי חשוב ומאתגר מכול, ההצלחה היא הצלחה משותפת של כל בעלי העניין ולא של שותף כזה או אחר, או פרויקט כזה או אחר. מורכב אך אפשרי. האתגר השלישי מקדם מעבר של השותפים משיח אינטואיטיבי - "אני מאמין שזה מה שצריך לעשות", לשיח שעונה על השאלה - למה אנחנו עושים את מה שאנחנו עושים; למה אנחנו צריכים לעשות את מה שאנחנו עושים; איך אנחנו יודעים שעושים זאת טוב; ואיך זה יקדם את התוצאות הרצויות. עבודה מערכתית הנשענת על תהליך שיפור תוצאות מתמיד המשלב את כל בעלי העניין.

## המפתח הרביעי - מנהיגות מערכתית

התמודדות עם בעיות חברתיות מורכבות דורשת פתרונות יצירתיים ויכולת להתאים פתרונות המתעדכנים בהתאם למציאות המשתנה, וזה מביא אותנו למפתח הרביעי להצלחה - מנהיגות מערכתית: מנהיגים הרואים את תמונת העתיד, בעלי ראייה

מערכתית רחבה ולא חלקים ממנה ובעלי יכולת רפלקטיבית גבוהה. על פי הספרות העוסקת במושג חדש זה, מנהיגים מערכתיים נדרשים לשלוש חוזקות: הראשונה - ראייה מערכתית, המקדמת פתרונות מערכתיים ועבודה קולקטיבית; השנייה - יכולת רפלקטיבית, בניית דיאלוג; השלישית - בניית תמונת העתיד ויכולת להניע אנשים ממתן תגובה לבניית פתרונות יצירתיים וחדשניים במצבי אי-ודאות. מנהיגות מסוג זה אינה פשוטה, שכן לאורך שנים רבות כלל הארגונים והמגזרים דבקו בפתרונות ידועים מראש ועל פי אג'נדה בודדת; כל ארגון עבד בנפרד ועל פי סדר העדיפות שלו. אם בעבר נהגו ארגונים לדבוק בפתרון אחד ויחיד, הרי שעל פי גישת הקולקטיב אימפקט נדרשת הבנה כי הצלחה היא תוצאה של שילוב וסנכרון בין מספר התערבויות ופתרונות הניתנים על ידי ארגונים שונים (Kania & Kramer, 2013).

לצד אסטרטגיית עבודה מובנות של קולקטיב אימפקט אל לנו לשכוח את הפרקטיקות הנדרשות להצלחת היוזמה. כפי שמקדישים זמן ללמידה מתמשכת נדרשת תשומת לב מרבית לחיזוק הקשרים הבינאישיים, ביסוס האמון וחתירה לחיזוק האחריות הקולקטיבית. נדרשת כאן השקעה יתרה בשינוי תודעתי דרמטי - הכרה בעוצמה שיש בקרדיט משותף הרבה מעבר לקרדיט הניתן לגורם אחד. דוגמה מצוינת לכך נמצא בהישגים המרשימים שנרשמו בשותפותות Partnership for Youth in the Franklin County and North Quabbin region of Massachusetts, שהצליחה במהלך עשר השנים האחרונות לקדם שינויים מרחיקי לכת בהפחתת השימוש בחומרים ממכרים ובהתנהגות מסכנת בקרב צעירים.

## רגע לפני השינוי התודעתי

"הדרך לשינויים משמעותיים ארוכה וקשה בהרבה, והיא קשורה כמעט תמיד לאימוץ רעיונות חדשים ולנטישתם של רעיונות ישנים. אימוץ רעיונות חדשים הוא החלק הקל. נטישה של רעיונות ישנים היא החלק הקשה יותר" (רולניק, 2014: 6).

ציטוט זה נכון במיוחד במעבר משותפות מסורתית, זו המבוססת לדוגמה על שיתוף במידע, רישות, איגום משאבים ומדדים משותפים, לקולקטיב אימפקט - נטישה של רעיונות ישנים לצד אימוץ רעיונות חדשים, שהיא עבודה מובנית ומוסדרת על פי חמשת התנאים המצוינים לרוב בגיליון זה. בקולקטיב אימפקט אימוץ החדש מחייב את כלל בעלי העניין להתכנס סביב תוצאות ברורות שאותן רוצים להשיג יחד במקום להתכנס סביב תכנית או פרויקט; שנית, במקום להשתמש בנתונים כדי לבחור תכניות או להוכיח שהן צלחו, על כלל בעלי העניין להשתמש בנתונים ללמידה מתמשכת ולשיפור תוצאות מתמיד; שלישית, על בעלי העניין להבין מה הן הפעולות שיצרו הצלחה בתכניות ולשלבן בעבודה במקום לייבא ולהעתיק תכניות שהצליחו בעבר או במקום אחר.

עניינו של מאמר זה הוא "חישוב מסלול מחדש": שינוי תודעתי משמעותי בארבעה היבטים. ההיבט הראשון - מי רואה את הבעיה ויושב סביב שולחן היוזמה; ההיבט השני - מהי הצלחה ואיך עובדים יחד וביעילות להשגתה; ההיבט השלישי - תהליכי עבודה ובניית שותפויות מערכתיות, וההיבט הרביעי - מנהיגות מערכתית: מנהיגים

הרואים את תמונת העתיד, בעלי ראייה מערכתית רחבה ולא חלקים ממנה ובעלי יכולת רפלקטיבית גבוהה. נדמה כי הגיעה העת לקידום יוזמות כאלו גם בישראל.

ובנימה אישית, היכולת להטיל ספק במוכר ובידוע ולהתנסות במה שנדמה כמוכר וידוע הוא, לדעתי, סוד ההצלחה שלנו כשאנו מבקשים ליישם קולקטיב אימפקט לקידום שינוי חברתי משמעותי. קולקטיב אימפקט אינה תרופת פלא למיגור בעיות חברתיות מורכבות, אבל במקומות שבהן היא מיושמת היא מצליחה לקדם שינויים משמעותיים ולהביא לתוצאות במקומות שבעבר היו כישלונות צורבים. אנו נמצאים בעידן שבו רבים מבין אנשי המקצוע, מנהלי קרנות, קובעי המדיניות וקהילות רבות מבינים כי הבשילה העת לקידום יוזמות מערכתיות בין-מגזריות המתמודדות עם השאלה - למה אנו עושים את מה שעושים וכיצד מה שאנו עושים יקדם תוצאות משמעותיות.

כולנו מדברים על זה, אז בואו נעשה את זה!

## מקורות

פסח-גלבוע, ש', ופסטה-שוברט, ע' (2014). 360° התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון, משותפות להשפעה קולקטיבית. עט השדה, 15.

פסטה-שוברט, ע' (2013). מה משותף להתמודדות מיטבית עם 'אלכסה' ולהשפעה קולקטיבית? זמין בתוך:

<https://tzavtashalim.wordpress.com/>

רולניק, ג' (2014). בואו ננסה לנטוש כמה רעיונות ישנים, כמה אקסיומות ברורות. דה מרקר, 6-8.

Edmondson, J. & Hecht, B. (2014). Defining Quality Collective Impact. Stanford Social Innovation Review, 7, Fall.

Hanleybrown, F., Kania, J., & Kramer, M. (2012). Channeling Change: Making Collective Impact Work. Stanford Social Innovation Review, winter. Available at:

[http://dekalbcountypartners.org/pastnonprofitday\\_8\\_3136581595.pdf](http://dekalbcountypartners.org/pastnonprofitday_8_3136581595.pdf)

Heifetz, R. A., Kania, J. V., & Kramer, M. R. (2004). Leading Boldly: Foundations can move past traditional approaches to create social change through Imaginative – and even controversial – leadership. Stanford Social Innovation Review, Winter, 21–31.

Kania, J., Hanleybrown, F., & Juster, J. S. (2014). Essential Mindset Shifts for Collective Impact. Stanford Social Innovation Review, Fall.

Kania, J., & Kramer, M. (2011). Collective Impact. Stanford Social Innovation Review, Winter.

Kania, J., & Kramer, M. (2013). Embracing Emergence: How Collective Impact Addresses Complexity. Stanford Social Innovation Review, January 2013.

Preskill, H., Gopal, S., Mack, K., & Cook, J. (2014). Evaluating Complexity: Propositions for Improving Practice. FSG.

Seldon, W., Jolin, M., & Schmitz, P. (2012). Needle-moving community collaboratives: A promising approach to addressing America's biggest challenges. New York: Bridgespan Group.

# קולקטיב אימפקט וחינוך בגיל הרך

## גרג לנדסמן, מליסה מק'קוי ולי טאמי

שיפורים דרמטיים בתחום החינוך ובתחום כוח העבודה יחייבו גישה חדשה של קולקטיב אימפקט המבוססת על מנהיגות, תשתיות חדשות, קבלת החלטות מעוגנת-נתונים ונהלים של שיפור מתמיד. נוסף על כך, התאמה של העבודה והמשאבים לנהלים מיטביים מבוססי-ראיות, כמו גם למטרות ולתוצאות משותפות, חיונית ליישומה של שיטת שינוי זו. מבין כל התחומים, נודעת לכל אלו חשיבות מיוחדת בגיל הרך, אותן שנות ינקות ראשונות שבהן מתרחשים עיקר השינויים ההתפתחותיים במוח. במאמר זה נעסוק בגישת הקולקטיב אימפקט על החינוך בגיל הרך. טענתנו המרכזית היא שלמחויבות ולהשקעה משמעותיים בגילאים אלו יש השפעה מכרעת ושעל קהילות לפעול בנחישות באמצעות גישה זו כדי לעלות על הדרך הנכונה ולהתחיל להשפיע באופן ממש.

כולנו יכולים לזהות בחינוך של ימינו כיסים של הצלחות כבירות לצד בינוניות מדכדכת וכישלונות שקשה להתעלם מהם. במהלך העשורים האחרונים, ועוד קודם לכן, אותם בינוניות וכישלונות צורבים עוררו שאלות בקרב מנהיגים, קובעי מדיניות בחינוך והורים מעורבים. אף על פי שאין תשובה אחת ויחידה או תרופת פלא לבינוניות ולכישלונות במערכת החינוך, גישת הקולקטיב אימפקט ממוקדת-התוצאות מסייעת לקהילות רבות, בעוד קהילות אחרות ממשיכות לדשדש במקום.

אנחנו מיישמים גישה זו בסינסינטי, אוהיו, באמצעות ארגון Strive Partnership, ומסייעים לקהילות אחרות ליישמה באמצעות ארגון StriveTogether הארצי. שני הארגונים משתפים פעולה כדי לתמוך במאמציהם הקולקטיביים של מנהיגים ממגזרים שונים לשיפור הישגיהם של ילדים ותלמידים מינקות ועד לבגרות, באמצעות גישה ייחודית מעוגנת נתונים שמטרתה לשנות מערכות, נהלים ודפוסי התנהגות. אנו גורסים שבהיעדר גישה זו ימשיכו קהילות להניב תוצאות דומות, גם אם מימן חדש או תכניות חדשות יתרמו באופן זמני לשיפורים זניחים בהישגים.

אף על פי שדרך ארוכה עוד לפנינו, אפשר לראות ש-89% מהאמצעים השיתופיים שנוקט הארגון כבר מובילים לכיוון הנכון, וזאת בהשוואה ל-81% אשתקד ול-58% לפני ארבע שנים. לאור ההתקדמות אנו דבקים בהחלטתנו להמשיך עד להצלחתו של כל ילד בכל גיל שהוא.

כדי להגיע להשפעה טרנספורמטיבית בת-קיימא על הישגים כמו מוכנות לבית הספר, ציונים בקריאה ובמתמטיקה והגדלת שיעור בוגרי המכללות, על מנהיגים מכל המגזרים להתאחד סביב סדרה של יעדים משותפים מדידים במטרה לשנות את המערכות שבתוכן הם פועלים. כדי לעשות זאת כהלכה, עלינו להיות מוכנים לבצע הערכה מחודשת של הנהלים והשיטות, לשנות שיטות עבודה שהתגלו כבלתי יעילות, ולהמיר דפוסי התנהגות ששימרו מערכות פגומות והניבו הישגים בינוניים ואף כישלונות של ממש ומנעו את התקדמותם של ילדים ותלמידים רבים בדפוסים חדשים.

בשנת 2014 נשען ארגון Strive Partnership על המאמצים המתמשכים והמוצלחים של United Way of Greater Cincinnati (SB6), יוזמה של סינסינטי רבתי, שהשיקה את התכנית "הצלחה עד גיל שש". כמו כן, אנו ממשיכים לחזק את המערך המתעדף הקצאה של משאבים ושל כוח אדם לגיל הרך כדי לספק את הבסיס שילדינו זקוקים לו כדי להצליח בבית הספר בפרט ובהמשך חייהם בכלל. אנחנו נחוישים "ללכת עד הסוף" עם המטרה שהצבנו לעצמנו; יישום של נהלים מיטביים שיספקו את התמיכה הטובה ביותר לילדינו במהלך אלף הימים הראשונים לחייהם, והרחבה משמעותית של הנגישות לגני טרום-חובה איכותיים בשנתיים הראשונות שלפני תחילת הלימודים בבית הספר היסודי. לשם כך השיק הארגון קרן סיכון חדשה שתתמקד ביעדים אלה, בתקווה שסינסינטי תהפוך לעיר הראשונה בארצות הברית שתציע חינוך איכותי לכל בני השלוש והארבע, תהא הכנסת הוריהם אשר תהא.

הנתונים התומכים בהקצאה מחדש של כספי ציבור לטובת חינוך בגיל הרך הם חד-משמעיים. תשעים אחוזים מההתפתחות המוחית של הילד מתרחשת לפני גיל חמש, בעוד ש-90% מההוצאה הציבורית מושקעת לאחר גיל שש. עשרות שנות מחקר של כלכלנים - כולל מחקריו של חתן פרס נובל לכלכלה ג'יימס הקמן - של מחנכים לגיל הרך, של מדעני מוח ושל קובעי מדיניות, מורים על כך ששירותים איכותיים בגיל הרך, כולל ביקורי בית, טיפול טרום-לידה נאות, פעוטונים ומעונות איכותיים וחינוך איכותי בגילאי טרום-חובה, מסייעים לילדים להגיע מוכנים לבית הספר. למעשה, התערבויות איכותיות אלו בילדות המוקדמת מניבות תשואה גבוהה יותר על ההשקעה הציבורית מאשר התערבויות חינוכיות בכל גיל אחר.

חינוך איכותי בגיל הרך מהווה השקעה אסטרטגית המועילה לילדים, למשפחות, לבתי הספר ולחברה בכללותה בכך שהוא משפר את הישגי הילדים בלימודים ובחיים, יוצר כוח עבודה מקומי מהימן ומיומן, ומקטין את ההוצאה הציבורית על ילדים שנשארו כיתה, ילדים שנזקקים למסגרות של חינוך מיוחד וילדים שהידרדרו לפשע. מחקרים הוכיחו כי חינוך איכותי בגיל הרך מצמצם בעיות התנהגות, תורם לתפקודיות, ועוזר לילדים לפתח מיומנויות לא-קוגניטיביות קריטיות התורמות להצלחה ארוכת טווח בחיים, בקריירה ובמערכות יחסים, כמו התמדה, שליטה עצמית וויסות רגשי.

האופן שבו הדבר נעשה חשוב לא פחות מעצם ההחלטה לתעדף את ההשקעה בגילאים אלו.

## פעולה שיתופית לעומת קולקטיב אימפקט

Strive Partnership ו-Strive Together השקיעו מחשבה רבה כדי להבחין בין פעולה שיתופית לקולקטיב אימפקט. מנכ"ל Strive Together, ג'ף אדמונסון, נתן הסבר מקיף להבדלים בין השניים בבולג שכתב לאחרונה בנושא. אדמונסון ניתח לעומק את ההבדלים בין קולקטיב אימפקט לשיתוף פעולה והצליח לקדם את הדיון מהרמה התיאורטית לרמה המעשית.

שיתוף פעולה	קולקטיב אימפקט
התלכדות סביב תכנית או יוזמה	← עבודה משותפת לצורך השגת תוצאות
שימוש בנתונים כדי להוכיח	← שימוש בנתונים כדי לשפר
העבודה על התכנית או על היוזמה באה נוסף על עבודות ותכניות אחרות של המשתתפים	← העבודה על התכנית או על היוזמה היא מרכז העשייה של השותפים בתכנית
קידום רעיונות כאלו או אחרים	← קידום הרעיונות שעובדים

האבחנה החשובה הראשונה של אדמונסון היא ששיתוף פעולה הוא התלכדות לצורך יישום של תכנית או של יוזמה חדשות, בדרך כלל לשם קבלת מענק או בשלב שלאחר קבלתו. קולקטיב אימפקט, לעומת זאת, היא התלכדות של מנהיגים ואנשי מקצוע בקהילה במטרה לשפר הישגים בעקיבות ולאורך זמן. ההישגים משמשים מצפן והשותפים ליוזמה מקדישים את מיטב מאמציהם לשם גילוי הדרכים הטובות ביותר כדי להגיע לאותם הישגים בהתמדה ולאורך זמן.

מכאן אנו מגיעים להבדל השני: שימוש בנתונים כדי לשפר ולא כדי להוכיח. בשיתוף פעולה משמשים הנתונים לא פעם כדי לבחור את ההתערבות המוצלחת ביותר או להוכיח ששיטה כזו או אחרת עובדת. בקולקטיב אימפקט, לעומת זאת, הנתונים משמשים לצורך שיפור מתמיד. ודאי שאנחנו רוצים לדעת מה עובד, אבל, כפי שאדמונסון מדגיש, המשתתפים בקולקטיב אימפקט שמים דגש על שימוש בנתונים במטרה להפיץ נהלים מיטביים בין תכניות ומערכות שונות ולא רק כדי לקדם אג'נדה כזו או אחרת.

שלישית, בשיתוף פעולה מדובר לא פעם בעיסוק נוסף על שאר העיסוקים של המשתתפים, מצב שבו אנשים נפגשים בבתי קפה או במרכזים קהילתיים כדי לחשוב יחד כיצד לבצע משימה משותפת. מבחינתו של אדמונסון, קולקטיב אימפקט חייבת להפוך לחלק ממה שהשותפים בתכנית עושים מדי יום; מדובר בשימוש בנתונים על בסיס יומיומי - בתוך הארגון ובקרב כל השותפים בקהילה - כדי לפתח נהלים המניבים תוצאות בשטח.

ורביעית, שיתוף פעולה כרוך לא פעם בהתאהבות ברעיון כזה או אחר. מישהו ביקר איפשהו, ראה איזושהי תכנית, התאהב בה ואחר כך פעל ליישמה אצלו בבית. הנחת היסוד בגישה זו היא שאפשר לתרגם אוטומטית הצלחה במקום אחד להצלחה במקום אחר. הגישה של אדמונסון לקולקטיב אימפקט - אותה אימצנו באזור סינסינטי ואשר לה שותפות כל הקהילות ברשת StriveTogether, היא שעליך לקדם את השיטות והנהלים המניבים את התוצאות הטובות ביותר אצלך בבית. קולם של השותפים בקהילה ממונף כדי לקדם את הנהלים והשיטות הטובים ביותר כאן ועכשיו, ולא נהלים ושיטות שאולי יניבו תוצאות אי-שם בהמשך הדרך.

השאלה הרווחת ביותר היא האם קולקטיב אימפקט עדיפה על פני שיתוף פעולה או מנוגדת לו. על כך עונה אדמונסון בלאו מהדהד. יש זמן ומקום לשתי הגישות. למעשה אף ראוי לבחון אם יש צורך במעין רצף השפעה המשתרע בין ההשפעה המבודדת, שיתוף הפעולה והקולקטיב אימפקט.

יש זמן ומקום לכל נקודה ברצף. ייתכן שעל ארגון לפעול באופן פרטני כדי לפתור סוגיה דוחקת כזו או אחרת לטובת הקהילה בכללותה או לטובת אוכלוסייה מסוימת. בדומה, יש זמן ומקום שבהם על קהילות להשתמש בשיתוף פעולה כדי להתלכד סביב מטרה משותפת ו/או כדי לקדם חילופי מידע. בנסיבות אחרות, לעומת זאת, תתאים גישה תכליתית ויזומה יותר לשם השגת שיפור מתמשך באמצעות קולקטיב אימפקט. יש להניח שכל השלוש מתקיימות בו-זמנית בכל קהילה נתונה.

הנקודה האחרונה שמן הראוי להוסיף היא שגם הגישה של שיתוף הפעולה וגם הגישה של קולקטיב אימפקט לא יניבו שינוי מערכתי ללא ההבנה הבסיסית שמערכת החינוך והגורמים התומכים בה חייבים להיות ממוקדים בתלמיד.



אם ההבנה הבסיסית שהמוקד צריך להיות התלמיד ולא בית הספר אינה מתקיימת, ימצאו את עצמן אותן קהילות מדשדשות בבוץ ביורוקרטי עכור.

אנו מאמינים בכל לבנו שגישה זו יכולה להניב את ההישגים המשמעותיים ביותר לאורך זמן בתחום החינוך לגיל הרך. StriveTogether שואפת להדריך קהילות צעד-אחר-צעד כדי לאפשר לכל אחת מהן למצוא את השיטות והנהלים המשרתים אותן בצורה הטובה ביותר.

## שיטת העבודה של StriveTogether

יותר מ-80 קהילות ברחבי ארצות הברית החלו לבנות את התשתית האזרחית הנדרשת לשם השגת קולקטיב אימפקט מתמשכת מהינקות ועד לבגרות. StriveTogether תמכה במאמצייהן של יותר מ-30 מבין אותן קהילות. על סמך התנסות ישירה זו, שלושה דברים ברורים לנו מעל לכל ספק: ראשית, יש סדר מסוים להתנהלות של עבודה מסוג זה. שנית, העבודה חייבת להיות סתגלנית ולהביא בחשבון את ההקשר המקומי והקהילתי. שלישית, טבעה הקפדני של גישה זו מחייב הגדרת קריטריונים בני-השוואה ומדידים של הערכת איכות כדי להשיג השפעה מתמשכת.

על סמך ידע זה הגדירה StriveTogether רצף של קריטריונים מדידים ובני-השוואה, הנקראת "תיאוריה של פעולה", הנחוצים להקמת תשתית אזרחית ולשימורה. לאורך הרצף נמצאים ארבעה "שערים" מרכזיים המעידים על כך ששותפות מסוימת מתקדמת בכיוון הנכון. המעבר דרך כל שער מגדיל את הסבירות שהתכנית אכן מניבה את הפירות הרצויים ושכוחה להשפיע ולתרום לשיפור מתמשך לאורך זמן. כמה מהמדידים הקריטיים ביותר להצלחה בכל שער כוללים:

גישוש	התהוות	שימור	שינוי מערכתי	נקודת הוכחה
בניית התשתית ההתחלתית	גיבוש היכולת להשתמש בנתונים	פעולה המבוססת על הנתונים	שינוי המערכת	השפעה על התוצאות
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ מבנה</li> <li>◆ הישגים</li> <li>◆ גישה</li> <li>◆ יציבות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ מדדים להערכה</li> <li>◆ נתונים התחלתיים</li> <li>◆ קביעת סדר עדיפויות</li> <li>◆ כוח אדם</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ שיפור מתמשך</li> <li>◆ מסד נתונים</li> <li>◆ קידום התכנית</li> <li>◆ גיוס הקהילה</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ אחריותיות משותפת</li> <li>◆ נתונים עדכניים</li> <li>◆ שיטות ונהלים שמניבים תוצאות</li> <li>◆ מימון מותאם</li> <li>◆ שינוי מדיניות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ השפעה מתמשכת על ההישגים</li> </ul>

מדידי איכות אלו חיוניים כדי להבטיח שהקהילה תשנה מן היסוד את הדרך שבה היא נותנת שירותים לילדים. מעל לכול, קהילות משיגות השפעה ברמת האוכלוסייה

כשמדדי התלמידים שהגדירו השותפים כאוכלוסיית היעד משתפרים בעקיבות. ככל שקהילות רבות יותר יעמדו בהצלחה במדדי איכות אלו, כך נהיה קרובים יותר להשגת היעד הסופי של תמיכה בכל ילד, בכל שלב בדרכו, מינקות ועד לבגרות.

StriveTogether פועלת בשיטת עבודה זו. ברשת חברות קהילות המתחייבות לעמוד במדדים אלו וקהילות המשתתפות באופן פעיל ברשת לימוד המבוססת על יצירת מידע ועל שיתוף במידע שנצבר. הקהילות החברות ברשת מחויבות לאמץ את גישת הקולקטיב האימפקט כדי לתמוך בכל ילד בכל שלב בדרכו. אחד הדברים המהותיים לגישה הוא מחויבות עמוקה לא רק לקבלת החלטות מעוגנת-נתונים, אלא גם לשיפור מתמשך ובר-מדידה בהישגים.

## חשיבותו של שיפור מתמשך

התמזל מזלנו בסינסינטי רבתי לעבוד עם אחד הארגונים המובילים בארצות הברית בתחום השיפור המתמיד, שסייע לנו ליצור רשת מקומית לשיפור מערכת החינוך. לפני יותר מעשור פתח המרכז לרפואת ילדים בסינסינטי (CCHMC) במסע לשיפור המערכת הטיפולית שלו. בעיצומו של התהליך נוכח בית החולים לדעת כי כדי להשיג את מטרתו עליו לגבש יכולת לשיפור מערכות לאורך זמן.

מודל השיפור המתמיד של CCHMC פותח על יסוד כמה עקרונות שאומצו על ידי Strive Partnership. ראשית, כדי לגבש יכולת שיפור יש לעבור משלב רכישת הידע או המיומנויות לשלב שיפור מונחה-פעולה מניב-הישגים ומאיץ שינוי. שנית, יש להתמקד בשיתופם של אנשי צוות או מאמנים אישיים ובהכשרתם כמנהיגי שינוי שיכולים לעבוד צמוד לאנשי הצוות המטפלים ישירות בחולים בשיטות קפדניות הלקוחות ממחקרי שיפור איכות. הדבר החשוב ביותר מנקודת המבט של פעולה שיתופית הוא הפנמה וקבלת אחריות מלמעלה למטה: כל עובד בארגון או בקבוצת עבודה חייב ליישם מיומנויות שיפור אלו כחלק בלתי נפרד מעבודתו היומיומית, והדבר נכון עוד יותר כשמדובר בהנהגה.

בית החולים מדורג מדי שנה כאחד משלושת המוסדות המובילים ברפואת ילדים בארצות הברית, והוא איתן באמונתו כי איכות זו הושגה לא בזכות חזון החתירה למצוינות, אלא בזכות חזון החתירה לשיפור מתמיד.

## חינוך בגיל הרך

אנו מאמינים שחינוך הוא הציווי המוסרי והכלכלי של תקופתנו. בתוך הקהילה שלנו הולכת גוברת ההכרה בכך שהתפתחות כלכלית בת-קיימא מבוססת על שיפור ההישגים בחינוך מינקות ועד בגרות, וכי עלינו להתחיל בכך שניתן לכל ילד נקודת זינוק שתכשיר אותו להצלחה כבר בשנים הראשונות לחייו.

לא נוכל להמשיך להתעלם מהנתונים המרמזים המצביעים כך על שההוצאה על חינוך ממלכתי בארצות הברית פועלת על פי מודלים שאבד עליהם הכלח. עלינו לשנות את מערכת החינוך שלנו מן הקצה אל הקצה ולהתאימה למידע העדכני שבידינו על התפתחות המוח.

בחסות "הדרך המאוחדת של סינסינטי רבתי" (UWGC) אנו משקיעים בנהלים מיטביים של ביקורי בית ובהנגשה של חינוך טרום-חובה איכותי. בסיוע גורמים נוספים, כמו UWGC ו-SB6, אנו מיישמים תכנית נועזת שתבטיח נגישות לגני טרום-חובה לכל בני השלוש והארבע בעירנו. מאמץ זה, המכונה גם "הבטחת טרום-חובה" (UWGC Promise Preschool), מעוגן במה שידוע לנו על היחס בין התפתחות המוח להוצאה הציבורית, כמו גם על היתרונות הציבוריים הברורים שאפשר להפיק מהשקעה מוקדמת זו.

אין השקעות ציבוריות רבות המניבות את אותה תועלת חברתית וכלכלית כמו נגישות של כלל האוכלוסייה לגנים איכותיים לגיל הרך. גני טרום-חובה איכותיים מועילים לילדים, למשפחות ולחברה בכלל בכך שהם משפרים את הישגי הילדים לכל אורך חייהם, יוצרים כוח עבודה מהימן, מקטינים את ההוצאה הציבורית על תכניות סוציאליות ומצמצמים במובהק את רמות הפשיעה, צריכת הסמים והתלות בתשלומי רווחה.

ילדים שלומדים בגני טרום-חובה איכותיים מפיקים מכך יתרונות קוגניטיביים ולא-קוגניטיביים עצומים. ילדים שהייתה להם גישה לחינוך איכותי בגיל הרך מקבלים ציונים גבוהים יותר במבחני הישגים, נוטים פחות להזדקק לשירותי החינוך המיוחד או להישאר כיתה, ונוטים יותר לסיים את התיכון במועד. יתרה על כך, אותם ילדים מפיקים יתרונות חברתיים ורגשיים גם בטווח הארוך. אף על פי שתכונות לא-קוגניטיביות, כמו יכולת התמדה, שליטה עצמית, ויסות רגשי וצמצום בעיות התנהגות, אינן ניתנות למדידה באמצעות ציונים או הישגים במבחנים, ילדים שמפתחים כישורים אלו בגיל הרך נוטים להפוך למבוגרים מצליחים בחיים, בקריירה ובמערכות יחסים.

משפחות עם ילדים בגני טרום-חובה איכותיים מתאפיינות ברמות נמוכות יותר של התעללות והזנחה ובשיעור נמוך משמעותית של פשיעה והתמכרות לסמים ולאכזריות. הורים לילדים הלומדים במסגרות חינוכיות לגיל הרך מתאפיינים לא רק בשיעורי אבטלה נמוכים יותר (נתון משמעותי במיוחד במקרה של אימהות יחידניות), אלא גם בשיעור גבוה יותר של תעסוקה בעבודות משתלמות. הורים אלה גם נוטים להיות מעורבים יותר בחינוך ילדיהם; הם מקריאים יותר לילדיהם, משתתפים יותר באירועים תרבותיים בקהילה, מבליים יותר זמן איכות עם ילדיהם, ובכך משפרים את סיכוייהם להצליח בלימודים ובחברה גם בבגרותם.

גני טרום-חובה איכותיים מניבים תשואה כלכלית גבוהה מאוד, הן לילדים הלומדים בהם והן לחברה בכללותה. ילדים שנהנים מחינוך ציבורי איכותי בגיל הרך יזדקקו ככלל להשקעה נמוכה יותר בהתערבויות יקרות בהמשך חייהם, יתאפיינו בשיעורי אבטלה נמוכים יותר, ישתכרו יותר ויגדילו את סיכוייהם בבוא היום לרכוש מכוניות ובתים וליהנות מתכניות חיסכון.

יתרונות אלה מיתרגמים לחיסכון משמעותי לחברה כולה. כהשקעה חברתית, גני טרום-חובה איכותיים מקטינים את ההוצאה הממשלתית על תכניות רווחה, מצמצמים את עלויות העתק של הפשיעה, ומגדילים את הכנסות הממשלה (בעיקר ממיסים על הכנסה). התוצאות החיוביות מבחינת כל ילד מיתרגמות לכוח עבודה מהימן ומיומן יותר בעל כושר השתכרות גבוה יותר: כלכלנים מעריכים כי השקעה בחינוך איכותי בגיל הרך עשויה להגדיל באופן משמעותי את התוצר המקומי הגולמי של ארצות הברית ב-20 השנים הקרובות.

## מנהיגות מקומית: שותפות סינסינטי רבתי למען חינוך לגיל הרך

SB6 הייתה יוזמת הדגל המקומית להעלאת המודעות לחשיבות של מוכנות לגן חובה, לתיאום בין גורמי חינוך ובעלי עניין מרכזיים אחרים באזורנו כדי לתמוך בנהלים מיטביים, אלו שעובדים באמת! התכניות שנכללות במסגרת היוזמה תומכות בשתי דרכי פעולה מרכזיות שיעילותן הוכחה מחקרית: (1) ביקורי בית; (2) נגישות לפעוטונים ולמעונות איכותיים לגיל הרך. אלו נתמכות בדרכי פעולה השמות דגש על שיפור החינוך הציבורי, על הגברת המעורבות הציבורית ועל שימוש בנתונים לשם הערכת המוכנות לגן חובה.

שלוש התכניות השותפות ב-SB6 מקיימות ביקורי בית כדי להגיע לילדים בסיכון של הורים מעוטי הכנסה כבר בהיריון או בחודשים הראשונים לחיי התינוק. התכנית "כל ילד מצליח" (Every Child Succeeds - ECS) מגיעה לילדים ראשונים (בני 0-3) לאימהות יחידניות בעלות הכנסה נמוכה שרק מתחילות ללמוד את תפקידן ההורי. התכנית מתמקדת בחמישה מדדים מרכזיים בהתפתחות הילד הקשורים למוכנות לבית הספר: משקל לידה תקין וגיל היריון (כלומר, אם הילד פג); אוריינות בהתהוותה ויצירת סביבה עתירת שפה; התפתחות חברתית-רגשית; סינוור על ידי הורים, כולל אבל לא מוגבל למעבר מתכנית "כל ילד מצליח" לחוויה חיובית בגן טרום-חובה; רמת ההשכלה של האם.

לאחרונה הרחיבה ECS את מאמציה באמצעות תכנית חדשה בשם "ECS Transition", שמטרתה להבטיח שמשפחות נתמכות סעד ייהנו מגישה לפעוטונים איכותיים. יוזמה זו עולה בקנה אחד עם עבודת השטח המצוינת שמבצעים ארגונים נוספים העוסקים בביקורי בית באזור סינסינטי.

תכנית "הוראה ביתית להורים לילדים בגיל הרך" (HIPPI) מלמדת הורים לשלב בין לימוד למשחק באמצעות תכנית לימוד מובנית ותואמת-התפתחות לגילאי שלוש עד חמש. התכנית מבוססת על נוהל מיטבי בינלאומי של ביקורי בית שפיתח "מרכז ברייטון" בצפון קנטקי.

נוסף על כך הפעלנו תכנית "תמיכה בשותפויות למען ילדים בטוחים ומוכנים" (SPARK) הפועלת עם משפחות ובתי ספר כדי לתמוך במוכנות לבית הספר ובהשתלבות המוצלחת של הילדים במערכת החינוך.

מעבר לתמיכה בסביבה הביתית, יש חשיבות מכרעת לכך שילדים ישתתפו בתכניות חינוך איכותיות לגיל הרך. התכנית "4C for Children" היא המשאב המוביל באזור לקידום השתלבות איכותית במסגרות טיפוליות וחינוכיות לגיל הרך. התכנית מסייעת להורים לאתר מסגרות כאלו באמצעות מתן הדרכה צרכנית חינוך והפניה מתוך רשימה מקיפה של פעוטונים ומעונות מורשים, גני טרום-חובה, מסגרות לטיפול בילד בבית, תחנות Head Start של משרד הבריאות ומסגרות נוספות לטיפול בילדים בגילאי בית ספר. היא גם משמשת רשת לימוד מקצועית לגננות ומטפלות המייצרות מסגרת המאפשרת לעוסקים בתחום להחליף מידע על נהלים מיטביים. מאמצים אלה הניבו שיפור של 148% (245% בדרום-מזרח אוהיו ו-100% בצפון קנטקי) במספר תכניות הטיפול והחינוך בגיל הרך באזורנו שזכו לדירוג של כוכב ומעלה.

"4C for Children" גם מהווה חלק מארגון גדול יותר, "ההתאחדות למען חוסן בגיל הרך" (CRYC) - התארגנות משותפת של רשויות לבריאות הנפש ומרכזים לטיפול בגיל הרך המקדמת את המודעות להתפתחות החברתית והרגשית של ילדים ולרווחה הנפשית של ילדים בגיל הרך, מחזקת את כישוריהם של כל המבוגרים המטפלים בהם, ופועלת למען תיאום בין-מערכתי. השותפים ב-CRYC חולקים ביניהם ידע, מומחיות ולקחים שהופקו במסגרת פעילותיהם השונות במטרה ליצור שירותים איכותיים לילדים, למשפחות ולבעלי מקצוע. הגישה הבסיסית של השותפים בארגון היא פיתוח שירותים חדשניים מעוגני-נתונים תוך ביקורת עצמית מתמדת.

במהלך עשר השנים האחרונות הניבה העבודה של SB6 ושל שותפיה שלל נתונים מקומיים המעידים על השפעתן המיטיבה של אסטרטגיות אלו. בין היתר ידוע לנו כי: שיעור המוכנות לבית הספר בגני החובה ממלכתיים בסיסינטי עמד על 57.2% בשנת 2012 - עלייה של 13 נקודות או כ-30% מאז 2006.

על פי נתונים של "שותפות סינסינטי רבתי למען חינוך לגיל הרך", 67.2% מהילדים שלמדו במסגרות טרום-חובה מאז 2006 עברו מבדקי מוכנות לגן חובה.

ציוניהם של 83.0% מהילדים בחינוך הטרם-חובה בסיסינטי נמנו עם שני השלישונים העליונים ב"הערכת המוכנות האוריינית לגני חובה" (KRA-L) של אוהיו.

כמו כן, בקרב האימהות שמקבלות ביקורי בית בנוהל מיטבי בסיסינטי התגלה כי: שיעור תמותת התינוקות נמוך במובהק (4.9 לכל אלף לידות חיות) בהשוואה לכלל האוכלוסייה בעיר (15.1 לאלף).

90% מהתינוקות נולדים במשקל תקין.

97%-98% מהילדים מתאפיינים במסלול התפתחותי תקין מהלידה עד גיל שלוש.

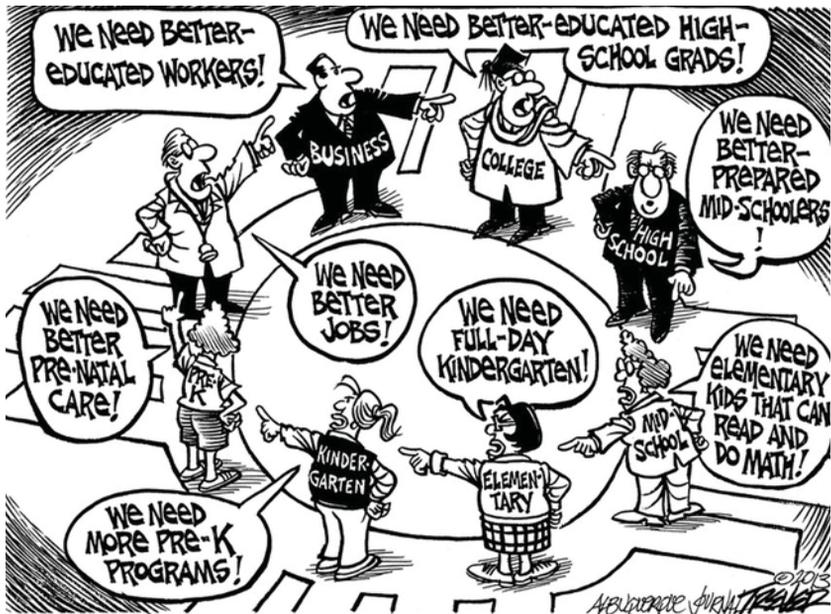
לכל קהילה יש מערך של נהלים מיטביים משלה. זיהוי נהלים אלו ושיפורם המתמיד מחייבים מעורבות של גורמים רבים בחברה האזרחית. סינגרציה כלל-מערכתית כזו מהווה את היסוד שעליו מושתת גישת הקולקטיב אימפקט.

## יוצאים לדרך: איך בונים תשתית אזרחית

אין מתכון או דרך אחת ויחידה לבניית תשתית אזרחית. אחד הלקחים המרכזיים שהפקנו במסגרת StriveTogether היא שקהילה אחת אינה יכולה לשחזר את ההצלחה של קהילה אחרת, כיוון שמשאביהן המקומיים אינם זהים. קהילות יכולות להשתמש במסגרת StriveTogether כהשראה ולנהל בעזרתה תהליך המבוסס על המשאבים, כוח האדם והכוחות הקיימים בקהילותיהן.

המסגרת מושתתת על ארבעה נדבכים: חזון קהילתי משותף, קבלת החלטות מעוגנת-נתונים, פעולה שיתופית, וכן השקעה וקיימות.

הנדבך הראשון, חזון משותף, מחייב מעורבות עקיבה של מנהלים בכירים מחמישה מגזרים לפחות - חינוך, עסקים, החברה האזרחית, עמותות וארגוני צדקה - לשם קידומו של חזון משותף. מספיק ודי להפנות אצבע מאשימה. הגיע הזמן לעבוד יחד!



שנית, כדי להבטיח שההחלטות יהיו מעוגנות-נתונים, עלינו לקבוע מספר מצומצם של תוצאות מקוות מצד אחד ושל נהלים לדיווח על התוצאות באופן שקוף וסדיר מצד אחר. לשם כך, עלינו להקים מערכות מקיפות לניהול נתונים שתפקידן לעקוב אחר המגמות ברמת האוכלוסייה והפרט כדי לוודא שכל תלמיד מפיק את המיטב ממערך שירותי התמיכה העומד לרשותו.

הנדבך השלישי, פעולה שיתופית, הנדון בהרחבה עד לנקודה זו, מחייב שילוב מנצח של שותפים לדרך. עם זאת, אין ספק שהחשוב מבין חלקי התצורה הוא המחויבות לשיפור מתמיד ומעוגן-נתונים. לבסוף, מן הראוי לציין שדבר מכל אלה אינו אפשרי ללא גרעין של אנשי צוות המוביל את המהלך וגורמים מממנים מעורבים המסורים למינוף ולהרחבה של הנהלים המיטביים, כלומר, אלו שעובדים באמת!

במשק של ימינו מגבלות המשאבים רק הולכות ומחריפות. מדובר במגמה שלא ניכר בה סימן לשינוי בעתיד הנראה לעין. לפיכך מחובתנו להשקיע את הכספים העומדים לרשותנו באופן היעיל ביותר. קולקטיב אימפקט מניחה את היסודות המושגיים לתשואה חברתית על השקעותינו, אך רק בכוחה של תשתית אזרחית איתנה להפוך רעיון זה למציאות.

## סיכום

כדי להצליח במלאכה דרושות מנטליות של "כולנו בסירה אחת" ותרבות של "אחד בשביל כולם וכולם בשביל אחד". על אלו יש להוסיף את מציאת השותפים הנכונים, מחויבות לערכים משותפים, ותשוקה עזה לוודא שכל ילד מקבל את מה שהוא זקוק לו, ושמה שהוא מקבל באמת עובד. לשם כך נדרשת גישה השמה את דגש על הילד ומחויבות אמיתית לגישה מעוגנת-נתונים במטרה לשפר את השירותים הניתנים לילדים בכלל, ואת שירותי החינוך לגיל הרך בפרט.

## מקורות

Cascio, E. U. & Whitmore Schanzenbach, D. (2013). *The Impacts of Expanding Access to High-Quality Preschool Education*. National Bureau of Economic Research.

Edmonson, J. (2012). *The Difference between Collaboration and Collective Impact*. Available at:

<http://www.strivetogether.org/blog/2012/11/the-difference-between-collaboration-and-collective-impact/>.

Edmonson, J. (2013). The Impact Continuum: Recognizing the Value of Collaboration and Collective Impact. Available at: <http://www.strivetogether.org/blog/2013/10/the-impact-continuum-recognizing-the-value-of-collaboration-and-collective-impact/>.

Edmonson, J. & Zimpher, N. L. (2012). The New Civic Infrastructure: The “How To” of Collective Impact and Getting a Better Social Return on Investment. *Community Investments*, 24 (2), Summer.

Grunewald, R. (2013, February 8). Early childhood education “fade out” in context. Interactive StriveTogether Theory of Action. Available at:

<http://www.strivenetwork.org/theory-of-action/exploring>,

Kaminski, G. M., Schoettker, P. J., Alessandrini, E. A., Luzader, C., & Kotagal, U. (2014). Comprehensive Model to Build Improvement Capability in a Pediatric Academic Medical Center. *Academic Pediatrics*, 14 (1), January-February.

Lynch, R. G. (2004). *Exceptional Returns: Economic, Fiscal, and Social Benefits of Investment in Early Childhood Development*. Washington DC: EPI.

StriveTogether: Every Child, Cradle to Career. Available at: <http://www.strivetogether.org/>

2012-13 StriveTogether Partnership Report:

<http://www.strivepartnership.org/sites/default/files/wp-content/2012-13%20Partnership%20Report.pdf>

# מדידה משותפת של תוצאות: השלם גדול מסכום חלקיו?

## יהונתן אלמוג

מהם ההישגים של הארגון שלך? התקדמת בהשגת היעדים שהצבת? נו, רואים כבר תוצאות?

אלו שאלות שעמן מתמודדים ארגונים רבים הפועלים בשדה החברתי. כל ארגון נדרש להדגים את האפקטיביות שלו ולהבליט את תרומתו הייחודית.

בהתאם, תהליכי מדידה המתבצעים כיום בארגונים מנותקים בדרך כלל מתהליכי מדידה המתבצעים בארגונים אחרים. הדגש הוא על מדידת העשייה הספציפית של הארגון ותוצאותיה. במצב זה, כל ארגון מגדיר לעצמו את מטרתיו ואת שיטות המדידה שלו, ומודד בנפרד את המידה שבה הצליח להשיג את מטרתיו.

אך מי מסתכל על התמונה הרחבה יותר? מי בוחן האם בסך הכול מתקדמים לעבר השגת המטרות המשותפות לארגונים השונים? מי שואל, האם כל הפעילות של הארגונים השונים יוצרת סינרגיה, האם השלם גדול מסכום חלקיו?

יוזמות לקולקטיב אימפקט מבקשות לכנס קבוצה של שחקני מפתח ממגזרים שונים לקידום מטרות חברתיות משותפות. אלו שחקנים המבקשים לקדם מטרות דומות או מטרות-על משותפות. יוזמות של קולקטיב אימפקט מבקשות לפרוץ את פרדיגמת ההשפעה המבודדת שבה כל ארגון מתמקד בעשייה שלו ולעודד חשיבה משותפת ומערכתית שתאפשר התמודדות טובה יותר עם בעיות חברתיות מורכבות (Kania & Kramer, 2011).

לפי גישה זו, לא מספיק שכל ארגון יגדיר היטב את מטרותיו ויבדוק את המידה שבה השיג אותן. על ארגונים להגדיר מטרות משותפות, מתוך ראייה מערכתית ורחבה של הסוגיה, ולפעול באופן מתואם לקידום התמודדות יעילה עמם. בהתאם, שיתוף הפעולה הבין-ארגוני מצריך שינוי של פרדיגמת המדידה הנפרדת ומעבר לפרדיגמה של מדידה משותפת המאפשרת לבחון את המידה שבה השותפות הבין-ארגונית השיגה את מטרותיה המשותפות.

המדידה המשותפת אינה מטילה ספק בצורך למדוד את האפקטיביות הארגונית. ההפך הוא הנכון: היא מאפשרת לכל ארגון להעמיק את הלמידה על עצמו כדי לחזק את השפעתו ובד בבד להסתכל יחד על התמונה הגדולה יותר ולהשפיע מעבר לעשייה שלו.

למעשה, המדידה המשותפת נותנת מענה לכמה חסרונות הנובעים ממדידה נפרדת:



(מתוך: אלמוג וחביב, 2014)

בדרך זו המדידה המשותפת תורמת לשתי מטרות-על: שיפור הפעילות והתוצאות של כל ארגון בפני עצמו, ושיפור הפעילות והתוצאות המשותפות של כלל הארגונים.

לכן, בספרות המקצועית המתפתחת בנושא יוזמות של קולקטיב אימפקט מוגדרת המדידה המשותפת כאחד המנופים המרכזיים לקידום שיתוף פעולה אפקטיבי ולחיזוק (Hanleybrown, Kania & Kramer, 2012). המדידה המשותפת מהווה אמצעי מרכזי ליצירת שפה משותפת, לחיזוק ולשימור שיתוף פעולה ולהכוונה אפקטיבית של הפעולה המתואמת (Kramer, Parkhurst & Vaidyanathan, 2009; Ní Ógáin, Svistak & De Las Casas, 2013; Kania & Kramer, 2011).

לאור חשיבות הנושא, מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל, ביוזמתה ובתמיכתה של קרן רוטשילד קיסריה, הוציא לאחרונה לאור שני פרסומים בנושא: סקירה העוסקת בפיתוח קונספטואלי של מדידה משותפת ותדריך יישומי למדידה משותפת בשדה החברתי. בהמשך נביא כמה תובנות מהפרסומים הללו. נתייחס להגדרה של מדידה משותפת, לתועלות הנובעות ממנה, לאתגרים הכרוכים בה וללקחים העיקריים הצלחתה כפי שעולים מהניסיון המצטבר בשדה.

## אז מה זו בעצם מדידה משותפת?

מדידה משותפת היא מדידה הנערכת בשיתוף פעולה של כמה ארגונים העוסקים בתחום חברתי מוגדר ופועלים להשגת מטרות דומות או משותפות (Kramer et al., 2009). היא כוללת, בצורתה המלאה, הגדרה משותפת של מטרות ומדדים (מדדים משותפים), הסכמה על תהליך המדידה ועל אופן ניתוח הנתונים, שיתוף בממצאי המדידה ותהליך משותף של למידה והסקת מסקנות.

חשוב לציין שהארגונים השותפים יכולים להחליט להסתפק בשיתוף פעולה מצומצם יותר שעיקרו שימוש במדדים משותפים, או להחליט על שיתוף פעולה נרחב יותר שעשוי להגיע בשיאו למדידה משותפת מלאה וזאת בהתאם למידת רצונם, לרמת היכולת, לרמת האמון וכדומה. מובן שבמקרה של שיתוף פעולה מצומצם יותר, הארגונים לא בהכרח יפיקו מן המדידה המשותפת את מרב התועלות.

## ממדדים משותפים למדידה משותפת



## מהן התועלות העיקריות של מדידה משותפת ומהם האתגרים?

למדידה משותפת תועלות רבות, ביניהן עידוד שיתוף הפעולה בין ארגונים וחיזוק התיאום ביניהם, חיזוק היכולת ללמוד זה מזה ולקבל החלטות מבוססות נתונים, וכן חיזוק יכולות המדידה של כל שותף בפני עצמו ושל השותפות כולה.

## התועלות העיקריות של מדידה משותפת

<ul style="list-style-type: none"> <li>• חיזוק הנכונות לשיתוף פעולה בעשייה לצורך פתרון בעיות</li> <li>• יצירת מסגרת למיקוד הדיון והגדרה קונקרטית יותר של המטרות המשותפות</li> <li>• יצירת התאמה טובה יותר בין המטרות המשותפות ואסטרטגיות הפעולה של הארגונים השונים</li> </ul>	<p><b>עידוד שיתוף פעולה וחיזוק התיאום</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• שיפור היכולת למדוד את ההתקדמות לעבר השגת המטרות המשותפות</li> <li>• הרחבת ההזדמנויות ללמידה הדדית</li> <li>• חיזוק האחראיות</li> </ul>	<p><b>חיזוק הלמידה ההדדית וקבלת החלטות מבוססת נתונים</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• יכולת לרכז מאמצים בפיתוח מדידה איכותית ויעילה יותר</li> <li>• שיפור יכולות המדידה הפנימיות של כל שותף</li> </ul>	<p><b>חיזוק יכולות המדידה</b></p>

לצד התועלות המשמעותיות, יש להתייחס לכך שמדידה משותפת כרוכה באתגרים משמעותיים שיש להיות מודעים אליהם. אתגרים מרכזיים הם הקושי ליצור שיתוף פעולה בתחום המדידה ולשמרו לאורך זמן, להתגבר על החששות והסוגיות העולות מהצורך לשתף ארגונים אחרים במידע ולהשוות ביניהם והצורך לתת מענה לסוגיות מתודולוגיות ייחודיות הנובעות מהתהליך השיתופי. אתגרים אלה נוספים כמובן על האתגר המשמעותי של יישום המדידה עצמה ומימונה.

## האתגרים העיקריים במדידה משותפת

<ul style="list-style-type: none"> <li>• יצירת נכונות למדידה משותפת</li> <li>• הגעה להסכמות בין השותפים</li> <li>• הסכמה על חלוקת העבודה והאחריות</li> <li>• שימור שיתוף הפעולה לאורך זמן</li> </ul>	<p><b>קושי ביצירת שיתוף פעולה ושימורו לאורך זמן</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• יצירת נכונות לשיתוף במידע והתמודדות עם סוגיות של חשיפה ארגונית ופרטיות</li> <li>• השוואה מבוססת בין ארגונים</li> </ul>	<p><b>התמודדות עם הצורך בשיתוף והשוואה</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• סטנדרטיזציה מול התאמה אישית</li> <li>• שמירה על אחדות לאורך זמן</li> <li>• התמודדות עם מורכבות המדידה והניתוח</li> </ul>	<p><b>התמודדות עם דרישות מתודולוגיות ייחודיות</b></p>

## אילו לקחים עולים מהניסיון המצטבר להצלחת התהליך?

כדי לקדם את הצלחתו של תהליך המדידה המשותפת ולהתמודד עם האתגרים הטמונים בו, מומלץ להסתייע בכמה לקחים מרכזיים העולים מהניסיון שנצבר בשדה (אלמוג וחיבי, 2014).

