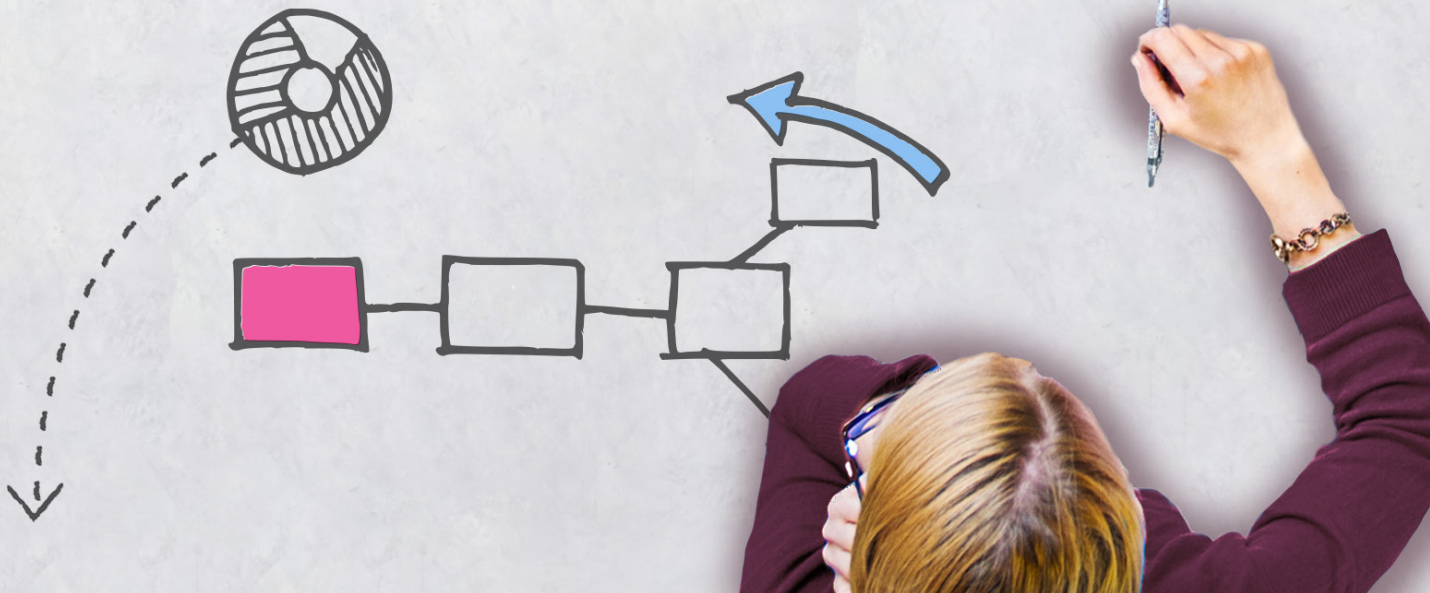


# בדרך לעשייה עוצרים בדאטה

איך לבצע מעגלי למידה קצרים  
שמקושרים לעשייה בפועל?

פרקטיקות ליישום 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](http://www.novaproject.org)

[info@novaproject.org](mailto:info@novaproject.org)

# מהי הערכה אדפטיבית?

הגישה האדפטיבית להערכה ומדידה היא תפיסת עבודה הנותנת 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.



מסמך זה עוסק ביצירת תהליכי למידה ארגוניים ומהווה מדריך למשתמש לכלי העבודה של "חקר לפני-אחרי פעולה" ליישום והטמעת עקרונות עבודה של הערכה אדפטיבית בארגון חברתי

## עקרונות עבודה להערכה אדפטיבית

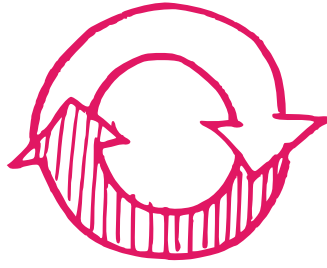
1 הערכה ומדידה כבסיס דינמי לשיח בארגון | התייחסות להערכה ומדידה כרכיב "חי", המאפשר תקשורת שוטפת וביצוע התאמות ועדכונים בפעילות.

2 מיקסום הידוע 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.



