TOOLKIT #6

פגישת היועץ האמין

הכינו ונהלו פגישות עם תורמים ושותפים שבונות אמון, ולא רק מקדמות את הבקשה הבאה.

Toolkit של Lever & Core

מבוסס על Maister, Green & Galford (The Trusted Advisor)

כל ארגון מורכב הוא, בבסיסו, פשוט.

01 · מה זה

פגישות שבונות אמון לפני שמבקשים משהו

רוב הפגישות עם תורמים נבנות כמו מצגת: מה נגיד ומה נבקש. הפגישות שבונות קשרים ארוכי טווח נבנות סביב האדם שמולכם, וסביב האמון שהוא צריך להרגיש לפני שהוא מתחייב.

מה זה

כלי להכנה ולתחקיר של פגישות עם תורמים מרכזיים, נציגי קרנות, שותפים עסקיים ובעלי ברית מוסדיים.

הכלי נשען על **משוואת האמון**, מודל פשוט שמפרק את האמון לארבעה רכיבים שאפשר לעבוד עליהם: שלושה שבונים אותו ואחד ששוחק אותו.

השתמשו בו לפני הפגישה כדי לתכנן, במהלכה כדי לשמור על הכיוון, ואחריה כדי להחליט מה ההמשך ומה לשפר בפעם הבאה.

מתי להשתמש

- פגישה ראשונה עם תורם מרכזי פוטנציאלי או עם קרן.
- שיחה על חידוש או הגדלה של תרומה.
- פגישה אחרי שמשהו השתבש: עיכוב, דוח שלא הוגש, שינוי בתוכנית.
- שיחה על שותפות כששני הצדדים זהירים.
- הכנה של עמית או חבר ועד שיצטרף אליכם.

מה תקבלו

- תוכנית של עמוד אחד לפגישה
- השאלות שתשאלו, ולמה להקשיב
- תמונה ברורה של מה שעלול לגרום לכם להישמע אינטרסנטים
- צעד המשך אחד שאתם בטוחים שתעמדו בו
- הרגל תחקיר קצר שמשפר כל פגישה

במבט מהיר

30–45 דקות הכנה, לבד או עם עמית.

10 דקות תחקיר, תוך יום מהפגישה.

מתאים לפגישות אישיות ולביקורים של צוות קטן, פנים אל פנים או מקוונות.

מקור. משוואת האמון וארבעת רכיביה לקוחים מהספר *The Trusted Advisor* מאת David H. Maister, Charles H. Green ו-Robert M. Galford, שנכתב על יועצים מקצועיים ולקוחותיהם. Toolkit זה הוא עיבוד מקורי של Lever & Core לפגישות גיוס משאבים ושותפויות בארגוני אימפקט.

02 · המודל

משוואת האמון

האמון גדל עם מה שנמצא בחלק העליון של המשוואה וקטן עם מה שנמצא בחלק התחתון. החלק התחתון הוא החשוב ביותר: ככל שהפגישה עוסקת יותר בכם, כך שלושת הרכיבים האחרים שווים פחות.



אמינות מקצועית: "אפשר להאמין למה שהם אומרים?"
לשלוט בעובדות, להודות בכנות במה שעוד לא ידוע לכם, ולדבר על העבודה באופן מדויק ולא בסיסמאות.

מהימנות: "אפשר לסמוך עליהם?"
לעשות מה שאמרתם, מתי שאמרתם. הדוח שנשלח בתאריך שהובטח, הטלפון שהוחזר, הבטחות קטנות שמקיימים לאורך זמן.

קרבה: "בטוח להיפתח בפניהם?"
התחושה של התורם שהוא יכול לשתף בחששות אמיתיים, בספקות או במניעים אישיים, ושתתייחסו לכך ברגישות. היא נבנית מתוך הקשבה, דיסקרטיות ועניין כן.

מיקוד עצמי: "את האינטרסים של מי הם משרתים?"
תשומת לב לצרכים שלכם: היעד, הבקשה, להיראות טוב, לצאת צודקים. זה מתבטא בדיבור מופרז, בחיפזון להגיע לבקשה או בהתגוננות.

מה זה אומר למגייסי משאבים. אי אפשר לבנות אמון כשמדברים יותר על הארגון. בונים אותו בדיוק, בקיום הבטחות קטנות, בהקשבה טובה, ובבקשה שמשרתת את המטרות של התורם עצמו.

