

תאוריית שינוי או שינוי תאוריה

איך לפתח תיאוריית שינוי לעמותה שתביא ערך,
בתהליך קצר ו(יחסית) לא כואב?

פרקטיקות יישום הערכה אדפטיבית בארגונים חברתיים





אודות נובה

נובה, מקבוצת SFI, עוזרת למקבלי החלטות להשתמש בכוח של נתונים על מנת לפתור בעיות חברתיות בישראל. אנו עובדים עם עמותות, רשויות מקומיות ושירותים ממשלתיים על פיתוח אסטרטגית נתונים לשירותים חברתיים, בניה והטמעה של פתרונות תשתית וכלי הנגשת נתונים והכשרות בתחום על מנת לייצר הון אנושי בשדה החברתי שמכיר בערך של נתונים ויודע לעבוד איתם.



www.novaproject.org

info@novaproject.org

מהי הערכה אדפטיבית?

הגישה האדפטיבית להערכה ומדידה הינה תפיסת עבודה אשר באה לתת מענה לצרכים המשתנים במהירות של ארגונים חברתיים. כאשר עוסקים באופן מסורתי בהערכה ומדידה, עמותות רבות פונות תחילה לפיתוח עתיר משאבים וממושך של מודלים מיטביים בסגנון "תקן הזהב". פיתוח מערכי מדידה מסוג זה הם בעלי ערך ומתאימים במצבים מסוימים, אך לעתים קרובות אינם תואמים למציאות המשתנה של חדשנות חברתית. תפיסת העבודה של הערכה אדפטיבית מניחה שניתן לייצר ערך משמעותי ממאמץ קטן יותר, על ידי ביסוס תשתית של מיצוי משאבים קיימים ואימוץ חשיבה של ביצוע התאמות ולמידה מתמדת.



עקרונות עבודה להערכה אדפטיבית

- 1 הערכה ומדידה כבסיס דינמי לשיח בארגון: התייחסות להערכה ומדידה כרכיב "חיי", המאפשר תקשורת שוטפת וביצוע התאמות ועדכונים בפעילות.
- 2 מיקסום הקיים כאן ועכשיו: שימוש אפקטיבי במשאבים קיימים ומיצוי ערך מהידוע ברגע נתון, גם אם לא מדובר ב"תמונה המקסימלית"
- 3 ביזור הלמידה מנתונים: עיסוק בנתונים והתהליכים הנלווים על ידי כלל העובדים והיחידות, בתהליכי הפיתוח והחשיבה כמו גם במיצוי התובנות ויישומן.
- 4 תשתית למידה גמישה: יצירת פלטפורמות וכלים מובנים וזמינים ללמידה וקבלת החלטות מבוססות נתונים, שיהיו מצע לביצוע שינויים והתאמות במבנה התוכנית.
- 5 פשוט, קצר וקולע: שימוש במודלים פשוטים של עבודה, הניתנים ליישום בקלות ברחבי הארגון וברמות מורכבות שונות.

שימוש ב"מפת תוצאות" וכלים "רזים" נוספים לחשיבה תוצאתית הן פרקטיקות ארגוניות המאפשרות יישום והטמעת עקרונות עבודה של הערכה אדפטיבית בארגון חברתי

תיאוריית שינוי לארגונים חברתיים

תיאוריית שינוי היא מודל תפיסתי אשר שואף להסביר את הקשר בין מה שארגונים עושים לבין השינויים שהם שואפים לראות בתחום העשייה שלהם. הגדרת תיאוריית השינוי מתחילה מתוך חשיבה אודות התוצאות הרצויות של העשייה ולא מתוך פעילות הארגון. ישנם מודלים רבים לארגון תיאוריית השינוי, לדוגמה: מפת שינוי נרטיב, מסגרת לוגית, ותוכנית השינוי. במגזר החברתי בישראל נהוג להשתמש בעיקר במודל הלוגי לארגון תיאוריית השינוי. במסגרת מסמך זה נפרט אודות מודל "מפת תוצאות".

עבודה עם תיאוריית שינוי הופכת להכרחית יותר במגזר החברתי, ביחוד למול הדרישה והבנת החשיבות של תכנון אסטרטגי מבוסס תוצאות ומדידת העשייה. יחד עם זאת ניתן לזהות שני אתגרים מרכזיים בעבודה עם תיאוריית שינוי בארגונים חברתיים:

- זמן פיתוח ארוך ועתיר משאבי תקציב וזמן ארגוני
- שימוש מוגבל בתוצר הסופי, לרוב כבסיס לארגון מערך מדידה בנקודת זמן מסוימת.

