



חשיבה תוצאתית והובלת שינוי

ריטה גולשטיין-גלפרין

התחלתם עם מאפיינים חדשים של העיר, השתנות
האוכלוסייה, קהילתיות, מגמות דמוגרפיות וגלובליות.

עכשיו השאלה - איך הופכים את
ההבנה למעשה?

לאן בעצם צועדים?

”תוכל לומר לי, בבקשה, באיזו דרך אני צריכה ללכת מכאן?”
שאלה אליס.
”זה תלוי במידה רבה לאן את רוצה להגיע.” אמר החתול.

הרפתקאותיה של אליס בארץ הפלאות
לואיס קרול



70%

מתהליכי השינוי והאסטרטגיה
בארגונים נכשלים

שלושת המלכודות



התוצאה: פול גז בניוטרל



אז מה נעשה היום?

אסטרגיית קהילתיות =

חשיבה תוצאתית =

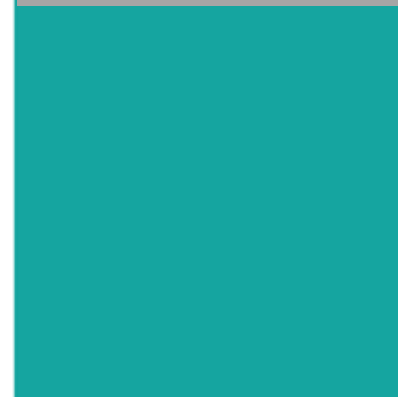
מודל תאוריית שינוי והנחות =

צידה לדרך =

ומי אני בכלל?



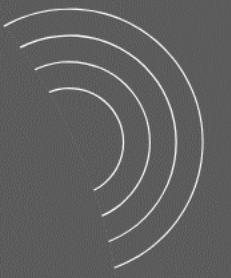
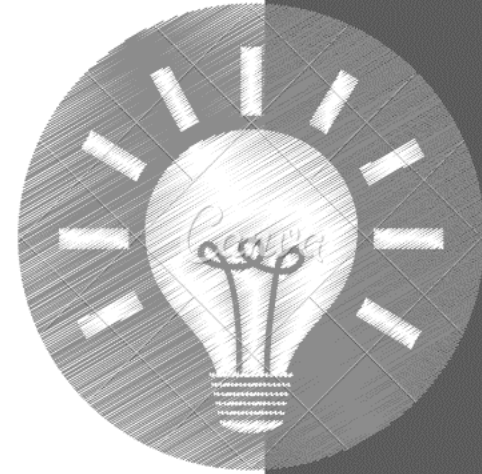
מינהל סחר חוץ
משרד הכלכלה והתעשייה



הי, נעים מאוד - אני ריטה



1. מה זו אסטרטגיית קהילתיות?