### 1. הבטחת תשתיות ארגוניות מתאימות

א. הבטחת מימון רב-שנתי. אף שמדידה משותפת עשויה להיות יעילה יותר ממדידה נפרדת, היא עדיין מחייבת משאבים לא מבוטלים כדי לפתח אותה וליישם אותה באופן שוטף. נוסף על כך כרוכות בה עלויות מיוחדות הקשורות להיבטים השיטופיים של התהליך. כדי להבטיח את יישומה המוצלח, יש להבטיח מימון רב-שנתי בהיקף ריאלי. העובדה שהמימון מתחלק בין כמה ארגונים והאפשרויות לגייס מימון מגורמים שלישיים, מתוך הרצון לקדם תהליכים משותפים ורחבים, יכולות להקל על הבטחת המימון.

ב. הסתייעות בגוף מתכלל. אפשר לקיים מדידה משותפת כשכל שותף מקבל על עצמו חלק מן האחריות ומן המשימות הנדרשות ומבצע אותן כחלק מפעילותו השוטפת. ואולם, אין ספק שיש קפיצת מדרגה בפוטנציאל של השותפות להצלחה אם מסתייעים בגוף מתכלל שבו צוות ייעודי שזוהי משימתו העיקרית. גוף זה עוסק מצד אחד במדידה עצמה ומצד אחר בניהול ובהובלה של השיח והתיאום הבין-ארגוני.

ג. בניית תשתית להדרכה והכשרה לאורך זמן. בעת יישום מדידה משותפת יידרשו לרוב תהליכים של הדרכה והכשרה של אנשי צוות בארגונים השונים. אפילו אם איסוף המידע וניתוחו נעשים על ידי ארגון מתכלל, עדיין נדרשת הכשרה בנושאים כגון מערכות המידע, דוחות הנתונים והשימוש במידע. על כן יש ליצור תשתית מתאימה להכשרה ולבניית יכולות. אם קיים ארגון מתכלל, הוא יכול לרכז תשתית זו. יש לזכור כי הרכב הארגונים בשותפות עשוי להשתנות, כמו גם הרכב כוח האדם האחראי. מסיבה זו יש להבטיח כי תשתית ההדרכה וההכשרה תהיה זמינה לכל אורך התהליך.

ד. שימוש אפקטיבי בטכנולוגיות מתקדמות. שימוש בענן ובטכנולוגיות מתקדמות אחרות מחזק מאוד את היכולת של קבוצת משתמשים מארגונים שונים לאסוף, לנתח ולחלוק את המידע בדרכים יעילות ונוחות מבעבר. פתרונות מבוססי אינטרנט הופכים יותר ויותר אינטגרליים בעבודה של שותפויות אפקטיביות.

### 2. פיתוח יחסים הדדיים אפקטיביים

א. טיפוח מנהיגות חזקה. מנהיגות בעלת השפעה, סמכות ומחויבות למדידה היא מפתח להתנעת תהליך המדידה המשותפת ולהבטחת יישומה לאורך זמן. המנהיגות תסייע להביא לשולחן את השותפים הרלוונטיים, לטעת

בהם מחויבות, לשמור אותה ולהבטיח את התקדמות התהליך בהתאם למטרות שהוגדרו. מובן שלצד זאת נדרשת מנהיגות מחויבת בתוך כל אחד מן הארגונים.

ב. עידוד מעורבות רחבה של השותפים בשלב התכנון והעיצוב של המדידה. כדי לחזק את מחויבותם של השותפים ולוודא שהמדידה המשותפת מספקת מענה לצרכים של כל אחד מהם, יש חשיבות מיוחדת להבטחת מעורבות רחבה ומשמעותית בשלב התכנון והעיצוב של המדידה המשותפת.

ג. חלוקה ברורה של אחריות ותפקידים. כדי להבטיח תיאום בשלבי המדידה השונים ולהימנע מעימותים מיותרים, יש להחליט מבעוד מועד על חלוקה ברורה של אחריות ותפקידים בין הארגונים השותפים ובינם לבין הארגון המתכלל. חשוב לתעד את ההסכמות הללו בכתב, אם במסמך לא פורמלי ואם במזכר הבנות (MOU) פורמלי יותר. יש לעקוב באופן שוטף אחר ביצוע המחויבויות, לעדכן אותן במידת הצורך ולהבטיח מתן דין וחשבון במקרה של אי-עמידה בהן.

ד. פיתוח הסכמות ואמון בנוגע לאופן שבו ייעשה שימוש במידע. כדי שכל ארגון יסכים לחלוק מידע עם ארגונים אחרים, חשוב לגבש הסכמות על השימוש בו ולהבטיח אמון בין השותפים. כדי להפחית את החששות ולהימנע מעימותים עתידיים רצוי לעשות שימוש בהסכם פורמלי (Data Sharing Agreement) בנוגע לאיסוף המידע ולשימוש המותר בו. הסכם זה יכול להיות חלק ממזכר הבנות רחב יותר הנוגע לכללי העבודה ולחלוקת התפקידים והאחריות בין השותפים. לעתים מתעוררים חששות בקרב השותפים בנוגע לפרסום נתונים השוואתיים על ביצועי הארגונים. דאגה זו יכולה להתייחס רק לפרסום לקהלים מעבר לגבולות השותפות או אף לפרסום בתוך השותפות עצמה. יש כמה דרכים לנתח את הנתונים ולהשתמש בהם בלי לזהות את הארגונים הספציפיים. למשל, אפשר לערוך השוואה אנונימית בין הארגונים או להציג את הנתונים באופן אגרסיבי, כשכל ארגון מקבל את נתוניו ויכול להשוות עצמו לממוצע הכללי. אפשר כמובן להבחין בין רמת הפירוט של המידע הזמין לארגונים החברים בשותפות ובין הרמה המפורסמת לגורמים חיצוניים.

### 3. ביסוס תהליכים אפקטיביים ללמידה ולשיפור מתמשך

א. יצירת הזדמנויות ללמידה ולשיפור מתמשך. דיון בממצאים בדרגים שונים, בתוך הארגונים השותפים וביניהם, הוא הכרחי ללמידה משמעותית ולקידום תהליכים של שיפור מתמשך. לכן חשוב לקיים מפגשים תקופתיים שבהם נפגשים השותפים באופן בלתי אמצעי ובאווירה פתוחה ובטוחה. מובן שבין המפגשים רצוי לשמור על קשר שוטף, אפשר באמצעות שימוש בטכנולוגיות תקשורת הזמינות כיום, ובהן Video Conference ופורומים מקוונים.

ב. הבטחת התועלת של השימוש במידע לכל שותף בפני עצמו ולשותפות כמכלול. כדי לקדם את המשכיות של המדידה המשותפת לאורך זמן, יש להבטיח איזון בין הדגש הניתן לשימוש במידע לצרכים הפרטניים של כל שותף ובין הדגש המושם על השימוש במידע לצורכי השותפות כמכלול. חשוב לאפשר תהליכים של שימוש במידע בשתי הרמות.

#### 4. הבטחת האיכות והרלוונטיות של המדידה לאורך זמן

א. פיתוח תהליכים להבטחת האיכות של איסוף המידע וניתוחו. בכל תהליך מדידה קיים חשש ממידע חסר, לא עקיב או לא מדויק. אתגר זה מתעצם אף יותר בעת עבודה במסגרת של שיתוף פעולה בין-ארגוני. לכן, על השותפים להציב יעדי איכות משותפים ולהסכים לתהליכים מובנים להבטחת האיכות, כגון בדיקות מדגמיות והדרכה תקופתית.

ב. עדכון ושיפור מתמיד של תהליך המדידה. חשוב לבחון בחינה תקופתית את אסטרטגיית המדידה ואת תהליכי היישום ולקבל משוב מן השותפים כדי לשפרה ולהתאימה לצרכים המתפתחים. חשוב בהקשר זה לתעד את תהליכי יישום המדידה והשימוש בממצאים הן בקרב כל אחד מן השותפים והן ברמת השותפות כולה. מחקר הערכה תקופתית על תהליך המדידה המשותפת יכול לסייע מאוד בבחינה שיטתית של אופן יישום המדידה, איכות המדידה, אופן השימוש בממצאים ויישום תהליכי השיפור.

### סיכום הלקחים וההמלצות להצלחת תהליך המדידה המשותפת

<p><b>הבטחת תשתיות ארגוניות מתאימות</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ הבטחת מימון רב-שנתי</li> <li>◆ הסתייעות בגוף מתכלל</li> <li>◆ בניית תשתית להדרכה והכשרה לאורך זמן</li> <li>◆ שימוש אפקטיבי בטכנולוגיות מתקדמות</li> </ul>	
<p><b>פיתוח יחסים הדדיים אפקטיביים</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ טיפוח מנהיגות חזקה</li> <li>◆ עידוד מעורבות רחבה של השותפים בתכנון ובעיצוב של המדידה</li> <li>◆ חלוקה ברורה של אחריות ותפקידים</li> <li>◆ פיתוח הסכמות ואמון בנוגע לאופן שבו ייעשה שימוש במידע</li> </ul>	
<p><b>ביסוס תהליכים אפקטיביים ללמידה ולשיפור מתמשך</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ יצירת הזדמנויות ללמידה ולשיפור מתמשך</li> <li>◆ הבטחת התועלת של השימוש במידע לכל שותף בפני עצמו ולשותפות כמכלול</li> </ul>	
<p><b>הבטחת האיכות והרלוונטיות של המדידה לאורך זמן</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ פיתוח תהליכים להבטחת איכות של איסוף המידע וניתוחו</li> <li>◆ עדכון ושיפור מתמיד של תהליך המדידה</li> </ul>	

## הערה לסיכום

ככל שארגונים (מכל המגזרים) בשדה החברתי יאמצו פרדיגמה של קולקטיבי אימפקט וישתתפו בתהליכים של חשיבה משותפת ומערכתית לצורך קידום משותף של מטרות חברתיות, כך החשיבות של מדידה משותפת תגבר והיא תהפוך למרכזית יותר בעולם המדידה וההערכה.

הספרות האקדמית העוסקת בשיתופי פעולה, בשותפויות וברשתות, וכן הלקחים שנלמדו בשדה, מצביעים על התועלת הרבה של מדידה משותפת (ראו ציטוטים להלן). מכאן החשיבות של פיתוח התחום בישראל הן ברמת התיאוריה והן ברמת המעשה.

### White House Council on Community Solutions (2012):

*"Data is central to collaborative work and is the guiding element for collaborative decision-making"*

### Bryson, Crosby and Stone (2006):

*"Cross-sector collaborations are more likely to be successful when they have an accountability system that tracks inputs, processes, and outcomes"*

בשני הפרסומים, של המכון ושל קרן רוטשילד קיסריה, אפשר למצוא הרחבה בנוגע לרבים מהנושאים שעלו במאמר הנוכחי:

1. סקירה העוסקת בפיתוח קונספטואלי של מדידה משותפת - הרחבה על המושג, דיון רחב על התועלות והאתגרים המרכזיים של מדידה משותפת ותיאור דוגמאות בולטות מן העולם.

2. תדריך יישומי למדידה משותפת בשדה החברתי - הגדרת השלבים בפיתוח וביישום של מדידה משותפת, הצגת הדילמות והשיקולים העיקריים בכל שלב ודיון בלקחים העולים מהניסיון בשדה.

(ראו <http://brookdaleheb.jdc.org.il>)

## מקורות

אלמוג, י', וחביב, ג' (2013). מדידה משותפת של תוצאות בתחום החברתי: סקירת הספרות, המשגה ופיתוח קונספטואלי. דמ-646-13. ירושלים: מכון מאיר-ג'וינט-ברוקדייל.

אלמוג, י', וחביב, ג' (2014). תדריך יישומי: מדידה משותפת בשדה החברתי. מ-142-14. ירושלים: מכון מאיר-ג'וינט-ברוקדייל.

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review*, 66, 44–55.

Kania, J., Kramer, M. (2011). Collective Impact. *Stanford Social Innovation Review* 9(1), 36–41.

Kramer, M., Parkhurst, M., & Vaidyanathan, L. (2009). Breakthroughs in Shared Measurement and Social Impact. Boston: FSG Social Impact Advisors.

Michele, J., Paul, S., & Willa, S. (2012). Community Collaboratives Whitepaper: A Promising Approach to Addressing America's Biggest Challenges. White House Council for Community Solutions. Available at: <http://www.serve.gov/new-images/council/pdf/CommunityCollaborativesWhitepaper.pdf>.

Ní Ógáin, E., Svistak, M., & De Las Casas, L. (2013). Inspiring Impact: Blueprint for Shared Measurement. UK: NPC.

# קולקטיב אימפקט מנקודת המבט של משרד ראש הממשלה:

ריאיון עם תמר פלד-אמיר, מנהלת תחום בכירה - חברה ושיתופי פעולה בין-מגזריים, האגף לממשל וחברה, משרד ראש הממשלה

## יהונתן אלמוג וגיא אברוצקי

בפברואר 2008 החליטה הממשלה לחזק את השיח ואת שיתוף הפעולה הבין-מגזרי לקידום מטרות ציבוריות משותפות, כחלק מגיבוש מדיניותה בכל הקשור ליחסי הממשלה, ארגוני החברה האזרחית והמגזר העסקי הפועל למטרות ציבוריות (החלטת ממשלה<sup>2</sup> 3190 מיום 24.2.2008). ביטוי מרכזי להחלטת הממשלה ניתן בייסודו של השולחן העגול במשרד ראש הממשלה. בשולחן חברים 12 נציגים מכל מגזר, ובסך הכול 36 חברים, הנבחרים על פי מפתח ייצוגים המבקש לשקף סוגי ארגונים וקבוצות שונות בחברה הישראלית.

השולחן העגול נועד ליצור מסגרת קבועה לשיח בין-מגזרי המבוסס על תרבות של הבנה, שותפות והסכמה. הוא משמש גם אמצעי לקידום מטרות ציבוריות דרך שיח ושיתוף פעולה בין-מגזרי. איכותם של תוצרי השיח תלויה רבות במידת ההסכמה שיש עליהם בקרב השותפים, ומכאן שתהליך ההידברות חשוב ביותר להשגת תוצאות מיטביות.

שני אירועים שתרמו להבנה כי שיח בונה ושיתוף פעולה ישפרו את האפקטיביות של כל אחד מהמגזרים בנפרד ויעמיקו את קידומן של מטרות ציבוריות, היו מלחמת לבנון השנייה (2006) והמשבר הכלכלי העולמי (2008). במקרה הראשון, פעולת הממשלה והחברה האזרחית במהלך המלחמה הבהירה את הצורך בתיאום רב יותר בין המגזרים. במקרה השני, המשבר הכלכלי העולמי והירידה בהיקף התרומות שבאה בעקבותיו חידדו את פגיעותו של המגזר השלישי ואת תפקידה של הממשלה כגורם מייצב ומחזק.

גורם מרכזי בייזום המדיניות הממשלתית לחיזוק השיח ושיתוף הפעולה הבין-מגזרי ובהקמת השולחן העגול במשרד ראש הממשלה הוא האגף לממשל וחברה (לשעבר תכנון מדיניות) במשרד ראש הממשלה בראשות אהוד פראור.

התכנסנו לריאיון עם תמר פלד-אמיר, מנהלת תחום בכירה חברה ושיתופי פעולה בין-מגזריים באגף לממשל וחברה, כדי לדון בפרספקטיבה הייחודית של משרד ראש הממשלה בנוגע לשיתופי פעולה בין-מגזריים ולגישת הקולקטיב אימפקט.

2 ראו: <http://www.pmo.gov.il/Secretary/GovDecisions/2008/Pages/des3190.aspx>

**האם למשרד ראש הממשלה תפקיד ייחודי בעידוד שיתופי פעולה בין-מגזריים?**

משרד ראש הממשלה לקח על עצמו את המשימה להוביל את קידומו של השיח ושל שיתופי הפעולה הבין-מגזריים בממשלה למן החלטת הממשלה שהתקבלה בפברואר 2008, שקבעה את המדיניות המפורטת בתחום זה, והניחה את התשתית לפעולה בתחום. הניסיון שלנו הוא ליצור עבודה בין-מגזרית המבוססת על שיתוף פעולה. מייחדת אותנו היכולת לכנס ולרתום גורמים משמעותיים מכל המגזרים לעיסוק בסוגיה משותפת ולהוביל את העיסוק בנושא. מהבחינה הזו יש לנו מעמד מבני שמאפשר זאת, אולי יותר משיש לגופים אחרים. המעמד הייחודי הזה גם יוצר אתגר, מכיוון שאנו לא רוצים להיכנס לשיח כשחקן שמכתיב תנאים או כופה תהליכים, אלא לייצר שיח משתף ואמיתי.

**האם למשרד מעמד של שווה בין שווים או מעמד מוביל?**

המתח בין מוביל לשותף שווה קיים כל הזמן. מחד, אנחנו עומדים בראש השולחן העגול ומחוללי התהליך. נוסף על כך, הממשלה היא הריבון. לצד זאת, יצרנו, בצורה מחושבת ומודעת, מבנה שוויוני יותר של שלושה יושבי ראש משותפים, אחד מכל מגזר, ייצוג שווה לכל מגזר בשולחן ומקום לעבודה עצמאית בתוך כל מגזר. כמו כן, השולחן מאפשר לנציגים מכל המגזרים ליזום העלאת נושאים לסדר היום המשותף. השילוב של כל אלו במבנה השולחן ובתהליכי העבודה שלו מבקש להתגבר על הפער והאתגר שביצירת מערכת עבודה של שיח ושיתוף פעולה המבוססים על הקשבה, בסביבת עבודה שנתונה אינם שוויוניים.

עוד מאפיין של העבודה שלנו במשרד ראש הממשלה המשפיע על תפקידנו בהובלת שיתופי הפעולה הבין-מגזריים, הוא החשיבה הרחבה והמערכתית. אנו עסוקים תמיד לא רק בנושא הספציפי שבו מתמקדת יוזמה כזו או אחרת שבה אנו שותפים, אלא גם בשאלה מה ניתן ללמוד או להפיק ממנה למקומות אחרים ולתהליכים נוספים בממשלה כולה; האם יש אפשרות הפצה או שכפול למשרדים אחרים וליוזמות אחרות או אפשרות להרחבתה בסדרי גודל (Scaling-up). המחשבה הרוחבית מלווה אותנו בבחירת הנושאים וגם ביישומם. כך למשל, אם יוזמה מסוימת מבקשת לקדם מודל אזורי בין-מגזרי, אנו כבר חושבים קדימה על שכפולו, אם יצליח, לא רק באזורים נוספים בארץ, אלא גם על שכפול דרך עבודה זו לתחומים אחרים. משום שיש לנו ראייה רחבה של הפעילות הממשלתית, קל לנו יותר לזהות ולקדם דברים מעין אלו.

**בגישת הקולקטיב אימפקט מדברים על ארגון שידרה (Backbone Organization) כאחד התנאים לשיתוף פעולה בין-מגזרי מוצלח. זהו ארגון שמכנס את השותפים, מטפח את הקשרים ביניהם, דואג לניהול השוטף של השותפות, מאפשר את הדיונים (פסיליטציה) ואת ההגעה להסכמות וכו'. האם לדעתך המשרד משמש גוף ניטרלי המאפשר ומייצר שיח, או שחקן המזוהה כ"ארגון שידרה"?**

במקרה של השולחן העגול במשרד ראש הממשלה, ניתן לומר שאנו מבצעים חלק משמעותי מהתפקודים של ארגון השידרה, כמו כינוס השותפים וההובלה, יצירת התיאום בין השותפים. אנו מהווים לעתים גורם מגשר ומפשר, מסייעים לפרוק כעסים

שעלולים להתפרץ בחדר, ומנסים להאיר למשתתפים את תפקידם בתוך המכלול. אנחנו נעזרים בארגון "שיתופים", שנבחר כגורם שמסייע לנו בהפעלת השולחן ובפסיליטציה של הדיונים בו.

### באילו מקרים מתאים לקדם שיח ושיתוף פעולה בין-מגוריים?

שיתוף פעולה בין-מגורי מתאים היכן שזוהה כי יש בו רלוונטיות לקידומה של יוזמה או לפתרונה של בעיה, שבה יש ערך מוסף לשיח ולשיתוף פעולה זה; היכן שנמצא כי בידי שחקנים ממגוון המגזרים היכולת להשפיע ולקדם עשייה שאילולא שיתוף הפעולה ביניהם לא תתממש, ושקידומה הוא בעל ערך. ראשיתו במיפוי הבעיות, ההזדמנויות, הצרכים והשחקנים - שעל בסיסו ניתן לבחון האם באמת נדרש שיתוף הפעולה למטרה שלשמה רוצים לפעול.

הפעולה ליצירת שיתוף הפעולה מחייבת נכונות מצד המגזרים להיכנס לשיתוף פעולה זה והכרה של כל אחד מהם בפוטנציאל המוסף הקיים בפירות שיתוף הפעולה, בפרט בשל תשומות הזמן שהם תובעים. נוסף על כך, הצלחתם תלויה במידה רבה בנכונות של הצדדים השונים להתדיין בכנות, לחשוף את ידיעותיהם ולשתף בהן ובמומחיותם, ומכאן חשיבות הנכונות לשיתוף פעולה. לעתים מדובר בתהליך מתגלגל של בניית ההכרה בערך, שמתפתח עם הדיונים המשותפים.

מיפוי השחקנים הרלוונטיים לדיון חשוב. יש סוגים שונים של שחקנים - שחקנים שבידם מידע על הבעיה, שחקנים שהם חלק מהפתרון, ואחרים שיהיו חיוניים להצלחת היישום. מובן שקיימת לעתים חפיפה, אולם מיפוי השחקנים מאפשר להבין עם מי צריך להיות בממשק ובאיזה שלב. האתגר בהקשר זה הוא איך לייצר תהליכים שמערבים את כל השחקנים בשלבים המתאימים להם ובמינונים הנכונים. הרי לא כולם יהיו בחדר כל הזמן, לכן צריך לשאול בכל נקודה כמובילי התהליך, מתי מרחיבים ומתי מצמצמים.

תהליכים של שיח בין-מגורי דורשים חשיבה תהליכית, וקיים מתח מתמיד בין התהליך לתוצאה. אין ספק שעצם השיח הוא חשוב מאוד ובונה גם תשתיות וחוסן לטווח הארוך, אך מה במרכז - עצם השיח או התוצאה הסופית? אנו כל הזמן חושבים איך עושים תהליך נכון ומשתף שבו השותפים נשארים רתומים ומחויבים לאורך זמן, אך עדיין שמים את התוצאה במרכז.

חשוב לומר, שלא בכל הקשר נכון לקדם שיתוף פעולה בין-מגורי. שיתוף הפעולה דורש השקעת משאבי זמן, קשב ותקציב לא מבוטלים. לכן תמיד צריך לבחון את העלות אל מול התועלת ולראות האם ההשקעה מצדיקה את עצמה. בבחינת העלות אל מול התועלת יש לזכור שביוזמות של קולקטיב אימפקט נדרש זמן רב, לפחות חמש שנים, כדי לראות תוצאות משמעותיות. לכן, יש להסתכל על התועלות בראייה רחבה וארוכת טווח. עם זאת, צריך להיות עם האצבע על הדופק כדי לא לנהל תהליכים לא יעילים שנמשכים עד אין סוף.

**האם לאורך השנים חל שינוי בסוג הסוגיות שאתם מקדמים באמצעות שיח ושיתוף פעולה בין-מגזריים?**

לאחר שנים של פעילות להקמת השולחן העגול במשרד ראש הממשלה ולמיסוד פעילותו, ואחרי עיסוק בנושאים מגוונים כמו קידום הפילנתרופיה, התנדבות וצעירים בסיכון, התקבלה לאחרונה החלטה, שבמידה רבה תואמת את שאמרתי קודם לגבי יחסי העלות-תועלת שיש לשמר, שהשולחן יתמקד מכאן ואילך בנושאי רוחב, ברגולציה הנוגעת לארגוני המגזר השלישי וליחסים הבין-מגזריים ובנושאים המצויים בליבת העשייה של הממשלה. בשנה הקרובה, למשל, יעסוק השולחן בגיבוש המלצות לטיוב אופן אספקת השירותים החברתיים הניתנים בישראל במיקור חוץ.

**עד כמה עסקתם במדידת התוצאות של התהליכים שהובלתם ובהערכתם?**

המדידה היא האתגר הבא שנכון שנתמודד עמו. היא גם מצוינת בגישת הקולקטיב אימפקט כתנאי משמעותי להצלחה. למדידה ולהערכה חשיבות רבה גם כמחוללות תיאום בעבודה המשותפת. אין לי ספק, שקיימים מקומות שאם רק נכניס בהם מדידה משותפת כבר ניציר שינוי התנהגותי עצום בפעולת הגופים הפועלים בהם. המדידה תמיד מאתגרת כיוון שהיא מחייבת ליווי תהליך לאורך זמן ממושך, השקעת משאבים בדבר שאין לו ממשות מיידית, ובתחום החברתי - גם בחירת המתודולוגיה המתאימה לביצועה מחייבת חשיבה רבה. זה אתגר לא פשוט, אך הפוטנציאל לשיפור הערך המשותף מצדיק את ההשקעה, והחתימה ליצירת שינוי בפועל מחייבת את ביצועה כדי שניתן יהיה לבחון הלכה למעשה אם נוצר.

אגף ממשל וחברה עוסק רבות בקידום המדידה במסגרת פעולתו כאחראי לקידום תחום התכנון בממשלה (תכניות העבודה של משרדי הממשלה). חשוב שנטמיע את החשיבה הזאת גם במאמצים הבין-מגזריים שאנו מקדמים, ואני חשה שכיום יש בכך עניין רב בכלל המגזרים.

**מהם האתגרים ותובנות שנולדו מהעבודה הבין-מגזרית עד כה?**

מובן שבמקביל להצלחות יש גם אתגרים וקשיים. האתגר הראשון הוא בבחירת הנושא - שיהיה מרכזי, מתאים לשיתוף פעולה בין-מגזרי ומשמעותי למגזרים השונים. האתגר השני הוא בזיהוי כלל השחקנים הרלוונטיים לתהליך כבר בהתחלה. שילוב של שחקנים החיוניים להצלחת התהליך בשלב מאוחר ובוודאי בסוף התהליך - מקשה מאוד ולעתים יכול לפגוע בהצלחתו.

כפי שציינתי, שיתופי פעולה מחייבים תשומות רבות של זמן, אנרגיות, תכנון תהליכי ועוד. זמן ההתנעה של תהליכים ממושך יותר, ההגדרה המשותפת של המשימה דורשת זמן, ולכן ההגעה לתוצאות איטית יותר. לא תמיד קל לשכנע בעלי תפקידים להיכנס למהלך מסוג זה. גם השמירה על מעורבות גבוהה של השותפים לאורך זמן מחייבת "תחזוקה שוטפת". ניהול יעיל של התהליך, בעת שמתקיימים כל העת אינטרסים מרובים ולעתים מנוגדים, גם הוא מאתגר.

לצד כל אלו, ככל שיותר אנשים נחשפים לתהליכים המשתפים, מתרגלים לשיח מהסוג הזה וחווים את ערכו בעבודתם - כך קל יותר לרתום אותם לתהליכים נוספים מסוג זה וגדלה זרימתם. אני שמחה לומר שהקבוצה של עובדי הממשלה שלוקחים חלק בתהליכים משתפים הולכת ומתרחבת, והשיח המשותף כבר לא זר במערכת.

**מהן, אם כך, ההצלחות המרכזיות שאת מזהה בעבודתכם?**

בראש ובראשונה, התהליכים הבין-מגזריים הצליחו להרחיב את יציאתם של אנשים מהעבודה בתוך יחידותיהם בנפרד משאר הגורמים הרלוונטיים ולייצר שלם קוהרנטי ומשפיע יותר. הם הפנו את הזרקור לתפקיד של כל אחד בתוך המכלול השלם. זה שונה מהמצב שבו חלק מהאנשים נכנסו לחדר - ראייה של הזווית הצרה והחמצת המכלול וההזדמנות הגדולה שבשיתוף פעולה. אני חושבת שבכל התהליכים שהובלנו, משתתפים רבים מכל המגזרים יצאו מאזור הנוחות שלהם, הכירו את העשייה ואת התפיסות של המשתתפים מהמגזרים האחרים, ולאט-לאט אימצו שפה ותרבות של הקשבה, של שיח משותף ושל שיתופי פעולה. הם הבינו שזה שווה את ההשקעה. שיש בזה פוטנציאל לטייב את העבודה שלהם ואת התוצאות שלה. השולחנות העגולים לימדו אותנו שאפשר להפיל חומות, ושגם בתנאי מחלוקת ניתן לקיים שיחה ולהגיע לפתרונות משותפים.

שנית, השולחן העגול במשרד ראש הממשלה הצליח למצב את עצמו כזירה שמתפקדת כפלטפורמה מרכזית ורציפה לניהול היחסים הבין-מגזריים בשגרה ובחירום, זאת הן בחירום לאומי (שלגביו הוקם השולחן העגול בחירום המופעל כבר כמה שנים באמצעות רשות החירום הלאומית), כגון מצבי לחימה או משבר כלכלי, והן במצבי משבר ביחסים הבין-מגזריים עצמם. בהקשר האחרון קידמנו למשל בשנה האחרונה תהליך הידברות בנושא של נוהל התמיכות של שר האוצר, בראשות היועץ המשפטי של משרד האוצר, והתהליך הניב תיקונים משמעותיים וחשובים לנוהל.

כמו כן, אני מרגישה שהצלחנו ליצור מנגנונים ותהליכי עבודה בני-קיימא שמקדמים שיתוף פעולה וראייה מערכתית בין-מגזרית של סוגיות. יש החלטת ממשלה, יש מנגנון של שולחנות עגולים שפועלים כיום במגוון יחידות ומשרדים בממשלה, יש ידע וניסיון על שיטות פעולה, ויש פעילות שכבר קיימת ומוכיחה את עצמה. למעשה התרבות כבר מפעמת, וזו בהחלט הצלחה. בין היתר ניתן לראות את ביטוייה בתהליכי ההיועצות המתרכבים במשרדים השונים, ובכך שהיועצות בין-מגזרית מעוגנת אט-אט ביותר ויותר החלטות ממשלה המבקשות להתוות תהליך לפתרון של בעיות מורכבות בזירות מגוונות. ההחלטה האחרונה שהתקבלה בממשלה בהקשר זה היא זו הקובעת כי סוגיית הטיוב של אופן אספקת השירותים החברתיים בישראל, עם דגש על שירותים במיקור חוץ, תידון במסגרת השולחן העגול במשרד ראש הממשלה (החלטת ממשלה מס' 2034<sup>3</sup> מיום 28.9.2014).

היכולת להבין אם יצרנו השפעה קולקטיבית בתחומי התוכן שבהם עסקנו דורשת, כפי שציינתי, להמתין בסבלנות עוד שנים מספר, כדי שניתן יהיה למדוד את פירות התוצאה

3 ראו: <http://www.pmo.gov.il/Secretary/GovDecisions/2014/Pages/des2034.aspx>

של תהליכים שהובלנו יחד. עם זאת, ניתן לומר כי במבחן התוצרים בטווח הקצר, יצרנו סדרה של תוצרים מגוונים, ובהם תיקוני חקיקה (למשל הוספת האפשרות להקמת קרן מסוג חברה לתועלת הציבור (חל"צ) כתאגיד במסגרת תיקון לחוק החברות; תיקון לפקודת מס הכנסה - הוספת מטרות לרשימת המטרות המאפשרות קבלת זיכוי במס לפי סעיף 46 לפקודה והעלאת התקרה והורדת התקרה של הסכומים המזכים בהטבת מס בגין תרומה), תיקון כללי ניהול תקין החלים על תאגידים כדי להקל על פעולתם של עסקים חברתיים, ייזום הוראת מנכ"ל במשרד הכלכלה התומכת בהקמתם של עסקים חברתיים המעסיקים אוכלוסיות מוחלשות ומבקשת לתמוך בפיתוח התחום, הקמת מיזם משותף בתחום ההתנדבות, ולאחרונה - הובלת תהליך משתף על ידי משרד המשפטים בנושא של גיבוש חוק עמותות חדש.

מיזם ההתנדבות צופן בחובו פוטנציאל להשפעה מערכתית רחבה ונכון להרחיב עליו בכמה מילים.

## מיזם ההתנדבות

במסגרת השולחן העגול הבין-מגזרי במשרד ראש הממשלה, עלתה השאיפה להרחיב את מספר המתנדבים ואת איכות התנדבותם. עקב כך הוקם צוות בנושא התנדבות שהמליץ על סדרת פעולות שיש לנקוט כדי לקדם את תשתיות ההתנדבות בישראל, ביניהן הקמת מיזם בין-מגזרי. בעקבות ההמלצות הוקם מיזם מיסודם של ממשלת ישראל וג'וינט ישראל, הפועל להרחיב את המודעות, האיכות, הכמות, ההשפעה והנגישות של ההתנדבות הבין-מגזרית בישראל, באמצעות חיזוק ופיתוח תשתיות התנדבות בנות-קיימא. במסגרתו פועלים כיום שישה צוותים תחומיים הכוללים עשרות שותפים מכל המגזרים. אלו גיבשו תכנית אסטרטגית, שלגביה נערך מהלך היועצות רחב, ובימים אלו היא מתורגמת לתכנית עבודה ולמשימות שיוצאו לפועל באחריות צוותים אלו.

## צעירים בסיכון (יוזמות "חדר משלנו" ו"עובדים ביחד")

נושא נוסף שהשולחן העגול הממשקי במשרד ראש הממשלה עסק בו היה צעירים בסיכון, ובמסגרתו הוקמו שני צוותי עבודה בין-מגזריים בשני נושאים: דיור לצעירים בסיכון חסרי עורף משפחתי - יוזמת "חדר משלנו", ושילוב צעירים בסיכון בעסוקה - יוזמת "עובדים ביחד"<sup>5</sup>. "חדר משלנו" הוא מודל ליצירת שותפות בין-מגזרית בעלת ראייה מתכללת לתחום הדיור לצעירים בסיכון חסרי עורף משפחתי. מטרות היוזמה הן הכפלת מספר המענים הקיימים (שכפול פתרונות קיימים מיטביים ופיתוח מענים חדשים נחוצים) ויצירת רצף מענים דיפרנציאלי לדיור ולליווי של צעירים וצעירות בהתאם למאפיינים, ליכולות ולצרכים.

4 להרחבה ראו: <http://www.hitnadvut-israel.org.il/about>

5 ראו: <http://www.sheatufim.org.il/webSite/Modules/News/NewsItem.aspx?pid=276&id=365>

יוזמת "עובדים ביחד" היא מודל אזורי לתיאום ולשיתוף פעולה בין ארגונים מכל המגזרים, לרבות האקדמיה והשלטון המקומי, באמצעות מיזם משותף למען קידום שילובם של צעירים בסיכון בתעסוקה. מטרתה לסייע לצעירים בסיכון להשתלב בקריירת עבודה מכבדת לאורך זמן ההולמת את יכולותיהם, ולאפשר להם לחיות חיים איכותיים, כאזרחים תורמים במדינה החשים שייכות לקהילתם. הפעלתו של פיילוט ליישום המודל שפותח במסגרת השולחן העגול, עוגנה לאחרונה במסגרת החלטת ממשלה מס' 2025 מיום 23.9.2014 שעסקה בנושא הדרום.

לגבי מיזם ההתנדבות ויוזמת התעסוקה חשוב לציין כי הקמת מיזם משותף לא הוגדרה מראש כמטרה, אלא הייתה תוצאה של הדיונים. לא בכל הקשר וביחס לכל תוצר מוקם מנגנון משותף ארוך טווח; הדבר תלוי הקשר, ובאופן טבעי היכולת להמשיך ולתחזק פורומים של עשייה משותפת בנושא מסוים לאורך זמן היא מוגבלת, וככל שנדרשת נכון לבחון את אפשרות הפעלתם גם במתכונות אחרות. מבחינתנו, ככל שביחס לנושא שטופל בשולחן נדרש המשך טיפול, מתעוררות בעיות ביישום וכיו"ב - הדברים צריך להיות מוצפים בפני השולחן העגול עצמו, שהוא הפלטפורמה הקבועה המרכזית.

## מקורות

החלטת ממשלה 2025 מיום 23.9.2014:

<http://www.pmo.gov.il/Secretary/GovDecisions/2014/Pages/des2025.aspx>

החלטת ממשלה 2034 מיום 28.9.2014:

<http://www.pmo.gov.il/Secretary/GovDecisions/2014/Pages/des2034.aspx>

החלטת ממשלה 3190 מיום 24.2.2008:

<http://www.pmo.gov.il/Secretary/GovDecisions/2008/Pages/des3190.aspx>

מיזם ההתנדבות:

<http://www.hitnadvut-israel.org.il/about>

סיכום פעילות השולחן העגול בנושא צעירים:

<http://www.sheatufim.org.il/webSite/Modules/News/NewsItem.aspx?pid=276&id=365>

# שלושה רגעים של התבוננות בראי: הסיפור של יוזמת 5פי2 מזווית מבט פילנתרופית

אלי הורביץ

## רגע של צניעות

יש רגע נדיר ומיוחד, שבו אתה מסתכל בראי ומודה: "אני לא יכול לעשות את זה לבד", וכאן מתחיל הסיפור. הרי לכולנו יש תכניות נהדרות וכולן נפלאות, באמת כל הכבוד. אפילו שילמנו על דוחות הערכה שמסבירים באריכות שזו הנוסחה המנצחת. אבל אם כל התכניות מצליחות כל כך, איך זה שהגרף הלאומי שרוי בירידה תלולה כל כך?

הסוגיה שלנו היא המצוינות בחינוך המדעי. כקרן פילנתרופית שימיה ספורים ומשאביה קצובים, אין זה ראוי וגם לא אפשרי שננסה להתמודד עם מלוא היקפה של הבעיה. למדנו את הנעשה בעולם ובארץ, וגילינו שההשקעה במורים ובאיכות הוראתם היא מנוף משמעותי. הבנו שמורה טוב עושה את כל ההבדל ושכל תלמיד זכאי להוראה איכותית.

לכן אנחנו משקיעים בהוראה איכותית, כי מורים מעולים זה תנאי הכרחי והם מעמידים דורות של תלמידים. אבל - וזה אבל גדול - "מישהו" צריך גם לעודד תלמידים לבחור במגמת חמש היחידות, "מישהו" צריך להפעיל חוגים, קיטנות ומוזיאונים כדי לעורר את סקרנותם, "מישהו" צריך לבנות מעבדות ולתקצב שעות לימוד, ו"מישהו" צריך לתמרץ דרך בונוסים בהשכלה הגבוהה.

עם כל הרצון להתמקד, ואולי דווקא בגללו, מסתבר שאי-אפשר לעבוד בתנאי מעבדה סטריליים ולנפנף בתוצאות מוצלחות של פיילוט כמתכון להרחבה. על המגרש כבר נמצאים הממשלה, השלטון המקומי, האוניברסיטאות, המכללות, ארגוני חינוך, ההיי-טק, הצבא, רשתות בתי הספר, המוזיאונים, ועוד ועוד. כולם עושים כמיטב יכולתם לקדם מצוינות בחינוך המדעי.

רגע, מי עושה מה? פתאום מתברר שכל אחד מושך לכיוון שלו, מאמץ רב מוקדש להיבט אחד בעוד שהאחר מוזנח. מתברר שיש משאבים ויש תכניות נהדרות, אבל חסר תיאום, חסר חזון משותף, חסרים יעדים ומדדים משותפים, ולא פחות חשוב, חסרות לגיטימציה ותנופה. כל אחד מרגיש בעלות רק על התכניות שלו, אבל בנוגע למצב הכללי כולם מאשימים - את הממשלה.

אז הלכנו אל שר החינוך והצענו לו הצעה מפתה. הצענו לו לקרוא אותנו אל הדגל כדי שנקים יחד קואליציה רחבה של גופים ואנשים העוסקים בחינוך המדעי מכל זוויתיו. אולם, במקום השיטה קצרת הטווח שבה השר יגבש לבד את המדיניות ויחטוף מכולנו מאמרי ביקורת, הצענו לו לנסות דרך אחרת. הצענו לו להשהות מדיניות, להקדיש זמן ללמוד ולהעמיק יחד, ולגבש את המהלך במשותף.

ירדנו מהטריבונו ובנינו יחד תהליך מאוד מיוחד, כזה שאין בו אגו. נהרנו מהמודל המקובל של שולחנות עגולים שבהם למראית עין מדברים שפה של דיאלוג, אבל מה שבאמת מתרחש בהם זו רגולציה ממשלתית. לכן אמרנו שאצלנו לא יהיה המלך ארתור בראש השולחן, אין ולא יהיו גם יושבי ראש ונשיאים, לא מושבי זהב או כרטיסי פלטינום, וכל דעה ועמדה הן שוות ערך.

היה פה הימור לא קטן, משום שהמהלך כולו בנוי על רצון טוב ועל התנדבות, אין בו דיבידנדים מידיים, וקשה לדעת מי יגיע ומי יישאר. השמועה עברה מפה לאוזן. חזרנו ואמרנו, מי שרוצה מוזמן ואין מחויבות להישאר. מי שמרגיש שהוא רוצה לפרוש, יכול לעשות זאת בכל רגע בלי להתנצל. אין דמי כניסה ואין קנס ביציאה, יש לנו רק להציע משימה לאומית ותחושה של שליחות משותפת.

את המסע התחלנו משרד החינוך, חברת אינטל, קרן רש"י ואנחנו, ויחד פנינו אל "שיתופים" כדי שילמד לעומק את המודל האמריקני של "השפעה משתפת" (Collective Impact) וישמש מכנס מקצועי ונטול פניות. מיד בהמשך הצטרפו חברת סאנדיסק ועמותת קדימה מדע, ואחריהן עשרות רבות של ארגונים, חברות אוניברסיטאות ורשתות.

ההתמסרות חצתה מגורים, אבל כל עוד התהליך לא הניב פירות, רבים תהו האם זה רק מהלך של דיבורים. כשנציגי משרד החינוך המעיטו להגיע, קם קול גדול של ספק, האם אנחנו בקואליציה, באופוזיציה או שמא עלה תאנה נידף ברוח. אבל, כשהתהליך הבשיל הם חזרו אל התמונה ונטלו את המושכות - אז הבנתי שנכון שהממשלה לא יכולה לבד, אבל בלעדיה גם ביחד אי-אפשר.

וכך, בתום שנה של עבודה משותפת, הושקה תכנית לאומית שנקראת "מתמטיקה תחילה" להכפלת מספר בוגרי חמש היחידות. ניסינו ללמוד משיתופי פעולה ממשלתיים-אזרחיים, ולכן התכנית נבנתה כך שהממשלה מובילה ומפעילה מתקציבה תכנית ליבה העומדת בפני עצמה. הגופים האזרחיים הצטרפו עם תכניותיהם המגוונות כמעין חבילה משלימה המוצעת לבחירת מנהלי בתי הספר.

אחד הרגעים המרגשים, שנתן לי תחושה שעלינו על מסלול, התרחש במפגש ההשקה של התכנית. באולם ישבו כמאה אנשים, ובהם בכירים מהממשלה, מהאקדמיה ומהתעשייה. כשהדיון נפתח והמשתתפים התבקשו להגיב, היו אלו דווקא מורים שאחד אחרי השנייה פסעו אל המיקרופון, בלא חשש ומורא, והביעו עמדות והערות בונות שרק מורה המכיר את המציאות מבפנים יכול להציג.

## רגע של צביעות

אבל זה לא התחיל כך. קודם הייתה חשדנות הדדית. בתחילת הדרך, איש אקדמיה בעל שם אמר: "הבעיה היא המורים, הם לא יודעים את החומר, ומה שצריך זה...". נציגה של חברת היי-טק הוסיפה: "כולם יודעים שהבעיה היא משרד החינוך, שלא עושה שום דבר, רק שם רגליים". ולקינוח, איש משרד החינוך אמר: "רק תביאו כסף, אבל ברור שאנחנו קובעים".

הבנו שצריך ללכת צעד לאחור ולהרגיע. אמרנו לעצמנו שאנחנו פה כי יש לנו מטרה משותפת, כי אנחנו רוצים לעשות יחד למען החינוך המדעי. אבל אז קם אחד המשתתפים ואמר: "אבל מהי הסיבה שזו מטרה חשובה, האם על זה יש הסכמה?? אחד השיב: "להרחיב את הצגת של מהנדסים ומדענים". שני אמר: "מה פתאום, לגדל תלמידים חושבים ומעמיקים למאה ה-21".

הוויכוח הלך והתלהט ובשיאו אמר אחד המורים: 'אני לא מלמד עם לוגו של חברת היי-טק והלימודים אצלי הם לא מכינה לטכניון. ובכלל, אתם מתייחסים אליי כאל בורג ומנסים לנהל אותי מבחוץ או לעקוף אותי'. מנכ"ל אחת מחברות ההיי-טק השיב: "גם אני חשבת כמוך, השמצתי את משרד החינוך, אבל גיליתי שהם דווקא רציניים. ואולי אפתיע אותך אם אספר שלפני שפניתי להיי-טק, הייתי מזורה".

הבנו שצריך ללכת עוד צעד לאחור ולהעמיק. התחלנו יחד תהליך של הגדרה: מהי ה"מצוינות" שאותה אנחנו חותרים לקדם. ניתחנו תכניות לימודים מהארץ ומהעולם, למדנו סטנדרטים למצוינות במבחנים הבינלאומיים, והגענו להגדרה משותפת. ניסחנו יחדיו - ממשלה, חברה אזרחית ומגזר עסקי - את הסיבות מדוע המצוינות חשובה לתלמיד, לחברה, למדינה ולעולם שבו אנו חיים.

אבל הסיפור האידילי הזה לא יהיה נקי מרובב בלי להציב על המוקד את הפילנתרופיה. גם היא, כלומר אנחנו, לא נכנסה לתהליך חפה מדעות קדומות. מה בדיוק התפקיד שלנו בתהליך כזה - האם רק מקור למשאבים ומנוע לתכניות, או אולי בכלל זרז לתנופה או גורם המכנס שחקנים שונים מתרבויות עבודה מגוונות לתהליך משותף, ובכלל, לשם מה אנחנו שם?

משהו עובר על הפילנתרופיה בשנים האחרונות, שמביא קרנות למהלכים מסוג זה. יסודו של השינוי נעוץ בדיסוננס של צביעות. כשיזם בא לבקש מימון מקרן הוא מגיע עם חלום חייו, שלמענו ויתר על חיי נוחות, והוא משקיע בו את מרצו ואת כישרונו. ואז אתה מתחיל לשאול שאלות, רק כדי להבין, רק כדי לעזור, עד שאתה שוגה עם משפט המחץ שהופך את המפגש כולו לטראומה מפוספסת:

'אמרת שהחזון שלך הוא לצמצם את הפערים בחברה הישראלית', אתה אומר בזחיות. "אבל איך עם חצי מיליון שקל תעשה את זה? הרי הממשלה משקיעה מיליארדים ולא מצליחה". ומוסיף שמן למדורה: "אולי תבחר בעיה שחצי מיליון שקל יכולים לפתור, כמו להפעיל שתי מועדוניות שייתנו ארוחה חמה ועזרה בשיעורי בית?". והיזם, מבושש ומושפל, עונה בשקט: "אבל לא בשביל זה באתי".

כל הפוסל במומו פוסל. גם הפילנתרופיה נהגה בדיוק באותה דרך של לדבר גבוהה-גבוהה על מלחמת העולם השלישית, אבל הגיעה אל הקרב חמושה באקדח של 9 מ"מ. קרנות משקיעות זמן ומשאבים כדי ללמוד ולנתח בעיות לאומיות, הן מצייגות גרפים וניתוחים, שוכרות מומחים ויועצים, ומקיימות תהליכי תכנון ארוכי טווח. בפועל, גדולות ככל שיהיו, הן משקיעות יחסית מעט, תורמות ומקטרות.

אחד התהליכים המרתקים שהתרחשו בפילנתרופיה בשני העשורים האחרונים נבע מהתעוררות מהפרקטיקה הנפסדת הזאת. קרנות החלו לדבר על קבלת אחריות ועל אסטרטגיה של פתרון בעיות. קרנות בחרו להיות באמת אסטרטגיות, ויתרו על "צמצום הפערים" והחלו להתמקד ב"מועדוניות", חיפשו בעיה בגודל של הפתרון שעמד לרשותן, כלומר בעיה קטנה.

כך נזנחה לאט-לאט התרומה הפילנתרופית לבעיות הגדולות של החברה. אמנם קרנות לא אסטרטגיות או כאלו שלא הסתכלו באמת בראי, המשיכו ועדיין ממשיכות לעסוק בנושאים הגדולים, אבל כולם יודעים שתרומתן שולית. דווקא הקרנות הגדולות והרציניות יותר החלו בתהליך של התמקדות שהוביל אותן לעסוק בבעיות יחסית נקודתיות ומקומיות.

פול ברסט, הנשיא לשעבר של קרן היולט האמריקנית, היה הראשון שצלצל בפעמונים של תופעה זו. בספרו "Money Well Spent" הוא הציע הבחנה בין "הקופסה הגדולה" ובין "הקופסה הקטנה", כלומר בין תחומים שהשפעתם על החיים ועל איכותם עמוקה וממושכת, ובין תחומים שפחות. לטענתו, קרן יכולה להיות אסטרטגית גם באלו וגם באלו, אלא שכל מקרה והאסטרטגיה שלו.

ברסט קרא לקרנות לא לוותר על הקופסה הגדולה, על נושאים שהם חוצי מדינות, ממשלות ומפלגות, נושאים כמו מדע, סביבה, עוני וחינוך. אלא שאז, הקרנות צריכות לשנות את תפקידן מפותרות של בעיות למניעות של שינוי. אל להן להסתפק במתן מענקים להפעלת תכניות, אלא עליהן לרקום שיתופי פעולה, לבנות גשרים, לטוות רשתות ולכנס אנשים, גופים וידע.

זו פילנתרופיה אחרת, פתוחה, שקופה ומשתפת יותר. לא פילנתרופיה מסורתית שרק מפעילה תיק מענקים ותכניות וכל עולמה סובב סביב סיוע ומעקב אחר התקדמותם, אלא כזו שמפעילה ארסנל רחב של כלים, הכוללים סינגור, לובי ותקשורת, משתפת פעולה עם המגזר העסקי ומצויה בתיאום עמוק עם הממשלה. פילנתרופיה שהיא חלק מהמציאות, ולא כזו שרק מנסה לעצב אותה מבחוץ.

## רגע של ציונות

כשפנינו אל שר החינוך, הרגשנו שיש לנו ביד קלף מנצח. בחרנו נושא שהוא בעל חשיבות לאומית ושנמצא בקונצנזוס רחב. ימני או שמאלני, דתי או חילוני, שמרן או ליברל - כולם מבינים את החשיבות העמוקה של המצוינות בחינוך המדעי. נדבקתי לכיסא, כשהשר אמר לנו: "שכנעו אותי שכשאתם אומרים מצוינות, אתם לא מתכוונים רק לציונים".

הוא המשיך ואמר שהחינוך בעיניו אינו רק המשרת של הכלכלה, שיש לו תפקידים עמוקים יותר מלספק למשק עובדים מיומנים. מצוינות היא ערך חשוב, אבל לא רק במקצועות הריאליים, גם בספרות ובאמנות, ולא רק בלימודים, גם במחויבות לחברה. אז אמרתי שכשאנחנו אומרים מצוינות אנחנו מתכוונים לציונות, והזמנו אותו להצטרף אלינו למסע שייצוק באמירה הזאת תוכן עמוק ומשכנע.

לסדנה הראשונה הוא הגיע בעצמו, ולקבוצות העבודה שיגר את אנשיו. צעד אחר צעד בנינו יחד הבנה שכיום תעודת בגרות איכותית, הכוללת חמש יחידות במתמטיקה, באנגלית ובמקצוע מדעי, היא "מפתח זהב". בשיחותיו עם האוניברסיטאות על ביטול הבונוסים, הוסכם שנוסף על כך תבוטל חובת הבחינה הפסיכומטרית לתלמידים מצטיינים בעלי תעודת בגרות איכותית.

למתבונן מהצד נשמע שאולי יש כאן מדיניות חדשה, אבל מביני העניין יודעים שמדובר בשיקוף של מציאות שנמצאת אתנו כבר עשור שנים. לפני דור, הנוסחה של ההורים הייתה "השלם תעודת בגרות, למד באוניברסיטה וחיך יהיו טובים". אלא שמאז ששערי ההשכלה הגבוהה נפתחו ושוק העבודה לא צמח במקביל, היתרון היחסי ניתן לבעלי הבגרות האיכותית, הן בקבלה לאוניברסיטה והן בתעסוקה.