## מעגלי למידה בארגונים – מסגרת תפיסתית

ארגונים חברתיים לרוב יודעים להגדיר מה הם עושים (פעולות), ואף לנסח מטרות על (תוצאות ארוכות טווח או אימפקט) אך קיים קושי בחיבור בין השניים וביכולת לעקוב אחר הדרך בין הפעולה למטרה. חלק מהקושי נובע מכך שארגונים חברתיים מתמודדים עם אתגרים מורכבים אשר אינם תואמים בהכרח לתפיסה הקלאסית של פיתוח אסטרטגיה בנקודת ההתחלה מלמעלה – למטה (top-down). במקום זאת, במודע או שלא במודע, הם פועלים במתכונת של "אסטרטגיה מתהווה" המתעצבת ומשתנה תוך כדי עבודה. הגישה האדפטיבית להערכה ומדידה מניחה, שבמציאות בה יש שינויים ואתגרים חדשים לעיתים קרובות קיים צורך לבסס בארגון שגרות הכוללות מעגלי למידה מהירים אשר מתמקדים בהצבת תוצאות רצויות לטווח הקצר והפקת לקחים דחופה לגבי פעולות, זאת על מנת לאפשר אסטרטגיה מתהווה בארגון.

על מנת שארגון יוכל ליצור למידה משמעותית שתהיה בעלת השפעה על העשייה בפועל צריכים להתקיים כמה רכיבים:

✚ מספר רב של בעלי תפקידים מתחומי אחריות עמצאים משתתפים בתהליכי הלמידה.

✚ לצוות העבודה יש תוצאות משותפות וניתנות לזיהוי.

✚ בעלי התפקידים משתמשים בניסיונם המעשי כדי לפתח ולבדוק השערות שונות לגבי אופן הפעולה הרצוי להשגת הצלחה בסוגים שונים של מצבי אמת.

✚ בעלי תפקידים בארגון מקיימים אינטראקציות בתדירות גבוהה, המאפשרת הסתגלות מערכתית מהירה לשינויים.

שימוש בכלי של "חקר לפני- אחרי פעולה" (Before and After Action Reviews) (BARs and AARs) מהווה הזדמנות לטיפול תנאים אלה וליצירתם. למידה במובן זה אינה היכולת להציף לקחים ותובנות מהצלחות וכישלונות שנלמדו על ידי יחידים, אלא תהליך שבאמצעות אינטראקציות רבות בין בעלי תפקידים רלוונטיים לארגון מייצר דפוסי פיתוח מתוחכמים מאלה שהיו נוצרים על ידי אדם אחד.

## מהו חקר לפני- אחרי פעולה?

חקר לפני-אחרי פעולה הוא כלי עבודה הכולל סדרה פשוטה של שאלות שיש לשאול לפני ואחרי אירוע בתוכנית העבודה - בין אם מדובר בפרויקט קצר, אירוע חד פעמי או מפגש אחד בתוכנית ארוכה. ביסודו מדובר בכלי שמעודד עובדים בארגון לשפר ביצועים כקבוצה על ידי הגדרה מראש של תוצאות רצויות, והשוואתן לתוצאות שהושגו בפועל זאת תוך כדי קישור להזדמנות הבאה לפעול.

למרות שדובר בסדרה פשוטה יחסית של שאלות, למהלך יכולות להיות השפעות משמעותיות על צוות העבודה:

- ✚ מסייע לצוות ליצור חזון משותף של ההצלחה הרצויה
- ✚ מחזק חשיבה קולקטיבית שמטרתה לשפר את הפעילות ולהשיג תוצאות רצויות
- ✚ מחدد את מערך המדידה בארגון וממקד את מאמץ איסוף הדאטה בשאלות הרלוונטיות ביותר
- ✚ משפר את היכולת של הצוות לחזות אתגרים ושינויים בסביבה ולהתמודד איתם



חקר אחרי פעולה	חקר לפני פעולה
אילו תוצאות רצינו להשיג?	אילו תוצאות נרצה להשיג?
מה היו התוצאות בפועל?	איך תיראה הצלחה? איך נדע שהגענו (או לא הגענו) לתוצאות?
האם יש מידע שהיה חסר לנו וכיצד נוכל לשפר את איסוף הנתונים שלנו?	איזה מידע נצטרך לצורך כך וכיצד נאסוף אותו?
מה גרם לתוצאות שלנו?	באילו אתגרים אנחנו עלולים להיתקל?
מה נשמר או נשפר?	מה למדנו ממצב דומה בעבר?
מתי תהיה ההזדמנות הבאה שלנו לבחון את מה שלמדנו?	מה יעזור לנו להגיע לתוצאות הפעם?
מתי הפעם הבא שנעשה חקר לפני פעולה?	מתי נעשה חקר אחרי פעולה?