אסטרטגיה זו לא סתם "עוד" תכנית עבודה



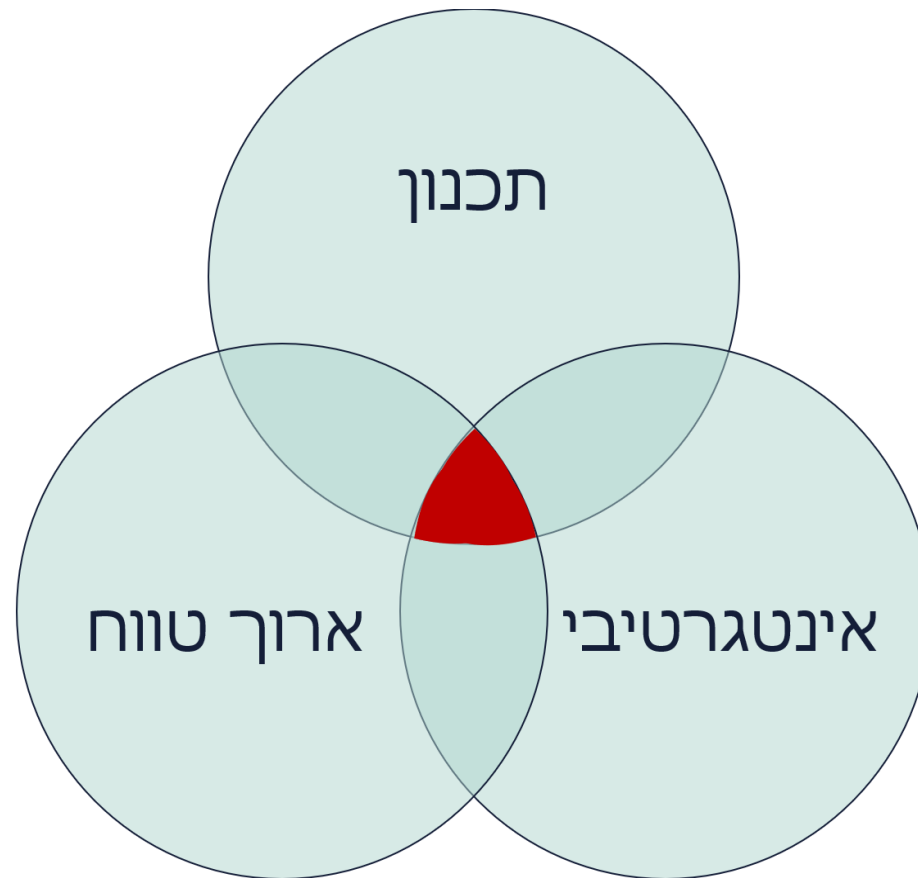
enter year

אסטרטגיה זו לא סתם "עוד" תכנית עבודה

- דירקטיבה ברורה והליך מתמשך
- הגדרת יעדי תוצאה ומדידה



- בעיות "זדוניות" גדולות
- מעבר למחזור בחירות אחד
- חקר מגמות (מקומיות וגלובליות)



- תכלול אופקי (בתוך הערייה)
- תכלול אנכי (רמות שלטון שונות)
- תכלול רוחבי (רב-מגזרי)

enter year

**בעולם שמשתנה במהירות ,
מי שלא מתכנן את העתיד שלו –**

המציאות תקבע את זה בשבילו

מה זה קהילתיות?

הגדרה ג' - גישה תהליכית:

- קהילתיות = התהליך של בניית קשרים, אמון, ופעולה משותפת
- לא מצב סטטי אלא תהליך דינמי שצריך טיפוח

הגדרה ב' - גישה פונקציונלית/קשרים:

- קהילה = רשת של קשרים, עניין משותף, זהות משותפת
- דגש על: מעורבות, השתייכות, פעולה משותפת

הגדרה א' - גישה גיאוגרפית/מבנית:

- קהילה = אנשים החיים באותו מרחב פיזי
- דגש על: שירותים משותפים, מרחב ציבורי, תשתיות

איך זה מתחבר לאסטרטגיית קהילתיות?



העירייה מובילה: קובעת מדיניות, מקצה משאבים, מתכננת

יתרונות: יעילות, סטנדרטים, הגינות, יכולת להגיע לכולם

חסרונות: עלול להיות מרוחק, פחות מעורבות



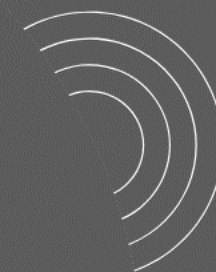
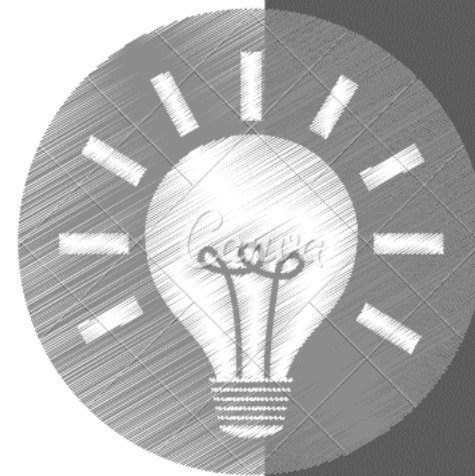
התושבים מובילים: מזהים צרכים, מציעים פתרונות, מביאים אנרגיה

יתרונות: רלוונטי, מותאם, מעורבות גבוהה, קיימות

חסרונות: לא תמיד שוויוני (מי שצועק חזק יותר), קשה להעלות לרמה עירונית



2. הגדרת תוצאות



איך אני יודעת מה התוצאה שרוצים להשיג?



מה מאפיין תוצאות?



