

לעשות סדר במציאות משובשת

על תכנון והערכה בקידום מדיניות

כתיבה והפקה: איתן גולדברג

לעשות סדר במציאות משובשת / על תכנון והערכה בקידום מדיניות

כתיבה: איתן גולדברג, הפרק על קמפיינים תקשורתיים נכתב על ידי שירי טל

ייעוץ מקצועי וסיוע בכתיבה: ג'ני כהן, ערן קליין, חובב ינאי, יובל פיורקו ואיתן רייך

עריכה: חמוטל גורי

עיצוב: אוסו באיו

© 2020 כל הזכויות שמורות לשתיל - הקרן החדשה לישראל



לעשות סדר במציאות משובשת

על תכנון והערכה בקידום מדיניות

כתיבה והפקה: איתן גולדברג

פתח דבר ותודות

אנו גאים לחלוק עמכם/ן את המדריך 'לעשות סדר במציאות משובשת - על תכנון והערכה בקידום מדיניות'.

המדריך נסמך על ידע וניסיון מקצועי שנצברו לאורך שנים ארוכות של לימוד, עבודה וייעוץ בארגוני שינוי חברתי במסגרת שתיל-הקרון החדשה לישראל ובארגונים נוספים. המדריך מכנס יחד ידע תיאורטי וניסיון מעשי, ומחבר בין שלושה עולמות תוכן שהחיבור ביניהם לוקה בחסר: תכנון אסטרטגי, הערכת תכניות וקידום מדיניות.

אנו מאמינים כי התפיסה האינטגרטיבית המוצגת במדריך והכלים השלובים בו, יסייעו לארגונים לבצע את עבודתם טוב יותר, חרף הסביבה המאתגרת בתוכה הם פועלים. המדריך רלוונטי לעובדים ועובדות בארגונים לשינוי חברתי, חברי/ות ועדים מנהלים, נציגי/ות של קרנות פילנתרופיות ורבים אחרים. אנו תקווה כי יסייע לקוראות ולקוראים לדיוק ולשפר את דרכי עבודתם ואת הישגי ארגוניהם.

תודה מיוחדת לג'ני כהן, ערן קליין, חובב ינאי, שירי טל ואיתן רייך על החשיבה המשותפת ועל הכתיבה והסיוע בכתיבה של פרקים נבחרים.

תודה ליובל פיורקו, אביטל שכטר ואורלי פס על החשיבה המשותפת ועל הערות והארות בשלבים שונים בתהליך.

תודה לחמוטל גורי על העריכה המושקעת.

תודה לאוסו באיו על העיצוב היצירתי והמזמין.

כתיבת המדריך היא חלק מתהליך פיתוח ידע מתמשך, ולכן נשמח אם תפנו אלינו ותשתפו במחשבות, הערות או השגות על הכתוב.

בברכה,

איתן גולדברג

תוכן העניינים

7	הקדמה: דבר העורכת
9	מבוא
11	א.1 עקרונות בתכנון והערכה של מהלכי סנגור
14	ב.1 על תהליכי קביעת המדיניות
18	א.2 כלים ומודלים לחשיבה ותכנון אסטרטגי בתנאים של אי וודאות (שותפות בכתיבה: איתן רייך)
26	ב.2 תיאורית שינוי במהלכים לקידום מדיניות
34	ג.2 מתודות וכלים למעקב והערכה של קידום מדיניות
35	1. קמפיינים תקשורתיים לשינוי מדיניות (כתיבה: שירי טל)
46	2. השפעה על מקבלי/ות החלטות
51	3. חיזוק יכולות ובניית כוח
54	4. התקדמות בהליך קידום המדיניות ויישומה הלכה למעשה (כתיבה: חובב ינאי וערן קליין)
57	5. התמונה הגדולה - והתרומה שלנו לשינויים רחבים
59	3. מלמידה לפעולה: כיצד נשתמש במידע שאספנו
62	נספחים: ריכוז הכלים למעקב והערכה ומונחון

דבר העורכת / חמוטל גורי

כאשר איתן גולדברג, יועץ הערכה בשתיל, ביקש ממני לערוך את המדריך הזה, המוקדש לתכנון והערכה של פעולות סנגור, אמרתי מיד כן. ידעתי שזו הזדמנות נפלאה ללמוד דברים חדשים על תכנון והערכה של פעולות סנגור ולעשות סדר בידע שכבר יש לי. וכמובן שצדקתי.

המדריך הזה מציע שפע של מידע, ידע, כלים שימושיים ומודלים בנושא המורכב הזה.

עבודתי שלי נחלקת בין ייזום ופיתוח תוכניות מחד, לבין ייעוץ לקרנות וגורמים מממנים מאידך, ולכן אני מכירה היטב ומניסיון אישי, את המתח הקיים לא פעם בין ארגונים לבין קרנות סביב סוגיות של תכנון והערכה, ובמיוחד בכל הנוגע לפעולות סנגור מורכבות ומתמשכות שמטרתן לשנות מדיניות וחקיקה. אני מכירה היטב גם את הרתיעה הראשונית ממודלים לוגיים למיניהם שנראים לנו לפעמים נוקשים ומובנים מדי, לא מתאימים למציאות ההפכפכה ולתנאי אי הוודאות השוררים במקומותינו. ולגבי הערכה, ובכן, אם להודות על האמת, גם אני, כאשר הארגון או הפרויקט שניהלתי היו מושא להערכה חיצונית, חיפשתי בין דפי דו"ח ההערכה המושקע את הציון שקיבלנו. המדריך הזה מודע היטב למתחים הללו ולרתיעה הטבעית אולי מתהליכי תכנון והערכה של אמנות הסנגור, מפרק אותם ונותן להם מענה.

המבוא והחלק הפותח מתייחסים בהרחבה ליחודיות של תהליכי שינוי מדיניות ולצורך לפתח ולהתאים מודלים של תכנון והערכה לצרכים הייחודיים של ארגוני סנגור. הפרק העוסק בהרחבה בתיאוריית השינוי הוא "הדבק" שמחבר בין ההמשגה של משימת ההערכה, לבין החלק הסוגר, הכולל שורה של מודלים וכלים מעשיים לתכנון והערכה של פעולות סנגור: החל מקמפיינים דיגיטליים, דרך השפעה על קובעי/ות מדיניות וכלה בחיזוק היכולות הארגוניות וזיהוי התרומה הייחודית של פעולות הארגון לקידום שינוי חיובי. המדריך מדגיש את הזיקה ההדוקה שבין תכנון להערכה ואת מקומה המרכזי של תיאוריית השינוי כמתווך בין הנחות היסוד שלנו לגבי הדרכים ליצירת שינוי, תרגומן לתוכנית עבודה אסטרטגית ובחינה מחודשת מעת לעת של תקפות הנחות היסוד ודרכי הפעולה שנבחרו. מתוך פרקיו השונים של המדריך עולה שוב ושוב חשיבותה של התנועה ה"לולאתית"; מלאכת החשיבה, התכנון, הביצוע, הבחינה מחדש ודיוק הדברים החוזרת ונשנית, מתוך כוונה ללמוד, להתפתח, לדייק ולעשות שימוש מיטבי במשאבים שלנו, שהם תמיד מוגבלים.

לכן, גם מבנה המדריך אינו לינארי, אלא "לולאתי", תוך הדגשה חוזרת ונשנית של רעיונות מרכזיים ופיתוחם מפרק לפרק. אפשר לקרוא אותו מתחילתו ועד סופו, לפי סדר הפרקים, אבל אפשר בהחלט גם לבחור פרק מסוים שרלוונטי במיוחד בעת הזו ולהתעמק בו תחילה. כך או כך, אנו תקווה שתמצאו בו עניין ותועלת.

בכתיבת ועריכת המדריך, לו שותפים/ות מספר א/נשי מקצוע מתחומי מומחיות שונים, עשינו מאמץ מודע להתמודד עם טיבה הממוגדר של השפה העברית. אני מקווה שהצלחנו, ברוב המקומות, לכתוב בשפה כוללת ולא מדירה. נשמח אם תסבו את תשומת לבנו למקומות בהם כשלנו בכך.

לתכנן ולהעריך זה חשוב. על כך יש הסכמה עקרונית רחבה. השאלה היא, כיצד לעשות זאת בתנאים של אי ודאות? איך נדע שהצלחנו בקידום או בבלימה של מדיניות כזו או אחרת כאשר משתנים רבים הם מחוץ לשליטה שלנו? וכיצד נוכל להשתמש בכלים לתכנון אסטרטגי, ובגישות וכלים מעולם המחקר והערכה, כדי ללמוד, להשתפר ולקדם מדיניות בצורה אפקטיבית יותר?

שאלות אלה רלבנטיות במיוחד בעבורנו, ארגוני שינוי חברתי הפועלים במציאות הפוליטית ההפכפכה בישראל. שלוש מערכות הבחירות ב- 2019-2020 ממחישות זאת היטב. יתרה מזאת, פעולות לקידום דמוקרטיה, זכויות אדם, צדק חברתי וחופש דת נתקלות באתגרים נוספים: כוחות חזקים ושחקנים חדשים המקדמים אג'נדות מנוגדות, קושי ביצירת קשרים מתמשכים עם מקבלי החלטות רלבנטיים ובהנעת ציבורים רחבים. אלה ועוד הופכים תהליכי תכנון והערכת השפעה על קידום או בלימת מדיניות למאתגרים אף יותר.

חוברת זו באה בעקבות שני מדריכים של שתיל העוסקים, בהתאמה, בתכנון ובחשיבה אסטרטגית ובהערכה פנים ארגונית.

• חשיבה אסטרטגית לקידום שינוי חברתי

• איך הולך? מדריך להערכת תכניות ולמידה ארגונית בארגונים ללא כוונות רווח

שני המדריכים הללו מציעים מידע וידע רב ערך על יסודות התכנון וההערכה.

מדריך זה מיועד לבעלי/ות היכרות וניסיון מסוים בתכנון ובהערכה בשדה השינוי החברתי, ומטרתו, להרחיב את גוף הידע ולתת מענה לצרכים הייחודיים של **ארגוני סנגור בתחום התכנון וההערכה**. לתפיסתנו, פיתוח יכולות **התכנון האסטרטגי וההערכה כרוכים ושזורים זה בזה**, ויש ערך בהסתכלות כוללת על שניהם. גישה המכירה בזיקה ההדוקה שבין תכנון להערכה יכולה לתרום רבות לארגונים העוסקים בסנגור: להיות ממוקדי מטרה, לנתח את הסביבה, ללמוד ולהשתפר בצורה מתמשכת, לזהות ולציין התקדמות לעבר השגת המטרות ארוכות הטווח.

*** הערכה - איסוף וניתוח שיטתיים של מידע על פעילויות, מאפיינים ותוצאות של תכניות, פרויקטים ופעולות על מנת לקבל החלטות טובות יותר ולקדם למידה ארגונית - באופן המגביר את האפקטיביות ופוטנציאל ההשפעה.**

תחום ההערכה התפתח תחילה בעיקר על מנת לאמוד ולבחון את האפקטיביות של תכניות למתן שירותים. לכן, לאורך שנים חשו ארגוני סנגור רבים ששיטות ההערכה הקיימות אינן די רלבנטיות בעבורם. שבהינתן המאפיינים הייחודיים של עבודת הסנגור, אין הגיון ואין תועלת בתבניות מסורתיות של הערכה, שנכפו עליהם לעיתים על ידי גורמים מממנים. הערכה על בסיס תכניות עבודה קשיחות ומודלים ליניאריים שפותחו זמן רב מראש, ותוך שימוש בכלים שמתיימרים לבדד את ההשפעה של התכנית ולייחס שינויים במדיניות לארגון או לפעולות מסוימות עלולות לפגוע, בין השאר, ביכולת של מקדמי מדיניות לבצע התאמות מהירות בזמן אמת, ובסופו של דבר לגרום יותר נזק מתועלת..

חשוב לציין, ארגוני חברה אזרחית רבים - לא רק ארגונים העוסקים בקידום או בלימת מדיניות מתקשים להפיק תועלת מתהליכי הערכה. בין הסיבות לכך:

- מחסור במשאבים - כסף, כוח אדם, זמן, ידע וכלים מקצועיים.
- דרישות של גורמים מממנים שאינן תואמות את המורכבות של העבודה, הצרכים או אופי הפעולה של הארגון.

• תרבות ארגונית השמה את ה"עשייה עצמה" במוקד ואינה רואה בהערכה חלק מליבת העשייה של הארגון.

כל אלה היו ומידה רבה עודם מהווים חסמים משמעותיים ונלקחו בחשבון בתהליך הכתיבה של חוברת זו. אך ארגוני סנגור מתמודדים עם אתגרים נוספים אליהם נתייחס בהרחבה בהמשך.

*** סנגור - אוסף רחב של פעולות, טקטיקות ואסטרטגיות שנועדו להשפיע על מדיניות - מפעילות לובי לקידום חקיקה ופנייה לבתי משפט דרך פיתוח ומחקר מדיניות, בהפעלת אמצעי התקשורת והרשתות החברתיות ועד פעולות מחאה והתארגנות קהילתית ועממית (community organizing).**

מאפיינים של עבודת סנגור המשפיעים על תכנון והערכה:

שינויים תכופים ובלתי צפויים בזירה בה פועל הארגון מקשים על ניסוח תוצאות רצויות ועל פיתוח תכנית עבודה סדורה ויישומה. הגדרה ריאלית של השינויים שהארגון שואף להשיג בטווחי זמן מסוימים משתנה תדיר, והערכת התקדמות או השגה של תוצאות צריכה להיבחן ביחס לשינויים בהקשר הפוליטי. מהלך לקידום מדיניות חדשה (העלאת תקציב לנושא מסוים), עלול להיתקל בהתנגדות ואף ביישום של מדיניות הפוכה, קרי, הפחתת תקציב לאותו נושא. לפיכך, הגדרת התוצאה הרצויה מתעדכנת במהירות ויכולה לנוע בין הגדלת התקציב לבין מניעת הקיצוץ בתקציב, באופן מלא או חלקי. ככלל, ארגוני סנגור נדרשים בכל עת להגיב ולפעול בהתאם להזדמנויות ולחסמים שצצים חדשות לבקרים. לדוגמה, ארגוני סנגור שנערכו לקראת 2019, בנו תכניות עבודה והגדירו יעדי שינוי מדיניות במהלך השנה, לא יכלו לחזות את קיומן של שתי מערכות בחירות ומה שבא בעקבותיהן.

קיימות תכניות, בעיקר כאלו המתמקדות במתן שירותים ישירים, בהן השאיפה היא ליישם את התכנית באופן עקבי, תוך שימוש באותן פרקטיקות מיטביות. במקרים כאלה, תהליך התכנון יכול להיות סדור והערכה עשויה להתמקד במידת היישום של התכנית הכתובה. גם בתכניות מסוג זה יש גורמים שונים ומשתנים, דרמטיים יותר או פחות, שחשוב לקחת בחשבון. אך בעבודת סנגור הדבר נכון על אחת כמה וכמה: הצמדות לאותן טקטיקות ואסטרטגיות שנה אחרי שנה אינה אפקטיבית. הנסיבות מצריכות שינוי כיוון והתאמה של האסטרטגיות או הטקטיקות. תכנון והערכה של תכניות סינגור דורשות התייחסות ייחודית, בהלימה עם האסטרטגיות והמטרות שלהן.

בין תרומה להצלחה לניכוסה (Contribution vs. Attribution): בתהליכי קבלת ההחלטות מעורבים גורמים ושחקנים רבים, גלויים וסמויים, המשפיעים על הסביבה בה מתקבלות החלטות. לרוב קשה עד לא אפשרי לייחס באופן בלעדי שינוי מסוים במדיניות לארגון או למהלך ספציפי. הפעילות מתקיימת בתוך מערכת מורכבת של קשרי גומלין, שחקנים רבים המושפעים ומשפיעים אחד על השני בדרכים רבות הקשורות אחת בשנייה. גם אם נסתכל על החלטות ספציפיות של מקבלי החלטות - אלה הן תוצר של התנסויות קודמות, מערכות יחסים, סדרי עדיפויות וגורמים רבים נוספים, ובין כל אלה קיימת השפעה הדדית. יתר על כן, גם מקבלי החלטות עצמם יתקשו לעיתים להסביר מדוע קיבלו החלטה מסוימת - וגם אם יוכלו, לא בהכרח ירצו לשתף.

מסגרת זמן מתמשכת ובלתי ידועה מראש: שינויי מדיניות עשויים לקחת זמן רב, הרבה מעבר לתקופה של מענק שניתן לתקופה מוגדרת ומוגבלת מראש. בנוסף, במהלך אותה תקופה מתמשכת שאינה ידועה מראש, עשויות להיפתח הזדמנויות בלתי צפויות. בעוד שיש תכניות רבות לגביהן ניתן לדעת מראש את אורך הזמן שקהל היעד ישתתף בתכנית; כגון קורסי מנהיגות והכשרה, הרי שבמהלכים לקידום מדיניות - המצב שונה. לעיתים לוקח זמן רב להגיע לחלון הזדמנויות לקידום השינוי, ובזמן הזה יש צורך לגייס תמיכה ציבורית ופוליטית למהלך. לדוגמה, ביוני 2015 הכיר בית המשפט העליון בארה"ב בזכות של זוגות חד-מיניים להינשא. [אבן וולפסון \(Evan Wolfson\)](#) שהיה ממובילי [המאבק](#) מספר שנהניצחון בבית המשפט העליון, היה תוצר של מאבק שנמשך למעלה מ-40 שנה וידע אינספור עליות ומורדות. ניצחון

"תיאוריה של מורכבות מראה ששינויים דרמטיים יכולים לצמוח מפעולות צנועות. שינוי כרוך באמונה באפשרי ואף בבלתי-אפשרי. יותר מכך, חדשנות חברתית לא נעה בדרך ליניארית לשינוי - ישנן עליות ומורדות, רכבת הרים עם התנגשויות, אינטראקציות דינמיות וסטיות בלתי צפויות. לעיתים קרובות המצב נהיה רע יותר לפני שהוא משתפר, מכיוון שקידום שינוי מערכתי מייצר התנגדות לחדשנות ותגובת נגד מול התקדמותה."

Michael Quinn Patton:
Developmental Evaluation

שהגיע בעקבות שינויים עמוקים בתודעה הציבורית, פעולה משותפת של פעילים/ות רבים/ות ומחויבים/ות מאוד.

גורמים מממנים ואחרים מבקשים הוכחות להשפעה באמצעות תוצאות מדידות, להראות ש"התועלת מצדיקה את העלות" - כפי שמקובל לבחון את הדברים בעולם העסקים, שבו התוצאות ניתנות לכימות בקלות. ארגוני סנגור עומדים בפני שתי דרישות לגיטימיות ולכאורה מנוגדות: לעמוד בהתחייבויות שניתנו מראש (בד"כ כפי שנכתבו בבקשות מענק), ולהיות ממוקדי תוצאות מחד, ומאידך, לפעול על פי מיטב שיקול דעתם המקצועי בהלימה עם התנודתיות ואי הוודאות המאפיינות תהליכים פוליטיים מורכבים.

תכנון והערכה של תכניות סנגור דורשות התייחסות ייחודית, בהלימה עם האסטרטגיות והמטרות שלהן. ואכן - על רקע זה ראינו בשנים האחרונות התפתחות של גישות, שיטות וכלים שנועדו להתמודד עם האתגרים שתוארו לעיל. מדרך זה נועד להציג מענים אפשריים לאתגרים אלה. מטרתו היא לסייע לארגונים לפתח וליישם תהליכי תכנון והערכה משמעותיים יותר, ובכך לקדם עבודה אפקטיבית ומשפיעה יותר.

תחום ההערכה של קידום מדיניות התפתח במקביל לעלייה בפופולריות של תפיסות ניהוליות וארגוניות חדשות שהתבססו על זיהוי של מגמות פוליטיות, טכנולוגיות וחברתיות משתנות. בשנות ה-90 צבא ארה"ב טבע את המונח "VUCA", כדי לתאר את המציאות שמולה נערך עם סוף המלחמה הקרה. מציאות שלשיטתו הצריכה בחינה מחדש של פרדיגמות, מודלים ונקודות מבט שהנחו אותו עד אז. בתחילת שנות ה-2000 המונח החל לגלוש לעולם העסקי והוביל לתפיסות חדשות של ניהול, מנהיגות והתנהלות עסקית וארגונית.

*** Volatility (תנודתיות) -** העולם הפך פחות יציב ויותר בלתי צפוי, שינויים אינם בהכרח הדרגתיים ולא ניתן לחזות אותם מראש. שינויים במציאות מתרחשים בתדירות גוברת ועשויים להיות דרמטיים ומפתיעים.

*** Uncertainty (אי ודאות) -** קשה יותר להיאחז בניסיון העבר כדי לצפות ולהיערך לעתיד. אנו פועלים ופועלות באי-ודאות שמקשה על תכנון בתחומים רבים.

*** Complexity (מורכבות) -** הבעיות מורכבות מאי-פעם. כל אירוע מתרחש ומוטמע ברשת של גורמים הקשורים אחד בשני. לפיכך קשה להצביע על סיבתיות ואף להבין את הקשר בין דברים. אי-אפשר להצביע על דרך אחת נכונה.

*** Ambiguity (עמימות) -** נדיר שמשוה יהיה ברור לחלוטין או חד-משמעי. קבלת החלטות דורשת מודעות ונכונות לטעות.

וכך, מתוך היכרות מעמיקה עם האתגרים הייחודיים למלאכת הסנגור ומהלכי שינוי מדיניות, וההבנה שדרושים לכך כלי תכנון והערכה הנותנים מענים הולמים, המדריך נחלק לשלושה חלקים ושישה נושאים:

1. א. עקרונות בתכנון והערכה של מהלכי סנגור



1. ב. על תהליכי קביעת המדיניות

2. א. תכנון אסטרטגי בתנאים של אי-וודאות

2. ב. תיאורית שינוי ממוקדת קידום מדיניות

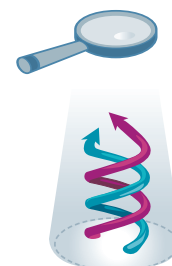
מטרות ותוצאות ביניים (תנאים מקדימים)

הנחות יסוד

מדדים רלבנטיים

אסטרטגיות וטקטיקות

טיפים לעבודה מתמשכת ומועילה



2. ג. כלים ומתודות לניטור והערכה של מהלכי קידום מדיניות

1. קמפיינים תקשורתיים לשינוי מדיניות

2. השפעה על מקבלי ההחלטות

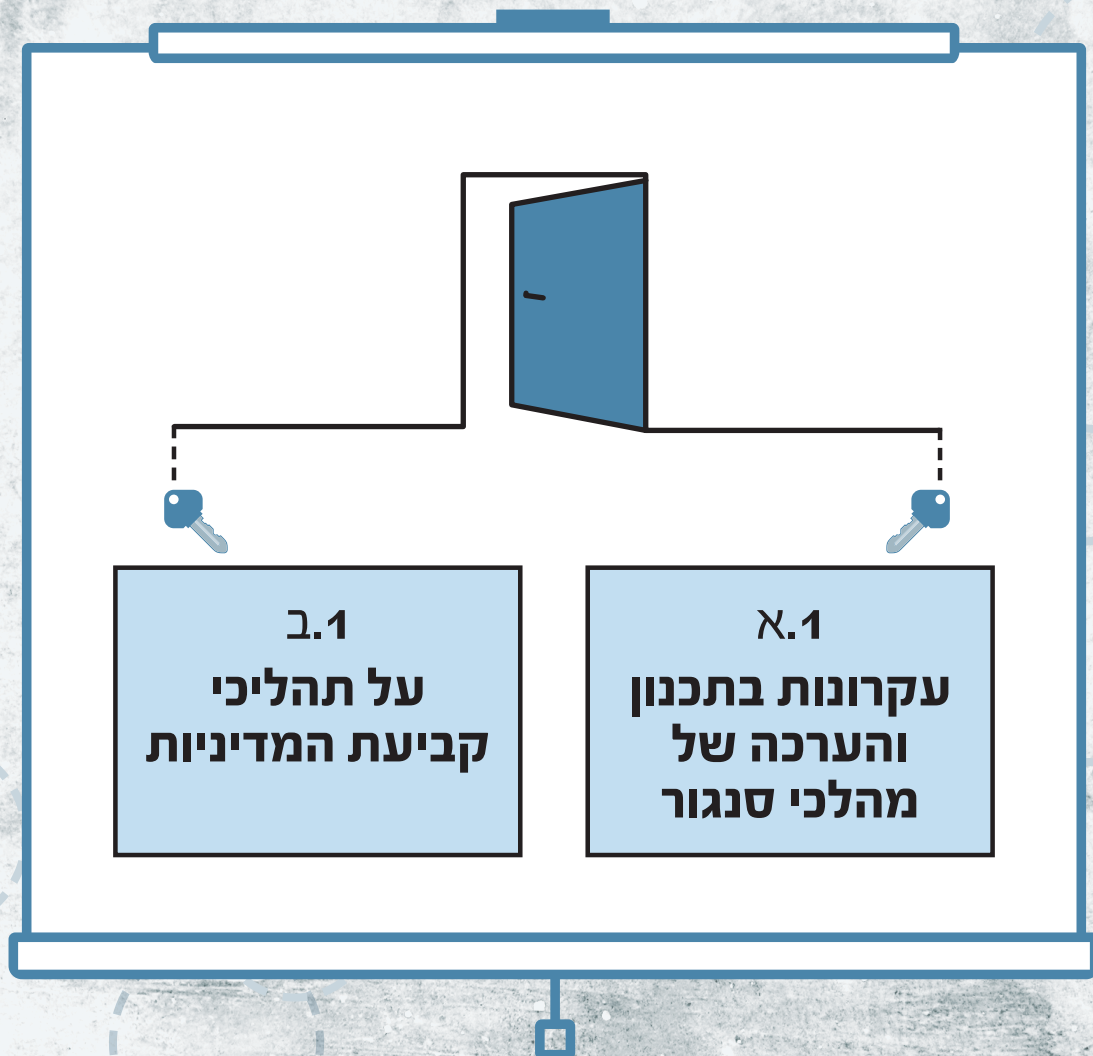
3. חיזוק יכולות ובניית כוח

4. התקדמות ויישום המדיניות עצמה

5. התמונה הגדולה - תרומתנו לשינויים רחבים



3. מלמידה לפעולה: כיצד להשתמש במידע שאספנו





1. א. עקרונות בתכנון והערכה של מהליכים לקידום מדיניות

פרק זה עוסק בכמה עקרונות יסוד כגון: תכנון גמיש ושמירה על זיקה הדוקה בין תכנון להערכה, פעולה בזירה המשתנה תדיר, פיתוח תיאוריית שינוי ושימוש עקבי ויצירתי בה, אומדן התמיכה של דמויות מפתח ושל היכולות הארגוניות, והחשיבות של עקביות והתמדה לאורך הדרך.

