

TOOLKIT #3

שורש הבעיות החוזרות

אותן בעיות חוזרות שוב ושוב, כי יש להן סיבה משותפת. מפו את הקשרים בין הסימפטומים, ומצאו את הבעיה האחת שכדאי לפתור קודם.

Toolkit של Lever & Core

מבוסס על עץ המציאות הקיימת, אחד מתהליכי החשיבה של תורת האילוצים · ד"ר אליהו מ. גולדרט

כל ארגון מורכב הוא, בבסיסו, פשוט.

01 · מה זה

סימפטומים רבים, שורש אחד

דוחות באיחור, צוות מותש, תורמים מבולבלים, תוכניות שדועכות. צוותים נוטים לראות בהן בעיות נפרדות ולטפל בהן אחת אחת, וכעבור כמה חודשים הן חוזרות. לעיתים קרובות מאוד אלה ענפים של אותו שורש. ה-Toolkit הזה יעזור לצוות שלכם למצוא אותו.

מה זה

עץ המציאות הקיימת הוא מפה של סיבה ותוצאה בעמוד אחד. בראשו נמצאים הדברים שמפריעים לצוות במצב הנוכחי – התופעות הלא רצויות. מתחתיהם, מחוברות בחיצים פשוטים של "אם... אז...", נמצאות הסיבות שיוצרות אותן. כשעוקבים אחרי החיצים כלפי מטה, הענפים מתכנסים למספר קטן של סיבות, ובדרך כלל לאחת: **בעיית הליבה**.

פתרון בעיית הליבה מסיר סימפטומים רבים בבת אחת. פתרון סימפטום מסיר אחד, לזמן מה.

מתי להשתמש

- אותן תלונות עולות בכל ישיבת צוות או פגישת הערכה.
- תיקונים קודמים עבדו לזמן קצר, ואז הבעיה חזרה.
- מחלקות מאשימות זו את זו באותן תקלות.
- מנכ"ל חדש או ועד מנהל רוצים תמונה כנה לפני שפועלים.
- אתם צריכים להסביר לקרנות או לוועד למה נדרש שינוי.

בהקשר של עמותות

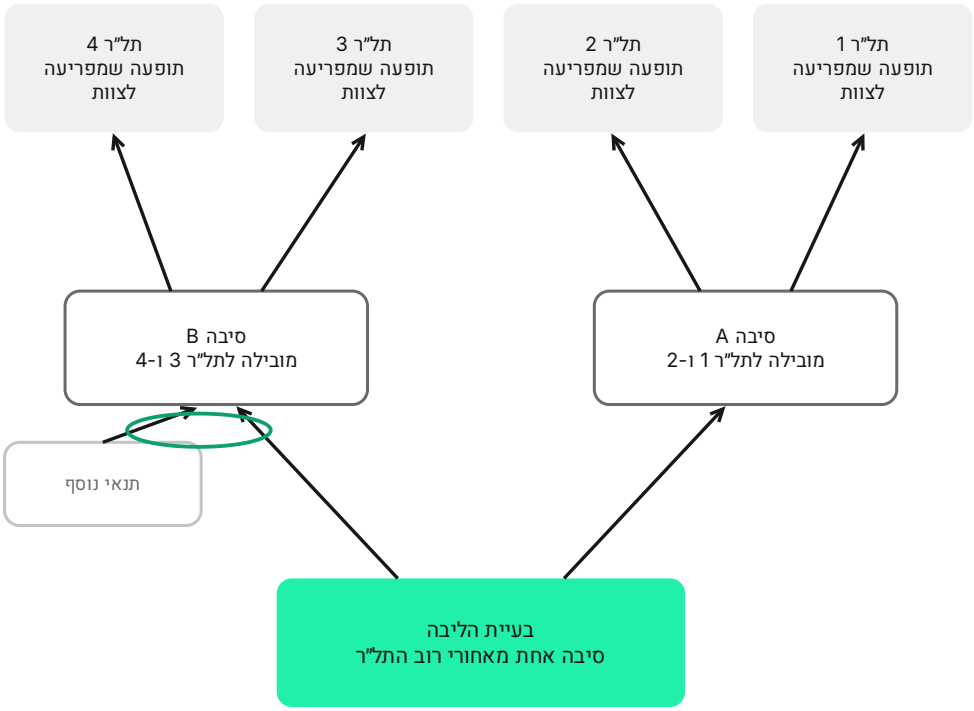
בארגוני אימפקט, בעיית הליבה היא רק לעיתים נדירות אדם עצלן או כלי גרוע. לרוב זו **מדיניות, הרגל, מדד או אמונה משותפת** שהיו הגיוניים פעם: "אף פעם לא אומרים לא למימון", "כל תוכנית חייבת להיות חדשה", "תקורה זה רע". העץ חושף את זה בלי להאשים אף אחד.