זו התכלית ולא
האמצעי

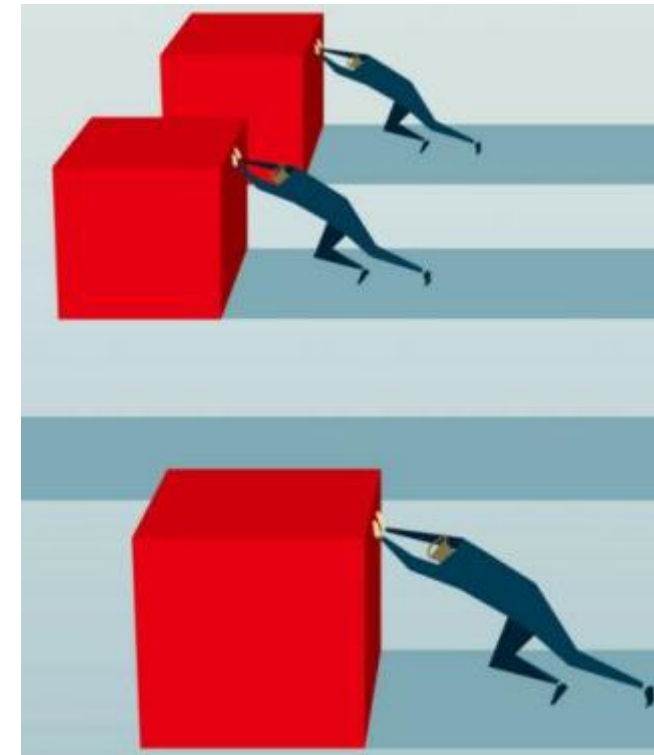
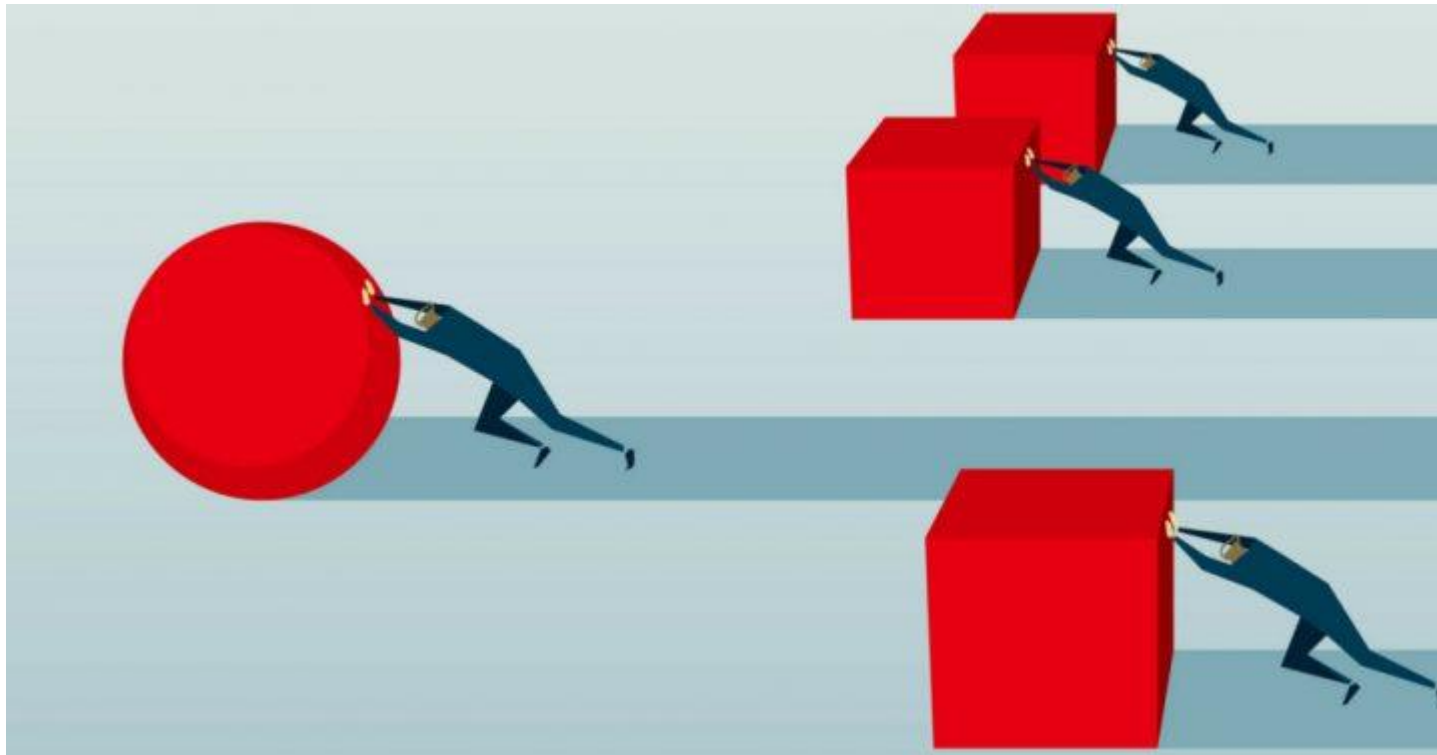


