TOOLKIT #4

ליבת האסטרטגיה

אסטרטגיה איננה רשימת יעדים. הגדירו את האתגר האמיתי, בחרו דרך אחת להתמודד איתו, והתחייבו למעט פעולות שמשתלבות זו בזו.

Toolkit של Lever & Core

מבוסס על ליבת האסטרטגיה הטובה שתיאר Richard Rumelt בספרו Good Strategy Bad Strategy

---

כל ארגון מורכב הוא, בבסיסו, פשוט.

01 · מה זה

שלושה חלקים שכל אסטרטגיה אמיתית צריכה

תוכניות אסטרטגיות של עמותות רבות הן רשימות ארוכות של יעדים וערכים שכולם מסכימים איתם ואף אחד לא יכול לפעול לפיהם. אסטרטגיה מועילה קצרה יותר ותובענית יותר: היא אומרת מהו האתגר המרכזי, איך תתמודדו איתו ומה תעשו בפועל. ה-Toolkit הזה יעזור להנהלה שלכם לכתוב את כל זה בעמוד אחד.

מה זה

ל**ליבת האסטרטגיה** יש שלושה חלקים. **אבחנה** שמסבירה מה קורה ומגדירה את האתגר המכריע. **מדיניות מנחה**: הגישה הכוללת שנבחרה כדי להתמודד עם האתגר, שגם פוסלת אפשרויות אחרות. ו**פעולות מתואמות**: מעט צעדים מתואמים והקצאות של אנשים וכסף, שממשמים את המדיניות ומחזקים זה את זה.

אם חסר אחד החלקים, מה שיש בידיכם הוא משאלה, סיסמה או רשימת משימות, לא אסטרטגיה.

מתי להשתמש

- בהכנה או בריענון של תוכנית אסטרטגית.
- במפגש חשיבה של הוועד המנהל או בחודשים הראשונים של מנכ"ל חדש.
- לארגון יש יעדים רבים ומיקוד מועט.
- המימון, הביקוש או הסביבה השתנו.
- הצוותים עמוסים, אבל מושכים לכיוונים שונים.

סימני אזהרה לתוכנית שאיננה אסטרטגיה

- **מליצות**: מילים גדולות שנשמעות עמוקות ואומרות מעט.
- **אין אתגר מוגדר**: היא אף פעם לא אומרת מה קשה.
- **יעדים שמתחפשים לאסטרטגיה**: "להגדיל את ההשפעה שלנו" זו משאלה, לא תוכנית.
- **יותר מדי עדיפויות**: כשהכול חשוב, שום דבר לא חשוב.

זמן	מי	מה צריך
מפגש הנהלה של חצי יום, אחרי הכנה קצרה; בחינה מחדש כל חצי שנה.	המנכ"ל והצוות הבכיר, רצוי עם חבר או שניים מהוועד.	חומרי קריאה קצרים מראש על מה שהשתנה, לוח מחיק ודף העבודה בעמוד אחד.

מקור. ליבת האסטרטגיה, הכוללת אבחנה, מדיניות מנחה ופעולות מתואמות, וכן סימני האזהרה של אסטרטגיה רעה, מתוארים אצל Richard P. Rumelt בספר *Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters* (2011). Toolkit זה הוא עיבוד מקורי של Lever & Core לארגוני אימפקט.

02 · המסגרת

אבחנה, מדיניות מנחה, פעולות מתואמות

1

אבחנה

מה באמת קורה?

מגדירה את האתגר המכריע: המכשול החשוב ביותר.

←

2

מדיניות מנחה

הגישה הכוללת שלנו

איך נתמודד עם האתגר, ומה נפסיק לעשות.

←

3

פעולות מתואמות

מה נעשה

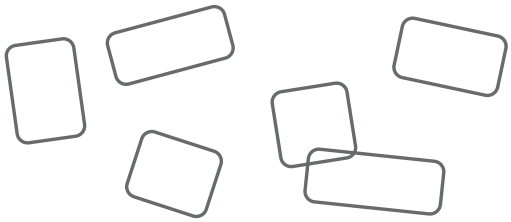
מעט פעולות מתואמות שמחזקות זו את זו.

הליבה בשורה אחת

בגלל מה שאנו רואים (אבחנה), נתמקד בגישה הזו (מדיניות), באמצעות הפעולות המקושרות האלה.

תיאום: פעולות שמשתלבות זו בזו

סל משאלות



רעיונות טובים רבים, כל אחד מושך לכיוון אחר.

אסטרטגיה



כל פעולה תומכת באחרות, וכולן משרתות את המדיניות שבליבה.

פחות פעולות, שנבנו להשתלב.