למביט מלמעלה זה ברור: פתרון בעיות המאה ה-21 בביטחון, בכלכלה, בבריאות ובסביבה, תלוי בטבורו במתמטיקה ובמדעים. כיפת הברזל הבאה, תרופת הקופקסון הבאה ואפליקציית הווייז הבאה - כולם יבואו מבוגרי חמש היחידות. אבל גם למביטים מבפנים זה ברור: הפוטנציאל למצוינות בישראל מצוי במרכז ובפריפריה, בקרב דתיים וחילונים, יהודים וערבים, בנות ובנים.

לכן, בזכות האתגר שהניח בפנינו שר החינוך, חידדנו את המחשבה והבנו כולנו שמדובר לא רק במשימה של הבטחת עתידה של ישראל כ"אומת הסטארט-אפ", אלא גם במשימה חברתית של צמצום פערים ושל הנגשת הזדמנויות לתלמידים רבים כדי שירכשו מפתחות לעתיד טוב יותר, בעבורם, בעבור משפחתם, ולמען חוסנה ושגשוגה של החברה כולה.

בתחילת הדרך לא תיארנו לעצמנו עד כמה חשוב יהיה לבנות את ההבנות בתוכנו, להסביר קודם כול לעצמנו ואז לציבור הרחב לשם מה התכנסנו ומדוע זה כה חשוב לכולנו. הנחנו שזה יהיה מובן מאליו, ושברור שכולם חושבים שזה הנושא החשוב ביותר. אולם, למדנו שצריך לתת תשובה משכנעת לשאלה "לשם מה?", ושרק עמה ניתן לגייס תנופה ולבנות לגיטימציה רחבה.

אלו סוגיות של ראשית דרך, וימים יגידו אם המהלך המשותף אכן ימשיך והאם המגמה תתהפך ויותר תלמידים ילמדו לחמש יחידות במתמטיקה ובמדעים. בחרנו ככוונה נושא שהוא לא רק חשוב ובווער, אלא כזה שהוא גם מאוד מדיד. לא נוכל ולא נרצה להתחבא מאחורי התירוצים של קשיי המדידה, אלא נבחן כולנו יחד, כפי שאמר בנג'מין פרנקלין, תלויים זה בזה או תלויים זה לצד זה.



# יומן שדה

---

# יוזמת 5פי2 - הרחבת מעגל המצוינות בחינוך המדעי-טכנולוגי.

יישום מודל קולקטיב אימפקט: תובנות מהשנה הראשונה

## ענבר הורוביץ ושירי אלון

### תקציר

יוזמת 5פי2, להרחבת מעגל המצוינות המדעית-טכנולוגית, יצאה לדרך ביולי 2013 ביוזמת גורמים פילנתרופיים ועסקיים, מתוך מטרה להניע מהלך מערכתי המשלב את כלל בעלי העניין הפועלים בשדה ולחולל שינוי ברמה הלאומית. כיום שותפים ליוזמה כ-60 ארגונים מגוונים משלושת המגזרים (הציבורי, העסקי והשלישי הפילנתרופי) הפועלים יחד לקידום המשימה. היוזמה פועלת על פי מודל קולקטיב אימפקט (Collective Impact) ובהשראת יוזמות בארצות הברית המכוונות לקידום חינוך מדעי-טכנולוגי (STEM Education) ומיישמות מודל זה. "שיתופים" הוא ארגון השידור המוביל את התהליך ומנהל אותו. הוא פועל לקידום אסטרטגיות להשפעה חברתית, ובמסגרת זו משלב בין למידה ופיתוח של הידע בתחום לבין הובלה בפועל של יוזמות להשפעה חברתית ברמה הלאומית. 5פי2 היא היוזמה הראשונה ששיתופים מוביל במודל קולקטיב אימפקט.

במאמר זה מתואר יישום מרכיביו של מודל קולקטיב אימפקט בתהליך העבודה של יוזמת 5פי2, ומוצגות תובנות מרכזיות מנקודת המבט של מגוון הארגונים השותפים ביוזמה בתום השנה הראשונה. תובנות אלה מבוססות על עשרים ראיונות עומק שנערכו עם חברי ועדת ההיגוי, ארגונים שותפים, הגורמים היוזמים וצוות שיתופים. במסגרת הראיונות נדרשו השותפים לתאר את חווייתם הסובייקטיבית ביחס ליוזמה, את תוצריה, את היחסים ביניהם ואת הפוטנציאל להובלת שינוי.

יוזמת 5פי2, ככל יוזמות הקולקטיב אימפקט, היא דינמית ומעלה אתגרים והזדמנויות משמעותיים לאורך הדרך. אנו תקווה שהתובנות המוצגות במאמר זה יסייעו ליוזמות נוספות הפועלות על פי מודל קולקטיב אימפקט. הן ללא ספק תורמות להמשך עיצוב יוזמת 5פי2 ולתכנונה.

### היציאה לדרך

בחודש מרץ 2013 פנו לשיתופים נציגי קרן טראמפ, קרן רש"י ואינטל ישראל, בבקשה לבחון אפשרות להתניע יוזמה ברמה הלאומית המקדמת שינוי מערכתי במגמות הקיימות בנושא מצוינות בחינוך מדעי-טכנולוגי. היוזמים, גורמים פילנתרופיים ועסקיים, הציגו שני מניעים עיקריים בקריאתם לפעולה.

המניע הראשון הוא שהנתונים והמגמות של השנים האחרונות מצביעים על בעיה מורכבת המהווה אתגר לאומי. בשנים האחרונות יש ירידה משמעותית בשיעור התלמידים המסיימים בהצלחה את לימודי התיכון ברמה של 5 יחידות לימוד במתמטיקה, בתי ספר רבים אינם מציעים מגמות לימוד בפיזיקה ובכימיה, קיים מחסור הולך וגובר במורים לתחומים אלו, ואיכות ההוראה אינה תואמת את החדשנות והרלוונטיות הנדרשות לאור אתגרי המאה ה-21. פחות תלמידים מעוניינים לממש את הפוטנציאל שלהם וללמוד ברמת מצוינות, הולכים וגדלים הפערים בהישגים, על פי מבחנים ארציים ומבחנים בינלאומיים בין מרכז ופריפריה, בין שכבות סוציו-אקונומיות שונות, ביו תלמידים לתלמידות ובין המגזרים השונים בחברה הישראלית. למגמות אלו השלכות ניכרות על ענפי ההייטק ותעשיות ההנדסה שממשיכים לצמוח מדי שנה, ונדרשים לאייש משרות רבות הדורשות תלמידים בוגרי 5 יחידות במתמטיקה ובמדעים.

במאה ה-21, המתמטיקה והמדעים הם מפתח חשוב לחיזוק הביטחון והכלכלה, לצמצום פערים, לריפוי מחלות ולהבטחת איכות חיים. בוגרי מערכת החינוך שסיימו את לימודיהם ברמת מצוינות בתחומים אלה, נחשבים מוכנים לאתגרים ולהזדמנויות של דורנו, ונמצאים בעמדה של יתרון יחסי כדי לבנות עתיד טוב יותר לעצמם ולמשפחתם ולתרום לחוסן ולשגשוג של המדינה והחברה בישראל. לכן, הרחבת מעגל המצוינות חייבת להיות אתגר בעל דחיפות לאומית.

המניע השני הוא שהארגונים הפועלים בשדה של מצוינות מדעית-טכנולוגית, עושים עבודה מצוינת לאורך השנים, כל אחד בזירתו שלו. הנתונים והמגמות מראים כי דרך זו אינה מספיקה; לשינוי מערכתי כולל נדרש מהלך משותף של כל השחקנים.

בארצות הברית קיימות כמה יוזמות לקידום חינוך מדעי-טכנולוגי (STEM Education) הנוקטות את גישת קולקטיב אימפקט במטרה להניע מהלך מערכתי ומשותף. הגורמים היוזמים ביקשו משיתופים ללמוד את המודל ולבחון את מידת ישימותו לישראל. צוות שיתופים התניע תהליך למידה ותכנון שארך כארבעה חודשים וכלל למידה של המודל התיאורטי ושל יוזמות הפועלות על פיו (רום, הורוביץ ותמיר, 2014) וכן תכנון והבניה של התנעת היוזמה בארץ (תהליך שהובילה עו"ד עירית תמיר, יועצת אסטרטגית ליוזמה מטעם שיתופים). בסוף תהליך הלמידה הגענו למסקנה משותפת כי קיים פוטנציאל גדול במודל הקולקטיב אימפקט, המכנס את בעלי העניין הרלוונטיים משלושת המגזרים לגבש הסכמה סביב משימה, יעדים ומדדים משותפים ולפעול תוך תיאום ואיגום משאבים להשגתם. עוד הסקנו כי קיימת היתכנות גבוהה ליישום מוצלח של המודל בשדה של מצוינות מדעית-טכנולוגית בישראל.

ביולי 2013 יצאנו לדרך וכינסנו את המפגש הראשון של היוזמה בהשתתפות 60 נציגי ארגונים מגוונים שהגיעו מתוך תחושת מחויבות, התגייסות והתלהבות להוביל מהלך משותף ואסטרטגי לשינוי ולהשתתף בו.

## רשת השותפים והמבנה של הובלת היוזמה

בניית רשת השותפים של היוזמה התבססה על מיפוי השדה של מצוינות מדעית-טכנולוגית ועל סדרת מפגשים עם מגוון שחקנים ומובילי דעה משלושת המגזרים (הציבורי, העסקי והשלישי). במהלך שנת הפעילות הראשונה של היוזמה חברו אליה כ-100 נציגים של כ-60 ארגונים מובילים מהשירות הציבורי: משרד החינוך, משרד הביטחון, צה"ל, השלטון המקומי ונציגות של מנהלי בתי ספר ומורים; מהתעשייה - חברות עסקיות וחברות היי-טק, מהאקדמיה וממכללות להכשרות מורים, ומהמגזר השלישי - עמותות וארגוני חינוך, רשתות בתי ספר, מוזיאונים של מדע וקרנות פילנתרופיות. 100 נציגים אלה מהווים את "רשת השותפים". בשנת הפעילות הראשונה של היוזמה, בתקופה שבין יולי 2013 לאוגוסט 2014, נפגשה רשת השותפים ארבע פעמים למפגשי למידה וחשיבה שמטרתם הייתה לבנות ולבסס את ההיכרות, את הקשרים ואת האמון ביניהם ולגבש את המצע המשותף. בכך נוצרה פלטפורמה משותפת חדשה לארגונים הפועלים בשדה של מצוינות מדעית-טכנולוגית. פלטפורמה זו, נוסף על קידום השיח על מטרות משותפות, עודדה שיתופי פעולה חדשים שייתכן כי לא היו נוצרים בלעדיה.

### משרד החינוך - שותף אסטרטגי ומוביל ביוזמה

מהלך מערכתי להרחבת מעגל המצוינות בחינוך המדעי-טכנולוגי מחייב מעורבות משמעותית של משרד החינוך והובלה משותפת עמו. רתימת משרד החינוך כשותף מוביל ביוזמה היוותה אחד המהלכים המרכזיים בשנה הראשונה של היוזמה, זאת מתוך הסכמה רחבת היקף על כך שבשלושת השדה הוביל מהלכים משמעותיים תלויה במידה רבה בשותפות עם משרד החינוך. רק שיתוף פעולה של המשרד והתגייסותו עם מדיניות ברורה ומשאבים ניכרים יובילו לשינוי משמעותי ובר-קיימא.

במהלך השנה התקיים שיח עם הנהלת המשרד ועם הדרגים המקצועיים בו לחיבור למהלך המשותף. נציגי המשרד השתתפו במפגשי היוזמה שהתקיימו במהלך השנה, ובהדרגה עלה הנושא על סדר היום של המשרד. במאי 2014 החליט המשרד להניף את דגל המצוינות ולהתניע את התכנית "מתמטיקה תחילה", ומר מוהנא פארס מונה כמתכנל התכנית למצוינות במתמטיקה ומדעים במשרד. יוזמת פי5 פועלת בשותפות הדוקה עם המשרד לקידום היעדים לטווח הקצר והארוך. בספטמבר 2014 התכנס לראשונה צוות היגוי "מתמטיקה תחילה" שבו חברים נציגי משרד החינוך ונציגי היוזמה.

### הצוות המוביל

הצוות המורכב מהגורמים המממנים של היוזמה, הוביל אותה בחודשיה הראשונים. הצוות המוביל התכנס בדחיפות משתנה ולפחות אחת לרבעון, והיה אחראי לאישור תכנית העבודה והתקציב ליוזמה. הוא גם שימש פורום לקבלת ההחלטות בתחילת הדרך לגבי אופן התנעת היוזמה והתקדמותה.

בצוות המוביל חברים הגופים היוזמים והמממנים: קרן טראמפ, קרן רש"י, ואינטל ישראל. בשלבים הראשונים של היוזמה הצטרפה לצוות המוביל חברת סנדיסק ישראל, ובהמשך הצטרף ארגון "קדימה מדע" (World Ort).

## ועדת ההיגוי

ועדת ההיגוי של היוזמה היא הגוף המוביל את השותפות, קובע את המדיניות ומקבל את ההחלטות ברמה האסטרטגית. הוועדה התכנסה לראשונה בדצמבר 2013 ומתכנסת אחת לרבעון, וחברים בה - נוסף על "הצוות המוביל" - כ-12 נציגים מגוונים של ארגונים החברים ברשת השותפים: חתם, חמד"ע, מוזיאון המדע בירושלים, המחלקה לחינוך למדע וטכנולוגיה בטכניון, מטח, מכון דוידסון, קרן וולף, עתודה בצה"ל, נציגי מורים ונציגים בכירים מהנהלת משרד החינוך.

## יישום מודל הפעולה על פי עקרונות קולקטיב אימפקט

יוזמת 5 פועלת כאמור על פי מודל לקידום קולקטיב אימפקט, שפותח בארצות הברית כמתודולוגיה לקידום פתרון לבעיות חברתיות מורכבות. המודל מבוסס על ההנחה שכדי ליצור שינוי חברתי משמעותי חובה לגייס כוחות רבים ומגוונים משלושת המגזרים לפעולה סביב הגדרה משותפת של המשימה. בארצות הברית פועלות כמה יוזמות על פי מודל זה לקידום החינוך המדעי-טכנולוגי, ועל הידע והניסיון שצברו מתבססת היוזמה הנוכחית.

בפרק זה מתואר אופן היישום של חמשת המרכיבים של מודל קולקטיב אימפקט במהלך שנת הפעילות הראשונה של היוזמה: גיבוש מצע משותף; מדידה משותפת; מערך פעילות מתואם; תקשורת רציפה ומתמשכת; קיומו של ארגון שידרה.

## 1. גיבוש מצע משותף (Common Agenda)

גיבוש מצע משותף הכולל הסכמה על הגדרת הבעיה וגיבוש חזון, משימה ויעדים משותפים, הוא המרכיב הראשון ונקודת ההתחלה להתנעת היוזמה. שיתופים כינס את רשת השותפים לסדרה של ארבעה מפגשים במטרה לגבש ולהוביל להסכמה על חזון, משימה ויעדים משותפים, שיהוו את המצפן לפעולת היוזמה.

### הגדרת הבעיה והסכמה על חזון

המפגש הראשון של רשת השותפים של היוזמה, שנערך ביולי 2013 בהשתתפות כ-60 נציגים של ארגונים מגוונים, הוקדש לדיון בהגדרת הבעיה ולגיבוש חזון מוסכם. מסמך מסכם של המגמות, האתגרים והמנופים לשינוי בחינוך המדעי-טכנולוגי, שערך מכון סאלד לבקשת היוזמה - היווה בסיס של נתונים ומחקר להגדרת גבולות ומוקדי הבעיה (מני איקן ורוזן, 2013). דיונים בקבוצות קטנות הובילו לגיבוש החזון.

"בשנת 2025 תשתלב ישראל בין חמש עשרה המדינות המובילות בעולם באיכות החינוך למצוינות מדעית וטכנולוגית, ובכך תתייצב בעמדת זינוק לקראת הרבע השני של המאה ה-21. תלמידי תיכון רבים מכל המגזרים ושכבות האוכלוסייה יממשו את זכותם ללימודים ברמת מצוינות במתמטיקה, במדעים ובטכנולוגיה, ובכך ייפתחו בפניהם הזדמנויות לחיים של שגשוג ותרומה".

## משימה משותפת ויעדים לטווח רחוק

שלושת המפגשים הבאים של רשת השותפים (אוקטובר 2013, ינואר 2014, אפריל 2014) הוקדשו לניסוח ולגיבוש הסכמה על המשימה המשותפת ועל יעדים לטווח הרחוק. המפגשים התקיימו במתכונת דיונים בקבוצות עבודה בנושאים הבאים: מורים, תלמידים ושיטות לימוד. נוסף על כך התכנס צוות של ועדת ההיגוי שניסח הגדרה משותפת ומוסכמת על שני מושגי יסוד - מצוינות בלמידה והוראה איכותית.

### המשימה המשותפת:

"הכפלת מספר הלומדים במגמות המתמטיקה, הפיזיקה, הכימיה וההנדסות, תוך שימור איכותן, כך שלפחות 20 אחוזים מהתלמידים בכל מחזור יגיעו לרמת מצוינות בסטנדרטים ארציים ובינלאומיים".

- ♦ יעדים לטווח הרחוק (10 שנים), בשני קהלי היעד המרכזיים - תלמידים ומורים:
- ♦ הכפלת מספר התלמידים הבוחרים 5 יחידות מתמטיקה, מדעים וטכנולוגיה ומסיימים את הלימודים במגמות אלו.
- ♦ הגדלת מספר התלמידים המוכיחים כישורים גבוהים במיומנויות חקר ולמידה התואמים למאה ה-21 במתמטיקה, במדעים ובטכנולוגיה.
- ♦ הגדלת מספר התלמידים מאוכלוסיות היעד - פריפריה, תלמידות, המגזר הלא-יהודי והמגזר החרדי - הבוחרים 5 יחידות מתמטיקה, מדעים וטכנולוגיה ומסיימים את הלימודים במגמות אלו.
- ♦ הגדלת מספר המורים והמורות הבוחרים בלימוד הוראת מתמטיקה ומדעים ומתמידים בכך.
- ♦ הגדלת מספר המורים והמורות למתמטיקה ולמדעים שיש להם הכשרה ומיומנויות להוראה איכותית ורלוונטית.

### גבולות היוזמה

במטרה להבטיח מיקוד ואפקטיביות בקידום המשימה המשותפת, נערך דיון נוקב בוועדת ההיגוי להגדרת גבולות הפעילות של היוזמה ביחס לשני נושאים: קשת המקצועות שתקדם היוזמה וטווח הגילאים. להלן גבולות היוזמה שנקבעו:

היוזמה מקדמת מצוינות בחינוך המדעי והטכנולוגי, ופועלת בהקשר הגלובלי של קידום מקצועות ה-STEM (Science, Technology, Engineering, Math). המקצועות המדעיים שבהם תתמקד היוזמה לקידום מצוינות הם מתמטיקה, פיזיקה וכימיה. במקצועות אלה יש מגמות ברורות של ירידה במספר התלמידים ומחסור במורים. המקצועות הטכנולוגיים שבהם תתמקד היוזמה הם מקצועות ההנדסה בדגש על מדעי המחשב, בהתאם למתאם הגבוה בין המקצוע הטכנולוגי לשיעור הלומדים 5 יחידות מתמטיקה ופיזיקה.

היוזמה תתמקד בקידום מצוינות בחינוך המדעי-טכנולוגי בגילאי חטיבת הביניים ותיכון. זוהי נקודת זמן קריטית שבה התלמידים מקבלים החלטות לגבי מסלול הלימודים ומשתלבים במגמות הרלוונטיות. היוזמה מכירה בחשיבות של חשיפה לנושאים מדעיים-טכנולוגיים ושל עידוד מצוינות בגילאים צעירים יותר ובכיתות סוף בית הספר היסודי כנקודת זמן קריטית נוספת. לפיכך תקדם פעילות בגילאים צעירים יותר בהמשך ועל פי החלטת ועדת ההיגוי.

## תובנות עיקריות

◆ ניסוח מצע משותף, ובעיקר גיבוש הסכמה בקרב כלל השותפים, הוא תהליך מתמשך הדורש שיח מתמיד וליבון התנגדויות וחילוקי דעות לאורך זמן. כל המורואיינים, ביניהם חברי ועדת היגוי, ארגונים שותפים וגורמים מממנים, ציינו כי הם מסכימים ומזדהים עם המצע המשותף כפי שהוגדר. עם זאת, רבים מהם ציינו כי יש סוגיות עקרוניות שעל אף שגובשה סביבן הסכמה במפגשי רשת השותפים והתקבלה לגביהן החלטה בדיוני וועדת ההיגוי - אלה סוגיות שנתרו שנויות במחלוקת ודורשות המשך דיון וליבון. סוגיות אלה כוללות למשל החלטה על המקצועות, הדגש הניתן על הכפלת מספר הניגשים לבחינת בגרות 5 יחידות לימוד שאינן נותן מענה רחב היקף לבעיה החברתית. כמו כן, גופים עסקיים הביעו חשש כי ליווי תלמידים רק עד סיום לימודי התיכון לא יענה על הצורך בהכפלת מספר המהנדסים:

“אני מזדהה עם החזון עם הסתייגות מסוימת, כי להבנתי לא כל השותפים רואים את המצע המשותף אותו דבר. הגדרת המשימה - להגדיל את מספר הבוגרים שיגיעו למצוינות מדעית טכנולוגית וקביעת בוגרי 5 יחידות לימוד כמטרה - מצמצמת מאוד את היוזמה. ניתן דגש גדול על מערכת החינוך ופחות מדי באזורים אחרים”.

“עם החזון אני מסכימה, אך מבחינתי חלק מהמשימה היא שאנשים ירצו ללמוד את המקצועות גם אחרי התיכון. הייתי רוצה להרחיב את ההגדרה של איך מודדים הצטיינות, ואני בטוחה שעל מנת להגיע למספר התלמידים הרצוי יש להרחיב את טווח הגילאים ולהתחיל לפעול בגילאים יותר צעירים”.

◆ חלק ניכר מהארגונים רואים במצע המשותף מצפן שיכוון וימקד את פעילותם בהמשך. רוב המורואיינים ציינו כי המצע המשותף שיקף נאמנה את עבודתם המשותפת. חלק מהמורואיינים טענו שהחזון, המשימה, היעדים והגדרת גבולות היוזמה ישפיעו הלכה

למעשה על פעילות הארגון, ושהם יאמצו את עקרונות המצע. אחרים הביעו ספקות לגבי המשמעויות הנגזרות וטענו כי כדי להעריך את מידת האפקטיביות של המצע המשותף יש לקדם ולעקוב אחר העשייה בשטח של הארגונים החברים ביוזמה:

“גיבוש המצע המשותף הוא חשוב, כי ברגע שהסכמנו עליו, אנו מחויבים לו. החזון לא משנה את פניו של הארגון, אך הוא כן מכוון את הפעילות שלו. לדוגמה: המאמצים העיקריים שלנו היו לגילאים נמוכים, עכשיו אנו מטים חלק גדול מהאנרגיות לגילאים יותר מאוחרים. לא היינו עושים את זה ביוזמתנו כרגע”.

“בתהליך קצר יחסית הוגדר חזון שכולם יכולים לחיות איתו. בתחילת הדרך אפשר היה להכניס כמעט הכל לחזון. בשלב מסוים ראינו שכל אחד מתייחס למצוינות באופן אחר. הבנו שלא ניתן להתקדם בלי לחזור למסמך ולהגדיר מצוינות באופן תכליתי... כרגע למצע המשותף יש ייעוד: הוא יצר מצב שכולם אומרים ‘אנחנו חלק מהדבר הזה’. זאת הזהות של הקולקטיב”.

“מה שיצביע על משמעות המצע המשותף הוא אם במהלך הדיונים, כתוצאה מחשיבה משותפת, ארצה לעשות משהו שלא עשיתי קודם”.

## 2. מדידה משותפת (Shared Measurement)

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 המרכיבים הקשים ביותר ליישום ומלמידה של יוזמות קולקטיב אימפקט בארצות הברית נראה כי יוזמות מצליחות לפתח ולהטמיע מדדים משותפים רק בשנה השנייה או השלישית.

בשנת הפעילות השנייה של היוזמה יחל תהליך פיתוח המדדים משותפים וגיבוש הסכמה עליהם. התהליך יבוצע בצוותי עבודה בין-מגזריים שבהם חברים נציגי ארגונים ביוזמה המתמחים בסוגיות המרכזיות של קהל היעד - מורים ותלמידים. תהליך העבודה יבוצע בהנחיה ובליווי של יועצת מומחית למדידה והערכה ובשיתוף עם ראמ"ה - הרשות הארצית למדידה והערכה של משרד החינוך.

### תובנות עיקריות

♦ פיתוח מערך המדידה המשותפת מחייב הבשלה של התהליך ושל גיבוש ההסכמות של השותפים. יש לתת לכך את הזמן הנדרש ולהידרש לנושא המדידה בהמשך:

“מה שמייחד את מודל קולקטיב אימפקט היא העובדה שיש חזון, יעדים ומדדים משותפים שכולם מתחייבים אליהם יחד, ולא מוודדים ביצוע אלא השפעה. יוזמת 5פ2 עובדת מול מדדים מאוד ברורים - להרחיב את מעגל הלומדים ולמנוע נשירה.

בינתיים הייתה בנייה של מדיניות משתפת, הובלה ממשלתית ובנייה והגדרה של יעדים, אך שלב היישום והמדידה טרם בא לידי ביטוי.

"המבחן של הערכת הפוטנציאל של מודל קולקטיב אימפקט יקבל ביטוי כשנגיע לשלב המדידה המשותפת. לכן המבחן עוד לפנינו. מרכיב המדידה המשותפת הוא אחד מהיתרונות תאורטיים של המודל. זה לא קורה בדרך כלל בשותפויות אחרות".

◆ הארגונים ברשת השותפים מכירים בערך המדידה המשותפת כמקדמת הגדרות ברורות וכמכוונת לתכנית פעולה:

"אני מצפה מהשותפות שתהיה הגדרה ברורה של יעדים לטווח הבינוני והארוך ושהיו דרכים לבצע את היעדים. שנכין תכנית עבודה רב-שנתית. חשוב שהיו יעדים אופרטיביים ומדידים, לא רק תאורטיים, שנעמוד בהם. לא חשוב איך, חשוב שהיעדים יגרמו לשינוי אמיתי ושהנתונים ידברו בעד עצמם".

"היוזמה חייבת לנסח מדדים משותפים. עלינו לשאול את עצמנו מה יוביל לשינוי, ומה אנו רוצים ללמוד דרך איסוף הנתונים. אם לא נשאל עצמנו את זה - לא רק שלא נגיע ליעדים שקבענו; לא נדע מה עשינו נכון ומה לא".

◆ נושא המדידה המשותפת מציף ומחדד את ההבדלים בגישות בין ארגונים שונים: חלק מהארגונים מאמינים כי מדידה והערכה הן מרכיבים נדרשים, ואחרים חוששים מהיצמדות דווקנית למדדים, שלדעתם לא בהכרח תקדם מצוינות מדעית, ואף עשויה לעשות ההפך ולעודד צעדים ששיגו תוצאות מידיות של הצלחה:

"היוזמה חייבת להתייחס לנושאים יותר רכים גם אם הם קשים למדידה. הנחת העבודה של 5- יחידות לימוד במדעים יקדמו מצוינות, היא הנחה חלקית. המהות היא למידה משמעותית. אני מסכים שצריך להגדיר משהו מדיד לטווח הקצר. אבל אין פתרונות קסם, אחרי שהגדרנו לטווח קצר צריך לחשוב על הטווח הארוך. דיברנו על מהי מצוינות, ובאופן טבעי הולכים למשהו מדיד אבל מצוינות היא יותר רחבה בעיני".

### 3. יצירת מערך פעילות מתואם

#### (Mutually Reinforced Activities)

בגישת הקולקטיב אימפקט כל ארגון וכל שחקן 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. מיפוי אסטרטגיות הפעולה השונות ויצירת מערך פעילות מתואם הוא אחד האתגרים המרכזיים בשנת הפעילות השנייה של היוזמה.

יוזמת 5 פייט טרם גיבשה תכנית כוללת אחת, אך במהלך השנה הראשונה החלו להתהוות מספר מעגלים של שיתופי פעולה רחבים המקדמים את המשימה ואת היעדים המשותפים ואת הגדרת השותפות עם משרד החינוך. דוגמה מרכזית היא קואליציית החברות העסקיות.

## תוכנות עיקריות

◆ לגיבוש המצע המשותף ולקידום המדיניות המשותפת עם משרד החינוך נדרש זמן רב, אך אלה הכרחיים לפני מימוש הפוטנציאל של העשייה המשותפת. לאורך התהליך הביעו השותפים רצון, ציפייה ולעתים אף חוסר סבלנות להגיע לשלב העשייה בשטח ולהגדרתה של תכנית עבודה כוללת:

“אני מאוד רוצה שנגיע לפסים קונקרטיים של תכנית עבודה ברורה, יעדים מדויקים, ושל חלוקת תפקידים בין השותפים. כל אחד יקבל משימה שתחומה בזמן וניתנת למדידה ושהוא יהיה מחויב לה, כאשר יהיה מי שאחראי על המדידה”.

◆ מערך הפעילות המתואם יכול לפעול בכמה מעגלים: כלל השותפים ביוזמה (מערך בין-מגזרי) וגם בקבוצה של נציגי אחד המגזרים המחליטים על פעולה משולבת ומתואמת ביניהם.

קואליציית החברות העסקיות היא דוגמה לכך. הקואליציה הוקמה במסגרת יוזמת 25 פיה וחברות בה כ-11 חברות היי-טק: אינטל, אמדוקס, מיקרוסופט, מארוול, נס טכנולוגיות, סאנדיסק, פיליפס, קוואלקום, IBM, Redhat, Ebay. חברות אלה הכירו בחשיבות היוזמה לעתיד המשק הישראלי ותעשיית ההיי-טק בפרט, והחליטו לפעול בשיתוף פעולה ובתיאום כדי להניע מטרות משותפות ולקדם את מצע היוזמה. קואליציית החברות פועלת בתכנית עבודה כוללת אחת היוצרת תיאום בהפעלת מתנדבים של החברות העסקיות בבתי הספר התיכוניים, ובאירוח סיורים להגברת המוטיבציה של תלמידים לבחור 5 יחידות מתמטיקה, מדעים וטכנולוגיה. לפעילות הקואליציה חברו גם נציגי צה"ל ותכניות הסייבר, ובשנת פעילותה הראשונה היא פעלה בתיאום בכ-100 בתי ספר ברחבי הארץ. הקואליציה יצרה ערוץ לעשייה בשטח והמחישה את הפוטנציאל של השפעה משותפת.

## 4. תקשורת פתוחה ורציפה (Continuous Communication)

מודל הקולקטיבי אימפקט בנוי על אמון, על יצירת שפה משותפת ועל ביסוס מערכות יחסים. תקשורת פתוחה ורציפה באמצעות כלים ותשתיות פורמליים ובלתי-פורמליים, אינטרנטיים ובינאישיים מהווה גורם מכריע בבניית האמון ומערכות היחסים בין השותפים. בשלב הראשון, יש לייצר מנגנוני תקשורת לבניית הרשת והזירה החדשה לפעולה, זאת באמצעות עדכונים שוטפים, שקיפות ושיתוף בידע. בהמשך, מנגנוני התקשורת המגוונים מהווים את הפלטפורמות לבניית האמון, להתמודדות עם המחלוקות ולהנעה לפעולה.

## תוכנות עיקריות

◆ תהליך בניית האמון הוא מורכב, איטי ורצוף עליות ומורדות. האמון אינו רק בין הארגונים השותפים אלא גם בתהליך העבודה המשותף:

“יש התחלה של בניית אמון ושיתופי פעולה שנוצרו שלא ביד מכוונת. נראה שיש מגמה חיובית של בניית אמון, אם כי איטית ומורכבת. מטבע הדברים, הקהל המגוון

וההטרונגי הוא גורם מעכב. הרבה יותר קל ומהיר לדבר עם קבוצות דומות מאשר לנהל שיח בין קבוצות שונות“.

◆ המפגשים הפיזיים של השותפים הם מכריעים לבניית ההיכרות האישית, ליצירת שיתופי פעולה חדשים ולביסוס האמון. במהלך שנת הפעילות הראשונה התכנסה רשת השותפים של יוזמת 2 לארבעה מפגשים, ונוסף עליהם התקיימו מפגשים שונים של ועדת ההיגוי וצוותי עבודה. השותפים העידו כי עבודה בקבוצות קטנות ומפגשים תכופים מסייעים לבניית האמון והדריכות הנדרשים לשמירה על מחויבות גבוהה:

“אין ספק שמפגשי היוזמה מהווים מצע טוב לנטוורקינג ועשיית המשך. בזכות היוזמה נוצרה קואליציה של החברות העסקיות והתעשייה שעבדו בתוך בתי הספר. בקרב חברי הצוות המוביל וגם בקרב ועדת ההיגוי יש אמון. בין רשת השותפים יש היכרות ושותפות, אך בניית האמון ביניהם עדיין בראשיתה. כשייווצרו קשרי עבודה קונקרטיים, יתחזק האמון“.

◆ עדכונים שוטפים, דיווחיות ושקיפות הם מרכיבים הכרחיים לבניית התקשורת המתמשכת:

“היוזמה פעלה בשני נתיבים - בנתיב הכללי של היוזמה ובנתיב הקשר עם הממשלה. אני חושבת שהיה ניסיון אמיתי לשתף במידת האפשר, אבל בסופו של דבר, הדיווחיות היא מורכבת והיו כל מיני רמות של דיון. אחד הכוחות של יוזמה שכזאת לחזק ארגונים שונים שממילא פעילים ולאפשר להם לעשות דברים בצורה רחבה יותר, עמוקה יותר, ושונה ממה שעשו. שקיפות מלאה היא הכרחית בתהליכים של יוזמה משותפת וקולקטיב אימפקט“.

“נוצר מרכזי של היוזמה הוא הקשב, המודעות וההירתמות של השותפים. זה לא משהו מוחשי, אבל זה הדבר הכי חשוב. כמו שאני מציע זווית ראייה מסוימת, חשוב לי להיות בצד ששומע זוויות ראייה נוספות“.

## 5. ארגון שידרה (Backbone Organization)

קיומו של ארגון שידרה, עם תשתית ארגונית נפרדת וצוות מקצועי ייעודי להובלת השותפות, הוא מאפיין ייחודי למודל הקולקטיב אימפקט ומבחין אותו משיתופי פעולה אחרים הקיימים בשדה החברתי. ארגון השידרה הוא גוף ניטרלי, הזוכה לאמון בעלי העניין השונים, ותפקידו לעצב את התהליך, לנהלו, ללוותו ולתמוך בו. על ארגון השידרה להחזיק את מרכיבי התהליך השונים ולהבטיח שהספינה מתקדמת בכיוון הנכון תוך שיתוף כל הגורמים ותיאום ביניהם.

ארגון שיתופים מהווה את ארגון השידרה ליוזמת 2, ויחד עם הגורמים המייסדים הוביל את הקמתה. לתפקידו כארגון שידרה שיתופים מביא מומחיות וניסיון רב בליווי תהליכי שיח מורכבים חד-מגוריים (ויינהבר, שדה, דורה ולונדון 2013) ובין-מגוריים (שולחנות עגולים במשרדי ממשלה) ותהליכי עומק בקידום ובחיוזוק של ארגוני החברה

האזרחית. נוסף על כך, שיתופים נותן את התשתית הארגונית הנדרשת של פלטפורמות אינטרנטיות, כמו אתר שיתופים ואיגרת המידע, בית שיתופים כמקום כינוס ליוזמה ותמיכה אדמיניסטרטיבית.

הצוות המקצועי של היוזמה מטעם שיתופים כולל: מנהלת היוזמה (משרה מלאה), יועצת אסטרטגית (משרה חלקית) ורכזת (משרה מלאה). כמו כן, צוות שיתופים משתף פעולה עם בעלי מקצוע שונים כדי לתת מענים לצרכים שונים של היוזמה - מחקר, תיעוד, הערכה ומדידה, הפצת חומרים שיווקיים, יחסי ציבור ופלטפורמות אינטרנטיות.

## תובנות עיקריות

♦ לארגון השידור תפקיד מרכזי כמכנס התהליך וכיוצר זירה משותפת חדשה שלא הייתה קיימת קודם עבור הארגונים השותפים. היותו גוף ניטרלי מאפשר את בניית האמון ואת התנעת התהליך המשותף:

“תרומתו העיקרית של שיתופים בשנה האחרונה הייתה בגיוס החברים ליוזמה. בלי שיתופים זה לא היה קורה”.

“תכלול ואינטגרציה הם עניינים חשובים מאוד: החל בארגון המפגשים, סדר היום, המחשבה על צורת העבודה, איסוף חומרים ועיבודם, ניסיון להבין כיצד לגרום לכך שלא יהיה פיצוץ, וכלה בעבודה שהייתה קשורה להקמת הקשר עם משרד החינוך. הגוף המתכלל, בהיותו ארגון ניטרלי שלא מזוהה עם אף אחד מבעלי העניין, מאפשר לפרויקט הזה לקרות”.

♦ הארגונים השותפים מדגישים את החשיבות של האחריות על קידום מהלכים הנדרשים למימוש יעדי היוזמה.

“שיתופים צריך לדאוג שבפרקי זמן קצרים נראה השפעה גדולה ככל האפשר. הוא צריך להיות הגוף שדואג לאופרציה ולביצוע, הגוף המוודא שאנו עומדים גם במדד תפוקות וגם במדד זמן. שיתופים צריך לחתור לסיום שלב התכנון ולהפוך לגוף אופרטיבי שאפשר לזקוף לזכותו תוצרים מרכזיים”.

“הגוף המתכלל מניע את התהליך, את גלגל השיניים ואת הגוף הקבוע שמבטיח כי המהלך יימשך גם במצבים של שינויים פוליטיים וכדומה”.

“תרומתו של שיתופים היא להביא מתודה, להציג, לתעד. יש לו תפקיד קריטי. הגורמים היוזמים מהפילנתרופיה ומהמגזר העסקי הגיעו עם רצון, ושיתופים, כגוף אובייקטיבי עם ניסיון ויכולות מקצועיות, שיקף להם את החוזקות והחולשות של היוזמה, ואף בנה וחיזק את הקשר עם משרד החינוך”.

“תרומתו העיקרית של הגוף המתכלל הייתה בדחיפת הוועדות, בתיאום פגישות ובחלק ניכר בהובלה בין התוכן לבין הלוגיסטיקה - הממשק ביניהם הוא דק”.

## סיכום ומחשבות להמשך

ההירתמות המהירה של ארגונים רבים ומגוונים בהתנעת יוזמת 52 ביטאה בעוצמה את תחושת הדחיפות הקיימת בשדה למצוינות מדעית-טכנולוגית מצד אחד, ואת המוטיבציה הגבוהה להניע מהלך מערכתי בהתגייסות כל השחקנים המרכזיים מצד אחר. גישת הקולקטיב אימפקט הציעה לרשת הארגונים דרך משותפת חדשה שמטרתה לחולל שינוי משמעותי כך שיותר תלמידים ותלמידות, מכל רחבי הארץ, מכל שכבות האוכלוסייה ובקרב המגזרים השונים, יממשו את זכותם למצוינות בלמידה ולהוראה איכותית. הצורך ביצירת פלטפורמה משותפת לכלל השחקנים, בהגדרת משימה, יעדים ומדדים משותפים מוסכמים ובקידום עשייה משותפת, נתפס בעיני השותפים כהכרח המציאות וכדרך היחידה שעשויה להצליח לשנות את המגמות הקיימות.

לצד ההירתמות לרעיון ולגישת הפעולה, חוו חלק מהשותפים חששות ולעתים אף תסכול מהדרך הארוכה ומהתהליכים המורכבים של דיונים משותפים ובניית הסכמות. גישת קולקטיב אימפקט מחייבת התמסרות ונכונות להשתתף בתהליכים ארוכי טווח המתפתחים לאורך הדרך ואינם תמיד יכולים להיות מתוכננים מראש. הניסיון בעולם מראה כי חלק ניכר מהפתרונות המערכתיים והיצירתיים מתהווים לאורך הדרך ככל שמתחדד המצע המשותף וככל שמתבססים ההיכרות והאמון בין השותפים. תפקיד ארגון השידרה הוא להוביל ולקדם את התהליך, תוך מתן מענה לטווח הרחב של התחושות והמוטיבציות של הארגונים השונים.

### נקודות למחשבה להמשך יישומו של מודל קולקטיב אימפקט:

- ♦ מתח מובנה בין החשיבות של תהליכים ארוכי טווח לבין הרצון לקדם תוצרים קונקרטיים ועשייה בשטח - קולקטיב אימפקט מקדמת שינוי עומק מערכתי, מתבססת על בניית אמון וגיבוש הסכמות בין מספר רב של שחקנים, מחייבת 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 היוזמה יש צורך לתת מענה לשני ממדים אלה וזהו אחד מתפקידי החשובים של ארגון השידרה. מצד אחד, להקדיש את הזמן הנדרש לתהליכים ארוכי הטווח ולא לקצר את הדרך בתהליכי בניית האמון, גיבוש ההסכמות ורתימת השותפים. מצד אחר, כדי לשמור על מוטיבציה, מומנטום ורמת דריכות ומעורבות גבוהה יש צורך לפתח במקביל ערוצים לעשייה בשטח ולתוצרים קונקרטיים המערבים את הארגונים השותפים.
- ♦ חשיבות הבסיס התיאורטי של שיח בין-מגזרי ושותפויות בין-מגזריות - גישות אלה מדגישות את ההכרה בערך המוסף הייחודי של כל מגזר (הציבורי, העסקי והשלישי) כחלק מתהליך משותף. יש מקום לפתח ולהטמיע מרכיבים אלה גם בתהליכי קולקטיב אימפקט.
- ♦ הפוטנציאל במרחבים חד-מגזריים לקידום היוזמה המשותפת - תהליך העבודה ביוזמת 52 חשף את הצורך של המגזר העסקי להקים פלטפורמה ייעודית המכנסת את כלל



## מקורות

ויינהבר, ב', שדה, ע', דורה, ל', ולונדון, ד' (2013). רכיבים בעיצוב מרחב השפעה או איך מגבשים מרחב להשפעה חברתית. שיתופים - לקידום החברה האזרחית. זמין בתוך:

[http://www.sheatufim.org.il/multimedia/upl\\_doc/doc\\_110613\\_33309.pdf](http://www.sheatufim.org.il/multimedia/upl_doc/doc_110613_33309.pdf)

מני-איקו, ע', ורוזן, ד' (2013). הוראת המדעים בישראל: מגמות, אתגרים ומנופים לשינוי. מכון הנרייטה סאלד - המכון הארצי למחקר במדעי ההתנהגות. זמין בתוך:

[http://www.szold.org.il/\\_Uploads/dbsAttachedFiles/skirahoraatmadim.pdf](http://www.szold.org.il/_Uploads/dbsAttachedFiles/skirahoraatmadim.pdf)

רום, מ', הורוביץ, ע', ותמיר, ע' (2014). ללמוד מנסיונם של אחרים: על יוזמות Collective Impact לקידום החינוך המדעי והטכנולוגי בארה"ב. שיתופים - לקידום החברה האזרחית. זמין בתוך:

[http://www.sheatufim.org.il/multimedia/upl\\_doc/doc\\_290514\\_282180.pdf](http://www.sheatufim.org.il/multimedia/upl_doc/doc_290514_282180.pdf)

Kania, J. & Kramer, M. (2011). Collective Impact. Stanford Social Innovation Review 36–41.

Kania, J., & Kramer, M. (2013). Embracing Emergence- How Collective Impact Addresses Complexity. Stanford Social Innovation Review 1–8.

Kania, J., Kramer, M., & Hanleybrown, F. (2012). Challenging Change: Making Collective Impact Work. Stanford Social Innovation Review 1–8.

Turner, S., Merchant, J. K. & Ellen, M. W. (2011). Understanding the Value of Backbone Organizations in Collective Impact. Stanford Social Innovation Review 1–8.

# בין תיאוריה לפרקטיקה: מיזם ההתנדבות הבין- מגזרי לקידום התנדבות והשתתפות חברתית בראי תפיסת הקולקטיב אימפקט

רונית בר, ייעוץ: נילי דרור

## פתיחה

"זו הייתה חוויה מעשירה לראות אנשים ממגזרים שונים יושבים ביחד ודנים בנושא ההתנדבות מזוויות מבט שונות על משימה משותפת עמותות וארגונים, ארגונים עסקיים ונציגי ממשלה ורשויות מקומיות" (נציגת משרד ממשלתי שותפה במיזם ההתנדבות).

"אני כאן, אני שותפה לעיצוב המציאות העתידית בחברה הישראלית. בהחלטותינו נקבע האם יהיו יותר אזרחים במדינה (מתנדבים) שירגישו חלק מהחברה וייצרו כל אחד את השינוי הקהילתי שלו" (נציגת חברה עסקית, שותפה במיזם ההתנדבות).

"העמותה שלי פועלת על בסיס מתנדבים ומיעוט אנשי צוות מקבלי שכר. הצטרפתי למיזם כדי להשפיע ולייצר תהליכי עבודה מאורגנים יותר בנושא הפעלת מתנדבים בארגונים. בשל הקשיים בהם אנו נתקלים של תחלופת מתנדבים ושינוי באופי המתנדבים כיום" (מנהל עמותה שותף במיזם ההתנדבות).

ציטוטים אלה, מדבריהם של משתתפים במיזם ההתנדבות, מחממים את לבי. כשהתחלנו לתכנן את המיזם, כך חלמתי אותו: אחר, דינמי, מגוון, עוצמתי, פורץ דרך, מחייב שעות רבות של למידה מהארץ ומהעולם ותובע שעות של שיח וחשיבה עם שותפים ועם בעלי עניין. ידעתי שזה שונה מכל מה שעשיתי עד כה, לא בהיקף התקציבי ולא בעולם התוכן, אלא בדרך הפעולה ובמידת ההשפעה שקיוויתי שנייצר יחד על עולם ההתנדבות ועל החברה הישראלית.

פגשתי אנשים שונים לאורך הדרך, ששאלו שאלות מגוונות ולעתים מטלטלות: האם זו הדרך הנכונה? למה לא דרך אחרת? האם המתווה המוסכם על כל השותפים הוא אכן הדרך הקצרה ביותר והנכונה ביותר להשפעה על עולם ההתנדבות וליצירת שינוי בו? ידעתי שכן! הדרך המשותפת היא הדרך המוצלחת ליצירת השינוי שאותו אנו מסמנים, הדרך שבה כל השותפים נמצאים יחד ומבקשים להשפיע ולשנות את המציאות.

אני מודה לתמר פלד-אמיר ממשרד ראש הממשלה, נילי דרור ממשרד הרווחה והשירותים החברתיים, ענת פנסו מאשלים-ג'וינט ישראל, ולצוות המיזם - מירב לוי, עו"ד איריס פינקלשטיין, ליאורה ארנון, תמר ברגר, מימי סמבליסטה וענת דניס - על השותפות בדרך.

## רקע

בדוח האו"ם על מצב ההתנדבות בעולם מודגש כי התנדבות היא דרך שבאמצעותה אנשים משיגים שליטה על חייהם ומוסיפים ערך לחייהם ולחיי אלה שקשורים אליהם. ברוח זו, ההתנדבות היא הביטוי הבסיסי של יחסים בין בני אדם והיא מבטאת את הצורך להשתתף בחיי החברות שבהן הם חיים ולחוש כי יש להם ערך בעיני אחרים. במסגרת האתוס ההתנדבותי אפשר למנות ערכים כגון סולידריות, הדדיות, אמון הדדי, תחושת שייכות והעצמה, ולכולם תרומה משמעותית לאיכות חיינו.

בישראל, על פי הלמ"ס, 18.8% מהאוכלוסייה הבוגרת מתנדבת. היקף התנדבות זה נמוך מהממוצע במרבית מדינות המערב. השאיפה להרחיב את מספר המתנדבים, לשפר את איכות התנדבותם ולמצות את מלוא פוטנציאל ההתנדבות בישראל, מחייבת תשתית לאומית חזקה ותומכת ברמה הארצית וברמה היישובית.

בפברואר 2008 קיבלה ממשלת ישראל את החלטה מס' 3190<sup>7</sup> העוסקת בחיזוק היחסים בין הממשלה, החברה האזרחית והמגזר העסקי הפועל להשגת מטרות ציבוריות. במסגרת החלטה זו הוקם השולחן העגול הממשקי - פלטפורמה לאומית לכינון שיח בין שלושת המגזרים ולניהולו. בכינוס השולחן העגול בשנת 2009, הוגדר קידום ההתנדבות ועידודה כאחד הנושאים המרכזיים לעבודה. במסגרת הדיון קרא ראש הממשלה לפעול לקידום ההתנדבות בישראל באמצעות הגדלת כמות המתנדבים ושיפור איכות ההתנדבות.

לשם כך הוקם בשנת 2012 מיזם ההתנדבות הבין-מגזרי לקידום התנדבות והשתתפות חברתית, שמטרתו לקדם אסטרטגיה בין-מגזרית רחבת טווח להעלאת המודעות, להתנדבות ולהשתתפות החברתית בישראל, שיפור איכותה והרחבת היקפה. המיזם עולה בקנה אחד עם המגמות הבין-לאומיות הרואות בפיתוח תשתיות ההתנדבות וחיזוק המעורבות של כל המגזרים בעשייה ובהשפעה על הקהילה.

בשנים האחרונות מתפתחת בעולם ההבנה כי המודלים המסורתיים של שיתופי פעולה אינם מקדמים השפעה חברתית רחבה ומשמעותית דיה, וכי יש לרתום בעלי עניין ולהניח תשתית עבודה אחרת להתמודדות עם מצבים מורכבים (Kania, 2012). גישת הקולקטיב אימפקט (Collective Impact) מציעה תשתית עבודה כזו.

במאמר זה מוצע לבחון את מיזם ההתנדבות ברמת התיאוריה והפרקטיקה לאור חמשת התנאים היסודיים לקיומה של יוזמת קולקטיב אימפקט. מיזם ההתנדבות הבין-מגזרי ייבחן כאן בראי הגישה של קולקטיב אימפקט בהיבטים שונים, וזאת לאור ששת התפקידים המרכזיים של ארגון שידרה המחזיק יוזמות בן-מגזריות.

כפי שהמאמרים בגיליון זה מלמדים, הניסיון בעולם מראה כי יוזמות קולקטיב אימפקט הצליחו להתמודד עם סוגיות חברתיות מורכבות, במקומות שבהם שיתופי פעולה קודמים כשלו (Kania, 2011). בחלק זה נתייחס לתהליכי הקמת המיזם באמצעות ניתוח ארבעת

7 ראו: <http://www.pmo.gov.il/Secretary/GovDecisions/2008/Pages/des3190.aspx>

התנאים המרכזיים לקיומה של יוזמת קולקטיב אימפקט. התנאי החמישי יהווה מצע לסיכום המאמר ולאזכור ששת תפקידיו העיקריים של ארגון שידרה, ולענייננו - מיזם ההתנדבות, המתפקד כארגון שידרה לקידום ההתנדבות בישראל. הבסיס לניתוח נשען על האינדיקטורים שהגדירו FSG לבחינת הצלחה וכפי שאלו באים לביטוי במאמרו של פסח-גלבוע ופסטה-שוברט המתפרסם בגיליון זה.

## בניית סדר יום משותף

### תיאוריה

בניית סדר יום משותף משמעותו הסכמה קולקטיבית של כל השותפים על הגדרה אחידה של הבעיה החברתית, על הדרכים המתאימות להתמודדות עם בעיה זו ובעיקר על התוצאות המצופות. כדי להגיע לסדר יום משותף נדרשים תהליכי חשיבה ובניית הסכמות, וכן תקשור סדר היום לכלל השותפים (פסח-גלבוע ופסטה-שוברט, 2014).

### פרקטיקה

נראה כי סדר היום של מיזם ההתנדבות וההשתתפות החברתית נבנה ומיושם ברוח זו: ועדת המשנה הבין-מגזרית של השולחן העגול, שפעלה בשנים 2009-2010, עסקה בלימוד תחום ההתנדבות בישראל ובעולם, בבחינת המושג והמונח התנדבות, בבחינת הנתונים והמדדים הקיימים בתחום זה ובבחינת המודלים לקידום התנדבות בעולם.

בפני ועדת המשנה להתנדבות של השולחן העגול הממשקי נפרסו הגדרות רחבות למונח התנדבות. המלצת הוועדה הייתה להישען על פרשנות מרחיבה הנותנת מענה למאפיינים תרבותיים ישראלים ומתיישבת עם מגמות בינלאומיות, להרחבת אפשרויות ההתנדבות והגדרותיה. לשם כך נבחר המונח "התנדבות והשתתפות חברתית".