לא נמצאות
בשליטה שלנו



במונחי קהל יעד
(ולא הארגון)

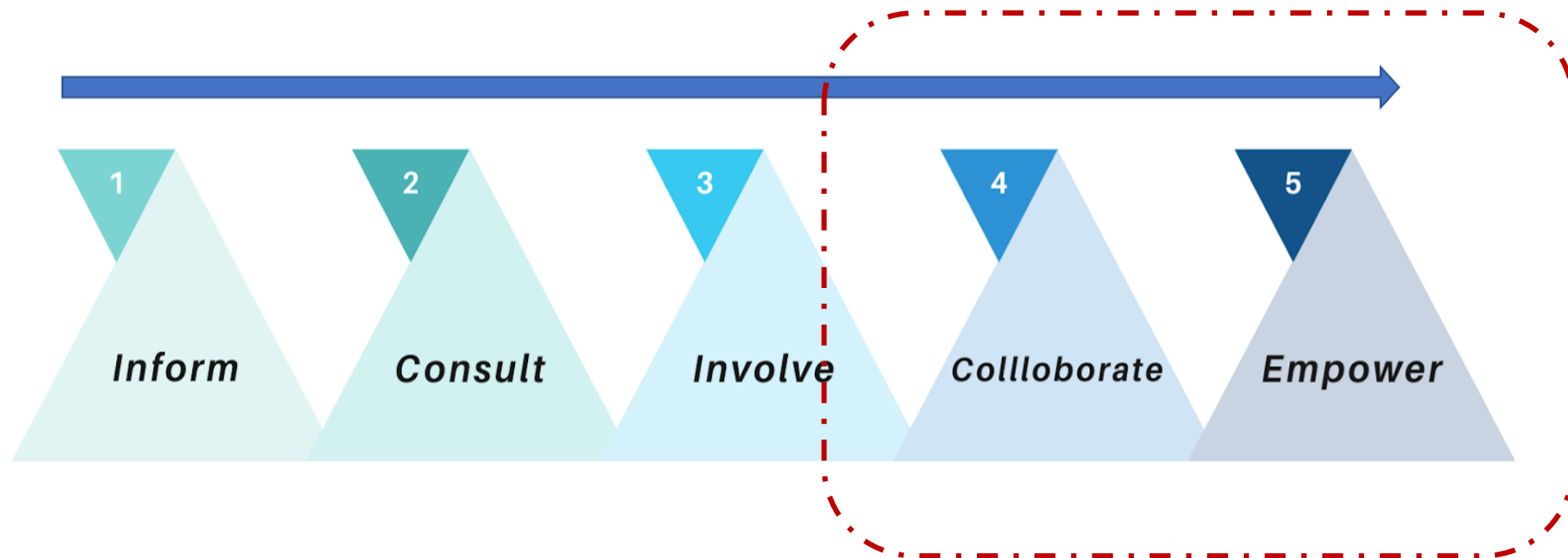
מה ההבדל בין יעילות vs. מועילות?



האם הגענו לתוצאה שרצינו?
לפני שנתחיל לבדוק את האפקטיביות אנחנו חייבים להגדיר לעצמנו, מה
התזוזה/השינוי שאנחנו רוצים לבדוק? כלומר, מהי התוצאה הרצויה?

מינימום כמות, מאמץ, זמן או עלות
שהשקענו בשביל להגיע לתוצאה
הרצויה

תוצאות מגדירים ביחד



מטריצת השפעה של בעלי עניין

עניין גבוה

תומכים

מגלים עניין רב, יש להם skin in the game, אך פחות יכולת להשפיע ישירות. יכולים להיות שחקני לובי

איך רותמים? מה חשוב להם?

מקדמים/בולמים

מעורבים ישירות, מייחסים חשיבות לנושא ויש להם סמכויות להוביל שינוי.