03 · שלב אחר שלב

לפני הפגישה, במהלכה ואחריה

1

לפני · הכירו את האדם, לא רק את התורם הפוטנציאלי

מה חשוב להם? במה תמכו בעבר, ולמה? כתבו משפט אחד: מה יהפוך את הפגישה לשווה את הזמן שלהם?

שאלו: איזו תקווה או בעיה הם מביאים לפגישה?

2

לפני · הציבו מטרה גדולה יותר מהבקשה

בחרו תוצאה אחת עבורם (משהו שיבינו, יראו או יחליטו) ואחת עבורכם (להכיר את סדרי העדיפויות שלהם, לסכם על צעד המשך).

שאלו: אילו כסף לא היה מוזכר כלל, מה עדיין היה הופך את הפגישה לטובה?

3

לפני · תכננו כל רכיב במשוואה

אמינות מקצועית: שתיים-שלוש העובדות שחייבים לדייק בהן. מהימנות: מה הבטחתם בפעם הקודמת, והאם זה בוצע. קרבה: שתי שאלות פתוחות. מיקוד עצמי: מה עלול לגרום לכם להישמע אינטרסנטים, ואיך תימנעו מכך.

4

בפגישה · התחילו מהם

בדקו כמה זמן יש להם ומה הם רוצים מהפגישה. שאלו את השאלות הפתוחות מוקדם, הקשיבו יותר משאתם מדברים, ורשמו את המילים שהם משתמשים בהן.

שאלו: מה הייתם צריכים לראות כדי להרגיש בטוחים בזה?

5

בפגישה · שקפו, ואז הציעו

סכמו את מה ששמעתם במילים שלהם לפני שאתם מציגים משהו. קשרו את העבודה שלכם רק למה שהם אמרו שחשוב להם. הציגו את הבקשה או את צעד ההמשך בבירור, ואז הפסיקו לדבר.

6

בפגישה · סכמו על צעד המשך אחד שתעמדו בו

סיימו בצעד המשך מוגדר, עם תאריך, שנמצא בשליטתכם. הבטיחו קצת פחות ממה שאתם יכולים לספק.

7

אחרי · תחקיר תוך 24 שעות

דרגו כל רכיב במשוואה מ-1 עד 5, כתבו מה למדתם, שלחו את ההמשך שהבטחתם, ורשמו דבר אחד לעשות אחרת.

פגישות מקוונות. אותה תוכנית עובדת גם בשיחת וידאו. קצרו את הפגישה, שאלו את השאלה הפתוחה הראשונה כבר בדקות הראשונות, ושלחו את ההמשך באותו יום.

מגיעים בשניים? סכמו מראש מי מוביל, מי שואל את השאלות הפתוחות ומי רושם, כדי שהתורם ידבר עם צוות ולא עם שני נאומי שכנוע.

04 · דוגמה מעשית

פגישת חידוש אחרי דוח שהוגש באיחור

תרחיש טיפוסי

תרחיש שמשלב כמה מצבים ומדגים את הדפוס. זה לא מקרה של לקוח, והוא אינו מתאר ארגון או אדם אמיתיים.

המצב	מנהלת התוכנית של עמותה לבריאות בקהילה נפגשת עם נציגת קרן משפחתית שממנת את תוכנית ביקורי הבית שלה. דוח ההתקדמות האחרון הוגש באיחור, וההחלטה על החידוש מתקרבת.
התוכנית הישנה	מצגת ארוכה של תוצאות התוכנית, ובקשה למענק גדול יותר כבר בעשר הדקות הראשונות.
אמינות מקצועית	שתי תוצאות שהצוות יכול לתעד, ועוד שאלה אחת שאין לו עדיין תשובה עליה, שתוצג בכנות.
מהימנות	להעלות את נושא הדוח המאוחר ראשונים, לפני שהנציגה תעלה אותו. להסביר את הסיבה במשפט אחד ולהציג את לוח הזמנים החדש לדיווח, שכבר פועל.
קרבה	שתי שאלות פתוחות: "מה הוועד שלכם מחפש בסבב הזה?" ו"מה היה הכי קשה לכם בעבודה איתנו?"
מיקוד עצמי	הסיכון היה למהר אל המענק הגדול יותר. ההחלטה: בלי בקשה במחצית הראשונה; להציע חידוש בהיקף הנוכחי, עם אפשרות להגדלה שקשורה למה שהנציגה תגיד שחשוב לה.
בפגישה	הנציגה מסבירה שהוועד שלה רוצה לראות שהתוכנית תחזיק מעמד גם אחרי תמיכת הקרן. המנהלת מציעה לצרף לבקשת החידוש תוכנית קצרה לקיימות כלכלית, ומתחייבת לשלוח טיוטה בתאריך שהיא יודעת שתעמוד בו.