הוועדה הגישה את המלצותיה במסמך מפורט, המניח את קווי היסוד ואת העקרונות לפיתוחו של מיזם זה, שנבנה על בסיס הרעיונות, התפיסות והחומרים שהתקבלו מהציבור והשיח שהתקיים בקרב חבריה.

ייחודיות המודל היא השותפות הבין-מגזרית כמפתח לחדשנות וליצירת שינוי, כמודגם בתרשים הבא:

### פרקטיקה

הקמת תת-ועדה בנושא התנדבות.  
הסכמה על הגדרת הבעיה המרכזית -  
חוסר בתשתיות להפעלת התנדבות.  
איסוף מידע על תכניות לעידוד התנדבות  
הגדרת קווי יסוד להקמת המיזם

### תיאוריה

בניית סדר יום משותף  
הגדרת הבעיה

### טקטיקה

הקמת המיזם הבין-מגזרי לקידום  
התנדבות והשתתפות חברתית.  
הקמת ועד מנהל בין-מגזרי  
מיתוג התהליך והשפעה על הפעולות  
המתקיימות בעולם ההתנדבות

### אסטרטגיה

גיוס שותפים משלושת המגזרים לקידום  
הסוגיה החברתית  
סימון הבין-מגזריות כמפתח לחדשנות

### אתגרים

בניית הסכמה בין השותפים על דרך  
הפעולה  
הגדרת תהליך העבודה לשינוי הבעיה  
עבודה מתואמת בין שותפים ממגזרים  
שונים  
חידוד ייחודיות התהליך

## 1. תקשורת פתוחה ורציפה

### תיאוריה

תהליכי למידה ועבודה משותפים מחייבים בניית תקשורת פתוחה ומתמשכת בין כל בעלי העניין הנחוצה לשם בניית אמון הדדי, ליבון יעדים משותפים, בניית מדדי הצלחה ויצירת תחושת דחיפות והנעה לפעולה. תקשורת פתוחה היא גם הבסיס ליצירת תרבות למידה, שבה הלמידה המשותפת מוטמעת בהתנהלות היומיומית של יוזמת ההשפעה הקולקטיבית, על פי האינדיקטורים שהגדירו FSG לבחינת הצלחה (פסח-גלבוע ופסטה-שוברט, 2014).

### פרקטיקה

תהליכי העבודה במיזם ההתנדבות, מתקיימים על בניית אמון וביסוס מערכת יחסים אישית ומקצועית, הכוללת שיתוף בין אנשי מקצוע ובעלי תפקידים שונים משלושת המגזרים. תפיסת העולם המבקשת לייצר שייכות ושותפות שוויונית בקרב כלל השותפים,

מחייבת תהליכי היועצות, שיח וחשיבה משותפים ברמות שונות ומגוונות.

כלל פעולות המיזם מכוונות ליצירת מהלכי "שיתוף הציבור" בצורות שונות. המשימה העיקרית הייתה יצירת מרחבי פעולה ייחודיים המקשרים ומחברים בין הציבור המקצועי משלושת המגזרים לשיח בנושא ההתנדבות. במיזם ההתנדבות אנו פועלים בשלוש רמות מרכזיות:



שלבי העבודה כללו תקשורת פתוחה ורציפה במגוון דרכים של שיתוף ציבור:

- ◆ הפצת ה"קול קורא" לאיתור השותפים במיזם לארגונים, לאנשי אקדמיה ולארגונים עסקיים. מטרת ה"קול קורא" הייתה קריאה לארגונים להצטרף בצוותי עבודה על פי ששת הנושאים המרכזיים שסומנו כחסרים בנושא התנדבות בחברה. לקול הקורא הגיבו 169 ארגונים ואנשי אקדמיה. את נציגי הממשלה והמגזר הציבורי הגדירו השותפים מטעם הממשלה והמרכז לשלטון מקומי בישראל.
- ◆ הקמת אתר אינטרנט מלווה למיזם שמטרתו העברת מידע וידע ושיתוף כלל האוכלוסייה בקידום העשייה<sup>8</sup>.
- ◆ הקמת שישה פורומים תחומיים, תפקידם להוות מסגרת שיח קבועה, תלת-מגזרית, המבוססת על תרבות של הבנה, שותפות והסכמה למען בניית תמונת עתיד משותפת

בין השותפים לעשייה. הפורומים היוו מרחב לשיחה, ללמידה, להשפעה הדדית ולשוויוניות בעשייה, לחשיפה ותיאום פעולות, לשיתוף ואיגום משאבים. נושאי הפורומים הוסכמו ונקבעו במסגרת הועדה להתנדבות של השולחן הממשקי והם:



הפורומים התחומיים מבטאים את האופן שבו נשמרת תקשורת פתוחה ורציפה בין כלל המעורבים משלושת המגזרים. בכל פורום עד 20 משתתפים, בעלי תפקידים שונים שהוגדרו על פי מפתח ייצוגים במסמכי היסוד במיזם (פרטים באתר). תהליך העבודה כלל כ-26 מפגשי פורום שבהם השתתפו 335 אנשים מהמגזרים השונים.

בכל מפגש פורום התקיים תהליך למידה אשר חשף את המגמות בארץ ובעולם בתחום העיסוק. התקיימה חשיבה על נושא מרכזי שהפורום סימן לקידום ולשינוי. נערכה חשיפה ולמידה על הארגונים ששותפים בפורום.

למשתתפי הפורום הייתה השפעה רבה על תהליך העבודה בקבוצה, החל מקביעת הנושאים לשיח ואופן הפעולה וכלה בהובלת שיח והלמידה. הם השתתפו בהכנת משימות, במענה על שאלונים וסקרים.

בסיום כל מפגש נשלחו לכל חברי הפורום סיכום המפגש והחומרים הנלווים למפגש כגון: חוברת מידע, מצגת, סקר ועוד. כל החומרים הונגשו במקביל גם באתר המיזם.

◆ הפורום הארצי, שמירת קשר עם השותפים למיזם באמצעות ניוולטר המשמש לעדכון לשאלות שאלות וחשיבה על הנושאים שעולים במסגרת השיח המגוון קשר אישי רציף של רכות הפורום עם המשתתפים בפורומים, באמצעות שיחות, מפגשים אישיים וקבוצתיים, דואר אלקטרוני, שיחות טלפון ומסרונים.

בכל התקופה הקפדנו על יצירת מתווה רציף של קשר היוצר בקרב השותפים השונים תחושת שייכות ובעלות משותפת על העשייה הכוללים מפגשים מרוכזים וכנסים מקצועיים.

התוצר של התהליך הוא כתיבה של תכנית אסטרטגית לנושא התנדבות, כל פורום בתהליך העבודה סימן יעדים ומטרות לקידום הנושא ונכתבה תכנית משותפת כוללת (באתר).

### פרקטיקה

הקמת ועד המנהל למיזם  
הפצת "קול קורא" לגיוס שותפים  
הקמת אתר אינטרנט מלווה והפצת  
חומרים  
בנייה והקמה של שישה פורומים בין-  
מגזריים

### תיאוריה

תקשורת פתוחה ורציפה:  
שותפות של בעלי עניין  
שימוש בידע ובמידע לבחינת אסטרטגיה  
בניית מדדי הצלחה

### טקטיקה

הגדרת יו"ר מוביל חבר וועד המנהל  
להובלת הפורום  
מגוון של ארגונים בגודל שונה, באופי  
פעולות שונה, אוכלוסיות מגוונות  
כשותפות במיזם  
שיתוף לאורך כל צירי הפעולה  
בקרת השותפים ותמיכה בהם

### אסטרטגיה

נראות ושיתוף הציבור  
שימוש ברשת  
גיוס הציבור לשותפות בקביעת יעדי  
המיזם  
הקפדה על מגוון קולות ואוכלוסיות  
הקפדה על שותפים משלושה מגזרים בכל  
פורום והשמעת קול שווה ערך  
הפורום הארצי השפעה

### אתגרים

שיור ויצירת שיח עם הארגונים שאינם  
בפורומים המצומצמים  
השקפת תהליך בחירת הארגונים  
שונות וייחודיות של כל פורום  
שונות ברמת המחויבות של השותפים

## 2. מערך מדידה משותף

### תיאוריה

בבניית סדר יום משותף והגדרה משותפת של הבעיה החברתית, חייבים להישען על ההסכמה של כל בעלי העניין לגבי דרכי המדידה והדיווח. רכיב זה של ההשפעה הקולקטיבית מאפשר לכל בעלי העניין ללמוד יחד על ההתקדמות הכללית ועל הנקודות הדורשות תשומת לב ולגבש תחושת אחריותיות (Accountability) משותפת. FSG מונה כמה מדדים, כגון: מערכת מדידה משותפת ואיסוף מידע באופן שיטתי.

## פרקטיקה

בשלב תכנון המיזם הוגדרו למיזם ההתנדבות הישראלי מטרות משותפות שהתקבלו על דעת בעלי העניין והשותפים, והגדירו את שלבי העבודה ואת אופן הפעולה, סוגיית הדיווח הייתה כלי עבודה משמעותי שמתקיים לאורך כל העשייה במיזם.

משתנה מרכזי בקידום החזון של מיזם התנדבות הוא הדגש על מדידה משותפת, מתוך הבנה שמרכיב זה משקף את ההסכמה על מטרת-העל, על משמעות הצלחת המיזם ועל התוצאות שברצונו להשיג. בימים אלה נכתבת תכנית הערכה ומדידה שתבחן את התוצאות של המיזם ולמעשה את השינוי המתרחש בעולם ההתנדבות, ותהווה כלי עבודה לאורך השנים הקרובות. אין ספק שמהלך עתידי זה יפנה את הזרקור אל ההשפעה של המיזם, ולא אל הביצוע.

### פרקטיקה

ישיבות עבודה עם הועד מנהל  
עדכון ומפגשים אישיים ועד מנהל  
מפגשים ועדכון חברי הפורומים  
סימון יעדים מדידים

### תיאוריה

ערך מדידה משותף  
הגדרת הצלחה  
דרכי המדידה והדיווח

### טקטיקה

איסוף ידע שיטתי  
שליחת מסמכי עדכון לשותפים  
יצירת מאגר מידע ונתונים  
פיתוח ידע חדש

### אסטרטגיה

סימון והגדרה של הצלחה משותפת  
בניית תכנית הערכה מוסכמת  
יצירת שייכות ואחריות משותפת לשותפים

### אתגרים

כיצד מודדים תשתיות?  
כיצד מודדים את הצלחת המיזם?  
איך משמרים שותפויות כה נרחבות?

## 3. פעולות עצמאיות המחזקות זו את זו

### תיאוריה

בתהליך מורכב זה חשוב שכל שותף ימשיך לפעול עצמאית, בהתאם לערך המוסף שלו. עם זאת, כל הפעולות השירותים חייבים להיות מסונכרנים ולהתנהל מתוך ראייה כוללת ובהתאם לתכנית עבודה משותפת בהתכווננות לקידום הפרמטרים המרכזיים לצמיחה.

קיימת תכנית פעולה ברורה, המפרטת את הפעילויות שהשותפים השונים התחייבו ליישם. קיימים מנגנונים ותהליכי עבודה לתיאום הפעילות בין השותפים. לכל אחד מהשותפים הבנה של הערך המוסף הייחודי שלו להשגת מטרות התכנית והבנה אילו פעולות שלו יתמכו בהן. פעולות השותפים משתנות עם הזמן לשם התאמה לתכנית הפעולה הכוללת. ההצלחה כאן טמונה בתיאום ובסכרון של פעילות הארגונים, ולא באחידות פעילותם.

## פרקטיקה

כל שותף בוועד המנהל וכל שותף במיזם המשיך לפעול באופן עצמאי, כולל פיתוח יוזמות חדשות וחיוזוק העשייה בשטח. במקביל ערכו השותפים במפגשים המקצועיים עדכונים לגבי תהליכי העבודה ואופן הפעולה בארגונם. נוצרו שיתופי פעולה חדשים בשל הישיבה המשותפת של ארגונים ושותפים מגוונים מהמגזרים השונים, נוצרה הזדמנות לקדם תהליכים חדשניים תוך ראייה רחבה וכוללת של מטרות-העל ומתוך מחויבות לקידומה.

המיזם סימן את נושא ההתנדבות כמוקד חשיבה ועניין הן לשותפים השונים מסביב לשולחן והן לאחרים.

### פרקטיקה

כל שותף המשיך בדרכו העצמאית  
נוצרו חיבורים חדשים בין האנשים  
נוצרו יחמות חדשות משותפות  
נוצרו הזדמנויות חדשות  
נערכו במפגשי הפורום חשיבה על העשייה  
והגדרתה

### תיאוריה

כל שותף פועל עצמאית  
מנגנונים לתיאום ולפעילות בין השותפים

### טקטיקה

הגדרת זמן להיכרות עם השותפים  
וללמידה עליהם  
מפגשים לא פורמליים  
הרחבת הידע על התנדבות  
יצירת שייכות בין האנשים ככלי לשינוי

### אסטרטגיה

הרחבת השיח על התנדבות בחברה  
הישראלית  
בניית יחמות חדשות בין-מגזריות

### אתגרים

קושי של חלק מן השותפים בחשיפה  
ושיתוף בעשייה  
תחרות בין השותפים שיצרה מתחים  
משאבים ציפיה

## לסיכום

תשתית של תפקודי שידרה נפרדים וצוות ייעודי להובלה ולקידום של השותפות הם מאפיינים ייחודיים של קולקטיב אימפקט ומהווים פרמטר המבחין בין קולקטיב אימפקט לשיתופי הפעולה המסורתיים הרווחים בשדה החברתי. חשוב לציין כי הצלחתה של יוזמה קולקטיבית תלויה בקיומו של ארגון שידרה (Backbone Organization). תכנון, יצירה והתנעה של יוזמת ההשפעה הקולקטיבית רבת משתתפים מחייבים קיומו של צוות נפרד, בעל ידע ויכולות מתאימות, המשמש עמוד שידרה למהלך המשותף כולו.

צוות המיזם מכוון ליצירת פעולה מתואמת ומסונכרנת של כל השותפים על ידי גיבוש חזון וסדר יום משותף, תמיכה בפעולות המתאימות, תפקיד של הקצאת משאבים, ביסוס מערכת מדידה משותפת, קידום מדיניות ובניית מעורבות ציבורית. וכך גם קורה בפועל!

מיזם ההתנדבות מהווה את תשתית השידרה של קידום ההתנדבות בישראל. ככזה, מטרת-העל של המיזם היא הרחבת המודעות, האיכות, הכמות, ההשפעה והנגישות של ההתנדבות וההשתתפות החברתית הבין-מגורית בישראל, וזאת באמצעות פיתוח וחיזוק של תשתיות קיימות. המיזם הוא התשתית הארגונית הנדרשת לקידום סדר יום משותף זה. הוסכם כי כדי לחולל שינוי נדרש מיזם ההתנדבות לעסוק בכמה אבני הדרך:

- ◆ הרחבת היקפי ההתנדבות במגזר הציבורי-ממשלתי, העסקי והחברתי.
- ◆ הרחבת עולם הידע והתפיסה המקצועית לחיזוק איכותה של ההתנדבות.
- ◆ חיזוק תדמית ההתנדבות והעלאת המודעות להתנדבות בציבור הרחב.
- ◆ קידום מדיניות המעגנת את ההתנדבות ואת ההשתתפות החברתית כחלק מתפיסת האזרחות בישראל.
- ◆ פיתוח והרחבה של תשתית טכנולוגית וארגונית להתנדבות ולהשתתפות חברתית. חדשנותו וייחודיותו של המיזם מתבטאות בהיותו ארגון שידרה ה"מחזיק" את כלל שיתוף הפעולה הבין-המגזרי ובאופן פעילותו. כפי שציינה תמר פלד-אמיר, בריאיון המובא בגיליון זה, ששת הצוותים התחומיים הכוללים עשרות שותפים מכל המגזרים, גיבשו תכנית אסטרטגית המתורגמת בימים אלו לתכנית עבודה ולמשימות שמטרתן לקדם את הסדר היום המשותף שהוסכם על ידי כל השותפים. מכאן כי מטרתו של מיזם ההתנדבות לוודא כי כל הצוותים מכווני מטרה ומעשה.

מודל הקולקטיב אימפקט דורש פתיחות וסבלנות בקרב השותפים ובעלי העניין, לתהליכים ארוכי טווח, ומחייב תנאים שיאפשרו לכל השותפים באשר הם להרגיש בעלות על היוזמה המשותפת. היכולת להשיג השפעה חברתית גדולה נשענת על הקשרים שבין הארגונים ובחתימה משותפת לתכנית שקבעו יחד לשינוי המציאות.

המקרה הישראלי שהצגנו כאן של המיזם הבין-מגזרי לקידום ההתנדבות והשתתפות חברתית הוא דוגמה לתהליך ארוך טווח המהווה נקודת בוחן מאתגרת בשימור השותפים ובעלי העניין.

כיום אנו נמצאים בשלב מעבר משלב תכנון והקמה לשלב היישום בשטח שלב של העברת תכנית עבודה מוסכמת ויישום תוצרי התכנית האסטרטגית בשטח בצורה שבה נוכל למדוד ולבחון את הצלחת היוזמה המשותפת על פי התוצאות שהגדרנו יחד מראש. שלב היישום מהווה עבור כולנו אתגר חברתי ואתגר ארגוני.

שלב היישום מכוון להוציא לפועל את תכנית העבודה המוסכמת, הכוללת תיעודף משימות ותכניות ויצירת מתווה העבודה הנכון בחיבור בין היעדים והמטרות שהוגדרו יחד. הוצאתה פועל כמשימה ברורה ומשמעותית שתוצאותיה יהיו הרחבת תשתיות לקידום ההתנדבות והשתתפות החברתית במדינת ישראל.

עד כה התבטאה ההצלחה בהובלת הנושא המרכזי, שהוא ההתנדבות והשתתפות החברתית, וגיוס השותפים לשיח משותף ואחריות משותפת בקידום נושא זה. הצלחה בשלב הבא תבחן בחיזוק התשתיות הקיימות ובהקמת התשתיות החסרות ובשינוי המציאות.

**הצלחה לכולנו!**

**בתרשים שלהלן מתוארים כל שלבי היוזמה:**



## מקורות

<http://www.pmo.gov.il/policyplanning/Documents/docstable030209.pdf>

[http://www.sheatufim.org.il/multimedia/upl\\_doc/doc\\_290514\\_282180.pdf](http://www.sheatufim.org.il/multimedia/upl_doc/doc_290514_282180.pdf)

<http://www.theinstitute.org.il/files/pictures/articles/collectiveimpact2012.pdf>

<http://tzavtashalim.wordpress.com/2013>

# 360° התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון: משותפות לקולקטיב אימפקט - הישגים ואתגרים

## שלומית פסח-גלבוע וענת פסטה-שוברט

### רקע

בארץ ובעולם מתמודדים ארגונים חברתיים, ממשלות וגופים ממגזרים שונים עם אתגרים חברתיים מורכבים. על פי רוב, מתמודדות מערכות גדולות עם מצבים כגון אלה באמצעות הזרמת משאבים כספיים, גיוס הון אנושי והפעלת אינספור תכניות ומענים (Kania & Kramer, 2012; Heifetz, Kania & Kramer, 2004), בין שבאופן עצמאי ובין שעל ידי בניית שיתופי פעולה.

בשנים האחרונות מתפתחת בעולם ההבנה כי המודלים המסורתיים של שיתופי פעולה אינם מקדמים השפעה חברתית רחבה ומשמעותית דיה, וכי יש לרתום בעלי עניין ולהניח תשתית עבודה אחרת להתמודדות עם מצבים מורכבים (Kania, & Kramer, 2012). גישת הקולקטיב אימפקט מבקשת להציע תשתית עבודה כזו.

יוזמת הקולקטיב אימפקט כשלעצמה אינה מהווה מענה לבעיה החברתית, אלא יוצרת תהליך פתרון בעיות ייחודי. לשם כך נדרשים מובילי היוזמה להיות ערים לשינויים בנסיבות, בתנאים ובסביבה שבהם מתקיימת היוזמה. ערנות כזו פירושה להיות ערים להזדמנויות שונות ללמידה, לנצל אותן וליצור אותן במהלך כל חיי היוזמה.

תפיסה חדשנית זו, המיושמת בהצלחה בכמה מקומות בעולם, מצליחה לקדם שינויים חברתיים עמוקים במקומות שבהם לא נרשמה הצלחה דומה בעבר. לאור זאת, נראה כי זוהי גישה הראויה לבחינה בהקשר של התמודדות רב-מערכתית עם הנושא של ילדים ונוער במצבי סיכון בישראל. 360° התכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון, המכוונת להתמודדות עם מצבי הסיכון שבהם נמצאת אוכלוסייה זו וליצירת שינוי מקיף בדרכי הטיפול של החברה הישראלית בהם ובמשפחותיהם, הניחה תשתית עבודה של שיתופי פעולה אחרים מאלו המוכרים לנו. התפיסה, המבנה ותהליכי העבודה של 360° התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון הם ייחודיים בנוף היוזמות הישראליות לשינוי חברתי. התכנית מתאפיינת ברמה גבוהה של תכלול ועבודה בשיתוף פעולה, במערך מדידה ייחודי ובתהליכי מדידה מובנים, בתהליכי למידה ובארגון מטה ייעודי. נראה כי כל אלה דומים לתנאים ההכרחיים לקיומה של יוזמת קולקטיב אימפקט.

זאת ועוד, ייחודה של התכנית הלאומית הוא בכך שהיא מחזיקה ונושאת שותפות של חמישה משרדי ממשלה, רשויות מקומיות, ג'וינט ישראל וארגונים חברתיים נוספים, תוך הובלת עשייה מבוססת נתונים ולמידה מתמשכת סביב אג'נדה משותפת. אופייה הבין-משרדי והבין-ארגוני של התכנית הלאומית בא לידי ביטוי במבנה הארגוני שלה

- מרמת המטה, דרך המחוזות ועד רמת היישוב שבו מופעלת התכנית (מתוך: תוכנית לאומית לטיפול בילדים ובני נוער בסיכון ובמצוקה, האוגדן היישובי).

המעבר מעבודה בשיתוף פעולה או שותפות לקולקטיב אימפקט מבוסס על שני מרכיבי מפתח:

1. בניית תשתית ארגונית ומבנית המתאימה לחמשת התנאים של קולקטיב אימפקט, ובמיוחד בנייה ויישום של תפקודי שידרה.

2. אימוץ התפיסה של שיפור מתמיד והטמעת מנגנונים ליישומה, תוך למידה מבוססת נתונים.

במאמר זה נבחן כיצד יכולה  $360^{\circ}$  התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון, לחזק את מאפייניה כיוזמה של קולקטיב אימפקט, וכיצד אפשר להתקדם בחשיבה על מעבר משותפות מורכבת ליוזמת מסוג זה.

כדי לבחון האם מאפייני התכנית מתאימים לתנאי הקולקטיב אימפקט, נשתמש במודל ההערכה ליוזמות קולקטיב אימפקט שגיבש ופרסם ארגון FSG, המוביל בייעוץ לארגונים המבקשים להטמיע יוזמות מסוג זה בארצות הברית (Preskill, Parkhurst & Splansky, 2014). עוד ניעזר בהערכה לקראת בנייתה של יוזמת קולקטיב אימפקט שבנתה שותפות "סטרייב", המקדמת שינוי משמעותי מקיף בהישגים חינוכיים ברחבי ארצות הברית<sup>9</sup>.

מתוך התשתית הארגונית והמבנית, ובהתייחס לחמשת התנאים המקדימים, איתרנו הישגים ואתגרים עתידיים במעבר של  $360^{\circ}$  התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון משותפות ליוזמת קולקטיב אימפקט, כבסיס להמשך חשיבה בנושא ולבחינתו.

כדי לבדוק את מידת היישום של גישת השיפור המתמיד, בחנו את תהליכי העבודה והלמידה המוכרים לנו בתכנית, ובמיוחד את תהליכי העבודה עם מערכת התמ"י (תשתית מידע יישובית) ואת תהליכי קבלת ההחלטות בעזרתה.

## הישגים ואתגרים במעבר של $360^{\circ}$ התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון משותפות ליוזמה של קולקטיב אימפקט

הניסיון בעולם מראה כי יוזמות הקולקטיב אימפקט הצליחו להתמודד עם סוגיות חברתיות מורכבות במקומות שבהם שיתופי פעולה קודמים כשלו. שתיים מתוך עשרות דוגמאות הן "Shape Up Somerville" להתמודדות עם בעיות השמנה בארצות הברית ו-"Vibrant Communities" להתמודדות עם עוני בקנדה.

הצלחתן של יוזמות קולקטיב אימפקט נובעת מהמבנה ומהמאפיינים הייחודיים שלהן. רק שילובם של חמישה תנאים לקיומה של יוזמת קולקטיב אימפקט - סדר יום משותף,

<sup>9</sup> <http://www.strivetogether.org>

תקשורת רציפה, מערך מדידה משותף, פעולות עצמאיות המחזקות זו את זו ותשתית של תפקודי שידרה - מאפשר לייצר השפעה רחבת היקף ועמוקה הנדרשת ליצירת שינוי משמעותי ובר-קיימא.

להלן נבחן את ההישגים ואת האתגרים במעבר של  $360^{\circ}$  התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון משותפות ליוזמת קולקטיב אימפקט לאור חמשת תנאים אלה לאור ותהליכי שיפור מתמיד.

## 1. בניית סדר יום משותף

סדר יום משותף פירושו הסכמת כל השותפים הן על הגדרת הבעיה החברתית שאיתה מתמודדת היוזמה והן על הדרכים המתאימות להתמודדות עם בעיה זו. כדי להגיע לסדר יום משותף נדרשים תהליכי חשיבה ובניית הסכמות, כמו גם תקשור סדר היום לכלל השותפים.

להלן המדדים שמונה FSG לבחינת הצלחה ביצירת סדר יום משותף (Preskill, Parkhurst & Splansky Juster, 2014, 10):

- ♦ בתהליך הגדרת הבעיה, במסגרת ועדת ההיגוי, משתתפים כל בעלי העניין מכל המגזרים הרלוונטיים, לרבות נציגים של אוכלוסיית היעד.
- ♦ הגבולות הגיאוגרפיים והדמוגרפיים של התכנית הם ברורים.
- ♦ כלל השותפים והקהילה מכירים את הגדרות הבעיה המוסכמת ומנסחים אותה באותו אופן.
- ♦ השותפים משתמשים במידע (כמותי ואיכותני) לשם בחירה מושכלת של אסטרטגיה ופעולות.

## הישגים

נראה כי סדר היום המשותף של  $360^{\circ}$  התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון מגובש ומוסכם על כלל חמשת המשרדים השותפים למהלך, ובדרך כלל הוא מיושם ברשויות ברוח זו:

בוועדת שמיד (ובוועדות המשנה שלה), שהמלצותיה היוו בסיס להקמת התכנית הלאומית ושעל פיהן היא פועלת היום, השתתפו נציגי כלל המגזרים - משרדי ממשלה, רשויות מקומיות, אקדמיה, ארגוני המגזר השלישי ופילנתרופיה.

התכנית יצרה הגדרה אחידה של המונח ילדים ובני נוער בסיכון: "ילדים ונוער ובמצוקה החיים במצבים המסכנים אותם במשפחתם ובסביבתם וכתוצאה ממצבים אלו נפגעה יכולתם לממש את זכויותיהם בשבעה תחומי חיים" (אתר הבית של  $360^{\circ}$  התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון; דו"ח ועדת שמיד, 2006, 21).

נוסחו חמישה עקרונות עבודה מוסכמים המגדירים את אופן בניית הפתרון ברמה הארצית והיישובית.

הוועדה הארצית, הוועדות המחוזיות והוועדות המקומיות הן רב-מקצועיות, ומשתתפים בהן נציגים ממשרדי הממשלה הרלוונטיים, האגפים הרלוונטיים ברשות ולעתים גורמים נוספים.

הוגדר והוטמע סדר העדיפות בטיפול בילדים ובבני נוער בסיכון, תוך מתן תשומת לב מיוחדת לאוכלוסיות מוחלשות, לפעוטות ולילדים בגיל הרך (מרגולין, קדם ופרוינד, 2013, 10).

תכנית העבודה ביישובים נבנית לאחר תהליך של מיפוי ואיסוף נתונים ובעקבות תכנון מבוסס נתונים אלה. על היישובים להגיש תכניות מבוססות נתונים לאישור הוועדה המחוזית, הבחנת, מעריכה, מאשרת ומנטרת אותן לאור קריטריונים ידועים וברורים בהתאם לנתונים המובאים בפניה. לתכלית זו נבנו גם כלים ייעודיים להגשה ולבחנה של תכניות יישוביות (360° התכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון, האוגדן המחוזי, סעיפים 6.2-6.6).

## אתגרים

כמה נקודות אינן עולות בקנה אחד עם הגדרתו ויישומו של סדר יום משותף, ולכן עלולות לעכב את המעבר ליוזמת קולקטיב אימפקט:

- ♦ לא ברור עד כמה הקהילה הרחבה, שאינה חלק מ-360° התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון (מנהלים במשרדי הממשלה, הורים, עובדי רשויות מקומיות, עמותות וארגוני מגזר שלישי), מכירה את הגדרות הסיכון ואת עקרונות העבודה בתכנית.
- ♦ ממחקר ההערכה עולה כי למרות ההגדרה המוסכמת לילדים ונוער בסיכון, נותרה פתוחה שאלת מיקודה של התכנית - האם מניעת מצבי סיכון בקרב ילדים ונוער או טיפול בילדים המצויים כבר בסיכון (מרגולין, קדם ופרוינד, 2013, 10). הדבר מעיד כי אין עדיין הסכמה מלאה על אסטרטגיית הפעולה ועל הדרכים המתאימות ביותר להתמודדות עם הבעיה.
- ♦ בוועדה הארצית חברים נציגי משרדי הממשלה בלבד, ואין ייצוג למגזרים נוספים. גם בוועדות המחוזיות והיישוביות משתתפים בעיקר נציגי הפיקוח הממשלתי והרשות המקומית. למרות הניסיון להרחיב את מעגל המשתתפים ולכלול בו את נציגי ההורים ואת נציגי המגזר השלישי, רק ב-19% מוועדות הגיל הרך היישוביות וב-14% מוועדות הילדים והנוער היישוביות משתתפים נציגי המגזר השלישי, ורק ב-29% מוועדות הגיל הרך היישוביות וב-41% מוועדות הילדים והנוער היישוביות משתתפים נציגי הציבור (שם, 32). עובדה זו מעמידה בסימן שאלה את מידת השותפות של כלל הגורמים הרלוונטיים בהגדרת הבעיה ובקביעת סדר היום.

## 2. תקשורת פתוחה ורציפה

תהליכי למידה ועבודה משותפים מחייבים בניית תקשורת פתוחה ומתמשכת בין כל בעלי העניין הנחוצה לשם בניית אמון הדדי, ליבון יעדים משותפים, בניית מדדי הצלחה ויצירת תחושת דחיפות והנעה לפעולה. תקשורת פתוחה היא גם הבסיס ליצירת

תרבות למידה, שבה הלמידה המשותפת מוטמעת בהתנהלות היומיומית של יוזמת הקולקטיב אימפקט.

אתגר זה ניצב בפני כל עובדי התכנית הלאומית מהרמה הארצית ועד לרמת המענה ביישוב. כל אחד מהם נדרש לפתח ולתחזק מנגנוני תקשורת פורמליים וא-פורמליים עם מכלול השותפים, ולבנות מערכות יחסים מבוססות אמון ושותפות במשימה.

להלן המדדים שמונה FSG לבחינת הצלחה ביצירת תקשורת פתוחה ותרבות למידה (Preskill, Parkhurst & Splansky Juster, 2014, 16-17):

- ♦ ועדות ההיגוי וקבוצות העבודה נפגשות על בסיס קבוע.
- ♦ מחזיקי עניין חיצוניים מוזמנים לישיבות הוועדות. המשובים והתשומות שלהם מובאים בחשבון בקביעת האסטרטגיה ואופן היישום.
- ♦ חברי הוועדות וקבוצות העבודה מגיעים לישיבות ומשתתפים בהן באופן פעיל.
- ♦ השותפים מתקשרים זה עם זה באופן קבוע, גם ללא תיווכו של צוות ארגון השידור.

## הישגים

מרכיבים רבים של המבנה הארגוני ותהליכי העבודה ב-360° התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון מקדמים ומשמרים תקשורת פתוחה ורציפה:

מבנה ההפעלה המגדיר ועדות משותפות ברמות היישובית, המחוזית והארצית, המתכנסות במועדים קבועים ובעלות סדר יום ברור.

חברי הוועדה הארצית מציינים כי בוועדה מתקיימים דיון פתוח, הקשבה כנה והתחשבות במגוון דעות ופרספקטיבות מקצועיות (מרגולין, קדם ופרוינד, 2013, 23).

הוקמו פורומים מחוזיים לגיל הרך, לשם הטמעתם של תהליכי חשיבה, עדכון ולמידה משותפים בסוגיות רלוונטיות לגיל הרך במחוז. הפורומים הצליחו לייצר תשתית תקשורת בין-ארגונית המתקיימת גם מעבר למפגשים הפורמליים (פסח-גלבוע, 2013, 17-20).

מרביתם של ראשי ועדות הגיל ביישובים (86%) מדווחים כי הם נמצאים בקשר רציף עם מנהל התכנית ביישוב בנושאים הקשורים לאחריות הוועדה (מרגולין, קדם ופרוינד, 2013, 30).

## אתגרים

בעוד שברמה היישובית מתקיימת תקשורת רציפה ופתוחה, חלק מהגורמים במחוזות מציינים כי התקשורת בין המנגנון המחוזי למשרדי הממשלה בהקשרים של התכנית לוקה בחסר (שם, 25).

עיקר הידע ופיתוח התורה של התכנית הלאומית נוצר ברמה הארצית, על ידי קבוצות העבודה, ומונחל לשטח באמצעות מסמכים, נהלים ועקרונות עבודה. במקביל מתפתח בשטח - ברמת היישוב - ידע מקומי, בעיקר באשר לפרקטיקות יעילות ביישום המענים השונים.

כדי להפוך את הידע לזמין ללמידה הדדית, בין-יישובית ורוחבית, כדאי לשכלל ולשפר את מנגנוני ותהליכי הלמידה, הגיבוש וההמשגה של הידע הנוצר מהפעלת התכנית בשטח.

### 3. מערך מדידה משותף

בניית סדר יום משותף והגדרה משותפת של הבעיה החברתית חייבות להישען על הסכמה של כל בעלי העניין לגבי דרכי המדידה של ההצלחה והדיווח. מרכיב זה של קולקטיב אימפקט מאפשר לכל בעלי העניין ללמוד יחד את ההתקדמות הכוללת ואת הנקודות הדורשות תשומת לב ולגבש תחושת אחריותיות (accountability) משותפת. לשם כך צריכה היוזמה להקים ולהטמיע מערך מדידה משותף, המבוסס על הגדרת הסוגיות המרכזיות והתוצאות הרצויות, ומאפשר נגישות וזמינות מרבית של הנתונים לכלל השותפים. מערך מדידה זה מהווה בסיס לקבלת החלטות מונחית נתונים ביוזמה (אלמוג וחביב, 2013).

להלן המדדים שמונה FSG לבחינת הצלחה בבניית מערך מדידה משותף (Preskill, Parkhurst & Splansky Juster, 2014, 14-15):

- ◆ מערכת מדידה משותפת הכוללת מערך של מדדים ושיטות מדידה מקובלות על כלל השותפים, ומציגה מדדים המספקים אינדיקציה בזמן אמת על מידת ההתקדמות בהשגת מטרות היוזמה.
  - ◆ תהליכי עבודה ברורים לגבי אופן השימוש במערכת המדידה המשותפת.
  - ◆ השותפים אוספים בשיטתיות מידע באיכות גבוהה בהתאם למדדים וללוחות הזמנים שנקבעו.
  - ◆ המערכת מציגה נתונים ומידע איכותיים, זמינים ונגישים לפי דרישה.
  - ◆ השותפים מנתחים, מפרשים ומעבדים מידע באופן שוטף, כבסיס להתאמה של התכניות ודרכי הפעולה המשותפות.
- ב-Strive Together קובעים בין מדדי הצלחה מרכיב משמעותי נוסף:
- ◆ השותפים עושים שימוש רציף בנתונים כדי לאפשר תהליכי שיפור מתמיד שיביאו לשיפור התוצאות ברמת כלל הקהילה<sup>10</sup>.

### הישגים

אחד מיעדי המערכת של 360<sup>0</sup> התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון הוא "הקמה ושימוש בתשתית מידע יישובית, המאפשרת שקיפות ואחריות הדדית, ומעקב אחר איכות המענים ומצב הילדים" (360<sup>0</sup> התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון, האוגדן

המחוזי, סעיף 2.2). ניתן לומר כי התכנית הלאומית חרתה על דגלה את נושא קבלת ההחלטות מבוססת הנתונים כעקרון יסוד לפעולתה. על מידת ההטמעה של עיקרון זה מעידים הדברים האלה:

◆ נבנתה, הוטמעה ומופעלת מערכת התמ"י (תשתית מידע יישובית) הכוללת את כל המידע הנאסף ברמה המקומית ומשמשת בסיס לקבלת ההחלטות במסגרת התוכנית. הטמעת המערכת מחזקת את ביסוס התפיסה על חשיבות המדידה ואת הערך המוסף של עצם קיומו של תהליך מדידה. תשתית המידע כוללת נתונים שנאספו ביישובים במהלך המיפוי של הילדים ובני הנוער בסיכון, נתונים על המשאבים העומדים לרשות היישוב וכן מידע על הילדים המשתתפים במענים הנכללים בתכנית היישובית (מידע זה נאסף עם הפעלת המענים ובפרקי זמן מוגדרים במהלך פעילותם). המידע נצבר ביישום ממוחשב, מאובטח ומבוסס אינטרנט (שם, סעיף 6.1).

◆ כניסה של 360° התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון לרשות מקומית מחייבת קיומו של מיפוי מקיף ותייעוד של מצב הילדים והנוער ביישוב ושל משאבי הרשות לטיפול בנושא. מיפוי זה משמש בסיס לתהליך תכנון הפעילות ביישוב, הנבחן ומאושר על ידי ועדה מחוזית תוך בחינה של התאמת התכנון לתמונה העולה מנתוני המיפוי (שם, סעיפים 6.2, 6.3, 6.4).

◆ הדרג הארצי (מטה התכנית והוועדות הארציות) והדרג המחוזי מדווחים על שימוש בתמ"י לצורכי למידה על המצב ביישובים, להצפת נושאים וקשיים שונים וכתשתית לקבלת החלטות וקביעת סדרי עדיפות (מרגולין, קדם ופרוינד, 2013, 51-52).

◆ מרבית דיוני ועדות הגיל ביישובים, צוותי המענה (שם, 53) והוועדות המחוזיות מבוססים על דוחות התמ"י ונועזרים בהם להבנת מצב הילדים במענה וביישוב ולהתאמת המענים הקיימים לצורכי הילדים שם.

◆ ברמה הפרטנית והקבוצתית של ילדים המשולבים במענים השונים, נבחן מצב הילדים בתחילת הפעלת המענה, ולאחר מכן לפחות אחת לשנה. באופן כזה ניתן לראות את השינוי במצבם של ילדים אלה בעקבות השתתפות במענה, על פי הפרמטרים המוגדרים בתמ"י.

## אתגרים

◆ יש קושי להנחיל את התמ"י ברמת השטח הן להזנת נתונים והן לשימוש נכון בהם ככלי להבנת המצב ולקבלת החלטות. זאת מכמה טעמים: קשה להטמיע בקרב אנשי המקצוע ביישובים תפיסה הרואה בשימוש בנתונים כלי מרכזי בעבודה - הן בבחינת ניהול ומעקב אחר נתונים, והן בבחינת מיקוד בשאלות מהותיות בניתוח הנתונים. כמו כן, המערכת נתפסת על ידי המשתמשים כמסורבלת, לעתים יש כפילות בינה לבין מערכות הדיווח והמעקב של המענים עצמם, אין היא מותאמת למאפייניהם של חלק מהמענים והיא אף נתפסת כ"מוטת חינוך ורווחה" (שם, 52).

- ◆ בשלב זה דוחות תמ"י אינם נגישים לכלל בעלי העניין והשותפים; הפקתם מתאפשרת למנהל היישובי בלבד. גורמי היישוב והמחוז מציינים זאת כחסם למיזוי יכולותיה של המערכת לשמש בסיס לקבלת החלטות וללמידה בדרג היישובי ובדרג המחוזי (שם, 9, 11).
- ◆ המערכת מעוצבת באופן שאינו מאפשר גמישות בפורמט הצגת הנתונים: הדוחות נקבעים על ידי מטה התכנית, ומציגים נתונים מעובדים בפורמט קבוע מראש. עיבודים מיוחדים או שונים של הנתונים אינם זמינים בקלות אלא מחייבים הזמנת דוחות ייחודיים ממכון ברוקדייל. לאור זאת, ניתוח הנתונים שמציעה המערכת מוגבל ומכוון את הדיון באופן מסוים מאוד. לצוותי השטח או היישוב אין אפשרות לבחון נתונים בחיתוכים ובזוויות ראייה חדשות או מותאמות לצורכיהם (שם, 52-57).
- ◆ כלי הדיווח לוועדה המחוזית וכלי האישיור שלה את התכנית השנתית של היישובים אינם משקפים חשיבה תוצאתית הנתמכת בתהליכי שיפור מתמיד. הכלים אמנם משתמשים בנתוני הדוחות, אך השאלות והמיקודים בטפסים הם מיקודים בפעולות ובמענים הנקטים, ולא בהצבת יעדי תוצאה ברורים ברמת היישוב. כך למשל מאפשרים הדוחות לבחון את אוכלוסיות המיקוד של תכנית העבודה, פרופיל הילדים המשולבים במענים ומספרם, תקציבים ותאריכי הפעלה, ניצול מיטבי של משאבים, אך לא את השיפור במצבם של הילדים ביישוב או את המהלכים היישוביים (מעבר לרמת המענה) שיינקטו לשם כך. גם בהקשר של "שיפור מתמשך של מערכת השירותים העירונית" מתבקשות הוועדות לבחון הישגים כלליים של הרחבת היקף האיתור, ושיפור היכולת העירונית לתת הגנה לילדים (360<sup>0</sup> התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון, האוגדן המחוזי, סעיף 7 ד).
- התכנית השנתית אמנם מבוססת על איתור הצרכים והבעיות ביישוב, אך מתארות בעיקר את ההתערבויות המתוכננות, ולא את התוצאות הצפויות. ייתכן שהדבר נובע בחלקו מהקושי להגדיר ולכמת יעדים בכלל הקשור לשינוי במצבם של הילדים בסיכון.
- ◆ מערכת התמ"י כוללת נתונים על ילדים המשולבים במענים של התכנית הלאומית בלבד. אמנם היישובים יכולים להזין למערכת נתונים על ילדים נוספים, המקבלים שירותים במסגרות אחרות, אך הדבר נתון לשיקול דעתה של הרשות ואינו מתקיים במרבית יישובי התכנית. מסיבות שונות המערכת אינה ניזונה ממערכות ונתונים נוספים הקיימים ביישוב או ברמה הארצית (נתוני הגנים, בתי הספר, טיפות חלב וכו'), ולכן שוב, התמונה העולה ממנה היא חלקית ומקשה על הבנת המצב ביישוב בכללותו.
- ◆ מערכת התמ"י אינה מאפשרת מעקב רציף אחר השגת התוצאות ברמה הקהילתית-יישובית: תהליך המיפוי הכולל ביישובים מהווה מהלך חד-פעמי עם כניסת התכנית ליישוב (ככל הידוע לנו עדיין לא בוצע מיפוי חוזר בשום יישוב) ולאחריו נערך בתמ"י מעקב אחר נתוני הילדים המשולבים במענים בלבד. באופן כזה לא ניתן לעקוב אחר השיפור שיוצרת הפעלת התכנית הלאומית ברמת כלל הקהילה ביישוב, ולכן לא ניתן לבחון את מידת הצלחתה בהשגת מטרתיה ביישוב.

## 4. פעולות עצמאיות המחזקות זו את זו

בתהליך מורכב זה חשוב שכל ארגון שותף ימשיך לפעול עצמאית, בהתאם לערכו המוסף היחסי לקידום שינוי במצבם של ילדים ובני נוער במצבי סיכון ברשות, ובהתאם ליכולותיו ולחוזקותיו הייחודיות. עם זאת, הפעולות העצמאיות הללו חייבות להיות מתואמות ולהתנהל מתוך ראייה כוללת ובהתאם לסדר היום המשותף.

השתייכות בעלי התפקידים למשרדים השונים מצריכה, מצד אחד, איתור והבנה של הערך המוסף הייחודי של כל אחד מהשותפים למהלך, ומצד אחר, בניית תכנית פעולה המביאה לידי ביטוי ערכים מוספים ייחודיים, תוך סנכרון והשלמה הדדית. זהו אתגר מורכב המצריך הובלה ומנהיגות גמישה אך חזקה המאפשרת ביטוי לנבדלות ולשותף בין בעלי התפקידים השונים.

להלן המדדים שמונה FSG לבחינת קיומן היעיל של פעולות עצמאיות המחזקות זו את זו (Preskill, Parkhurst & Splansky Juster, 2014, 13):

- ◆ קיימת תכנית פעולה ברורה המפרטת מהן הפעילויות שהשותפים השונים התחייבו ליישם.
- ◆ קיימים מנגנונים ותהליכי עבודה לתיאום הפעילות בין השותפים.
- ◆ כל אחד מהשותפים מבין מה הערך המוסף הייחודי שלו להשגת מטרות התכנית ואילו מפעולותיו יתמכו בהן.
- ◆ פעולות השותפים משתנות עם הזמן לשם התאמה לתכנית הפעולה הכוללת.

### הישגים

כל מענה המופעל בתכנית מופעל על ידי גורם מפעיל חיצוני המתמחה בהפעלת תכניות מסוג זה. כך עוסקים בהפעלת המענים גורמים מומחים ועצמאיים, כשהרשות והמנהל היישובי עוקבים אחר אופן הפעלת המענה ומתאימים את מכלול המענים לסדר העדיפות היישובי ולמאפייני היישוב.

קיימת תכנית עבודה יישובית הנבחנת כמה פעמים בשנה בוועדות הגיל היישוביות. בחינת התכנית מתייחסת ליישום המענים ולהתאמתם לצורכי היישוב בנקודת הזמן הנתונה. תכנית העבודה מתעדכנת אחת לשנה בתהליך מסודר מול הוועדה המחוזית.

### אתגרים

- ◆ במאגר התכניות של התכנית הלאומית מופיעים כ-275 מענים שונים, שכל אחד מהם נבדק ואושר על ידי אחד המשרדים הממשלתיים ומופעל לאור הדיסציפלינה המקצועית ואמות המידה שלו. מטבע הדברים, קיימות במאגר תכניות דומות מבחינת אוכלוסיות היעד, המטרות ואף דרכי הפעולה. כפילויות אלה מעידות כי לא נבחן והוגדר הערך המוסף הייחודי של כל אחת מהתכניות והגופים המפעילים אותן, ושל כל אחד מהמשרדים בפיקוח ובהכוונה שלהן. כלומר, אין מיקוד של כל אחד מהגופים בפעילות לפי הערך המוסף הייחודי שלו בהתאם לחוזקותיו המרכזיות.

- ◆ אתגר מרכזי נוסף הוא מציאת האיזון בין עצמאותו של כל אחד מהמשרדים השותפים לתכנית לבין בנייתה של מדיניות משותפת ומסונכרנת, המאפשרת התכוננות אחידה לפתרון הבעיות המרכזיות שעל הפרק ברמה הארצית וברמה היישובית.
- ◆ אחד מעקרונות המעבר משותפות לקולקטיב אימפקט הוא התמקדות בפרקטיקות של שינוי - "במה שעובד", בניגוד לייבוא ולשכפול של רעיונות ותכניות שלמות מקהילה לקהילה (Edmondson, 2012). הכפילות בין התכניות במאגר התכניות מעידה על העדר בחינה וזיקוק של פרקטיקות השפעה מוצלחות והטמעתן בתוך תכניות בעלות מטרות דומות. מיקוד בערך המוסף היחסי של כל תכנית ושל כל שותף היה מאפשר איתור פרקטיקות כאלה, ושילובן לכדי עקרונות הפעלה אחידים לתכניות שונות בעלות מטרות דומות.

## 5. תפקודי שידרה

- הצלחת יוזמה של קולקטיב אימפקט תלויה בקיומו של ארגון שידרה (Backbone Organization) המאפשר ניהול התהליך והובלתו. תכנון, יצירה והתנעה של יוזמת קולקטיב אימפקט רבת משתתפים מחייבים קיומו של צוות נפרד, בעל ידע ויכולות מתאימות, המשמש עמוד שידרה למהלך המשותף כולו. ארגון השידרה הוא הגורם המוביל את היוזמה ואחראי לתכלול סך הפעולות של בעלי העניין במסגרת השותפות.
- תפקידיו של צוות השידרה מכוונים ליצירת פעולה מתואמת ומסונכרנת של כל הגופים על ידי גיבוש חזון וסדר יום משותף, תמיכה בפעולות מתואמות, הקצאת משאבים, ביסוס מערכת מדידה משותפת, קידום מדיניות ובניית מעורבות ציבורית.
- להלן המדדים שמונה FSG לבחינת קיומם של תפקודי שידרה אפקטיביים (Preskill, Parkhurst & Splansky Juster, 2014, 11-12):
- ◆ תשתית ארגונית אפקטיבית לתפקודי השידרה, המנהלת בהצלחה את מערכות הקשרים בין השותפים.
  - ◆ צוות תשתיות השידרה מקובל על כלל השותפים כצוות מקצועי וניטרלי המקדם את מטרות היוזמה.
  - ◆ צוות תשתיות השידרה מעניק לשותפים מנהיגות, הנחיה והכוונה באשר לאסטרטגיות הפעולה ותמיכה בעשייה בשטח, והשותפים מקבלים עליהם את מנהיגותו.
  - ◆ צוות תשתיות השידרה מכוון ומתאים את פעולות היוזמה בשטח למדיניות ולאסטרטגיה שנקבעה, ומפעיל מנגנוני מעקב ובקרה תוך דיון מתמיד ומתמשך עם השותפים.
  - ◆ צוות תשתיות השידרה מאפשר ומקדם שימוש בנתונים ומידע לשם למידה ושיפור מתמשך.
  - ◆ צוות תשתיות השידרה מסייע להקצאת משאבים ותקציבים לשם השגת מטרות היוזמה.

## הישגים

- ♦ לתכנית צוות מטה ארצי ואנשי צוות נוספים המתפקדים כתשתית השידרה ברמה המחוזית (ממונות מחוזיות וממונות "התחלה טובה") וברמה היישובית (מנהלים יישוביים). הן התכנית ככללה (מרגולין, קדם ופרוינד, 2013, 6) והן המנהלים היישוביים (שם, 27-28) נתפסים על ידי השותפים במשרדי הממשלה וביישובים כתורמים להעלאת הנושא על סדר היום, להטמעת התכנית ולהפעלתה בשטח.
- ♦ התכנית הטמיעה נהלים ותהליכי עבודה מוסדרים ברמת התכנון היישובי וההפעלה של מענים ביישוב, בהתאמה ליעדי התכנית, לעקרונות הפעולה ולסדרי העדיפות שנקבעו. נהלים אלה מבוטאים באוגדן היישובי והמחוזי, מיושמים בשטח באמצעות מנהלי התכנית ביישובים ומפוקחים על ידי הדרג המחוזי.
- ♦ לצד מטה התכנית והוועדה הבין-משרדית פועלות כמה קבוצות עבודה ללמידת סוגיות ספציפיות ולקידומן בסדר יומה של התכנית לאור נתונים. לפי מחקר ההערכה, מרבית הקבוצות הצליחו לממש את ייעודן, על ידי העמקה בנתוני תמ"י רלוונטיים וכתבת מסמכי ידע ומתווי עבודה רלוונטיים (שם, 24). בכך תורמות קבוצות העבודה לגיבוש של סדר יום ברור לעבודת התכנית הלאומית ביישובים.
- ♦ נושא הטמעת מערכת התמ"י והעבודה עם נתונים מקבל מקום מרכזי בעבודת צוות תשתיות השידרה של 360° התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון. היא משמשת בסיס לעבודתן של קבוצות העבודה, של הוועדות המחוזיות והוועדות היישוביות. תהליכי הטמעה כוללים הכשרה של בעלי התפקידים והשותפים בתכנית לשימוש בתמ"י ולעבודה עם הנתונים.
- ♦ התכנית הלאומית מקצה לרשויות משאבים (כ- 10% מסך המשאבים המופנים לנושא ברשות, ומנחה אותם כיצד להתאים את הקצאת המשאבים ביישוב לסדרי העדיפות שנקבעו (שם, 38). הדבר בא לידי ביטוי בתכנית העבודה השנתית ביישוב, המאושרת על ידי הוועדה המחוזית.

