TOOLKIT #5

למה ואיפה אנחנו מנצחים

קנבס מיצוב לארגוני אימפקט: למה אתם קיימים, למי אתם הכי מתאימים, ולמה שיבחרו דווקא בכם.

Toolkit של Lever & Core

בהשראת Simon Sinek (Start with Why) ו-April Dunford (Obviously Awesome)

כל ארגון מורכב הוא, בבסיסו, פשוט.

01 · מה זה

לדעת למה אתם קיימים, ואיפה אתם הבחירה המתבקשת

רוב העמותות יודעות לתאר מה הן עושות. הרבה פחות יודעות לומר, במשפט אחד, למה הן קיימות ולמה תורם או שותף מסוים צריך לבחור דווקא בהן על פני כל האפשרויות האחרות. הקנבס הזה סוגר את הפער.

מה זה

הקנבס מחבר בין שני רעיונות. הראשון הוא **תכלית**: לפתוח בשאלה למה אתם עושים את העבודה, לפני מה ואיך. השני הוא **מיצוב**: דרך שיטתית להגדיר את ההקשר שבו החוזקות שלכם ברורות מאליהן.

פירוש הדבר: להשוות את עצמכם לחלופות האמיתיות שעומדות בפני תורם או שותף, להתמקד במי שהכי אכפת לו ממה שמייחד אתכם, ולגבות כל טענה בהוכחה.

התוצאה אינה סלוגן. זו תשובה כתובה ומשותפת שכל הצוות משתמש בה בהצעות, בפגישות עם תורמים, באתר ובשיחות עם הוועד.

מתי להשתמש בו

- ההצעות והאתר שלכם נשמעים כמו של כל ארגון אחר בתחום.
- תורמים אומרים "עבודה נהדרת" אבל לא מתחייבים ולא מחדשים.
- הצוות שלכם מתאר את הארגון בחמש דרכים שונות.
- אתם משיקים תוכנית, נכנסים לשוק חדש או עוברים מיתוג מחדש.
- אתם רודפים אחרי כל גורם מממן במקום אחרי אלה שמתאימים לכם.

מה תקבלו בסוף

- משפט תכלית אחד: ה"למה" שלכם
- החלופות שאליהן משווים אתכם בפועל
- הערך הייחודי שלכם, במונחים שחשובים לאחרים
- פרופיל של התורמים והשותפים המתאימים ביותר
- ההוכחה שמאחורי כל טענה
- הצהרת מיצוב אחת שכל הצוות שותף לה

המפגש במבט אחד

90–120 דקות, מפגש עבודה אחד.

3–8 משתתפים: הנהלה, גיוס משאבים ומובילי תוכניות.

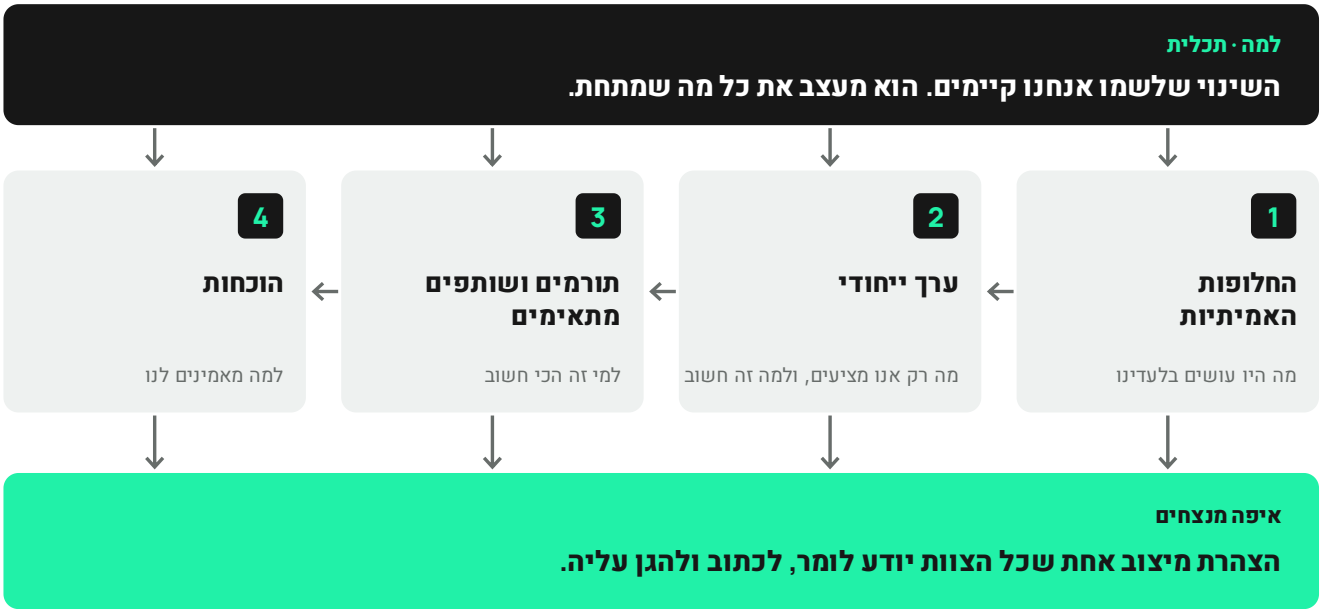
הביאו סיכומים משלוש עד חמש שיחות אחרונות עם תורמים או שותפים, כולל כאלה שלא הסתיימו כפי שרציתם.

