TOOLKIT #7

מזכר בעמוד אחד לוועד המנהל

כתבו מזכרי החלטה לוועד ולמנכ"ל שמציבים את התשובה בראש ונכנסים בעמוד אחד.

Toolkit של Lever & Core

בהשראת Barbara Minto (The Pyramid Principle)

כל ארגון מורכב הוא, בבסיסו, פשוט.

01 · מה זה

פתחו בתשובה. תנו לוועד עמוד אחד שאפשר להחליט עליו.

חברי ועד ומנכ"לים קוראים מסמכים מהר, לעיתים דקות לפני הישיבה. מזכר שמתקדם לאט אל העיקר מאבד אותם בדרך. ה-Toolkit הזה מראה איך להציב את ההחלטה בראש ולארגן את כל השאר מתחתיה.

מה זה

שיטה לכתיבת מזכרי החלטה קצרים: מסמכים שמבקשים מהוועד, מוועדה או מהמנכ"ל לאשר, לבחור או לקחת לידיעה.

יש לה שני חלקים. **פתיחה** מציגה את השאלה בשלושה מהלכים: מצב, סיבוך, שאלה. **פירמידה** עונה עליה: ההמלצה בראש, כמה נימוקים מרכזיים מתחתיה, וראיות מתחת לכל נימוק.

הקוראים תופסים את העיקר כבר בפסקה הראשונה, ויכולים להעמיק כמה שהם צריכים.

מתי להשתמש

- מסמכים לוועד שמבקשים אישור או בחירה.
- המלצה למנכ"ל או להנהלה.
- החלטות על תקציב, תוכנית או גיוס עובדים.
- מענה מהיר למשבר או לבקשה של קרן.
- חומרי קריאה מקדימים ליום אסטרטגיה או לישיבת ועדה.

מה תקבלו

- תבנית למזכר בעמוד אחד
- בקשת החלטה ברורה וספציפית
- נימוקים מקובצים ומנוסחים כמשפטים
- סיכונים וחלופות במקומם הנכון
- מבחן מהיר לפני השליחה

במבט מהיר

45–60 דקות למזכר הראשון; הרבה פחות כשזה הופך להרגל.

עמוד אחד, ועוד נספח אופציונלי לפרטים.

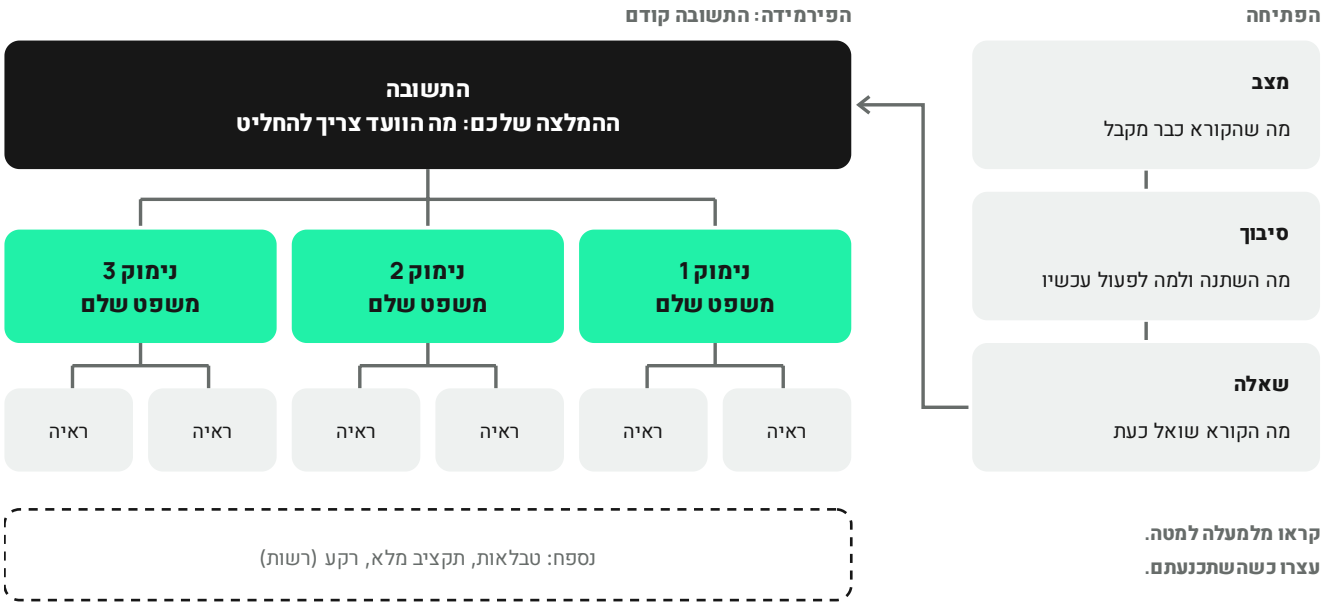
מתאים לכל חוברת ישיבה, מייל או מסמך משותף.