• **תכנון "גמיש" ושזירה של תכנון והערכה:** לאור ההתמודדות עם שינויים רבים ובלתי צפויים יש צורך בתכנון דינמי יותר, המתבצע בפרקי זמן קצרים ומשתנים, ובחינה חוזרת ונשנית אל מול המציאות המשתנה תדיר. לכן, לעיתים קרובות אין טעם בתוכניות מפורטות יותר על המידה ומומלץ שלא לתפוס את מה שתוכנן כמתווה קשיח, שאמור להכתיב את ההתנהלות היום-יומית של הארגון - יישום של מה שתוכנן אינו בהכרח אינדיקציה להצלחה. הדגש הרצוי בתהליך התכנון הוא סביב אתגור והצפה של הנחות על האופן בו יכול להתרחש השינוי שאנו מקדמים. זו הזדמנות לשאול את השאלות הנכונות, למקד מה צריך ללמוד ולמפות את הסוגיות שיש לבחון ולהבין. (ODI 2013). למעשה, כדאי לתפוס תכנון והערכה כהליכים מתמשכים המתקיימים במקביל ובצורה מסונכרנת, כאשר ההערכה מזינה את ותורמת לתהליך התכנון. הערכה מיטבית של עבודת סגור **אמורה לקדם למידה מתמשכת**, ולא **להציב דרישה** לבקרה קפדנית של תכניות מדוקדקות שנכתבו מראש. מועיל יותר להסתכל על הערכה כהליך מתמשך של סימון אבני דרך, הצבת השאלות הנכונות, איסוף של ולמידה מהנתונים, על מנת לבצע התאמות אסטרטגיות בזמן אמת, ובהתאם למטרות שבשמן יצאנו לדרך.

טיב התכנון והערכה של קידום מדיניות מזכיר תפיסות של "ניהול קל תנועה" (Agile management), כהליכים המשלימים ומזינים אחד את השני. בשנת 2019 פרסמו 17 מפתחי תוכנה את ה"מניפסט האגילי" שהתמקד בפעולה אפקטיבית בסביבה המתאפיינת ברצף בלתי פוסק של שינויים טכנולוגיים. המניפסט כלל ארבעה ערכי ליבה ו-12 עקרונות לגישה איטרטיבית או לולאתית, קרי, כזו שמורכבת מסדרה רציפה של ביצועים חוזרים ונשנים של אותה פעולה והממוקדת בצרכים של א/נשים. עקרונות אלו היו תרגום מעולם התוכנה והפכו לתפיסה ניהולית שנפוצה בעולם העסקי. זאת, לאור השינויים התכופים ו"חוסר הסדר" המאפיינים זירות פעולה שונות. להלן כמה מ-12 העקרונות:

- לקדם בברכה שינויים בדרישות התוכנה, אפילו בשלב מתקדם של הפיתוח. תהליכים מהירים ברי-שינוי מאפשרים יתרון משמעותי בתחרות על הלקוח.
- פשטות - היא חיונית (האומנות - למקסם את כמות העבודה **שלא** תעשה).
- בעתות רגיעה, על הצוות להגות רעיונות להגברת האפקטיביות.

מתוך Manifesto for Agile Software Development - גישת הניהול האגילי מתמקדת אמנם בעולם פיתוח התוכנה, אך מכיוון שהתפתחה במטרה להתמודד עם מציאות דינמית ובלתי צפויה, היא רלבנטית גם לניהול ארגוני סגור המתמודדים עם אתגרים בעלי מאפיינים דומים.

• **התנהלות בזירה משתנה תדיר:** זירה היא מערכת הכוללת מגוון שחקנים ותהליכים הפועלים סביב תחום או סוגיה מסוימת ויש ביניהם זיקות והשפעות הדדיות. ארגונים הרוצים לקדם שינוי משמעותי צריכים לתפוס את עצמם כשחקנים בזירה. חשוב להשקיע בלמידה מתמשכת של מגוון השחקנים והגורמים בזירה, למפות ולבחון את ההשפעות ההדדיות, הגורמים והיחסים בין השחקנים השונים, ובמקביל, יש להכיר בתנאים של אי-ודאות ועמימות, תנועה והתפתחות מתמדת; להבין כמה שיותר, אך להכיר בכך שלא ניתן "לדעת הכול" ובלתי אפשרי "לנהל" את הזירה - וללמוד, להתמקם ולתכנן בהתאם. במילים אחרות, התכנון צריך לשים את הבעיה - ולא את הארגון - ולמקם אותה בקונסטלציה של גורמים שונים המשפיעים על התמודדות אתה.

אחד החסמים המקשים על הסתכלות אסטרטגית, היא הנטייה למקובעות בתבניות נתונות מראש. להניח ש"מה שהיה הוא שיהיה". לענייננו, העובדה ששינוי מדיניות או חקיקה מסוים התרחש בצורה מסוימת לאחר פעולות מסוימות שנקטנו, לא אומר שזה מה שיקרה במצב דומה בעתיד. כך נוכל להיות מוכנים יותר להתפתחויות שונות, לאפיון מהיר של סביבה משתנה ובחינת חלופות שונות לפעולה. דרך חשיבה זו הכרחית כדי לבצע את הפעולות האפקטיביות ביותר ברגע נתון מבלי לזנוח ראייה רחבה וארוכת טווח.

• **לפתח תיאורית שינוי ולהשתמש בה באופן רציף ויצירתי:** כדי להעריך את התקדמות הפעילות והשפעתה, אמצו לעצמכם תיאוריית שינוי, הכוללת את המטרה המרכזית של הפרויקט; השינויים הדרושים - לפי מיטב שיפוטכם כרגע - בקהלי היעד ובסביבה **בטווחי הזמן השונים** ("תוצאות רצויות"); מדדים למדידת כל אחד מן השינויים ואסטרטגיות והנחות **יסוד לגבי האופן שבו תושגנה התוצאות**. העריכו בזמן אמת אם ישנה התקדמות לעבר התוצאות הרצויות, לצד ניתוח ההקשר והסביבה בה קודמו והתרומה שלהן למטרות לטווח זמן ארוך יותר. פיתוח תיאורית שינוי חיוני למהלכים לקידום מדיניות, לאור הדגש על סימון תוצאות ביניים - אבני דרך לקראת שינוי גדול יותר שהשגתו עשויה לקחת שנים, תוך ניסוח וחיזוק הנחות יסוד המסבירות מדוע אבני הדרך האלו חשובות וכיצד הן מהוות התקדמות.

• **לאמוד את מידת התמיכה של אנשי מפתח:** מדיניות, בסופו של דבר, נקבעת לאור ההחלטות של אנשים ספציפיים. לכן חשוב לבחון את האופן שבו מקבלי/ות החלטות ומשפיענים/ות בזירה הפוליטית מאמצים אג'נדה מסוימת ופועלים לקידומה. שימת דגש על השינוי שחל בקרב הפרסונות הללו, ברמת המודעות, ברמת הידע וההתנהלות - יכולה לתרום משמעותית לתהליכי תכנון, למידה והערכה מתמשכים.

• **לאבחן ולהעריך יכולות ארגוניות לקדם שינוי מדיניות:** היכולות והכישורים הארגוניים לקיים פגישות אפקטיביות עם מקבלי החלטות, לנסח ניירות עמדה, לפתח שיתופי פעולה, לגייס תמיכה, להפעיל את התקשורת ולהשתמש ברשתות חברתיות; כל אלו משמעותיים וניתנים לאבחון ולמעקב. לעומת הקשיים הרבים בהערכת התקדמות במישורים אחרים, פיתוח יכולות נמצא במידה רבה בשליטת הארגון, ויש חשיבות ליכולת - הן של הארגון שלכך ואף של ארגונים אחרים המקדמים אג'נדה דומה - לפעול באופן אפקטיבי בטקטיקות השונות, להגיב במהירות כשיפתח חלון הזדמנויות להשפיע, ולשמר ולהגביר את היכולת לקדם מדיניות לאורך שנים.

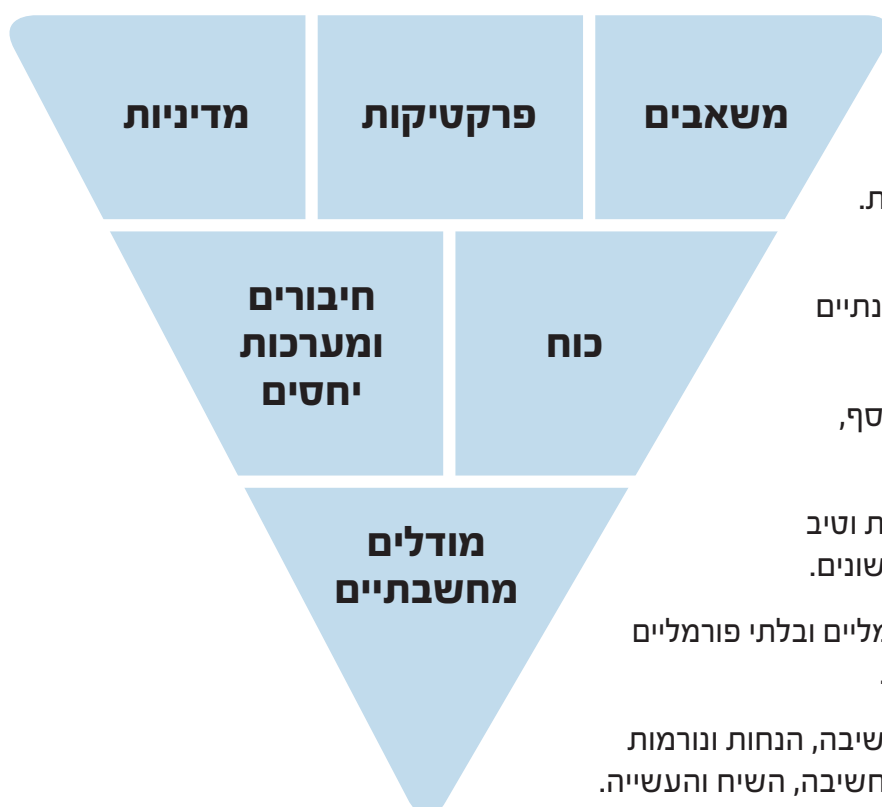
• **לגלות התמדה ועקביות:** קידום מדיניות ושינויי חקיקה, או השפעה על דעת הקהל, הם בבחינת "ריצות למרחקים ארוכים". לכן, יש לאמץ גישות וכלים שיסייעו לנו לבחון את אסטרטגיות הפעולה ותוצאות הביניים בצורה עקבית ומדידה. התועלת הרבה ביותר מהגישות והכלים המובאים בחוברת זו נובעת משימוש עקבי לאורך זמן. שימוש שיטתי, רציף וארוך טווח יאפשר ליצור הבנה ותפיסה משותפת, לבחון וללמוד מהצלחות, מגמות ושינויים, ולגבש דרכי פעולה עתידיות.



1. ב. על תהליכי קביעת מדיניות*

העיסוק בתכנון והערכה בקרב ארגונים העוסקים בשינוי מדיניות מצריך הבנה של המסגרת בה נקבעת ונבחנת מדיניות ציבורית. אך עוד לפני סקירה של מסגרת זו, חשוב לומר כי מדיניות היא מרכיב אחד במערכת בה מתעצבת המציאות היום יומית של אזרחים.

מודל שפותח ע"י [FSG \(2018\)](#), מציג את התנאים לשינוי מערכתי:



* מדיניות:

חוקים, רגולציות וסדרי עדיפויות המנחים פעולות מדינתיות.

* פרקטיקות:

פעולות הננקטות על ידי מוסדות, רשתות וגופים מדינתיים ואחרים במטרה לקדם סוגיות.

* משאבים:

הקצאה וחלוקה של כסף, כוח אדם, ידע, מידע ותשתיות.

* חיבורים ומערכות יחסים:

איכות וטיב החיבורים והתקשורת בין שחקנים שונים.

* כוח:

חלוקה של כוח וסמכויות פורמליים ובלתי פורמליים של יחידים וארגונים לקבל החלטות.

* מודלים מחשבתיים:

תבניות חשיבה, הנחות ונורמות "מובנות מאליהן" המעצבות את החשיבה, השיח והעשייה.

על פי המודל שלעיל ניתן להצביע על שש קטגוריות של תנאים לשינוי המציאות, שיש ביניהן לעתים חפיפה, זיקות ויחסי גומלין. התנאים המופיעים בבסיס המשולש ההפוך הם גלויים וברורים יותר, ואילו אלה באמצע ובקודקוד עשויים להיות סמויים למחצה. הקטגוריות יכולות לחזק אחת השנייה, למשל; שינוי במדיניות יכול להשפיע על מודלים מחשבתיים, או, בניית חיבורים ומערכות יחסים בין ארגוני חברה האזרחית לבין גופים ממשלתיים יכולה לקדם שינוי במדיניות. ולעומת זאת, הסיכויים לשמר מדיניות שהושגה עלולים להיפגע אם לא חל שינוי באופן בו מבינים, מפרשים ומסבירים את הבעיה ואת הפתרון שהמדיניות מציעה (קרי שינוי ב"מודלים מחשבתיים"), ולהיפך. לדוגמה אם נחזור למאבק למען נישואים גאים שהזכרנו, הרי ששינויים באופן בו הנושא נתפס, ההנחות והנורמות הרווחות, החלו לפני שניתן היה לדבר על שינויים בחקיקה, וכעת הם אלה שמסייעים בשימור וקידום מדיניות מטיבה בתחום.

לאחר מיפוי רכיבים חיוניים אחרים ליצירת שינוי מערכתי - המוביל לשיפור הלכה למעשה בחיים של אנשים - והצפת קשרי הגומלין ביניהם, נמשיך לסוגית עיצוב המדיניות.

* תודה לערן קליין על התובנות ועל הסיוע בכתיבה של פרק זה.

ההיסטוריה של עיסוק ב'עיצוב מדיניות' ראשיתה אי שם בעבר הרחוק, עם צמיחתן של חברות אנושיות מאורגנות. הרצון להשפיע ולשנות מלווה אותנו משחר הימים גם אם לא ידענו לקרוא לדברים בשמם ולהמשיגם. בחלוף השנים, התגבש חקר מדע המדינה ומדיניות ציבורית כחלק ממארג עיון פילוסופי רחב יותר. הוגים כאריסטו, מיל ורוסו הטביעו את חותמם ומלווים אותנו עד היום.

בשנת 1957 מבחין הרולד לאסוול בין 'מחקר מדיניות' ובין 'ניתוח מדיניות' ומציע את '**מודל השלבים**'. תהליך עיצוב המדיניות, לפי לאסוול ואחרים, הוא תהליך רב-שלבי ומתמשך, והמדיניות הצומחת ממנו היא תוצר של 'פעולות' ו'פועלים/ות' - פעולות שונות הנקטות על ידי שחקנים מגוונים, בתוך ומחוץ למערכת הציבורית. נכון יהיה לומר כי כולנו מעורבים ומעורבות ברמה זו או אחרת בעיצוב המדיניות הציבורית, אך מבט מפקח מלמד כי יש אלה שהשפעתם רבה יותר. ואלה שפועלים ופועלות באופן אקטיבי ומכוון לשינוי המציאות הקיימת. בין אם מדובר בפרטים, ארגונים, מוסדות או מגזרים. בדמוקרטיה המודרנית ארגוני החברה האזרחית הם שחקנים משמעותיים בתהליכי עיצוב המדיניות, גם אם יש שחקנים עוצמתיים מהם.

תהליך עיצוב המדיניות הציבורית:

מודל השלבים של לאסוול
ונקודות כניסה אפשריות



'מודל השלבים' שמשרטט לאסוול הוא מודל קל לתיאור ולהבנה. המודל מונה שלבים מרכזיים בתהליך עיצוב, גיבוש ויישום המדיניות הציבורית. מדובר במודל מעגלי שראשיתו בשלב הגדרת הבעיה וקביעת סדר היום. המשכו בבחינת חלופות אפשריות, בחירת החלופה המועדפת, תרגומה למדיניות סדורה הניתנת לתרגום מעשי, יישום המדיניות בשטח וניטור, ושלב שישי ואחרון - הערכת הביצוע וההישגים. לאורך השנים הוצעו מודלים נוספים, לעתים 'מכווצים' ולעתים מפורטים יותר. מרביתם מציגים תהליך מחזורי דומה.

בחלוף השנים הופכים תהליכי עיצוב המדיניות הציבורית ויישומה לסבוכים יותר, אך באופן פרדוקסאלי גם לנגישים ושקופים יותר למי שפועלים 'מבחוץ'. למגמה המתוארת יש הסברים רבים, שקצרה היריעה מלפרטם. עם זאת, חשוב להצביע בקצרה, על שינוי תפיסתי המתרחש בעת הזו המשפיע גם על מקומם, תפקידם ואופני פעילותם של הארגונים האזרחיים. מדובר במעבר הדרגתי מהמודל הקלאסי, שהדגיש את עוצמתה של המדינה (ממשלה) ונתן עדיפות למבנים פורמאליים הירארכיים, סמכות חוקית וידע מקצועי המצויים ברשותה וברשות אנשיה, לגישות עכשוויות המכירות

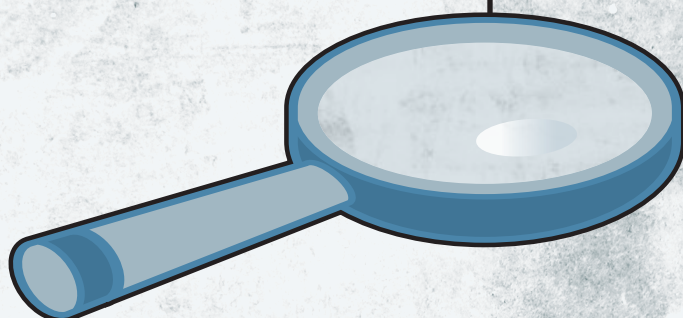
בתפקידים ומקומם של שחקנים נוספים בזירה - ובהם ארגונים אזרחיים כולל ארגוני סנגור - ורואות בהם שחקנים לגיטימיים ושותפים מתחייבים - גם אם לא שווים בעוצמתם - בתהליך עיצוב המדיניות ויישומה.

גישות אלה קוננות להן, בהדרגה, אחיזה בחיי היום-יום, ומשפיעות על אופן גיבושה, עיצובה ויישומה של המדיניות הציבורית. הן מעניקות לארגונים האזרחיים מקום ותפקיד משמעותי יותר מזה שניתן להם בעבר אך גם מחייבות אותם להקדיש תשומת לב רבה יותר לניתוח והערכה של הישגיהם.

מה שחיוני לענייננו הוא ההבנה כי כל שלב במודל של לאסוול הוא 'נקודת כניסה והשפעה' שארגונים אזרחיים יכולים לפעול בה בכדי להשפיע על המציאות. המודל מאפשר לשאול ולבדוק היכן ניתן לזהות את הערך המוסף של ארגוננו? האם, למשל, בייזום והצפת רעיונות, יצירת שיח ציבורי, בגיבוש חלופות מדיניות מקצועיות או בעבודת מעקב ובקרה. יש ארגונים אזרחיים המחזיקים ביכולות ומשאבים למעורבות אפקטיבית בכל שלבי המודל, אחרים, ממקדים את פעילותם בשלבים מוגדרים יותר בתהליך. מבט על ארגונים אזרחיים הפעילים בישראל מגלה תמונה דומה. חלקם פועלים לאורך הרצף כולו ואחרים מתמקדים באחד או בכמה מהשלבים בלבד. כל ארגון לפי בחירתו ויכולותיו.

השלבים במודל מסייעים לנו גם לתכנון והערכה של הפעילות. הפירוק לשלבים מובחנים חיוני בתהליכי תכנון ולפיתוח תיאורית השינוי, קרי, לחלוקה לתוצאות ביניים ואבני דרך לקראת שינוי מדיניות רחב יותר. הגדרת אבני הדרך תסייע במעקב והערכה של התרומה שלנו לשלב מובחן בתהליך עיצוב המדיניות, מבלי שנתיימר לקבוע מהי תרומתנו לתהליך המדיניות מתחילתו ועד סופו.

ב.2
תיאורית שינוי
במהלכים
לקידום מדיניות



א.2
כלים ומודלים
לחשיבה
ותכנון
אסטרטגי
בתנאים של
אי ודאות

ג.2
מתודות
וכלים
למעקב
והערכה
של קידום
מדיניות





2.א. כלים ומודלים לחשיבה ותכנון אסטרטגי בתנאים של אי וודאות

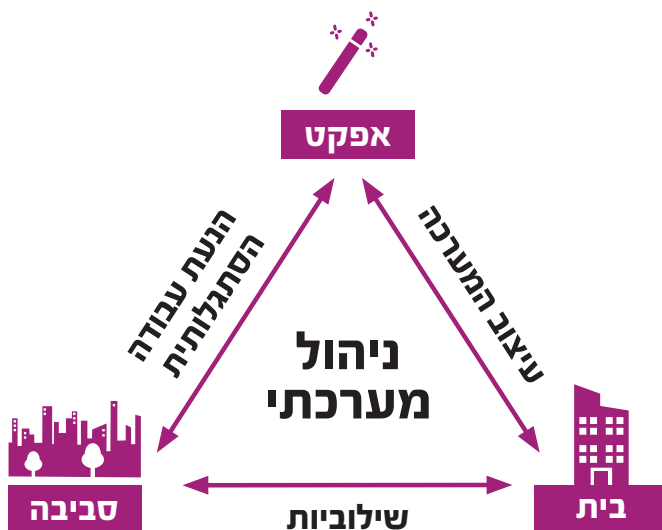
"The Plan Is Nothing. Planning Is Everything."

Dwight Eisenhower

כיצד אפשר לתכנן לטווח ארוך ועם זאת לפעול בהלימה עם התנודות והשינויים התכופים בתהליכים חברתיים ופוליטיים מורכבים? כיצד לגשת לתכנון וכיצד לחשוב בתנאים של אי-ודאות מתמשכת, כשצריך למצוא את הדרכים להגיב ולפעול בהתאם להזדמנויות ולחסמים הצצים באופן בלתי צפוי?

אין תשובה פשוטה לשאלות הללו, אך פרק זה מציג מספר שיטות וכלים המתבססים על העקרונות שהצגנו בפרק הראשון, שעיקרם:

- לנתח ולהבין היטב את זירת הפעילות;
- לאבחן את יחסי הכוחות וקשרי הגומלין בין השחקנים והגורמים השונים;
- לאמץ דפוסי חשיבה מותאמים לתנאים של אי-ודאות מתמשכת.



נסתכן בכך שנחזור על עצמנו: התנהלות אסטרטגית בסביבה מורכבת מחייבת התבוננות מתמדת על שלוש הרגליים שמוליכות את השינוי: האחת, הארגון שלנו ("בית"), השנייה, הסביבה בה אנו פועלים, והשנייה המבוקש ("אפקט") - והשלישית והחשובה ביותר, **הממשקים הדינמיים** ביניהן. שינויים ותנודות בכל אחת משלוש הרגליים הללו משפיעים על השתיים האחרות ומחייבים אותנו לעשות את ההתאמות הנדרשות.

המודל: על פי אתר [דואלוג](#)

שיטות למיפוי השחקנים והסביבה

השפעה על מדיניות מחייבת הבנה מעמיקה של הזירה בה פועל הארגון. דבר אחד שחשוב לעשות הוא לעבור על דו"חות הערכה ומחקרים שונים הבוחנים את הזירה הרלבנטית ברמת המקרו, על הכוחות, היכולות, הדינמיקה, ההישגים והחסמים. [דוגמה לכך היא דו"ח מקיף שפורסם בשנת 2018 מאת ד"ר ננסי שטרייכמן על השדה הפמיניסטי בישראל, הישגיו עד כה וכיווני פעולה לעתיד.](#) בהמשך תהליך מיפוי הזירה, חשוב מאוד להבחין בין גורמים איתם ניתן לכוון תיאום או שיתוף פעולה, לבין אלה שיש להסיר או למתן את התנגדותם. כדי להתקדם ולהשיג תוצאות, יש לפעול מכיוונים שונים; לחזק בריתות ושיתופי פעולה מחד, ולהחליש את כוחות הנגד, מאידך.

מיפוי רשתות



מיפוי רשתות היא שיטה יעילה לניתוח הזירה. עיקרה, מיפוי ויזואלי של הכוחות התומכים במטרה, הכוחות המתנגדים והכוחות הניטרליים או הלא מעורבים. ניתוח המניעים והיחסים בין השחקנים השונים הוא מהלך הכרחי בפיתוח הבנה טובה יותר של הזירה, וכלי זה יכול לסייע בכך. (ראו אתר שיתופים להרחבה על אופן השימוש בכלי).

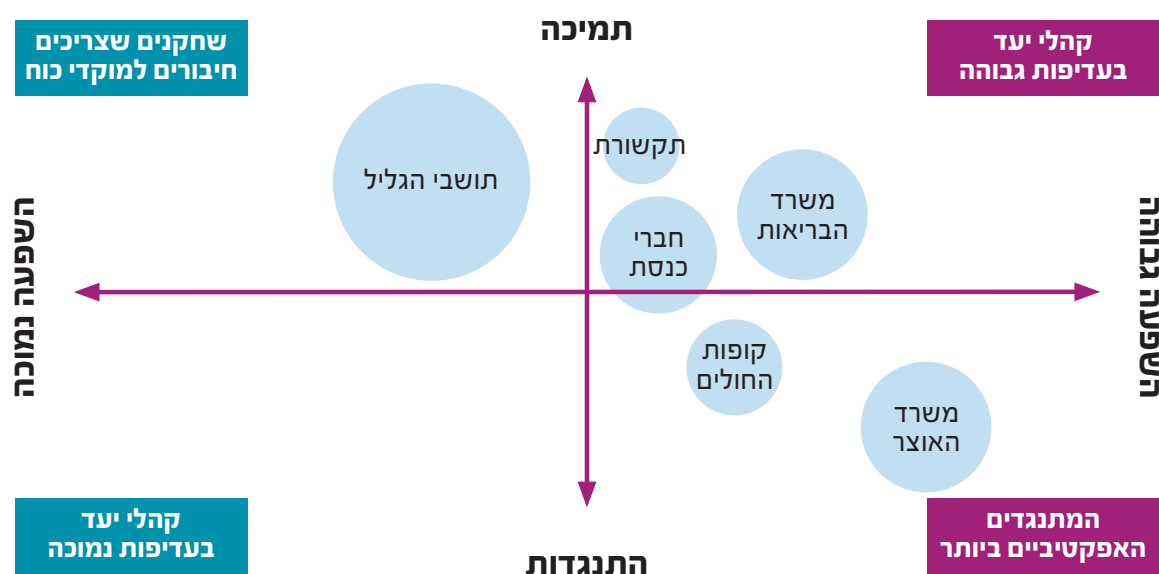
המפה לדוגמה על פי אתר שיתופים

צירי מידת תמיכה והשפעה



כלי נוסף, קל יותר לשימוש, אם כי יתכן ופחות ממצה, מסייע בחשיבה על מידת ההשפעה ומידת התמיכה של שחקנים בזירה. הכלי מורכב ממטריצה פשוטה: ציר אנכי מפריד בין תומכי המדיניות שהארגון מקדם, שיוצבו מעלה, לבין אלה המתנגדים לה, שיוצבו מטה. הציר האופקי מתייחס למידת ההשפעה של השחקנים: אלו מימין יהיו חזקים ומשפיעים יותר, ואילו משמאל - משפיעים פחות. הכלי עוזר למפות את הזירה ולתעדף את קהלי היעד או הגורמים שיש לפעול מולם, למשל: אלה שהנושא נוגע להם/ ישירות ויש להם/ תפקיד חשוב בקידומו, אך אין להם/ כוח וגישה למוקדי השפעה, מתנגדים שיש למתן את השפעתם ואלה שהרלבנטיות או החשיבות שלהם פחותה.