מקורות. שכבת התכלית נשענת על הרעיון של Simon Sinek להתחיל ב"למה", מספרו *Start with Why*. ארבעת רכיבי המיצוב נשענים על שיטת המיצוב של April Dunford, מספרה *Obviously Awesome*. Toolkit זה הוא עיבוד מקורי של Lever & Core לארגוני אימפקט.

02 · המסגרת

תכלית אחת, ארבעה רכיבי מיצוב

התכלית נמצאת למעלה: היא מסבירה למה העבודה חשובה. ארבעת הרכיבים שמתחתיה מסבירים למה דווקא אתם הבחירה הטובה ביותר, ועבור מי. עבדו לפי הסדר, מימין לשמאל.



למה: תכלית

הסיבה שהארגון קיים מעבר לפעילויות שלו: השינוי שאתם מאמינים בו. משפט אחד, בלי ז'רגון, שנשאר נכון גם אם התוכניות משתנות.

1 · החלופות האמיתיות

מה תורם או שותף היה עושה בפועל אילו לא הייתם קיימים: ממן מטרה אחרת, תורם לשם גדול יותר, עושה זאת בעצמו, או לא עושה דבר. האפשרויות האמיתיות שלו, לא רשימת ה"מתחרים" שלכם.

2 · ערך ייחודי

מה יש לכם שאין לחלופות (שיטה, גישה, מומחיות, דרך עבודה), ומה זה מניב לאנשים שאתם משרתים ולמי שממן אתכם.

3 · תורמים ושותפים מתאימים

התורמים, הקרנות והשותפים שהערך הזה הכי חשוב להם, ולמה. מוגדרים לפי מה שחשוב להם, לא רק לפי גודל או תחום.

4 · הוכחות

ראיות שהופכות כל טענה לאמינה: תוצאות שאפשר לתעד, שיטה שאפשר להראות, סיפורים שקיבלתם רשות לספר, המלצות שבאמת יש לכם.

איפה אנחנו מנצחים

משפט אחד שמחבר הכול. התבנית מופיעה בדף העבודה; כל חלק בה מגיע מאחת התיבות שלמעלה.

למה להתחיל מהחלופות? לחוזקות יש משמעות רק בהשוואה. "יש לנו ניסיון" אומר מעט; "בניגוד לביקורים חד־פעמיים, אנחנו מלווים את אותה קבוצה כל השנה" אומר לגורם ממן בדיוק למה לבחור בכם.

03 · שלב אחר שלב

עבודה על הקנבס עם הצוות

ל **נסחו את ה"למה"**

כל משתתף כותב לבד משפט אחד, ואז הקבוצה ממזגת את המשפטים. הסירו מילות פעילות ("אנחנו מפעילים", "אנחנו מספקים") עד שנשארת האמונה. כ־15 דקות.

שאלו: אם היינו נעלמים מחר, איזה שינוי היה מפסיק לקרות?