מהתחקיר: לקיחת אחריות מוקדמת על הדוח המאוחר הפכה נקודת חולשה להוכחה של מהימנות. צעד ההמשך משרת את הוועד של הקרן עצמה, לא רק את התקציב שלנו.

05 · דף עבודה

תכנון הפגישה ותחקיר

פגישה עם | תאריך | הצוות שלנו

העולם שלהם
מה חשוב להם? מה יהפוך את הפגישה לשווה את הזמן שלהם?

מטרות הפגישה
תוצאה אחת עבורם · תוצאה אחת עבורנו · הבקשה או צעד ההמשך, אם יש.

א אמינות מקצועית
העובדות שחייבים לדייק בהן. מה עוד לא ידוע לנו, ונאמר זאת.

מ מהימנות
מה הבטחנו בפעם הקודמת? זה בוצע? על מה ניקח אחריות?

ק קרבה
השאלות הפתוחות שנשאל. למה נקשיב.

ע מיקוד עצמי
איפה אנחנו עלולים להישמע אינטרסנטים, ואיך נימנע מכך.

← צעד ההמשך שנתחייב אליו
מה, עד מתי, ומי אחראי. משהו שנמצא בשליטתנו המלאה.

✓ תחקיר, תוך 24 שעות
דרגו מ-1 (חלש) עד 5 (חזק). במיקוד עצמי, 5 פירושו ששמרנו עליו ברמה נמוכה.

אמינות מקצועית ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
מהימנות ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
קרבה ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
מיקוד עצמי ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

מה למדנו · נשלח המשך? · דבר אחד לעשות אחרת

06 · למנחה

טיפים וטעויות נפוצות

השתמשו בדף הזה כדי להכין צוות או חבר ועד לפגישה. עיקר הערך הוא בשיחת ההכנה, לא בטופס.

טיפים למנחה

הכינו שאלות, לא רק שקפים

בכל תוכנית פגישה צריכות להיות לפחות שתי שאלות פתוחות, כתובות מילה במילה. הן שהופכות את הפגישה לפגישה על האדם שמולכם.

הקשיבו למילים שלהם

רשמו את הביטויים המדויקים שהתורם משתמש בהם, והשתמשו בהם בפנייה שאחרי הפגישה. זה מראה שהקשבתם.

קחו אחריות על בעיות ראשונים

אם משהו השתבש, אמרו זאת לפני שהם מעלים את זה. מעט דברים בונים מהימנות מהר יותר.

הבטחות קטנות ומוגדרות

"אשלח את זה ביום חמישי" בונה יותר אמון מ"נהיה בקשר בקרוב", בתנאי שביום חמישי זה אכן נשלח.

תדרכו את חבר הוועד

כשחבר ועד מצטרף, סכמו מראש על התפקידים: מי פותח, מי שואל, מי מקשיב ורושם.

טעויות נפוצות

בקשה כבר בחמש הדקות הראשונות

פתיחה בבקשה משדרת שהפגישה עוסקת ביעד שלכם, וזה מיקוד עצמי במופע הבולט ביותר שלו.

תשובות לשאלות שאף אחד לא שאל

הסבר-יתר נתפס כלחץ או כמכירה. ענו על השאלה, ואז בדקו אם זה עזר.

העמדת פנים של ודאות

נתון מנוחש פוגע באמינות המקצועית יותר מ"אבדוק ואשלח לכם מחר".

לראות בתרומה את קו הסיום

בפגישות שאחרי ההתחייבות מוכיחים מהימנות, ושם גם מתחילה ההתחייבות הבאה.

לדלג על התחקיר

בלי תיעוד, הפגישה הבאה מתחילה מאפס ואותן טעויות חוזרות.

לאורך זמן. שמרו את ציוני התחקיר יחד עם הרשומות על התורם. אחרי כמה פגישות יתברר מהדפוס על איזה רכיב במשוואה הצוות שלכם צריך לעבוד יותר מכול.

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.