## אתגרים

- תשתית שידרה אפקטיבית צריכה לתת מענה לשישה תפקודים מרכזיים: גיבוש חזון וסדר יום משותף, תמיכה בפעולות מתואמות, הקצאת משאבים, ביסוס מערכת מדידה משותפת, קידום מדיניות ובניית מעורבות ציבורית.
- כאמור, בין תפקודים אלה, מתמקד צוות תשתיות השידרה של התכנית הלאומית בגיבוש סדר היום והחזון ובביסוס מערכת המדידה המשותפת. באשר לארבעת התפקודים הנוספים עדיין נדרשות העמקה והרחבה:
- ♦ הקצאת משאבים: משאבי התכנית הלאומית ליישוב מתווספים על המשאבים הקיימים ומהווים כ- 10% מהם. צוות התכנית אכן עוקב אחר ניצול תקציבי התכנית וניהולו, אך נדרשת בחינה מעמיקה יותר של האופן שבו מסייעת התכנית לתכלול ולניהול של כלל המשאבים הקיימים.

- ◆ קידום מדיניות: כיום, התכנית הלאומית כמעט אינה פועלת בשדה החקיקה או בתוך המשרדים המקצועיים לשינוי נהלים ומדיניות משרדית. על פי רוב, המשרדים השותפים אינם רואים ב-360<sup>0</sup> התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון גוף שנועד לאפשר גיבוש ויישום של מדיניות משותפת במקומות המתבקשים, או גוף המשפיע על החלטות המדיניות שלהם.
- ◆ בניית מעורבות ציבורית: במרבית הוועדות היישוביות אין השתתפות של נציגי הציבור או של נציגי המגזר השלישי. ועדת המגזר השלישי מתקשה לגייס משתתפים קבועים (שם, 37). עם זאת, לאחרונה הוקמה ועדה מקצועית העוסקת בנושא שיתוף ציבור והוגדר פרויקט לקידום הנושא.

## מילה לסיום

חיזוק מאפייני התכנית הלאומית כיוזמה של קולקטיב אימפקט מחייב לאמץ וליישם כמה עקרונות מנחים המהווים בסיס להתמודדות עם אתגרים חשיבתיים ותפעוליים של יוזמה כזו:

1. מחשיבה על מענים לחשיבה על תוצאות ברמת הילד. כדי להמשיך ולמקד את פעילות 360<sup>0</sup> התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון ביישובים, ולהביא לשיפור במצבם של הילדים והנערים בסיכון, יש להתמקד בהגדרת יעדים, במדידה ובמיקוד בתוצאות המשקפות שיפור במצבם של הילדים המשולבים בתכנית, כמו גם בילדים בסיכון ביישוב בכלל. מיקוד כזה יתאפשר על ידי חיזוק החשיבה התוצאתית המגדירה יעדים ברורים ובני השגה (Smart), הגדרת דרכי העבודה להשגת יעדים אלה ומדידת תוצאות רציפה. זאת בדומה לדוחות המענה, המשקפים שיפור במצבם של הילדים המשולבים בו, ובשונה מדרכי התכנון והבחנה של תכניות העבודה ביישוב, המתמקדות בהפעלת המענים.

2. מחשיבה על תכניות לחשיבה על פרקטיקות. כיום פועלת 360<sup>0</sup> התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון באופן המאפשר ליישוב בחירה של מענים = תכניות מתוך ספר התכניות. היישוב יכול לבחור תכנית שאושרה כמקשה אחת. כדי למקסם את האפקטיביות של ההתערבויות ביישוב, יש לחזק את יכולתם של יישובים לבחון את מרכיבי התכנית = הפרקטיקות האפקטיביות ולבחון דרכים ליישמן גם במסגרות ובתכניות אחרות. חשיבה כזו, המתקיימת הן "מלמטה למעלה" - מהשטח אל המטה הארצי והן "מלמעלה למעלה" - מהמטה המעודד חשיבה כזו ותומך בה, תאפשר למידה וחיזוק של שיטות עבודה יעילות ותגביר את היכולת להעברתן וליישומן במגוון יישובים ודרכי התערבות.

3. אימוץ דרכי ניתוח וקבלת החלטות המבוססות על תהליכי שיפור מתמיד: המעבר מחשיבה על מענים לחשיבה על תוצאות ופרקטיקות אפקטיביות יכול להיות מתוך על ידי אימוץ תהליכי השיפור המתמיד, שמקורם בדיסציפלינה של ניהול איכות. השיפור המתמיד הוא תפיסה המבוססת על חשיבה תוצאתית, נתמכת מדידה ונתונים, שבה נבחנים ומנותחים תהליכי עבודה ופרקטיקות לאור יעדים מוגדרים.

אימוץ ההמלצות ברוח הגישה של הקולקטיב אימפקט לבחינת דרכי העבודה ביישוב יחזק את תהליכי הלמידה הפורמליים והלא-פורמליים ב-360° התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון, יתמוך בפעולות עצמאיות באמצעות למידה מתמדת של דרכים לשמר ולשפר פרקטיקות ומענים יעילים, וישמש לניטור ולמעקב אחר השגת תוצאות ושיפור במצבם של הילדים.

## מקורות

אלמוג, י', וחביב, ג' (2013) מדידה משותפת של תוצאות בתחום החברתי: סקירת הספרות, המשגה ופיתוח קונספטואלי. דמ-646-13. ירושלים: מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל.

דו"ח ועדת שמיד (2006). דוח הוועדה הציבורית לבדיקת מצבם של ילדים ובני נוער בסיכון ובמצוקה. ירושלים.

מרגולין, ת', קדם, ע', ופרוינד, ט' (2013). התכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון, הערכת התכנית. דוח מס' 3. מוגש למשרד הרווחה והשירותים החברתיים.

פסח-גלבוע, ש' (2013). דברים שרואים משם ורואים מכאן - שיח שותפות: מוניקה וינוקור, ורד כרמון ומירה חנוביץ'. עט השדה, 11 (נובמבר), 17-20.

360<sup>o</sup> התכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון - אתר הבית:

<http://www.molsa.gov.il/ProjectShmid/Pages/ProjectHome.aspx>

360<sup>o</sup> התכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון, האוגדן היישובי

360<sup>o</sup> התכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון, האוגדן המחוזי, פברואר 2014

Edmondson, J. (2012). The Difference between Collaboration and Collective Impact. Striving for Change blog.

Heifetz, R. A., Kania, J. V., & Kramer, M. R. (2004). Leading Boldly: Foundations can move past traditional approaches to create social change through Imaginative – and even controversial – leadership. Stanford Social Innovation Review, Winter, 21–31.

Kania, J., & Kramer, M. (2012). Embracing Emergence: How Collective Impact Addresses Complexity. Stanford Social Innovation Review, January 2013.

Preskill, H., Parkhurst, M., & Splansky Jaster, J. (2014). A Guide to Evaluating Collective Impact. (Parts 1–3). FSG Collective Impact Forum.

Strivetoegether, Theory of Action. Available at:

<http://www.strivetoegether.org>

# "הילכו שניים יחדיו בלתי אם נועדו": הדרך לתיאום ולהסכמה על מדדים משותפים בתעסוקה במסגרת פעילות תבת - ג'וינט ישראל

רות ירון-אמבייה

## רקע

גישת הקולקטיב אימפקט, שהפכה בשנים האחרונות לגישה נפוצה בקרב ארגונים העוסקים בתכניות חברתיות, מציעה תהליך מובנה הכולל חמישה רכיבים מרכזיים היוצרים יחד את המסגרת התפיסתית והיישומית ליצירת השפעה קולקטיבית. אחד הרכיבים המרכזיים הוא פיתוח מדידה משותפת, המבוסס בעיקר על פיתוח מדדים משותפים. כמו יתר רכיביו המרכזיים של התהליך, אפשר להתייחס לרכיב של פיתוח מדדים משותפים גם בנפרד משאר הרכיבים, ולא רק כחלק ממכלול. מאמר זה נכתב מתוך הכרה בחשיבות ובערך הרב שיש בפיתוח מדדים משותפים בכלל ובתחום התעסוקה בפרט.

תהליך פיתוח המדידה והמדדים בתחום התעסוקה הוא חלק ממכלול פעילותה של תבת. תבת-ג'וינט ישראל היא שותפות בין ג'וינט ישראל לממשלת ישראל, שהוקמה בשנת 2006 במטרה לפתח תכניות ומענים שיביאו לשילובן בתעסוקה של מגוון אוכלוסיות המרוחקות משוק העבודה ולקידומן התעסוקתי, ושתהפוכנה בעתיד לחלק ממערך השירותים החברתיים-תעסוקתיים בישראל.

הקמת תבת על ידי הג'וינט וממשלת ישראל היא נקודת ציון בהתפתחות מדיניות התעסוקה בישראל, ולפיכך יש משמעות והשפעה ברמה המערכתית לפעילותה של תבת מעבר להשפעה על משתתפי תכנית כזו או אחרת.

לתבת תרומה ניכרת לשיח המקצועי ולהתמקצעות תחום התעסוקה. במסגרת פעילותה פותח והומשג ידע יישומי חדש בתחום התעסוקה, לדוגמה: המושג "מסוגלות תעסוקתית", עקרונות ותהליכים בקידום עובדים בשכר נמוך, הקמה של תשתיות תעסוקה מקומיות והפעלתן. כמו כן פותחו במסגרת פעילותה פרופסיות ותפקידים חדשים בתחום התעסוקה, כגון: מקדם תעסוקה ומנהל מרכז תעסוקתי מקומי.

כחלק מהמיסוד המקצועי של תבת, נבנית גם אסטרטגיית המדידה. הושקעו משאבים רבים בעריכת מחקרי הערכה ובמדידת הפעילות. עם התחלת הפעילות של תבת הוקם מאגר נתונים ממוחשב, המהווה מערכת מידע וניהול ובסיס נתונים חשוב ביותר בעבודתה.

המחויבות להערכה ולמדידה השוטפת באמצעות מערכת המידע, נבעה מהרצון ומהצורך לבחון את הצלחה של כל תכנית, אך גם מרצון בראייה כלל-ארגונית של ההצלחה במכלול התכניות. לכן, עלה הצורך בהגדרה של מדדי הצלחה ברורים וכלל-ארגוניים.

סקירה זו מבקשת לתאר ולנתח תהליך התפתחותי, הנמצא בעיצומו, של הבניה והגדרה של מדדים משותפים בתחום התעסוקה במסגרת הפעילות של תבת-ג'וינט ישראל.

עבודת מחקר מקיפה בנושא מדדים משותפים שערכו ג'ק חביב ויהונתן אלמוג (2013) יחד עם שיח ועבודה שוטפת עם הכותבים, מהווה תשתית קונספטואלית לכתיבת סקירה זו. האבחנה הנעשית במחקר בין מדדים משותפים למדידה משותפת (שם, עמ' 2) מהווה בסיס חשוב לנושא:

**מדדים משותפים** - תשתית תומכת מדידה הכוללת תפריט של הגדרות לתוצאות, מדדי תוצאה וכלי מדידה בתחום חברתי מוגדר.

**מדידה משותפת** - מדידה הנערכת בשיתוף פעולה בין מספר ארגונים העוסקים בתחום חברתי מוגדר ופועלים להשגת מטרות דומות או משותפות.

עם זאת, כפי שגם מצוין במאמר (שם, שם), מושגים אלו קשורים זה בזה בקשרי גומלין, ולפיכך גם כאן ההתייחסות לשניהם שזורת אותם זה בזה.

## **מדדים משותפים בתעסוקה - לשם מה?**

בבסיס העבודה של תבת מונח העיקרון של שותפות: תבת עצמה היא שותפות של ג'וינט ישראל וממשלת ישראל, ובמסגרת פעילותה בכלל ובתכניותיה בפרט באות לידי ביטוי שותפויות עם המגזרים השונים.

השותפות במדדים ובמדידה היא מהלך טבעי לפעילותה של תבת ולתחום שבו היא פועלת. כדי לחזק, לתחזק ולצקת תוכן ועומק לשותפות ולשיתופי הפעולה, יש חשיבות להסכמה על מדדים משותפים, ולכל הפחות הסכמה על בסיס של מדדים משותפים (מערך ליבה משותף) שיאפשרו ראייה רחבה של הפעילויות בתחום התעסוקה מעבר לתכנית זו או אחרת.

הגדרה מוסכמת של מדדים משותפים תאפשר שיח מקצועי בין-ארגוני ובין-מגזרי המבוסס על שפה משותפת, ותהווה בסיס להשוואה בין תכניות שונות, בין עשייה במגזרים ואוכלוסיות שונות ובין כלים שונים הנכללים בפעילות.

רוב רובן של תכניות תבת מתנהלות כשותפות כבר משלב הפיתוח. השותפים הם על פי רוב תבת, שותף ממשלתי מוביל ושותפים ממשלתיים נוספים, מעסיקים, רשויות מקומיות וגורמים מקומיים וקהילתיים. השותפות מנוהלת בדרך כלל במסגרת של ועדת היגוי לתכנית, שאחד מתפקידיה הוא לעקוב באופן שוטף אחר התוצאות בתכנית במדדים השונים. שיח סביב מדדים מוגדרים ומוסכמים מאפשר מעקב שוטף ועקיב אחר התוצאות, ומהווה בסיס לדיון ולקבלת החלטות הקשורות במדיניות התכנית.

בהיות תבת גוף שעיקר מטרות פיתוח תכניות והטמעתן בממשלה, יש חשיבות רבה להגדרה של מדדים משותפים בשלביה השונים של התכנית - בשלב הפיתוח בתבת ובשלב ההטמעה בממשלה (לפחות לתקופת מעבר מוגדרת). מדדים משותפים היוצרים רצף בין שלב הפיתוח לשלב ההטמעה מאפשרים לבחון את התכנית באותם המדדים ולהשוות בין שלבי פעילותה השונים.

הגורם המרכזי בממשלה שחשוב להסכים אתו על מדדים הוא משרד הכלכלה, בהובלת הממונה על התעסוקה. בימים אלו מתקיים עמו שיח העוסק במדדים משותפים, ובצדו מתפתח שיח עם משרד הרווחה והשירותים החברתיים, שהטמיע ומפעיל כמה תכניות ומודלים שפותחו בתבת, סביב מדדי תעסוקה בתכניות תעסוקה ורווחה.

לצד הממשלה השותפה בתבת קיים השותף השני, ג'וינט ישראל, המביא עמו את השותפות עם הפילנתרופיה. כיום יותר ויותר גורמים פילנתרופיים בארץ ובחו"ל שמים דגש על מדידה והערכה בתכניות. חלק מהתורמים הם גופים מקצועיים בתחומם. בתבת בולטת "קרן ויינברג", השותפה במימון תבת ובעלת ידע מקצועי בתחום התעסוקה. עם קרן ויינברג מתנהל שיח מקצועי במטרה להגיע להסכמה על מדדים. מהלך זה הוא נכון מבחינה מקצועית וכן מבחינתה של הבניית השותפות, המבוססת על שיח מקצועי הדדי ועל בניית הסכמות שגם ייעלו וישפרו את תהליכי התכנון והדיווח.

לפיכך, כשותפות, יש לתבת ערך מוסף מיוחד בהבניית מהלכים שיביאו להגדרה משותפת של מדדי הצלחה לתכניות התעסוקה יחד עם השותפים השונים (ממשלה, פילנתרופיה וכו') כבסיס לשפה ולשיח משותפים עם כלל בעלי העניין. נוסף על כך, לתבת יש עניין מיוחד בפיתוח מדדים משותפים לכלל תכניות התעסוקה כדי לאפשר עריכת אגרציה של הנתונים ולתרום בכך לבחינתן בראייה כוללת ומערכתית.

## אבני דרך בהגדרת מדדים משותפים

מדידה והערכה מהוות חלק מאסטרטגיית הפעולה של תבת ועמה השיח על המדדים. שאלות הבסיס, כמו מהי השמה בעבודה וכיצד נמדוד השמה, מלוות את תבת מיום הקמתה כחלק מהשאלות הקשורות בניסיון להגדיר במדויק מדדים תעסוקתיים.

הגדרת מדדים משותפים בתבת היא תהליך מתמשך הנמצא בעיצומו ומהווה חלק ממערך הפעולות בתהליך ההבניה של אסטרטגיית המדידה ויישומה:

**מערכת ה-SPOT** - בשלבים הראשונים של הקמת תבת (2006) פותחה מערכת נתונים ממוחשבת המהווה מאגר נתונים של כלל המשתתפים בתבת, הנותנת תמונה כוללת על פריסת פעילותה. המערכת מאפשרת מעקב אחר תוצאות מרכזיות וכן איסוף מידע רב על המשתתפים בהתייחס לפרמטרים שונים.

תכניות תבת שהוטמעו במשרדי הממשלה השונים משנת 2011, הועברו לאחריות הממשלה עם האפשרות להמשיך ולבצע מדידה באמצעות מערכת ה-SPOT. מערכת זו מהווה כלי למדידה משותפת. נכון להיום, רשומים במערכת מעל 140,000 משתתפים במגוון של תכניות הנמדדות במדדים משותפים.

המודל הלוגי - מתודולוגיית התכנון על פי "המודל הלוגי", שהוכנסה לשימוש בג'וינט בישראל ובעולם לפני כשנתיים בליווי המקצועי של תחום מדידה והשפעה מערכתית במכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל, היא במהותה תשתית למדידה. כחלק מהטמעת המתודולוגיה בתהליכי תכנון תכניות בתבת, נבנה תפריט של מדדים שישמשו מדדי

תוצאה אפשריים למגוון תכניות התעסוקה. המדדים העיקריים שהוצעו למדידת תוצאות ברמת המשתתפים, הם השמה, התמדה וקידום בעבודה.

העבודה המשותפת בתוך תבת על פי "המודל הלוגי" ביססה את החשיבה התוצאתית בתהליכי התכנון בארגון יחד עם ההבניה של מדדים משותפים בתכניות השונות. הצגת התכניות בפורמט של המודל הלוגי במסגרות השונות, כמו ועדות מקצועיות או כחלק ממרכזי הפעלה אל מול ארגונים ועמותות מפעילות, הרחיבה את מעגל השיח המתבסס על המדדים המשותפים.

דוחות במערכת הממוחשבת - במהלך שבתוצריו הראשונים החל שימוש לפני כשנה וחצי, נבנה כחלק מהמערכת הממוחשבת מערך של דוחות למדידת תוצאות. דוחות אלה בנויים למעשה על בסיס הגדרת התוצאות והמדדים שעליהם הוחלט כחלק מתהליך התכנון מוכוון-התוצאות באמצעות המודל הלוגי. בכך המודל הלוגי משמש בסיס למדידה. הדוחות מופקים ממערכת ה-SPOT ב"לחיצת כפתור", ואפשר לבחון באמצעותם תכנית מסוימת, כמה תכניות או את התוצאות עבור קבוצת אוכלוסייה מסוימת. הדוחות כוללים מדדים משותפים שהוגדרו לתוצאות המרכזיות בתחום התעסוקה - השמה והתמדה בעבודה.

במערכת הדוחות מוצעים כמה מדדים לאותה התוצאה המשלימים זה את זה. לדוגמה, את התוצאה של השמה אפשר למדוד על ידי מדידת כמות המושמים מקרב המשתתפים החדשים בתכנית, או המושמים מקרב כלל המשתתפים. התמדה בעבודה אפשר למדוד באמצעות ההתמדה בעולם העבודה או ההתמדה במקום העבודה.

הדוחות במערכת משמשים את כלל התכניות ומהווים בסיס מדידה משותף הן לתכניות שבאחריות תבת והן לתכניות שכבר הועברו להפעלה על-ידי הממשלה.

הדוחות שבמערכת תורגמו לאנגלית וניתן להפיק מהמערכת דוחות לטובת שיתוף בידע ודיווח לתורמים. הצגת נתוני הפעילות והתוצאות מתוך מערכת המדידה המשותפת לתורמים בשפתם, מחזקת את השפה המשותפת של המדדים גם עם קהל היעד של התורמים.

קבוצת חשיבה משותפת עם חוקרים - במקביל לתהליך הבניית הדוחות התגבשה קבוצת עבודה משותפת לאנשי מקצוע מתבת ולאנשי המחקר מתחום התעסוקה במכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל, במטרה לדון במדדים ובניסוח מדויק יותר של הדוחות במערכת. השיח בין אנשי המחקר המנתחים את הנתונים העולים מהדוחות ומן המערכת בכלל, לבין אנשי המקצוע של תבת העוסקים בתכנון ובניהול התכניות, יצר מסגרת ללמידה ולבחינה מעמיקה של המדדים המשותפים. המלצות הצוות המשותף באות לידי ביטוי בחידוד הגדרות של מדדים במערכת. שיח זה מאפשר עקיבות בשימוש במדדים לא רק במדידה המתבצעת במערכת המידע של תבת, אלא גם במחקרי הערכה המתבצעים על-ידי גופי מחקר חיצוניים.

פיתוח משותף של מדדים נוספים - מסגרות העבודה המוכנות בעבודת תבת, כמו העבודה עם מערכת ה-spot וההגדרות המתחייבות מתוך המודל הלוגי, הביאו לצורך

בפיתוח מדדים בתהליך משותף. דוגמה טובה לכך היא המדדים הקהילתיים בתעסוקה. תכנית "מעברים", שפותחה כתבת בשותפות עם השירות לעבודה קהילתית במשרד הרווחה והוטמעה במשרד הרווחה, כוללת מרכיב חשוב של עבודה קהילתית. מרכיב זה הוא חלק אינטגרלי מהתכנית, בשל היותו מרכיב מרכזי בתפיסת העבודה של השירות לעבודה קהילתית ושל הקהילות שאותן משרתת התכנית. בתהליך משותף של אנשי המקצוע של משרד הרווחה ושל הצוות המקצועי של התכנית בתבת ובמרכזים בשטח, הוגדרו מדדי ההצלחה בתחום תעסוקה וקהילה. מדדים אלה משמשים גם למדידה שוטפת במערכת הממוחשבת.

## מה הלאה?

תהליך ההגדרה של מדדים משותפים ומוסכמים הינו תהליך דינמי ומתמשך. השיח עם משרדי הממשלה נמצא בעיצומו, הגדרת מדדי התוצאה והמשגתם בתוך הדוחות המובנים במערכת, יחד עם השיח שנבנה סביב סוגיות שתהליך זה העלה, הביאו להצעות של מדדים חדשים, כגון מדד משולב של השמה והתמדה שמציע צוות מכון ברוקדייל. הושקע מאמץ רב בדוחות למדידת תוצאות, ודוח מדידת קידום בתעסוקה נמצא בשלבי פיתוח. במקביל יש לחדד את מדידת התפוקות באמצעות הגדרה משותפת ומדויקת של מדדי התפוקה ובניית דוחות במערכת.

תהליכים אלו, כפי שתוארו בסקירה זו, עם מהלכים נוספים, חידדו את אסטרטגיית המדידה של תבת ותרמו להכללת מדידה והערכה כאחד מיעדי תפיסת ההפעלה של תבת, כפי שבא לידי ביטוי בתכנית העבודה הרב-שנתית לשנים 2015-2017.

כפי שאפשר ללמוד מתיאור התהליך המתמשך לתבת תרומה משמעותית בארגון תהליך של יצירת מדדים משותפים ביחס לתכניות שפותחו בה, יחד עם שותפיה במגזרים השונים. תהליך זה מתאפשר הודות לכך שגם משרדי הממשלה והארגונים השונים מנהלים בתוך עצמם שיח מקצועי לגבי המדדים והגדרתם.

גם אם המטרה אינה להגיע להסכמה מלאה לגבי כל המדדים, ואף שלעיתים התהליך מציף את המורכבויות שבשותפות, תהליך זה מעשיר ומאתגר את העבודה המקצועית בתוך תבת ועם השותפים. יש חשיבות רבה להמשך התהליך כדי להגיע להסכמות ברורות יותר, לתת מענה לאתגרים חדשים שיעלו מתהליכי פיתוח של תכניות חדשות ותחומי פעולה חדשים בתבת ובתחום התעסוקה, ולהמשיך ולקיים מסגרות של שיח, חשיבה ולמידה המעוגנות סביב מדדים משותפים, תוך הגברת התיאום ושיתופי הפעולה בתחום.

אין ספק כי לכל אלו יכולה להיות השפעה גם מעבר לגבולות העשייה של תבת.

## מקורות

אלמוג, י', וחביב, ג' (2013). מדידה משותפת של תוצאות בתחום החברתי: סקירת הספרות, המשגה ופיתוח קונספטואלי. ירושלים: מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל.

# מדידה משותפת ומדדים משותפים באשכולות אזוריים

גיא אברוצקי, ענת עֵתִי-סריג וקרן דורון-כץ

## תקציר

בשנתיים האחרונות הוקמו חמישה אשכולות אזוריים המהווים התאגדות משפטית וולונטרית של כמה רשויות מקומיות לצורך קידום שיתופי פעולה על בסיס אזורי (ראו נספח). ההתאגדות מביאה לידי ביטוי את חמשת התנאים של קולקטיב אימפקט. במאמר זה בחרנו לשים דגש על השימוש במדדים משותפים ובמדידה משותפת (והרציונל להבחנה ביניהם) וכן על תהליך המדידה עצמו, ולהציג בעיות ואתגרים הנובעים מכך.<sup>11</sup>

## רקע

הגדרת הבעיה או האתגר העומדים בבסיס מודל האשכולות, היא תקרת הזכוכית המאפיינת רשויות מקומיות רבות בישראל, שעל רקע גודלן היחסי, ריחוקן מהמרכז ומצבן הכלכלי (גורמים הקשורים זה בזה) מתקשות באספקת שירותים חברתיים וכלכליים ברמה המקבילה לרשויות שאתגרים אלו אינם מאפיינים אותן (עוזיאל, 2012). על רקע זה פותח עקרון האזוריות, שבבסיסו ההנחה כי קשיים אלו הם קשיים מובנים הנובעים מהנתונים הטבעיים, מהמבנה המוניציפלי וממערכת היחסים שבין השלטון המרכזי בישראל לשלטון המקומי. האשכול הראשון שהחל לפעול היה אשכול הגליל המערבי. מכון אלכא למנהיגות וממשל בג'וינט ישראל ליווה את הקמתו ואת שכפול המודל. בשנת 2012 יצא משרד הפנים ב"קול קורא" לרשויות להקים אשכולות, ובעקבותיו הוקמו ארבעה אשכולות נוספים, שגם אותם ליווה המכון. את תכנית האשכולות מממנים משרד הפנים ומשרד האוצר, Wohl Legacy , UJA Federation of New York, Russel Berrie Foundation.<sup>12</sup>

מעבר לחיבור בין הרשויות, תשתית האשכול משמשת הזדמנות לחבירה של שחקנים נוספים ממגזרים שונים: השלטון המרכזי, המגזר העסקי, המגזר הפילנתרופי והחברה האזרחית, ומהווה הזדמנות לפעולה משותפת עם מוסדות בעלי אופי אזורי, כגון בתי חולים, מכללות ואזורי תעשייה ובעלי תשתיות דומות. יש לשים לב שבהגדרה הקלאסית בספרות העוסקת בקולקטיב אימפקט מוגדרת הבעיה במונחים של "Large-Scale Complex Social Issues" ומוכנסת להקשר לאומי או גיאוגרפי

11 אנו מודים לצוות אזור דרום במכון אלכא למנהיגות וממשל בג'וינט ישראל - נעה בהיר-וקס, חי פיאסצקי, הדס ברזילי ותקווה עברון - על התובנות ועל העשייה.

12 להרחבה על האשכולות ראו <http://www.theinstitute.org.il/?dir=site&page=program&op=view&cs=25>

ספציפי (לדוגמה חינוך בסיסיניטי או פרויקט ניקיון נהר אליזבת). באשכולות האזוריים אנו רואים שני דגמים של קשר בין בעיה למיקום גיאוגרפי: הדגם ה"קלאסי" שתואר למעלה - הקמת אשכול גליל מזרחי, כעבודה משותפת של רשויות לקידום הקמת בית הספר לרפואה בצפת ועל בסיסה הקמת האשכול האזורי, והדגם ה"הפוך", שבו קודם כול נבנים ההקשר הגיאוגרפי והתשתית לעבודה המשותפת, ורק לאחר מכן נבחרים נושאים ספציפיים (חברתיים ו/או כלכליים) לטיפול על בסיס אזורי, לדוגמה פורום איכות סביבה בנגב המערבי, שראשי הרשויות החליטו להקימו לאחר הקמת האשכול.<sup>13</sup>

אחד החידושים המשמעותיים בתפיסת הקולקטיב אימפקט ביחס לתפיסות קודמות של שיתופי פעולה בין-מגזריים, הוא נושא המדידה המשותפת. נושא זה תפס מקום משמעותי בתכנון ובהפעלה של האשכולות, ובכך נתמקד בעמודים הבאים.

## מדידה משותפת ומדדים משותפים

פעילויות האשכולות (שיתופי הפעולה, מינוף הנכסים האזוריים, מתן שירותים משותפים ועוד) מביאות לשיפור איכות החיים של התושבים. בתהליך התכנון הוגדרו כמה תוצאות ביניים. תוצאות ביניים היא צעד חשוב לקראת השגתה של תוצאה סופית, ואילו תוצאה סופית היא תוצאה חשובה בפני עצמה, ולא רק כמובילה למשהו אחר (אלסטר, חביב וצבע, 2010). התוצאות ברמת כלל הרשויות כוללות הוספת שירותים ותשתיות, שיפור שירותים קיימים והגדלת השיתופיות בין הרשויות. כדי למדוד בצורה משותפת את התוצאות האלו, נעשה שימוש בשתי שיטות מקבילות: בניית מערך מדדים משותפים ובניית מערך של מדדי איכות חיים שישמש תשתית למדידה משותפת. יהונתן אלמוג וג'ק חביב הבחינו בין שני המושגים (אלמוג וחביב, 2013):

"מדדים משותפים (Common measures) הם תשתית תומכת-מדידה הכוללת תפריט של תוצאות, מדדי תוצאה וכלי מדידה בתחום חברתי מוגדר. ניתן להשתמש בהם כ'תפריט פתוח' אשר ממנו אפשר לבחור תוצאות ומדדים כבסיס למדידה בארגון מסוים. במקרים אחרים ניתן לבחור 'סט ליבה' של תוצאות ומדדים אשר ישמשו למדידה באופן אחיד בכל הארגונים, לצד 'סט מורחב אופציונלי' שניתן להוסיף למדידה של הארגון על-פי העניין והצורך" (שם, 3).

"מדידה משותפת (Shared measurement) היא מדידה הנערכת תוך שיתוף פעולה בין מספר ארגונים העוסקים בתחום חברתי מוגדר ופועלים להשגת מטרות דומות או משותפות. היא יכולה להתרחש גם בין מספר יחידות בארגון מורכב. מדידה משותפת כוללת הגדרה משותפת של מטרות ומדדים, הסכמה על תהליך המדידה ועל אופן ניתוח הנתונים, שיתוף בממצאי המדידה ולעתים גם תהליך משותף של למידה והסקת מסקנות" (שם, שם).

13 ראו: <http://www.theinstitute.org.il/index.php?dir=site&page=topics&op=view&cs=1>

נציין בקצרה, כי עבור כל תחום פעולה באשכול, כגון חינוך, מוקמת ועדת היגוי משותפת לכל הרשויות, המחליטה על מדדי הצלחה ממוקדים לנושא זה. במסגרת המאמר נתייחס להגדרת מדדים משותפים ברמת האשכול כולו, ולא לבניית מדדים משותפים בנושא ספציפי שהאשכול עוסק בו.

## מערך מדדים משותפים ככלי למדידת תוצאות הביניים

תוצאות הביניים עצמן הוגדרו בתהליך משתף שכלל את משרד הפנים, משרד האוצר, מכון אלכא למנהיגות וממשל ואת נציגי האשכולות עצמם. כל תוצאת ביניים תורגמה למדדים, שאף הם אושרו ועוצבו על ידי כלל השותפים. מודל המדידה שנבחר באשכולות מהווה (במונחים של אלמוג וחביב) "סט ליבה של תוצאות ומדדים... לצד סט מורחב אופציונלי שניתן להוסיף למדידה של הארגון על-פי העניין והצורך". בפועל, כל רשות מקומית ואשכול מודדים את עצמם באמצעות התוצאות שהוגדרו כתוצאות חוצות, ונוסף עליהם, כל אשכול יכול כמובן להרחיב את רשימת התוצאות ואת המדדים הספציפיים, בהתאם לדגשים של מנהליו.

איסוף המדדים בפועל נעשה בשלוש רמות:

1. רמת הרשות, שבה נתונים מתקבלים מכל אחת מהרשויות, בין השאר על בסיס הדוחות הכספיים של כל רשות. נתונים אלו כוללים למשל תדירות של מתן שירות מסוים לתושבי הרשות, או הוצאה שנתית של הרשות על אותו שירות.
2. רמת האשכול, שבה יש שני סוגים של נתונים. הסוג הראשון הוא נתונים המגיעים מכלל האשכולות ומאוגדים בצורה אגרגטיבית, למשל, נתון על הוצאה שנתית כוללת על שירות מסוים. נתונים מהסוג השני הם נתונים ברמת האשכול היחיד, לדוגמה מספר "קולות קוראים" שבהם זכה האשכול בשנה קלנדרית או מספר שיתופי הפעולה הממוסדים בין הרשויות באשכול.
3. הרמה הארצית, ובה מתבוננים בחמשת האשכולות (עם המאפיינים הייחודיים לכל אחד מהם) ובוחרים את תוצאותיהם.

## מדידת איכות חיים באשכול - עיצוב וביצוע

אשכול הנגב המזרחי הגדיר בשנה האחרונה כי התוצאה הסופית המבוקשת היא שיפור באיכות החיים של התושבים ביישוביו. האשכול משמש פיילוט לבחינת תהליך של פיתוח מדדי איכות חיים אזוריים. תהליך זה זו נשען על התשתית המושגית ועל הכלים שפותחו ובאים לידי ביטוי בהחלטת ממשלה 5255 לפיתוח מערכת מדדי איכות חיים לישראל<sup>14</sup>. החלטה זו היא תולדה של התובנה שהתפתחה בעולם בעשור האחרון, שלפיה מדדי צמיחה כלכלית לבדם אין בהם כדי לשקף נאמנה איכות חיים, ומכאן שיש צורך לפתח דרכים חדשות למדוד את המרכיבים המאפשרים איכות חיים<sup>15</sup>.

<http://www.pmo.gov.il/Secretary/GovDecisions/2012/Pages/des5255.aspx> 14

[http://www.theinstitute.org.il/files/pictures/articles/madad\\_eichut\\_haim.pdf](http://www.theinstitute.org.il/files/pictures/articles/madad_eichut_haim.pdf) 15

בתהליך שהובילה המועצה הלאומית לכלכלה הוגדרו תשעה תחומים, ובכל אחד מהם זוהו שמונה מדדים רלוונטיים על-ידי קבוצת מומחים רלוונטיים מהממשלה, האקדמיה, החברה האזרחית והמגזר העסקי. מדדים אלו הוצגו למומחים מלוויים מה-OECD ולאזרחי ישראל במהלך מקביל של סקר אינטרנטי וסדנאות שיתוף ציבור (שערכו במשותף משרד ראש הממשלה ומכון אלכא למנהיגות וממשל בג'וינט ישראל). הסקר פנה בצורה מקוונת לכ-2,700 משיבים, והסדנאות פנו לכ-500 תושבים המייצגים אוכלוסיות שיש להן נגישות נמוכה לתהליך (קשישים, בעלי מוגבלות, תושבי פריפריה). שילוב מקורות המידע (מומחי ה-OECD, הסדנאות והסקר) הוצג לקבוצות המומחים, והם שילבו את המידע בהמלצותיהם על מדדים לוועדת ההיגוי. ועדת ההיגוי של המהלך אישרה את המדדים בנובמבר 2014, ובימים אלה מעוצב תהליך המדידה<sup>16</sup>.

## מדידת איכות חיים מקומית ואזורית

על אף היקפו של התהליך הלאומי וחשיבותו, חשוב לבצע תהליכים כאלו תוך הסתכלות על נקודות מבט מקומיות ואזוריות (Rondinella, Itay-Sarig & Ricci, 2014). אזורים מסוימים בתוך התמונה הלאומית הכוללת עלולים להיות שונים באופן מהותי ביחס למגוון ממדים מדידים. פרספקטיבה מקומית או אזורית מספקת תפיסות ישימות ומובחנות יותר של איכות חיים, היות שהיא מביאה בחשבון ידע מקומי והבדלים סביבתיים בין אזורים שונים.

יש לשים לב להבחנה בין הרמה הלאומית לרמה המקומית, כאשר הרמה האזורית נמצאת בתווך. כמה מגמות עשויות להסביר את ההתמקדות בשנים האחרונות באזוריות בתהליכים להערכת איכות חיים. ראשית, לצד צמיחה עקבית של ה-GDP במדינות רבות, צומחים הפערים האזוריים התוך-מדינתיים (Hess, 2009), כך שדיווחי ה-GDP אינם משקפים בהכרח את המתרחש באזורים, ואף עלולים להסתיר את הפערים ההולכים וגדלים ביניהם. שנית, דרכי ההתייחסות המסורתיות אל פיתוח ואל איכות חיים משקפות תפיסה ריכוזית למדי, שאינה בהכרח מביאה בחשבון קהילות מקומיות ואזורים (ברוך ואסף, 2012). שלישית, יש הכרה הולכת וגדלה של ידע מקומי ושל תרומתו לאיכות חיים (Negev & Teschner, 2013). ידע מקומי יכול למשל לספק לקובעי המדיניות תובנות חדשות ביחס לדרכים שבהן מאפייניו של מקום ספציפי משפיעים על איכות חייהם של האנשים שגרים בו.

מדינות רבות כבר זיהו את חשיבותה של הרמה האזורית. כשאזרחים נשאלים ביחס לאיכות חייהם, הם מרבים לזהות את האזור כגורם המשפיע ביותר - ההזדמנויות והשירותים הנמצאים באזורם. הדבר בולט במיוחד בתחומים כגון בריאות וחינוך, אבל נכון במידה רבה עבור תחומים נוספים. רוב השירותים מסופקים ברמה המקומית או האזורית, ולכן חיוני שעיצוב מדיניות בקשר לאיכות חיים ייעשה ברמות אלו.

16 למידע נוסף על המהלך הלאומי ראו: <http://www.wellbeingisrael.gov.il>.

בניית מדדי איכות החיים באשכול הנגב המזרחי החלה במחצית השנייה של שנת 2014, בתהליך שיתוף ציבור (המשותף למכון אלכא למנהיגות וממשל בג'וינט ישראל ולארגון שתיל במסגרת Project Wealth של תכנית ENPI במימון האיחוד האירופי). במסגרת התהליך נעשה שימוש בתחומים שהוגדרו בתהליך הלאומי כבסיס לחשיבה, ובכל אחת מרשויות האשכול נערכה סדנה לתושבים מהיישוב, שבה הגדירו המשתתפים את התחומים ואת המדדים החשובים להם. התוצר של הסדנאות הוא כפול. הראשון הוא יצירת תשתית לביצוע עיתידי של מדידה משותפת כפי שהגדירו אלמוג וחביב (2013), שתאפשר לזהות את התקדמות האשכול בהשגת התוצאה הסופית, כפי שמוצע באשכול נגב מזרחי. התוצר השני הוא שהפילוט צפוי לאפשר שיפור המתודה ושכפולה גם בשאר האשכולות, וכך לבנות מערך מדדי איכות חיים שונה ומותאם עבור כל אשכול. מערך כזה צפוי, מצד אחד, לתאם לשפה של התהליך הלאומי, ובכך לאפשר שיח נוח יותר בין השלטון המקומי לשלטון המרכזי, ומצד אחר, לשקף את הייחודיות של כל אחד מהאזורים.

## אתגרים וסיכום

בפני הנהגת האשכולות, המשרדים השותפים, הג'וינט והשותפים הנוספים בתהליך, עומדים כמה אתגרים. שלושה מהם, שנציין כאן, הם החיבור בין המדדים המשותפים למדידה המשותפת, פיתוח יכולות מדידה עצמאיות לאשכולות ושימוש במדדים ככלי מדיניות.

האתגר הראשון העומד בפני האשכולות ומנהלי התהליך, הוא החיבור, ברמה הקונספטואלית וברמה המעשית, של רצף המדדים והצגת הקשר (העומד כהנחת יסוד בבסיס כל העבודה) בין המדדים. כלומר, כיצד השגת תוצאות הביניים ברמה של האשכול מביאה לשינוי באיכות החיים של התושבים, ולהפך.

לפי הספרות, אחד מתפקידיו של ארגון השידרה הוא לבצע את המדידה. מכאן נשאלת השאלה, וזהו האתגר השני, מי אמור לבצע את המדידה במודל האשכולות, ומשתמע מכך, מי משמש ארגון השידרה - האם התאגיד שבראשו עומד מנכ"ל, הוא ארגון השידרה, או האם המכון למנהיגות וממשל? לשאלה זו אין תשובה ברורה וחד-משמעית. תפקודי ארגון השידרה יכולים להתחלק בין ארגונים שונים, והשאלה הרלוונטית היא מה ישירות את מנהלי האשכול בצורה הטובה ביותר להשגת מטרתם (Turner, Merchant, Kania, & Martin, 2012).

האתגר השלישי בתהליך בניית מדדי איכות חיים לאומיים (שהגיע לשיאו בנובמבר 2014 בהצגת המדדים ואישורם על-ידי ועדת ההיגוי) הוא הפיכתם לכלי מדיניות. קיים בעולם פער בין הגדרת המדדים לבין השימוש בהם והפיכתם לכלי עבודה ממשי. עבודה על כך צפויה להיעשות ברבעון הראשון של שנת 2015, במסגרת כנס עבודה משותף למכון אלכא למנהיגות ולממשל ולארגון שתיל. הכנס ינסה לתת מענה לשאלת היישום, וכנובע מכך - לאתגרים העומדים בבסיס מדידה משותפת, וירתום לעבודה משותפת בכירים בממשל המרכזי, בממשל מקומי, באקדמיה ובמגזר השלישי.

## מקורות

אלמוג, י', וחביב, ג' (2013). *מדידה משותפת של תוצאות בתחום החברתי: סקירת הספרות, המשגה ופיתוח קונספטואלי*. ירושלים: מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל.

אלסטר, ס', חביב, ג', וצבע, י' (2010). *פיתוח תפיסה ופרקטיקה של מדידה מתמשכת של תוצאות במערכות שירות: לקחים וקווים מנחים מהספרות*. ירושלים: מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל.

ברוך, ג', ואסף, ר' (2012). *פיתוח בנגב ולא פיתוח הנגב - ההזדמנות הגלומה בהחלפת אות אחת. אקולוגיה וסביבה, 3(1), 115-116*.

החלטת ממשלה 5255 (דצמבר 2012) - מדדי איכות חיים. נדלה ב 9/2/2015 מתוך:  
<http://www.pmo.gov.il/Secretary/GovDecisions/2012/Pages/des5255.aspx>

סיכום מושב מדדי איכות חיים אזוריים שהתקיים במסגרת קונגרס כמ"מ בנגב (2013).  
נדלה מתוך:

[http://www.theinstitute.org.il/files/pictures/articles/madad\\_eichut\\_haim.pdf](http://www.theinstitute.org.il/files/pictures/articles/madad_eichut_haim.pdf)

עוזיאל, א' (2012). *מיצוי היתרון היחסי - גודל הרשויות המקומיות והשפעתו על אפקטיביות ומשילות*. מכון אלכא למנהיגות וממשל - ג'וינט ישראל. נדלה מתוך:

<http://www.theinstitute.org.il/files/pictures/articles/mizuy2012.pdf>

Hess, D. J. (2009). *Localist movements in a global economy: Sustainability, justice, and urban development in the United States*. Cambridge, Mass.: MIT Press.

Negev, M., & Teschner, N. (2013). Rethinking the relationship between technical and local knowledge: Toward a multi-type approach. *Environmental Science & Policy*, 30, 50–59.

Rondinella, T., Itay-Sarig, A., & Ricci, C. A. (2014). The role of civil society and regionalism for progress in well-being measurement projects: Insights from international case studies. Retrieved from:

[http://www.theinstitute.org.il/files/articles/wellbeing\\_working\\_paper\\_\\_3\\_.pdf](http://www.theinstitute.org.il/files/articles/wellbeing_working_paper__3_.pdf)

Turner, S., Merchant, K., Kania, J., & Martin, E. (2012). Understanding the Value of Backbone Organizations in Collective Impact. Stanford Social Innovation Review. Retrieved from:

[http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Understanding\\_the\\_Value\\_of\\_Backbone\\_Organizations.pdf](http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Understanding_the_Value_of_Backbone_Organizations.pdf)

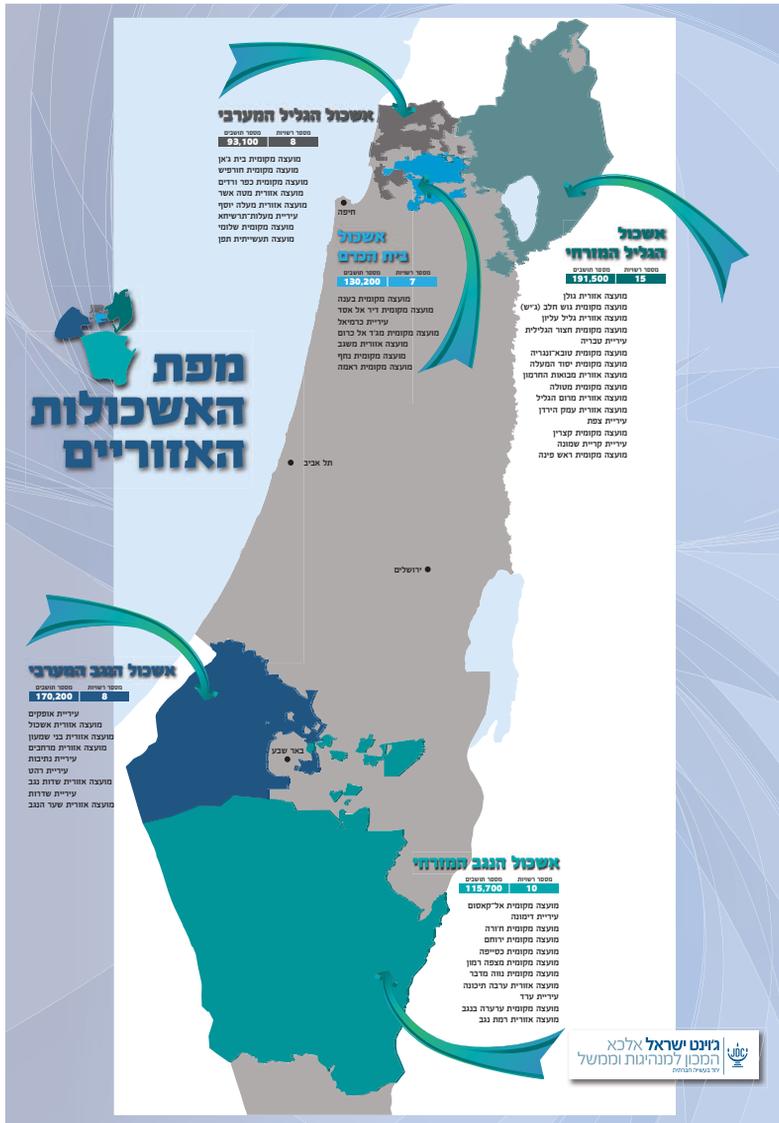
<http://www.moin.gov.il/SubjectDocuments/koleshkolot.pdf>

<http://www.theinstitute.org.il/?dir=site&page=programs&op=view&cs=25>

<http://www.theinstitute.org.il/index.php?dir=site&page=topics&op=view&cs=1>

<http://www.wellbeingisrael.gov.il>

# נספח א: מפת האשכולות האזוריים



בינו ישראל אלכא  
 המכון למנהיגות וממשל  
 The Center for Leadership and Governance

# 360° התכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון: "התבוננות בילדים" כבסיס למעקב, לבקרה ולקבלת החלטות

## טלל דולב

התכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון שמה לה למטרה לצמצם את היקף מצבי הסיכון בקרב אוכלוסייה זו בישראל (המספר 360°, שנוסף לאחרונה, מציין את השאיפה לתת מענה שלם ומלא. להלן: "תכנית 360° או "התכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון"). מאמרו של שלומית פסח-גלבע וענת פסטה-שוברט בגיליון זה דן במידה שבה תכנית זו מיישמת את עקרונות הגישה של קולקטיב אימפקט. במאמר הנוכחי אבקש להרחיב ולהעמיק במרכיב מרכזי בגישת הקולקטיב אימפקט ובתכנית הלאומית - מדידה משותפת ועבודה מבוססת נתונים.<sup>17</sup>

## רקע - התכנית ומטרותיה

התכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון מיושמת בעקבות החלטת הממשלה לאמץ את דוח ועדת ראש הממשלה לילדים ולנוער בסיכון (ועדת שמיד). משרד הרווחה והשירותים החברתיים החברתיים מוביל ומתכלל את התכנית, המשותפת לארבעה משרדים נוספים - משרד החינוך, משרד הבריאות, משרד העלייה והקליטה והמשרד לביטחון הפנים, וכן למרכז לשלטון מקומי ולארגון הג'וינט, המפעיל את "התחלה טובה" - מרכיב הגיל הרך של התכנית.

התכנית מכוונת לצמצום ההיקף של מצבי הסיכון בקרב ילדים ובני נוער בישראל. כל המשאבים המוקצים במסגרתה מבטאים את השאיפה לשנות את סדרי העדיפויות בטיפול באוכלוסייה זו ולהקצות חלק גדול יותר מהמשאבים לטיפול בקהילה, למניעה ולטיפול בגיל הרך. כל המשאבים מיועדים לפיתוח שירותים בקהילה, ושליש מהתקציב מיועד לילדים בגיל הרך במסגרת "התחלה טובה". התכנית שואפת לסייע במיוחד לקבוצות אוכלוסייה מוחלשות וייחודיות - ערבים, חרדים ועולים.

התכנית החלה בסוף שנת 2008 ב-72 רשויות מקומיות (המונות יותר מ-20,000 תושבים ורשויות קטנות במספר אגדים), בעיקר באשכולות חברתיים-כלכליים 1-4. בשנת 2012 הורחבה התכנית לכלל היישובים באשכולות 1-5 ולשכונות מצוקה בערים גדולות. כיום

---

17 תודה לצוות מרכז אנגלברג לילדים ולנוער בסיכון במכון מאיר-ג'וינט-ברוקדייל בראשות רחל סבו לאל - על הסיוע השוטף בגיבוש השימושים ובעיבוד מידע ברמה הארצית, לרוני בן שושן - מנהל מערכות המידע של התכנית, נלי גבע - שליוותה את שלבי האפיון והפיתוח הראשוניים, וכן לאגף המחשוב במשרד הרווחה והשירותים החברתיים - המלווה את הפיתוח.

משתתפות בתכנית 180 רשויות מקומיות, חלקן פועלות כרשויות עצמאיות וחלקן במסגרת אגדי רשויות שבהם כמה רשויות פועלות במשותף. לתכנית תקציב רב-שנתי המבשיל בהדרגה ויעמוד בשנת 2017 על 215 מיליון שקלים בשנה.

בסוף שנת 2014 הופעלו ברשויות כ-1,400 תכניות שהוקמו ממשאבי התכנית, ובהן השתתפו כ-47,000 ילדים ובני נוער וכ-18,000 הורים. קרוב למחצית מהילדים (20,447) הם בגיל הרך, וכמחצית מההורים (8,548) הם הורים לילדים בגיל הרך.

## עקרונות התכנית

התכנית מכוונת "לשים את הילדים במרכז" באמצעות יישום כמה עקרונות מרכזיים המכוונים לאפשר התאמה מרבית בין המענים לצורכי הילדים בתחומי החיים השונים ולהביא לשיפור במצבם.

## הגדרה אחידה של ילדים ונוער בסיכון ויעדי תוצאה מוסכמים

על בסיס המלצותיה של ועדת שמייד אימצה הממשלה הגדרה אחידה רב-ממדית של ילדים ונוער בסיכון לגבי אוכלוסיית היעד של התכנית. ההגדרה מבוססת על האמנה לזכויות הילד ומגדירה מצבי סיכון בשבעה תחומי חיים: בריאות פיזית והתפתחות, השתייכות למשפחה, למידה ורכישה של מיומנויות, רווחה רגשית, השתייכות חברתית, הגנה מפני אחרים, הגנה מהתנהגויות סיכון. בכל אחד מהתחומים כמה מצבי סיכון הניתנים לצפייה, שעל בסיסם מוגדרים יעדי התוצאה של התכנית לכל אחד מהמצבים. בסך הכל הוגדרו במסגרת התכנית 13 יעדי תוצאה משותפים.