1 **מפו את החלופות האמיתיות**

לגבי התורמים והשותפים הנוכחיים שלכם, כתבו מה היו עושים אילו לא הייתם קיימים. הסתמכו על מה ששמעתם בשיחות אמיתיות, לא על הנחות. קבצו את התשובות לשלושה עד חמישה סוגים.

שאלו: כשמישהו אמר לנו לא, במה הוא בחר במקום?

2 **זהו מה ייחודי, ותרגמו אותו לערך**

פרטו את היכולות, הגישה או דרכי העבודה שאין לחלופות. על כל אחת שאלו "אז מה?" עד שתגיעו לתועלת שחשובה לאנשים שאתם משרתים או לגורם הממן. מחקו כל מה שחשוב רק לכם.

שאלו: האם תורם ישים לב לזה, והאם זה יחסר לו?

3 **הגדירו מי מתאים**

בדקו למי התועלות האלה כבר חשובות במיוחד. תארו אותם לפי מה שחשוב להם, איך הם מחליטים ומה הם צריכים לראות. כתבו גם מי לא מתאים.

שאלו: אילו תומכים "מבינים את זה" הכי מהר, ומה המשותף להם?

4 **צרפו הוכחות**

ליד כל טענת ערך, כתבו את הראיה שאתם יכולים להציג כבר היום. טענה בלי הוכחה עוברת לרשימת "לפיתוח", לא לשיחות הגיוס שלכם.

שאלו: אם גורם ממן סקפטי ישאל "איך אתם יודעים?", מה נציג לו?

✓ **כתבו את ההצהרה ובדקו אותה**

מלאו את משפט המיצוב בדף העבודה. הקריאו אותו למישהו מחוץ לצוות. שפרו עד שיוכל לומר בחזרה למה אתם, ועבור מי.

שאלו: האם חבר ועד יוכל לומר את זה בארוחת ערב, בלי דף?

תזמון. אפשר להשלים סבב ראשון במפגש אחד של 90–120 דקות. קחו בחשבון שתצטרכו ללטש את ההצהרה במהלך השבוע שאחריו, ואז השתמשו בה בכל מקום.

04 · דוגמה מעשית

עמותה לחינוך סביבתי שנשמעת כמו כולם

תרחיש טיפוסי

תרחיש המבוסס על שילוב של כמה מקרים, שממחיש את הדפוס. זה לא מקרה של לקוח ואינו מתאר ארגון אמיתי.

המצב	עמותה אזורית מפעילה תוכניות בטבע לבתי ספר יסודיים. ההצעות שלה מדברות על "השראה לדור הבא" ומונות פעילויות. הגורמים המממנים מגיבים בחום, שיעור החידושים יורד, והצוות פונה לכל מי שמוכן להקשיב.
למה טיוטה ראשונה	כל ילד צריך להכיר את הטבע שליד ביתו, ולדאוג לו.
1 · חלופות	בתי ספר: ערכות שיעור מקוונות בחינם, או ביקור חד־פעמי של ארגון ארצי גדול לשמירת טבע. קרנות: פרויקטים של נטיעת עצים שקל לצלם ולהציג. חברות: יום התנדבות אחד.
2 · ערך ייחודי	מדריכים מיומנים חוזרים לאותה כיתה כמה פעמים במהלך שנת הלימודים, באתרים מקומיים, בזיקה למה שהתלמידים לומדים. לבתי הספר: למידה שנשארת; לקרנות: קשר מתמשך עם קהילה, לא אירוע בודד.
3 · מי מתאים	מנהלי בתי ספר שרוצים למידה מחוץ לכיתה המשולבת בתוכנית הלימודים; קרנות אזוריות שמתמקדות באזור; מעסיקים מקומיים שרוצים קשר מתמשך עם בתי הספר הסמוכים. לא מתאימים: גורמים מממנים שמחפשים רק אירועים חד־פעמיים ובולטים.
4 · הוכחות	מיפוי כתוב מול תוכנית הלימודים; טופסי המשוב של המורים שהצוות כבר אוסף; בתי ספר שמזמינים שוב; תמונות וסיפורים ששותפו בהסכמה. לפיתוח: סקר תלמידים פשוט לפני ואחרי.
מה השתנה	הצוות מפסיק להציע אירועים חד־פעמיים ופותח כל הצעה בהצהרה שלהלן.