הנה דוגמה לשימוש בכלי זה המתייחסת למהלך לצמצום פערים בין המרכז לפריפריה הצפונית במתן שירותי בריאות:



ניתוח שדה כוחות (Forcefield Analysis)

בשנות ה-60 פיתח קורט לויין כלי לניתוח כוחות בתוך ארגונים, וגם כיום הוא שימושי ותורם לסקירה והבנה של סביבת הפעולה שלנו. יתרונו של הכלי טמון בפשטותו. לויין מציע ארבעה שלבים:

1. הגדרת השינוי הרצוי;

2. זיהוי כוחות הפועלים למען ונגד השינוי;

דוגמאות לכוחות כאלו:

משאבים / עמדות / סיכונים ואתגרים פוליטיים / עלויות / רצונות / אינטרסים / רגולציות / ערכים / יחסים / מבנים ארגוניים / מסורת / צרכים אישיים או קבוצתיים / מדיניות ארגונית / נורמות חברתיות / הרגלים

List adapted from Iowa State University Extension and Outreach

3. הגדרת סדר העדיפויות - אילו כוחות חזקים יותר, על אילו תוכלו להשפיע ועל אילו לא;

4. חשיבה ותכנון כיצד להתגבר על גורמים מעכבים וכיצד למנוף גורמים מקדמים בעת פיתוח תכנית הפעולה והגדרת המטרות, בחירת השותפים, הטקטיקות, המסרים והמדברים/ות.

דוגמה לניתוח שדה כוחות: חינוך למיניות בריאה ומניעת הריונות לא מתוכננים.

כוחות המעכבים שינוי



השינוי הרצוי:

חיזוק והרחבה של חינוך למיניות בריאה בבתי ספר

כוחות המקדמים שינוי



Force Field Analysis was developed by social scientist Kurt Lewin

מבט אל העתיד(ים) / איתן רייך

אחד המכשולים בדרך להסתכלות אסטרטגית היא הנטייה של המין האנושי למקובעות בתבניות חשיבה נתונות מראש. הכוונה לצורות חשיבה שפיתחנו במשך השנים כדי לארגן מידע ולפעול ביעילות בעולם. אלא שהן גם מניעות אותנו להניח ש"מה שהיה הוא שיהיה", דבר העלול ליצור ולקבע נקודות עיוורון שיעכבו יצירה וקידום של שינוי. לענייננו, העובדה ששינוי חקיקה מסוים התרחש בצורה כלשהי ולאחר פעולות ספציפיות שנקטנו, אינה מעידה על כך שהדבר יחזור על עצמו בעתיד.

לפיכך, היכולת להפיק חשיבה ותכנון שנותנים מקום למה שאינו ודאי או בטוח, מעניקה לנו יתרון משמעותי. כדי לחשוב אסטרטגית במציאות משתנה תדיר, התכנון וההסתכלות שלנו צריכה לתת יותר מקום למה שטרם ידוע לנו, ופחות למה שכבר ידוע לנו. פתיחות וסקרנות אל מול הלא נודע מחזקות את המוכנות שלנו להגיב להתפתחויות שונות, לאפיין בזריזות את סביבת הפעולה ולאמץ חלופות הולמות. דרך חשיבה זו הכרחית כדי לבצע את הפעולות האפקטיביות ביותר ברגע נתון מבלי לזנוח את הראייה ארוכת הטווח שתביא לבלימה, שימור או מימוש של מדיניות מסוימת.

שלושה כלי עבודה לזיהוי והתבוננות על עתידים ותסריטים שונים:

1. טבלת המשתנים הלא ידועים
2. חלופות המתקבלות מהצלבת שני צירים של אי-וודאויות
3. חלופות המתקבלות ממיפויי של ענפי קבלת החלטות רלוונטיות

בשלב ראשון של עבודת התכנון לקראת חלופות או עתידים אפשריים, נרצה לערוך רשימה של המשתנים המשמעותיים ביותר אשר ישפיעו על קידום האג'נדה שלנו.

בשלב זה תוכלו להציף את כלל המשתנים הרלוונטיים; אלה שהשפעתם על קבלת החלטות ידועה מראש ואלה המצויים בסימן שאלה. זה הזמן להזכיר את ראשי התיבות (Political Economic Social Technological) PESTEL שנועדו לעורר חשיבה על משתנים רלבנטיים הנוגעים לשינויים ולאי-וודאויות שעשויים להתרחש בהקשרים הפוליטי, הכלכלי, החברתי, הטכנולוגי, הסביבתי והתרבותי. דוגמאות למשתנים שיכולים להשפיע על הצלחת הפעילות:

- תשומת לב תקשורתית לסוגיה שהארגון עוסק בה
- האם היא נכללת בסדר היום של הממשלה, מעורבות עתידית של ארגונים אחרים בקידום הסוגיה
- הצלחה בקידום מדיניות דומה במדינות אחרות
- היקף הקיצוצים שיוחלט עליהם

לאחר שיצרנו רשימה ארוכה, ניתן למיין אותה לפי (א) מידת הרלבנטיות של המשתנה לעבודתנו ולתהליך עיצוב המדיניות ו-(ב) מידת השליטה שלנו על התרחשותם, או על מניעת התרחשותם. **המשתנים המשמעותיים ביותר יהיו הן אלה הרלבנטיים ביותר לקידום המדיניות והן אלה שיכולתנו להשפיע עליהם - נמוכה. ובמילים אחרות, שמתקיימת לגביהם רמת אי ודאות גבוהה.**

טבלת המשתנים הלא ידועים

המתודה הראשונה לבחינת עתידים מחייבת אותנו לפעול לצמצום רשימת המשתנים (אי הוודאויות) ללא יותר מ-5 משתנים משמעותיים אליהם נרצה להתכונן. ניצור טבלה בת חמש עמודות שבראש כל אחת מהן משתנה משמעותי, ובכל עמודה 3-5 שורות של ערכים או אפשרויות שונות. **לדוגמה, זה יכול להראות כך:**

תשומת לב תקשורתית לנושא	מעורבות של ארגונים אזוריים אחרים בקידום המדיניות	יציבות במשרד הממשלתי הרלבנטי	הרתמות של ח"כים לקדם את הנושא	קיצוצים תקציביים במשרד הרלבנטי
רחבה ובהלימה עם המסרים שלנו	התגייסות של "השותפים הרגילים"	יש יציבות	יש, כולל בקואליציה	קיצוצים חדים
רחבה עם מסרים סותרים	התגייסות "השותפים הרגילים" + שותפים חדשים ומשפיעים	יש שינויים בפרסונות, לא בעמדות	יש, רק באופוזיציה	קיצוצים מתונים
מועטה	התגייסות חלשה עד בינונית	יש שינויים המובילים לירידה בתמיכה בעמדות שלנו	אין הרתמות משמעותית	אין קיצוץ
	גם "השותפים הרגילים" מתנגדים למהלך בשלב זה.			עלייה בתקציב המשרד

(עיבוד מתוך: <https://www.demoshelsinki.fi/en/2015/03/13/from-five-year-plans-to-alternative-futures-7-ways-to-be-smarter-about-the-future/>)

החשיבה על המשתנים ומיפוי אפשרויות מרכזיות תחת כל משתנה תורמים לעומק ההבנה של האופן בו התפתחות אחת עשויה להוביל או להשפיע על התפתחויות אחרות. לכן, המתודה יכולה לחזק את המסוגלות להגיב בזמן אמת. עתה, נוכל לחשוב על יחסי הגומלין בין המשתנים ולדמיין כיצד ננהג כאשר אחת האפשרויות מתממשת. למשל, האם וכיצד כיסוי תקשורתי נרחב, הנעשה בהלימה עם המסרים שלנו, יכול לתרום להתגייסות של שותפים חדשים ומשפיעים למהלך? מה יקרה אם חרף תשומת הלב של התקשורת ומעורבות מרשימה של גופים אזוריים הנושא לא יקודם בשל חוסר יציבות במשרד הממשלתי הרלבנטי - אילו אפיקי פעולה נוכל לפתח?

השלב הבא הוא למתוח קווים בין נקודות בטבלת המשתנים כדי לשרטט מסלולים וחלופות שונות להשפעה. בדרך זו נוכל למפות קשרים, יחסים והשפעות הדדיות בין משתנים ולדמיין כיצד ננהג במצב בו מתממשת אפשרות כזו או אחרת.

תשומת לב תקשורתית לנושא	מעורבות של ארגונים אחרים בקידום המדיניות	יציבות במשרד הממשלתי הרלבנטי	הרתמות של ח"כים לקדם את הנושא	קיצוצים תקציביים במשרד הרלבנטי
רחבה ובהלימה עם המסרים שלנו	התגייסות של "השותפים הרגילים"	יש יציבות	יש, כולל בקואליציה	קיצוצים חדים
רחבה עם מסרים סותרים	התגייסות "השותפים הרגילים" + שותפים חדשים ומשפיעים	יש שינויים בפרסונות לא בעמדות	יש, רק באופוזיציה	קיצוצים מתונים
מועטה	התגייסות חלשה עד בינונית	יש שינויים המובילים לירידה בתמיכה בעמדות שלנו	אין הרתמות משמעותית	אין קיצוץ
	גם "השותפים הרגילים" מתנגדים למהלך בשלב זה.			עלייה בתקציב המשרד

חשיבותו של מיפוי האפשרויות דרך טבלת המשתנים בכך שהוא מסייע להעמקת ההבנה של קשרי הגומלין ביניהם ולתכנון חלופות מבעוד מועד ולא רק בדיעבד.

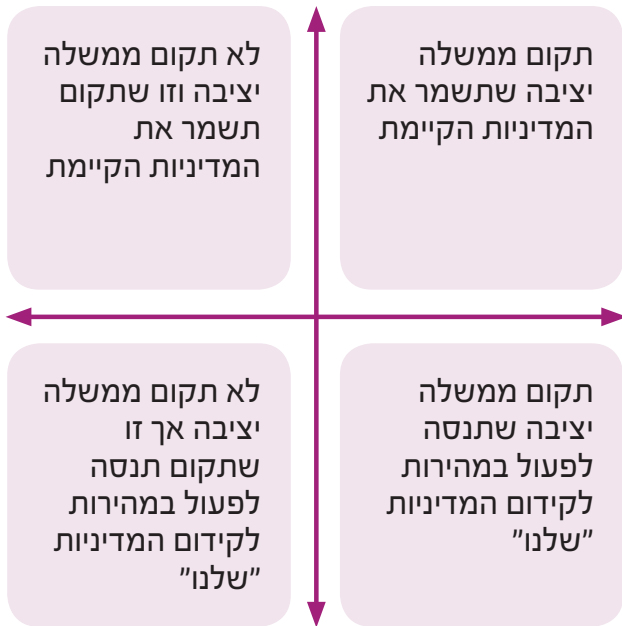
שני צירי אי ודאויות קריטיים

במתודה זו ניתן להשתמש לאחר שהגדרנו אי-ודאויות, או כהמשך ל"טבלת המשתנים" שהוצגה למעלה. נוכל להשתמש ברשימת המשתנים המשמעותיים שהגדרנו אך עתה נמקד את העבודה בשני המשתנים הקריטיים ביותר לעבודתנו.

את שני המשתנים הקריטיים נאתר באמצעות דיון עם בעלי ובעלות העניין בתוך הארגון ומחוצה לו. אם יש לנו התלבטות בין מספר משתנים, נוכל לבחור על ידי הצלבתם זה עם זה והבנה מי מהם ישפיעו בצורה משמעותית ביותר על המהלך שאנו מקדמים.

לאחר שבחרנו את שני המשתנים, כלומר את "אי-הוודאויות הקריטיות ביותר לנושא" נרצה להציב אותן על שני צירים אשר יוצלבו זה מול זה במטריצה. יש לוודא שלכל אחד מהשניים יש ערך גבוה בצד אחד של הסקאלה וערך נמוך בצדה השני. לדוגמה, אם אי הוודאות שאנו מתמודדים אתה היא: "האם תקום ממשלה יציבה אחרי בחירות 2022" - הניסוח של אי הוודאות יכול להיעשות בצורות הבאות:

- כן, תקום ממשלה יציבה אחרי בחירות 2022 וממול - לא, לא תקום ממשלה יציבה אחרי בחירות 2022.
- הממשלה שתקום אחרי בחירות 2022 תשמר את המדיניות הקיימת בנושא שלנו, וממול - הממשלה שתקום אחרי בחירות 2022 תפעל במהירות לשינוי המדיניות בתחום הרלוונטי לנו, מצד שני.



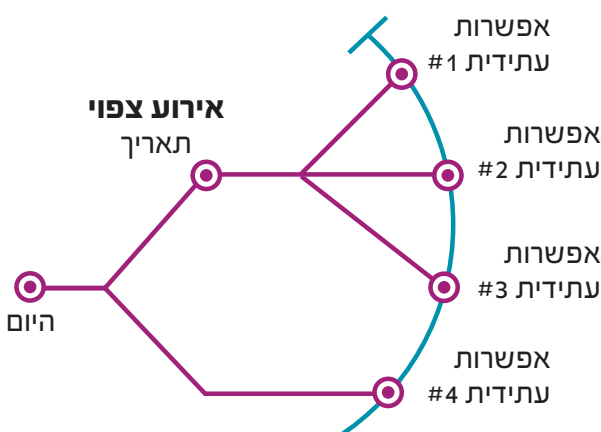
לאחר שהחלטנו על שני המשתנים הקריטיים, נוכל להצליב את שני הצירים שניסחנו, בדרך שיוצרת ארבעה רביעים:

כך יצרנו - באמצעות שני המשתנים הכי קריטיים ולא-ודאיים עבורנו, שעשויים להתממש ללא שליטה שלנו, "מפת עתידים אפשריים" שמכסה תרחישים מרכזיים עמם נתמודד ולפיהם נפעל. כעת נוכל לגשת ולגבש תכנית פעולה הלוקחת בחשבון מגוון מצבים אפשריים. נוכל לשאול את עצמנו מה מבחינתנו יהיה שונה ודומה בכל אחד מהעתידים, בהינתן המטרות, הסיכונים וההזדמנויות. כדאי גם לקחת בחשבון תנועה בין עתידים שונים. מפת העתידים האפשריים תסייע לנו לאבחן בכל רגע נתון מה "מצב העניינים" בקרבו אנו פועלים ולזהות מעברים בין מצב למצב.

ענפי קבלת החלטות

המתודה האחרונה שנציע כעת אינה מסתמכת על "משתנים לא ידועים" אך מובילה לתוצאה דומה, בה נפרשים לפנינו "עתידים אפשריים", מולם נוכל לתכנן ולקבל החלטות ולפעול בגמישות מתוך מוכנות.

מתודת ענפי ההחלטה מחברת את הידע שלנו על אירועים רלוונטיים עם צפי לקבלת החלטות של קובעי/ות מדיניות רלוונטיים. היא משרטטת מסלולים אפשריים למהלך העבודה מול קובעי/ות מדיניות, מסייעת לנו לסמן זמני התערבות מתאימים ולחזות תוצאות שיתממשו לאור החלטות משמעותיות בנושא שעל סדר יומנו.



המתודה מתאימה במיוחד כאשר צפויים אירועים ממשיים ידועים מראש, כגון: בחירות, הצבעה על תקציב המדינה, החלטת ממשלה וכדומה. במקרה כזה נסמן על ציר זמן את מועדי האירועים הרלוונטיים ביותר בטווח קצר ובינוני, באופן שיאפשר לנו לשרטט עתידים אפשריים ולסמן את הדרכים שיובילו אליהם.

(עיבוד מתוך: Oliva, F., Charbonnier, L. (2016). Conflict Analysis Handbook - A field and headquarter guide (to conflict assessments. UNSSC. Turin. p.79

לדוגמה, אם ידוע לנו שבדיוני משרד האוצר באוקטובר הקרוב יוחלט על קיצוץ בהיקף התקציב המיועד לרכש דיור ציבורי, נוכל להציב נקודות זמן מוקדמות יותר המתייחסות לשלבי ההכנה של פרסונות במשרדי האוצר והשיכון ומוסדות נוספים המעורבות בתהליך. האם יש התרחשויות מוקדמות על ציר הזמן שעליהן נוכל להשפיע?

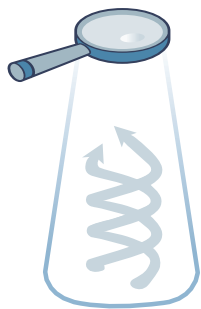
ועוד עלינו לשאול; מה תהיינה ההשלכות האפשרויות של ההחלטה על הקיצוץ והיקפו? כאן נוכל לשרטט מה יקרה ומה תהיינה ההחלטות הנוספות בעקבות כל אפשרות. למשל, אם נרצה להשפיע על מקבלי החלטות נבקש לשאול מהם להציג המלצות למדיניות ופעולות שיש לנקוט אם אכן יוחלט על קיצוץ משמעותי בתקציב רלבנטי. הבנייה כזו של תהליך החשיבה תחזק את המוכנות והמסוגלות שלנו להגיב באופן אפקטיבי למגוון אפשרויות עתידיות.



לסיכום:

כלים ומודלים לחשיבה ותכנון אסטרטגי בתנאים של אי וודאות

מטרה	כלי
ניתוח והסתכלות ארגונית מקיפה על זיקות הדדיות בין אפיקי השפעה, שינויים בסביבה והתפתחויות בארגון.	המודל המערכתי לחשיבה אסטרטגית
זיהוי וניתוח מקיף של היחסים והדינמיקה בין כלל השחקנים המשפיעים על השגת המטרה.	מיפוי רשתות ויזואלי
כלי חלופי וקל לשימוש המסייע בזיהוי השחקנים הרלבנטיים ובחשיבה באילו מהם יש להתמקד.	צירי מידת תמיכה והשפעה
זיהוי כוחות נוספים - לבד משחקנים מרכזיים - הפועלים למען ונגד השינוי, במטרה לפתח דרכי התמודדות ולעצב את הפעילות בהתאם.	מיפוי שדה כוחות
העמקת ההבנה של עתידים ותרשימים אפשריים המעצבים את הסביבה בה נפעל.	טבלת המשתנים הלא ידועים
העמקת ההבנה של עתידים ותרשימים אפשריים המעצבים את הסביבה בה נפעל.	שני צירי אי ודאויות קריטיות
תכנון העשייה אל מול אירועים ממשיים ידועים מראש, כגון: בחירות, מועד העברת התקציב, החלטת ממשלה וכדומה.	ענפי קבלת החלטות



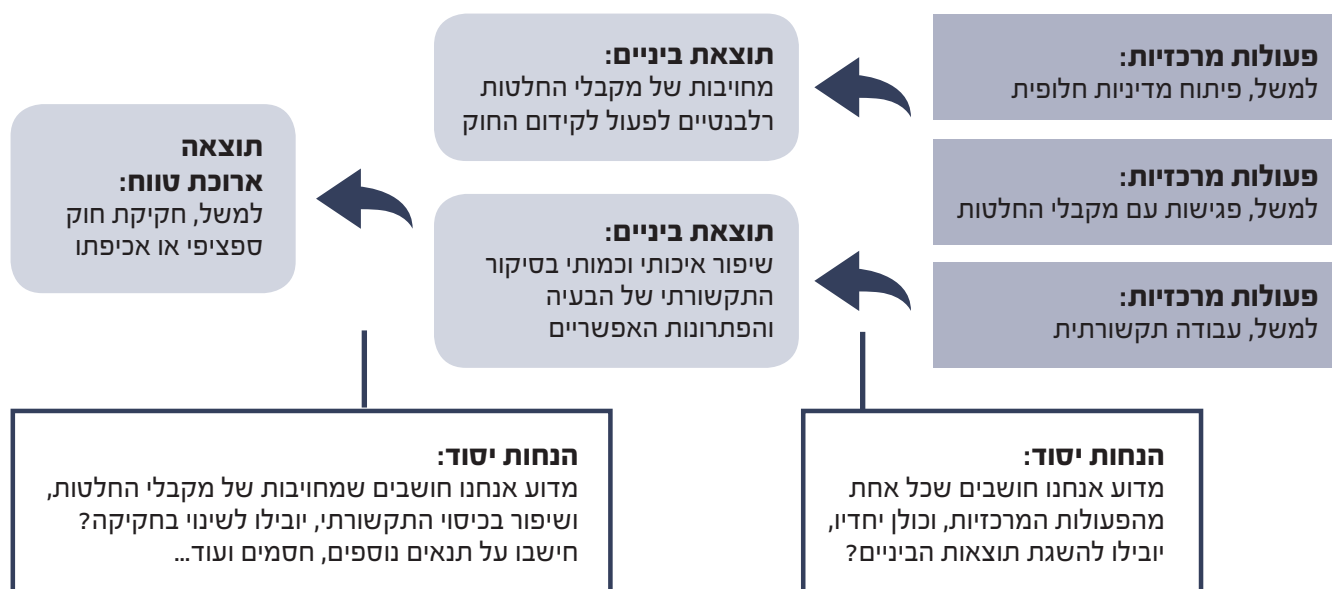
2. תיאורית שינוי במהלכים לקידום מדיניות

מהי תיאוריה של שינוי?

תיאורית שינוי מסבירה מדוע ואיך הפעולות שלנו מובילות לשינוי הרצוי, כפי שהגדרנו אותו. כלומר, בבסיסה, תיאורית שינוי היא תהליך של "אם-אז" ([ראו חוברת של שתיל בנושא](#)), כלומר: אם ננקוט בפעולות מסוימות, אזי ניתן לצפות לתוצאה מסוימת.

לארגונים היוצרים תכנית פעולה שמטרתה לקדם שינוי משמעותי בסביבה מורכבת, מומלץ לשרטט תרשים המראה את הסדר הלוגי של אופן הפעולה להשגת המטרה, **תוך דגש על הנחות היסוד**. הנחות היסוד מסבירות מדוע וכיצד דרכי הפעולה והתנאים המקדימים (preconditions) יאפשרו את השגת המטרה או התוצאות שהוגדרו בטווח הארוך. התנאים המקדימים הם תוצאות ביניים, ההנחה היא שאם יצאו לפועל, אזי סביר שתחול התקדמות לעבר השגת המטרה.

להלן דוגמה גנרית פשוטה (ראו דוגמה ממשית בהמשך):



חשוב לציין; תיאורית השינוי אינה מבוססת על הנחה שאפשר לדעת מראש ובמדויק איך יתרחש השינוי הרצוי. נקודה זו מקבלת משנה תוקף כאשר מדובר במהלכים כגון קידום חקיקה או שינוי במוסכמות תרבותיות וחברתיות. שינויים אלה מושפעים ממכלול של גורמים ונסיבות, ולא ניתן לצפות שנים מראש כיצד יתרחשו ומה יוביל למה. ולמרות זאת, חשוב להשקיע חשיבה מעמיקה בחידוד השינוי שאנחנו שואפים לקדם, כמו גם לניתוח ודיוק הדרכים בהן ניתן להשיג אותו. ככל שהמטרה ברורה ומדויקת יותר והדרכים המובילות אליה מתבססות על קריאה מעמיקה של המפה, כן ניתן לפתח מצפן טוב יותר ולבצע התאמות נדרשות לאורך הדרך.

"כל תכנית מתבססת על הנחות והשערות לגבי האופן בו מתרחש שינוי - לגבי האופן בו פועלים בני אדם, ארגונים, מערכות פוליטיות ומערכות של קשרי גומלין (eco system). תיאורית שינוי מציפה, מבהירה ומחדדת - לנו ולאחרים - מהן הנחות היסוד הללו."

פטרישה רוג'רס

כיצד לפתח את תיאורית השינוי?



1 להגדיר את המטרה המרכזית של הפרויקט: מה במציאות צריך להשתנות.

חישבו על מטרה ריאלית שניתן לקדמה בפרק זמן מוגדר. למשל חקיקה או אכיפה של חוק מסוים, שינויים בהתנהגות של קהל יעד ספציפי. מטרה מוגדרת היטב:

- תתאר את השינוי המיוחל במציאות, ולא פעילויות או אסטרטגיות.
- תהיה קונקרטית ובת השגה תוך פרק זמן מוגדר - תהיה תולדה של בניית הסכמות רחבות בקרב הצוות המפעיל בעלי ובעלות עניין אחרים/ות.
- תדגיש את התרומה הייחודית והחיונית של עבודת הארגון, גם אם השגת המטרה מחייבת השפעה של שחקנים וגורמים נוספים.

לדוגמה, תכנית "נסיעה שווה" - המשותפת לכמה ארגונים הפועלים באופנים שונים - קמה כדי לקדם מדיניות צודקת בתחום התחבורה הציבורית. אחד הארגונים השותפים לתוכנית הגדיר את המטרות הבאות:

1. כינון מדיניות המחייבת את משרד התחבורה להפעיל מספר הולם של קווי אוטובוס ביישובים ערים
2. הנגשת מידע בשפה הערבית על ידי ספקי השירות

השגת המטרות הללו תורמת ללא ספק להשגת השפעה חברתית רחבה יותר ולשינוי משמעותי בחיי א/נשים, כגון: מימוש זכויות והגברת הנגישות לשירותים בתוך היישובים ומחוצה להם, הרחבת הזדמנויות תעסוקה ולימודים וחזוק הניידות של נשים וצעירים/ות. ההשפעות החברתיות הרחבות הללו הביאו ארגונים שונים לקחת חלק במהלך, בראייה ששינוי מדיניות בתחבורה ציבורית יתרום בצורה ממשית לשינויים האלה.

2 לגזור לאחר את השינויים הדרושים בקהלי היעד ובסביבה החברתית והפוליטית (מהו רצף התוצאות שצריך להתרחש עם הזמן?)

הגדרת תוצאות הביניים חשובה גם מפני שבעולם הפילנתרופי מענקים ניתנים בדרך כלל לתקופה של שנתיים או

שלוש. זהו פרק זמן שלרוב אינו מאפשר שינוי במדיניות או מימוש של שינויים חברתיים עמוקים. באמצעות סימון אבני הדרך ניתן להסביר גם לתורמים כיצד מה שכן הושג, צפוי לתרום להשגת שינוי רחב יותר.

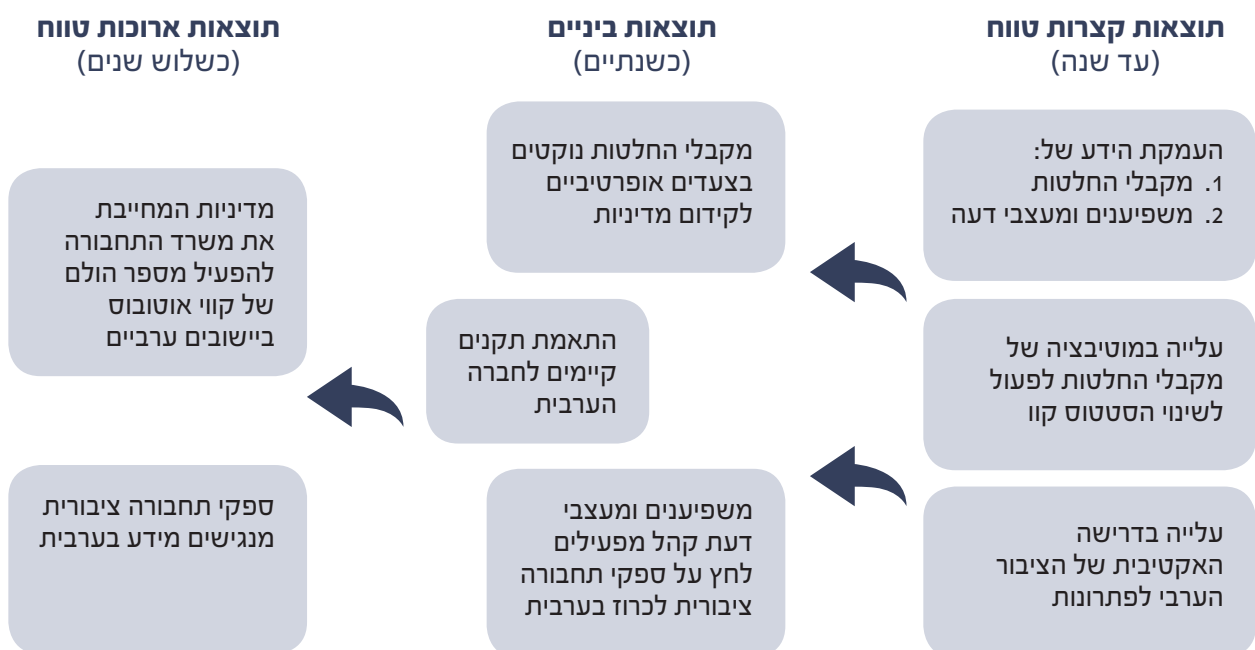
שאלות שכדאי לשאול כדי למקד את השינויים - את אבני דרך לקראת השגת המטרה הגדולה יותר: ?