## קבלת החלטות משותפת לכל הגורמים השותפים בתכנית

תקציב התכנית משותף לחמשת המשרדים ומנוהל בידי משרד הרווחה והשירותים החברתיים. ההחלטות בנוגע להקצאת התקציב מתקבלות בוועדה הארצית של התכנית. בוועדה חברים ראשי אגפים מכל אחד מהמשרדים השותפים. גם ברמת המחוזות וברמת הרשות המקומית מקבלי החלטות הם נציגי הגורמים השותפים. נתוני התקציב מעידים על האופי הבין-משרדי של התכנית ועל כך שהרשויות בוחרות תכניות באחריות כלל המשרדים השותפים. בשנת 2014 הוקצו לרשויות קרוב ל-142 מיליון שקלים, מהם ייעדו הרשויות 53% לתכניות באחריות משרד החינוך, 36% לתכניות באחריות משרד הרווחה, 7% לתכניות באחריות משרד הבריאות ו-2% כל אחד, לתכניות שבאחריות משרד העלייה והקליטה והמשרד לביטחון הפנים.

## סמכות ואחריות לרשויות המקומיות בבחירת המענים

בעוד שההחלטה על היקף התקציב שיוקצה לרשויות, הגדרת הילדים בסיכון ודרכי העבודה מתקבלת ברמה הארצית, הרשויות עצמן הן שמחליטות על אופן חלוקת התקציב בין המענים השונים, בהתאם לצרכים שעלו ממיפוי כלל הילדים ובני הנוער

בסיכון ברשות ועל בסיס סדרי העדיפות המקומיים. התקציב העומד לרשות כל אחת מהרשויות ניתן להקצאה בעבור שירותים בכל אחד מתחומי החיים של הילדים והנוער בסיכון, ובעבור תכניות של כל אחד ממשרדי הממשלה השותפים המקובצות ב"מאגר התכניות". המגבלה היחידה המוטלת על הקצאת התקציב היא שהיישוב אינו יכול להעביר תקציב מהגיל הרך לתחומים אחרים.

### **קבלת החלטות על בסיס "התבוננות" בילדים**

כדי לכוון את המענים שמקומות הרשויות באמצעות משאבי התכנית לצורכי הילדים, כל הרשויות המשתתפות בתכנית מחויבות לבצע מיפוי של כלל הילדים בסיכון שבתחומן, באמצעות הגדרה אחידה של ילדים ונוער בסיכון שהוסכמה על כל השותפים בתכנית. המיפוי מספק לרשות תמונה כוללת של כלל הילדים ובני הנוער בתחומה, ומאפשר תכנון כולל של שירותים. לאחר בחירת המענים, מחויבות הרשויות לערוך מעקב אחר כל אחד ואחד מהילדים המקבלים שירות במענים באמצעות מערכת מידע ייחודית - תמ"י (תשתית המידע היישובית), המספקת מידע על התקדמותו של כל ילד.

### **שקיפות, אחריות, בקרה ומעקב**

קיום העבודה הבין-משרדית המשותפת, הן ברמת המטה והן ברמת הרשות, מחייב שקיפות ביחס להתנהלות התכנית, להקצאת התקציבים, להיקף אוכלוסיית היעד ולמאפייני הילדים מקבלי השירות. כמו כן הוא דורש אחריות (accountability), כלומר קבלת אחריות וקבלת ההכרח לתת דין וחשבון בנוגע לתחום האחריות. מבחינת הבקרה והמעקב, מתקיים כאמור ברמת הרשות המקומית מעקב אחר הילדים המשתתפים במענים באמצעות תשתית המידע היישובית. את המעקב מבצעים צוותים בין-מקצועיים המלווים את המענים ואת הוועדות היישוביות, כך שהמידע על מענים הנמצאים באחריות אחד המשרדים או האגפים ברשות עומד לרשות כלל המעורבים בתכנית ביישוב.

### **תפקיד המדידה המשותפת והמידע במימוש עקרונות התכנית**

כפי שניתן לראות, מימוש כל אחד מעקרונות התכנית מעוגן באופן מעשי במבנה התקציב, בדרכי קבלת ההחלטות ובהקצאת המשאבים, במבנים ארגוניים בין-משרדיים ובין-מקצועיים ובדרכי עבודה מובנות. בבסיס כל ההסדרים האלה יש מקום מרכזי למידע המשקף מצד אחד את ההסכמות ואת השפה המשותפת המשמשת לתיאור אוכלוסיית היעד, המטרות והצרכים שעליהם יש לתת מענה, ומצד אחר את הפעולות הנעשות במסגרת התכנית ואת תוצאותיהן ברמת הילדים וההורים, ואת המענים ברמה היישובית וברמה הארצית.

העבודה המשותפת של חמישה משרדי ממשלה, ההתחלקות בתקציב אחד והאצלת סמכות ההחלטה על אופי המענים שייושמו לרשויות המקומיות, מחייבות הקפדה על קיומו של בסיס אחיד לקבלת החלטות ולבחינת התוצאות. על כן פותחה במסגרת

התכנית מערכת למדידה משותפת - תשתית מידע יישובית (תמ"י). לפי אלמוג וחביב (2013), מערכת למדידה משותפת יכולה לשמש אמצעי מרכזי ליצירת שפה משותפת, לחיזוק ולשימור שיתוף פעולה ולהכוונה אפקטיבית של הפעולה המתואמת. משום כך, בספרות המתפתחת בנושא יוזמות לקולקטיב אימפקט, מוגדרת המדידה המשותפת כאחד המנופים המרכזיים לקידום ולחיזוק של שיתוף פעולה אפקטיבי.

המידע במערכת מבוסס על ההגדרות הבין-משרדיות המשותפות ומאפשר את השקיפות הנחוצה לעבודה המשותפת. עם זאת, הצורך בשקיפות, הנובע מהסכמתו של כל אחד מהשותפים לוותר על חלק ממרחב קבלת ההחלטות שלו לטובת העבודה המשותפת (בין המשרדים לבין עצמם, בין השלטון המרכזי לשלטון המקומי), מחזק את המחויבות של כל אחד מהם לשימוש מושכל בבסיס המידע המשותף.

כיום המערכת היא אחד הכלים המרכזיים של תכנית  $360^{\circ}$  במימוש עקרונות הפעולה הבין-משרדיים. היא מאפשרת קבלת החלטות משותפת מרמת המענה הבודד. היא מבססת ומפתחת את השפה המשותפת ביחס לילדים ולבני נוער בסיכון ואת צורכיהם, וממקדת את תשומת הלב של אנשי המקצוע ושל המובילים ברשות בהם ובהוריהם. היא מאפשרת לרשות המקומית לנצל את התקציב שהוקצה לה בהתאם למידה שבה התכניות מממשות את סדרי העדיפויות, ולעשות שימוש מיטבי בתקציב הגמיש העומד לרשותה. כמו כן היא מאפשרת לאנשי המקצוע בכל הרמות לבחון את הישגי התכנית ואת מגבלותיה, ולשנות את המדיניות ואת דרכי הפעולה מתוך הסכמה בין-משרדית. בצד זה, הטמעת המערכת, בעיקר הטמעת השימוש במערכת, היא אחד האתגרים המרכזיים והמורכבים בניהול התכנית ובשימור משמעויותיה ביישובים. זהו אתגר שההתמודדות המוצלחת עמו מהווה היום - וככל הנראה תמשיך להוות - אחת מאבני הבוחן המרכזיות של התכנית.

המשך מאמור זה יוקדש לתיאור דרכי המדידה והשימוש במידע בתוכנית, תוך התמקדות ברמת היישובים. בפרק הבא נתאר את מערכת המידע הממוחשבת שפותחה לשימוש התכנית - מערכת תמ"י. לאחר מכן נתאר את הכלים שמעמידה המערכת לרשות קבלת ההחלטות ביישובים (דוחות) ואת דרכי השימוש בהם. לבסוף, בפרק האחרון נתייחס לאתגרים המרכזיים שעמם אנו מתמודדים והניצבים בפנינו בתהליך ההטמעה והשימוש במערכת בשדה.

## תשתית המידע היישובית (תמ"י) - תיאור המערכת ומרכיביה

תשתית המידע היישובית (להלן: תמ"י) כוללת בסיס מידע על הילדים המשתתפים במענים הנכללים בתכנית היישובית שגיבש היישוב. יש בה מידע על היקף המענים ועל שלמות הפעלתם, ולאחרונה היא אף מאפשרת לנהל את הפעילות הנעשית בוועדות ובצוותים השונים הפועלים במסגרת התכנית. המערכת מאפשרת להפיק מיידית דוחות על המענים ועל הילדים ברמת היישוב, כדי שלצוותים בשדה יהיה מידע עדכני. היישובים המשתתפים בתכנית מחויבים להשתמש במערכת בכל המענים שהם מפעילים באמצעות משאבי התכנית הלאומית, ויכולים להשתמש בה גם כדי לבצע מעקב ובקרה בנוגע למענים נוספים המופעלים ביישוב בעבור ילדים ונוער בסיכון.

## מטרות תמ"י

המטרה העיקרית של תמ"י היא לאפשר ליישובים לפעול ולקבל החלטות מתוך התבוננות בילדים ובני הנוער בסיכון וראיית צורכיהם בכל תחומי החיים. ביתר פירוט, המערכת מיועדת:

- ◆ למקד את הדיון במענים ברמה היישובית, ברמה המחוזית וברמה הארצית לילדים, למאפייניהם ולצורכיהם
- ◆ לאפשר ליישובים מעקב אחר יישום, תפוקות ותוצאות של כל אחד מהמענים וכלל המענים שהוקמו לקבוצת גיל או לתכנית היישובית כולה
- ◆ לחזק את יכולתו של היישוב לממש את האחריות ואת הסמכות שניתנה לו בטיפול בילדים ובנוער בסיכון ולממש מיטבית את התקציב הגמיש שהועמד לרשותו באמצעות:
- ◆ מתן בסיס לקבלת החלטות ביחס לשימוש במשאבי התכנית
- ◆ מתן אפשרות לשימוש במערכת כדי לבחון את הפעלתן ואת תוצאותיהן של תכניות נוספות
- ◆ מתן בסיס לאיתור סוגיות שעולות ביישוב ביחס לילדים ונוער בסיכון ולהתמודדות עמן
- ◆ לספק שקיפות ומידע אחיד לכלל הגורמים השותפים לתכנית ברמות השונות (מחוזית וארצית) ליצירת אחריות הדדית, ללמידה ולהמשך גיבוש מדיניות.

## מרכיבי תמ"י

תמ"י כוללת כמה מרכיבים: מידע על כלל הילדים ובני הנוער בסיכון ביישוב בתחילת התכנית (מידע מהמיפוי), אפשרות לניהול הפעילות הבין-מקצועית והבין-ארגונית של התכנית ביישוב (ניהול ועדות וצוותי מענה - נוסף לאחרונה), אפשרות לניהול הדיווח התקציבי ודיווח על פעילות המענים (מרכיב חדש שטרם יושם והוטמע ביישובים), אפשרות למעקב אחר יישום המענים על מרכיביהם השונים ואפשרות מעקב אחר הילדים בכל מענה. בפרק זה נעסוק בשניים האחרונים: האפשרות לעקוב אחר הפעלת המענים ואחר מצבם של הילדים ובני הנוער המשתתפים בהם - כרטיסי המענה וטופסי המעקב.

כרטיסי המענה מציגים מידע על כל אחד מהמענים. המידע הקיים בכרטיסים כולל פרטים על התכנית ועל מיקומה ביישוב, על כוח האדם המועסק במענה, על מספר הילדים וההורים המשתתפים בתכנון ובפועל, על מרכיבי המענה ועל מידת יישומם. נוסף על כך, כל מענה בתכנית מנוהל בידי אחראי מענה, שהוא אחד מאנשי המקצוע ביישוב, ובידי צוות בין-מקצועי מלווה, שגם פרטיהם מופיעים בכרטיס המענה.

טופסי המעקב מציגים מידע על הילדים המשתתפים במענים. המידע כולל פרטים דמוגרפיים (מין, שנת לידה, מצב משפחתי של ההורים, מספר אחים, שנת עלייה, מגור), מאפיינים נוספים של הילדים (מוגבלות - אם יש, מסגרת לימודים) ושל ההורים, וכן מידע על מצבי הסיכון שבהם נמצאים הילדים. היישובים נדרשים למלא טופס מעקב על כל ילד בעת

הכניסה למענה ובעת סיום הטיפול במענה, או כעבור שנה אם הטיפול נמשך מעבר לכך. המידע על מצבי הסיכון הנכלל בטופסי המעקב מבוסס על ההגדרה האחידה שגובשה בוועדת שמיד ושאימצו המשרדים השותפים לתכנית ביחס לשבעת תחומי הסיכון. בכל אחד מהתחומים כמה מצבי סיכון. כך למשל, תחום הבריאות הפיזית וההתפתחות כולל שני מצבי סיכון: הילד מקבל טיפול פיזי לא מתאים וחשד שההתפתחות הפיזית והקוגניטיבית של הילד אינה תקינה. תחום ההשתייכות למשפחה כולל שבעה מצבי סיכון ובהם: השגחה לא מתאימה, בעיות קשות בקשר בין ההורים לילדים וקושי של ההורים לתת העשרה לילדים. תחום הלמידה ורכישת המיומנויות כולל ארבעה מצבי סיכון, בהם: הישגים לימודיים נמוכים וחוסר מעורבות של הילד בלמידה. כל מצבי הסיכון וההתנהגויות הניתנים לצפייה מתוארים בשפה שאינה כוללת מונחים מקצועיים הלקוחים מתחום דעת כלשהו, כדי לבסס שפה משותפת לכלל אנשי המקצוע.

תחומי הסיכון מייצגים את כל תחומי החיים של הילדים, וכל אחד מאנשי המקצוע המשתמשים בטופסי המעקב מחויב להתייחס לכל תחומי הסיכון של הילדים המשתתפים בכל מענה. גישה זו מחזקת את הראייה הכוללת של אנשי המקצוע על הילדים ובני הנוער בסיכון ואת השפה המשותפת בהתייחסות אליהם, ואף מאפשרת להשוות בין קבוצות של ילדים המשתתפות במענים שונים.

## דפוסי שימוש נוכחיים

אחד האתגרים הגדולים בהטמעה של מערכות מידע ובשימוש בהן, הוא אכיפה של שימוש במערכת והתמדה בכך, כמו גם הקניה והטמעה של תרבות ארגונית של שימוש במידע. ביישובי התכנית ההתמודדות עם אכיפה של שימוש במערכת - הזנת הנתונים - ושל שימוש שגרתי במידע במסגרת דיוני הצוותים הבין-מקצועיים בתכנית, מהווה אתגר יומיומי. האתגרים הרבים הכרוכים בהבטחת השימוש במערכת ובשימוש איכותי במידע יפורטו בהמשך. לאור זאת, חשוב לציין שכיום קיים מידע במערכת על 99,282 ילדים ובני נוער שמשותפים או שהשתתפו ב-1,571 מענים שונים. מענים אלה נמצאים בפיקוח של כל אחד מחמשת המשרדים השותפים לתכנית. בממוצע, נערכו בעבור כל ילד 1.6 מדידות (בדרך כלל לאורך זמן באותו מענה, במקרים מועטים בשני מענים שונים). בעבור 52,412 ילדים נערכה מדידה אחת לפחות בשנה האחרונה, וביחס לכשליש נערכו בשנה האחרונה שתי מדידות (חלק מהילדים שלגביהם נערכה מדידה ראשונה החלו להשתתף במענים חדשים שהוקמו ביישובים החדשים בחודשים האחרונים, כך שלא היה ניתן לערוך להם מדידה שנייה). נתונים אלה מצביעים על שימוש נרחב יחסית במערכת ועל הרחבת היקף השימוש עם הרחבת היקפה של התכנית.

## מערכת תמ"י ככלי עזר ליישובים

מערכת תמ"י - כשמה כן היא - מיועדת בראש ובראשונה לשמש ליישובים בסיס לביצוע מעקב ובקרה אחר המענים שהם מפעילים במשאבי התכנית הלאומית, ובסיס לשיפור

ולביצוע שינויים במענים אלה. לצורך כך מעמידה המערכת לרשות היישובים שלושה דוחות בסיסיים - דוח מענה, דוח ועדת גיל ודוח בסיום המענה.

הדוחות במערכת מציגים את המידע מכרטיסי המענה ומטופסי המעקב ומאפשרים לאנשי המקצוע לבחון יחד את התמונה המלאה של הילדים המשתתפים בכל מענה בכל אחד מתחומי החיים הכלולים בהגדרה. כיוון שטופסי המעקב בכל המענים כוללים את כל תחומי החיים, הדוחות המופקים מהמערכת מאפשרים להפיק מידע אחיד על כלל המענים המופעלים ברשות המקומית וללמוד על כל תחומי החיים של הילדים ובני הנוער המשתתפים במענים ועל היקפם של מצבי הסיכון המפורטים בקרב הילדים. כך מתקבלת תמונה משותפת וכוללת על כלל הילדים המשתתפים במענים ביישוב.

הדוחות במערכת מציגים את המידע גם על פי מורכבותם של מצבי הסיכון, כלומר, מספר התחומים וסוג התחומים שבהם קיימים מצבי סיכון והשילובים בין התחומים השונים. הצגת המידע בצורה זו מאפשרת להבחין בין "פרופילים" של ילדים בעלי דפוסי צרכים שונים, מונח שהפך לאחד המונחים השגורים בפי אנשי מקצוע המעורבים בתכנית ברשויות המקומיות (השימוש בפרופילים נעשה לראשונה במכון דרטינגטון באנגליה כחלק מפרויקט של תכנון ילדים בסיכון במחלקות רווחה, ובארץ פותח השימוש במכון ברוקדייל במסגרת פרויקט "קהילה 2000" ומדיניות "עם הפנים לקהילה" של שירות ילד ונוער).

לצורך חישוב הפרופילים שויכו שבעת התחומים הנכללים בהגדרה לשלושה תחומים רחבים - תחום המשפחה והיחסים עם ההורים, התחום הלימודי-התפתחותי והתחום הרגשי-חברתי. שבעת הפרופילים מהווים צירופים שונים של שלושת התחומים האלה. מעבר לאפשרות לייצג מידע רב בפשטות יחסית, הפרופילים מקלים את השימוש במידע לצורך תכנון מענים ובחינת ההתאמה בין צורכי הילדים לבין מרכיבי המענים הניתנים להם.

בפרופיל 1 נמצאים ילדים ובני נוער עם בעיות בתחום המשפחתי בלבד. ילדים אלה סובלים מבעיות ביחסים עם ההורים ואולי אף מהתעללות ומהזנחה בבית, אך אינם סובלים מבעיות בתחום ההתפתחותי והלימודי ובתחום הרגשי והחברתי. בשלב התכנון, הפרופיל שבו נמצאים הילדים מאפשר למקד את סוג העזרה שהם זקוקים לה, ובהתאם לכך את סוגי המענים: ייתכן שילדים אלה זקוקים למענה אלטרנטיבי לצרכים יומיומיים או להגנה (למשל במסגרת מועדונית), אך כיוון שאין להם בעיות לימודיות ורגשיות אין הם זקוקים לשירותי טיפול אינטנסיביים בתוך המועדונית. יתרה מכך, כשמאתרים ילדים בפרופיל 1, ברור שהמוקד לעבודה צריך להיות ההורים.

מרבית הילדים סובלים מבעיות ביותר מתחום אחד. ילדים בפרופילים 3, 5-6 סובלים מבעיות בשני תחומים - הלימודי והמשפחתי, הרגשי והמשפחתי, והלימודי והרגשי-חברתי בהתאמה. פרופיל נפוץ יחסית בכל הגילאים הוא פרופיל 3, המאפיין ילדים עם בעיות הן בתחום המשפחתי והן בתחום הלימודי, אך לא בתחום הרגשי. לילדים אלה ראוי להתאים מענים הכוללים גם סיוע לימודי וגם עבודה עם ההורים והמשפחה. בשלב

המעקב אחר יישום המענים, ניתן לבחון אם הילדים אכן משולבים בתכניות הנותנות מענה לשני התחומים, ולחפש דרכים להשלים את המענה החסר. למשל, נתון לגבי ילדים בפרופיל 3 שנמצאים במרכז למידה מעלה את השאלה: האם ובאילו מענים נוספים מתקיימת עבודה עם הורי הילדים, והאם המרכז נותן מענה לפחות לחלק מהצרכים היומיומיים שאינם מסופקים (למשל ארוחה חמה או העשרה).

ילדים בפרופיל 7 - המאפיין ילדים עם בעיות בכל אחד משלושת התחומים - מהווים יותר משליש מהילדים שאותרו במיפוי ומשתתפים בתכניות. ילדים הסובלים מבעיות ביותר מתחום אחד זקוקים בדרך כלל למגוון מענים, או לסיוע בשירות או לתכנית המספקים מענה בכמה תחומי חיים ובדרך כלל בעזרת מספר אנשי מקצועות שונים.

### דוח מענה

הדוח מתאר את הילדים המשתתפים במענה בנקודה שבה הוון המידע למערכת. הדוח כולל מידע על המענה עצמו (אנשי המקצוע העובדים בו, המרכיבים המיושמים ואלה שאינם מיושמים) ועל המאפיינים ומצבי הסיכון של הילדים המשתתפים במענה. הדוח מאפשר דיון בשאלות המתייחסות לדרכי הפעולה של המענה, להשוואה בין תכנון וביצוע ובין מידת ההתאמה של המענה לצורכי הילדים המשתתפים בו והוריהם. לדוגמה, דוח המענה מאפשר לבחון אילו ממרכיבי המענה מופעלים ואילו מהם אינם מופעלים, הוא מאפשר לבחון אם מספר הילדים המשתתפים במענה הוא כפי שתוכנן, הוא מאפשר לבחון אם הילדים מפגינים מצבי סיכון בתחומי חיים שבהם המענה עוסק ואם הם שייכים לפרופילים שהישוב ייעד להם את המענה. כמו כן, הדוח מאפשר לאתר ילדים החשופים למצבי קיצון, כגון התעללות או הזנחה, ולבחון אם הם מקבלים את הטיפול המתאים.

דוח המענה משמש את צוות המענה לדיון בשאלות מסוג זה ולקבלת החלטות. במסגרת מחקר הערכה חיצוני שערך מט"ח המלווה את התכנית, במדידה שנערכה בשנת 2012 דיווחו 65% מאחראי המענים, שרואיינו ושהשתמשו במערכת, שבדיונים שניהלו התקבלו החלטות על בסיס המידע בדוחות המענה (מרגולין, קדם ופרוינד, 2012). להלן דוגמאות להחלטות שהתקבלו באמצעות הדוחות.

ברשות קטנה בצפון הארץ עלה מנתונים בנוגע למענים המופעלים בתחנות טיפת חלב, המיועדות בעיקר להדרכת אימהות לילדים בגילי לידה עד שנתיים, שרבים מהילדים המשולבים בתכניות סובלים מבעיות רגשיות. המענה בתחנות טיפת חלב מכוון לתת מענה לקשיים בהורות של האימהות. כלומר, לאימהות של ילדים בפרופיל 1 (שיש להם בעיות במשפחה בלבד). עיון בדוח גילה שרבים מהילדים המשתתפים במענה הם בפרופיל 5 או 7, כלומר, סובלים נוסף על הבעיות במשפחה גם מבעיות רגשיות או אף מבעיות רגשיות והתפתחותיות. כתוצאה מכך, הוחלט ביישוב לתגבר את התכניות בפסיכולוג קליני שייתן הדרכה הן לאחיות המפעילות את התכניות והן לאימהות בנוגע לדרכי ההתמודדות עם הקשיים הרגשיים של הילדים. יתרה מכך, צוות המענה ביקש לחזק את הקשרים עם מענה אחר ביישוב שבו ניתן טיפול רגשי לילדים ולהורים ("נתיבים להורות").

בעיר בגודל בינוני במרכז הארץ, המפעילה מערך נרחב של תכניות המספקות טיפול בתחומים רגשיים וחברתיים לילדים בבתי ספר, "חדרי שלוה", הצביעו נתוני דוח המענה על כך שאחוזים גבוהים מהילדים המשתתפים בתכניות מתמודדים עם בעיות בתחום ההשתייכות למשפחה, בעיקר בעיות בטיפול ההורי וביחסים עם ההורים. אף על פי שרבים מבין הילדים האלה מוכרים בשירותי הרווחה, התקשה האגף לשירותים חברתיים לתת מענה לכל הצרכים שהתגלו. בעקבות הממצאים על צורכי הילדים החליטה הרשות, בדיון שנערך בוועדה היישובית, לממן מתוך משאבי התכנית הלאומית עובד סוציאלי שיעבוד צמוד לכל בית ספר ובקשר עם אגף הרווחה ברשות.

## דוח ועדת גיל

בכל אחד מהיישובים שבהם פועלת התכנית פועלות ועדות מקצועיות בין-ארגוניות לכל קבוצת גיל. ביישובים הקטנים פועלות בדרך כלל שתי ועדות - ועדה לגיל הרך וועדה לילדים ולנוער. ביישובים הגדולים יותר פועלות ועדות לגיל הרך, לגיל היסודי ולנוער. ועדות אלה צריכות לבחון את כלל המענים הפועלים בעבור קבוצת הגיל, עם ניסיון לאתר ולתת מענה לסוגיות משותפות, לעמוד על הפערים במערך השירותים ועל תחומים שאינם מקבלים מענים. דוח ועדת גיל מאפשר לוועדה לעשות זאת באמצעות מתן מידע מתומצת על כל אחד מהמענים (מאפיינים עיקריים של המענים עצמם, מאפיינים עיקריים של הילדים בכל מענה, הפרופילים של הילדים בכל מענה), כמו גם מידע מפורט על כלל הילדים מקבוצת הגיל, המשתתפים במענים. הדוח מאפשר בחינה של המענים ושל השונות ביניהם מבחינת אוכלוסיית הילדים, וכן השוואה בין מספר הילדים המקבלים שירות ומאפייניהם לבין אלה שאותרו במיפוי.

למשל, בשכונה באחת הערים הגדולות השתמשו בדוח ועדת גיל כדי להעריך את המידה שבה נעשה שימוש מותאם במענים בעבור הילדים בגיל הרך בשכונה. ועדת הגיל בחנה את המידע שהתקבל בדוח וזיהתה שבחלק גדול מהמענים משתתפים ילדים רבים בלא בעיות. במענים לילדים בגיל הרך אחוז מסוים של ילדים בלא בעיות נחשב נכון מקצועית, שכן שילוב ילדים ומשפחות חזקים יותר עם אלה הנמצאים בסיכון מפחית את הסטיגמה השלילית של התכנית ומאפשר למידה הדדית. עם זאת, היקף גדול של ילדים בלא בעיות מעיד על כך שהמשאבים המושקעים במענה אינם מגיעים לאוכלוסיות של ילדים בסיכון. בחינת המידע בוועדה הביאה לקביעת קריטריונים להפניה ולקבלה של ילדים למענים. כתוצאה מכך, כעבור שנה הצטמצם מאוד מספר הילדים בלא בעיות בכלל המענים לילדים בגיל הרך בשכונה.

דוח ועדת גיל מאפשר גם לעמוד על מרכיבים שאינם מופעלים במענים (למשל, אם יש מענים רבים בעבור קבוצת גיל מסוימת שאין בהם מרכיב של עבודה עם הורים) וכן על קשיים של ילדים או משפחות שאין להם מענה ויש צורך לאגם משאבים כדי לתת מענים נוספים או משלימים (למשל, אם הילדים המשתתפים במענים באים ממשפחות חד-הוריות שבהן האימהות אינן משולבות בעבודה, אולי יש צורך לתת שירותים גם לאימהות).

בעוד שדוח המענה נמצא בשימוש שגרתי בחלק גדול מהיישובים והמענים שבתכנית (מרכיב שמפותח כעת במערכת יאפשר לעמוד על היקף השימוש השגרתי בדוחות), דוח ועדת הגיל קשה יותר להטמעה והשימוש בו עדיין אינו מהווה חלק משגרת העבודה של היישובים. אחת הסיבות לכך היא מורכבותו הרבה יותר. מורכבות זו מתבטאת בכך שנכלל בו מידע על מספר מענים שונים זה מזה. סיבה נוספת היא שבמרבית היישובים השימוש במערכת מתמקד רק (או בעיקר) במענים שהוקמו ממשאבי התכנית, והדוח אינו נותן תמונה מלאה על כלל המענים הניתנים לילדים בקבוצת הגיל ביישוב. במספר קטן של יישובים החלו להרחיב את השימוש במידע גם למענים נוספים כדי להשלים את התמונה. לדוגמה, בעיר בינונית בצפון הארץ משלימים בימים אלה את איסוף המידע על כלל בני הנוער המשתתפים במענים לנוער בסיכון בעיר. בפרק הבא נדון ביתר הרחבה באתגרים שבשימוש במערכת.

## דוח בסיום המענה

דוח בסיום המענה מאפשר לצוותי המענה לבחון את השינויים במצב הילדים שהשתתפו בו בין שתי נקודות זמן. כלומר, באיזו מידה הילדים המשתתפים במענה והוריהם מתקדמים לקראת היעדים שהישוב ביקש להשיג. הדוח כולל מידע רק על הילדים שלגביהם קיימות שתי מדידות בתקופה שבה נמדדים השינויים. הוא כולל מידע על השינויים שחלו בכל אחד מתחומי החיים, על שינויים שחלו במורכבות הבעיות של הילדים (למשל, אם חל שינוי במספר תחומי הבעיות שיש לכל ילד) ועל שינויים שחלו בכל אחד ממצבי הסיכון. כמו כן, הדוח מאפשר לבחון אצל כמה מן הילדים חלה הפחתה בהיקף הבעיות, אצל כמה מהם לא היה שינוי ואצל כמה התגלו מצבי סיכון שלא היו ידועים במדידה הקודמת. מאחר שהפקת דוחות בסיום המענה והשימוש בהם מתאפשרים רק מאז שהושלם מרכיב זה במערכת, לפני חודשים מספר, השימוש בדוחות הוא בתחילת הדרך ואי-אפשר לבחון עדיין את היקף השימוש או איכות השימוש בדוחות ואת ההחלטות המתקבלות בעקבות הדיונים בהם (דוגמה לניתוח השינויים במצב הילדים ראו בן רבי וסבו לאל [2015]).

## סיכום ואתגרים לעתיד

המדידה המשותפת שנערכת באמצעות תשתית המידע היישובית (תמ"י) מהווה כלי מרכזי ליישום ולהטמעה של התכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון ועקרונותיה. היא מהווה בסיס לשימור ולהעמקה של השפה הבין-משרדית המשותפת בשיח המקצועי בנוגע לילדים בסיכון בכל הרמות. היא מאפשרת לממש את העיקרון של שקיפות ואחריותיות הן בין המשרדים השותפים והן בין הממשלה (המחוזות והמטה) לבין הרשויות המקומיות, ומאפשרת מעקב אחר השינויים במצב הילדים המשתתפים במענים כבסיס לקבלת החלטות. במאמר זה התמקדנו בשימושים ברמת היישוב, אך נעשים במערכת שימושים גם ברמה המחוזית וברמה הארצית לצורך קביעת מדיניות ושיפור דרכי העבודה של התכנית (דוגמאות לשימושים ברמת המחוז וברמה הארצית ראו במאמר המלא שפורסם בסקירה השנתית של משרד הרווחה לשנת 2014).

המערכת ייחודית מכמה בחינות: היא בין-משרדית, מייצרת בסיס מידע אחיד לכלל המענים המופעלים באחריות משרדי הממשלה השותפים השונים, ומאפשרת שימוש שוטף של אנשי מקצוע במידע לצורך קבלת החלטות מורמת המענה הבודד ועד רמת המטה.

אמנם חלקים חשובים מהמערכת נמצאים עדיין בשלבי פיתוח או בשלבים ראשונים של שימוש, אך נכון למועד זה היקף השימוש במערכת ביישובים נרחב למדי הן מבחינת צבירת הנתונים והן מבחינת השימוש במידע, בעיקר בדוחות מענה ובדיווחים לוועדות המחוזיות לצורך קבלת החלטות וביצוע בקרה על התנהלות התכנית.

עם זאת, חשוב לציין כמה אתגרים מרכזיים העומדים בפנינו בהמשך פיתוח המערכת ובהבטחת השימוש בה:

◆ **הבטחת שימוש סדיר במערכת.** על אף היקפי השימוש משביעי הרצון במערכת, היקף הילדים שיש בעבורם למעלה ממדידה אחת עדיין קטן יחסית (כמחצית הילדים), והיקף השימוש השוטף במגוון הדוחות המופקים מהמערכת מוגבל. כדי לאפשר מדידה שגרתית של השינויים במצב הילדים ולהבטיח שימוש ממצה במידע לקבלת החלטות בכל הרמות, יש להמשיך ולהטמיע את השימוש במערכת. במחקר ההערכה ובמפגשים עם היישובים עולה שקיימים קשיים בהתמודדות עם בעיות טכניות הקיימות במערכת (הן בשל היותה חדשה והן בשל קשיים טכניים הקיימים בכל מערכת מחשוב). המשך השימוש במערכת תלוי במידה שבה נוכל להרחיב ולהעמיק את היקף השימוש השגרתי במידע הנאגר בה.

◆ **הבטחת איכות המידע במערכת.** באחד הסיורים שערכנו לאורח מחו"ל שבו הצגנו את השימוש במערכת באחד היישובים, הוא אמר שאחד הדברים שצריכים להדאיג אותנו הוא שמירה על איכות המידע הנאגר במערכת וטיובו. הוא השתמש בביטוי האנגלי: "זבל נכנס זבל יוצא" (garbage in, garbage out) - משפט נפוץ בעולם מערכות המידע. הבטחת איכות המידע במערכת שבה נאגר המידע בידי מאות רבות של משתמשים שהם אנשי מקצוע בתחומים שונים ובעלי מיומנויות שונות, היא אתגר מרכזי מוכר במערכות למדידה משותפת (אלמוג וחביב, 2013). דיונים הנערכים ביישובים על הדוחות מעלים פעמים רבות שהמידע שהוקלד במערכת לא היה מדויק, לא שיקף התבוננות מעמיקה בילדים או לא נאסף ברצינות. השימוש השגרתי במערכת וההסתמכות על המידע לקבלת החלטות הם בסיס לשיפור איכות המידע ולשמירה עליו (צוות המענה המגלה שמידע אינו מדויק חוזר על האיסוף). לכן האתגר המרכזי, המוטל בעיקר על כתפיהם של מנהלי התכנית ביישובים, הוא להטמיע בהתמדה הן את המשמעות של המידע והן את החשיבות של שימור ושיפור איכותו, כיוון שמידע שאינו איכותי ואמין אינו יכול להוות בסיס לקבלת החלטות.

◆ **הטמעת השימושים במערכת ויצירת תרבות של שימוש במידע.** העמקת השימוש במידע מותנית גם ביכולת לאפשר למשתמשים רבים ככל האפשר להפיק דוחות מהמערכת, ולא רק להכניס אליה מידע. כיום מנהלי התכנית ביישובים, הממונות המחוזיות ואנשי המטה בלבד יכולים להפיק מידע מתוך המערכת. בשנה הקרובה תונהג מערכת הרשאות שתאפשר הפקת מידע לאחראי מענה, לחברי ועדות ביישובים,

למפקחים וחברי ועדות מחוזיות ולאנשי מטה. מהלך זה מחייב את כל אנשי המקצוע שבתכנית לעמוד לרשות אנשי המשרדים, המחוזות והיישובים בסיוע בשימוש במערכת הן מההיבטים הטכניים והן מההיבטים התוכניים.

## מקורות

אלמוג, י', וחביב, ג' (2013). מדידה משותפת של תוצאות בתחום החברתי: סקירת הספרות, המשגה ופיתוח קונספטואלי. דמ-646-13, מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל, ירושלים.

בן רבי, ד', וסבו לאל, ר' (בדפוס). ניסוי "קהילה 2000" שדרוג ועדות החלטה ככלי לתכנון שירותים בקהילה ולמציאת חלופות התערבות לילדים בסיכון ולהוריהם - תמצית מחקר הערכה. ירושלים: מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל.

מרגולין, ת', קדם, ע', ופרוינד, ט' (2012). התכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון: הערכת התכנית, דוח מספר 2. תל אביב: המרכז לטכנולוגיה חינוכית.

משרד הרווחה והשירותים החברתיים - הסקירה השנתית 2014.

סבו-לאל, ר', וצדקה ה' (2015).  $360^\circ$  - התכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון: מיהם מקבלי המענים ואילו מענים הם קיבלו? ירושלים: מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל.

Dartington Social Research Unit (2001). *Matching Needs and Services*. Brightsea Press, Exeter.

Dartington Social Research Unit. (2002). *Children Supported and Unsupported in the Community*. Brightsea Press, Exeter.

# ניהול ופיתוח של ידע

---

# תרבות הלמידה ופיתוח ידע בקולקטיב אימפקט

## דניאל קרני

“The illiterate of the 21st century will not be those who cannot read and write, but those who cannot learn, unlearn, and relearn” (Alvin Toffler, American writer and futurist).

### מבוא

מאמר זה עוסק במקום שבו הכלים והמתודולוגיות מעולם הפיתוח ידע פוגשים את המבנה, את הערכים ואת הרוח של הקולקטיב אימפקט. השילוב הזה הוא אך טבעי, שכן מעבר לצורך בלמידה מתמדת כתנאי להצלחה, פיתוח ידע וקולקטיב אימפקט הם תולדה של החברה האנושית המשתנה הניחנת במורכבות, אי-יציבות וחוסר ודאות הולכים וגדלים. מעל לכול, פיתוח ידע וקולקטיב אימפקט מתאימים זה לזה משום שהם שואפים לחולל שינוי ברמה התודעתית באמצעות התנעת תהליכי למידה משותפים ורציפים. בהקשר הזה, המאמר הנוכחי מתמקד בזיהוי ובאפיון של מצבים תודעתיים המאפשרים פיתוח ידע ולמידה במסגרת קולקטיב אימפקט, ומסמן כמה מהאתגרים העומדים בפני בעלי העניין בתהליך מרתק זה.

### רקע

אין ספק, כי המאה ה-20 רשומה על אחד המהפכים המשמעותיים וחסרי תקדים בהיסטוריה האנושית - עלייה דרמטית באיכות חיים, לפחות במדינות המערב המתועשות. בתקופה זו ראינו כיצד התלג מרקיע שחקים, מחלות רבות חשוכות מרפא נעלמות מן העולם, תוחלת החיים ממשיכה לעלות בעקיבות, והמצאות טכנולוגיות מחליפות עבודות כפיים. כל ההישגים הללו התרחשו במאה הקודמת בזכות הידע האמפירי שהופק במסגרת תהליך מחקרי הדוגל ביצירת התמחויות מקצועיות צרות.

המאה ה-21, לעומת זאת, מזמנת לחברה שלנו התמודדות עם בעיות חברתיות מורכבות, שהמומחיות של המאה ה-20 והידע המקצועי והנקודתי מתחילים להיות פחות רלוונטיים עבורן. כיום האנושות מחפשת פתרונות לבעיות חברתיות מורכבות, כגון זיהום כדור הארץ, ביטחון תזונתי בשרשרת המזון, עוני מתמשך והגירה בינלאומית. המורכבות של בעיות אלו מתבטאת ברמות ובמערכות שונות, כשמעורבים בהן שחקנים ובעלי עניין רבים שאינם מסכימים בהכרח על מהות הבעיה או על הגדרתה, וגם אינם רואים באותן עיניים את הדרך לפתרונה באופן מיטבי.

כיום, יותר מאי-פעם, מעצבי מדיניות, מקבלי החלטות ואנשי מקצוע רבים מבינים שהמומחיות התחומית והצרה אינה יכולה לבדה להציע פתרון לבעיה חברתית מורכבת. בשנים האחרונות הולכת ומתגבשת ברחבי העולם ההבנה שפתרון בעיות חברתיות מורכבות מחייב למידה לצד נקיטת גישה כוללת ומערכתית (לא מגזורית), רב-ממדית, בין-תחומית ומתכללת. ברוח תובנה זו נולדה לפני כמה שנים גישת הקולקטיב אימפקט.

## מרכיב הלמידה בקולקטיב אימפקט

קולקטיב אימפקט היא הרבה מעבר לתהליך עבודה משותף בין בעלי עניין המבקשים לאגם משאבים להשגת מטרה משותפת. מדובר במודל עבודה חדש ליצירת השפעה במרחב החברתי, הנשען קודם כול על תחושת דחיפות חברתית לעשייה משותפת, חזון ואג'נדה משותפים והסכמה לגבי הגדרת הבעיה החברתית והתוצאות וההישגים רצויים. אך לצד כל אלה, קולקטיב אימפקט הוא תיאוריה לשינוי חברתי המניחה שהפתרונות לבעיות חברתיות מורכבות אינם ידועים מראש, ושהבנייתם לאורך זמן כרוכה ביכולת למידה ובכושר הסתגלות של כל השותפים ובעלי העניין.

רבות נכתב על חיוניות הלמידה בתהליכי הקולקטיב אימפקט. מעבר למקום, לחשיבות ולמטרה של תהליכי הלמידה במסגרת הקולקטיב אימפקט, חלק ניכר מהדיון בסוגיה זו מתמקד בשאלה האם הלמידה היא תנאי נוסף לקיומו ולהצלחתו, או שמא מדובר במוטיב שחוזר ושמלווה את כל חמשת התנאים האחרים, שהם גיבוש סדר יום משותף, מדידה משותפת, תקשורת פתוחה ורציפה בין השותפים, פעולות ארגוניים עצמאיות המחזקות זו את זו והיצע של תפקידי שידרה (להרחבה ראו: Kania & Kramer, 2011).

התשובה כמובן אינה חד-משמעית, אם כי ההגדרה של מרכיב הלמידה בקולקטיב אימפקט כתרבות, ולא כתנאי סף, היא זו שמקובלת ביותר היום (Preskill, Parkhurst & Splansky, 2014). במאמר שהתפרסם לאחרונה בנושא למידה והערכה בהקשר של קולקטיב אימפקט, נטען כי תרבות הלמידה בקולקטיב אימפקט באה לידי ביטוי במתודולוגיה המורכבת מחמש טכניקות משלימות: שיקוף, ניהול דיאלוג, העלאת שאלות, ערעור על הנחות יסוד וחיפוש משוב. הטכניקות הללו מאפשרות לבעלי העניין לשמור על יכולתם להיות קשובים לרחשי השדה ולפתח מנגנונים רלוונטיים ועדכניים לאיסוף תובנות, נתונים ופרקטיקות מקצועיות שישפיעו חזרה על כל התהליך כולו וישפרו אותו. בהקשר זה חשוב לציין שהלמידה במסגרת קולקטיב אימפקט אינה מתרחשת לשם למידה עצמה; מטרתה המרכזית היא לדייק את תהליך הפיתוח, למקסם את יעילותו ולשפר את תוצאותיו בשטח.

הלמידה בקולקטיב אימפקט מתרחשת כמעט תמיד בתווך השיתופי וביחד. כלומר, לעולם אין היא מוכוונת להפקת תועלת אינדיבידואלית, וגם אין לה ערך מוסף ככזו, זאת משום שהיא מושתתת על ערכים כגון שקיפות, רפלקציה, שיח עמיתים ושותוף בידע. תפקידי ניתוב, הבניה והנעה של תהליכי למידה במסגרת היוזמה מזוהים בדרך כלל עם ארגון השידרה (Backbone Organization), הדואג לקיימם בשתי רמות מקבילות: למידה בקבוצות קטנות (פורום מצומצם יותר של שותפים ובעלי עניין) ולמידה בקבוצה גדולה (פורום כל בעלי העניין המעורבים ביוזמה).

מלבד ערוץ הלמידה ה"פנימי", הרלוונטי לכל יוזמה ובעליה בנפרד, תרבות הלמידה על קולקטיב אימפקט מתקיימת גם בערוץ ה"ציבורי". היא משתקפת באין-ספור פורומים המוקמים בנושא, בהרצאות מקוונות, בסרטונים, במאמרים מקצועיים, בבלוגים, במצגות מקצועיות ובניתוח חקרי מקרה וסיפורי הצלחה, שמועלים לרשת חדשות

לבקרים במטרה להניע שיח עמיתים או להפיק תובנות ורעיונות חדשים (השחקנים המובילים בזירה זו הם ארגון ה-FSG, הפורום לקולקטיב אימפקט, מכון Tamarack ו-The Bridgespan Group).

## בין קולקטיב אימפקט לפיתוח ידע

המושג "קולקטיב אימפקט" זוכה לפרשנות מגוונת בקרב אנשי מקצוע. עבור מקצתם, זו תפיסה המסמלת את מה שהם כבר עושים ממילא, אחרים רואים בקולקטיב אימפקט מודל עבודה מובנה וחדש שיש ביכולתו לסייע להם להמשיך ולחולל את השינוי המיוחל בקהילה; ויש הרואים בו קריאת השכמה להתחיל להתארגן ולעבוד "אחרת". אך לצד כל אלה, יש מעטים הרואים בקולקטיב אימפקט הזדמנות לפתח ידע חדש או מסגרת תפיסתית חדשה.



פיתוח ידע הוא תחום מקצועי חדש יחסית המזוהה עם התמודדות של ארגונים וקהילות עם בעיה, נושא, צורך או אתגר מסוג חדש. זהו תהליך דינמי ואקטיבי שבו האדם הלומד שואף לחפש, לזהות ולחלץ בהתמדה ידע רלוונטי חדש. תהליך זה מתאפיין במחויבות, בקשב ובתשומת לב ייחודיים, והוא מורכב מפעולות של סידור וארגון מחדש של רעיונות ומושגים והשמתם בתוך תבניות חשיבה או הקשרים מקצועיים מתאימים.

פיתוח ידע שונה מהמחקר האקדמי הקלאסי בכך שאינו מתבסס רק על ידע אמפירי קודם, אלא מתמקד בסוגיות מקצועיות או חברתיות שפתרון מחייב ליבון ולמידה נוספים. על כן, המהות של פיתוח ידע מסתכמת ביישום פעולות מתודולוגיות לחילוץ, להמשגה, לגיבוש ולהפצה של ידע ארגוני חדש, שתכליתו להביא ערך מוסף למקבלי החלטות ולשאר בעלי העניין, ולהשפיע לחיוב על התמודדותם עם התופעה או עם האתגר שסומנו.

על פי רוב, עולם של פיתוח ידע מזהה ארבעה מצבי תודעה בסיסיים שבהם יוכל לחולל השפעה ולקיים תהליכי למידה (ראו תרשים), שכל אחד מהם מצריך עבודת פיתוח מסוג שונה. להלן הטיפולוגיה:

1. The Known Known ("אני יודע שאני יודע") - מצב תודעתי שבו האדם חש ביטחון רב ביחס לידע שלו. הוא מרגיש שהוא מכיר ומבין את המגמות המקצועיות והחברתיות, שולט בנתונים, מנתח נכון את תמונת המצב בשדה, ויודע שאינו צריך לשנות את מדיניותו או את התנהלותו. מבחינת פיתוח ידע, אזור זה משאיר מעט מאוד מקום להתערבות מקצועית, והוא גם מזוהה עם הסכנה של פיתוח פערי רלוונטיות והפתעות אסטרטגיות.

2. The Known Unknown ("אני יודע שאני לא יודע") - מצב תודעתי שבו האדם מבין שיש אזורים מקצועיים הדורשים שיפור או למידה. הוא מפנים את העובדה שהידע הוא קטגוריה משתנה ודינמית ושעליו להסתגל למציאות זו. מבחינת

פיתוח ידע, זהו מצב קלאסי המאפשר את תהליכי פיתוח הידע, והוא גם מתאפיין בנכונות רבה של האדם להשקיע בתהליכי למידה נקודתיים ומתוחמים, בתפיסות עבודה המובילות לשיפור מתמיד ובזיהוי לקונות בכל הרמות.

3. The Unknown Known ("אני לא יודע שאני יודע") - מצב תודעתי ונפוץ מאוד שבו האדם אינו מודע לידע הנמצא בידיו. הכוונה כאן היא בדרך כלל למה שמכונה ידע סמוי (tacit knowledge), המורכב מתובנות בסיסיות, ומידע אישי יישומי (operational knowhow) שנראה פעמים רבות מובן מזאליו אך אינו ניתן להעברה בקלות לאדם אחר (מכונה כפי רבים חוכמת חיים). מבחינת פיתוח ידע, זהו אחד המצבים המתגמלים והמשמעותיים ביותר, משום שהוא מלווה במאמצים בלתי פוסקים לחילוף הידע ולהמשגתו מחדש (בהתאם להקשר הנושאי הרלוונטי).

4. The Unknown Unknown ("אני לא יודע שאני לא יודע") - מצב תודעתי שבו האדם אינו מודע למגמה חברתית, לתפיסה מקצועית או לכל התפתחות רלוונטית אחרת הנמצאת בהתהוות. בעולם של פיתוח ידע, מצב זה נחשב למורכב ביותר משום שההתמודדות עמו קשה, אם כי היא יכולה לחשוף נקודות עיוורון מקצועיות. כלים מתודולוגיים המאפיינים את המצב התודעתי הזה הם חיפוש אחר נתונים וידע חדש (sensing), שימוש בשיח עמיתים, עבודה עם תרחישים, ובעיקר חשיבה משותפת ושאלת שאלות קשות (כגון: מה עוד אני לא יודע? כיצד אני יכול להגביר את הרלוונטיות שלי ביחס למציאות?).

יש הרבה מן המשותף בין הטיפולוגיה של מצבים תודעתיים לבין האופי והמהות של תהליכי למידה ועבודה הסתגלותית הנדרשים במסגרת קולקטיב אימפקט. החפיפה ביניהם אינה מקרית; היא נובעת מכך שקולקטיב אימפקט הוא תהליך מובנה ודינמי המכיל מרכיבים שונים של גילוי ידע חדש לאורך זמן. נוסף על כך, זהו תהליך תועלתני המכוון מציאת פתרון לבעיה מוגדרת היטב (problem solving oriented), וככזה הוא מחייב את כל בעלי העניין בלמידה משותפת, אמיתית ובלתי פוסקת. לכן לא פלא שמסתמנת עלייה מתמדת במספר ארגוני השידרה מיוזמות קולקטיב אימפקט שונות המתחילים להשתמש בטרמינולוגיה, בכלים ובשיטות עבודה מעולם של פיתוח ידע.

המצב התודעתי של "אני יודע שאני יודע" מהווה כלי מרכזי לבחינת הרלוונטיות של כל יוזמה ויוזמה, משום שהוא מאפשר לשאול שאלות מהותיות וחשובות ולעמת את תפיסת המציאות של בעלי העניין. במובנים רבים, זו נקודת התחלה מכוננת לתהליכי למידה במסגרת היוזמה (להרחבה בנושא הטלת ספק בהקשר זה ראו במאמרה של פסטה-שוברט בגיליון הנוכחי). שלושת המצבים האחרים משמשים פלטפורמה לחילוף, לפיתוח ולהמשגה של ידע חדש במסגרת קולקטיב אימפקט. מעידות על כך חמש הטכניקות ללמידה שצוינו לעיל, וכן פרקטיקות שכבר הטביעו חותם והשתרשו בעולם הקולקטיב אימפקט שיצוינו להלן:

**עבודה עם נתונים** (מתאימה לכל המצבים) - חלק ניכר מעבודת הלמידה ופיתוח הידע בקולקטיב אימפקט מתרחשת בתחום העבודה עם נתונים. נוסף על קביעת היעדים, מדדי הצלחה ומדידה משותפת, עבודה עם נתונים במסגרת קולקטיב אימפקט כוללת

בנייה של מאגרי מידע משותפים ונגישים ועידוד חשיבה תוצאתית. תפיסת עולם זו נועדה להניח בסיס לאין-ספור תהליכי למידה נקודתיים, מתמשכים ומבוססי ראיות, ובכך לתמוך בצמתים של קבלת ההחלטות ולאפשר שיפור מתמיד הן של תהליך העבודה והן של תוצאותיו. שיפור מתמיד הוא תפיסת עבודה שמקורה במגזר העסקי, שקוראת לפעול בקביעות לשיפור איכות מוצרים, שירותים ותהליכי עבודה ארגוניים (להרחבה ראו קרני, 2014).

**למידה מכוונת תוצאות (action learning)** (מתאימה במיוחד למצבים 1-2-3) - משמשת רבות מיוזמות קולקטיב אימפקט. במתודה זו בעלי העניין מתכנסים לקבוצת למידה קטנה ומונחית, המנסה למצוא או לפתח בכוחות משותפים פתרון לבעיה או לסוגיה אמיתית מהשדה. חלק חשוב מהלמידה מוקדש לחשיבה תוצאתית ולהתמרת התובנות שהופקו במהלך הלמידה ליעדים כמותיים, מדידים ובני-השגה.

**שימוש בידע קהילתי (Community Knowledge)** (מתאים במיוחד למצבים 2, 3-4) - כמעט כל יוזמות הקולקטיב אימפקט שחוללו הצלחה בשנים האחרונות, כללו מרכיב של למידה ברמה המקומית. מרכיב זה מתאפיין לרוב בבחינת הנכסים הקהילתיים, בזיהוי שינויים משמעותיים ביחס למאפיינים ייחודיים ותרבותיים של המקום ובתהליכי למידה משותפים להתארגנויות השונות, לתושבים, למוסדות הקהילה ולמשפחות המושפעים מהיוזמה (להרחבה על מושג זה ראו Lee, 2014).