להבין מה האינטרס? מה הכוח שמניע?

השפעה נמוכה

השפעה גבוהה

אפתיים

הציבור הרחב. קשב מוגבל, חלק מתחרות של כלכלת תשומת לב ושיח ציבורי. מה הנרטיב ולאילו מגמות אפשר לחבר?

רדומים

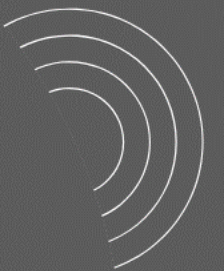
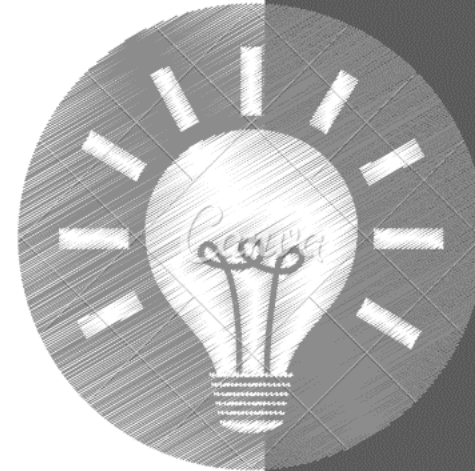
שחקנים חשובים, שבוחרים (במודע או לא במודע) לא להוביל שינוי. מה החששות שלהם? איזה מודלים מנטליים מגבילים?

עניין נמוך

חשוב לזכור

- שחקנים הם לא הומוגניים (לא מספיק "ממשלה"/"ממגזר שלישי"/"מגזר עסקים")
- לשחקנים יש תפקידים, לא רק טייטלים. (האם הם מעכבים, האם הם פורום נייטרלי של facilitation?)
- שחקנים הם יצורים מורכבים (בהתאמה ממודל הקרחון – מה המודלים המנטליים)
- מה מערכות היחסים הקיימות (שותפויות אסטרטגיות? דם רע מתקרית היסטורית? על מה מתחרים?)
- סוגי שונים של כוח (לא רק סמכויות בחוק, יכול להיות מעמד, סטטוס חברתי/כלכלי, ידע, קשרים אישיים)
- אנשים שבאים מארגונים שנמצאים במגזרים (ולכל אחד יש אינטרסים שונים (לפעמים חופפים ולעיתים סותרים))