א. מי צריך לחשוב או לפעול אחרת כדי שהשינוי יתרחש והמטרה תושג? באיזה אופן? לדוגמה: איזו מחלקה/מדור ומי הפרסונות במשרד התחבורה האמונים לקבל את ההחלטה על קווי תחבורה ציבורית ליישובים ערביים? מי צריך לעשות מה כדי שספקי תחבורה ציבורית ינגישו לנוסעים מידע בערבית?

ב. על אילו חסמים לשינוי בעמדות או בהתנהלות של קהל היעד צריך להתגבר? מה החסמים הספציפיים שמונעים ממקבלי החלטות במשרד התחבורה ובגופי התחבורה הציבורית להנהיג מדיניות חלופית? למשל, תמיכה במדיניות הקיימת, חוסר מוטיבציה לקדם שינוי רחב, מחירים שישלמו אם יפעלו לשינוי, חסמים בירוקרטים.

ג. מה עומד מאחורי החסמים והיכן יש מקום להתערבות של הארגון? למשל, אם קיים חסם בדמות חוסר מוטיבציה במוקדי רגולציה וקבלת החלטות לקדם שינוי, ייתכן שהדבר נובע מהיעדר דרישה ברורה מראשי רשויות בחברה הערבית. ייתכן שיש צורך ומקום לארגון לקדם עבודת אורגניזציה של תושבים מול ראשי הרשויות, כך שיבואו לרשויות בדרישה ברורה.

בתרשים רצף התוצאות הרצויות יכול להיראות כך:



תוכלו להסתייע ברשימה שלהלן להגדרת תוצאות ביניים:

קטגוריות של תוצאות ביניים בעבודה לקידום מדיניות:

* **הבנה ותמיכה של מקבלי החלטות:** מידת וטיב ההבנה של שינוי המדיניות המתבקש והתמיכה בו.

* **נכונות פוליטית לפעולה (political will):** מידת הנכונות של מקבלי/ות החלטות רלבנטיים/ות לפעול לקידום השינוי המתבקש. כמה מובהקת התמיכה שלהם מהי החשיבות המיוחסת לנושא לעומת נושאים אחרים על סדר היום.

* **עלייה או שיפור בכיסוי תקשורתי:** האם הנושא זוכה לסיקור תקשורתי בכלל, ובכלי התקשורת הרלבנטיים לקהלי יעד שהוגדרו? האם הסיקור כולל את המסרים והמסגור ה"נכונים" שמקדמים את המטרה?

* **התגייסות של בעלי השפעה או שגרירים (Champions) חדשים:** התגייסות של שחקנים בעלי השפעה ציבורית ו/או פוליטית.

* **עלייה בהבנה ובתמיכה ציבורית:** המידה בה הציבור או חלק מוגדר ממנו מבין ותומך בשינוי המדיניות המתבקש.

* **נכונות ציבורית לפעולה (public will):** מידת הנכונות של הציבור או חלק מוגדר ממנו לפעול לקידום השינוי המתבקש. כמה מובהקת התמיכה שלהם ומהי החשיבות המיוחסת לנושא לעומת נושאים אחרים על סדר היום.

* **הרחבה והעמקה של שיתופי פעולה:** כמה ארגונים מצטרפים למאבק או מתחייבים לתמוך בו ולשתף פעולה? מהם היקף וטיב שיתוף הפעולה עם ארגונים אחרים? האם יש תיאום במסרים? האם הצלחנו לגייס שותפים משמעותיים שאינם בגדר "החשודים המיידים"?

* **חיזוק יכולות סגור:** ככל שהיכולות הארגוניות טובות יותר, כך יגבר הסיכוי שנצליח לקדם את השינוי המתבקש. האם חיזקנו את היכולת לתכנן, לנהל ולהוציא לפועל מהלכים לקידום מדיניות? האם רכשנו ידע וכלים רלוונטיים בעבודה תקשורתית, בלובי, בתכנון והערכה ועוד?

* **קידום (או בלימת) ויישום המדיניות עצמה:** התקדמות או בלימת ההתקדמות של הצעת מדיניות בשלבים השונים של תהליך חקיקה או עיצוב מדיניות, ויישומה הלכה למעשה.

שימו לב: התוצאות לעיל הן (בעיקר) תוצאות ביניים שיכולות לסייע בחשיבה במהלך פיתוח תיאורית השינוי. עם זאת התוצאות הן גנריות וכל ארגון צריך להגדיר תוצאות ביניים תוך ניתוח הסביבה וגיבוש התכנית שהוא מפעיל.

מותאם מתוך:

Gardner & Brindis 2017, page 114

3 לפתח מדדים להערכת תוצאות הביניים

"לא כל מה שמדיד - חשוב, ולא כל מה שחשוב - מדיד". הציטוט, המיוחס לאלברט איינשטיין משקף היטב את היחס למדדים מצד אלה העוסקים/ות בקידום מדיניות. לאורך השנים, שמענו ממנהלות ומנהלים של ארגוני סנגור הסתייגויות מהצורך לנסח מדדים שאינם משקפים היטב את אופי עבודת הסנגור ודרך ההתקדמות שלה. ואכן, אין די באיסוף נתונים מספריים בלבד, כמו מספר פגישות שהתקיימו או התפוצה של נייר עמדה מסוים.

אך כדאי לא לשפוך את התינוק עם המים. גם בעבודה לקידום מדיניות, קביעת מדדים ומעקב אחריהם עשויים לתת אינדיקציה מסוימת להתקדמות ולסייע בקבלת החלטות בזמן אמת.

תהליך הגדרת המדדים כולל מספר שלבים:

א. לחשוב קודם על מה חשוב למדוד ולשם מה, ורק אחר כך על ה"איך". כדי לדעת מה ראוי למדוד, צריך לאפיין היטב את השינוי המתבקש, כלומר: לבנות תיאוריית שינוי משכנעת, להגדיר היטב את המטרות ואת התוצאות הרצויות. לאחר מכן, חשוב לקבוע מבעוד מועד איזה שימוש ייעשה בנתונים ועל ידי מי; אילו החלטות מעשיות יתקבלו על סמך הנתונים שנאספו, או למי וכיצד תדווחו על התקדמות או שינויים בתכנית.

ב. לעשות סיעור מוחות - מה אפשר לספור ולמדוד בהקשר של התכנית והשינויים שהיא אמורה לקדם. כאן המקום ליצירתיות ולהתייעצות עם דמויות מרכזיות בתוך הארגון ומחוצה לו על השאלה; אילו נתונים עשויים להעיד על שינוי משמעותי?

ג. לפרק שינויים גדולים למרכיבים קטנים וספציפיים יותר. למשל, אם חשוב לדעת אם חלה עלייה בתמיכה של מקבלי החלטות מוגדרים, קיבעו פרמטרים למדידת "תמיכה", כלומר, מהם הביטויים הממשיים שלה: החל מהתבטאויות תמיכה פומביות בתקשורת או בדפי המדיה החברתית, דרך נוכחות בפגישות או באירועים ציבוריים, ועד ייזום של מפגשים או גיוס פרואקטיבי של תומכים נוספים. הכול, כמובן, בהתאם להקשר בו אתם פועלים.

ד. לבחון את המדדים: עברו על המדדים, וחישבו על הרלבנטיות והתועלת הפוטנציאלית שלהם. האם הנתונים יעזרו להשיב על השאלה: מה משתנה וכיצד, כך שנוכל לבצע התאמות תוך כדי תנועה? (למשל, מעקב אחרי מדדים יכול להראות שקהל יעד מסוים מתחיל לפעול ולקדם משהו, אבל קהל יעד אחר - לא, ואולי צריך וניתן ליצר מסרים ספציפיים עבורו. כדאי להעלות כמה הנחות או השערות ולבחון אותן לאור שאלות: אם המדדים מעידים על כך וכך, כיצד זה משפיע על עיצוב התכנית בהמשך? אם מסתבר שמדדים כמותניים מובהקים לא מסייעים לקבל החלטות או להבין ולתקשר באופן ברור התקדמות בעשייה - כנראה שאינם שימושיים דיים.

ה. להגדיר יעדים (Targets): מה יחשב להצלחה? אם למשל הוחלט שהן כמות והן איכות ההצהרות הפומביות של ח"כים ביחס לסוגיה שלנו הוא מדד חשוב; אזי, כמה ואיזה סוג הצהרות יתנו לנו אינדיקציה להתקדמות מוצלחת או מספקת? נסו לחשוב מראש מה ייחשב כהצלחה, מה יהיה בגדר סביר ואילו מספרים צריכים לגרום לעצירה, חשיבה ואולי אף "חשוב מסלול מחדש".

טיפים נוספים להגדרה ומעקב אחרי מדדים מועילים:

א. חישבו האם חשוב יותר להגיע למספר רב יותר של א/נשים או להגיע לא/נשים הנכונים/ות? לעיתים צריך להגיע למספר מוגבל של אנשים/ות, שיש להם או להן את הכוח והיכולת לשנות, לקבל או ליישם המלצה מסוימת.

ב. לפתח מדדים חלופיים שיתאימו גם לעתות מחסור בזמן או משאבים: למשל, אם אין תקציב לערוך סקר על שינויים בידע של מעסיקים על חוק שכר שווה לעובד ולעובדת, יתכן שמדידת מספר ואופי הפרסומים בעיתונות הכלכלית יכולה להיות כלי חלופי למדידת אותה תופעה. זאת - מתוך הנחה שיש לחשוב עליה לעומק - שעלייה בכמות ובאיכות הסיקורים בתקשורת אכן מעידה על שינויים ברמת הידע של המעסיקים בנושא.

ג. להעניק משמעות רבה יותר לנתונים שנאספו באמצעות השוואה לנתונים ממקורות אחרים, כגון: ארגונים ומוסדות אחרים, נתונים משנים קודמות ומתוכניות דומות.

חשוב לזכור: מדדים יכולים לסייע לנו לדעת ששינוי מתבקש אכן מתרחש, אך אינם יכולים להסביר לנו מדוע או איך השינוי קורה.

הנה רשימה של מדדים גנריים להערכת תוצאות ביניים:

מדדים גנריים בקידום מדיניות

תוצאות ביניים	מדדים גנריים לדוגמא
- עלייה בהבנה ובתמיכה של מקבלי/ות החלטות - עלייה בנכונות הפוליטית של מקבלי/ות החלטות לפעול (political will)	- מספר ומאפייני פגישות שהתקיימו בנושא בפורומים מקבלי החלטות מספר הצגות בפני ועדות הכנסת / משרדים רלבנטיים - מספר פניות לארגון מטעם מקבלי החלטות ולשכותיהם - מספר ובולטות של אמירות פומביות בנושא מצד מקבלי החלטות מוגדרים - מספר ומאפיינים של הצעות חוק שהוגשו - מספר ומאפיינים של תומכים בהצעות חוק
שיפור באיכות ובכמות של הכיסוי התקשורתי	- מספר פניות אל הארגון מגופי תקשורת רלבנטיים - היקף ומאפייני הכיסוי התקשורתי של הנושא - מספר ובולטות הציטוטים של נציגי הארגון (וארגונים רלבנטיים אחרים) בתקשורת % מתוך המאמרים בנושא עם המסגור המועדף - מספר "שיתופים" ותגובות ברשתות החברתיות - מספר הורדות והאזנות לפודקסטים
התגייסות של בעלי/ות השפעה או שגרירים (Champions) חדשים	- מספר ומאפייני השפיענים של משפיענים הפועלים בזירה הציבורית - היקף ומאפייני התקשורת של הארגון עם המשפיענים - מספר ומאפייני ההופעות הציבוריות שלהם
- עלייה בהבנה ובתמיכה ציבורית - נכונות ציבורית לפעול (public will)	- היקף ההיכרות של קהל היעד עם המסרים שלכם ועמדותיו כלפיהם - מספר חותמים על עצומות % מקהל היעד המחזיק בעמדה חיובית כלפי נושא או מדיניות מוצעת % מקהל היעד המדווח שהנושא חשוב לו יותר מנושאים אחרים - מספר משתתפים ומאפייני ההשתתפות באירועים, מחאות וכנסים - מספר פגישות של נציגים מהשטח עם מקבלי החלטות - מספר אזרחים המעורבים בקידום המדיניות



מדדים גנריים בקידום מדיניות (המשך)

תוצאות ביניים	מדדים גנריים לדוגמא
הרחבה והעמקה של שיתופי פעולה	- היקף ואופי התקשורת בין ארגונים המקדמים את אותה אג'נדה - מספר ואופי שיתופי הפעולה בין שחקנים בשדה - היקף הייצוג של קבוצות ואוכלוסיות בקואליציה או פורום - מידת התיאום (או "יישור קו") של הארגונים בנוגע לבעיה ו/או לשינוי המדיניות הנדרש (המטרה)
חיזוק יכולות סינגור	- עומק הידע ארגוני באסטרטגיות שונות בקידום מדיניות - מספר וסוג הארגונים אתם מתקיימים תהליכים של חילופי ידע - יכולות ליישם פעולות - יכולות לשתף פעולה עם שחקנים מגוונים - יכולות תכנון ושימוש בנתונים
קידום (או בלימת) המדיניות עצמה	- הצעות חוק / תקנות שאומצו - הצעות חוק שנבלמו - הצעות חוק שממד הפוגעני בהן צומצם
יישום מדיניות	- מהלכי אכיפה - היקף הכספים שהוקצו והעברתם ליעד

שימו לב: המדדים לעיל הם גנריים, ונועדו לסייע בחשיבה על פיתוח מדדים. פיתוח מדדים מועילים עבורכם מצריך ניתוח של הסביבה והתכנית שלכם.

מותאם מתוך: Gardner & Brindis 2017, page 136-143

4 לדייק את האסטרטגיות והטקטיקות

כעת ניתן לדייק את האסטרטגיות והטקטיקות שתשתמשו בהם כדי להתגבר על החסמים שזיהיתם. רוב הארגונים משתמשים (ויכולים להשתמש) במספר מוגבל של טקטיקות, בהתאם למומחיות של הצוות ולאילוצים שונים, ובפועל יתכן מאוד שלא תוכלו להחליף לחלוטין את הטקטיקות שתשתמשו בהן. למרות זאת חשוב מאוד לנסות לחשוב בפתוחות וגם לקחת בחשבון עבודה של ארגונים אחרים בזירה ובניית או חיזוק שיתופי פעולה פוטנציאליים אתם. דוגמה אחת לחשיבה מחדש על דרכי הפעולה היא העבודה מול קהל היעד שהוגדר והצורך להגביר באופן משמעותי את רמת המעורבות הפעילה שלו:



חשוב להשתמש בטקטיקות המתאימות לקהלי היעד המובחנים שזיהינו ואשר הולמות את רמת המעורבות הנדרשת מהקהלים הללו בשלבים שונים של תהליך קידום המדיניות. למשל, אם קהל יעד מגלה מודעות ובקיאיות בנוגע למדיניות מסוימת, והמטרה היא להניע אותו לפעולה, אזי, מה שנדרש הן פעולות מדויקות יותר להעלאת הדחיפות והבולטות של הסוגייה, או קריאה ברורה לפעולה ממוקדת, ולא פעולות להעלאת מודעות כללית.

לסיכום, תיאוריית שינוי היא זרז לשיפור ודיוק מתמשך. ראו כיצד לעשות זאת:

- **לגבש קבוצה של בעלי ובעלות עניין לפיתוח ודיוק של תיאוריית השינוי.** הקבוצה תכלול כמובן את אנשי ונשות הצוות של התוכנית, אך מומלץ לשתף דמויות משמעותיות מחוץ לארגון שיש להן ידע, ניסיון והיכרות קרובה עם זירת הפעילות.
- **לאתגר את תיאוריית השינוי ולדייק אותה מעת לעת:** פעולה בזירה חברתית ופוליטית מורכבת מחייבת בחינה של תיאוריית השינוי ודיוקה לאור שינויים תכופים בזירה. בדקו באופן שוטף אם תיאוריית השינוי עודנה רלוונטית ומשכנעת לאור השינויים במציאות, ובצעו התאמות במידת הצורך. תהליך הפיתוח של תיאוריית השינוי אינו אמור להיות אירוע חד-פעמי.
- **לעשות מה שאפשר ולשמור על גישה פרגמטית:** זה לא "הכול או כלום". ייתכן שלא יהיה זמן לעבור תהליך של פיתוח תיאוריית שינוי בשלמותו, על בסיס השלבים שתוארו כאן. עם זאת, אל תוותרו על פיתוח האסטרטגיה - על הצבת המטרות, אבני הדרך המרכזיות ושאלות השאלות הקשות. אתם חייבים לעצמכם תשובה משכנעת: מדוע וכיצד הפעולות שהארגון נוקט אכן מקדמות את המטרה.



2. מתודות וכלים למעקב והערכה של קידום מדיניות

ידוע לנו, כי במציאות הסובבת אותנו, אין לנו הזמן או המשאבים הנדרשים בכדי למדוד ולהעריך כל תוכנית וכל פעולה. לכן חשוב לתעדף.

בהמשך לדיון על תיאורית השינוי, **ניתן להציב מספר שאלות שיכולות לסייע לנו להחליט מה נרצה להעריך** ובאילו אמצעים:

א. מי רוצה לדעת מה? מה הכי חשוב לכם/ן לדעת ומה חשוב לגורמים חיצוניים לדעת (תורמים, תומכים ושותפים)?

ב. איזה מידע על העשייה וההתקדמות שלכם/ן יסייע בקבלת החלטות עתידיות?

ג. האם יש אסטרטגיות או פעולות שיש ספק לגבי התועלת או האפקטיביות שלהן, או האם נדרש מידע נוסף בנוגע לאפקטיביות של תכנית, אסטרטגיה או פעילות מסוימת?

ד. האם משאבי ההערכה מושקעים בתוכניות או בתחומים המהווים את ליבת הפעילות של הארגון? מהי התרומה הייחודית של עבודת קידום המדיניות של הארגון שלנו, בתוך הזירה הרחבה יותר בה פועלים מגוון שחקנים שחלקם עשוי לקדם מטרות דומות?

בכלים המוצגים בפרק זה מושם דגש על מהירות ונוחות השימוש. רובם אמורים לספק מידע חשוב בפרק זמן סביר, כזה המאפשר שימוש בממצאים ומסייע בקבלת החלטות בזמן אמת, גם ללא סיוע של מומחה חיצוני.

חלק מהכלים מתבססים על **הערכה עצמית ועל התבוננות פנימית**, כלומר הערכת הצוות את עבודת הארגון או את השינוי שחל בקהלי היעד מולם הוא פועל. הכלים הללו מסתמכים על הידע הרב והנגיש, שנמצא בתוך הארגון. בשימוש בכלים לאבחון עצמי חשוב לזכור שמוטיבציה ורצון ללמוד, נכונות להשתפר וקיומה של סביבה ארגונית מאפשרת, תומכת ולא שיפוטית - הן חיוניות. אם קיים חשש להסתכל נכוחה על מה עובד יותר ואיפה יש תקיעות, התועלת מהכלים הללו תפחת. חשוב גם לומר שהאפקטיביות של כלים מסוג זה עולה ככל שנקפיד להקשיב לקולות שונים ולאסוף **מגוון נקודות מבט** בארגון, ואידיאלית גם מחוצה לו. כך, נוכל ללמוד ולהשתפר תוך פיתוח הבנה טובה יותר של התרומה שלנו לשינויים רחבים, תוך מודעות למגבלות של שיטות הערכה שונות והימנעות מלייחס לעצמנו הצלחות או הישגים באופן בלעדי.

חשוב להוסיף, להערכה פנים ארגונית בכלל, כמו גם לכלים המוצגים בהמשך, יש מגבלות. לעיתים הידע של יועץ/ת חיצוני/ת עם מומחיות בתחום ההערכה יכול להיות בעל ערך רב; הן משום קיומם של כלים מקצועיים לאיסוף וניתוח נתונים, והן משום הריחוק המסוים ונקודת המבט החיצונית, שתסייע לזהות סוגיות ולהציב שאלות מאתגרות, שקשה יותר להציף אותן ללא עזרה מבחוץ.

הצגת המתודות והכלים מחולקת לחמישה חלקים, בהלימה עם קטגוריות חיוניות לקידום והשפעה על מדיניות:

1. קמפיינים תקשורתיים לשינוי מדיניות: שיפור באיכות ובהיקף של הכיסוי התקשורתי ועלייה בבולטות בסדר היום הציבורי

2. השפעה על מקבלי/ות החלטות: השפעה על א/נשים המצויים בעמדה ממנה ניתן לחולל שינוי היא חלק גדול מעבודת קידום המדיניות

3. **חיזוק יכולות ובניית כוח:** חיזוק היכולות הארגוניות והבין-ארגוניות להוציא לפועל, ביחד ולחוד, אסטרטגיות שונות לקידום מדיניות

4. **התקדמות בהליך קידום המדיניות ויישומה הלכה למעשה**

5. **התמונה הגדולה - והתרומה שלנו לשינויים רחבים**

1 קמפיינים תקשורתיים לשינוי מדיניות / שירי טל

בעידן התקשורת הדיגיטלית, בו אנו מוצפים ומוצפות מידע מכל עבר 24/7, גם ערכים ואידיאלים הם מוצרים המתחרים על הקשב שלנו, וזקוקים לשיווק וליחסי ציבור.

רוצים/ות להשפיע על סדר היום הלאומי? התקשורת היא המעצבת המרכזית שלו.

רוצים/ות לשנות עמדות בציבור רחב? התקשורת היא הדרך להגיע להמונים.

רוצים/ות להפעיל לחץ על מקבלי החלטות לקדם מדיניות כלשהי? לתקשורת כוח השפעה עצום גם על נבחרי הציבור.

אכן, שימוש אסטרטגי באמצעי התקשורת מהווה פעמים רבות מרכיב חיוני במהלכים להשפעה על עמדות, התנהגויות ומדיניות. בחלק מהמקרים מתבסס המהלך התקשורתי על עבודת יחסי ציבור: השפעה על עיתונאים/ות להכניס לתקשורת דיווחים חיוביים המקדמים מסר חברתי. במקרים אחרים, הקמפיין התקשורתי מתבסס על פרסום קנוי בערוצי התקשורת השונים, כגון מודעות ממומנות בעיתונות או באינטרנט, פרסומות ברדיו, או שילוט חוצות. קמפיינים כאלה הם יקרים במיוחד, אך בעלי יתרון גדול בכך שהם מבטיחים לארגון המפרסם שליטה מלאה בתוכן המתפרסם ובקהלי היעד אליהם הוא מכוון, מה שעבודת היח"צ לא תמיד יכולה להבטיח.

ישנם קווי דמיון רבים בין עולם הקמפיינים השיווקיים (למכירת מכשירים סלולאריים, אבקות כביסה, או קידום מועמד פוליטי חדש), לבין קמפיינים שנועדו לקדם עקרון אידיאולוגי: כמו בשיווק המסחרי, השיווק החברתי מבקש להשפיע על העמדות וההתנהגות של קהל יעד מוגדר, באמצעות אסטרטגיות שכנוע מתקדמות. בשני המקרים, המהלך האסטרטגי מחייב קודם כל להבין ולמפות לעומק את הצרכים והתפיסות המאפיינים את קהל היעד הנבחר, ולגבש מסרים ופעולות שיוורידו את החסמים המונעים מהקהל לבחור בבחירה הערכית המבוקשת. אלא שבניגוד לשיווק המסחרי, השיווק החברתי אינו מיועד להגדלת הרווחים של הארגון, אלא לקידום נושאים לשיפור רווחת החברה בכללותה¹.

התפתחויות טכנולוגיות חדשניות הביאו בעשור האחרון לקפיצה אדירה ביכולת של מפרסמים למדוד במדויק את מידת ההצלחה של קמפיין. כיום, ניטור, שיפור מתמיד, והצגת נתונים מדויקים אודות הישגי הקמפיין, הם חלק חיוני מכל קמפיין שיווקי. החדשות הטובות הן שארגוני הכלים הללו זמינים גם לארגוני שינוי חברתי. החדשות הפחות טובות הן שבקמפיינים תקשורתיים למטרות חברתיות - זה לא מספיק.

1. "שיווק חברתי" ככלי לשינוי תודעתי והתנהגותי", מרכז המחקר והמידע של הכנסת 2008 כתיבה: יהודה טרואן http://sw2.haifa.ac.il/images/stories/Field_studies/kialti_4.pdf

בעולם הקמפיינים המסחריים ובעולם הקמפיינים החברתיים כאחד, הצלחתו של קמפיין תקשורתי תימדד ראשית כל במידת **החשיפה** של קהלי היעד לקמפיין, עבור דרך **התגובות והעניין** שמגלה הקהל בתכניו, וכלה **בפעולות המעשיות** הננקטות כתוצאה ממנו. אלא שכאן, בנקודת הקצה של המסלול, מצוי הפער הגדול בין שני העולמות: בעוד שההצלחה העסקית מתורגמת למונחים כספיים פשוטים, ברורים ומדידים, **מושג ההצלחה** בעולם השינוי החברתי עשוי להיות חמקמק עד מאוד.

"הגביע הקדוש" של עולם השיווק המסחרי הוא המושג ROI - Return On Investment - מדד החזר ההשקעה: כמה שקלים הרוויחה החברה ממכירות, עבור כל שקל שהושקע בקמפיין. ומה אצלנו? איך נוכיח, כארגונים לשינוי חברתי, שההשקעה שהשקענו בקמפיין תקשורתי השתלמה? כי הקמפיין שלנו הוא מה שהביא לשינוי בעולם? התשובה אינה פשוטה, ובכל זאת, יש הרבה מה לעשות כדי לפזר את הערפל וההיסוס סביב חגיגות ההצלחה של קמפיינים תקשורתיים לשינוי חברתי.

איך בכל זאת אפשר להתמודד עם אתגר המדידה וההערכה של קמפיינים חברתיים תקשורתיים? מטרת פרק זה היא להציע לארגונים חברתיים כיצד לגשת למשימה זו, באמצעות פירוק האתגר לשלושה רכיבים מרכזיים אשר יש לקחת בחשבון הן בתכנון הקמפיין והן בהערכתו. לשם כך, נציע כאן את המקבילה החברתית למושג ה-ROI של השיווק המסחרי: ה-**"ROI החברתי"**, מודל הכולל שלושה רכיבים למדידה והערכה של קמפיינים תקשורתיים לשינוי חברתי: **Reach, Outcome, Impact**. הפרק ידון בשאלות המפתח שמנהל/ת הקמפיין צריך לשאול בהתייחס לכל אחד מהרכיבים, ויצג דוגמאות מתוך ארגז הכלים הרחב הקיים למדידה וניטור של הישגי הקמפיין בכל אחד משלושת ההיבטים. בפרק, נתייחס לכל רכיב במודל ה-ROI החברתי מפריזמה של שלושה סוגי קמפיינים תקשורתיים: קמפיין בתקשורת הדיגיטלית (און ליין, באינטרנט וברשתות החברתיות), קמפיין אוף-ליין (באמצעים שאינם דיגיטליים, תקשורת המונים "מסורתית": עיתונות, רדיו, טלוויזיה ושילוט חוצות) וקמפיין יח"צ.