## אתגרים ללמידה ולפיתוח ידע במסגרת קולקטיב אימפקט

אף שהלמידה מהווה תנאי הכרחי לקידום ולהצלחה של יוזמות לקולקטיב אימפקט, הטמעתה כתרבות במודל עבודה זה אינה פשוטה בכלל. להלן החסמים העיקריים המקשים על כך:

**אתגר "חצי הכוס הריקה"** - אתגר זה מסתכם בשני משפטים מכווננים שחייבים להיאמר בכל יוזמה לקולקטיב אימפקט. הראשון הוא: "אני לא יודע", והשני הוא: "איפה אני יכול להשתפר עוד?". התמודדות עם המשפטים האלה מחייבת את בעלי העניין להתגבר על מחסומים רגשיים, אישיים ומקצועיים, שכן במובן מסוים הם נדרשים להודות בפומבי בחוסר ידיעה ובכך שעבודתם טעונה שיפור. עם זאת, יהיה קשה לקיים תהליך למידה משמעותי ללא הפשלות והגישה ששני המשפטים הללו מייצגים.

**אתגר ההתמדה בלמידה** - התמדה בתהליכי למידה משותפים ודינמיים היא משימה קשה מאוד, ודורשת משאבי זמן, ידע, כסף ופניות תודעתית. מעבר לכך, היא מחייבת הבנה שהלמידה המשותפת היא תהליך מתמשך ורציף שיש לו התחלה, אבל סופו אינו נראה לעין. כדי להצליח במשימה זו על ארגוני שידרה להקצות זמן מובנה לתהליכי למידה, ולבנות פלטפורמות נגישות וזמינות שיאפשרו את קיומן הרציף.

**אתגר יצירת סביבת למידה בטוחה** - הצלחתו של כל תהליך למידה, מעבר להישגיו, קשורה גם לאווירה המשררה פתיחות ומעודדת דיון ודינמיקה קבוצתית נינוחה. עם הזמן, ולמרות הפתיחות שליוותה אותם בהתחלת התהליך, תהליכי למידה ופיתוח עלולים

לשקוע בקיבעון מחשבתי ובמה שמכונה groupthink. לכן חשוב לשמר סביבת למידה בטוחה המעניקה יתרון ולגיטימציה ליוזמות אישיות, לרעיונות חדשניים ולחשיבה יצירתית. המרכיב של ניסוי וטעייה בקולקטיב אימפקט חשוב גם הוא, משום שהסביבה הבטוחה חייבת להמשיך להתקיים גם במקרים שמתגלים טעויות או כישלונות.

**אתגר שיתוף הידע** - קשה לדמיין תהליך למידה בקולקטיב אימפקט שאינו כולל מרכיבים של שיתוף ידע ושיח רפלקטיבי. על הנייר, כל השותפים ובעלי העניין ביוזמה בוודאי יסכימו על החשיבות הרבה של שיתוף בידע, ושבליעדיו לא יוכלו להמשיך לעבוד יחד באופן מיטבי. אלא שבמקרים רבים, ידע מקצועי ככלל, וידע סמוי בפרט, נוטים להיפתס כדבר אישי מאוד, מעין נכס אסטרטגי שיש להגן עליו מפני המתחרים או מפני הציבור הרחב. במילים אחרות, ואף שברמה התודעתית הם עשויים לראות את התועלת בכך, אנשים חוששים לחשוף את הידע המקצועי והאישי שלהם מתוך מחשבה שבפעולה זו הם יאלצו לא רק להיפרד ממנו, אלא גם לוותר על יתרון שיש להם על פני האחרים, ובכך יהיה בעצם אפשר לוותר עליהם.

## סיכום

הדבר המחבר בין קולקטיב אימפקט לפיתוח ידע, מעבר לפתיחות התודעתית והגמישות המחשבתית, הוא העובדה ששניהם מאמינים בתהליכי למידה משותפים ככלי לפיתוח ולהבניה של פתרונות חדשים לבעיות מורכבות. ההתאמה ביניהם מתהדקת והולכת נוכח הדבקות בתהליך העבודה ובמתודולוגיה, ולאור ההבנה שמדובר בהשקעה משמעותית לטווח ארוך ולא במהלך המניב רווחים מיידיים. בסופו של דבר, ולפי המשפט של אלווין טופלר הפותח את המאמר, הלמידה הקשה והממושכת עוד תשתלם לכולנו.

Bockstette, V., Ferber, T., White, E., Gaines, E., & Pittman, E. (2014). *How public policy can support Collective Impact*. Collective Impact Forum.

Gan, Y., & Zhu, Z. (2007). A learning framework for knowledge building and collective wisdom. *Educational Technology & Society, 10 (1)*, 206–226.

Johnston, K., & Berger. J. (2011). *Guide to adaptive challenges and action learning*. Available at:

<http://www.cultivatingleadership.co.nz>.

Kania, J., & Kramer, M. (2011). Collective Impact. Stanford Social Innovation Review.

Leadership and Collective Impact: A guide for strengthening the impact of your leadership development work (2012). Leadership Learning Community. Available at: <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/us/>.

Lee, R. (2014). Community knowledge: The building blocks of Collective Impact. *The Philanthropist, 26 (1)*, 75–82.

Preskill, H., Parkhurst, M., & Splansky, J. (2014). Guide to evaluating Collective Impact: Learning and evaluation in the Collective Impact context. Collective Impact Forum.

Turner, S., Merchant, K., Kania, J., Martin, E., (2012). Understanding the value of backbone organizations in Collective Impact. Published in July 2012 as a four-part blog series in the Stanford Social Innovation Review. Available at:

[www.ssireview.org/blog](http://www.ssireview.org/blog).

Young, C. (2014). *The Problem Solution Framework: Process Guidance for Adaption Practitioners*. Melbourne: Victoria University.

## מדברים קולקטיב אימפקט:

# על תפיסה, תהליך וכלים תקשורתיים כבסיס לבניית הסכמות ושותפות

### יואב הולן

“אמר רבי אבא אמר שמואל: שלוש שנים נחלקו בית שמאי ובית הלל. הללו אומרים הלכה כמותינו, והללו אומרים הלכה כמותינו. יצאה בת קול ואמרה: אלו ואלו דברי אלוהים חיים הן, והלכה כבית הלל. וכי מאחר שאלו ואלו דברי אלוהים חיים - מפני מה זכו בית הלל לקבוע הלכה כמותן? מפני שנוחין ועלובין היו, ושונין דבריהן ודברי בית שמאי. ולא עוד, אלא שמקדימין דברי בית שמאי לדבריהן” (תלמוד בבלי, מסכת ערובין, דף י”ג, ע”ב).

### מבוא

במאמר זה אבקש לנסות ולהאיר היבט משלים להשגת השינוי בתפיסה, בתרבות העבודה ובאופי הלמידה המוצגים במאמרים אחרים בגיליון זה, ולבחון את השינוי הנדרש במבנה ובאיכות התקשורת המאפיינת תהליכי בניית הסכמות, כגון אלה הנדרשים בתהליכי קולקטיב אימפקט.

המחקר על תהליכי קולקטיב אימפקט וכן הביצוע, הלכה למעשה, של יוזמות המתנהלות על פי תפיסה זו, מעניקים מקום מרכזי ונכבד לתקשורת בין השותפים. תקשורת פתוחה ורציפה בין כל בעלי העניין המעורבים היא אחד מתנאי היסוד לקיומן של יוזמות אלו, וטיפוחה לכל אורך התהליך הכרחי להצלחתו. אולם נדמה שתקשורת אפקטיבית, הן מבחינת מבנה השיח והן מבחינת איכותו, מכרעת במיוחד בשלב התנעת היוזמה וכבסיס לגיבוש ההסכמות היסודיות שסביבן ומכוחן היא פועלת: ראיית הבעיה עין בעין, הגדרה מוסכמת של התוצאה הרצויה והצבת מדדים משותפים להצלחה. לפיכך, במאמר זה אתמקד ב”תשתית” התקשורת הנדרשת להתנעה מוצלחת של היוזמה, אף כי התפיסות והכלים שיוצגו עשויים להיות רלוונטיים לאורך התהליך כולו, כמו גם במרחבי שיח אחרים.

קולקטיב אימפקט הוא תהליך מובנה המכוון להשגת תוצאות המיועדות לבטא פתרונה של בעיה חברתית מורכבת. בהסתכלות עניינית ואף “קרה” מעט, יש למפגש, לשיח, לפיתוח וללמידה המשותפים ערך כלשהו בהקשר זה, רק אם הם מקדמים פתרונות ושינויים אמיתיים בשטח, כלומר רק בתנאי שהם מאפשרים “לפרוע את השטר” ולהשיג (ולהציג) תוצאות.

## **איזה סוג של תקשורת, אם כן, יתמוך בתהליך שכזה וסייע להוביל באופן אפקטיבי לתוצאות ולפתרונות ממשיים?**

קולקטיב אימפקט הוא גם תהליך מרובה משתתפים בזירה רוויית שחקנים. מפתח מרכזי לקיומה של היוזמה, להישרדותה לאורך זמן ולהצלחתה בהשגת מטרותיה, טמון בטיב היחסים בין השותפים לה ובמידת האמון שהם רוכשים זה לזה. מימושה ותפקודה השוטף קשורים קשר הדוק לאופן שבו חווים השותפים את מקומם בפורום, ובתוך כך לתחושת ההכרה בתפיסותיהם ולאפשרות שלהם לבטא בפתחות ובחופשיות את מה שחשוב להם. לתקשורת תפקיד משמעותי ביצירת מרחב למפגש, להיכרות אישית ומקצועית, לבנייה והיזוק של יחסים, לטיפוח פתיחות ואמון ולטוויית המתממשת של הרשת המחברת את כלל השותפים, הרשת שבמידה רבה היא הרוח החיה המחזיקה את היוזמה כולה.

## **איזה סוג של תקשורת יתמוך, אם כן, בפיתוח וטיפוח יחסי אמון, היכרות הדדית מעמיקה וחוויה של שייכות, שותפות ומחויבות הדדית?**

נוסף על שני ערוצי השפעה עיקריים אלה, מהווה התקשורת בתהליכי קולקטיב אימפקט - מלבד אמצעי להשגת תוצאות או לבניית יחסים ואמון - מטרה בפני עצמה. במילים אחרות, לשינוי התרבותי המוצע כאן בדפוסי התקשורת, ערך משמעותי משלו (בלי קשר לתוצאותיה של יוזמה כזו או אחרת). העיסוק במרחב זה מבקש להתמודד עם אחת הבעיות החברתיות המורכבות והמשפיעות ביותר על החברה שבה אנו חיים ופועלים - האופן שבו אנו מתקשרים זה עם זה.

## **איזה שינוי תקשורתי נדרש, אם כן, כדי שיערכו יחרוג מגבולותיה של יוזמה כזו או אחרת וכך שניתן יהיה לזהות בו ניצנים למהלך תרבותי העומד (או יותר נכון - נע) בפני עצמו?**

השאלות המודגשות שלעיל הן שאלות סבוכות ומרובות פנים, ומטבע הדברים אין עליהן תשובות חד-משמעיות, וודאי שלא תשובה אחת. במאמר זה אבקש להציג תפיסה מסוימת ביחס לאתגרי התקשורת בתהליכי קולקטיב אימפקט (ותהליכים שיתופיים נוספים), ולצדה להציע מבנה עקרוני וכלי עבודה תקשורתיים העשויים לשרת את העוסקים במלאכה. חשוב לציין, כבר בראשית הדברים, שהכתוב כאן אינו בגדר גילוי גדול או המצאה חדשה; רבים מהקוראים בוודאי יזהו גישות ופרקטיקות מוכרות, המשמשות בשדה השיח השיתופי בהקשרים כאלה ואחרים. מטרתו במאמר זה היא לא יותר מאשר ניסיון להמשיג חלק מהאתגרים בתחום ולהבנות כמה מדרכי ההתמודדות עמם באופן מעט יותר שיטתי, כך שמרכיב התקשורת יוכל להשלים את ההבניה התהליכית שמציעה תפיסת הקולקטיב אימפקט. יתרה מכך, אם יצליחו הרעיונות והכלים שיוצגו כאן להוות תזכורת קלה לאמיתות ידועות ולהשפיע, הלכה למעשה, על האופן שבו אנו מתנהלים בתהליכים אלה, כמו גם במרחבי תקשורת אחרים בחיינו - דינו.

## דפוסים, כשלים וחסמים בתקשורת

"מונולוג - אדם אחד מדבר לעצמו. דיאלוג - שני אנשים מדברים לעצמם" (שייקה אופיר, מערכון "המורה לאנגלית").

לפני שנבחן מהו המבנה והאופי של התקשורת העשויים לתמוך בהתנעה מוצלחת של יוזמות קולקטיב אימפקט, ראוי שנקדיש תשומת לב לזיהוי ולניתוח של דפוסים תקשורת המאפיינים לעתים קרובות תהליכי קבלת החלטות או ניסיון להגיע להסכמות, דפוסים המהווים חסם ומכשול להשגת תוצאות אפקטיביות ולבניית יחסי שותפות ואמון. זאת כדי שנוכל לזהותם בעת התרחשותם ואף להימנע מהם מראש, בין שכמובילי התהליך ומנחיו ובין שכשותפים בו.

### נטייה לשידור, התמקדות בעמדות, ריצה לפתרונות

אלו שלוש "הרעות החולות" ההופכות את התקשורת שלנו, ובפרט בהקשרים של משא ומתן או התמודדות עם קונפליקט, לבלתי אפקטיבית במקרה הטוב ולהרסנית במקרה הרע.

תמונה אחת שווה יותר מזאלף מילים ומספר תמונות שוות יותר ממאמר שלם. עצמו לרגע את עיניכם והעלו בדמיונכם כמה ישיבות שבהן נכחתם בתקופה האחרונה. התמקדו במיוחד בישיבות שבהן היה צורך לקבל החלטה לא פשוטה מבחינתכם, להסכים על עניין בעל חשיבות עבורכם או לברר סוגיה רצינית המצויה במחלוקת. ועכשיו כמה שאלות: כיצד התנהל הדיון? במה הייתם ממוקדים? במה היו ממוקדים שאר המשתתפים? האם הגעתם להחלטות? האם הן הובילו גם לתוצאות? מה הייתה חוויית השיח? באיזו הרגשה יצאתם מן הישיבה? ומה אמרתם לעצמכם (ואולי גם לאחרים) אחר כך במסדרון? אני מניח שעבור רבים מאתנו, מתוך חלק גדול של התמונות שחלפו לנגד עינינו, עלו תשובות דומות לשאלות הללו. אני גם מוכן להמר שאם היו אלו תשובות בעלות מטען שלילי כלשהו (כפי שמעידים רבים מאלה הנשאלים שאלות אלו), הרי שהוא נובע, באופן כזה או אחר, מתוך אחת משלוש הסיבות - "הרעות חולות" - שהצגתי בראש הפרק.

### נטייה לשידור

בחלק גדול מן המקרים אנו מגיעים לדיונים (במסגרת תהליכים, תכניות או פרויקטים, כמו גם לישיבות עבודה שוטפות) כשיש לנו מה לומר. לא רק שיש לנו מה לומר, אלא שמטבע הדברים אנו גם מעוניינים מאוד להוציא אמירה זו מן הכוח אל הפועל ולבטא את דעתנו ואת עמדתנו ברבים. יתרה מכך, חלק גדול ממה שמעסיק אותנו במסגרת אותה התכנסות הוא העיתי, המשך והאופן שבהם נזכה להביע את דברינו (למעט כשהדיון נתפס בעינינו בלתי רלוונטי ושולח אותנו לצלול למעמקי הסמארטפון ולהתנתק מן המתרחש).

כשהנושא משמעותי עבורנו, מכוונת האמירה הזאת - שמעתה אכנה אותה "שידור" - להיקלט אצל שאר הנוכחים, להיקלט ולהשפיע. אנו עוסקים בשידור כדי לנסות

ולהביא את האחרים אלינו, למשוך אותם בדברינו אל המרחב שבו אנו נמצאים - אל הרצונות, הדעות, התפיסות והעמדות שלנו. הנטייה לשידור היא המוטיבציה הבסיסית המכוונת חלק גדול מההתנהלות התקשורתית שלנו במצבים שיש בהם מאפייני משא ומתן, מחלוקת או קונפליקט. בהתאם לכך, חלק גדול מהשידור שלנו ממוקד בשכנוע (מילה שמקורה בשורש כנ"ע) - ניסיון להשתמש בכלי השפעה מסוגים שונים כדי שעמדתנו תגבר על זו של האחר. אנו מגבים את עמדותינו בתפיסות ובערכים, מחזקים אותן בתיאור שיקולים, רקע והשלכות, מבססים אותן על ניסיון, ותק, תפקיד, מעמד ומקצועיות, ומפעילים טקטיקות תקשורתיות שונות (במודע או שלא במודע) כדי לוודא שהמסר שלנו נקלט אצל האחרים, נקלט ומתקבל.

אלא שבנקודה זו אנו נתקלים על פי רוב באכזבה, כזו הנובעת מן המסר החוזר שאנו מקבלים מהסביבה, מסר שגם הוא - איך לא - מתמקד בשידור. תגובה זו היא בדרך כלל שידור בפני עצמו, כלומר העברת מסר אחר הנובע מן האג'נדה של הדובר, והמכוון אף הוא, כמו המסר שלנו, לשכנע ולהעביר אותנו לצדו של בעליו, לטריטוריה של המשדר. דיונים שלמים עשויים להתנהל כפינג-פונג של שידורים, כמשחק "משיכות" גדול שבו המוטיבציה העיקרית של המשתתפים היא לגרום לאחרים להקשיב, להבין, לקבל ולהסכים לעמדתם שלהם. גם אם בפועל מתנהל הדיון באורח תרבותי, אין לטעות בדפוס השידורים והמשיכות המאפיין את התקשורת בו.

החוק השלישי של ניוטון, המכונה חוק הפעולה והתגובה, קובע כי כשגוף אחד מפעיל כוח על גוף אחר, אותו גוף אחר יפעיל עליו כוח השווה בעוצמתו אך המנוגד בכיוונו. הדבר נכון גם כשבוחנים "חוקי תקשורת"; שידור גורר שידור, ועל פי רוב (במיוחד במצבי אי-הסכמה וקונפליקט) יהיה זה שידור בעוצמה זהה ובכיוון שלפחות על פניו נתפס כמנוגד. דינמיקת השידורים והמשיכות לא רק שמעודדת דיון בלתי אפקטיבי, שבו אין באמת ניסיון לקלוט ולהבין לעומק את תפיסותיהם ואת צורכיהם של הדוברים, אלא גם מייצרת מתח המשפיע על איכות השיח ומצמצם את הפוטנציאל לבניית יחסי אמון ושותפות על בסיסו. גם אם השידורים מנומסים והמשיכות ענייניות לכאורה, אין להסיק מכאן שהדיון אפקטיבי. מבחן האפקטיביות אינו מבחן הנימוס; הוא בוחן אם התקשורת משרתת אותנו בהשגת התוצאות המבוקשות. בשלבים הראשונים של תהליכי קולקטיב אימפקט התוצאות המבוקשות הן הסכמות רחבות ואיתנות, כאלו שמחזיקות גם לאורך זמן ולא רק כפשרת ביניים בדיון עצמו, וכן ביסוס תחושת פתיחות, שותפות ואמון. לכן, דיון "כמעט טוב" פשוט אינו "טוב מספיק"; "משחק השידורים" אינו משיג את התוצאות הרצויות.

## התמקדות בעמדות

לצד הנטייה לשידור, המתייחסת למוטיבציה שבבסיס התנהלותנו התקשורתית במצבי אי-הסכמה או קונפליקט, חשוב להזכיר את ההתמקדות בעמדות כמה שמאפיין בדרך כלל את תוכן השידורים שלנו. עמדות הוא שם כללי לרצונות, דעות, בקשות, דרישות, טענות ופתרונות שיש לנו ביחס לסוגיות שעל הפרק. על פי רוב אנו מגיעים לדיון

מצוידים בעמדות (או מגבשים כאלו די מהר במהלכו), והן משמשות עבורנו כלי לאחוז בו, חבל למשוך באמצעותו את האחרים אלינו ועוגן להגן על עצמנו מפני משיכותיהם שלהם אותנו. עמדה מבטאת אמנם מענה שלכאורה מצאנו למכלול רחב של צרכים, אך לעתים קרובות אין היא משקפת ומשרתת צרכים אלה נאמנה. בביורר מעמיק יותר אנו עשויים לגלות שהעמדה (ועצם ההתעקשות עליה) עלולה לפגוע בהם ולסכנם. לעתים קרובות מדי אנו "מתאהבים" בעמדה שלנו ושוכחים את הצורך.

הצורך הוא התשובה לשאלה - מה באמת חשוב לנו? מה נשיג אם עמדתנו תתקבל? מה קבלת עמדתנו תאפשר לנו ומדוע דבר זה הוא משמעותי עבורנו? מה מפריע לנו, ואם כך - למה אנו זקוקים? צרכים הם מכלול רחב של סיבות ומניעים המהווים דלק במנוע הפעולות והאמירות שלנו. ערך אמיתי עבורנו אינו טמון בקבלת עמדה כזו או אחרת שגיבשנו, אלא במענה על צורך מסוים, ובדרך כלל במענה על מגוון רחב של צרכים. מובן שאנו מקשרים בין קבלת עמדותינו למענה על צרכינו, ולכאורה אין טבעי מזה, אולם הסתכלות זו נובעת בדרך כלל מתוך משא ומתן שניהלנו בתוך עצמנו בלבד, על רקע ניסיון שונה ומתוך פרשנות מקדימה ושיפוטית ביחס לעמדותיהם של אחרים בסביבה הרלוונטית. בינינו לבין עצמנו אנו מחליטים, לכאורה, איזו פעולה תשרת את צרכינו. בינינו לבין עצמנו אנו מוצאים, לכאורה, מענה מוחשי לדבר מה חשוב עבורנו. הדגש כאן על המילה "לכאורה", והוא דגש כפול. ראשית, משום שלעתים רק לכאורה מדובר בבחירה שאכן משרתת את צרכינו ונותנת להם מענה מלא. כאמור, במקרים רבים אנו עדים לכך שגם אם זכינו שעמדתנו תתקבל, אנו מגלים כי צרכינו רחוקים מלהתממש. שנית, משום שעל פי רוב רק לכאורה אנו אכן "מחליטים" או "מוצאים", כלומר עורכים תהליך מושכל של בחינת צרכים ובחירת מענים. בחלק ניכר מן המקרים עמדותינו אינן צומחות מתוך תהליך כזה של בירור והחלטה, אלא מתוך הרגל, דפוסים פרשניים ושיפוטיים ותגובות (אוטומטיות כמעט) לעמדות אחרות. מעבר לזה, עמדותינו נובעות, או לפחות צצות ועולות, גם מעצם הנטייה לשידור, שהוזכרה קודם לכן, ומתוך חוסר הנכונות להישאר ללא עמדה, חוסר נכונות המגובה גם בציפייה דומיננטית של החברה והתרבות סביבנו - להיות תמיד בעל עמדה ולהגיב.

בהקשרים של תהליכי קולקטיב אימפקט, התמקדות בעמדות יכולה לבוא לידי ביטוי, בין היתר, גם בהיגררות לדיון נרחב סביב תפוקות ומענים נדרשים, שלא לומר בוויכוח לגביהם. זאת בלי שנעשה די לצורך בירור משמעותי משותף של המטרות, התוצאות הרצויות, ההשפעות המבוקשות ומכלול רחב של תפיסות וצרכים המניעים את השותפים השונים ביוזמה. דילוג על שלב זה של מעבר מעמדות לצרכים ודיון מעמיק בהם לפני החזרה להחלטות ולפרתונות, כמוהם כבניית בית ללא יסודות. אלה הם יסודות שהשפעתם על התנעתה, התנהלותה, יציבותה והצלחתה של יוזמת קולקטיב אימפקט היא לא פחות מאשר קריטית.

## ריצה לפתרונות

אנו מנהלים עשרות אם לא מאות אינטראקציות תקשורתיות ביום, כשחלק ניכר מתוכן מתנהל בשיח של שידורי עמדות הדדיים. בכל זאת, ברוב הגדול של המקרים אנו מגיעים, בסופו של דבר, להסכמה, להחלטה ולפתרון. לולא היה זה המצב, לא היינו מסוגלים לתפקד ולצלוח בשלום את אתגרי היומיום, בין שבמרחב המקצועי ובין שבמרחב המשפחתי. תוצאה זו קשורה קשר הדוק ליכולת שלנו לממש בהצלחה את אחד השיעורים שלמדנו שוב ושוב לאורך חיינו (כבר מגיל צעיר מאוד) - השיעור העוסק בחשיבות הפשרה. לזכותנו ניתן לומר כי במקביל לחינוך לניצחון (שבלי ספק תופס את רוב תכנית הלימודים בתרבות שלנו), הוטמע בנו היטב גם חינוך מקביל זה. היכולת להתפשר נתפסת כסגולה חשובה, והיא אכן כזאת, אלא שלעיתים שליטתנו בה מנוונת יכולות מתקדמות ומוצלחות ממנה, כמו היכולת לשתף פעולה ולמצוא מענה רחב לצרכים השונים, ללא צורך, או לפחות עם פחות צורך, להתפשר.

הדומיננטיות של הפשרה בחשיבה שלנו מובילה אותנו להגיע אליה מוקדם מדי, לפני שערכנו בירור מעמיק שמטרתו לוודא כי היא אכן נותנת מענה למה שבאמת חשוב למעורבים. במרבית המקרים אנו מתפשרים על עמדות ומוצאים נקודת אמצע בין דרישות או הצעות לפתרון, ללא בירור, שיח וחשיבה משותפת על הצרכים שהצעות ופתרונות אלה אמורים לממש. הדבר נובע גם מחוסר הסבלנות התרבותי שלנו (ואגב, לא רק שלנו כישראלים) להקשבה, לשיתוף ולדיון מעמיק בצרכים, הדוחף אותנו גם להתפשר ו"לסגור עניין". על דרך החיוב, ניתן להגדיר זאת כלהט שלנו להגיע לפתרונות, לקבל החלטות ובעיקר - לפעול, להגיע (כבר) לתכל'ס.

לחלקנו, בוודאי לאלה המתורגלים מדי בישיבות ארוכות, מייגעות ומיותרות, כל דיבור שאינו ממוקד תכל'ס נתפס כלא תורם, כהתפלספות וכבזבוז זמן. היכולת להגיע לפתרונות מהירים מדורגת גבוה במדד ההערכה החברתית שלנו. לזכות לתיאור כמי שהוא תכל'ס זו מחמאה רצינית. לעומת זאת, היכולת להקשיב, להבין, ללמוד, לחשוב על הצרכים שלנו ועל צורכי האחר ולבנות מתוכם יחד, ולעיתים לאט, הסכמות ואמון, מגדרות את תחתית הרשימה. סליחה, תיקון טעות: בהצהרות כלפי חוץ אלו כמובן איכויות העטופות יפה בניירות צלופן מרשרשים, אך כשאנו רעבים (לתוצאות), הניירות נזרקים מהר הציידה ואנו מבקשים את "מנת הסוכר" המיידית - את התכל'ס.

אולם, כמו עם הזרקת סוכר, שנותנת אולי מענה מהיר ומעורר, אך בלתי אפקטיבית לטווח ארוך (ודאי שלא כדי להשביע רעב אמיתי), גם הריצה לתכל'ס היא לא יותר מאשר פתרון זמני, נקודתי וחלקי ביותר. היא טובה אולי להתמודדות עם בעיות פשוטות, אבל ודאי שאינה נותנת מענה להתמודדות עם בעיות מורכבות, מסוג הבעיות שיוזמות קולקטיב אימפקט מכוונות אליהן. בסופו של דבר, אין ספק שלא התכנסנו רק לשם דיבור. היוזמה חיה, נושמת ופועלת דרך עשייה, וללא עשייה משמעותית היא ככל הנראה לא תצלח ולא תשרוד. אולם, היא נמדדת על פי תוצאות ולא על פי תפוקות. היא מוערכת על פי האופן שבו העשייה מקדמת את התוצאות שהוגדרו ואת השינוי המבוקש. זוהי בתכל'ס (מילה בידיש שפירושה "תכלית") מטרתה.

## על תפיסת תקשורת אלטרנטיבית

"יש לנו שתי אוזניים ופה אחד כך שנוכל להקשיב כפליים ממה שאנו מדברים" (אפיקטטוס, פילוסוף יווני מן האסכולה הסטואית).

מן הלאו נלמד ההן, ומתיאור הכשלים בדפוסי התקשורת הקיימים ניתן כבר להסיק לא מעט לגבי השינויים הנדרשים כדי לעבור למודל תקשורת אפקטיבי ושיתופי יותר:

משידור לקליטה, מעמדות לצרכים, מפתרונות ופשרות לתכלית ותהליך בניית הסכמות.

בחלק הקודם של המאמר נגעתי מעט במשמעות של עיסוק בצרכים ובתכלית; בשלב זה אתמקד במושג "קליטה" בהיבט התקשורתי ואציג את שלושת המרכיבים או הכלים העיקריים שלה. זאת גם כרקע קצר לתיאור מבנה התקשורת, כלומר לאופי התהליך התקשורתי, המוצע לשלב התנעת היוזמה.

קליטה היא, כאמור, ההפך משידור. היא מצב תפיסתי (state of mind) ומהלך תקשורתי שבו אדם אינו עסוק בביטוי עצמו ובהעברת מסריו, אלא בכניסה אל עולמו של האחר, במעבר מודע ל"טריטוריה" של חברו, שותפו או יריבו במטרה להתבונן במציאות מנקודת מבטו. קליטה היא הנכונות לשהות בחוויה של היעדר תגובה, של הגברת העניין ושל הפחתת השיפוטיות. קליטה היא הנכונות לגלות סבלנות וסובלנות (שאינן מחייבות הסכמה) לשידורו של הזולת והמאמץ המכוון לשמוע בתוכו לא רק עמדות אלא גם - ובעיקר - צרכים.

קליטה אינה מצב פסיבי. מבחינה תפיסתית, היא מחייבת תנועה פעילה, רציפה ומאתגרת מאוד של היפתחות. מבחינה תקשורתית היא דורשת תשומת לב וריכוז בהקשבה, הבנה והכרה ביחס לדבריו של האחר. האתגר גדול במיוחד, כשהדברים הנאמרים מעוררים קושי, אי-הסכמה וביקורת, ומתך כך רצון עז להתייחס, להתגונן, לסתור, לתקן ובאופן כללי - להגיב ולשדר. צורך בתגובה ובשידור מתעורר לעתים גם במצבים של הסכמה, מתוך רצון לחזק, לתמוך, לייעץ ולהציע רעיונות ופתרונות. כך או כך, קליטה מלאה אינה תופעה שכיחה בשדה התקשורת שלנו. עם זאת, כאשר היא מופיעה, היא לא רק מורגשת במלוא עוצמתה, אלא גם מסוגלת להפריח שממות ולהצמיח פירות בעלי ערך רב.

שלושה כלים תקשורתיים הם המרכיבים העיקריים של קליטה אפקטיבית: הקשבה, שאלות ושיקוף. שילוב כלים אלה במסגרת השיח בתהליכי קולקטיב אימפקט, ובפרט בהתנעת יוזמות מסוג זה, מאפשר ביסוסם של שני יסודות מקדימים, המהווים תנאי קריטי לקבלת החלטות נכונות ולגיבוש הסכמות בנות קיימא. כפי שכבר תיארת בהרחבה, התנאי הראשון הוא קיומה של תשתית צרכים מובנת, מוכרת וברובה משותפת, שאליה מכוונים הפתרונות ועליה נבנות ההחלטות. התנאי השני הוא קיומה של תשתית יחסים, קבלה ופתיחות, שעליה נשענת השותפות ועליה מבוסס האמון הנדרש לצורך כל הסכמה אמיתית ומתמשכת. כל אחד משלושת הכלים האלה מסייע לבנייה וביסוס תשתיות אלו. במאמר זה אתייחס אליהם באופן תמציתי בלבד.

## הקשבה

הררי מילים נכתבו על הקשבה, וקטונתי מלהוסיף דבר שטרם נאמר. דווקא בהקשר זה נכון יהיה הצמצום. אולי רק אציע, בדומה לתרגיל מתחילת המאמר, לעצור לרגע ולחשוב עד כמה יקרה ונדירה איכות זו. נסו לשאול את עצמכם - באיזו מידה אנו זוכים להקשבה ביומיום? מתי באמת מקשיבים לנו? מתי ולמה מפסיקים להקשיב לנו וכמה מהר מגיבים ועונים? וכעת - נסו להעלות בזיכרוכם (מההווה או מן העבר) דמותו של אדם שהקשיב לכם הקשבה שאתם חשתם כי היא אמיתית ומלאה, גם אם היה זה לפרק זמן קצר. מה היה שם ברגע הזה, באדם הזה, בכם, במפגש? מה התרחש באותה חוויה שאתם מסוגלים לננות "הקשבה", ומה הייתה השפעתה? מה היא אפשרה? איזה ערך היא הביאה לכם, לאותו אדם, ליחסים ביניכם, ואולי גם למרחבים נוספים של למידה ועשייה?

בתהליכי קולקטיבי אימפקט, וכמובן בהקשרים נוספים של שיח המבקש לקדם שיתוף פעולה או לאפשר למידה ופיתוח משותפים, להקשבה תפקיד משמעותי ביותר. היא מהווה כלי מרכזי להבנת תפיסות וצרכים, מצע עיקרי להנחת הבמה המאפשרת לכל שותף לבוא לידי ביטוי ולחוש "בבית", ומרכיב יסודי בתרבות השיח המתפתחת ביוזמה ומלווה אותה לאורכה.

## שאלות

כשאנו מדברים (ובמיוחד אם אנו מבטאים דעות או עמדות שאינן זוכות להסכמה מקיר לקיר), אנו רגילים לכך שעוצרים אותנו ומשדרים חזרה אלינו עוד טרם השלמנו את שידורנו שלנו. בדרך כלל, גם אם הצלחנו לסיים את דברינו ללא הפרעה, שידורו של האחר ממתין מעבר לפינה ומסתער ברגע של הפוגה מצדנו. כחלק מתרבות של קליטה, הקשבה מצד זולתנו אמורה לאפשר לנו לסיים את דברינו ללא הפרעה. שאלות אמורות לאפשר לנו להמשיך ולשדר; להרחיב, להעמיק, לפרט ולהבהיר את דברינו, להישאר עוד כמה רגעים על "כמת השידור" ולזכות בהתעניינות ובסקרנות מצדם של הקולטים. לפיכך, הכרחי שיהיו אלו "שאלות קליטה", כלומר, שאלות המבקשות להבין וללמוד את התפיסה ובעיקר את הצרכים של הדוברים, ולא "שאלות שידור", המכוונות למעשה להעביר מסרים או להביע דרכן את עמדותיהם של השואלים עצמם.

בהתנעת תהליכי קולקטיבי אימפקט, חשוב שיהיו אלו שאלות שהמניע העיקרי בבסיסן הוא הטלת ספק, אולם שלא כפי שקורה בדרך כלל - מדובר בהטלת ספק בתפיסותיו ובפרשנותו של השואל ולא באלו של הדובר (לפחות לא בשלב זה). מדובר בשאלות הנובעות מתוך סקרנות ביחס לעולמו של האחר ולנושאים החשובים בראייתו, ונכונות להניח בצד ביקורת, שיפוט ופרשנות מוקדמת שהתעוררו באופן טבעי למשמע הדברים. הן מיועדות לאפשר הבנה מלאה ומעמיקה יותר של נקודת המבט והתפיסה של הדובר ובה בעת לתת ביטוי להתעניינות הכנה, לניסיון האמיתי להבין וללמוד ואולי גם לעצם הנכונות להיות מושפע. רק בשלבים מאוחרים יותר, לאחר ביסוס תשתית ההבנה והאמון, יש מקום גם לשאלות ולהתייחסויות המאתגרות את ראיית העולם של האחר ומפגישות

אותה עם נקודות מבט שונות. ראשית, עלינו לוודא כי התאמצנו אנו להרכיב את משקפיו ולראות את התמונה המצטיירת בעיניו וכי אף הוא חש בניסיון ובמאמץ לעשות כן.

## שיקוף

שיקוף הוא הכלי שבאמצעותו אנו משיגים שלוש מטרות בסיסיות בתקשורת שלנו עם אדם אחר: הראשונה, וידוא הבנתנו את הדברים שנאמרו לנו, ובמיוחד את הצרכים שבבסיסם. השנייה, איתות לדובר כי אכן הקשבנו לדבריו והבנו אותם (ואם לא הבנו - הרי הוא מוזמן לתקן אותנו). השלישית, הבעת הכרה, אמפתיה וקבלה ביחס לצרכיו ו"הנחתם על השולחן" הניצב במרחב השיח המשותף כחלק מן המצע להמשך הדין. שיקוף, כשמו כן הוא, אמור לשקף את דבריו של הדובר. כזכור, הוא מרכיב בשלב הקליטה ועל כן אינו מיועד להעברת מסרים, דעות או תגובות ביחס לנאמר. אלה שמורים לשלב השידור. שיקוף הוא חזרה על עיקרי הדברים שנאמרו, בדגש על הצרכים ועל אותן נקודות שהדגיש הדובר עצמו, כמו גם על אלו שאינן ברורות לחלוטין. בהקשר אחרון זה מדובר בכלי מקביל לשאלה, המיועד גם הוא לבירור ולהבנה. במצבים של חוסר הסכמה, זהו כלי אפקטיבי ביותר שהשימוש בו מחייב אותנו להקשיב לצורכי האחר, להתעניין בהם, להבינם ולהכיר בהם לפני שאנו מבטאים אי-הסכמה לעמדותיו. יתרה מכך, הוא מדגיש בפני הדובר כי היעדר הסכמה מצדנו אינו מבוסס על חוסר הקשבה, הבנה או הכרה, ולפיכך מאפשר לו לגלות יותר פתיחות ונכונות לקלוט את שידורנו שלנו, גם אם אנו מבטאים דעות אחרות ואף מנוגדות.

בתהליכי קולקטיב אימפקט שימוש בשיקוף הוא אפשרות טובה לוודא כי הצלחנו לייצר ראייה והבנה משותפות ורחבות, המחברות את כלל נקודות המבט, לפני שאנו דנים בהן, מתלבטים לגביהן, נושאים ונותנים ביחס למשמעויותיהן, מגבשים מתוכן הסכמות ומקבלים החלטות.

## מקליטה לשידור

רק לאחר השלמת הקליטה, תוך שימוש בשלושת הכלים שתוארו לעיל, יש מקום לעבור לשידור, ולמעשה להתייחס לדברים שנאמרו והובנו, כמו גם להוסיף אמירות ביחס לדברים שלא זכו עדיין להתייחסות ומבטאים את תפיסותינו ואת צרכינו אנו. ניתן להרחיב לא מעט ביחס לאופיו של שידור המעודד קליטה מן הצד השני ולסוגי האמירות והמסרים המאפשרים לזולת להקשיב לנו ולהבין אותנו טוב יותר. במאמר זה בחרתי להתמקד בקליטה, לא משום שהיא חשובה יותר אלא משום שהיא שכיחה פחות ואולי מורכבת יותר (אנו כנראה לא מיישמים בהצלחה רבה את אמירתו של אפיקטטוס שצוטטה בראש פרק זה). יתר על כן, קליטה מוצלחת מהווה בסיס איתן לשידור מוצלח ועל כן קודמת לו, על פי רוב, בניסיון לשנות את האופן שבו אנו מתקשרים.

אולם, אם בכל זאת להתייחס במשפט אחד בלבד לטיבו של השידור הנדרש לתקשורת אפקטיבית בהתנעת יוזמות קולקטיב איפקט (משפט שיורחב מעט בתיאור התהליך

המוצע בהמשך), הרי שהדגש יהיה על שידור המביא בחשבון את הקולטים ומיועד לאפשר להם קליטה (ולא שידור לשם שידור בלבד). תיאור צרכים, להבדיל מהבעת עמדות ופתרונות, פותח בדרך כלל את ה"מקלט" בצד השני ומקל על השימוש בכלים שצוינו בחלק זה.

## תהליך תקשורת תומך קליטה

"לא הידע, אלא תהליך הלמידה, לא התוצר, אלא תהליך רכישתו, הם אלה המספקים את ההנאה הגדולה ביותר" (קרל פרידריך גאוס, מתמטיקאי, פיזיקאי ואסטרונום).

התהליך המוצע להלן, שאותו ניתן לכנות "מבנה תקשורת", מתייחס לדיונים בשלב התנעת היוזמה, ובאופן מדויק יותר - לשלב שבו השותפים מתחילים לתקשר ביניהם סביב האופן שבו הם רואים את הבעיה שעמה היוזמה מבקשת להתמודד, את התוצאות הרצויות מבחינתם ואת המדדים שהם מגדירים לצורך בחינת הצלחתו של המהלך המשותף. במילים אחרות - אלו הם שלבים מוצעים לניהול הדיון הראשוני במטרה להוביל לגיבוש ההסכמות הבסיסיות הנדרשות להתנעת היוזמה.

מטבע הדברים, במסגרת תיאורו במאמר, עלול התהליך המוצע להיתפס כטכני או כמלאכותי מעט. בכל זאת, בחרתי להציגו כאן כדי לעורר מחשבה (גם אם שאלות וספקות) ולחזק קולות נוספים שעלו בגיליון זה, המדגישים את חשיבות ההבניה התהליכית ביוזמות קולקטיב אימפקט. זו לא אמורה להחליף יחסים בין-אישיים ותקשורת בלתי אמצעית. ההפך הוא הנכון. בהינתן תהליכים שקופים, משותפים ומוסכמים, ההבניה והעבודה השיטתית עשויות להוות מסגרת יציבה ובטוחה המאפשרת יצירתיות, יוזמה, חיבור בין-אישי ואף שיח קליל וספונטני.

## שלב א' - סבב הצגת תפיסות וצרכים

השלב הראשון בחלק זה של השיח ביוזמת קולקטיב אימפקט (ולא בטוח שיתמצה בדיון אחד כמובן) הוא שלב המכוון לאפשר לכל אחד מן השותפים "זמן שידור" מובנה, ולא פחות חשוב - לאפשר לשאר השותפים "זמן קליטה" בלתי מופרע, לא על ידי אחרים ולא על ידי עצמם. בשלב זה מתקיים סבב ראשון של תיאור התפיסות, הצרכים והתוצאות הרצויות ביחס לסוגיה שבבסיס היוזמה, כפי שרואה אותם כל אחד מן השותפים. מדובר בהזדמנות ראשונה לשמוע כיצד כל "מי שרואה את הבעיה" אכן רואה אותה.

פרק הזמן המוקצה לכל משתתף להציג את דבריו משתנה בהתאם למספר המשתתפים, לאורך המפגש ולמידת ההעמקה שאליה מבקשים להגיע. בכל מקרה, חשוב שיישמר האיזון בין הבמה המכבדת שכל משתתף מקבל לצורך הצגה רצינית ומלאה של תפיסתו ומטרותיו, לבין היכולת של השותפים האחרים לקלוט ולהכיל לאורך זמן את מסריו כמו גם את אלה של שאר הדוברים במפגש. בהקשר זה, תפקיד ה"מזדרים" הוא לעמוד בפרק הזמן שהוקצב להם ולהתמקד בתיאור ראיית הבעיה, הצרכים והמטרות מנקודת מבטם, בעוד את הרעיונות והפתרונות המעשיים יש לשמור לשלבים מתקדמים יותר.

תפקיד ה"קולטים" הוא להקשיב. אך ורק להקשיב. בשלב זה אין תגובות או התייחסויות מכל סוג שהוא. יתרה מכך, אין גם שאלות (למעט שאלות הבהרה נקודתיות מאוד). מדובר במשימה לא פשוטה כלל. מנגנון השידור פועל במרץ גם בפה סגור. אין ספק כי למשמע דברים כאלו ואחרים יעלו בנו מחשבות, שאלות ותגובות ויתעורר רצון מובן לבטא אותן. כדי שלא לשדר החוצה ולהפריע לדובר ולשאר המשתתפים, אך גם לא לנסות ו"להחזיק" את כל התגובות ואת השאלות בפנים באופן שיחסום אפשרות להמשך קליטה, מומלץ מאוד שכלל המשתתפים יצוידו בדפים ובכלי כתיבה. כך יוכלו "לרוקן" את שידוריהם שלהם אל הדף, להתפנות ככל שניתן להקשבה מלאה ולהעלות אחר כך, במידת הצורך, את השאלות והתגובות שהתעוררו אצלם אגב קליטה.

### **שלב ב' - סבב שאלות לגבי התפיסות והצרכים ומענה עליהם**

בשלב השני בדיון מתקיים סבב של שאלות לדוברים. מומלץ להבחין בין שאלות הבהרה, הבנה והשלמת מידע נקודתי מיד לאחר סיום דבריו של המשתתף המציג, לבין שאלות מהותיות ומעמיקות יותר, שיוצגו רק לאחר שכל השותפים הציגו את דבריהם. חלוקה זו מאפשרת שילוב מאוזן ונכון בין הצורך להשלים מידע הנדרש לצורך הבנה בסיסית, לבין קיומו של רצף שידור (ובמקביל אליו, כמובן, רצף קליטה) המטפח סבלנות קבוצתית ותרבות של שיח אפקטיבי. קיום סבב שאלות הרחבה והעמקה רק בסיום הצגת הדברים על ידי כלל המשתתפים, או לפחות כלל המשתתפים המציגים באותו מפגש, נכון גם מכיוון שסביר להניח שחלק מן השאלות שיועלו בו רלוונטיות לכמה דוברים. יתרה מכך, ייתכן שחלק מן המשתתפים כבר יתייחסו וישלימו בדבריהם מענה לשאלה שהייתה עשויה להיות מופנית רק לאחד מהם, ובכך עשויות להתייטר או לפחות להצטמצם חלק מן השאלות.

תפקיד הקולטים בשלב זה הוא לוודא שהשאלות שלהם הן אכן "שאלות קליטה" ולא "שאלות שידור". הם אמנם מדברים בשלב זה, אך חשוב שהשאלה תהיה קצרה ופתוחה ותזמין את הדובר להרחיב, להעמיק ולהבהיר את דבריו שלו, ולא קצה חוט הנזרק לעברו אך גורר אחריו פקעת שלמה של הסברים והתייחסויות מצד השואל. תפקיד המשדרים הוא להתייחס לשאלות במסגרת הזמן שהוקצה לכך או לכתוב אותן לעצמם, ולבקש להשיב בזמן אחר אם נדרשים מבחינתם בירור או חשיבה נוספת (אפשרות טובה שלא לעתים קרובות אנו נוטים להשתמש בה).

### **שלב ג' - סבב התייחסויות ותוספות לצרכים ולתפיסות שהוצגו**

לאחר ששאלו וזכו להתייחסויות קצרות לשאלותיהם, מתבקשים המשתתפים להתייחס ולהציג את דעתם ואת תפיסתם לגבי הדברים שנאמרו בסבבים הקודמים, וכן להוסיף דגשים להצגת הדברים הראשונה שלהם, במידת הצורך. זהו השלב שבו המשתתפים עשויים לחלוק על דברי חבריהם, להציג נקודות מבט שונות ולהעלות מתחים, אתגרים ומורכבויות ביחס לדברים ששמעו. בשלב זה ניתן כמובן גם לחזק אמירות שהועלו קודם לכן ולבטא הסכמה או תמיכה. למרות הנטייה הטבעית והרגלים מושרשים בניהול דיונים,

עדיין לא מומלץ לאפשר שיח "חופשי" בשלב זה, כלומר רצף של שידורים המגיבים זה לזה. כדי שהשיח יהיה "פתוח" ו"חופשי" באמת, המסגרת המאפשרת קליטה של צרכים עדיין מתחייבת. המטרה בשלב זה היא לאפשר לכל אחד מן המשתתפים להציג בקצרה את התייחסותו לדברים שנאמרו, וכן להמשיך להתייחס ולהרחיב בנוגע לצרכים ולא "לרוץ" לפתרונות.

לפני ההתייחסות לדבריו של משתתף אחר בדיון (בביטוי של הסכמה ובעיקר בביטוי של חוסר הסכמה או הצגת נקודת מבט אחרת) מומלץ להשתמש בשיקוף קצר וממוקד של דבריו אלה, כדי לוודא את הבנתם ולבסס את התייחסות על הכרה בהם ובצרכים שבבסיסם. לשימוש הנקודתי בכלי תקשורת זה עשויה להיות השפעה עמוקה על תרבות השיח בקבוצה לאורך זמן.

בסיום שלב זה צפויה להתקבל תמונה רחבה ועשירה של מגוון התייחסות והצרכים המיוצגים על ידי השותפים לפורום וליוזמה. הצגתם באופן תמציתי ובהיר על הלוח על ידי מנחה הדיון, כמו גם עריכתם לפי קבוצות ותת-נושאים בסיכום המפגש, יאפשרו לשותפים הבנה של המצע הערכי והמקצועי וראייה מרובת זוויות של הבעיה, המטרות, הצרכים והציפיות המנחים אותם בבואם להשתתף במהלך נרחב להתמודדות עמה ולגיבוש ההסכמות סביבה. מעבר לכך, בהתנהלות עניינית וממוקדת מצד אחד, וסבלנית ומאפשרת מצד אחר, צפויה להתקבל חוויית למידה, הבנה והכרה הדדית יוצאת דופן, בלתי שגרתית במקומותינו. חוויה זו אף תהווה צידה לדרך להמשך התהליך והשיח - המתאגר לעתים - הצפוי במסגרתו.

## סיכום

במסגרת מאמר זה לא דנתי, כאמור, בחלקים מתקדמים יותר בתהליך ובאופן שבו ניתן לגשר על פערים, לצמצם מחלוקות ולגבש הסכמות בראשית התהליך כמו גם בהמשכו. קיימים כלים רבים ומגוונים לשם כך, הן במסגרת קבוצות עבודה קטנות והן בפורום הרחב של השותפים ליוזמה, וייתכן שנכון יהיה להציגם באופן מפורט יותר במאמר משלים. אולם, יהיו כלים אלה אשר יהיו, המפתח להצלחתם עודו טמון בתשתית המשולשת שהתפיסה, התהליך והכלים התקשורתיים שביקשתי להציג במאמר זה מבקשים להניח בפתחתה של היוזמה המשותפת:

- ♦ הבנה מעמיקה של תפיסות, צרכים ומטרות כאבני היסוד לכל הסכמה.
- ♦ יצירת פתיחות, אמון וחוויית הקשבה, למידה, שותפות ומחויבות בקרב השותפים.
- ♦ ביסוס מודל תקשורת אפקטיבית, העשוי לשרת בהצלחה גם שלבים מתקדמים יותר בתהליך ולהוות "שפה משותפת" ליוזמה לכל אורכה.

מעבר לאלה, הייתי רוצה להאמין כי טמון בהם זרע למהלך רחב ועמוק יותר, כזה שיוכל בהדרגה לנבוט, לצמוח ולתמוך בשינוי התרבותי הנחוץ לנו כל כך גם במרחבי תקשורת וחיים אחרים. מי ייתן ונצליח להתייחס לדברי חברינו, שותפינו ואף יריבינו באותה מידה

נעלה של הקשבה, הבנה וכבוד ובאותה איכות תקשורתית מיוחדת העולה מדרכם של חכמי בית הלל בציטוט שבפתח המאמר, הדרך שבזכותה נקבעה הלכה כמותם:  
"שנוחין ועלובין היו, ושונין דבריהן ודברי בית שמאי.  
ולא עוד, אלא שמקדימין דברי בית שמאי לדבריהן".

## מקורות

Baruch Bush, R. A., Folger, J. P. (2005). *The promise of mediation, the transformative approach to conflict (revised edition)*. San Francisco: Jossey-Bass.

Ferrari, B. T. (2012). *Power Listening*. New York: Penguin Books.

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). *Getting to yes: negotiating agreement without giving in*. New York: Penguin Books.

Hansen, M. T. (2009). *Collaboration*. Boston: Harvard Business Press.

Stone, D., Patton, B., & Heen, S. (2000). *Difficult conversations: How to discuss what matters most*. New York: Penguin Books.

Susskind, L., McKernan, S., & Larmer, J. T. (Eds.) (1999). *The Consensus Building Handbook*. CA: Sage Publications.



## Websites

Collective Impact Forum: [www.collectiveimpactforum.org/](http://www.collectiveimpactforum.org/)

FSG: [www.fsg.org](http://www.fsg.org)

Hamilton Roundtable for Poverty Reduction: <http://hamiltonpoverty.ca/>

Our Kids Network: [www.ourkidsnetwork.ca](http://www.ourkidsnetwork.ca)

Strive Partnership: [www.strivepartnership.org](http://www.strivepartnership.org)

Seattle Roadmap Project: [www.roadmapproject.org](http://www.roadmapproject.org)

Tamarack: An Institute for Community Engagement:  
[www.tamarackcommunity.ca](http://www.tamarackcommunity.ca)

Vibrant Communities Canada: [www.vibrantcommunities.ca](http://www.vibrantcommunities.ca)

## References

Calgary Homeless Foundation. (2011, January). *10 Year Plan to End Homelessness 2008-2018* (p. 3). URL: <http://calgaryhomeless.com/assets/10-Year-Plan/10-year-plan-FINALweb.pdf> [April, 2014].