אבחנה טובה

מפשטת מצב מורכב לסיפור ברור. היא מגדירה את המכשול או שני המכשולים החשובים ביותר, לא כל בעיה. בדרך כלל אפשר לנסח אותה בכמה משפטים.

מדיניות מנחה טובה

היא כיוון, לא יעד. היא יוצרת יתרון באמצעות מיקוד המאמץ, ואומרת בבירור מה הארגון כבר לא יעשה.

פעולות מתואמות טובות

הן מעטות, קונקרטיות ומתוקצבות. יש להן אחראים ותאריכים, וכל אחת מהן מקלה על האחרות או מחזקת אותן.

03 · צעד אחר צעד

כתיבת הליבה שלכם עם צוות ההנהלה

1

אספו מה משתנה ומה קשה

לפני המפגש, אספו מידע תמציתי: שינויים בצרכים, במימון, בשותפויות ובצוות, ומה שלא עבד. הביאו עובדות ושאלות פתוחות, לא פתרונות.

שאלו: מה השתנה סביבנו? מה מונע מאיתנו השפעה גדולה יותר?

2

כתבו את האבחנה

בכמה משפטים, הסבירו מה קורה והגדירו את האתגר המכריע. בדקו אותה: האם אדם מבחוץ, שקול ומעמיק, יזהה אותה? האם היא מסבירה למה מאמצים קודמים נתקעו? Toolkit #2 ו-Toolkit #3 יעזרו כאן.

שאלו: אם היינו יכולים לפתור רק דבר אחד, מה ישנה הכי הרבה?

3

בחרו מדיניות מנחה

פתחו שתיים או שלוש גישות שונות לאתגר והשוו ביניהן. בחרו אחת. נסחו אותה ככיוון ("נעשה...") והוסיפו מה היא פוסלת ("ולכן לא נעשה...").

שאלו: על מה הגישה הזו מקלה? על מה אנחנו מוותרים?

4

תכננו מעט פעולות מתואמות

פרטו שלוש עד חמש פעולות שמיישמות את המדיניות, כולל החלטות על אנשים, כסף ושותפים. ודאו שכל אחת תומכת באחרות. ותרו על רעיונות טובים שאינם משתלבים.

5

בדקו תיאום ומחויבות

קראו את הליבה בקול כמשפט אחד: בגלל האבחנה, אנחנו פועלים לפי המדיניות הזו, באמצעות הפעולות האלה. חפשו סתירות, משאבים חסרים ופעולות בלי אחראי.

6

רכזו בעמוד אחד וחזרו אליו

שתפו את הצוות ואת הוועד בליבה בת העמוד האחד, וחזרו לאבחנה לפחות פעמיים בשנה. כשהמצב משתנה, גם האסטרטגיה צריכה להשתנות.

יעד או מדיניות מנחה?

יעד או סיסמה	מדיניות מנחה
"להיות הארגון המוביל בתחום שלנו."	להתרכז בשני האזורים שבהם כבר יש לנו שותפים אמינים, ולהשאיר את השאר לבעלי ברית.
"לגוון את מקורות המימון."	לבנות בסיס של תורמים פרטיים קבועים סביב תוכנית דגל אחת, במקום לרדוף אחרי מענקים קטנים רבים.
"להעצים צעירים."	לפעול דרך בתי ספר שאנחנו כבר מכירים, ולהכשיר את הצוות שלהם להפעיל את התוכנית בעצמו.

04 · דוגמה מעשית

רשת סיוע במזון שתקועה במצב חירום

תרחיש טיפוסי

שילוב של דפוסים שאנו פוגשים לעיתים קרובות במגזר. זה לא מקרה של לקוח, והוא אינו מתאר ארגון אמיתי כלשהו.

המצב

עמותה אזורית מחלקת מזון למשפחות נזקקות. התוכנית האסטרטגית שלה מונה יעדים רבים: להגיע ליותר משפחות, לגוון את המימון, לחזק את המתנדבים, לשפר את התזונה, להגביר את הנראות, לעבור לדיגיטל. בכל שנה הצוות עובד קשה על כולם, והארגון מרגיש שביר בדיוק כמו קודם.

אבחנה

הארגון נבנה כדי להגיב למצבי חירום: מבצעים חד-פעמיים, חלוקות מאולתרות ומענקי חירום קצרי טווח. אבל הצורך שהוא משרת הפך לקבוע ולארוך טווח. **האתגר המכריע** הוא שמודל חירום משמש לצורך קבוע, וזה מותיר את המשפחות, המתנדבים והמימון בחוסר יציבות.

מדיניות מנחה

הגישה

מעבר ממענה חירום לרשת יציבה שפועלת כל השנה, בנויה עם מעט שותפים מקומיים חזקים, והפסקת החלוקות המאולתרות החד-פעמיות.