ה-"ROI החברתי"

1. Reach - חשיפה לקמפיין

כאשר משקיעים את המשאבים הנדרשים לקמפיין תקשורתי, המטרה היא, כמעט תמיד, העברת מסר לקהל יעד רחב. לכן השאלות הראשונות שנרצה לשאול לגבי קמפיין תקשורתי הן: **לכמה אנשים הגענו, מי הקהל שנחשף למסר שלנו וכמה "רעש" הצלחנו לעורר?**

אלא שפעמים רבות "הגודל לא קובע", בפרט בעולם השינוי החברתי. כמו בכל קמפיין חברתי, גם בקמפיין תקשורתי כדי לייצר קמפיין יעיל, שיקדם את ההשפעה החברתית אליה אנחנו חותרים, צריך קודם כל להגדיר באופן מדויק את **תיאוריית השינוי של הקמפיין שלנו: זיהוי מדויק של קהל היעד של הקמפיין, הבנה איך הקמפיין אמור להשפיע עליו, ואיך הוא, בתורו, אמור לקדם את השינוי החברתי המיוחל. בחירת קהל היעד והגדרת מטרות לגביו היא שלב קריטי בתכנון של קמפיין אפקטיבי, בפרט כאשר מדובר בקמפיין להפצה תקשורתית. מומלץ להשקיע משאבים בשלב זה, ולהיעזר בשיטות כמו סקרי דעת קהל או קבוצות מיקוד על מנת להבטיח בחירה מדויקת של קהל היעד והתאמה של המסרים אליו. השקעה כזו תאפשר לנו בראש ובראשונה לגבש את אסטרטגיית הקמפיין המתאימה והחסכונית ביותר להשגת המטרות שלנו, אך היא גם חיונית לצורך קביעת סדרי הגודל ומאפייני הקהל אליו נשאף להגיע, ולקביעה ריאלית של יעדים ומדדים אשר ביחס אליהם נעריך את מידת הצלחת הקמפיין. להלן כמה דוגמאות לקהלי יעד שונים לחלוטין לקמפיינים לשינוי חברתי, מהם נגזרת בחירה בערוצי תקשורת שונים, וסדרי גודל שונים לגמרי של "חשיפה מוצלחת":**

- קמפיין ל"משפיענים/ות ומעצבי/ות מדיניות": אם מטרת הקמפיין היא לייצר סדר יום ציבורי, אזי זהות הנחשפים/ות לקמפיין או כלי התקשורת בו הופיע הקמפיין, עשויה להיות חשובה יותר מאשר גודלו של הקהל שנחשף אליו: האם פרסמנו בגוף תקשורת בעל מעמד ציבורי משפיע? האם זהו מדיום תקשורתי ש"משפיענים" או קובעי מדיניות מייחסים לו חשיבות? אם זו המטרה, הרי שגם חשיפה מצומצמת יחסית, לעיניים "הנכונות", עשויה

להביא להשפעה המבוקשת. למשל, ארגונים חברתיים רבים מנסים לפרסם מודעה או דיווח ב-Jerusalem Post או ב"הארץ" למרות שאלה אינם עיתונים הכי נפוצים בישראל, במטרה להגיע לעיניהם של אישי ציבור, בכירי/ות ממשל ומשפט ותורמים/ות אשר נמנים/ות על קהל הקוראים/ות של העיתונים האלה.

- קמפיין הנעה לפעולה: אם מה שחשוב לנו הוא להניע את הציבור לפעולה - לדוגמה, לגרום לכמות גדולה של א/נשים לחתום על עצומה, להגיע להפגנה או לשלוח הודעה דיגיטלית (ביישומון דיגיטלי המאפשר הפצת הודעת טקסט או במייל) לנבחרי ונבחרות ציבור, על מנת להפעיל לחץ ציבורי לשינוי מדיניות, אזי, כדאי לבחור בערוצים תקשורתיים הממוקדים ב"בייס" שלנו - בקהל "המשוכנעים", הקהל שמראש נוכל להניח שהוא מתחבר למסר, ו"בשל" להנעה לפעולה, ולכן נוכל לצפות ולשאוף למספרים גדולים של מגיבים.
- אם מטרת הקמפיין היא לשנות עמדות של הציבור, אזי נרצה למקד את הקמפיין שלנו בערוצים תקשורתיים שיאפשרו לנו להגיע לקהל "מחוץ לבועה" (מחוץ ל"בייס"): קהל שאינו שותף לעמדותינו ותפיסותינו ולכן אינו קשוב לנו מטבעו, ונצטרך לחפש דרכים מתוככמות יותר לחבר אותו למסרים שלנו. זו משימה מאתגרת יותר, אשר סביר לצפות שתגיע לחשיפה ומעורבות של קהל יעד קטן יותר, אולם, במקרים מסוימים, עם השפעה גבוהה מאוד.

איך למדוד? מתודות וכלים למדידת חשיפה (Reach)

לאחר שהגדרנו מיהו הקהל אליו מכוונים מסרי הקמפיין, כיצד נמדוד האם אכן הצלחנו להגיע אליו? ארגז הכלים למדידת חשיפה לקמפיינים תקשורתיים גדול ועמוס, וכולל מגוון כלים מותאמים לסוגים שונים של ערוצי תקשורת. בסעיף זה ניתן טעימה מכמה מהם, בהתייחס לשלושה סוגי מדדים:

- מדדים הבוחנים את מידת האזכור של הקמפיין בתקשורת**
- מדדים הבוחנים כמה א/נשים נחשפו לקמפיין שלנו.**
- מדדים הבוחנים באיזו מידה הקמפיין נטמע בתודעה ובזיכרון של א/נשים**

Media monitoring - מעקב אחר האזכורים של הקמפיין בתקשורת

ספירת אזכורי הקמפיין בתקשורת מתייחסת במקרים מסוימים לתפוקות הקמפיין (כלומר, מתארת את התוצרים המיוצרים במסגרת פעולות הקמפיין עצמן: כמה שטחי פרסום קנינו לקמפיין, ובאיזו "איכות" ובולטות חשיפה), ובמקרים אחרים, אזכורים בתקשורת הם מדד לתוצאות הקמפיין: עד כמה הצלחנו לעניין את התקשורת ולגרום לה לדווח על הקמפיין שלנו ביוזמתה, מעבר לדיווחים שקודמו ישירות על ידינו (בין אם בקמפיינים מבוססי יח"צ, ובין אם בפרסום קנוי).

כשמודדים את "התהודה" של הקמפיין בתקשורת, חשוב לספור לא רק אזכורים מפורשים של הקמפיין שלנו, אלא גם אזכורים של הארגון, דמויות בכירות בו, הסלוגן, סוג המסר או המסגור לנושא שברצוננו לקדם. כך, נוכל לענות באופן כמותי על שאלות כמו: האם המסר של הקמפיין הופיע בכלי התקשורת הרלוונטיים ביותר לקהלי היעד שלנו? כמה מהאייטמים התקשורתיים כוללים את המסרים והמסגור ה"נכונים" שמקדמים את המטרה שלנו?

מעקב כזה יכול להתבצע על ידנו באופן עצמאי, באמצעות סקירת כלי תקשורת מרכזיים. העובדה כי כמעט לכל גוף תקשורת יש כיום פורמט אינטרנטי, המאפשר לחפש תכנים ספציפיים באמצעי חיפוש דיגיטליים פשוטים, מאפשרת לנו להגיע למרבית המידע בעצמנו באמצעות משאבים מוגבלים למדי. יחד עם זאת, כאשר מדובר בקמפיינים גדולים במיוחד, בעלי תהודה רבה ופרסום תקשורתי רב, כדאי להסתייע בחברות המבצעות media monitoring באמצעים ממוחשבים (הסורקים את כל כלי תקשורת ההמונים - טלוויזיה, רדיו, עיתונים, או את הרשתות החברתיות), ומציעות

דיווח מפורט של כלל אזכורי הקמפיין, המסר או המותג בתקשורת, וסיווגם לתוכן חיובי או שלילי. חשוב לדעת, כי כאשר מסתייעים בחברות מסחריות לסקירת מדיה, התשלום נקבע לרוב על פי מספר התוצאות שהחיפוש מניב. לכן, כדאי לברור היטב את מושגי החיפוש הספציפיים הרלוונטיים ביותר לקמפיין, כדי לחסוך בעלויות השירות.



איך עושים את זה בעצמנו? טיפים למעקב ארגוני אחר אזכורי הקמפיין בתקשורת

Google news הוא כלי עזר מצוין: מנוע חיפוש של גוגל הסוקר כלי חדשות מרכזיים לפי הגדרות חיפוש ממוקדות שקבענו, ויכול לייצר לנו דיווח יומיומי בהתאם לצרכינו, ולרוב - לגמרי בחינם. בין אם נשתמש במנוע החיפוש של גוגל, ובין אם נרצה לחפש בעצמנו בערוצי התקשורת השונים, נצטרך לפרוט את ההגדרות הבאות:

1. נבחר את כלי התקשורת הרלוונטיים ביותר לקמפיין שלנו
2. נגדיר מונחי חיפוש ממוקדים, הרלוונטיים ביותר לקמפיין שלנו: סלוגן מרכזי, שם הארגון, שמות של דמויות מרכזיות בארגון, או מושגי מפתח שהקמפיין עוסק בהם. כדי לא "לטבוע בים המידע" כדאי להשקיע חשיבה בהגדרת מונחים מדויקת ככל הניתן, ולעדכן אותה לאחר "ניסוי כלים" וניפוי מונחים המובילים אותנו לתוכן בלתי רלוונטי.
3. נגדיר בייסליין, "קו בסיס": תקופת זמן מוגדרת אשר נשתמש בה כדי למדוד את מספר וטיב האזכורים של מונחי החיפוש שלנו באמצעי התקשורת הנבחרים לפני הקמפיין, אשר תהווה לנו עוגן כנגדו אפשר להעריך האם הקמפיין שלנו הביא לשינוי בכיסוי של נושא, מסר או ארגון. חשוב שזו תהיה תקופה דומה במאפייניה לתקופת הקמפיין: שלא אירע בה קמפיין דומה או אירוע אקטואלי שהביא להתייחסות מוגברת לסוגייה החברתית בה אנחנו עוסקים, תקופה דומה בשנה (לא במהלך חופשת קיץ, למשל, המשנה את סדר היום התקשורתי) - בכדי לצמצם את האפשרות לקיומם של הסברים חלופיים להבדל שנמצא בסיקור התקשורתי של הארגון שלנו או הסוגייה, פרט להשפעת הקמפיין שלנו.
4. נייצר טבלת מעקב שיטתית: כל שורה בטבלה תייצג כלי או מדיום תקשורתי מסוים, וכל טור - מועד דיווח מסוים (בקמפיינים אינטנסיביים - מומלץ מעקב ברמה היומיומית). בתאי הטבלה נציין לגבי כל דיווח שנתקבל באותו כלי ביום מסוים - האם זה היה דיווח חיובי או שלילי, את מידת הבולטות שלו בכלי התקשורת (שער או פנים, גודל הדיווח), ואת זהות העיתונאי (כדאי לייצר קשרים עם עיתונאים שהתעניינו בארגון שלנו, על מנת לעודד פרסומים נוספים בעתיד).
5. בעזרת הטבלה המלאה נוכל להצביע על קשר בין עלייה בכמות ואיכות הדיווח על הסוגייה שלנו לבין מועדי פעילות משמעותיים של הקמפיין, וכן למפות את כלי התקשורת והעיתונאים שכדאי לנו לפנות אליהם לפרסום נוסף בהמשך.



כמה אנשים נחשפו לקמפיין?

כמה א/נשים, ומי, נחשפו למסר שלנו? חשיבות סוג זה של מדדים ברורה. **בתקשורת ההמונים "המסורתית" (דפוס, טלוויזיה, רדיו, ואף שילוט חוצות)**, הערכת מספר הנחשפים לתכנים תקשורתיים (ממומנים או לא ממומנים) מבוססת לרוב על אומדנים גסים של מידת החשיפה לה זוכה הפלטפורמה התקשורתית: מחלקת פרסום ושיווק בעיתון תדע להגיד לכם כמה גיליונות מופצים מהעיתון בכל יום בשבוע, כאומדן לכמות העיניים ששזפו את המודעה שפרסמתם או

הדיווח אודותיכם. חברה המוכרת פרסום על שילוט חוצות תדע להעריך עבורכם את נפח התנועה ברכב וברגל הנחשפת לכל שלט, ומדדי הרייטינג של הטלוויזיה והרדיו יספקו לכם הערכה כמה מאזינים או צופים יש לתוכנית המסוימת בה הופעתם בראיון או בפרסומת.

מקור המידע שנחשב למהימן ביותר בישראל הוא "סקרי TGI" (Target Group Index) הכוללים סקירה מקיפה של נתוני הקריאה בעיתונים, צפייה בטלוויזיה וההאזנה לתחנות הרדיו השונות. בישראל נערכים סקרים שונים כאלה עבור שלושה מגזרים: המגזר היהודי הכללי, המגזר החרדי והמגזר הערבי, ומתפרסמים בתקשורת פעמיים בשנה. חיפוש אינטרנטי פשוט אחר נתונים עדכניים מתוך הסקר, יאפשרו לכם להוסיף לדו"ח ההערכה של הקמפיין אומדן מרשים ומשמעותי של מספר האנשים שנחשפו לתכניו בערוצים השונים (בכדי לקבל את מאגר הנתונים השלם, בפילוח לפי קבוצות חברתיות שונות, צריך לרכוש מהחברה גישה למאגר באינטרנט, בתשלום).

מדדת חשיפה לקמפיין באינטרנט וברשתות החברתיות. יתרונה הגדול של הניו-מדיה, קרי, הפרסום בדיגיטל, הוא במדידה המדויקת, והמגוון העצום של הכלים הטכנולוגיים המאפשרים לנו לבדוק בזמן אמת כמה א/נשים נחשפו לפרסום שלנו ואיך הגיבו לו, וכך ללמוד ולשפר את ביצועי הקמפיין תוך כדי הפרסום. ישנו לקסיקון שלם של כלים למדידה של פרסום בדיגיטל, אולם מרביתו נגיש גם לעין בלתי מקצועית: **עמוד מנהל המודעות של הדף העיסקי של הארגון שלנו בפייסבוק** מציג באופן מאוד ידידותי למשתמש את מרבית המדדים החשובים לנו למדידת הצלחתו של קמפיין בפייסבוק או באינסטגרם. מומלץ להיעזר במדריכים החינמיים שמפרסמת פייסבוק תחת כפתור ה"עזרה"

להלן כמה מדדי מפתח חשובים למדידת החשיפה לתכנים הדיגיטליים שלנו, אשר ניתן למצוא בלחיצת כפתור פשוטה במנהל המודעות שלנו בפייסבוק, או במסך הגוגל אנליטיקס של האתר שלנו:



- מדד ה-impressions - חשיפות (או "הזדמנויות לצפות") - מראה לנו כמה פעמים בסה"כ הוצגו המודעות או הסרטון לקהל הגולשים (גם כאשר אותו אדם נחשף למודעה מספר פעמים).
- מדד ה-Reach או unique impressions - סופר כמה אנשים שונים, "יחודיים", נחשפו לתוכן (או הסרטון) שפורסם (ואם נחלק את מספר החשיפות במספר הייחודיים נוכל להראות כמה פעמים בממוצע נחשף כל אדם לקמפיין שלנו).
- כדי לספק עוגן להערכת מידת ההצלחה של הקמפיין, נהוג לחשב את היחס בין החשיפות, לבין עלות הקידום הממומן. למשל, CPM - cost per mill, מדד המגולם בתוך הדיווח במנהל המודעות בפייסבוק, בוחן כמה נדרשנו לשלם עבור חשיפה לכל 1000 איש. ככל שהקמפיין "יוראלי" יותר, מופץ באופן ספונטני - "אורגני" - על ידי הגולשים, ודורש פחות קידום ממומן, העלות תהיה נמוכה יותר. מדד כזה יוצר עוגן השוואתי לבדוק את מידת הצלחת הקמפיין ביחס לקמפיינים דומים אחרים, או לקמפיינים קודמים של אותו הארגון. כמובן שהשאיפה היא לצמצם ככל הניתן את העלות לכל חשיפה, באמצעות תוכן איכותי ואטרקטיבי לקהלי היעד של הקמפיין.

לפרסום הדיגיטלי יש יתרון בולט נוסף על היותו מדיד, והוא האינטראקטיביות: המעורבות של הקהל בתוכן המפורסם. למעשה, בכל תוכן דיגיטלי מוצעת לגולש/ת פעולה, המשקפת הבעת עניין בתוכן המפורסם: קישור להמשך קריאת תוכן נוסף באותו נושא או בנושאים דומים, סימון "לייק" או פרסום תגובה, ועוד. מדדי מעורבות - engagement - מאפשרים להתייחס לא רק לכמות הא/נשים שנחשפו למסר, אלא גם לכמות הא/נשים שהמסר עורר בהם/ן עניין, ובכך למדוד לא רק לכמה א/נשים הייתה הזדמנות לצפות בתוכן שלנו, אלא כמה אכן טרחו לקרוא או לצפות בו, ולא רק "חלפו על פניו" בעת הגלישה.



בדף מנהל המודעות, כדי ללמוד כיצד להתמצא בקלות במידע הרב המסופק. כך גם לגבי מדדי החשיפה לקמפיין באמצעות האתר שלנו, אחריהם **נוכל לעקוב באמצעות Google Analytics**, כלי פשוט המשולב בתוך חשבון הגוגל, ומציג את נתוני השימוש של הגולשים באתר שלנו. גם כאן, מומלץ להשתמש בכפתורי העזרה של גוגל על מנת לקבל הדרכה מפורטת כיצד לעשות שימוש יעיל בכלי.

- ברשתות החברתיות יש היררכיה ברורה למדדי המעורבות הבסיסיים, מהנמוך לגבוה: כמה אנשים לחצו על כפתור reaction (לייק/רגש) בתגובה למודעה בפייסבוק או באינסטגרם? כמה אנשים הגיבו תגובה מילולית למודעה (comment)? ולבסוף, הבעת העניין הגבוהה ביותר בתוכן - כמה אנשים שיתפו את המודעה עם אחרים (share)?
- מדדי יחס הקלקה משמשים כדי למדוד את היחס בין כמות החשיפות של מודעה או תוכן מסוים (impressions), לבין כמות ההקלקות שנעשו עליו כדי לקרוא חומר נוסף (למשל, הקלקה על "קרא עוד" בפוסט פייסבוק בעל טקסט ארוך, או הקלקה למעבר לעמוד אינטרנט המציג תוכן נוסף באותו נושא, באתר אינטרנט).
- מדדי צפייה בסרטונים מאפשרים אף הם לבדוק בדיקה איכותית את מידת העניין שעוררו התכנים: לא רק כמה אנשים נחשפו לסרטון, אלא כמה מהם צפו באיזה אחוז מתוכו, או כמה מהם צפו בפרק זמן מינימאלי שהוגדר כחיוני להבנת המסר.
- באתרי אינטרנט או עמודי נחיתה (הוא עמוד אינטרנט יחיד, המתוכנן כדי לרכז מסר ישיר של קמפיין), ניתן להתייחס למדדים כמו שיעור נטישה (כמה עזבו את האתר בלי לעשות שום פעולות בתוכו), בכמה עמודים צפה מי שנכנס לאתר וכמה זמן הגולשים שהו בכל עמוד - כדי לדעת כמה אנשים נחשפו לאיזה תוכן, מה מאפייניהם הדמוגרפיים של הנחשפים (מגדר, גילאים, אזור מגורים ועוד) ואף איזה עמוד עניין יותר אילו סוגים של גולשים.

אין נבחר באיזה מדד להשתמש לקמפיין שלנו ואילו תוצאות נגדיר כ"הצלחה"?

בבחירת סוג המדדים והיעדים המספריים להצלחה בקמפיין דיגיטלי לשינוי חברתי, נצטרך להתחשב בסוג הקמפיין, במורכבות המסר וב"קלות הפיצוח" של קהלי היעד שהקמפיין מכון אליהם.

לדוגמה, קמפיינים לעידוד הצבעה, מיועדים לקהלים שיש חשש כי יגלו אדישות ולא יצאו להצביע בבחירות לכנסת (למשל, קהלים שלא הביעו עניין, לא סימנו "לייק", לאף עמוד פוליטי בפייסבוק). מקהל אדיש שכזה לא נצפה לגילויי מעורבות אקטיביים בתכני הפרסום (לא סביר שיגיבו למסר הקשור בפוליטיקה או ישתפו אותו), ולכן לא נמדוד את העניין שלהם בקמפיין במונחי מעורבות. במקרה כזה, נעדיף מדדי חשיפה רחבים ומדדי קשב לתוכן, כמו: כמות הזמן שהם צפו בסרטון לעידוד הצבעה, מספר החשיפות הממוצע של כל גולש וגולשת למודעות, ועוד.

לעומת זאת, אם נפרסם פוסט שקורא לא/נשים להגיע להפגנה, נשאף לקבלתגובה אקטיבית יותר מקהל היעד (הקלקות, שיתופים ותגובות), המעידה על נכונות של הגולשים/ות לפעול למען המטרה, לכל הפחות במרחב הווירטואלי. לכן במקרים כאלה נשתמש במדדי מעורבות כדי לבחון חשיפה מוצלחת. למשל, אולי אחת הדוגמאות המוצלחות ביותר בהיסטוריה של הקמפיינים הדיגיטליים היא קמפיין #MeToo, שלפי מקורות שונים הביא כבר ב-24 השעות הראשונות להעלאתו לרשת על ידי השחקנית אליסה מילאנו, למעלה מ-12 מיליוני פוסטים ותגובות שחוברו להאשטג החדש (סימון סולמית, המאפשר לקטלג תוכן דיגיטלי כשייך לנושא מוגדר ברשתות החברתיות), מדד מעורבות המעיד על החיבור של קהלים עצומים למסר.

פתרון מוצלח לקושי בהגדרת סטנדרט מספרי ל"הצלחה" לרוחב סוגים רבים ושונים של קמפיינים, הוא להשתמש

בקמפיינים שונים של אותו ארגון כעוגן להשוואת הישגים: להשוות את המדדים של הארגון בקמפיין מסוים, עם קמפיינים שעשה בעבר לקהלי יעד דומים. לדוגמה, בעמותת "סיכוי" לקידום שוויון ושותפות אזרחית בישראל, ייצרו את "מדד הרמזור", הנותן לכל פוסט בעמוד הפייסבוק הארגוני צבע, לפי טווח מסוים של כמות חשיפה שהפוסט זכה לה. השאיפה: הגדלת אחוז הפוסטים ה"ירוקים" מחודש לחודש, ומקמפיין לקמפיין, בחלוקה לקהלי יעד שונים (צעירים/ות מול מבוגרים/ות, יהודים/ות וערבים/ות, נשים וגברים). באופן כזה, מתקבלת הערכה יחסית של מידת ההצלחה של כל פוסט בתוך קמפיין, והארגון יכול ללמוד מהצלחות ומכישלונות, ולבחון שיפור לאורך זמן.

לסיכום - בדיגיטל, קיימים שלל אינדיקטורים אשר מעקב אחריהם מאפשר למפות באופן מדויק את מידת החשיפה לתכנים שלנו, את סוגי קהלי היעד הנחשפים לתכנים ואף את מידת העניין שמגלה כל סוג קהל, לסוגי תוכן שונים. כך, ניתן לא רק להעריך מידת הצלחה של קמפיין, אלא אף לשפר ולשכלל את התאמת הקמפיין לקהלים, תוך כדי תנועה.

סקרי מודעות וזכירות של הקמפיין:



האם די לנו לדעת כמה א/נשים חלפו ליד השלט שהצבנו, דפדפו בעיתון בו פרסמנו, או נחשפו להבהוב של המודעה שלנו במהלך רפרוף על פני עמוד הפייסבוק שלהם? יש להודות שבעולם מוצף במידע, ישנה משמעות מוגבלת לעצם הופעתו של תוכן בפנינו: הסבירות כי נקדיש לו תשומת לב, ואפילו מינימאלית, בתוך שפע הגירויים שסביבנו, נמוכה למדי.

כדי לדעת לא רק כמה א/נשים חלפו על פני התוכן של הקמפיין שלנו, אלא עד כמה הקהל אכן היה קשוב למסר, מודע לתוכן אליו הוא נחשף וזוכר אותו, נדרשים כלים המודדים מודעות וזכירות של הקמפיין, בפרט - סקרי חשיפה. כלים אלה מספקים אומדן אמיתי יותר של מידת הפצת המסר לקהלי היעד, ויש להם יתרון נוסף: הם אינם מעוגנים בערוץ פרסומי אחד בלבד, אלא בוחנים עד כמה קהל היעד שלנו בכללותו נחשף לקמפיין לרוחב ערוצי תקשורת שונים. למשל: איזה אחוז מכלל הציבור הישראלי מודע לקמפיין שלנו? איזה אחוז מקרב הנוער בישראל שמע את המסר שלנו נגד צריכת אלכוהול במסיבות? וכדומה.

כדי לערוך סקר חשיפה מהימן יש צורך בשימוש בחברת סקרים, שיוצרת לדגום מדגם מייצג מתוך קהל היעד שלנו, ולהסיק מתוכו איזה אחוז מהציבור (או קהל היעד הרלוונטי לנו) מכיר את הקמפיין, או מודע לקיומו של הארגון (Brand awareness).

סקר כזה יכול גם ללמד אותנו מהי הפלטפורמה התקשורתית באמצעותה המסר חלחל לקהל באופן הטוב ביותר (למשל: הסקר יכול ללמד שיותר אנשים זוכרים שראו את הקמפיין בשילוט חוצות על איילון, מאשר בפרסומת בטלוויזיה, ממצא המעיד על חוזק המסר במדיום תקשורתי מסוים, ומלמד אותנו באילו ערוצי פרסום כדאי להשקיע בעתיד). לבסוף, במדדי זכירות הארגון או הקמפיין חשוב במיוחד לייצר מעקב מתמשך ומדידה רציפה לאורך זמן, כדי לבחון כיצד ההשקעה בקמפיינים תקשורתיים גדולים העלתה את רמת המודעות של הציבור לעבודתו של הארגון או למסר מסוים, לאורך זמן.

לסיכום: בשלב החשיפה של מודל ה-ROI שלנו נבקש לבדוק למי הגיע הקמפיין התקשורתי שלנו. נוכל לעשות זאת על ידי מדידה כמה הקמפיין שלנו נפוץ באמצעי התקשורת השונים (ובאילו), כמה אנשים נחשפו לפרסום (ואילו) וכמה אנשים (ואילו) הקשיבו למסר שלנו קשב איכותי. בבואכם לתכנן הערכת חשיפה לקמפיין שלכם, התחילו מלבחור אחת (או יותר) משלוש הקטגוריות למדדי חשיפה שהוצגו בפרק בהתאם למטרות הקמפיין שלכם, ומתוכה - את כלי המדידה המתאימים לסוג הקמפיין וקהל היעד.

2. Outcome - תוצאות

"לא משנה מה נכתב עלי בעיתונות, כל עוד אייתו נכון את שמי" - האמירה המפורסמת, המקבילה לטענה כי "אין דבר כזה פרסום רע", הייתה מאז ומעולם שנויה במחלוקת, אך הבעייתיות בה בולטת במיוחד בקמפיינים לשינוי חברתי, השואפים "למכור" לקהל מסר ערכי מסוים. אכן, לא מספיק שהקמפיין ייחשף לקהל גדול: חשוב להבין לא רק במי אנו ממקדים את המאמץ הפרסומי, אלא גם לאיזו תכלית.