Hanleybrown, F., Kania, J., & Kramer, M. (2012). Channeling change: Making collective Impact work. URL: [http://www.ssireview.org/blog/entry/channeling\\_change\\_making\\_collective\\_impact\\_work](http://www.ssireview.org/blog/entry/channeling_change_making_collective_impact_work) [April, 2014].

Kania, J., & Kramer, M. (2011). *Collective impact*. *Stanford Social Innovation Review* URL: [http://www.ssireview.org/articles/entry/collective\\_impact](http://www.ssireview.org/articles/entry/collective_impact) [April, 2014].

Kania, J., & Kramer, M. (2013). Embracing emergence: How collective impact addresses complexity. URL: [http://www.ssireview.org/blog/entry/embracing\\_emergence\\_how\\_collective\\_impact\\_addresses\\_complexity](http://www.ssireview.org/blog/entry/embracing_emergence_how_collective_impact_addresses_complexity) [April, 2014].

Turner, S., Merchant, K., Kania, J., & Martin, E. (2012, July). Understanding the value of backbone organizations in collective impact. URL: [http://www.ssireview.org/blog/entry/understanding\\_the\\_value\\_of\\_backbone\\_organizations\\_in\\_collective\\_impact\\_1](http://www.ssireview.org/blog/entry/understanding_the_value_of_backbone_organizations_in_collective_impact_1) [April, 2014].

community-change issue. Many organizations and collaborative planning tables think they are implementing collective impact when they focus on one or two of the conditions or include one or two sectors in their efforts.

This is not the intent of Collective Impact. The intent and innovation of Collective Impact is in implementing all five conditions in a focused and measured way with the intent of moving the needle (increasing or decreasing) on a complex community problem like poverty, educational outcomes, obesity, or neighbourhood renewal. The partners engaged have to believe that the collective effort will have the capacity to drive the change. Collective Impact is about working differently. It is about understanding the complexity and nuances of the problem and using data intentionally and as a driver toward innovation and results.

That is also the peril of Collective Impact. Current systems and structures create barriers to the effective implementation of the five conditions of Collective Impact. These barriers include: funding mechanisms that are short-term and focused on individual organizational outcomes; the need to get credit for the collaborative work; and, internal organizational structures that have a low tolerance for risk. Implementing Collective Impact also requires a different set of leadership skills.

Collective Impact is gaining world-wide popularity as a framework that can have significant impact in shifting problems that seem to be intractable. But there is also a healthy scepticism of it as an approach. As it continues to gain traction, it will be important to continue to gain greater clarity about what Collective Impact can effectively achieve and what it takes to succeed.

these lessons were shared across the “Poverty Reduction Community of Practice” that Tamarack hosted and which helped to build the collective capacity of all partners, but this was not by accident and required considerable effort by the coordinating teams and those most directly involved. FSG and the Aspen Institute Roundtable on Community Change have now created a Collective Impact Forum where they hope to capture and share how communities are applying Collective Impact. Tamarack is the Canadian partner for these efforts, and we will continue to listen, watch, and engage with communities as they take on the challenge of systems change using the Collective Impact framework.

While Collective Impact is showing promise and starting to deliver results, this approach is still in its early days, in large part because the problems that we are trying to tackle are large, complex, and challenging. While our society often seems to demand quick action, instant solutions, and immediate evidence of outcomes, in my own estimation Collective Impact initiatives require up to five years to fully develop and to begin showing concrete results. The longer term nature of these initiatives needs to be understood by communities, participants, and funders because it requires commitment, investment, and determination. But the payoff will also be long term, as root causes are addressed, lives and systems are changed, and communities thrive.

## **Conclusion**

The promise of Collective Impact lies within the simplicity of the approach or framework – three preconditions and five conditions – that, when executed effectively, can lead to progressive and substantial community impact at scale. The conditions seem both obvious and, in many ways, intuitive: a common agenda driving collective action, shared measurement to assure progress is being achieved, mutually reinforcing activities that ensure alignment and contribute to the goals, continuous communications, and a backbone infrastructure that coordinates and supports the collective efforts.

The simplicity of a Collective Impact approach belies the challenges that are embedded in the execution of working collectively on a complex

A strong backbone is instrumental in continually moving the process forward, getting it unstuck, and holding the agreements of the engaged partners. This is an essential element of the process.

In the article, “Understanding the Value of a Backbone Organization in Collective Impact” (Turner, Merchant, Kania, & Martin, 2012), the authors tackled many of the preconceived notions about the role of backbone organizations. Organizations cannot simply appoint themselves to the backbone role. They work in service of the collaborative table. If a group declares itself as the backbone and, in doing so expects to advance its own agenda, then typically we will see partners vacate the table. Effectively advancing a Collective Impact initiative requires relationships of trust amongst participating partners. So, when organizations participating in a Collective Impact initiative act in ways that are primarily self-interested, they often fail to create the relationships of trust needed to ultimately be successful. It is perhaps this whole question of the most appropriate approach to the governance of Collective Impact initiatives that needs to be the subject of further thought and reflection as more organizations and individuals become engaged in these processes.

## **Final thoughts**

Collective Impact suggests a useful set of conditions that provide simple rules for complex interventions. The devil, as they say, is in the details, and the way in which these conditions are implemented will affect the success of the Collective Impact framework in its ability to move the needle on a community challenge or need. As collaborative initiatives continue to emerge and apply the Collective Impact framework to their work, we continue to watch for the most effective tools and techniques that will improve the probability of success. There are some promising results, even in the early application of Collective Impact. But there will also be some colossal failures as the conditions essential for Collective Impact are unevenly and incompletely applied.

During the first ten years of Vibrant Communities in Canada, we learned a lot about how local context informs application. Many of

outcomes they promise or desire. What is clear, though, is that the current design and delivery of services through individual organizations are not moving the needle on many of the most vexing issues facing our communities, such as homelessness and poverty.

Another warning sign is the idea that every collaborative effort needs to use the Collective Impact framework as a way of organizing. The Collective Impact framework is best suited to collaborations focused on a complex community need, problem, or opportunity. It requires adequate human and financial resources to be implemented effectively. It also requires the commitment by all participants that a Collective Impact approach is the most appropriate. The fact is, not every collaborative effort either has adequate resources or can operate effectively within a complex system that requires a high degree of commitment and coordination. Some collaborative efforts are necessarily more narrowly focused with shorter term goals and commitments. These don't need a Collective Impact approach.

That being said, the likelihood of success of most collaborative efforts can be improved if one or more of the conditions defined by Collective Impact are used. Asking the questions “*What measures will show that we are making progress?*” or “*How can we improve communications across partners?*” are simple strategies that will undoubtedly enhance collaborative work. While not everyone who becomes interested in Collective Impact or attends a workshop adopts the framework, we believe that many come away with new ideas and understandings about collaborative work and community engagement.

It is also perilous for funders to ask collaborative tables to champion Collective Impact without understanding and investing in the backbone infrastructure. The backbone infrastructure is critical to aligning partners and purpose in Collective Impact. Without staff and key leadership support, Collective Impact efforts can flounder. In the early stages of Collective Impact, there is a great deal of negotiation that is required simply to bring partners to agreement around the common agenda, shared measurement approach, and mutually reinforcing activities. This is definitely not business as usual, but rather a new way of working and being that requires time and effort.

In addition to the direct poverty-reducing initiatives of this work, many of the local poverty roundtables also influenced the design of provincial poverty strategies, which resulted in 53 substantive policy changes.

<b>Key Numbers in Vibrant Communities</b>
439, 435 poverty reducing benefits to 202, 931 households in Canada
256 poverty reducing initiatives completed or in progress by local Trail Builders
\$22.8 million invested in local Trail Builder communities
2,278 organizations partnering in Trail Builder communities
1,539 individuals playing substantial roles including 840 people who are living in poverty
53 substantive government policy changes

In the United States, collaborative efforts that focus on educational achievement across the lifespan such as the Strive Partnership and the Seattle Roadmap Project are showing significant progress on a wide-range of indicators that are impacting children and improving school success. These and other Collective Impact initiatives are being documented as case studies by FSG and Tamarack to better understand how this approach actually works from an implementation perspective, and these are readily available on the websites listed at the end of this article.

## **The peril of Collective Impact**

As much as Collective Impact approaches are showing a lot of promise, there are also some warning signs. As with any framework, there is scepticism by some that Collective Impact is nothing new, that it is merely a re-packaging of old ideas about collaboration, and that collaborative efforts using Collective Impact will not achieve the

have limited impacts; however, when these strategies are integrated and coordinated, it becomes possible to leverage the skills and resources of many players to successfully achieve impact.

The final two conditions required to achieve Collective Impact are continuous communication and a backbone infrastructure. Again, these elements are linked and integral to Collective Impact. Ensuring that multiple partners are strategically engaged requires a strong focus on communication. The partners need to know the impact of their contributions as well as those of others in the group, and they need to be able to mutually identify, in a timely way, those strategies that are having the greatest impact. Continuous communication is also needed to create community engagement and buy in. Sometimes effective strategies will emerge in the most unlikely places. When the broader community is engaged in the success and achievement of the project, they begin to work in a concerted way. This is often where the backbone can be most potent. Backbone infrastructure can help focus the Collective Impact effort on moving forward by keeping an eye on the overall vision and by understanding and tracking the strategies being employed. They can bring partners to the table around shared measurement strategies and mutually reinforcing activities. Working towards systems level change, the backbone infrastructure can also facilitate the development of the collective voice needed to identify and advocate for potential policy shifts.

## **The promise of Collective Impact**

Collective Impact efforts are still in their early days, but there is a growing understanding about the value of applying Collective Impact as a framework to community change efforts and there is emerging evidence of the impact of these initiatives in both Canada and the United States. Vibrant Communities Canada, funded by the J.W. McConnell Family Foundation with Tamarack and the Caledon Institute of Social Policy as key strategic partners, was collectively able to positively impact the lives of 202,931 households living in poverty in 13 cities in its first ten-year phase through a broad range of assets that includes: new skills & resources; improved social ties; and, direct benefits that enhance life circumstances for those living in poverty.

*Raise a Child*’ drives the work of the Hamilton Roundtable for Poverty Reduction, but is also a call to action that the Roundtable and community partners use to consider whether their efforts are indeed enhancing the lives of children and youth in the city. The common agenda also needs a clear statement that provides a focus for the measures of change the table envisions as well as the priority areas of its work. Finally, a common agenda should include the principles as to how the partners agree to work together to drive change.

The statement setting out a clear measure for change links directly to the second condition of shared measurement. Shared measurement involves all partners in reaching an agreement on the set of indicators or measures that they will all contribute to and use to ultimately demonstrate their progress. The Calgary Homeless Foundation’s *10 Year Plan to End Homelessness 2008-2018* has identified that it is striving to ensure that “*by January 29, 2018, an individual or family will stay in an emergency shelter or sleep outside for no longer than one week before moving into a safe, decent, affordable home with the support needed to sustain it*” (Calgary Homeless Foundation, January 2011 Update).

The Foundation has developed a shared measurement strategy that ensures that each partner around the table knows what progress is being made and what their contributions to this change are. Similarly, the Our Kids Network in Ontario’s Halton Region, has developed a data portal that allows its community partners, parents, teachers, and anyone concerned with the success of children in that region to access open source data that describes how children and their families are doing in 21 neighbourhoods. These two examples shine a light on the enormous potential of shared measurement to drive community change.

This collaborative approach leads naturally to mutually reinforcing activities. To achieve progress on a common agenda and shared measures, a coordinated set of actions is required that involves multiple stakeholders across a community. For example, if a community is seeking to increase high school graduation rates, it needs to engage strategic partners including the school board, parents, students, community support organizations, and employers. Isolated strategies

## The five conditions of Collective Impact

Much has been written about the five conditions of Collective Impact: a common agenda; shared measurement; mutually reinforcing activities; continuous communications; and, a backbone infrastructure. The articles “Collective Impact” and “Channeling Change: Making Collective Impact Work” (Hanleybrown, Kania, & Kramer, 2012) provide a useful overview of these five conditions as well as examples of collaborative efforts effectively employing the framework.

Common Agenda	All participants have a <b>shared vision for change</b> including a common understanding of the problem and a joint approach to solving it through agreed upon actions
Shared Measurement	<b>Collecting data and measuring results consistently</b> across all participants ensures efforts remain aligned and participants hold each other accountable
Mutually Reinforcing Activities	Participant activities must be <b>differentiated while still being coordinated</b> through a mutually reinforcing plan of action
Continuous Communication	<b>Consistent and open communication</b> is needed across the many players to build trust, assure mutual objectives, and appreciate common motivation
Backbone Support	Creating and managing collective impact requires a dedicated staff and a specific set of skills to <b>serve as the backbone for the entire initiative and coordinate participating organizations and agencies</b>

The first three conditions – developing a common agenda, shared measurement, and mutually reinforcing activities – are inextricably linked. The common agenda sets the broad frame that all partners agree to act within. It should include an aspirational statement that describes an outcome that is beyond what any single partner can achieve alone. The goal of *‘Making Hamilton the Best Place to*

The second pre-condition is the urgency of the issue. For any type of collaborative change effort to get traction, the issue being tackled has to be perceived as either urgent or important to the community. This can be challenging as there is so much “noise” and so many important issues out there in communities. Urgency identifies the need for data to inform the issue and as a key strategic tool. Consider the example of low birth weights of newborn babies. There is significant evidence linking low birth weights to educational achievement. If low birth weight children do poorly in school, they are less likely to graduate from high school, enter post-secondary education, and/or be successful in the workforce. Many low birth weight babies are born into families with economic and social disadvantages and face challenges throughout their lives. But how often is the issue of low birth weight considered a key economic challenge for a city as a whole and not just among those working directly in public health or social services? Urgency of the issue highlights the important work of utilizing data and research evidence to “connect the dots” and make the case that upstream interventions will have positive down-stream consequences.

The third pre-condition for Collective Impact is adequate resources. The collaborative table needs to determine the appropriate level of resources required to effectively do this work. Collective Impact efforts operate at the systems-change level and require the engagement of multiple partners and multiple strategies. Many collaborative tables undervalue what it takes to make effective progress within this sphere. A common strategy for many organizations is to try and undertake collaborative efforts as an add-on or a “side-of-the-desk” activity. As well, there is little funding available in Canada to resource the administrative or backbone functions to support the effective multi-sector collaboration required for Collective Impact as these are often not considered to have direct impact on issues. Adequate resources must be in place in advance if Collective Impact initiatives are to succeed.

## **Communities are complex**

It should be noted that Collective Impact works best when the issue being tackled is complex and dynamic. Complex issues are such that they have multiple root causes, there are many players already at the table, and there may not be a direct line between an intervention and a result. Communities are equally dynamic and complex. The leadership in communities is always in flux, the connections between the different players can vary over time, and sustaining and building trusting relationships to enable different sectors to work well together is often challenging. Collective Impact, as a framework, seems to work well in these complex and dynamic situations. In “Embracing Emergence: How Collective Impact Addresses Complexity,” Kania and Kramer (2013) identify three specific strategies to employ in dynamic contexts: collective vigilance, collective learning, and collective action. They recognize the tension between being flexible and responsive while continuing to stay focused on the agreed end goal of collective action. Collective vigilance, learning, and action help to push the collaborative tables from talk into action. Effective implementation of Collective Impact therefore requires people to be willing to work and do things differently as they very consciously move toward Collective Impact.

## **The pre-conditions for Collective Impact**

Collective Impact, as a framework for community change and impact, consists of three pre-conditions and five conditions. The three pre-conditions include having influential leaders, a sense of urgency for the issue, and adequate resources. These necessary pre-conditions are often overlooked but have been foundational to many of the Vibrant Communities initiatives across Canada. Finding and engaging influential leaders can be critical to Collective Impact approaches. These champions bring with them a number of strategic assets including a sphere of influence that can be tapped for resources and funding and connections to broaden the network and lend credibility to the collaborative effort. A collaborative effort that effectively engages influential leaders and their spheres of influence can ramp up more quickly.

# Professional Discourse

---

## The Promise and Peril of Collective Impact\*

**Liz Weaver**

It has been just over two years since the first article about Collective Impact (Kania & Kramer, 2011) was published in the *Stanford Social Innovation Review*. Little did the authors, John Kania and Mark Kramer of FSG, realize how quickly the Collective Impact framework would catch on and, in many ways, go viral as a framework for collaborative planning tables trying to tackle some of the most complex issues facing communities.

There are many who say that the Collective Impact framework, consisting of three pre-conditions and five conditions, is exactly how many collaborative tables are already operating and that there is nothing really new or innovative in the design. Indeed, staff at Tamarack--An Institute for Community Engagement viewed the Collective Impact framework as a clear and concise way of describing the place-based poverty reduction efforts called Vibrant Communities that we have been advancing in Canada over the past 12 years.

But there is something different, unique, and challenging about Collective Impact. Its application, employing all five conditions effectively and simultaneously to drive change forward, requires collaborative tables to work simultaneously within two spheres – both from an organizational impact perspective and also with a systems level lens. This article provides a frame for understanding and employing Collective Impact as an approach to collaborative and community change from an implementation perspective. It will look at both the promise of effectively applying the framework and also the peril in its misapplication.

---

\* The article was originally published in the Philanthropist (<http://thephilanthropist.ca/>)

Whoever holds an issue of the journal in his hands and looks through it, will certainly find it hard to imagine how much work goes into its production. There are the personal communications with the writers, with the editorial board, with the linguistic editor, and with the printer; reading the articles repeatedly; the consultations and the decisions whether to accept articles or reject them; deciding on the order of the articles and more. I thank all who have been part of this process.

This is also an opportunity to congratulate Daniel Kerenji, responsible for knowledge development and writing in Ashalim – the new professional editor of “Et Hasadeh”.

## On a Personal Note

### Dr. Anat Pessate-Schubert

I am concluding my tenure as professional editor of “Et Hasadeh”, following four years in which I have edited eight issues of the journal. These have been four years of fascinating experience, through which the journal has been branded as a platform for authentic, relevant, and innovative professional discourse. I loved every minute.

Quickly leafing through the last eight issues reveals a rich collection of professional articles that flesh out a variety of topics drawn from the different areas of activity in work with populations at risk: Developing professional perspectives, challenges in developing services, promoting voluntarism, collaborations, a journey to Ethiopia, and more. The variety of writers in the journal is expanding, and I see this as testimony to the respect that the journal has earned in the professional community.

It is very significant to me that I am concluding my role as professional editor in an issue that deals entirely with Collective Impact, an issue close to my heart. Collective Impact has occupied me in recent years in the context of efforts to change the perceptions of professionals, decision-makers and colleagues, by developing and making accessible relevant knowledge, writing, trainings, and tools, and by accompanying the development of services. This journal issue provides a wonderful opportunity to part and offer thanks.

Thanks to all the many people with whom I have worked on producing the journal during the course of these years. Special thanks to two people who accompanied me throughout: First of all to the Director General of Ashalim, Dr. Rami Sulemani, for his faith in me and in my leadership in producing the journal, each time anew. Secondly, to a colleague and beloved person, Tuvia Mendelson, director of JDC-Israel’s publication department. His advice and words throughout this time have enhanced my work and taught me repeatedly how much I still need to learn...

Collective Impact as a platform and opportunity for developing new knowledge, or a new conceptual framework.

The final article in this section is unique. Adv. Yoav Holan from the “Gevim” Group, flexes the muscles of change once more and sheds light on a complementary change required in the structure and nature of communication in processes of decision-making and consensus-building, such as those required in Collective Impact initiatives. Holan focuses on creating efficient communication, including transmitting information, relevant materials, messages, updates and summaries – all necessary for organizing the initiative, especially between meetings. He claims that effective communication, with regard to both the structure and quality of the discourse, is especially critical when launching an initiative and crystallizing the foundational agreements around which and by virtue of which the initiative acts.

organizational and inter-organizational view of progress towards accomplishment of outcomes, alongside separate measurement of success in each program. This need is demonstrated through a unique process carried out in JDC-Tevet in the area of employment. Shared measurement is an important and central step in breaking out of the paradigm of isolated impact in which each organization focuses on its own action, and encourages joint and systemic thinking.

In the second article in this part Guy Avrutzky, Anat Eti-Sarig and Keren Doron-Katz present the establishment of the five regional clusters through the prism of the use of shared measures and shared measurement. In this important article, the building of regional clusters is presented as a platform for inter-sectoral collaboration in order to promote significant outcomes and optimal success in promoting the quality of lives of residents.

The article by Talal Dolev, Director of the National Program for Children and Youth at Risk, which closes the trio of articles that relate to issues of measurement, focuses on the use and benefits of implementing shared measurement to promote outcomes-oriented work. She notes that the joint work of five government ministries, the pooling of resources and the devolution of authority to the local authorities for decision-making on the nature of services offered, require a meticulous insistence on a uniform basis for decision-making and for evaluating results. The information, based on joint definitions, makes possible the transparency necessary for joint work.

The section that closes the issue, knowledge management and development, presents readers with the challenge of managing and developing knowledge while in constant interaction with the environment. In this sense, it is unique in that it presents the fascinating interface between the learning culture and processes of knowledge development in Collective Impact. Daniel Kerenji, responsible for Knowledge Development in the Ashalim Knowledge and Learning Center, explains briefly the way in which the learning in Collective Impact takes place in the collaborative space of all of the sectors. He notes that the building of initiatives in the Collective Impact approach develops a learning culture grounded in transparency, reflection, peer discourse and knowledge sharing. Alongside all these, Kerenji sees

Initiative for Promoting Volunteerism and Social Participation, the 2times5 Initiative to promote Scientific-Technological Education, and the National Program for Children and Youth at Risk. Each of these is examined in light of the five basic conditions for success of a Collective Impact initiative: Building a shared agenda, shared measurement, open and continuous communication, mutually reinforcing activities, and backbone support.

In the first article Inbar Hurvitz and Adv. Shiri Alon from “Sheatufim” choose to examine the implementation of components of Collective Impact in the work process of 2times5. They present central insights garnered at the end of the initiative’s first year from representatives of a range of organizations. Their interesting and important article challenges somewhat the processes of launching Collective Impact initiatives. In the second article Ronit Bar, head of the Voluntarism area in JDC-Ashalim and one of the founders of the Volunteer Initiative in Israel examines the initiative through the lens of Collective Impact. The writer moves in her article from theory to practice while discussing the five conditions for advancing voluntarism in Israel. Alongside the writer’s tremendous passion for the issue of voluntarism she describes how organized and structured work takes place that strengthens the innovativeness and uniqueness of the initiative as a backbone organization that “holds” the overall inter-sectorial collaboration and charts its course.

The articles by Shlomit Pesach-Gilboa, Director of Training at JDC-Ashalim, and Dr. Anat Pessate-Schubert, Director of the Ashalim Knowledge and Learning Center, conclude the section that examines initiatives in Israel through the prism of the five basic conditions. The writers present an informative summary of the accomplishments and challenges of 360<sup>0</sup> The National Program for Children and Youth at Risk as a backbone organization in the spirit of Collective Impact initiatives.

The second part of “Field Journal” focuses on a central component of collective impact – shared measurement. This part has three articles. The first article, by Ruth Yaron-Ambaya, Director of Planning, Development, and Evaluation at JDC-Tevet, discusses the need to define shared measures that will make possible a general whole-

on the unique benefits it provides. He notes that Collective Impact initiatives seek to break out of the paradigm of isolated impact in which each organization focuses on its own action and outcomes, and to encourage joint and systemic thinking that will make it possible to cope more effectively with complex social problems. Almog goes on to claim in his article that organizations should define joint goals, on the basis of a broad and systemic view of the issue, and act in a coordinated manner to promote effective coping. Then, it is necessary to examine the extent to which the inter-organizational partnership achieves its joint goals by means of developing and implementing shared measurement.

“Professional Discourse” closes with two additional articles that look at the promotion of Collective Impact initiatives from fascinating angles. The first – from the perspective of the Prime Minister’s Office, and the second – from the perspective of Israeli philanthropy. The first article shares with readers a personal interview carried out by Yehonatan Almog of the Myers-JDC-Brookdale Institute and Guy Avrutzky of the Institute for Leadership and Governance-JDC Israel, with Adv. Tamar Peled-Amir, Senior Manager for Society and Inter-Sector Cooperation in the Department of Governance and Social Affairs in the Prime Minister’s Office. This interesting conversation on the role of the government and of the Prime Minister’s Office as a convening and leading body, one that coordinates among partners and that ensures that everyone converges into a joint agenda, provides insight into the importance of the backbone function in promoting Collective Impact initiatives. The second article is more personal – a fascinating invitation to listen to the authentic voice of philanthropy. Eli Horvitz, Executive Director of the Trump Foundation, moves from a moment of modesty, to a moment of hypocrisy, to a moment of Zionism. The somewhat intimate tone of the article affords readers a glimpse of Horvitz’s inner process as he made the transition from partnership to Collective Impact.

The second section of the issue, “Field Journal”, conveys the impressions of professionals in the social sector. This section contains six articles that deal with the issues of “how” and “when”. The first three articles focus on three broad systemic initiatives – the Volunteer

expresses a narrative of a different type for systemic work and change. Here a new story begins!

“Professional Discourse” opens with an article by Liz Weaver, Vice-President of the Tamarack Institute (Canada), which lays the groundwork for discussion of Collective Impact. The article lays the conceptual foundation for the Collective Impact approach and presents the opportunities and challenges entailed in it. The writer, who draws on her extensive work with communities living in poverty, deals openly and directly with the question on many of our minds, is Collective Impact just another “fad” or is it something more.

In the second article, readers are invited to cast doubt on all they know about promoting social change to cope with complex social problems. The writer, Dr. Anat Pessate-Schubert, Director of the Ashalim Knowledge and Learning Center, adopts a critical lens that shows that the adoption and implementation of Collective Impact begins with a change in four aspects of consciousness. These include who sees the problem, what is success and how does one work effectively to achieve it, what work processes are necessary and how does one build systemic partnerships, and systemic leadership. Collective Impact requires leaders who have a vision of the future, who see the whole picture and not just parts of it, and who have a strong capacity for reflection.

The third article was written by Greg Landsman and his colleagues. Landsman, Executive Director of the Strive Partnership in Cincinnati, Ohio in the United States, reflects on the most innovative approaches in advancing success and excellence among communities at risk throughout the world. He points out that there are different levels of extraordinary professional success, pockets of mediocrity and of course echoes of failures. This article examines the Collective Impact perspective in light of its systemic implementation in the area of education.

The fourth article, by Yehonatan Almog, Director of System-wide Impact & Measurement in the Myers-JDC-Brookdale Institute, focuses on the challenge of implementing shared measurement, one of the conditions for successful implementation of Collective Impact, and

this gap in readers' familiarity with the Collective Impact approach, and therefore answer four central questions separately and together:

What – what is Collective Impact, what characterizes it and how does it differ from other inter-sectorial collaboration?

Why – what are the advantages of this work approach, what are the keys to its success and why adopt it?

How – how is this approach implemented in the field, who are the partners and what are their roles in the initiative, what tools are required and how can it be implemented in the Israeli context?

When – In what cases is Collective Impact appropriate as a work infrastructure for the solution of complex problems?

Now, to the articles in this issue. The first part of the issue, "Professional Discourse", with its four articles, answers the "what" and "why" questions – what is Collective Impact, how does it differ from other inter-sectorial collaborations and what are its advantages. The main purpose of these articles is to reach an understanding of Collective Impact as a work perspective. It is a unique and carefully constructed work infrastructure based on three preconditions – a need for adaptive and influential leadership, a sense of urgency to cope with a complex problem, and significant financial resources; and on five essential conditions for Collective Impact success – building a common agenda, shared measurement, open and continuous communication, mutually reinforcing activities, and backbone support. Only the integration of all five of these conditions makes it possible to build the extensive and deep work infrastructure required for promoting outcomes and creating meaningful change.

Thus we can see that in recent years, in Israel and the world, it is becoming increasingly understood that the traditional models of collaboration, those based for example on information sharing, networking and pooling resources, are not sufficiently advancing broad social change. The Collective Impact approach, defined as the commitment of a group of actors from different sectors to a common agenda for solving a complex social problem, is an approach that

and the social sector during the war made clear the need for greater coordination across sectors. In the second, the global economic crisis and the decline in funding that followed it sharpened awareness of the third sector's vulnerability and the role of the government as a stabilizing and strengthening force" (interview with Adv. Peled-Amir, in this issue).

"There is a rare and special moment when you look in the mirror and admit: 'I cannot do this alone', and here the story begins. For we all have great programs and they are all wonderful, really, well done! We even paid for evaluation reports that explain at length that we have the winning formula. But if all the programs are so successful, how is it that the national graph is in such decline?" (Interview with Eli Hurvitz, in this issue).

The words of the author Paolo Coalo, and those spoken by Adv. Tamar Peled –Amir and Eli Hurvitz brought below, point to the need to study Collective Impact and to deepen our learning about the approach. Their words reflect a sense of urgency, a need for structured inter-sectorial work, and an understanding that social problems are complex, and therefore "something else" is required in order to cope with them successfully.

What is that "something else"? That is the focus of this entire issue.

These observations call us to move. To move on the level of consciousness – to understand the complexity, and to move on the level of action – to act differently. The complex reality requires us to ask again how is it possible to promote quality of life and equal opportunity and to reduce gaps throughout the world and specifically in Israel.

The Collective Impact approach in Israel is in its infancy, and the different organizations taking an interest in this work approach vary greatly in the extent to which they are familiar with it, understand it, and disseminate it. While some of the organizations are already trying to disseminate and implement Collective Impact initiatives, others are only now being introduced to the topic or are in early stages of becoming familiar with it. The articles in this issue try to respond to

# Introduction

---

## Collective Impact: Challenges in Spheres of Development and Practice

**Anat Pessate-Schubert, Guy Avrutzky,  
Yehonatan Almog & Daniel Kerenji**

The fifteenth issue of “Field Journal” is twice special. Firstly because all of the articles in the issue relate to a single topic – Collective Impact, and secondly because it is being launched together with a special day of inter-sectorial learning for exploring and deepening this work approach.

Collective Impact, a practice perspective designed to cope with complex social problems, is beginning to seep into the world of social action in Israel. Different organizations, especially in the social sector, are showing interest in this model developed in the United States and implemented there in a range of regions and practice areas. This journal issue, the product of collaboration between JDC-Ashalim, the Institute for Leadership and Governance-JDC Israel, and the Myers-JDC-Brookdale Institute, weaves theory and practice while inviting readers to deeply engage theoretical and practical aspects of this innovative work approach.

“The world has never be as divided as it is today: Religious wars, genocide, disregard of the environment, economic crises, depression, poverty. Everyone demands instant solutions to the world’s problems, at least to some of them, or to their own personal problems. The more we advance, the darker things seem” (Coalo, 2010: 9).

“Two events that contributed to the understanding that a constructive discourse and collaboration would enhance the effectiveness of each of the sectors separately and more effectively promote public goals were the Second Lebanon War (2006) and the world economic crisis (2008). In the first instance, the activities of the government

sector and the third sector, to join us in promoting discussion about implementing the Collective Impact approach in Israel – with all its accompanying meanings, assets, opportunities and obstacles.

Finally, on an organizational note, we note our pleasure at the joint production of this issue – a significant milestone in the interdepartmental collaboration that is tightening around JDC's learning processes in its 2014-2015 strategic plan. Similarly, this is an additional formal expression of the great amount of work done by the partners in the course of the previous year in the context of the One JDC policy.

# Special Foreword

---

**Dr. Rami Sulemani, General Director,  
JDC-Ashalim**

**Rani Dudai, Director of the Institute for  
Leadership and Governance-JDC Israel**

The Collective Impact perspective has established itself in recent years as one of the world's most advanced approaches for creating broad, comprehensive and sustainable change. In Israel, however, knowledge about the approach, its use, and experience in adapting it to the nature of Israeli organizations, are all in their infancy. For this reason JDC-Ashalim, the Institute for Leadership and Governance-JDC Israel, and the Myers-JDC-Brookdale Institute have joined forces to produce an issue of "Field Journal" that focuses upon various aspects of Collective Impact as a work infrastructure for promoting desired change.

Our focus on Collective Impact as a work model for coping with complex social problems is not coincidental. It derives from many years of extensive development and learning in the context of infrastructure programs in both Ashalim and the Center for Lay Leadership and Governance, such as: Better Together, One, A Good Beginning, PACT, the Regional Clusters, Matov, Government-Civil society Initiative, to name a few. What is new in the Collective Impact approach is its capacity to provide a work blueprint that is structured and focused on outcome-thinking, while pooling relevant professional and applied knowledge from different theories for the purpose of creating sustainable social change.

This issue, then, provides an opportunity to continue the professional discourse on the issue of the development of innovative services and solutions relevant to Israeli society. Beyond this, however, it is an invitation to our partners in the government ministries, in the philanthropic and social entrepreneurship worlds, in the business

## **Prof. Jack Habib, Director of the Myers-JDC-Brookdale Institute**

We are pleased to be partners with JDC-Israel in the initiative to produce this special issue devoted entirely to the topic of Collective Impact. There is growing awareness internationally of the difficulties in coping with the major social challenges in light of the economic and social trends. Moreover, the resources available for such efforts are shrinking rather than increasing.

In order for our efforts to succeed, we must expand the opportunities to enhance their effectiveness. There is growing recognition that collective action is a major vehicle for expanding these opportunities. Collective action has many advantages as discussed in this issue. One of them is that it opens up opportunities not only to act jointly, but also to measure and learn together which promotes ongoing reflection, learning and adaptation, as we act. However, it is important to realize that shared measurement by all the partners also plays a very important role in reinforcing the partnership itself. It provides an agreed-upon and objective basis for promoting a meaningful discourse among the partners.

The Institute has engaged in recent years in an intensive process of learning from the experience in Israel and around the world with collective impact and shared measurement. This in partnership with key organizations in Israel and abroad. This has included the evaluation of some of the major initiatives in Israel. In recognition of the importance of this direction, we established a special unit, directed by Yehonatan Almog, to enhance our efforts to study the most effective ways of promoting these efforts.

With the initiative and support of The Rothschild Caesarea Foundation, we published a comprehensive review of the development of the concept of shared measurement, and a handbook in Hebrew on implementing shared measurement to guide the development of such efforts in Israel.

A number of key organizations from the government, the third sector and philanthropy joined together in the preparation of this issue, and this in itself is an example of multi-sector collaboration. I would like to thank all those who contributed to this effort.

to promote partnerships that create the conditions appropriate for implementing the Collective Impact model. Only through such joint action will JDC be able to maximize its capacity for implementing its vision and mission for work with and for weakened populations.

My thanks to all who took part in the work!

## **Prof. Yossi Tamir, Executive Director, JDC-Israel**

Congratulations to JDC-Ashalim, the Institute for Leadership and Governance-JDC Israel, and the Myers-JDC-Brookdale Institute, for their joint issue of Field Journal on the topic of Collective Impact. The concept, coined in 2011 in the *Stanford Social Innovation Review*, refers to the commitment to a shared agenda of a group of players from different sectors, with the joint goal of solving a complex social problem. This is in many ways the heart of all that JDC-Israel does, constantly striving to promote change and significant outcomes in the lives of populations at risk. Beyond this, the very fact of the establishment of the major partnership between JDC-Israel and the government is an important milestone in creating the conditions for collective impact.

I see the interest in the Collective Impact approach and the attempts throughout the world to implement it as an opportunity to challenge JDC-Israel's practice model in the coming years. This is especially so given the organization's current strategic planning process, the goal of which is to examine JDC activities and modes of action in the coming years.

In addition, as an organization that deals with development and perceives itself as innovative, the JDC is committed to maintaining ongoing learning and to exposing itself to new approaches and new theories in the world so that it can continue to provide leadership in the area of social service development. In this context, I am pleased that the different departments of JDC Israel and the Myers-JDC-Brookdale Institute are taking part in the organization's learning process regarding the issue of Collective Impact. In the last two years, with the intensification of the trend to strengthen the JDC as one body (One Joint), we are becoming increasingly aware that consolidated and coordinated action is required in order to promote outcomes and significant social change for those populations for whom JDC develops services and solutions. However, if in the past the various JDC wings sufficed with different types of collaboration, today, as we face complex social problems, it is clear to us that we are required

This special issue presents different perspectives on Collective Impact and explores how communities are embracing collective impact across Canada, the United States and especially Israel. In this issue we see that Collective Impact is not just collaboration as we currently understand it. It is a fundamentally different way of working with a focus not just on individual programs and services but on the higher order change that we aspire to for our communities and for the citizens living in them. While collective impact approaches are showing significant promise in moving the needle of critical issues, this framework is not without its challenges. It requires patience and diligence with a focus on shared measurement, community outcomes and learning.

I congratulate the contributors to articles in this special issue on Collective Impact for contributing their expertise to building the knowledge and practice of collective impact in Israel and around the world. At **Tamarack – An Institute for Community Engagement** in Canada, we are actively engaged in the practice of collective impact as it continues to unfold. We invite you to share your collective impact experiences with us.

# Greetings

---

## **Liz Weaver, Vice President of Tamarack – An Institute for Community Engagement**

Dear colleagues in Israel!

There is a movement happening in communities. For years, organizations have worked hard to move the needle on complex issues. However, despite their best efforts, these organizations have only been able to deal with the symptoms of problems and not tackle the deeper root causes. And while individuals are being supported through these efforts, the net number of individuals experiences the problem is growing.

Organizations and communities have been unable to make much traction because the services and programs, while valuable, are being delivered in a fragmented way, dealing with only part of the problem or part of the person and not the whole person or the whole problem. Fragmented solutions are limited in their ability to impact complex community issues. The problems communities are facing are interconnected and interrelated. There are no simple solutions.

In the winter of 2011, John Kania and Mark Kramer of FSG Social Impact Consultants published a game changing article in the Stanford Social Innovation Review called Collective Impact. The framework for wide-scale social change described in the article is transformative. It brings together influential champions across diverse sectors to commit to working collaboratively on a common agenda trying to move the needle on complex issues like poverty, homelessness, and educational outcomes. Collective Impact approaches are showing significant promise. For example, Vibrant Communities Canada, a pan-Canadian effort of thirteen multi-sector roundtables have collectively impacted the lives of 202,931 individuals living in poverty over a ten year period.

**Ruth Yaron-Ambaya** is Director of Planning, Development, and Evaluation at JDC-Tevet. She is responsible there for planning and work plans, for developing Tevet's strategic objectives and for working with management and professional staff to instill the organizational objectives and modes of work. In her previous positions in Tevet she served as Director of Infrastructure Programs (establishment, development and crystallization of the concept and methods of local employment centers in collaboration with local authorities) and was responsible for programs for students from abroad in the Foundation for Education in memory of the children of the Holocaust. She has a B.A. in Education and History, an M.A. in the program for Managing Public Organizations and Public Policy of the Hebrew University in Jerusalem, teaching certification, a certificate in community center management, and a certificate in organizational consulting.

**Talal Dolev** is Director of 360<sup>o</sup>, the National Program for Children and Youth at Risk, aimed at promoting a comprehensive change in the way that Israeli society deal with children and youth at risk and with their families. The Ministry of Welfare and Social Services leads and integrates the program, in which six government ministries, the Center for Local Government, and JDC-Israel are partners. In the past, she served as Director of the Engelberg Center for Children and Youth at the Myers-JDC-Brookdale Institute, and she has worked in a number of different contexts in the area of child welfare and child protection. Talal has a Masters' degree in Social Work.

**Adv. Yoav Holan** is a senior consultant, mediator and facilitator in the Gevim Group in the fields of collaborations, interface management, conflict management and negotiation. He has rich experience in work with diverse organizations from a range of sectors, including business, government, municipal, civil and community. He is a consultant for organizational processes, accompanies managers, and facilitates development and training programs. He partners with the Ashalim Knowledge and Learning Center in developing methodologies and programs for managing partnerships.

**Shlomit Pesach-Gilboa** is an organizational consultant and training development specialist. She has a Masters' degree in Business specializing in Organizational Behavior from the Recanati Business School. After about 11 years working as a consultant in the business sector, Shlomit moved to the social sector, and today she is the director of training in JDC-Ashalim. In the context of her work, she develops training processes specifically for professionals working with Ashelim, and more generally for those working in the fields of children, youth and young adults at risk.

**Anat Eti-Sarig** is Director of Progress, Development, and Quality of Life at the Institute for Leadership and Governance-JDC Israel. She has a doctorate in Political Science from the Hebrew University in Jerusalem. Her doctoral dissertation, "Towards a Qualitative Model of Progress", focuses on the link between political theory related to the issue of progress (social, environmental, economic), and policy. She served as a consultant to the OECD on the project "Measuring and Fostering the Progress of Societies". In her previous position, she led the "Erekh" Project for measuring quality of life and progress in Israel, a project of the NGO for a Sustainable Economy. She worked for nearly a decade in the Prime Minister's Office in a variety of positions, and for a similar time as an instructor at the Open University and IDC- Herzliya. She teaches in the "Argov" Honors Program at the School of Governance in IDC-Herzliya.

**Keren Doron-Katz** is Director of Local Government and Regional Collaborations at the Institute for Leadership and Governance-JDC Israel. She has a Masters' degree in Business and a Bachelors' degree with excellence in Behavioral Sciences from the Ben-Gurion University in the Negev. Previously, she managed the Settlement Division of the Ministry for Development of the Negev and the Galilee. She established the area of employer relations in "Maavarim", a community-based employment program, and directed the NGO "Beer Sova" in the Negev. She lived for a number of years in Africa, where she worked in the Israeli embassy and worked to advance third sector organizations and social issues.

**Adv. Shiri Alon** led the documentation process in the 2 times 5 Initiative. She has a Bachelor's degree in Law and a Masters' degree in the Conflict Resolution and Mediation program at Tel Aviv University. She apprenticed at the Herzog Fuchs Neeman and Partners law firm, and worked as a consultant in NegoPro, a company specializing in negotiations. She is currently a teaching assistant in the Masters' Program at the Recanati Business School in Tel Aviv University, while also leading processes of documentation and analysis for various social initiatives.

**Ronit Bar** is head of Voluntarism at JDC-Israel, and director of the Israel Volunteering Venture. She is an educator and community worker, and a social entrepreneur specializing in the area of youth and inter-sector volunteering. She has many years of experience in the area of youth at risk, particularly with youth in the world of dormitories and education. She directed Aman – City of Youth Volunteering – a program for developing and promoting voluntarism among youth in Israel. She initiated the inter-sector program, Family Volunteering, and the Maccabi Volunteer City model. She has a Masters' degree in Management in Emergency and Disaster Situations, and is certified by the Mandel Institute for Leadership as a school principal and organizational consultant. She is a partner in the founding team of the “Israeli Social Model” NGO. She is a member of the board of directors of the National Council for Voluntarism, and she volunteers with her family in the “Dream Recovery” NGO.

**Nili Dror** is Director of the Department for Community Resources in the Ministry of Welfare and Social Services. She serves as chairperson of the ministry's support committee, and in this context, she works with the third sector in ministry forums, in committees and in roundtables. She has a B.A. in Social Work and an M.A. in Public Health, and is a graduate of the first cohort of senior public service personnel at the Mandel School for Educational Leadership.

**Adv. Tamar Peled-Amir** is Senior Manager for Society and Inter-Sector Cooperation in the Department of Governance and Social Affairs in the Prime Minister's Office. In her work, she is responsible for developing wide-scale social programs, for advancing collaboration between sectors, for coordinating the activities of the Roundtable and for promoting public participation in the work of the government. She has a Masters' degree in law from Tel Aviv University, is a lawyer and mediator, and is a graduate of the School for Educational Leadership at the Mandel Institute and of a program in School Management at the Kibbutzim College of Education. She specializes in Children's Rights, and worked for years in this field in an interdisciplinary and inter-sectorial environment in the areas of policy and legislation, research and public relations. In this context, she coordinated the Rotlevy Public Committee on Children and the Law.

**Eli Hurvitz** is Executive Director of the Trump Foundation, a philanthropic foundation that works to improve educational achievements in Israel by investing in quality mathematics and science instruction in schools. He is also a member of the board of directors of the Center for Science Education in Tel Aviv. He served previously as Deputy Director of Yad Hanadiv, the Rothschild family's philanthropic foundation in Israel. He was among the founders and initiators of "Avnei Rosh" – the Israel Institute for School Leadership, and of "Virtual High School" and "Nachshon", ventures that assist high school students in the periphery to study on advanced matriculation tracks in mathematics and physics via the internet.

**Inbar Hurvitz** is Director of Ventures for Social Impact in Sheatufim, and director of the 2 times 5 Initiative. Inbar joined Sheatufim two years ago. Previously she served for five years as director of the Tirat Karmel Community fund, where she led the development of innovative models of social entrepreneurship and of local inter-sectorial collaboration. She spent nine years in California, where she directed youth programs for the San Francisco Jewish Federation, and later went on to gain experience in planning and evaluating programs and processes in non-profit organizations and in foundations promoting social change. Inbar has a Masters' degree in Political Studies from the Hebrew University in Jerusalem, and a Masters' degree from the School of Public Policy at the University of California, Berkeley.

**Daniel Kerenji** is responsible for Knowledge Development at the Ashalim Knowledge and Learning Center. He has a B.A. in General History from the Hebrew University in Jerusalem, and is a graduate of the Honors Program at Hebrew University's Federmann School of Public Policy in Jerusalem. Daniel acquired his experience in knowledge development and strategic consulting for decision-makers while working at Reut, an institute that deals with cognitive processes, social innovation and strategic planning. In the context of his work in the Ashalim Knowledge and Learning Center, he is responsible for explicating, conceptualizing, and making accessible the practice knowledge accumulating in Ashalim programs in the field.

**Liz Weaver** is the Vice-President of Tamarack - An Institute for Community Engagement and leads the Vibrant Communities Canada team where she provides coaching, leadership and support to a network of community partners across Canada. She is recognized as one of Canada's most important collective impact practitioners. Prior to joining Tamarack, Liz was the Director for the Hamilton Roundtable on Poverty Reduction. In her career, Liz has also held leadership positions with YWCA Hamilton, Volunteer Hamilton and Volunteer Canada. Liz was awarded a Queen's Jubilee Medal in 2002 for her leadership in the voluntary sector and in 2004 was awarded the Women in the Workplace award from the City of Hamilton. Liz completed a Masters of Management through McGill University.

**Greg Landsman** is Executive Director of The Strive Partnership, an education consortium of local providers and funders working together to improve academic achievement along the education continuum. The Partnership works to improve kindergarten readiness, proficiency scores, graduation rates, and postsecondary enrollment and completion rates in various locations in Ohio.

# About the Authors

---

**Dr. Anat Pessate-Schubert** is the Director of Ashalim's Knowledge and Learning Center (Mayda) since 2011. Mayda is a multidisciplinary, professional, accessible and relevant informational source for professionals active in the field in the sphere of children, youth and young adults at risk and their families. Before she began her work at the JDC, Dr. Schubert taught in universities and colleges and published articles in academic journals. Anat Schubert holds a Ph.D. in the sociology of education from the Hebrew University of Jerusalem, and she took courses at Leslie College in Boston, MA. She completed her post-doctoral studies at Ben-Gurion University of the Negev. She is an expert in knowledge development, writing and teaching Collective Impact methods.

**Guy Avrutzky** is the Director of Strategic Development in the Institute for Leadership and Governance-JDC Israel. In his previous position, he served as executive director of Nova, an NGO that provides business and strategic consulting services for social organizations. He was among the founders and leaders of the "Students Lead" initiative that mobilized hundreds of students from throughout the country for a series of yearly volunteer projects. Guy has a Bachelor's degree from the PEP (Philosophy, Economics, and Political Science) program at the Hebrew University in Jerusalem, and a Masters' degree in the Honors Program at the Hebrew University School of Public Policy in Jerusalem. He serves in the reserves as a Major at an air control unit in the IAF.

**Yehonatan Almog** is founder and Director of the System-wide Impact & Measurement Unit at Myers-JDC-Brookdale Institute. In his work there he promotes measurement and evaluation at the whole-organization and inter-organizational levels, including efforts of shared measurement in Israel and the Jewish world. He combines theoretical and applied writing on these topics with developmental work in the field. He also is involved with developing the measurement and evaluation capacities of the JDC world-wide and of government units. He has a Bachelor's degree in Education and International Relations from the Hebrew University in Jerusalem and a Masters' degree from the Honors Program of the Hebrew University School of Public Policy in Jerusalem.

## Field Journal

The 2times5 Initiative – Expanding Circles of Excellence in Scientific-Technological Education. Implementation of the Collective Impact Model: Insights from the First Year  
Inbar Horvitz and Shiri Alon

Between Theory and Practice: The Multi-Sector Volunteer Initiative for Promoting Voluntarism and Social Participation in Light of the Collective Impact Concept  
Ronit Bar, in consultation with Nili Dror

360<sup>0</sup> The National Program for Children and Youth at Risk: From Partnership to Collective Impact

Shlomit Pesach-Gilboa and Anat Pessate-Schubert

“Will Two Walk Together if They have not Agreed”: The Path to Coordination and Agreement on Shared Measures in Employment in the Context of the Activity of Tevet-JDC Israel

Ruth Yaron-Ambaya

Shared Measurement and Shared Measures in Regional Clusters

Guy Avrutzky, Anat Itai-Sarig and Keren Doron-Katz

360<sup>0</sup> The National Program for Children and Youth at Risk: Looking at the children

## Knowledge Management and Development

The Learning Culture and Knowledge Development in Collective Impact  
Daniel Kerenji

Talking Collective Impact: On the Perspective, Process and Communication Tools for Building Agreements and Partnership  
Yoav Holan

# Table of Contents

---

<b>About the Authors</b> .....	7
<b>Greetings</b> .....	13
Liz Weaver: Vice-President of the Tamarack Institute, Canada.....	13
Prof. Yossi Tamir, Executive Director, JDC-Israel.....	15
Prof. Jack Habib, Director of the Myers-JDC-Brookdale Institute.....	16
<b>Foreword</b> .....	18
Dr. Rami Sulimani, Director General of JDC-Ashalim, Rani Dudai, Director of the Institute for Leadership and Governance-JDC Israel	
<b>Introduction</b> .....	20
<u>Collective Impact: Challenges in Spheres of Development and Practice</u> Anat Pessate-Schubert, Guy Avrutzky, Yonathan Almog and Daniel Kerenji.....	20
<b>Professional Discourse</b> .....	30
<u>The Promise and Peril of Collective Impact</u> Liz Weaver.....	30
<u>Calculating a New Route: Collective Impact as a Platform for Promoting Significant Social Change</u> Anat Pessate-Schubert.....	
<u>Collective Impact and Early Childhood Education</u> Greg Landsman, Melissa McCoy and Lee Tommy	
<u>Shared Measurement of Outcomes: Is the Whole Greater than the Sum of its Parts?</u> Yehonatan Almog.....	
<u>Collective Impact from the Perspective of the Prime Minister’s Office: An Interview with Adv. Tamar Peled-Amir</u> Yehonatan Almog and Guy Avrutzky.....	
<u>Three Moments of Looking in the Mirror: The Story of the “2times5” Initiative from a Philanthropic Perspective</u> Eli Hurvitz.....	



Mayda Peer Learning Programs and educational activities are being provided by a generous gift of the **Ken and Erika Witover Family**  
Oyster Bay Cove, New York

## ET HASADEH

Published by Ashalim - The Association for Planning  
& Development of Services for Children,  
Youth and Young Adults at Risk & their Families  
The Ashalim Knowledge and Learning Center - Mayda  
Issue No. 15, March 2015  
Special Issue on Collective Impact

### The Publication Committee, Ashalim

Rami Sulimani  
Tuvia Mendelson  
Dr. Anat Pessate-Schubert  
Daniel Kerenji  
Oshrit Shabat

### Editors of this special issue:

Dr. Anat Pessate-Schubert  
Guy Avrutzky  
Yehonatan Almog  
Daniel Kerenji

### Language Editor

Gilat Iron-Behar

### Graphic Design and Production

Ayalon Print

### Editorial Secretary

Oshrit Shabat

### Publication Manager

Tuvia Mendelson

Ashalim, JDC Hill, P.O. Box 3489  
Jerusalem 91034  
oshritg@jdc.org.il



**JDC Israel Ashalim**  
for Children, Youth and Young Adults at Risk & their Families



**JDC Israel**  
Institute for Leadership  
and Governance  
for High School, Leadership and Governance



**דאייירס-ג'וינט-ברוקדייל**  
**MYERS-JDC-BROOKDALE**  
מאירס-ג'וינט-ברוקדייל

The Ashalim Knowledge and Learning Center

© All rights reserved

[www.ashalim.org.il](http://www.ashalim.org.il)



# ET HASADEH

Ashalim Journal of Children, Youth and  
Young Adults at Risk and Their Families