פעולות מתואמות

- חתימה על הסכמים רב-שנתיים עם מספר קטן של שותפים מקומיים שמארחים נקודות חלוקה קבועות.
- החלפת ההתנדבות לפי מבצעים בצוותים קבועים שמשויכים לכל נקודת חלוקה.
- פנייה לתורמי הליבה לתמיכה רב-שנתית ברשת, והפסקת המרדף אחר מענקים שמחייבים אירועים חד-פעמיים.
- מעקב אחר אותם מדדים מעטים בכל נקודה, כך שהוועד יראה תמונה אחת.

למה זה מחזיק

כל פעולה תומכת באחרות: שותפים יציבים מאפשרים צוותי מתנדבים קבועים, פעילות סדירה הופכת מימון רב-שנתי לאמין, ומדדים משותפים מקלים על הסבר הרשת. יעדים כמו "הגברת הנראות" לא נזנחו; עכשיו הם נובעים מהליבה במקום להתחרות בה.

הלקח. בתוכנית הישנה היו יותר יעדים מאשר פעולות בתוכנית החדשה. מה שהשתנה לא היה המאמץ אלא המיקוד: אבחנה כנה אחת אפשרה לומר לא לעבודה שנראתה טובה אך לא השתלבה.

05 · דף עבודה

ליבת האסטרטגיה שלכם בעמוד אחד

ארגון / יחידה | טווח זמן | תאריך

1 אבחנה

מה קורה, בכמה משפטים? מהו האתגר המכריע, המכשול שחשוב יותר מכול?

2 מדיניות מנחה

נעשה... (הגישה) / ולכן לא נעשה... (מה היא פוסלת)

3 פעולות מתואמות

שלוש עד חמש פעולות, לכל אחת אחראי והמשאבים שהיא דורשת.

	פעולה	אחראי	משאבים
1			
2			
3			
4			
5			

4 בדיקת תיאום

- ☐ האבחנה מגדירה אתגר מכריע אחד
- ☐ כל פעולה משרתת את המדיניות
- ☐ לכל פעולה יש אחראי ומשאבים
- ☐ המדיניות אומרת מה נפסיק לעשות
- ☐ הפעולות מחזקות זו את זו
- ☐ הליבה נקראת כמשפט אחד: בגלל... נעשה...

06 · למנחה

טיפים וטעויות נפוצות

טיפים למנחה

הקדישו את רוב הזמן לאבחנה

קבוצות ממהרות לפעולות. אבחנה חדה מקלה בהרבה על ההסכמה על המדיניות ועל הפעולות.

בקשו לשמוע את הדבר הקשה

הזמינו את המשתתפים לומר מה קשה, לא רק מה מצליח. אסטרטגיה מתחילה במקום שבו המכשול מקבל שם.

השוו חלופות אמיתיות

הציבו שתיים או שלוש חלופות של מדיניות מנחה זו לצד זו. הבחירה בין אפשרויות היא הדרך שבה צוות מגלה במה הוא מאמין.

כתבו יחד את ה"לא נעשה"

לומר לא הוא החלק הקשה והמועיל ביותר. נסחו זאת במפורש ותאמו זאת עם הוועד.

הקפידו על עמוד אחד

מסמכים ארוכים יותר יכולים לבוא אחר כך. הליבה עצמה צריכה להיכנס לעמוד אחד, וצריך להיות קל לחזור עליה.

טעויות נפוצות

יעדים במקום מדיניות

"להכפיל את מספר המשתתפים" זו שאיפה. המדיניות היא הדרך שבה תגיעו לשם לנוכח האתגר.

אבחנה שמאשימה גורמים חיצוניים

"אין מספיק מימון" הוא רק לעיתים רחוקות הסיפור המלא. שאלו מה אצלנו מקשה על המצב.

שמירה על כל העדיפויות

תוכנית שמנסה לרצות את כל בעלי העניין בדרך כלל לא משרתת היטב אף אחד מהם.

פעולות בלי משאבים

אם לפעולה אין אחראי, זמן או תקציב, היא רק תקווה. החליטו מה היא דורשת, או ותרו עליה.

לכתוב פעם אחת ולתייק

המציאות משתנה. חזרו לאבחנה בקביעות ועדכנו את המדיניות כשהיא כבר לא מתאימה.

שאלות שכדאי לתלות על הקיר

01 מהו האתגר האחד שחשוב יותר מכול?
02 האם אדם מבחוץ יזהה את האבחנה שלנו?
03 מה נפסיק לעשות?
04 האם כל פעולה מחזקת את האחרות?
05 מי אחראי, ועם אילו משאבים?
06 האם המצב השתנה מאז שכתבנו אותה?

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.