התוצאות המיידיות של הקמפיין הן התגובות הישירות של קהל היעד לתכניו. סוג אחד, בסיסי, של תוצאות כאלה, מתייחס לתגובות "מנטליות" שהקמפיין מעורר בקרב קהל הנחשף לו: מה הקהל הבין מהמסר? עד כמה הזדהה עם המסר? עד כמה הקמפיין עורר בקהל סקרנות לקבל מידע נוסף על הנושא? האם הקמפיין הביא לשינוי בעמדותיו של הקהל? האם הקהל מביע כוונה לפעול על פי מסרי הקמפיין? **סקרי דעת קהל** מאפשרים לספק מענה לשאלות מסוג זה, לרוב באמצעות דיווח-עצמי של הנסקרים אודות תחושותיהם ביחס לקמפיין. שימוש במערכי מחקר משוכללים או בטכניקות סטטיסטיות מתקדמות יותר (ויקרים יותר), למשל מערכי-מחקר הבוחנים את העמדות של אותם/אנשים לפני ואחרי הקמפיין, מאפשר גם לבחון באופן אמפירי האם ניתן לייחס לחשיפה לקמפיין השפעה על עמדות הקהל ביחס לסוגיה הנדונה.

אולם מרבית הקמפיינים לא יסתפקו בתוצאות "מנטליות" של החשיפה לקמפיין, ויבקשו ליצור **תוצאות מעשיות**. כיום מקובל להשתמש בקמפיינים תקשורתיים כאמצעי להנעה ל**פעולה מוחשית**: אם נטמיע בתוך הקמפיין התקשורתי (דיגיטלי או אוף-ליין) קריאה לפעולה, ניצור חוליה המתרגמת את החשיפה של קהל היעד למסר התקשורתי, לכדי פעולה ממשית למען קידום שינוי חברתי. באמצעות מדידת החוליה המקשרת הזו נוכל לכמת את המידה בה הקמפיין התקשורתי הצליח להתניע תהליך שינוי במציאות, בזירה החברתית, התקשורתית או זירת המדיניות.

קמפיינים דיגיטליים מתוכננים לרוב כמסלול המוליך את הגולש/ת מהמודעה או התוכן הפרסומי, לאתר ייעודי של הקמפיין (או "דף נחיתה") בו יתבקש הגולש לבצע פעולה או רישום, המביעים עניין במוצר או במסר. דוגמאות לפעולות מסוג זה הן הצעה לגולשים להירשם לרשימת התפוצה של הניוזלטר הארגוני, לחתום על עצומה, לענות על סקר או לעקוב אחר עמוד הפייסבוק של הקמפיין. הפעולה הזו נקראת "המרה" (conversion), משום שבה הופך/ת הגולש/ת מקהל אקראי, לזה המגלה תמיכה או עניין מוצהר. היחס בין מספר האנשים שנחשפו לקמפיין, לבין מספר האנשים שביצעו את פעולת ה"המרה" נקרא "**יחס המרה**" ("conversion rate") והשאיפה היא לצמצם את היחס הזה ככל הניתן.

לדוגמה, במסגרת המהלך לקידום התחבורה הציבורית ברשויות המקומיות בחברה הערבית (שהוזכר בפרק קודם) יזמה עמותת "סיכוי" קמפיין ציבורי. כחלק מהקמפיין, ערכה העמותה חוברת הדרכה לאנשי מקצוע ומנהיגים ומנהיגות מקומיים כיצד לפעול לשיפור התחבורה הציבורית ביישוביהם. כדי ליצור לחץ ציבורי על ראשי הרשויות המקומיות להשתמש במדריך, הפיקה העמותה סרטון פייסבוק היתולי הקורא לנבחרי/ות ציבור להיעזר במדריך, וקמפיין שביקש מהגולשים לתייג נבחרי/ות ציבור מיישוביהם כדי לקרוא להם לצפות בסרטון. ספירת מספר "התייגים" של נבחרי הציבור איפשרה לעמותה לבחון לא רק עד כמה הקמפיין הצליח לעניין ולרתום אליו את קהל היעד, אלא אף עד כמה הוא יצר לחץ ציבורי ממש על נבחרי ונבחרות הציבור שתוייגו לעסוק בנושא התחבורה הציבורית ביישוביהם.

אותו עקרון תקף גם לקמפיינים **אוף-ליין**, לדוגמה: שילוט חוצות או מודעה בעיתון יכללו היום גם הפניות לאתר הקמפיין או למספר טלפון בחיוג מקוצר, שיאפשרו למתעניינים לקבל מידע נוסף, ויאפשרו לארגון לאסוף פרטים של המתעניינים, להמשך הנעתם לפעולה. אכן, בקמפיין תקשורתי לשינוי חברתי, התוצאות הישירות של הקמפיין נמדדות במונחי ההתנהגות שמבצעים/ות הלוקחות בתגובה לקמפיין, אך זו מהווה חוליה ראשונה בשרשרת מהלכים היוצאת מגבולות "משפך השיווק ללקוח", ומבקשת להתניע מהלך בעל מעגלי השפעה הולכים ומתרחבים, בין אם בקרב הציבור ובין אם בקרב קובעי מדיניות, עד להשגת מטרות העל של השינוי, כנדון בסעיף הבא.

לסיכום: בשלב התוצאות של מודל ה-ROI שלנו נבקש לבדוק אילו תגובות עורר הקמפיין בקהל היעד שלנו. בהתאם למטרות הקמפיין, נתייחס ל: (1) מדדים הבודקים את השפעת הקמפיין על הידע, העמדות או הרגשות של קהל היעד (לשם כך נזדקק לסקרי דעת קהל). (2) מדדים הבודקים האם הקמפיין הצליח להניע את הקהל לפעולה ממשית, המתחילה תהליך של שינוי חברתי "במציאות".

3. Impact - השפעה

עד כה הצגנו מודל ניטור והערכה המשיק כמעט השקה מלאה בין עולם השיווק המסחרי לשיווק החברתי. כעת הגענו לרכיב האחרון במודל, המייחד ומבחין את עולם השיווק החברתי ועולם הסנגור בפרט, מן העולם המסחרי: היציאה מתוך קהל היעד של הקמפיין, אל שינוי במרחב הציבורי/חברתי הרחב. בעוד שקמפיין מסחרי נחשב מוצלח אם הביא את הקהל, בסופו של תהליך, לבצע פעולה פשוטה ומוגדרת של רכישה, הרי שהיעד של קמפיין הסינגור החברתי עשוי להיות מורכב וערטילאי.

כדי לחגוג הצלחה של קמפיין לשינוי חברתי, צריך לבחון, ראשית, האם הושג שינוי ממשי וארוך טווח בחברה או במדיניות, ברוח מטרות-העל של הקמפיין, ושנית, להשיב על שאלה קשה עוד יותר: עד כמה הקמפיין שיצר הארגון גרם, או לכל הפחות תרם, להתרחשות השינוי. התשובה לשאלות אלה מורכבת. ראשית, בתהליכי סנגור ושינוי חברתי, שינוי יכול לקחת זמן רב מאוד, וההצלחה יכולה לבוא לידי ביטוי באופן חלקי והדרגתי, גם זמן רב אחרי סיום הקמפיין. שנית, גם אם יתחולל במציאות מהפך מוחשי וחד משמעי, כגון חקיקה של חוק דרמטי, או שינוי בהקצאת משאבים משמעותית - היכולת להראות שיפור חד משמעי בתוצאות, אינה מספקת כדי להוכיח את מידת ההשפעה של הקמפיין שלנו על השיפור בהן. אכן, קמפיינים לשינוי חברתי מתרחשים בתוך סביבה דינאמית, משתנה באופן תמידי, מגוונת ומושפעת מגורמים ושחקנים רבים שאינם בשליטת הארגון. לכן, כמעט לא ניתן לדמיין סיטואציה בה פעולה של ארגון אזרחי תגרום באופן ישיר לשינוי המיוחל. קשה מאוד להוכיח שפעולות מסוימות הן שהביאו מקבלי החלטות לקבל החלטות מדיניות, או למדוד את התרומה הייחודית של הקמפיין ביצירתו². לכן, אין "מתכון" אמפירי יחיד להערכה, אלא אוסף כלים מקובלים המאפשרים לאסוף עדויות לכך שהקמפיין שיצרנו תרם להשפעה על השינוי, יחד עם גורמים נוספים.

כשהקמפיין נועד להביא לשינוי במדיניות, הגישות המקובלות להערכת השפעה מבוססות על תיאוריית שינוי הגיונית, משכנעת ומנומקת היטב, הממפה את כל הגורמים המשפיעים על מקבלי ההחלטות ומזהה את הצמתים הקריטיים להשפעה על כך שתבחר חלופת מדיניות מסוימת ולא אחרת. כפי שתואר בפרק 2.2, מושג מפתח בתיאוריית שינוי כזו הוא "תוצאות הביניים" של הקמפיין - אבני דרך או יעדי ביניים שיש להשיג כל מנת לקדם את השינוי החברתי ארוך הטווח, ואשר השגתן מסמנת כי "אנחנו בדרך הנכונה" לכיוון השגת מטרות-העל של הקמפיין.

תהליך ההערכה כולל איסוף כמה שיותר נתונים וראיות שיבססו ויצדיקו את המודל: ראשית, באמצעות איסוף ראיות לכך שאבני הדרך אכן התרחשו, ולכן ניתן לדווח על התקדמות בתהליך השינוי המבוקש, ושנית, באמצעות זיהוי ראיות המעידות על תרומתו של הקמפיין לקידום השינוי, ומפריכות הסברים חלופיים לשינוי, גם אם לא ניתן לבסס את טענת הסיבתיות באופן חד משמעי. המפתח לבניית טיעון חזק הוא בהצלבת נתונים ממגוון רב של מקורות מידע.

אחד הכלים החשובים לכך הוא ניטור אמצעי התקשורת, אשר הוזכר בחלקים מוקדמים של הפרק כאמצעי למדידת החשיפה לקמפיין, ויכול לשמש כמקור חשוב לנתונים גם בשלב החיפוש אחר ראיות להשפעת הקמפיין על מעגלים

2. כאשר מטרת הקמפיין היא **שינוי בהתנהגות של קבוצות חברתיות** (למשל, לצמצם צריכת אלכוהול בקרב בני נוער) - המדע מציע שיטות מתוחכמות המאפשרות באמצעות מערכים ניסויים לספק הוכחה אמפירית לכך שהתחולל בקבוצה שינוי התנהגותי משמעותי ("מובהק סטטיסטית") ולגורם הסיבתי לשינוי. כשקמפיין הסינגור נועד להביא לשינוי במדיניות, מטבע הדברים, מערך ניסויי אינו בר ביצוע, מאחר והשינוי ההתנהגותי ממוקד במספר מצומצם של מקבלי החלטות.

הולכים ומתרחבים של השיח התקשורתי. לדוגמה, ב-2018 תנועת "דרכנו" ערכה קמפיין לעצירת חקיקת "פסקת ההתגברות" בכנסת. באמצעות פרסומים דיגיטליים היא קראה למתנגדים לחוק, לשלוח לחברי מפלגת "כולנו", המפלגה היחידה בקואליציה דאז שהתנדדה בהחלטה האם לתמוך בחוק, מיילים לכתובות הדואר האלקטרוני שלהם, אשר ביקשו מהם בשם "הרוב המתון" לעצור את מגמת ההקצנה האנטי-דמוקרטית בכנסת. מעל 10,000 מיילים הציפו את תיבות הדואר של חברי הכנסת של סיעת כולנו (מדד תוצאה), ומפלגת "כולנו" הפילה את תהליך החקיקה (ראייה לשינוי במציאות). אולם כיצד ניתן להוכיח שלקמפיין המיילים הייתה השפעה על החלטת המפלגה להתנגד לחוק? עדות משמעותית להשפעה הסיבתית של הקמפיין על החלטת המפלגה נמצאה באותו ערב, כאשר במהדורות החדשות ובפייסבוק הופיע סרטון שצילם ראש הסיעה, משה כחלון, אשר בנאום לבחוריו טען כי מפלגתו החליטה להתנגד לפסקת ההתגברות משום שהם רוצים לשמור על כנסת "מתונה, ממלכתית, דמוקרטית, ולהתנגד למגמות ההקצנה בה". גם אם אין בציטוט זה ראיה חד משמעית להשפעה, הרי שבעצם השימוש בלקסיקון המילים המדויק שנכלל בעשרות אלפי ההודעות שקיבל השר ממשותפי הקמפיין באותו היום, ישנה עדות לכל הפחות לתרומה של הקמפיין להלך מחשבתו ומערך השיקולים שהשפיע על המפלגה בהחלטותיה.

דוגמה אחרת היא קמפיין #MeToo. כפי שכבר הזכרנו, מדד ההצלחה הראשון של הקמפיין היה התהודה האדירה לה זכה ברשתות החברתיות, אולם אחד השלבים המרכזיים שהעידו על כך שהקמפיין יצא מגבולות השיח ברשתות החברתיות והחל להשפיע על המציאות החברתית, היה העלייה הדרמטית בפרסומים בתקשורת אודות עלייה חדה בתלונות למשטרה אודות הטרדות מיניות, בעיקר של בעלי כוח בתעשיית הבידור, כאשר רבות מהמתלוננות והמתלוננים מאזכרים מפורשות את הקמפיין כמקור ההשראה לפרסום, אינדיקציה משמעותית לכך שהקמפיין בדרכו ליצור שינוי עומק בנורמות החברתיות בנושא.

אמצעי נוסף המאפשר לבחון את ההדים שעורר הקמפיין בשיח הציבורי הרחב, הוא באמצעות **ניטור שיח ברשתות החברתיות**. ניטור השיח ברשתות החברתיות מאפשר לנו לבחון אילו השפעות רחבות יצר הקמפיין שלנו על השיח החברתי, מעבר לתגובות הישירות לתוכן שפורסם על ידינו (אותן הזכרנו כפרק על מדדי החשיפה לקמפיין, בסעיף על מדדי המעורבות הדיגיטליים ואשר בהיותן חלק מהתוכן המועלה על ידי הארגון שלנו לרשת, נקבל נתונים לגביהן בתוך עמוד הפייסבוק שלנו). ישנן חברות ואפליקציות רבות הסורקות את השיח ברשתות (זה הפומבי והגלוי, לא בשיחות פרטיות!) ושולחות אלינו דו"ח יומי המכיל את כל האזכורים של מילות המפתח שהגדרנו (לרוב, שם הקמפיין, שם הארגון, בכיר/ות הארגון). מידע זה יכול לאפשר לנו לנתח באופן עצמאי (או כשירות שניתן לרכוש מהחברות) הן שינויים בכמות הדיון ואודותינו ואודות המסרים שלנו בשיחות ברשת, והן את התכנים שלהם: האם התגובות לקמפיין שלנו חיוביות או שליליות, אילו טיעונים שקידמנו הוטמעו בשיח ואילו טיעונים עולים כנגד מסרי הקמפיין שלנו. כך, ניתן לעקוב אחר המידה בה הצלחנו להעלות את הנושא לסדר היום הציבורי ולהשפיע על אופן השיח אודותיו, ובה-בעת, לשפר ולהתאים את תכני הקמפיין לתגובות הקהל אליו.

לסיכום, פרק זה נועד לתת לכם ולכן, ראשי הארגונים לשינוי חברתי, מסגרת מושגית להתייחסות להיבטים השונים של הערכת ההצלחה של קמפיינים תקשורתיים שיוזמתם. ביקשנו לשלב בפרק כלים פרקטיים ככל הניתן, שיאפשרו לכם לצאת לדרך ההערכה והניטור באופן עצמאי ובאמצעות כלים פנים ארגוניים. ובכל זאת - הערכה היא מקצוע, ופרק קצר אחר יכול לספק בעיקר כיוונים למחשבה.

ממבט ראשון, ארגז הכלים שהוצג בפרק זה להערכת קמפיינים תקשורתיים נראה עמוס ומורכב. לכן, במגזר החברתי מוגבל המשאבים, ההערכה נדחקת פעמים רבות לתחתית סדר העדיפויות. אולם חשוב לזכור: מדידה והערכה של התועלת של הקמפיינים שלנו מסייעות לארגון במגוון דרכים. כפי שהודגם בפרק, הכלים המשמשים להערכה הופכים את הארגון שלנו לארגון לומד, וארגון לומד הוא ארגון שיודע לתכנן אסטרטגיות ממוקדות, חסכוניות ויעילות יותר לקידום שינוי חברתי. ארגון לומד הוא ארגון שיודע לבחון את התקדמותו תוך כדי עבודה ולגלות גמישות ולשנות את התנהלותו בהתאם לממצאים, על מנת להגביר יעילות. ארגון לומד יודע לחגוג הצלחות בלב שלם כאשר אלה מגיעות לו, וגם לפתח סבלנות ואורך נשימה מתוך מבט מפוקס על מטרת העל החשובה. וכן, ארגון לומד הוא גם ארגון שיודע להציג קבלות לתורמים, ולספק להם תשובה טובה כיצד תרמו המשאבים שהשקיעו, לשנות את העולם - תשובה חיונית על מנת שנוכל לגייס משאבים נוספים להמשך העבודה. את כל היתרונות הללו ניתן להשיג גם בכלים פשוטים

יחסית, המחייבים בעיקר עצירה למחשבה, שאילת השאלות הנכונות, והתבוננות בסביבה בה אנו פועלים ועליה נרצה להשפיע בדרך שיטתית ומתוכננת. מוכנים/ות לאתגר?

הערכת ההשפעה של הקמפיין התקשורתי על שינוי במציאות מתבצעת באמצעות בניית טיעון משכנע ומרובה ראיות לתהליך השינוי, ולקשרים הסיבתיים בין הקמפיין לבין מדדי תוצאות הביניים שנבחרו. את העקרון הזה ניתן ליישם באמצעות כלים שונים המדגישים היבטים שונים שלו, כפי שניתן לראות בהמשך הפרק הנוכחי.

לסיכום: **מתודות וכלים למעקב והערכה של קמפיינים תקשורתיים**

מה למשל יכול לתת לנו?	מתודה / כלי מעקב והערכה
מסייע לענות על שאלות כמו: האם המסר של הקמפיין הופיע בכלי התקשורת הרלוונטיים ביותר לקהלי היעד שלנו? כמה מהאייטמים התקשורתיים כוללים את המסרים והמסגור ה"נכונים" שמקדמים את המטרה שלנו?	מעקב תקשורת
מסייעים לבדוק נתונים כגון מספר אנשים שנחשפו לתוכן ברשתות החברתיות, לחצו על כפתור, הגיבו תגובה מילולית או שיתפו את מודעה; כמה מהם צפו בסרטון בפרק זמן מינימאלי שהוגדר כחיוני להבנת המסר; באתרי אינטרנט לדוגמה, בכמה עמודים צפה מי שנכנס לאתר וכמה זמן הגולשים שהו בכל עמוד - כדי לדעת כמה אנשים נחשפו לאיזה תוכן.	גוגל אנליטיקס / מנהל מודעות - פייסבוק
מסייעים לבדוק: מה הקהל הבין ממסר המקודם על ידי הארגון? עד כמה הקהל הזדהה עם המסר? עד כמה הקמפיין עורר בקהל סקרנות לקבל מידע נוסף על הנושא? האם הקמפיין הביא לשינוי בעמדותיו של הקהל? האם הקהל מביע כוונה לפעול על פי מסרי הקמפיין?	סקרי דעת קהל
מאפשר לנו לבחון אילו השפעות רחבות יצר הקמפיין שלנו על השיח החברתי, מעבר לתגובות הישירות לתוכן שפורסם על ידינו.	ניתוח שיח ברשתות חברתיות

2

השפעה על מקבלי החלטות:

השפעה על מקבלי החלטות ועל א/נשים המצויים/ות בעמדה ממנה ניתן לחולל שינוי היא חלק גדול מעבודת קידום המדיניות.

לאחר שעסקנו בקמפיינים תקשורתיים מוכוונים שינוי מדיניות, נשים עתה את דגש על דרכים בהן ניתן לעקוב אחר שינויים המתרחשים בעמדותיהם/ן ופעולותיהם/ן של מעצבי מדיניות ומקבלי החלטות, ולהעריך את משמעותם. ההתמקדות במקבלי החלטות ומעצבי מדיניות מובנת, אלו אנשים המשפיעים יותר מכל על סיכויי המימוש של מהלכים שאנו מקדמים. ניתוח והבנה מושכלים של עמדותיהם ופעולותיהם יסייע לנו להפוך את פעילותנו לאפקטיבית יותר ויגדיל את ההצלחה שלנו.

חשוב לומר, תהליך גיבוש, אימוץ ויישום מדיניות הוא תהליך מורכב וסיכויי ההבשלה נגזרים ממגוון משתנים מקצועיים, אישיים, פוליטיים. ככל שרמת ההזדהות והתמיכה של מקבלי ההחלטות גדולה יותר, כך סיכוינו להביא למימוש המהלך בשטח יגדלו.

אבל איך עוקבים אחרי שינויים בעמדות ופעולות של מעצבי מדיניות ומקבלי החלטות? נתחיל ממה לא. לא ניתן לעקוב אחר פרמטרים עמומים. על מנת לבצע תהליך של הערכה עלינו לתרגם את מרכיבי התמיכה וההזדהות/התנגדות, לפרמטרים ברורים ומדידים. פרמטרים שיאפשרו לנו לזהות שינויים למעלה ולמטה. אנחנו מודדים דברים שחלקם מופשטים כמו רמת מודעות אך על פי רוב יש להם ביטויים מוחשיים הנוגעים לידע מקצועי, ביטויים של תמיכה והתנגדות קונקרטיים (למשל הצבעות בממשלה או בכנסת, תוכן של נאומים וכד'). את הפרמטרים המדויקים נקבע בהתאם לנושא המדובר ולסוג הזירה בה פועל מקבל ההחלטות. בפעמים הראשונות הדבר ייקח מעט זמן, בהמשך נזהה 'משפחות' של פרמטרים שאפשר להסתייע בהן בתהליכים שונים.

בואו נחזור רגע לדוגמת התחבורה הציבורית בישובים הערביים, שהוצגה בפרק קודם:

אחת המטרות שהוצבה לתוכנית 'נסיעה שווה', הייתה אימוץ מדיניות אשר תחייב את משרד התחבורה להפעיל מספר 'הולם' של קווי אוטובוס ביישובים ערבים.

תחת מטרה ראשית זו הוגדרה תוצאת ביניים הבוחנת עלייה בתמיכה של בעלי תפקידים במשרד התחבורה היכולה בתורה להביא לאימוץ ומימוש המדיניות המדוברת.

לא אחת קידום מדיניות כרוך בזיהוי והנעת מקבלי החלטות לאמץ ולקדם את סדר היום 'שלנו'. את תוצאות הביניים במקרה המדובר, אפשר וצריך לחלק בין מרכיבים של: מודעות, הבנה, תמיכה ומחויבות לעשייה לקידום השינוי המבוקש.

כיצד נדע אם חלה עלייה בתמיכה או בנכונות לפעולה אקטיבית של מקבל ההחלטות? הנה מספר מדדים אפשריים:

- מספר הפגישות שבעלי תפקידים הרלוונטיים במשרד התחבורה קיימו בנושא בתקופה של שלושה חודשים.
- הרכב המשתתפים בפגישות האמורות.
- מספר הפניות היזומות של אנשי משרד התחבורה לארגונים אזרחיים העוסקים בקידום הסוגיה.
- מספר/סוג האמירות הפומביות של מקבלי ההחלטות במשרד בנושא.

מעקב אחרי מדדים דוגמת אלה שנמנו כאן, עשוי לספק לנו תמונה על השינויים המתרחשים בעמדות מקבלי ההחלטות וכיוון השינוי.

קל להבין מה העניין שלנו (הארגונים המקדמים המקדמים את השינוי) בהבנת האופן בו מקבלי ההחלטות תופסים את הסוגיה שבמוקד ענייננו. הבנה מה מידת ההזדהות והאכפתיות שלהם תסייע לנו לתכנן ולבצע התאמות בפעולתנו. הבנה כיצד הם ומקורביהם תופסים ומנתחים את סביבת הפעולה שלהם, האקלים הפוליטי והמקצועי יסייעו גם הם בתכנון ומיקוד עבודתנו. המידע שנאסוף יסייע לנו להבין מה מקומנו ומה השפעתנו על התהליך.

מטבע עיסוקם ומיקומם, מקבלי החלטות מעורים היטב בתהליכים שונים - מקצועיים ופוליטיים שאם נבנים בצורה חדה יותר, נוכל לפעול טוב יותר ונוכל להבין אם התקדמנו במהלכים למימוש התכנית, או אולי זזנו לאחור.

נציג שלושה כלים (מתודות פשוטות) אשר יסייעו לנו בביצוע מעקב ובקרה:

- א. Scorecard כלי מעקב אחר משפיענים ומקבלי החלטות המיועד ל'תפעול עצמי'.
- ב. ראיונות עם מקבלי החלטות - ניתן לביצוע על ידי הארגון עצמו.
- ג. ראיונות קצרים עם "הראשונים לדעת" - ראיונות מובנים עם דמויות המעורות היטב בשיח הציבורי-פוליטי. במקרים רבים יבוצע על ידי גורם חיצוני לארגון.

Scorecard - כלי מעקב אחר משפיענים ומקבלי החלטות

Scorecard הוא כלי קל לשימוש המציע מתכונת למעקב ובקרה אחר מקבלי החלטות או משפיענים, לזהות שינויים (עלייה או ירידה) ברמת התמיכה והמעורבות שלהם ובכך מסייע לנו כאמור לבחון באופן מושכל את אפקטיביות הפעילות מולם. את הפרמטרים בכלי נוכל להגדיר בעצמנו תוך הסתייעות בדוגמאות מהתנסויותיהם של ארגונים אחרים.

אופן השימוש בכלי:

- ראשית עלינו להחליט אחר מי לעקוב. כיצד נבחר את מי שנציב במרכז? ראשית, ההשפעה עליהם חייבת להתחבר למטרות ו/או לתוצאות הביניים שהגדרתם/ן. שנית, חשוב שהרשימה תכלול א/נשים עם מכנה משותף ברור מספיק, כך שניתן יהיה להגדיר קריטריונים אחידים.
- התאמת הכלי: עברו על גרסה של הכלי הקיים ובצעו בה התאמות נדרשות בקריטריונים ובקטגוריות המעקב כך שהמידע שתאספו יבטא בצורה ברורה ככל האפשר את מידת התמיכה/התנגדות של מושא המעקב למהלך אותו אתם מובילים.
- להחליט מי מבצע את פעולת הניטור ומתי: החליטו מי יבצע את המעקב, כיצד ייאסף המידע ובאיזו תדירות. הכלי נועד לאיסוף נתונים לאורך זמן ולפיכך, מוצע לכנס ישיבה בקרה תקופתית, אחת לשלושה או ארבעה חודשים ולנצל אותה למבט על הנתונים שנאספו וניתוחם.

אם הכלי משמש להערכת פעילותו של ח"כ תומך, תוכלו לשאול, לדוגמה, כמה שאילתות בנושא הגיש במושב הכנסת האחרון, או כמה הצעות לסדר. כמה נאומים נשא בנושא, כמה דיוני ועדות בנושא יזם או השתתף, וכיו"ב שאלות.

השימוש במידע:

המידע נאסף על מנת להבין מה תמונת המצב ובכוונה לאפשר לנו פעולה אפקטיבית ואסטרטגית יותר. השאלות והתשובות צריכות לשרת מטרה זו באופן ברור. כלומר, השאלות והתשובות צריכות לסייע לנו להבין אם אנו עובדים/ות בדרך נכונה ועם האנשים הנכונים. אם מקבלי החלטות מודעים לנושא שלנו ומגלים נכונות לפעול לקידומו. האם הם עושים זאת בפועל, ואם כן באילו דרכים.