מקור. הפתיחה במבנה מצב–סיבוך–שאלה והפירמידה שמציבה את התשובה בראש מבוססות על עבודתה של Barbara Minto בתחום הכתיבה העסקית המובנית, כפי שהוצגה בספרה *The Pyramid Principle*. Toolkit זה הוא עיבוד מקורי של Lever & Core לוועדים ולמנהלים בארגוני אימפקט.

02 · המסגרת

הציגו את השאלה, ואז בנו את הפירמידה

הפתיחה מובילה את הקורא ממה שהוא כבר מקבל אל השאלה שהמזכר עונה עליה. הפירמידה עונה עליה, מלמעלה למטה.



קראו מלמעלה למטה.
עצרו כשהשתכנעתם.

מצב

הקשר שהקורא כבר מכיר ומסכים איתו. יציב ולא שנוי במחלוקת. משפט או שניים, בלי שיעור היסטוריה.

סיבוך

מה השתנה או השתבש, ולמה זה מחייב לפעול עכשיו.

שאלה

השאלה שהסיבוך מעורר אצל הקורא. לרוב לא מופיעה במזכר הסופי, אבל תמיד נכתבת קודם, כדי לוודא שהתשובה שלכם מתאימה לה.

התשובה

ההמלצה שלכם, מנוסחת במלואה בראש: מה אתם רוצים שיוחלט, ועד מתי.

נימוקים מרכזיים

בדרך כלל שלושה. כל אחד משפט שלם, לא כותרת נושא. הם לא חופפים, ויחד הם מכסים את כל מה שחשוב.

ראיות

עובדות עם מקור, חלופות ששקלתם, סיכונים ואיך תנהלו אותם. פירוט ארוך עובר לנספח.

המבחן היחיד שחשוב. אם חבר ועד יקרא רק את הפסקה הראשונה שלכם, האם יידע מה אתם מבקשים, ולמה?

03 · צעד אחר צעד

כתיבת המזכר

1 **כתבו קודם את ההחלטה**

לפני כל טיוטה, כתבו שורה אחת: ההחלטה שאתם צריכים. אישור, בחירה או לידיעה?

שאלו: מה בדיוק אנחנו רוצים שהוועד יעשה אחרי שיקרא את זה?

2 **נסחו את התשובה**

כתבו את ההמלצה כמשפט אחד שחבר ועד יוכל לחזור עליו. אם אינכם מצליחים, עדיין לא הגיע הזמן לכתוב את המזכר.

3 **בנו את הפתיחה**

מצב, סיבוך, שאלה: משפט או שניים לכל אחד. ודאו שהשאלה מובילה ישירות לתשובה שלכם.

שאלו: האם הוועד יסכים עם תיאור המצב בלי ויכוח?

4 **קבצו את הנימוקים**

רשמו את כל מה שתומך בתשובה, ומיינו לשלוש קבוצות בערך. תנו לכל קבוצה משפט שמבטא את הטענה, לא רק את הנושא: "הפיילוט נשען על ספקים שכבר עובדים איתנו", ולא "תפעול".