זמן	מי	מה צריך
2–3 שעות לעץ ראשון עם צוות הליבה; מפגש המשך קצר לבדוק אותו מול אחרים.	4–8 אנשים שמכירים את העבודה מזוויות שונות, כולל מישהו שיאתגר.	פתקיות דביקות בשני צבעים, קיר גדול או לוח מחיק, טושים, דף העבודה.

מקור. עץ המציאות הקיימת הוא אחד מתהליכי החשיבה של תורת האילוצים (TOC), שפיתח ד"ר אליהו מ. גולדרט והציג בספרו *זה לא מזל* (1994). Toolkit זה הוא עיבוד מקורי ומפושט לצוותי עמותות מאת Lever & Core.

02 · המסגרת

עץ שקוראים מלמטה למעלה



חץ = "אם (למטה), אז (למעלה)." קראו את העץ מלמטה למעלה.

אליפסה = שתי הסיבות נדרשות יחד.

שלוש אבני בניין

תופעות לא רצויות (תל"ר): מצבים אמיתיים ועכשוויים שפוגעים במטרה. על אלה אנשים מתלוננים.

סיבות: התנאים שיוצרים את התופעות. כל חץ אומר: אם הדבר הזה קיים, אז ההוא נובע ממנו.

בעיית הליבה: הסיבה שבתחתית, שמובילה – ישירות או דרך סיבות אחרות – לרוב התל"ר, ושיש לכם השפעה עליה.

ארבע בדיקות לכל חץ

- **ברור?** האם מישהו מבחוץ יבין את שני המשפטים?
- **אמיתי?** האם הסיבה באמת קיימת היום? מה הראיות?
- **מספיק?** האם הסיבה לבדה יוצרת את התוצאה, או שנדרש גם משהו נוסף? אם כן, הוסיפו אותו עם אליפסה.
- **הסיבה היחידה?** האם משהו אחר יכול להסביר גם הוא את התוצאה?

03 · צעד אחר צעד

בונים את העץ עם הצוות

0 **הגדירו תחום ומטרה**

הסכימו על איזה חלק בארגון אתם מסתכלים (כל העמותה, מחלקה, תוכנית) ומה הוא מבקש להשיג. תופעה נחשבת לא רצויה רק ביחס למטרה.

1 **רשמו 5–10 תופעות לא רצויות**

משפט אחד לכל פתקית. כל אחד חייב להיות **אמיתי ועכשווי**, **שלילי** בבירור ביחס למטרה, ו**בתוך התחום**. נסחו מצב, לא פתרון חסר: "מידע על תורמים מפוזר בין קבצים", ולא "אין לנו CRM". לעולם אל תנקבו בשם של אדם.

שאלו: מה חוזר שוב ושוב, לא משנה מה ננסה?

2 **חברו שתי תופעות שנראות קשורות**

בחרו שתי תל"ר ושאלו אם אחת גורמת לשנייה, או שלשתיהן סיבה משותפת. כתבו את הקשר כ"אם... אז...", וקראו אותו בקול.

3 **חפרו למטה עד שהענפים נפגשים**

לכל תופעה, המשיכו לשאול "למה זה קיים?" והוסיפו את הסיבה מתחתיה. כשסיבה אחת לא מספיקה לבדה, הוסיפו את התנאי הנוסף וסמנו אליפסה סביב שני החיצים. שלבו בדרך את שאר התל"ר.

שאלו: מה צריך להיות נכון כדי שזה יקרה?

4 **קראו בקול ובדקו כל חץ**

קראו מלמטה למעלה, "אם... אז...", בעזרת ארבע הבדיקות שבעמוד הקודם. הזמינו ביקורת: חץ חלש שמתגלה עכשיו חוסך החלטה שגויה בהמשך.