## חקר לפני פעולה

מה התוצאות שנרצה להשיג?

איך תיראה הצלחה?  
איך נדע שהגענו (או לא הגענו)  
לתוצאות?

איזה מידע נצטרך לצורך כך וכיצד  
נאסוף אותו?

באיזה אתגרים אנחנו עלולים  
להיתקל?

מה למדנו ממצב דומה בעבר?

מה יעזור לנו להגיע לתוצאות  
הפעם?

מתי נעשה חקר אחרי פעולה?

### המטרה העיקרית של חקר לפני

**פעולה** היא לוודא שיש בצוות  
העבודה הבנה משותפת והסכמה  
לגבי מטרת הפעולה המתוכננת  
ומדדי ההצלחה שלה. נוסף להגיע  
להסכמה לפעולות שיש לעשות  
להשגת התוצאות המוסכמות  
תוך מיצוי למידה מהעבר ופיתוח  
רעיונות חדשים.

## חקר אחרי פעולה

איזה תוצאות רצינו להשיג?

מה היו התוצאות בפועל?

האם יש מידע שהיה חסר לנו וכיצד  
נוכל לשפר את איסוף הנתונים שלנו?

מה גרם לתוצאות שלנו?


מה נשמר או נשפר?

מתי תהיה ההזדמנות הבאה שלנו  
לבחון את מה שלמדנו?

מתי הפעם הבא שנעשה חקר לפני  
פעולה?

### המטרה העיקרית של חקר אחרי

**פעולה** היא לעזור צוות עבודה  
לבחון את השערות הפעולה שלו  
בזמן אמת, תוך שימוש בתוצאות  
בפועל בעוד שעוד יש זמן לבצע  
שינויים בתוכנית ולשפר את  
התוצאות הרצויות לטווח ארוך.  
השאלות מאפשרות לצוות לשקף  
בכנות את תוצאות האמת בהשוואה  
למה שהתכוונו להשיג, ולבחון צורך  
בשינוי הנחות העבודה, כמו כן  
לקבוע מועד ברור מתי התובנות  
החדשות יוכלו להיבחן במציאות



# דגשים לשאלות

## חקר אחרי פעולה

זוהי תזכורת לצוות של התוצאות הרצויות שהגדירו. חקר מובנה לפני פעולה יאפשר לצוות לחזור במהירות למה שסוכם מראש. אם משתתף מטיל ספק בתוצאה המיועדת, כדאי לא לדון בזה בשלב זה אלא לכלול את השאלה בדיון על הסיבות לתוצאות

**איזה תוצאות רצינו להשיג?**

זאת הנקודה להתמקד בהשוואה בין התוצאות בפועל לתוצאות הרצויות. מדובר בשאלה שיכולה לעורר התנגדות או התגוננות ולכן חשוב להבהיר שגם עמידה וגם אי עמידה בתוצאות מהווים בסיס מצוין לתהליכי למידה ופיתוח

**מה היו התוצאות בפועל?**

בדיעבד, האם יש מידע שהיה חסר לצורך בחינת השגת התוצאות או כלי מדידה ותהליכי איסוף שניתן לשפר?

**האם יש מידע שהיה חסר לנו וכיצד נוכל לשפר את איסוף הנתונים שלנו?**

השאלה הזאת היא לב השיחה. בהתאם למשך הפגישה ניתן להתעמק בסיבות להצלחה או לאכזבה מהתוצאות. בחנו איזה חלקים מתהליך העבודה או ההקשר תרמו לתוצאות. לעיתים התשובה היא שלצוות לא הייתה הזדמנות מספקת להטמיע את השינויים שהוצעו בחקר לפי פעולה, שאלו מה עמד בדרכם

**מה גרם לתוצאות שלנו?**

הגדירו עד שלושה רעיונות או תובנות שתוכלו להטמיע לשיפור הביצועים בהמשך. ניתן להיעזר בשאלה: "אם הינו עושים מפגש/ אירוע כזה בשנית מה הינו עושים אחרת?"