מפת תוצאות

מפת תוצאות הינה מודל חזותי אשר משקף את הקשר בין אסטרטגית הפעולה של הארגון למטרת העל הסופית, תוך כדי פירוט התוצאות הצפויות לאורך הדרך



פיתוח
"מפת תוצאות"

1

לפני שמתחילים

הגדירו את היקף העשייה שתואריית השינוי עתידה לתאר

מפת תוצאות יכולה לתאר פעילות בהיקפים ונקודות מבט שונות. ניתן לתאר את כל עבודת הארגון, תוכנית נקודתית או אף תהליך פרטני עם מוטב. לפני תחילת הפיתוח הגדירו היטב את היקף המבט.

היקף המבט מתווה גם את משך הזמן שמתארת מפת התוצאות בין יישום הפעילות להשגת התוצאה הסופית. משך הזמן שיוגדר ישפיע על סוגי התוצאות שניתן לצפות להן בתיאוריית השינוי.

העזרו בשאלות הבאות:

- ✚ מה משך הזמן שצפויה הפעילות הנוכחית להימשך?
- ✚ כמה זמן יידרש כדי להגיע לשינוי הרצוי? ומתי סביר להניח שניתן יהיה להגיע לתוצאות הרצויות והמטרות?
- ✚ האם יש לכם תוצאות שניתן למדוד בזמן עבודה סביר (פחות משנה) לצורך תהליכי למידה והסברת העשייה?

2

תארו "מפת תוצאות" לתיאוריית השינוי הארגונית

א | התחילו בהגדרת המטרות הסופיות / האימפקט הרצוי



המטרה היא "השורה התחתונה" של העשייה של הארגון או תוכנית נבחרת ולכן גם של מפת התוצאות. מטרות הקצה יכולות לבטא שינויי מדיניות, שינויים בקרב אוכלוסיית יעד או בתנאים סביבתיים ומנוסחת לרוב במבט רחב המתאר שינוי משמעותי ארוך טווח.

העזרו בשאלות הבאות:

- ✚ מדוע העבודה שלנו חשובה?
- ✚ מה אנו מקווים להשיג באמצעות עבודתנו בסופו של דבר?
- ✚ מהי המטרה המנחה או כוכב הצפון שלנו?
- ✚ במידה ויש לכם שותפים, מה היינו רוצים להשיג יחדיו?

ב | זהו את הפעולות המרכזיות שנעשות או מתוכננות להיות מבוצעות לקראת המטרה שהוגדרה



הפעולות הן הפעילויות היום יומיות הנקודתית שמבוצעות במסגרת העבודה. הן יכולות לתאר מהלך או תוכנית נקודתית או אסטרטגיית פעולה רחבה יותר

העזרו בשאלות הבאות:

- ✚ מה אנחנו עושים כדי לעזור להשיג את המטרה שלנו?
- ✚ האם יש אסטרטגיות ליבה או מספר פעולות בעלות מכנה משותף להשגת תוצאה מסויימת?