3. מודל תאוריית שינוי



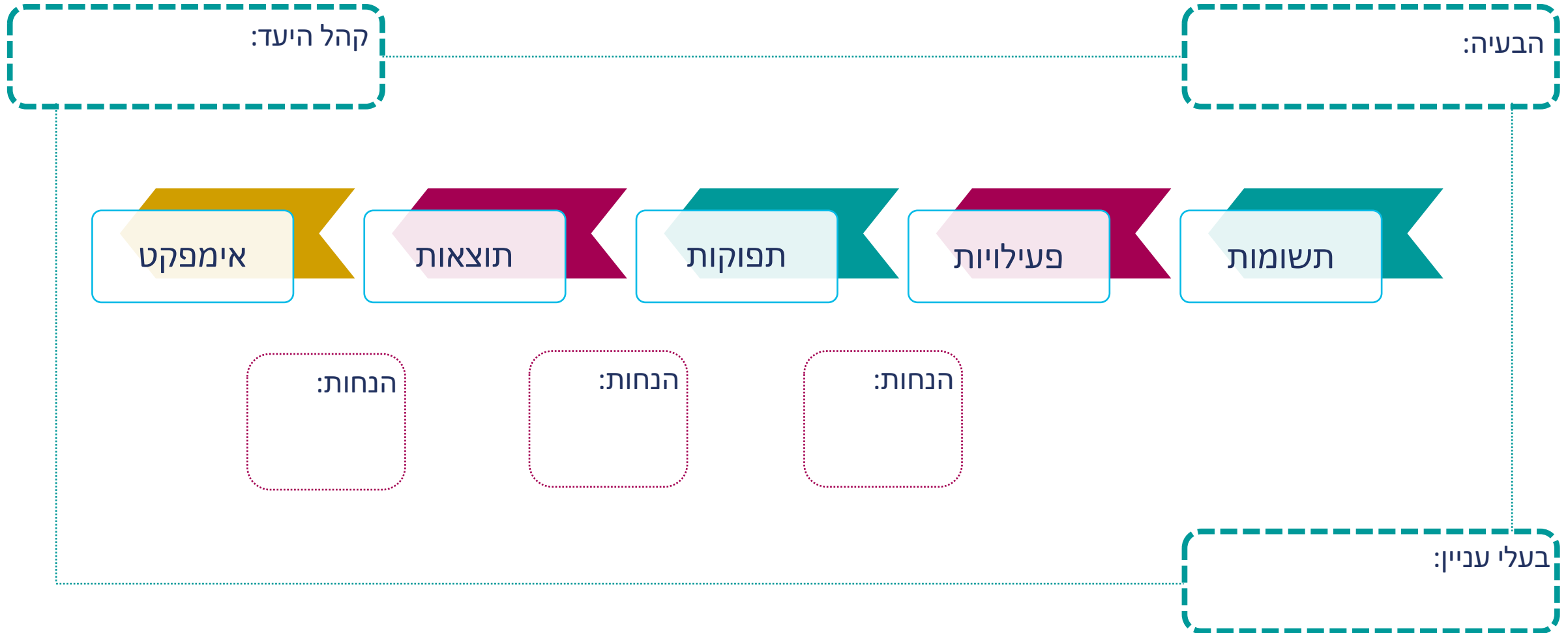
הובלת שינוי

תוצאות



בעיה חברתית-
קהילתית

תאוריית שינוי



שלב ראשון: המסגרת

הבעיה:

גן שכונתי נמצא במצב הזנחה. הציוד ישן ושבור, אין תאורה, יש תחושת חוסר ביטחון. התושבים כמעט לא משתמשים בגן - רק 15% מהתושבים בשכונה מגיעים לגן יותר מפעם בחודש.

קהל היעד:

- משפחות עם ילדים בגילאי 0-12 (כ-200 משפחות ברדיוס 500 מטר)
- קשישים (כ-150 איש ברדיוס 500 מטר)

בעלי עניין:

ועד השכונה - גוף מייצג; אגף שפ"ע בעירייה; מחלקת קהילה - אחראית על תכנים והפעלה; גן העיר / קבלן תחזוקה; ארגוני חברה אזרחית מקומיים (אם יש - למשל עמותת סביבה, תנועת נוער) בתי ספר וגני ילדים באזור; תושבים שכנים (בעיקר הגובלים בגן - יכולה להיות התנגדות) משטרה/משמר אזרחי (היבט ביטחון)

שלב שני: אימפקט

הבעיה:

קהל היעד:

אימפקט

הגן הוא מרחב ציבורי חי, בטוח ומזמין, שמשמש נקודת מפגש קהילתית והופך למוקד של פעילות שכונתית. תושבי השכונה מרגישים שייכות למרחב ולקהילה.

בעלי עניין:

קהל היעד:

הבעיה:

אימפקט

פעילויות

החלפת ציוד משחקים לילדים
הוספת ספסלים ושולחנות פיקניק
שיפור תאורה (ביטחון ונוחות)
יצירת שבילים נגישים
אירוע פתיחה חגיגי - חנוכת הגן מחדש
פגישות תכנון עם תושבים

בעלי עניין:

enter year

קהל היעד:

הבעיה:

אימפקט

תוצאות

תפוקות

פעילויות

תשומות

40% מהמשפחות בשכונה מגיעות לגן לפחות פעם בשבוע הגן מלא בילדים בשעות אחה"צ קשישים מגיעים בבוקר - ממוצע של 20 איש ביום 70% מהתושבים מרגישים שהגן בטוח

•

•

•

4 מתקני משחק חדשים הותקנו 12 ספסלים ו-4 שולחנות פיקניק הוצבו 8 עמודי תאורה חדשים התקיימו 3 פגישות עם תושבים מעורבים