5 **זהו את בעיית הליבה**

חפשו את הסיבה הקרובה לתחתית שממנה מגיעים חיצים לרוב התל"ר, ושנמצאת בתחום השפעתכם. סמנו אותה. לעיתים קרובות זו מדיניות, מדד או אמונה, ולא מחסור במשאבים.

6 **החליטו מה הלאה**

בעיית ליבה נמשכת בדרך כלל כי היא כלואה בתוך דילמה. העבירו אותה לענן הקונפליקט (Toolkit #1) כדי למצוא מוצא, או השתמשו בה כדי לבחור את האילוץ שלכם (Toolkit #2).

ניסוח משפטים טובים

חלש	חזק יותר
"אנחנו צריכים CRM."	מידע על תורמים מפוזר בין כמה קבצים ותיבות דואר.
"מנהל הכספים איטי."	תשלומים לשותפים ממתינים לעיתים קרובות שבועות לאישור.
"התקשורת גרועה."	צוותי התוכניות שומעים על התחייבויות חדשות לתורמים רק אחרי שכבר ניתנו.

04 · דוגמה מעשית

עמותת חינוך שתמיד מכבה שריפות

תרחיש טיפוסי

תרחיש מייצג, המבוסס על דפוס שאנחנו פוגשים לעיתים קרובות במגזר. זה לא מקרה של לקוח ואינו מתאר ארגון אמיתי כלשהו.

המצב

עמותה קטנה לחינוך סביבתי מפעילה תוכניות בבתי ספר ובקהילה. הצוות מחויב ומוכשר, ובכל זאת כולם מרגישים שהם תמיד מנסים להדביק את הפער. כל בעיה כבר "תוקנה" לפחות פעם אחת.

תופעות לא רצויות

- אנשי הצוות עובדים באופן קבוע בערבים ובסופי שבוע כדי לעמוד במועדים.
- דוחות למענקים מוגשים לעיתים קרובות באיחור או בלחץ.
- תוכניות מסתיימות כשהמענק שלהן מסתיים, גם כשהן עובדות היטב.
- תורמים ושותפים מתארים את הארגון בדרכים שונות מאוד.
- רכזים מנוסים עוזבים אחרי זמן קצר.

איך הן מתחברות

אם תוכניות קטנות רבות פועלות במקביל, לכל אחת תקציב, דוחות ושותפים משלה, **אז** הצוות נושא כמה עומסי עבודה מקבילים, **וגם** הדוחות מתחרים על אותם אנשים מעטים, ולכן מתאחרים.

אם כל תוכנית מתוכננת סביב לוח הזמנים של קרן אחת, **אז** היא מסתיימת כשהכסף הזה נגמר.

אם כל תוכנית מספרת סיפור משלה, **אז** התורמים שומעים על ארגונים שונים.

אם העומס נשאר גבוה **וגם** אין מסלול ברור להתקדם בתוך הארגון, **אז** הרכזים עוזבים.

בעיית הליבה

מה עומד מאחורי רוב הבעיות

הארגון אומר כן כמעט לכל מימון שמתאים לשליחות הרחבה שלו, ומתכנן תוכנית חדשה סביב כל מענק.

מה הם עשו אחר כך

הצוות העביר את בעיית הליבה לענן הקונפליקט: "לקבל כל הזדמנות, כדי לשרוד" מול "להתמקד בכמה תוכניות, כדי לשמור על איכות". הם הסכימו על מסננת קצרה להזדמנויות חדשות ועל תוכנית לאיחוד תוכניות דומות.

הלקח. כל אחת מחמש התופעות כבר "תוקנה" בנפרד: תבנית לדוחות, יום רווחה, עלון חדש, ראיון עזיבה. אף תיקון לא החזיק, כי אף אחד מהם לא נגע בהחלטה שיצרה אותן. שינוי אחד באופן שבו מקבלים הזדמנויות משפיע על כל החמש.

05 · דף עבודה

מפו את המציאות הקיימת

תחום (ארגון / צוות / תוכנית) | מטרה | תאריך

1 תופעות לא רצויות

אמיתיות, עכשוויות, שליליות ביחס למטרה, בתוך התחום שלנו. מצבים, לא פתרונות חסרים. בלי שמות.