**מה נשמר או נשפר?**

לפני שאתם מסיימים, זהו תמיד את ההזדמנות הבאה ליישם ולהעמיק את הלמידה. תובנה היא חסרת חשיבות עד שהיא לא מיושמת והצוות משיג תוצאות טובות יותר, גם למול סביבה משתנה

**מתי תהיה ההזדמנות הבאה שלנו לבחון את מה שלמדנו?**

קל לזנוח את הכלי הזה ולתעדף את השגרה. קיבעו ביומן כעת מתי בפעם הבאה תבצעו חקר לפני הפעולה הבאה

**מתי הפעם הבאה שנעשה חקר לפני פעולה?**

## חקר לפני פעולה

אם לא תקבעו מראש מה אתם מצפים להשיג מהפעולה, כל תוצאה תחשב הצלחה, ויהיה קשה להתמקד בתוצאות המובילות לשינוי המבוקש

**מה התוצאות שנרצה להשיג?**

צרו מדד משותף ומוחשי של הצלחה. מדדים אלו עשויים להיות כמותיים (לדוגמה 80% מהמשתתפים בסדנה רכשו כלים) או איכותניים (תוכנית עבודה שנתית מלאה לכל העובדים). ככל שהמדד יותר קונקרטי ומדיד, כך יהיה קל יותר להשוות בין התכנון לתוצאות בחקר אחרי פעולה

**איך תראה הצלחה? איך נדע שהגענו (או לא הגענו) לתוצאות?**

הגדירו באופן ברור את אופן המדידה וכלי המדידה (קיימים או חדשים) ואת חלוקת האחריות לאיסוף

**איזה מידע נצטרך לצורך כך וכיצד נאסוף אותו?**

זו ההזדמנות האחרונה לעשות שימוש בחוויות העבר של הצוות והארגון כדי לחזות מה עלול לעכב ולתכנן בהתאם. (לדוג' האם יש עומסים צפויים בתזמון התוכנית? האם יש מישהו שלא נמצא כעת בשלב התכנון וחשוב לערב לפני?)

**באיזה אתגרים אנחנו עלולים להיתקל?**

חיזרו ללקחים מאירועי עבר או פעילויות דומות. המטרה היא לזהות מראש נקודות אתגר אפשריות ולזהות רעיון טוב אחד לנסות. זאת דרישה על מנת להבטיח שהצוות לא ילמד את אותם הלקחים שוב ושוב

**מה למדנו ממצב דומה בעבר?**

בהתחשב בכל מה שנאמר עד כה, מה הדבר המרכזי שתוכלו לעשות כדי ליצור את השינוי הגדול ביותר בהתקדמות לתוצאות הרצויות?

**מה יעזור לנו להגיע לתוצאות הפעם?**

קל להשאיר את זה למועד מאוחר יותר, אבל זו אולי השאלה החשובה ביותר. קבעו מועד ביומן למתי תעשו חקר לאחר פעולה

**מתי נעשה תחקור לאחר ביצוע?**

## מתי נשתמש בחקר לפני-אחרי פעולה?

מכיוון שמדובר בכלי פשוט, ניתן לקיים חקר לפני - אחרי פעולה סביב כל פעולה, בכל רמה, תוך 45 דקות בלבד, עם מעט מאוד הכנה. ניתן לעשות שימוש בכלי בכל פעם שאתם עומדים בפני ביצוע פעולה חשובה בארגון ואינכם בטוחים בתוצאות שלכם או כאשר מדובר בעשייה חדשה שניתן ללמוד ממנה. היקף ההשקעה בקביעת תוצאות מדויקות ופיתוח כלי מדידה תלוי בפעולה הנחקרת, מידת חשיבותה האסטרטגית והמשאבים העומדים לרשות הארגון.

שימוש בכלי של חקר לפני-אחרי פעולה היא משמעותית ביותר כאשר היא מתקיימת באופן חזרתי סביב אירועים ופעולות קטנות אך חשובות בתוכנית/בארגון. שימוש מובנה ורציף בפרקטיקה מייצר את תוכנית הלמידה וקבלת ההחלטות הארגונית וזאת הכרחית לביצוע אסטרטגיית פעולה דינאמית ומתאמת לשטח.