ג | זהו את התוצאות שמתרחשות בדרך מהפעולות למטרת העל ומלאו את החסר



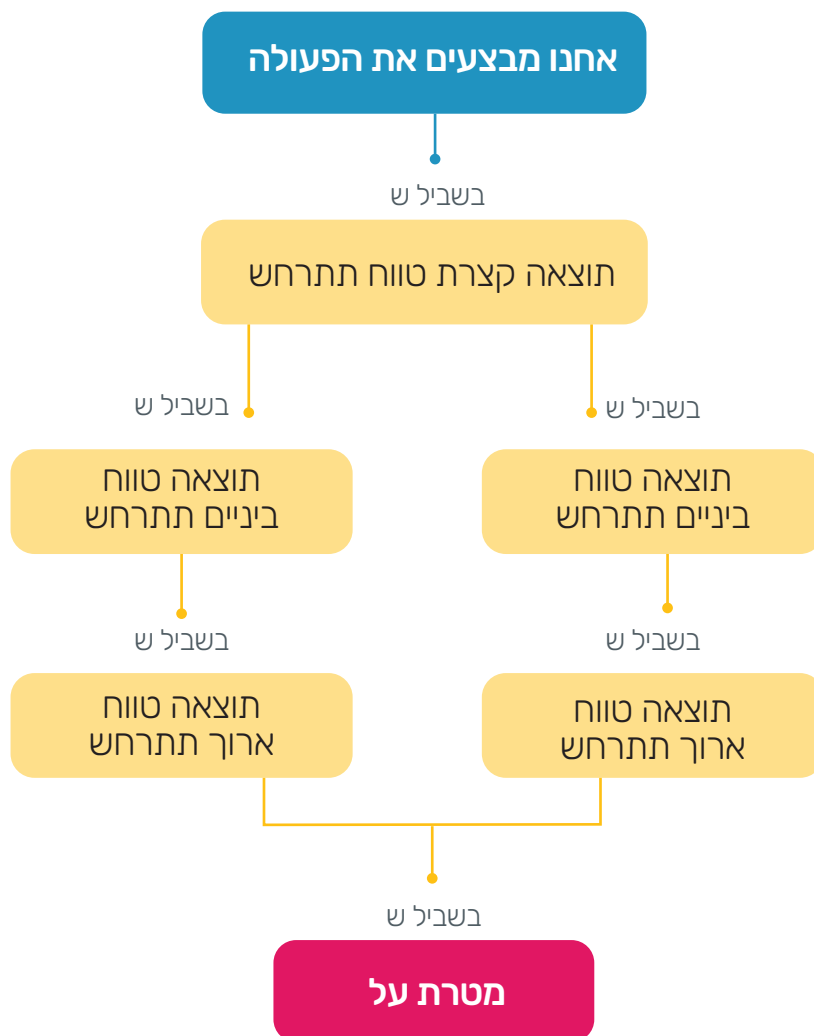
כלי אפקטיבי להשלמת התוצאות הצפויות בין