אם הבדיקה תגלה, לדוגמה, כי מקבלי החלטות שאנו עוקבים אחר פעילותם נעו ממצב של 'הבעת עניין כללי בתחום' לבקשת מידע קונקרטי, אך אינם נוקטים בפעולות המשך לאחר קבלת המידע, ייתכן שנרצה לשנות ולהתאים את אופי המידע שנעביר להם ל'מידע המזמין עשייה ופעולה' קונקרטית.

אם נגלה שהשקענו זמן ומאמץ משמעותיים בכדי להשפיע על מקבל/ת החלטות מסוים, אך זה לא שינה ההשקפות או ההתנהלות שלו/ה, יתכן ונבחר להשקיע מאמץ בעבודה עם מקבלי החלטות אחרים המביעים עניין בנושא, אפילו אם היו פעילים פחות עד אותה נקודת זמן מאותו אדם שסימנו קודם לכן.

דוגמה לפרמטרים אפשריים למעקב ובקרה שניתן לשלב בכלי ולתת ניקוד לכל אחד מהם:

מאפיינים ספציפיים	קטגוריה
מסכים/ה להיפגש, מחזיר טלפונים ומשיב לדוא"ל	מביעה עניין
קורא/ת ניזולטר, מבקש/ת מידע, מצטרף/ת לרשימת תפוצה	מעוניין/ת ללמוד יותר
נוכח/ת באירועים, משתף/ת ברשתות החברתיות, כותב/ת מאמרי דעה או פוסטים כשמתבקש/ת	מתחילה לפעול
כותב/ת מאמרי דעה ומעלה פוסטים, מופיעה בתקשורת, מעניין/ת ומיידע/ת אחרים	פעילה בנושא
יוזם/ת פגישות ואירועים, מייצר/ת נוכחות תקשורתית, מגייס/ת שותפים ומגייס/ת משאבים	שותף/ה מובילה במהלך

ראיונות עם מקבלי/ות החלטות

לדיאלוג ישיר עם מקבלי/ות החלטות יש ערך גם למטרות למידה והערכה. מטבע הדברים, מדובר ב'קהל יעד' שזמנו יקר ומוגבל. מכאן שיש לנצל למטרה ראויה. ראיונות עם מקבלי החלטות יכולים לסייע לנו להבין כיצד פעילותנו נתפסת על ידם ומה ערכה, לזהות חסמים והזדמנויות ואולי גם לאתר חסרים וטעויות באופן עבודתנו. המראיון מחזיק במידע על האופן בו תדמיתכם, פעולתכם והשפעתכם נתפסים בזירה שלו. מידע שחשוב לכם לקבל. הראיון יכול גם לאמת את תחושות הבטן שלנו, ובכך לסייע לנו בביסוס מסקנות וגיבוש המלצות או כיווני פעולה עתידיים.

היות ומדובר בראיונות שנקיים במשורה, חשוב לקיימם עם דמויות השיחה עמן תאפשר לנו מבט רחב ומשמעותי על תהליך קידום המדיניות בנושא המדובר. בשלב של בחירת המראיינים/ות, יש לקבוע שהיתרון בריאיון למקבל החלטות נתון יניב ערך רב בהרבה מאשר הפגיעה הפוטנציאלית בארגון. אם יש מקבל החלטות או בכיר שעוזב את תפקידו, לאחר שעבדנו עמו במשך תקופה ארוכה, אז זהו זמן מצוין לראיון אותו. גם לתחושתו, אין לו הרבה להפסיד ורמת הפתיחות בדרך כלל תהיה גבוהה.

את הראיונות עם מקבלי החלטות ניתן לבצע בעצמכם, אך יתכן ותקבלו מידע אמין יותר אם תבצעו אותם בסיוע גורם חיצוני מקצועי/אקדמי ולו מהטעם הפשוט שלא תמיד ירצה לומר לנו בגלוי אם הוא חושב עלינו (ועל עבודתנו) טובות או רעות. אם אתם סבורים שבקשה למשוב עלולה לפגוע במעמד או בתדמית של הארגון, גוף חיצוני עשוי להיות בעל ערך. יש לציין שבמקרים רבים מקבלי החלטות דווקא יתרשמו לטובה מהמקצועיות של הארגון.

אם הבטחתם חסיון מידע, חשוב לשמור עליו. אמינות היא דבר שקשה לבנות וקל לאבד.

הנה כמה עצות מעשיות לניהול ראיון אפקטיבי:

- **מיקוד ודיוק השאלות.** חדדו את השאלות והיו ברורים מאוד בשאלה מה אתם מנסים להבין. מטרת הראיון אינה קבלת רושם כללי על תחושות או כיוונים אלא מטרה מהודקת וחדה יותר.
- **קצר ולעניין.** לא כדאי לצפות לראיון עומק רחב. מקבלי החלטות הם אנשים עסוקים ויתכן שיוכלו להקדיש לראיון 15 דקות, ואולי רק 10-5 דקות. עם היערכות נכונה גם בזמן כזה ניתן להפיק מידע חשוב מאוד.
- **לתרגל מראש.** חשוב לתרגל ולבחון את השאלות בסימולציה מקדימה.
- **בקשו הפניות.** בסיום השיחה, בדקו עם מי עוד כדאי לדבר בלשכה, בצוות המשרד ובכלל.
- **מועד הראיון והיערכות לו:** האם לנמנע שלכם יש שעה מועדפת? מתי כדאי להתקשר אליו? האם לשלוח לו הודעה קצרה לפני תזכורת בדבר מטרות השיחה?
- **זכרו לומר תודה!**

מתווה אפשרי לראיון קצר עם מקבל/ת החלטות



1. עד כמה חלה התקדמות בקידום נושא X בשנה האחרונה?
2. למה את/ה מייחס/ת את ההתקדמות הזו. מהן הסיבות העיקריות להתקדמות?
3. מהן הסיבות העיקריות לכך שלא היתה התקדמות רבה יותר?
4. אילו גורמים, ארגונים או אינדיבידואלים תרמו לקידום הנושא?
5. כיצד תתאר/י את הכישורים ההשפעה והקשרים של [הארגון שלנו]? איזו תרומה ייחודית הייתה לו?
6. בחשיבה על קידום הנושא, איזו תרומה ייחודית יכולה להיות לארגון?

Bellwether Interviews - ראיונות קצרים עם "הראשונים לדעת"



שיטה מקובלת נוספת לבחינת השפעה היא שיטת ה-Bellwether. באנגלית, זהו הכינוי לכבש הצועד בראש העדר עם פעמון על צווארו שצליל נגינתו מבשר על הגעת העדר כולו. זהו גם ביטוי לציון תופעה ה'מבשרת' או 'מנבאת' התרחשות צפויה. בהשאלה לתחום ההערכה והמדידה, שיטה זו מתמקדת בדמויות בכירות המעורבות בתהליכי קבלת החלטות, המכירות את המערכת מבפנים ויש להן פרספקטיבה רחבה על הנושא, אך אינן נמנות על מקבלי/ות ההחלטות.

ראיונות מובנים עם דמויות שכאלה מאפשרים לנטר ולנתח הלכי רוח רווחים לאורך זמן בקרב מקבלי ההחלטות כלפי הסוגיה שאנו מקדמים/ות. זו דרך לזהות שינויים הדרגתיים על פני ציר הזמן, להבין האם ועד כמה הסוגיה המדוברת נמצאת על סדר היום של מקבלי/י ההחלטות? כיצד הם/ן מדברים/ות עליה וממסגרים/ות אותה, אילו טיעונים ונימוקים עולים בשיחות אודותיה.

הראיונות המובנים והחוזרים על עצמם מאפשרים להבין אם העניין בסוגיה עלה או ירד ואם אפשר לקשור בין שינוי ברמת העניין ובין פעולות ומעשים שלנו, או של אחרים, למשל קמפיין תקשורתי. להבין אם אופי השיח השתנה, האם הטיעונים הם כאלה הנשאים מהמסרים שלנו/של אחרים?

שיח מתמשך עם אנשי מפתח מאפשר לא רק לעקוב אחר השפעת הפעילות שלנו לאורך זמן, אלא גם להבין, ללמוד ולהתאים את אסטרטגית העבודה שלנו תוך כדי פעולה.

שלב	מה לעשות...
לייצר מדגם	חישבו על בעלי/ות עניין והשפעה בנושא המדובר
לאתר ולפנות למראיינים/ות מתאימים/ות	לפחות מחציתם אינם קשורים ישירות לנושא - להבין אם העשייה "מהדהדת" מעבר לקהלי היעד המיידים
לקבוע ראיונות	המראיינים/ות לא אמורים לדעת מראש מהו הנושא הספציפי עליו ישאלו, כך שלא יתמקדו בו מראש
לבצע את הראיונות	התחילו בשאלות כלליות ועברו בהדרגה לשאלות ספציפיות - התייחסו ישירות לארגון רק לקראת סוף הריאיון
לנתח יי את המידע	חשבו על מידע שיסייע לכם להבין את התרומה של העשייה שלכם/ן - וגם כזה שיסייע לשפר ולדייק אותה.

ראיון לדוגמה

הראיון מבוצע על ידי ארגון המקדם רפורמה בתחום בריאות הנפש:

1. באילו שלוש בעיות חברתיות הכי סביר שמקבלי החלטות יתמקדו בשנה הקרובה?
2. באילו שלוש בעיות חברתיות הקשורות לבריאות הכי סביר שמקבלי ההחלטות יתמקדו בשנה הקרובה?
3. לאור המצב הכלכלי, החברתי והפוליטי, האם לדעתך על המדינה לאמץ, כעת או בקרוב, את הרפורמה בתחום בריאות הנפש?
4. מה הסבירות שהרפורמה תאומץ בשלוש השנים הקרובות?
5. מיהם ה/אנשים, גופים או הארגונים שממלאים את התפקיד המשמעותי ביותר בקידום הרפורמה?
6. אם הרפורמה תאומץ, מהם האתגרים הצפויים ביישומה?
7. למי את/ה פונה כדי לקבל מידע על הרפורמה בפרט ועל מדיניות בתחום הבריאות בכלל?

לסיכום:



מתודות וכלים למעקב והערכה של השפעה על מקבלי/ות החלטות

מה למשל יכול לתת לנו?	מתודה / כלי מעקב והערכה
סיוע בזיהוי ובמיקוד במקבלי החלטות או מעצבי דעת קהל הרלבנטיים ביותר ובמעקב שיטתי אחרי מידת התמיכה שלהם במטרות הארגון.	כלי מעקב אחרי משפיענים או מקבלי החלטות
לתת מידע בנוגע לאופן בו נתפסת התרומה, התפקיד והאפקטיביות של הארגון, וכן בזיהוי חסמים והזדמנויות חדשות בקידום המדיניות.	ראיונות עם מקבלי החלטות
עשויים לספק תובנות משמעותיות ביחס לסוגיה שאתם מקדמים, מקומה על סדר היום הפוליטי ועל האופן בו הארגון נתפס כמקדמה.	ראיונות קצרים עם "הראשונים לדעת"

3 חיזוק יכולות ובניית כוח: חוזק היכולות הארגונית והבין-ארגונית להוציא לפועל, ביחד ולחוד, אסטרטגיות שונות לקידום מדיניות*

היכולות והכישורים הארגוניים והבין-ארגוניים לקדם מדיניות הם משמעותיים וניתנים לאבחון ולמעקב. הם אלה המאפשרים לארגון לפעול לקידום מדיניות לאורך זמן ולהגיב במהירות כשיפתח חלון הזדמנויות להשפיע. מטבע הדברים, ככל שלארגון יש יותר ידע, מיומנויות וכלים המאפשרים הובלה של מהלכים לקידום מדיניות, כך יגברו הסיכויים להתקדמות ולהצלחה. מספר כלים פשוטים יכולים לסייע לשאול את השאלות הנכונות וגם לזהות היכן נדרש להשתפר או לפעול אחרת.

ACT - כלי למדידת יכולות ארגוניות



Advocacy Capacity Tool הוא כלי המיועד לבחינה עצמית של יכולות ארגוניות שפותח ע"י ה-Alliance for Justice בארה"ב. השאלון המקיף מציע פרמטרים שזוהו כרלוונטיים ביותר להצלחתה של עבודת קידום מדיניות לאורך זמן, ומאפשר ניתוח מהיר של חזקות ופגמים ביכולות של ארגונים לקדם מדיניות, וכן זיהוי של התחומים הדורשים עבודת פיתוח יכולות.

באמצעות הכלי ניתן לבחון יכולות ארגוניות חיוניות:

- **יכולות תכנון** כולל ניתוח הסביבה בה מתקבלות החלטות, היכולת למקד את העשייה, מטרותיה ואת קהלי היעד מולם פועלים, קיומו של סדר יום ברור ואסטרטגיה ברורה הניתנת להתאמה מהירה.
- **יכולות ביצוע והוצאה לפועל**, כולל יכולת לאסוף ולנתח מידע, להניע לפעולה ולפעול בשותפות עם תומכים/ות, ארגונים, רשתות וציבורים רחבים לקידום מטרות הארגון. היכולות להתאים מסרים לקהלי יעד, לבסס יחסים עם התקשורת ולטפח קשרים עם מקבלי/ות החלטות.
- **דרכי פעולה**: היכולות להשתמש בטקטיקות שונות לקידום מדיניות: יכולות מעקב והשפעה על פעילות של משרדי הממשלה, יכולות לבצע מעקב ולהשפיע בכנסת, הבנה של תהליך הבחירות ויכולות לנצל את התקופה לקידום מטרות הארגון, ויכולות לפעול בבתי המשפט בנושאים הקשורים לסדרי העדיפויות הארגוניים.
- **קיימות ארגונית כולל מחויבות ארגונית**: קשה להפריד בין יכולות מקצועיות למרכיבים אחרים בהתנהלות הארגונית. לכן הכלי מסייע לבחון אם מבנה ותהליך קבלת ההחלטות אכן מאפשר קבלת החלטות בזמן אמת, תוך התבססות על מידע ונתונים, ניהול כספי מקצועי ויעיל וקיימות ארגונית וכספית. כל אלה יחדיו מחזקים את היכולת של הארגון לגייס את המימון הנדרש לעבודת הסנגור ומבטיחים עמידה בדרישות רגולטוריות למיניהן. לממהרים/ות, קיימת גם גרסה מקוצרת של הכלי. כדי להתעמק באחת מהקטגוריות שמוזכרות, תוכלו להיכנס לגרסה המלאה ולקרוא ספציפית על החלק הזה.

הערכת ניהול פגישות עם מקבלי החלטות



היכולת לנהל היטב פגישות עם מקבלי/ות החלטות היא חיונית למהלכי קידום מדיניות. מדובר ביכולת שניתן לפתח

* תודה לג'ני כהן על התובנות ועל הסיוע בכתיבה של פרק זה.

ולשפר ברמה האישית והארגונית. כלי שאומץ ופותח בעמותת "סיכוי" הוא שאלון למילוי עצמי אחרי פגישות עם מקבלי החלטות. אפשר וכדאי לבחון את הגרסה המוצעת ולבצע התאמות למאפיינים של הארגון שלכם/ן. יש ארגונים, לדוגמה, בהם מתאים שאלון קצר יותר.

הצלחה של הפגישות נבחנת על פי חמישה פרמטרים:

- האם פגשנו את האנשים הנכונים? (רלבנטיות)
- האם ניהלנו את הפגישה היטב? (יעילות)
- האם הפגישה מקדמת את השגת מטרות שנקבעו מראש? (אפקטיביות)
- מהן השלכות הצפויות לטווח ארוך של הפגישה? (תוצאות צפויות)
- האם הבטחנו את המשכיות תהליך העבודה (הכולל שיתוף פעולה עם מי שנפגשנו)? (פוטנציאל להמשכיות היחסים)

מה זה נותן?

ברמה הפרטנית: השאלון מעודד את משתתפי/ות הפגישה להגדיר עבורה מטרות ברורות, לא "על הדרך" אלא מראש ובכתב, וכן מאפשר הכנה הכוללת הסתכלות על האופן בו הארגון תופס את ההצלחה של פגישות עם מקבלי/ות החלטות. לאחר הפגישה השימוש בכלי מעודד רפלקציה של כל אחד/ת ממשתתפי/ות הפגישה, שאחראי/ת על מילוי השאלון. דרך הבחינה של הפרמטרים השונים, הכלי מעודד חשיבה פרטנית על מה נעשה טוב בפגישה, מה יכול היה להיעשות אחרת, ובעיקר למידה על היערכות וניהול פגישות עתידיות. לאורך זמן, חברי/ות צוות יוכלו לזהות היכן הם/ן מצליחים/ות יותר או פחות - ולפעול לחיזוק החולשות ומינוף החוזקות.

ברמה המחלקתית / ארגונית: מילוי סדיר של השאלון מאפשר הסתכלות רוחבית על פרמטרים שונים באופן בו מתקיימות פגישות הארגון עם מקבלי/ות החלטות. ניתן לעצור אחת לרבעון או חציון ולבחון, למשל, מה היו המאפיינים של פגישות הנתפסות כמוצלחות יותר או פחות, כיצד מנהלים/ות תופסים/ות את הפגישות לעומת עובדי/ות שטח, נשים לעומת גברים, באילו תחומים או עם אילו מקבלי החלטות הפגישות נתפסות כמוצלחות יותר - ומה עשויות להיות הסיבות? חשיבה זו יכולה לסייע לארגון בהפקת תובנות לטובת החלטות על הנוכחים בפגישות, פיתוח כישורים שונים אצל חברי צוות ועוד.

ברמת ההשפעה: רפלקציה מסודרת יותר על פגישות עם מקדמי מדיניות מסייעת להבנה של הזירה או הנושא אותו אנו מקדמים/ות. לדוגמה, מה למדנו על מי שנפגשנו אתו/ה, על יחסי העבודה ותחומי האחריות במשרד, על הרלבנטיות והאיכות של המלצות המדיניות שהצגנו. מידע שאמור לסייע לנו בתכנון של המשך הפעילות.

ישנם מקדמי/ות מדיניות הסבורים/ות שמילוי השאלון מייצר עבודת ניירת שאינה הכרחית, שלאור ניסיונם/ן הרב, הידע על מה הצליח יותר או פחות הוא אינטואיטיבי ומובן. בפועל שימוש בכלי הניב ערך במספר ארגונים שהשתמשו בו. יתכן שכדאי לאמץ את הכלי בהדרגה, למשל, לתת לחברי/ות צוות למלא ולנתח מספר מוגבל של פגישות, ולהמשיך משם.

הערכת האפקטיביות של שותפויות, קואליציות ופורומים



יחסים בין ארגונים עשויים להיות קריטיים בקידום מדיניות. ארגון אזרחי לרוב לא יכול לתת מענה לסוגיות מדיניות מהותיות לבדו. לכן יש ערך במעקב והערכה של הצלחה בבניית כוח, בפרט, בפיתוח שיתופי פעולה בעלי ערך ובפרקטיקות נוספות של שותפות ותאום.

בעוד שלא נרחיב במסגרת זו על סוגים שונים של שיתופי פעולה, כשבאים לבחור בין פרקטיקות שונות של עבודה משותפת, ישנן מספר שאלות שחשוב לשאול את עצמנו (ראו "[פרקטיקות של עבודה משותפת](#)"):

1. באיזו מידה השותף מחזיק בחזון, ערכים ובמטרות ליבה הקרובות לשלנו?

2. באיזו מידה הקשר מקדם אינטרסים פרגמטיים של הארגון שלנו?

3. באיזו מידה יש לכל ארגון ערך מוסף ברור בשותפות?

4. באיזו מידה קיימים פערים בכוח בין הצדדים?

5. באיזו מידה יש לנו יכולת להשקיע אנרגיה ארגונית בשותפות?

מתוך הכרה בחשיבות של שותפויות בקידום מדיניות, [מעקב שותפויות](#) הוא כלי המסייע במעקב אחרי שותפים ארגוניים. הכלי מספק מעודד אותנו להגדיר את השותפויות החשובות ביותר לקידום המטרה ומסייע במעקב אחרי האופן בו אנו משמרים או בונים אותן.

עבור ארגונים המעורבים בריכוז פורומים או קואליציות - [כלי נוסף מסייע בבחינת האפקטיביות שלהם](#).

לסיכום: **מתודות וכלים למעקב והערכה של חיזוק יכולות ובניית כוח**

מה למשל יכול לתת לנו?	מתודה / כלי מעקב והערכה
הבנה מעמיקה של היכולות הארגוניות להשפיע על מדיניות, כולל זיהוי של חוזקות שניתן למנף וחולשות שניתן לתקן.	ACT: כלי למדידת יכולות ארגוניות
הבנה פרטנית וארגונית של עד כמה הארגון מנהל פגישות בצורה אפקטיבית, הסיבות לכך ואפשרויות לשיפור.	כלי להערכת ניהול פגישות עם מקבלי החלטות
זיהוי של שותפויות בעלות ערך ומעקב אחרי שימור ומינוף שלהן.	מעקב שותפויות
מידת האפקטיביות של פורומים או קואליציות, ברמת תהליכי העבודה וקידום האג'נדה המשותפת.	שאלון פורומים וקואליציות

4 קידום מדיניות ויישומה הלכה למעשה / חובב ינאי וערן קליין

לאחר שבחנו בפרקים קודמים 'כלים ומתודות' המסייעים לנו בהבנת 'זירת המדיניות', אותם דברים 'מקדמיים' שחשוב שנבין כאשר פועלים לשינוי המדיניות הקיימת, חשוב עתה לשים זרקור על כלים למעקב ובקרה אחר אופן יישום המדיניות הלכה למעשה.

לאחר סקירת כלים ומתודות המסייעים בביצוע מעקב והערכה של מוקדים חיוניים בקידום מדיניות - שינויים בקרב מקבלי החלטות, בזירה הפוליטית ובשיח הציבורי ותקשורת, כמו גם שינוי ביכולתם של גופים המקדמים את השינוי, חשוב להקדיש תשומת לב למעקב ובקרה אחר תהליכי יישום המדיניות הלכה למעשה.

תהליכי קידום מדיניות נתקלים במורכבויות לכל אורכם. משלב ייזום הרעיון ועד שלב היישום בשטח. לאורך השנים למדו הארגונים כי אין די בהחלטה (ממשלתית או אחרת) על מנת להבטיח מימוש מוצלח של מהלך שפעלו לקידומו, ולפיכך חלקם מקדישים זמן ומשאבים משמעותיים לביצוע תהליכי ניטור ובקרה ייעודיים.

תהליכי מעקב ובקרה יכולים להתייחס לתוכן (התכנית הספציפית בה מדובר וההקשר בו היא נהגית ומתוכננת), פרוצדורה (אופן גיבוש ואישור התכנית), תקציבים (היקף המשאבים שהוקצו והוצאו בפועל) ועוד.

ניתן לבצע תהליכי מעקב ובקרה בנקודות זמן מגוונות. החל בשלב ייזום המדיניות, עבור בתהליכי הגיבוש והאישור (במשרד, בממשלה ובכנסת) ועד שלב היישום בשטח. בכדי לבצע מעקב שיטתי יש להגדיר מתווה מתאים לאיסוף וכינוס המידע, להבין מבעוד מועד לשם מה אנו אוספים אותו ולחשוב אילו שימושים נעשה בו.

חשוב לשאול ולחדד לעצמנו את מי ואת מה ברצוננו לנטר ולעשות זאת בהלימה עם תיאורית השינוי שגיבשנו, קהלי היעד שסימנו והמטרות שהצבנו.

עלינו להחליט אם ברצוננו לבחון את פעילות הממשלה ומשרדיה, פעילות גופים עסקיים או אזרחיים, או אולי את פעילות הכנסת. האם נבחן תהליך או פעולה הנוגעת לנושא מוגדר (זיהום אוויר למשל) אזור גיאוגרפי (דרום, צפון), ציבור ספציפי (עולים, קשישים). האם אנו בוחנים הליכי חקיקה, או תהליך מימוש של תכנית פעולה ממשלתית (החלטה 922 למשל, או החלטה למיגור הגזענות כנגד בני/ות העדה האתיופית). אפשר לנטר את פעילותם של גופים ומוסדות מקצועיים (למשל, מספר וסוג היתרי הבנייה שמנפיקות רשויות התכנון, או קצבאות שמשלם המוסד לביטוח לאומי). את הפעילות של גורמים עסקיים (תאונות עבודה למשל), או את רמת השירותיות והשקיפות של רשויות מקומיות. יש מגוון אינסופי של נושאים. מה שחשוב הוא שתבחרו לבצע את התהליך במקומות רלוונטיים ומשמעותיים עבורכם. מקומות שממצאי המעקב והבקרה יסייעו לכם להבין את השינויים המתרחשים בתפיסת המדיניות ובמצב בשטח, ויאפשרו לכם בקידום תפיסותיכם בצרה אפקטיבית יותר.

בכדי להתאים את התהליך לארגונכם, עליכם/ן להגדיר באופן ברור מה מטרת המעקב, מה הנושאים שתצרו לנטר, מה השימושים האפשריים בתוצרים, מה המשאבים הדרושים לניהול התהליך ומי האנשים המבצעים את הפעולה בפועל. יתכן שתצרו לבצע תהליך מסוים אך בהעדר משאבים מספקים או כוח אדם מתאים הסיכוי שתצמח תועלת ממשית מהתהליך קטנה. הבחירה היכן לבצע תהליכי מעקב ובקרה קשורה, לפיכך, לא רק ברצון או בעניין של הארגון בנושא, אלא גם בתרומה הפוטנציאלית של המהלך לפעילות הארגון.

כאשר אתם/ן ניגשים/ות למהלך שכזה, חשוב ליצור תהליך עבודה מסודר. להבין אילו נתונים תאספו ומהיכן, מה זמינות המידע ומה מידת מהימנותו. עליכם/ן לחשוב מהן הדרכים בהם תוכלו להשתמש במידע לקידום יעדיכם במרחב הארגוני, המקצועי, הציבורי והתקשורתי. האם וכיצד ישרת אתכם בהופעה בפני ועדות הכנסת, שיח עם עיתונאים, קידום פעולות מחאה או גיבוש מדיניות חלופית.

חשוב לומר, כלי בקרה וניטור הם חלק מארגז הכלים המקצועי של ארגוני החברה האזרחית בישראל ובעולם. יש מגוון מתודות וכלי עבודה איכותיים בתחום, ולכן הקפידו לבחור את המתאימים ביותר בהתחשב ביעדים שהגדרתם/ו. זכרו, הניטור והבקרה אינם נעשים לשם שמיים אלא במטרה לספק מידע איכותי על שינויים המתרחשים בזירה ולשרת את פעילות הארגון ויעדיו.

נציג תיכף מספר כלים רלוונטיים הזמינים לשימושכם/ן, אך לפני כן נזכיר כי פעולות ניטור ובקרה הן חלק משרשרת פעולות שמבצעים ארגונים אזרחיים וכי יש ערך רב (גם) למהלכים נוספים בהם שיח ישיר וכנה עם דמויות בולטות ובעלות השפעה בתחום המדיניות בו פועל הארגון. דיאלוג ישיר עם בעלי ובעלות העניין הממשלתי/עירוני/מקצועי יכול לסייע בקבלת מידע אמין ועדכני, לחסוך שעות עבודה רבות ולסייע בקבלת תמונת מצב בהירה ומהימנה. זכרו כי אמינות ומהימנות המידע סוגיה משמעותית.

הנה כמה כלי מעקב, ניטור ובקרה מוכרים ומועילים הזמינים לכם:

מוניטורינג תקציבי:

מפתח התקציב מבית הסדנא לידע ציבורי, מאפשר מעקב יעיל אחר פעילות תקציבית של הממשלה בחתכים ופילוחים שונים שיכולים להיות רלוונטיים ומעניינים בעבורכם/ן. תוכלו 'לצלול לעומק' התקציב של משרדי ממשלה עד רמת הפירוט הגבוהה ביותר הנגישה לציבור (לחובבי הז'אנר מדובר ברמת ה'תקנה התקציבית'). למצוא מידע על השימוש בתקציב ועל שינויים שבוצעו לאורך השנה, כמו גם התקשרויות חוזיות שנעשו ותמיכות שניתנו במסגרת תקציב.