•

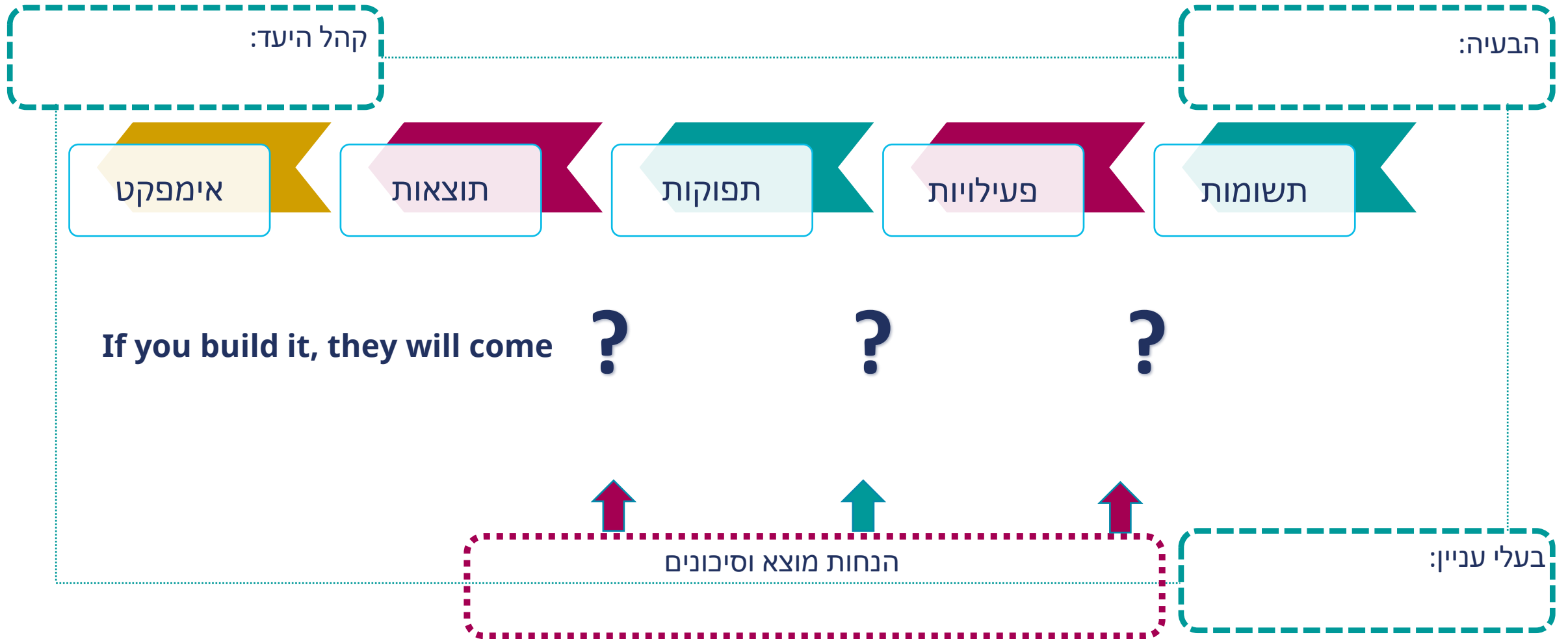
•

•

•

בעלי עניין:

שלב חמישי: הנחות רבותיי, הנחות



enter year

הנחות שכיחות בעולמות של פיתוח קהילתיות

"מי שמגיע לפגישות מייצג את הקהילה"

"קהילה נהנית רק על ידי פעילויות של הרשות המקומית"

"אם פרסמנו ← כולם יודעים"

אם אנשים גרים באותה שכונה - הם מכירים אחד את השני/ רוצים להכיר

"אנשים רוצים להיות מעורבים - רק צריך ליידע אותם ולאפשר להם"

"מי שמגיע לפגישות מייצג את הקהילה"

"הסברה = שינוי התנהגות"

רגע לפני סיום...



שיתוף בשלשות

- מה ההשפעה שאני רוצה לראות? (במילה אחת/משפט)
- אילו תוצאות ביניים יעידו שאני בכיוון הנכון?
- מהן 2-3 ההנחות המרכזיות שאני מניח?
- איך אדע שהדברים עובדים?



"שינויים מרחיקי לכת לא קורים בשנה

אחת או בקדנציה אחת. הם דורשים

חזון משותף שחוצה מחזורי בחירות

ומגייס את כל בעלי העניין לטובת עתיד

טוב יותר"

Joseph C. Szabo, Executive Director,
Chicago Metropolitan Agency for Planning

מה עשית היום כדי להערוך לאתגרים הקהילתיים של המחר?



תודה רבה

شكراً كثيراً



www.kayama.haifa.ac.il



[impact_kayama](https://www.instagram.com/impact_kayama)



קיימא - מרכז הכשרה לחדשנות חברתית ויזמות אימפקט