הפעולות למטרה הסופית הוא שרשרת בשביל ש (So That Chain).

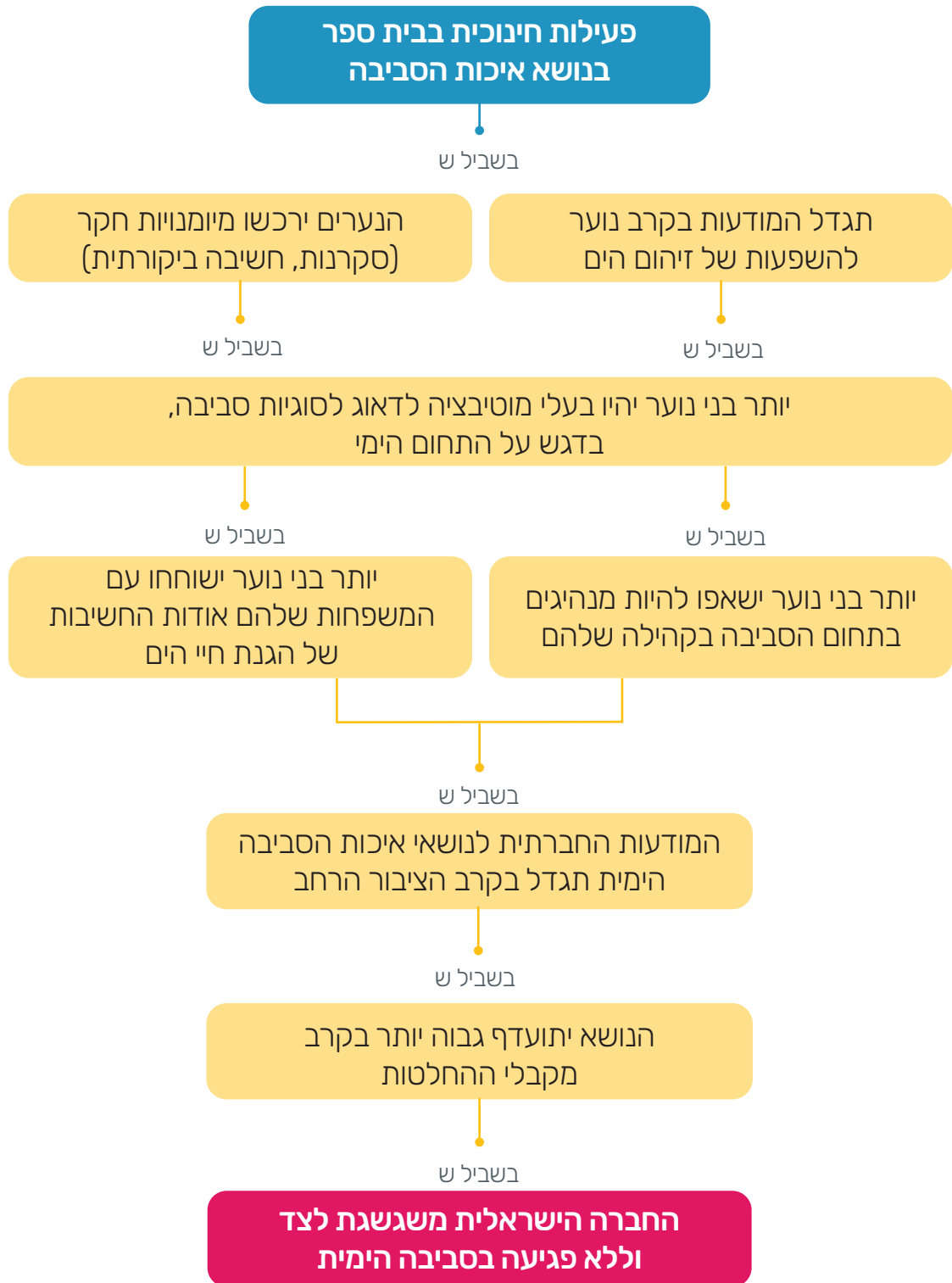
התחילו מהפעולה שנרשמה בראש העמוד והשלימו את החסר:

אנחנו עושים (פעולה / תוצאה מוקדמת)

בשביל ש (תוצאה / מטרה סופית)

התשובה צריכה לתאר את השינוי, התוצאה או המטרה הישירה של השלב המקדים. המשיכו בשרשור עד להגעה למטרה הסופית שנרשמה. לרוב שרשרת תוצאות היא רק אחת מתוך כמה שצריכות להתקיים על מנת לייצר שינוי במטרת העל.





בחנו את התוצאות שרשמתם

✚ לאיזו רמת שינוי ריאלי לצפות?

✚ האם יש לנו מידע ממחקר או מידע מתכניות אחרות שיעזרו לאשר את הקשר בין השלבים?

✚ מתי אנחנו מצפים שכל תוצאה תתרחש?

• אילו שינויים אנחנו מצפים לראות מוקדם יותר – ניתן להשיג תוך פחות משנה?

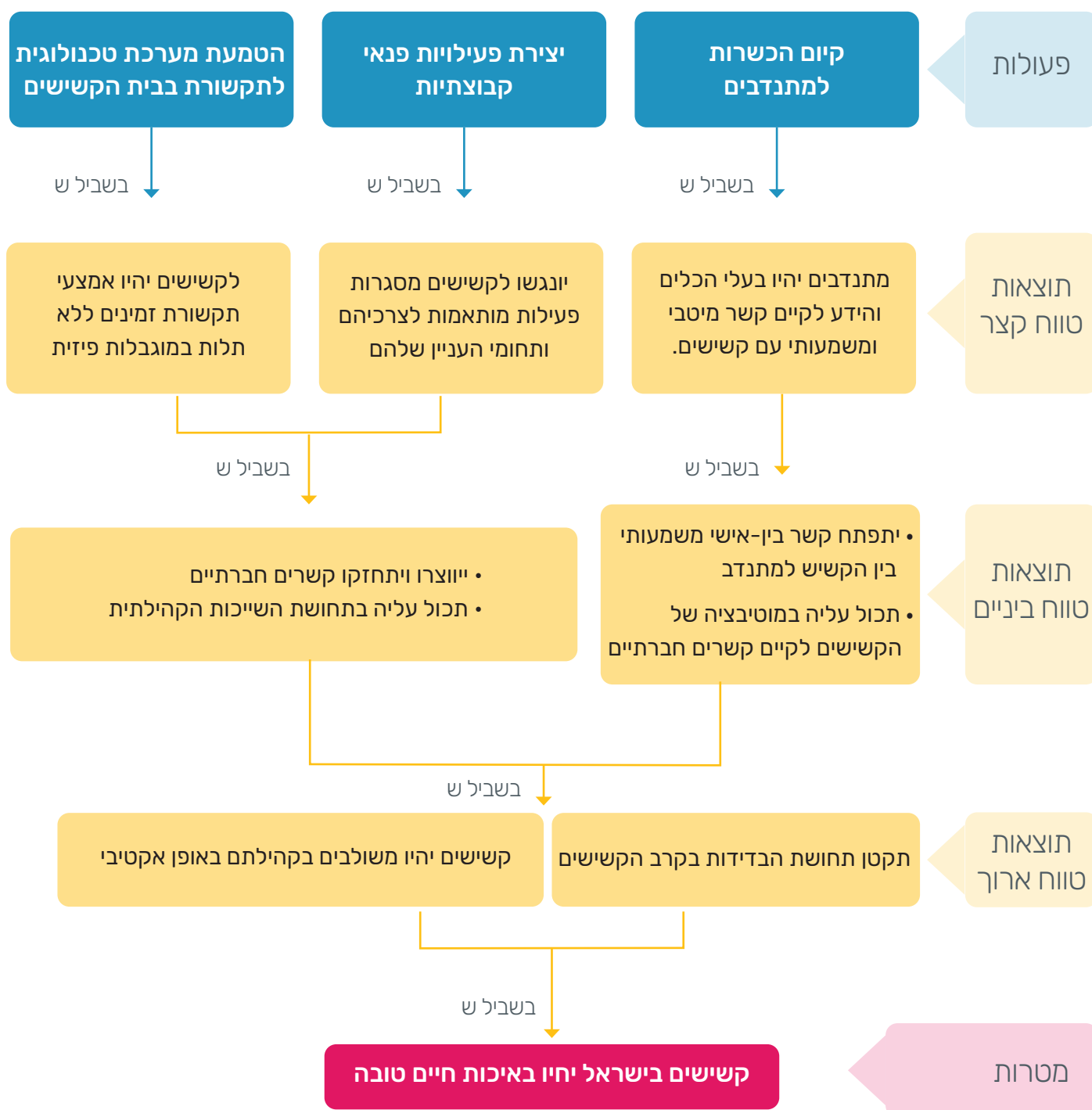
• אילו שינויים יתרחשו תוך 1-3 שנים?

• אילו שינויים יימשכו יותר מ-3 שנים?

חברו מספר שרשורי תוצאות למפת תוצאות רחבה

שרשראות "בשביל ש" הן דרך יעילה לניסוח התוצאות הצפויות מכל פעילות/אסטרטגיה ולבחון כיצד מספר אסטרטגיות יחד תורמות למטרה הסופית. כמה שרשראות משולבות או ממוזגות יכולות להפוך למפת תוצאות מלאה ולתרום להבנת ומדידת הקשר בין תוכניות שונות בארגון. ניתן להגדיל ולהקטין את המפה בהתאם לצרכי הארגון

דוגמה | מפת תוצאות לתוכנית להפגת בדידות לקשישים

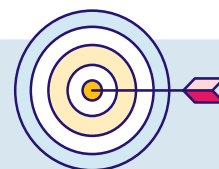


סיימת לבנות תיאוריית שינוי? בידקו שאתם עושים שימוש במשאב הקיים למספר מטרות



תכנון ופיתוח

- לבסס אסטרטגיה
- לזהות נקודות תורפה בתוכנית



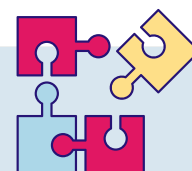
חשיבה תוצאתית

- לקדם חשיבה מוכונת-תוצאות ושימוש בנתונים
- להוות בסיס למדידה והערכה



עבודה פנים ארגונית

- לחזק את התיאום בתוך הצוות
- לשמר ידע ולקלוט עובדים חדשים



עבודה חוץ ארגונית

- לתקשר עשייה או לגייס משאבים
- לנהוג בשקיפות

תבנית עבודה - שרשור "בשביל ש..."

[Empty rounded rectangular box for action]

פעולה

בשביל ש

[Empty rounded rectangular box for output]

בשביל ש

[Empty rounded rectangular box for output]

תוצאות

בשביל ש

[Empty rounded rectangular box for output]

בשביל ש

[Empty rounded rectangular box for output]

מטרת על

פורמט עבודה - מפת תוצאות

--	--	--

אסטרטגיה / פעולה



--	--	--



--	--	--

תוצאות



--	--	--



--

מטרת על