מוניטורינג על החלטות ממשלה: פרויקט ה'מוניטור'

של המרכז להעצמת האזרח מאפשר מעקב אחר ביצוע החלטות ממשלה. צוותי המרכז בוחנים את האופן והמידה בה מיושמות רבות מהחלטות הממשלה ומה 'הסטטוס' העכשווי שלהן. הדוחות מסייעים לארגונים לבחון את 'תמונת המצב העכשווית', לקדם דיון ציבורי מושכל בנושאים שעל סדר יומם ולפעול להעמקת המעורבות הציבורית, בתהליכים שבתחום עיסוקם.

מוניטורינג על עבודת הכנסת - מאגר החקיקה הלאומי

המצוי באתר הכנסת מספק מידע מעודכן ומקיף על יוזמות חקיקה בשלבי עבודה שונים מרגע הנחתן על שולחן הכנסת ועד לאישורן בקריאה שנייה ושלישית במליאה. במאגר תוכלו למצוא פרוטוקולים של דיונים בהצעות חוק במליאה ובוועדות הכנסת, את הנוסחים השונים של הצעות החוק לאורך שלבי החקיקה, ועוד. המאגר אינו מציג את עמדת ועדת השרים לענייני חקיקה, שהחלטותיה קובעות במידה רבה את סיכויי של חוק להבשיל, אך ניתן להסיק את עמדתה על פי אופן ההצבעה של חברי הקואליציה.

בקשות חופש מידע:

חוק חופש המידע מאפשר לקבל מידע מגוון מגופים ציבוריים בכל הקשור בתכנון ויישום מדיניות בנושאים החשובים לכם/ן. חשוב שתכירו את החוק ותדעו לנסח ולהגיש בקשות מידע לממונים על התחום במשרדי הממשלה ובגופים הציבוריים. את הבקשות אפשר להגיש (גם) באמצעות המייל והדבר אינו דורש התמחות ייחודית. באתר [התנועה](#)

לחופש המידע תמצאו מדריך מפורט המסביר כיצד להגיש בקשת חופש מידע באופן עצמאי, ואם תתקשו בכך חרף ההסבר, יתכן ואנשי התנועה יוכלו לסייע לכם בניסוח הבקשה והגשתה.

השימוש המתרחב בכלי מעקב ובקרה מבטא הכרה גוברת בארגונים האזרחיים בצורך בפעולה מבוססת ידע ומידע, הבנה שהם יכולים לעסוק בתהליך המדיניות לשלביו השונים, והכרה בכך שאין די בעיסוק בשלבי ייזום המדיניות ואישורה. איננו אומרים כי כל ארגון צריך לעסוק בכל 'שלבי המדיניות' או להפעיל את מכלול כלי הניטור והבקרה. ממש לא. מה שאנו אומרים הוא ששימוש בכלים אלה יכולים לסייע לכם לבצע את עבודתכם באופן טוב, יעיל ומועיל יותר.

במידה ובחרתם/ן להשתמש בכלים רלוונטיים, תוכלו לעשות זאת באמצעות כלים קיימים כמו אלה שהוזכרו ו/או לפתח כלים המותאמים באופן ספציפי לארגונכם. יש היום מגוון כלי מעקב ובקרה זמינים ונגישים, אזרחיים, אקדמיים, עסקיים וציבוריים. חשוב שתכירו את אלו הרלוונטיים לתחום פעילותכם גם אם מקורם במגזרים אחרים. שתדעו כי לצד הכלים יש גם החלטות, פרוצדורות פורמאליות ונהלים מגוונים העשויים לסייע לכם בביצוע תהליכי הבקרה³.

נסכם, מעקב וניטור שיטתי יאפשרו לכם לזהות טוב יותר את תמונת המצב האמיתית בשטח ומכאן שיאפשרו לכם לבצע את פעולתכם באופן ממוקד ואיכותי יותר, ויגדילו את סיכוייכם להביא ליישום מוצלח של מהלכים שעמלתם לקידומם.

לסיכום: מתודות וכלים למעקב והערכה של התקדמות בהליך קידום המדיניות ויישומה הלכה למעשה



מה למשל יכול לתת לנו?	מתודה / כלי מעקב והערכה
מאפשר לקבל מידע מגוון מגופים ציבוריים בכל הקשור בתכנון ויישום מדיניות בנושאים החשובים לכם.	מפתח התקציב
מאפשר מעקב אחר ביצוע החלטות ממשלה.	פרויקט המוניטור
מספק מידע מעודכן ומקיף על יוזמות חקיקה בשלבי עבודה שונים מרגע הנחתן על שולחן הכנסת ועד לאישורן בקריאה שנייה ושלישית במליאה.	מאגר החקיקה הלאומי
מאפשרות קבלת מידע מגוון מגופים ציבוריים בכל הקשור בתכנון ויישום מדיניות בנושאים החשובים לארגון.	בקשות חופש מידע

3. למשל, 'תיקון 161 לחוק הביטוח הלאומי', המחייב את המוסד לביטוח לאומי להגיש דו"ח שנתי מפורט על פעולותיו לוועדת העבודה, הרווחה והבריאות של הכנסת.

5 התמונה הגדולה - תרומתנו לשינויים רחבים

דיברנו על הדגש המושם על תוצאות ביניים ועל הצורך להכיר בבעייתיות שלרוב קיימת בניסיונות לייחס הישגים והשפעה ארוכת טווח לארגון ספציפי כלשהו. עם זאת, יש ערך להסתכלות שיטתית על תרומת הארגון לשינוי רחב יותר. וזאת תוך כדי ניתוח הגורמים השונים הנוספים שהיו מעורבים במימוש ההשפעה. גם כאן, מומלץ לחשוב על הכלים ככאלו המשרתים למידה אסטרטגית שיכולה להגביר את האפקטיביות של הארגון.

שתי מתודות רלבנטיות:

מיפוי תוצאות ולמידה מהצלחות

מתודה הנשענת על זיהוי של שינויים בהתנהגות של בעלי/ות עניין במרחבי ההשפעה השונים שלהם/ן. המתודה משמשת לזיהוי ולחגיגת הצלחות, ללמידה מהן ולחידוד כיווני פעולה. בשונה מחלק מהכלים שהוצגו, ניתן להשתמש בה גם לזיהוי ולניתוח של תוצאות בלתי צפויות, שלא הוגדרו מראש.

מספר שלבים לתהליך משתף בצוות:

זהו תוצאה שהושגה - שינוי ברור בהתנהגות או בהתנהלות של מקבלי/ות החלטות, במוסדות או במדיניות עצמה. זכרו: פעילות אינה תוצאה - התמקדו בשינוי שהתרחש בקרב שחקנים או גופי מפתח.

- תארו את ההצלחה ואת המשמעות שלה בצורה ברורה. כיצד קהל היעד נוהג כיום וכיצד נהג בנקודה מוגדרת בתחילת התהליך.
- חישבו היטב כצוות על הקשר בין השינויים שהתרחשו לאסטרטגיות שהופעלו, לפעולות שננקטו ולגורמים ושחקנים אחרים שהשפיעו. אבחנו את הקשרים בין השינויים והפעולות הקשורים לתכנית ושאינם קשורים לפרויקט - לשינויים שהתרחשו בקהל היעד. מה הייתה תרומתכם הייחודית?
- "אמתו" עם א/נשים מחוץ לארגונים, "בלתי תלויים" ובעלי/ות ידע כדי לאמת ולאפיין את ההתרחשות של השינוי ואת התרומה של הארגון לשינוי.
- הפיקו תובנות - מה ניתן ללמוד מהתרומה שלכם לשינוי?

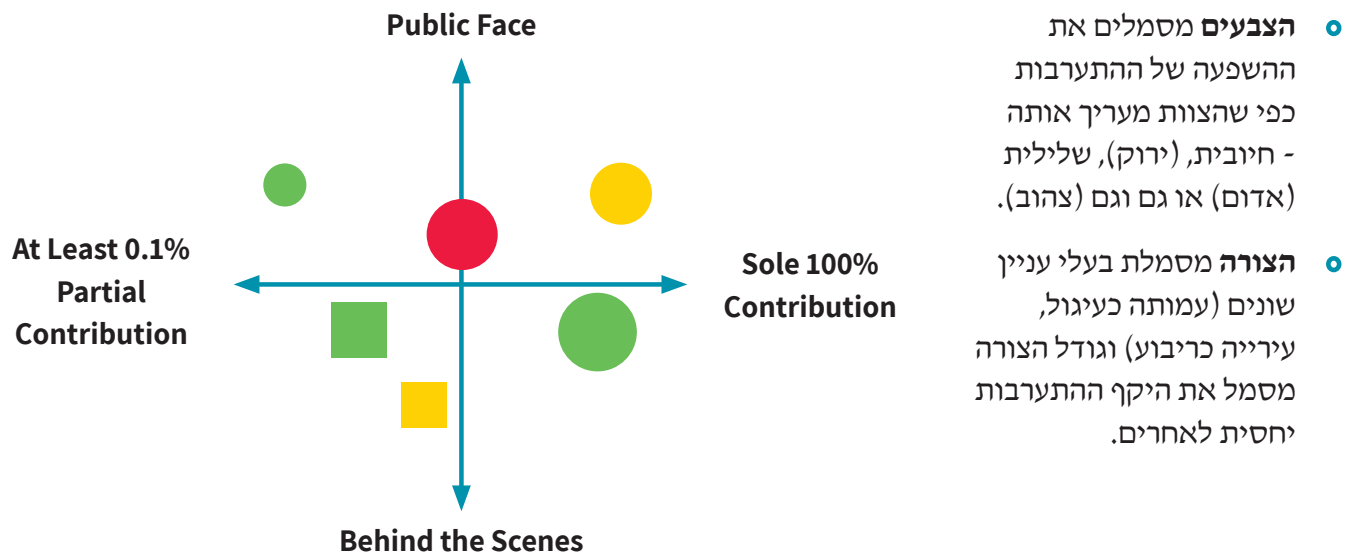
בין תרומה לייחוס (contribution vs. Attribution) * / נכתב עם ג'ני כהן

הכלי המוצע מתמקד בבחינת הקשרים בין התערבויות ותכניות שונות לקידום מדיניות. במסגרת תכנית ספציפית או בהסתכלות רוחבית על תכניות או ארגונים. מדובר בכלי פשוט יחסית, שניתן להשתמש בו למיפוי האופן בו התערבויות שונות השפיעו על שינוי מסוים במדיניות.

* תודה לג'ני כהן על התובנות ועל הסיוע בכתיבה של פרק זה.

הכלי יכול לעזור באפיון התרומה של הארגון בתוך תחום בו פועלים שחקנים רבים: לעזור להבין את הערך המוסף של תרומת הארגון, וכך גם לסייע בתהליכי קבלת החלטות עתידיים.

- **הציר האופקי** - המידה בה התערבות מתבצעת בשיתוף פעולה (שמאלה) או באופן פרטי על ידי שחקן יחיד (ימינה)
- **הציר האנכי** - היכן מתבצעת ההתערבות - באופן גלוי או מאחורי הקלעים - לעיתים קרובות סוגיה חשובה בקידום סוגיות מדיניות מורכבות. עוד ציר אפשרי (או ציר חלופי) מתייחס למידה בה הפעילות הייתה מתוכננת או שהתרחשה "במקרה". זאת לאור החשיבות המתועדת של יכולת הסתגלות (adaptive capacity) לארגונים המקדמים מדיניות. המיפוי יכול לסייע בהבנה של האופן בו נוצלו הזדמנויות לצד עבודת תכנון מסודרת - שתי יכולות חיוניות.

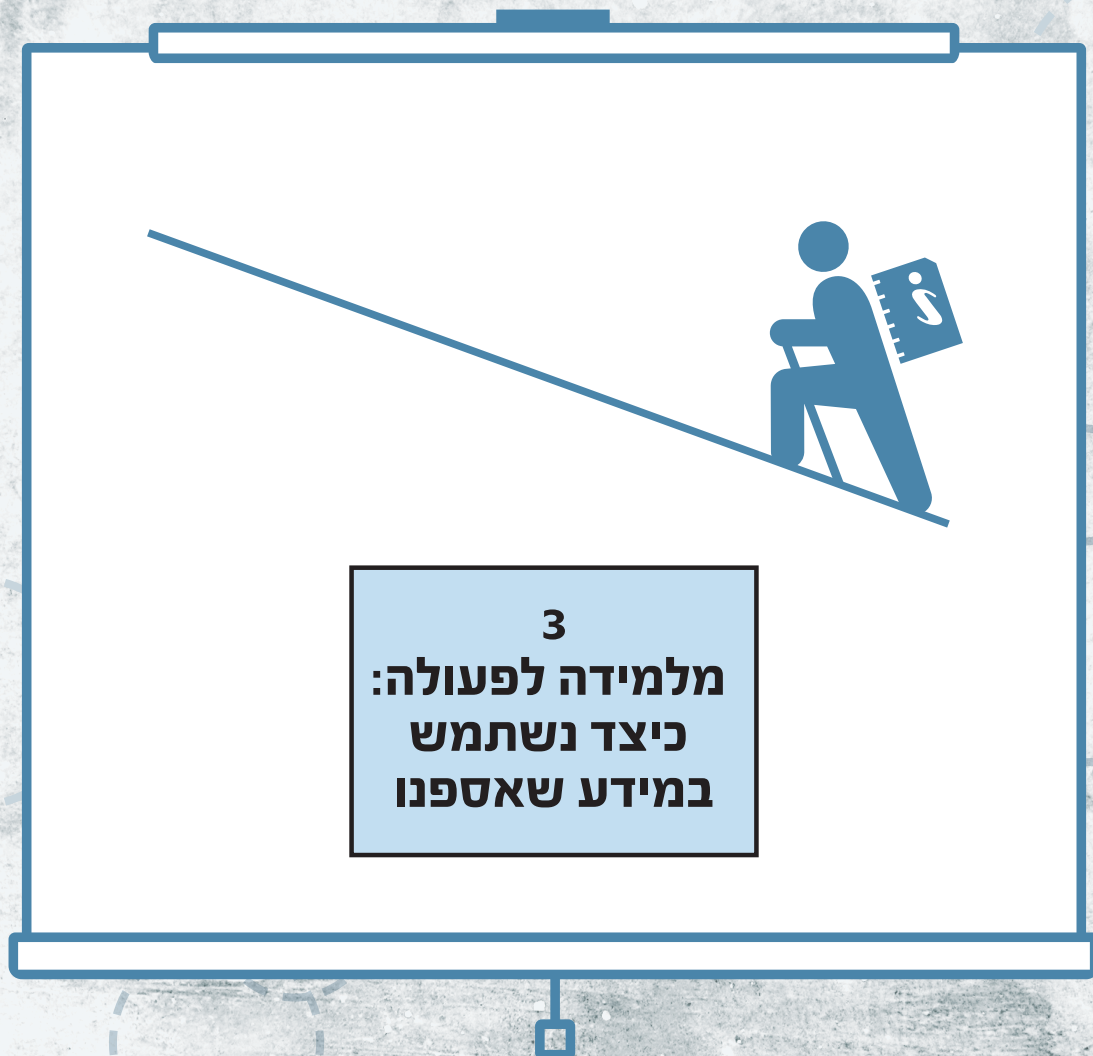


הכלי, כאמור, יכול לשמש לדיווח עצמי על ידי חברי צוות לתכנון או למיפוי, ניתוח ולמידה. קרנות יכולות להשתמש בכלי כדי למפות את התרומה של מוענקים בקידום מטרת מדיניות משותפת.

לסיכום: מתודות וכלים למעקב והערכה של התמונה הגדולה - תרומתנו לשינויים רחבים



מה למשל יכול לתת לנו?	מתודה / כלי מעקב והערכה
מה הן ההצלחות המשמעותיות של הארגון ומה ניתן ללמוד מדרכי הפעולה והפעולות המרכזיות שהביאו להשגתן?	מיפוי תוצאות ולמידה מהצלחות
מה הן ההצלחות המשמעותיות של הארגון, מה הייתה תרומתו להשגתן בהינתן קיומם של שחקנים אחרים בזירה, ומה ניתן ללמוד מכך?	בין תרומה לייחוס





3 מלמדה לפעולה: כיצד נשתמש במידע שאספנו

לסיכום החוברת נרצה להציג שני כלים פשוטים ומועילים היכולים לסייע בניתוח, הבניית דיון ובהפקת תובנות וכיווני פעולה מנתונים שנאספו בעזרת המתודות והכלים שהוצגו למעלה. יש לציין שבמסגרת זו לא נתעמק בסוגיות הנוגעות לעיבוד וניתוח כמותי ואיכותני של נתונים (למידע והנחיות בסיסיות: [איך הולך? מדריך להערכת תכניות ולמידה ארגונית בארגונים ללא כוונות רווח](#)), אלא נסתפק בהצגת שני כלים פשוטים ושימושים היכולים לסייע "לעשות שכל" ממידע שנאסף, כאשר ארגון פועל בסביבה דינמית ובמשאבי זמן מוגבלים, ואינו יכול או מעוניין להסתייע יועצ/ת או מעריכ/ה חיצוני.

מנתונים לתובנות לכיווני פעולה

תוצאה צפויה: לדוגמה: חיזוק היכולת של המשתתפים/ות לכתוב ניירות עמדה אפקטיביים.		
מה עכשיו? (Now what?)	מה זה אומר (So what?)	מה היה (What?)
מה צריך לעשות עכשיו? מהן האפשרויות? איך נטמיע את הנלמד בתכנית הפעולה שלנו? (המלצות קונקרטיות להמשך)	מה המשמעות? איך אפשר להבין ולהסביר את הנתונים? מה זה אומר לגבי הנחות היסוד ותיאורית השינוי שלנו? מה התובנות שלנו?	מה קרה בפועל בהתייחס לתוצאה/תפוקה? (תיאור ונתונים המתייחסים למידה ולאופן היישום של התפוקה או השגה של התוצאה)
לדוגמה: בשנה הבאה לשקול להציע שתי רמות הכשרה: בסיסית ומתקדמת.	לדוגמה: ההכשרה הייתה מותאמת לרמה של רוב המשתתפים/ות. עבור מקצתם, ההכשרה הייתה מתקדמת מדי והם היו יכולים להפיק מההכשרה הרבה יותר אם היו באים עם יותר ידע מקדים.	לדוגמה: 80% ממשתתפי/ות ההכשרה דיווחו על שיפור משמעותי בתחושת יכולתם לכתוב ניירות עמדה אפקטיביים. כמעט כל ה-20% הנותרים הגיעו ללא ידע מקדים, בניגוד לשאר הקבוצה.
לעשות מיפוי של ראשי הרשויות הרלבנטיים בכדי להבין אילו ניירות עמדה יהיו הכי רלוונטיים עבורם/ן בחודשים הקרובים.		4 ראשי רשויות אמרו שקראו את ניירות עמדה שמשתתפי/ות ההכשרה יצרו. אחד מהם ביקש שניצור ניירות דומים לנושאים נוספים.

למידה מנתונים אל מול תיאורית השינוי:

- עברו על תיאורית השינוי
- הציגו נתונים שנאספו בכדי לבחון את הפעילות ואת קידום השינוי.

ג. קיימו דיון של הצוות על בסיס שאלות מנחות כמו:

- האם השגנו את התוצאות הרצויות? אם כן - מה אפשר ותרם לכך? אם לא - מדוע? מה היו החסמים - האם וכיצד ניתן להתגבר עליהם?
- האם תיאוריית השינוי שיצרנו עודנה תקפה? האם סביר שנשיג את התוצאות הרצויות שהגדרנו? האם יש צורך בשינוי הטקטיקות והפעולות שנקטנו עד כה? האם הנחות היסוד שלנו התממשו? מה ניתן ללמוד על הקשר בין הפעולות, השגת התוצאות והנחות היסוד שלנו?
- עד כמה הפעולות המרכזיות בוצעו כמתוכנן? מדוע?
- מה צריך לשמר? מה נרצה לעשות אחרת בעתיד ולמה? כיצד יראו השינויים הללו?
- האם אנחנו אוספים את המידע שחשוב לנו בהשקעת זמן סבירה? האם אנחנו משתמשים בכלים הנכונים? כיצד תהליך הלמידה וההערכה יכול לשרת אותנו טוב יותר.

ג. סכמו את הדיון בטבלה הבאה:

מה נעשה אחרת	מה התרחש שלא בהלימה עם תיאורית השינוי	מה התרחש בהלימה עם תיאורית השינוי	
			טקטיקות ופעולות
			תוצאות ומטרות
			למידה והערכה

מוותאם מתוך: [Spark Policy Institute](https://sparkpolicyinstitute.org/)

נספח 1: ריכוז הכלים למעקב והערכה

מה למשל יכול לתת לנו?	מתודה / כלי מעקב והערכה	
מסייע לענות על שאלות כמו: האם המסר של הקמפיין הופיע בכלי התקשורת הרלוונטיים ביותר לקהלי היעד שלנו? כמה מהאייטמים התקשורתיים כוללים את המסרים והמסגור ה"נכונים" שמקדמים את המטרה שלנו?	מעקב תקשורת	קמפיינים תקשורתיים
מסייעים לבדוק נתונים כגון מספר אנשים שנחשפו לתוכן ברשתות החברתיות, לחצו על כפתור, הגיבו תגובה מילולית או שיתפו את מודעה; כמה מהם צפו בסרטון בפרק זמן מינימאלי שהוגדר כחיוני להבנת המסר; באתרי אינטרנט לדוגמה, בכמה עמודים צפה מי שנכנס לאתר וכמה זמן הגולשים שהו בכל עמוד - כדי לדעת כמה אנשים נחשפו לאיזה תוכן.	גוגל אנליטיקס / מנהל מודעות-פייסבוק	
מסייעים לבדוק: מה הקהל הבין ממסר המקודם על ידי הארגון? עד כמה הקהל הזדהה עם המסר? עד כמה הקמפיין עורר בקהל סקרנות לקבל מידע נוסף על הנושא? האם הקמפיין הביא לשינוי בעמדותיו של הקהל? האם הקהל מביע כוונה לפעול על פי מסרי הקמפיין?	סקרי דעת קהל	
מאפשר לנו לבחון אילו השפעות רחבות יצר הקמפיין שלנו על השיח החברתי, מעבר לתגובות הישירות לתוכן שפורסם על דינו.	ניתוח שיח ברשתות חברתיות	
סיוע בזיהוי ובמיקוד במקבלי החלטות או מעצבי דעת קהל הרלבנטיים ביותר ובמעקב שיטתי אחרי מידת התמיכה שלהם במטרות הארגון.	כלי מעקב אחרי משפיענים או מקבלי החלטות	השפעה על מקבלי/ות החלטות
לתת מידע בנוגע לאופן בו נתפסת התרומה, התפקיד והאפקטיביות של הארגון, וכן בזיהוי חסמים והזדמנויות חדשות בקידום המדיניות.	ראיונות עם מקבלי החלטות	
עשויים לספק תובנות משמעותיות ביחס לסוגיה שאתם מקדמים, מקומה על סדר היום הפוליטי ועל האופן בו הארגון נתפס כמקדמה.	ראיונות קצרים עם "הראשונים לדעת"	
הבנה מעמיקה של היכולות הארגוניות להשפיע על מדיניות, כולל זיהוי של חוזקות שניתן למנף וחולשות שניתן לתקן	ACT: כלי למדידת יכולות ארגוניות	חיזוק יכולות ובניית כוח
הבנה פרטנית וארגונית של עד כמה הארגון מנהל פגישות בצורה אפקטיבית, הסיבות לכך ואפשרויות לשיפור	כלי להערכת ניהול פגישות עם מקבלי החלטות	
זיהוי של שותפויות בעלות ערך ומעקב אחרי שימור ומינוף שלהן.	מעקב שותפויות	
מידת האפקטיביות של פורומים או קואליציות, ברמת תהליכי העבודה וקידום האג'נדה המשותפת.	שאלון פורומים וקואליציות	

מה למשל יכול לתת לנו?	מתודה / כלי מעקב והערכה	
מאפשר לקבל מידע מגוון מגופים ציבוריים בכל הקשור בתכנון ויישום מדיניות בנושאים החשובים לכם	מפתח התקציב	התקדמות בהליך קידום המדיניות ויישומה הלכה למעשה
מאפשר מעקב אחר ביצוע החלטות ממשלה.	פרויקט המוניטור	
מספק מידע מעודכן ומקיף על יוזמות חקיקה בשלבי עבודה שונים מרגע הנחתן על שולחן הכנסת ועד לאישור בקריאה שנייה ושלישית במליאה.	מאגר החקיקה הלאומי	
מאפשרים קבלת מידע מגוון מגופים ציבוריים בכל הקשור בתכנון ויישום מדיניות בנושאים החשובים לארגון.	בקשות חופש מידע	
מה הן ההצלחות המשמעותיות של הארגון ומה ניתן ללמוד מדרכי הפעולה והפעולות המרכזיות שהביאו להשגתן?	מיפוי תוצאות ולמידה מהצלחות	התמונה הגדולה - והתרומה שלנו לשינוי
מה הן ההצלחות המשמעותיות של הארגון, מה הייתה תרומתו להשגתן בהינתן קיומם של שחקנים אחרים בזירה, ומה ניתן ללמוד מכך?	בין תרומה לייחוס	

נספח 2: מונחון

- מטרה (Goal)**
 - מצב רצוי אליו שואפים להגיע בטווח זמן נראה לעין. מתארת את השינוי המיוחל ולא את הפעילויות, קונקרטית ובת השגה בתקופה מוגדרת.
- יעד למדד (Target)**
 - מציינ את הכמות או את הרמה הצפויה, המקווה או הדרושה של השגת תוצאות
- תשומות (Inputs)**
 - המשאבים העומדים לרשותכם ליישום התוכנית.
- קהלי יעד**
 - הא/נשים, גופים או ארגונים מולם תפעלו ועליהם תשפיעו ישירות במסגרת העבודה.
- פעילות (Activities)**
 - המעשים הדרושים ליישום התוכנית.
- תפוקות (Outputs)**
 - תוצרים ישירים ומוחשיים של פעילויות התוכנית לרוב תפוקה תהינה כמויות, כגון מספר המשתתפים ו/או מספר המפגשים.
- בעלי עניין ו/או שותפים**
 - א/נשים, גופים ו/או ארגונים נוספים היכולים לקדם או לעכב את השגת התוצאות הרצויות. במילים אחרות, יכולים להשפיע ו/או להיות מושפעים, גם אם לא בצורה ישירה לגמרי.
- תוצאות (Outcomes)**
 - שינויים בהתנהגות, במיומנויות, בידע, בעמדות, במצב או בסטטוס תוצאות יכולות להיות ברמה פרטנית (שינויים בקרב המשתתפים/ות בתכנית) או ברמה קהילתית, חברתית, מדינית, פוליטית, ועוד. התוצאות יכולות להתרחש בטווחי זמן שונים.
- הנחות יסוד (Assumptions)**
 - מסבירות את האופן בו תופסים את הסביבה בה אנחנו פועלים, בד"כ תוך התייחסות לחסמים ולהזדמנויות. לעיתים עונות על השאלה "הצלחת העבודה שלנו תלויה ב..." או "מהם הדברים שצריך לקחת בחשבון בניהול העבודה?". מסבירות את הקשר ההגיוני בין אסטרטגיות/פעילויות שלנו והתוצאות הצפויות.
- מדדים (indicators)**
 - מאפיינים או שינויים הניתנים למדידה ומסמנים התקדמות או השגה של תוצאה.