איפה אנחנו מנצחים (טיוטה): עבור בתי ספר וקרנות מקומיות שרוצים שילדים יכירו את הטבע סביבם וידאגו לו, אנחנו השותף ללמידה מחוץ לכיתה שחוזר לאותה כיתה כל השנה, בזיקה לתוכנית הלימודים, בניגוד לביקורים חד־פעמיים או לערכות מקוונות, כפי שמראים משוב המורים וההזמנות החוזרות.

05 · דף עבודה

קנבס המיצוב

ארגון / צוות | תאריך | מנחה

ל למה: התכלית שלנו

אם היינו נעלמים מחר, איזה שינוי היה מפסיק לקרות? משפט אחד.

1 החלופות האמיתיות

מה היו התורמים והשותפים שלנו עושים אילו לא היינו קיימים?

2 ערך ייחודי

מה יש רק לנו ← אז מה? ← התועלת שחשובה להם.

3 תורמים ושותפים מתאימים

למי הערך הזה הכי חשוב? איך הם מחליטים? מי לא מתאים?

4 הוכחות

מה אפשר להראות כבר היום לכל טענה? מה עוד צריך לבנות?

✓ איפה אנחנו מנצחים

עבור **[הקהל המתאים]** שחשוב להם **[צורך]**, אנחנו **[סוג הארגון]** ש**[ערך ייחודי]**, בניגוד ל**[חלופה]**, כפי שמראות **[הוכחות]**.

מבחן האורח: האם מישהו מחוץ לצוות יכול לחזור על זה? ☐ כן ☐ עדיין לא: לשפר

06 · למנחה

טיפים וטעויות נפוצות

החלק הקשה אינו למלא את התיבות, אלא לעזור לצוות לוותר על טענות שהוא אוהב אך לא יכול להוכיח.

טיפים למנחה

התחילו בקולות אמיתיים

הקריאו שניים־שלושה ציטוטים קצרים משיחות אמיתיות עם תורמים או שותפים לפני שמישהו כותב. זה מעגן את המפגש במה שאנשים אמרו, ולא במה שהצוות מניח.

כתיבה לבד, ואז מיזוג

תנו לכל אחד כמה דקות של שקט לכל תיבה לפני הדיון. תקבלו חלופות כנות יותר ופחות דעות של מי שמדבר הכי חזק.

המשיכו לשאול "אז מה?"

המשיכו ללחוץ על כל מאפיין עד שהוא הופך לתועלת שחשובה למישהו מחוץ לארגון.

להניח בצד, לא להתווכח

כשלטענה אין עדיין הוכחה, העבירו אותה לרשימת "לפיתוח". הוויכוח נגמר, והפער הופך למשימה עם אחראי.

הזמינו אורח אחד

תורם, שותף או חבר ועד שאתם סומכים עליו ומצטרף ל־20 הדקות האחרונות הוא המבחן המהיר ביותר לשאלה אם ההצהרה עובדת.

טעויות נפוצות

להתחיל ממאפיינים

פירוט התוכניות קודם מייצר עלון, לא מיצוב. התחילו בחלופות ובערך.

לראות בכולם קהל מתאים

אם תיבת ה"מתאימים" מתארת כל תורם, היא לא מתארת אף אחד. לקבוע מי לא מתאים זה חלק מהעבודה.

"למה" שהוא בעצם "מה"

"אנחנו מספקים חונכות" זו פעילות. תכלית מגדירה את השינוי שאתם מאמינים בו.

סופרלטיבים בלי כיסוי

"מוביל" ו"החדשני ביותר" לא אומרים כלום בלי ראיות. פשוט וניתן להוכחה עדיף על מרשים.

לשים במגירה

קנבס שלא מגיע להצעות, לאתר או לפגישות עם תורמים לא משנה דבר. החליטו איפה תשתמשו בו לפני שאתם מסיימים.

אחרי המפגש. פתחו בהצהרה את ההצעה הבאה שלכם ואת השורות הראשונות בעמוד "אודות" באתר. חזרו לקנבס פעם בשנה, או בכל פעם שמשתנים גורם ממן מרכזי, תוכנית או שוק.

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.