תל"ר 1	תל"ר 5
תל"ר 2	תל"ר 6
תל"ר 3	תל"ר 7
תל"ר 4	תל"ר 8

2 העץ

מקמו את התל"ר למעלה. הוסיפו סיבות מתחת, מחוברות בחיצים של "אם... אז...". הקיפו זוגות של סיבות שנדרשות יחד.

בעיית הליבה

3 לפני שסומכים על העץ

- ☐ קראנו כל חץ בקול, מלמטה למעלה
- ☐ הוספנו תנאים חסרים (אליפסות)
- ☐ כל סיבה קיימת היום, עם ראיות
- ☐ בעיית הליבה מגיעה לרוב התל"ר

06 · למנחה

טיפים וטעויות נפוצות

טיפים למנחה

אספו תופעות לפני סיבות

תנו לאנשים לפרט קודם מה כואב, בלי להסביר. הסברים מוקדמים מדי נועלים את הקבוצה בסיפור אחד.

משפט אחד לכל פתקית

משפטים קצרים ומלאים, בזמן הווה. השתמשו בצבע אחד לתל"ר ובאחר לסיבות, כדי שהקיר יישאר קריא.

קראו בקול, בכל פעם

"אם... אז..." שנאמר בקול חושף חוליות חלשות שנראות בסדר על הנייר. בקשו מהאדם השקט ביותר לקרוא.

קבלו בברכה את הספקן

ערעור על חץ הוא מתנה. שאלו "באילו נסיבות זה לא היה נכון?" ועדכנו את העץ.

הישארו בעמוד אחד

חמש עד עשר תל"ר מספיקות. המטרה היא בהירות לגבי השורש, לא מפה מלאה של הכול.

טעויות נפוצות

לנסח פתרונות כבעיות

"אנחנו צריכים מערכת חדשה" מסתיר את התופעה האמיתית. שאלו: מה קורה היום בגלל זה?

האשמת אנשים

עץ עם שמות הופך לבית משפט. תארו מצבים, מדיניות והתנהגויות, לעולם לא אנשים מסוימים.

תחום רחב מדי

על "המגזר" או "הכלכלה" אין לכם השפעה. הישארו במה שהצוות יכול להשפיע עליו.

לעצור בסימפטום

אם "בעיית הליבה" מסבירה רק תופעה אחת או שתיים, המשיכו לחפור; יש סיבה עמוקה יותר.

לנסות לתקן כל ענף

מטרת העץ היא לבחור. טפלו בבעיית הליבה; ענפים רבים ייפלו איתה.

שאלות לתלות על הקיר

01 **מה חוזר שוב ושוב, מה שלא ננסה?**

02 **זה מצב, או פתרון חסר?**

03 **אם זה נכון, האם התוצאה באמת נובעת ממנו?**

04 **האם הסיבה הזו מספיקה לבדה?**

05 **איזו סיבה נמצאת מתחת לרוב התופעות שלנו?**

06 **האם אנחנו באמת יכולים להשפיע עליה?**

רוצים עזרה ביישום עם הצוות שלכם?

Lever & Core — אוריאל אדרעי

אנחנו עוזרים לעמותות ולארגוני אימפקט לזהות את הדברים המעטים שבאמת מגבילים את ההשפעה שלהם, ולבנות סביבם דרכי עבודה פשוטות וממוקדות.

[website] [email]

סדרת ה-TOOLKITS של LEVER & CORE

01 ענן הקונפליקט

02 האילוץ האחד שלכם

03 שורש הבעיות החוזרות

04 ליבת האסטרטגיה

05 למה ואיפה אנחנו מנצחים

06 פגישת היועץ האמין

07 מזכר בעמוד אחד לוועד המנהל

08 משא ומתן על אינטרסים

09 רשימות תיוג שעובדות

10 טייס המשנה שלכם ב-AI

Toolkit זה הוא עיבוד מקורי ועצמאי של Lever & Core לארגוני אימפקט. השיטות שעליהן הוא נשען מיוחסות למחבריהן; ה-Toolkit אינו קשור אליהם ואינו מאושר על ידם. מותר להדפיס אותו ולהשתמש בו בחופשיות בתוך הארגון שלכם.