5 **הוסיפו ראיות, הוציאו פירוט**

מתחת לכל נימוק, שתיים־שלוש עובדות תומכות. כל דבר ארוך יותר עובר לנספח: טבלאות, תקציבים מלאים, רקע.

6 **שיימו את הסיכונים ואת החלופה**

ציינו את הסיכונים העיקריים ואיך תנהלו אותם, מה יקרה אם הוועד יסרב או ידחה, ואת הנוסח המדויק של ההחלטה שאתם מבקשים.

7 **בדקו בשתי דקות**

תנו את המזכר לעמית לשתי דקות, ובקשו ממנו לומר לכם מה הבקשה ומהם הנימוקים. קצצו או תקנו כל מה שלא עזר לו.

כותרות שעובדות. החליפו את "רקע", "כספים" ו"צעדים הבאים" במשפטים שנושאים את המסר. חבר ועד שמרפרף רק על הכותרות אמור עדיין להבין את הטיעון שלכם.

04 · דוגמה מעשית

החלטה על אתר שני לתוכנית

תרחיש טיפוסי

שילוב של כמה מצבים, שממחיש את הדפוס. זה לא מקרה של לקוח ואינו מתאר ארגון אמיתי.

לפני	מנהלת עמותה לביטחון תזונתי מבקשת אישור לפתוח מטבח קהילתי שני. הטיוטה הראשונה שלה משתרעת על ארבעה עמודים של היסטוריה, והבקשה מופיעה רק בעמוד האחרון.
מצב	המטבח שלנו באזור המזרחי פועל בתפוסה מלאה, והתוכנית יציבה ונהנית מתמיכה רחבה של מתנדבים.
סיבוך	אזור סמוך נותר בלי סיוע מזון קבוע מאז שגוף אחר שפעל שם נסגר, ומשפחות משם כבר מגיעות אלינו. קרן מקומית הציעה מימון הקמה אם נגיש בקשה ברבעון הזה.
שאלה לא מופיעה במזכר	האם לפתוח אתר שני, ובאילו תנאים?
תשובה	**לאשר פיילוט של שנים־עשר חודשים לאתר שני, במימון מענק ההקמה של הקרן, עם בחינת המשך / עצירה של הוועד בחודש התשיעי.**
נימוק 1	הצורך אמיתי וקרוב: משפחות מהאזור כבר מגיעות למטבח הקיים שלנו.
נימוק 2	הסיכון מוגבל: המענק מכסה את עלויות ההקמה, והפיילוט נשען על הספקים ועל מודל המתנדבים הקיימים שלנו.
נימוק 3	הוועד שומר על השליטה: הבחינה בחודש התשיעי מאפשרת לעצור או לשנות כיוון לפני כל התחייבות ארוכת טווח.
נספח	טיוטת תקציב לפיילוט · חלופות אתר שנבחנו · מרשם סיכונים · טיוטת החלטה.

מה משתנה: הוועד רואה את ההחלטה כבר בפסקה הראשונה, וכך אפשר להקדיש את הישיבה לתנאי הפיילוט במקום לשחזר את הטיעון.

05 · דף עבודה

בניית מזכר בעמוד אחד

אל | מאת | תאריך | מועד נדרש להחלטה

ההחלטה המבוקשת

☐ אישור ☐ בחירה בין חלופות ☐ לידיעה · בשורה אחת:

S מצב

מה שהקורא כבר מקבל.

C סיבוך

מה השתנה; למה לפעול עכשיו.

Q שאלה

מה הקורא שואל כעת (כדי לוודא שהתשובה מתאימה).

A ההמלצה שלנו, במשפט אחד

מה צריך להחליט, ועד מתי? האם חבר ועד יוכל לחזור עליה?

1 נימוק 1

משפט שלם, ואחריו הראיות.

2 נימוק 2

משפט שלם, ואחריו הראיות.

3 נימוק 3

משפט שלם, ואחריו הראיות.

! סיכונים ואיך ננהל אותם

ומה יקרה אם הוועד יסרב או ידחה.

+ נספח ונוסח ההחלטה

מה עובר לסוף; הנוסח המדויק לאישור.

06 · למנחה

טיפים וטעויות נפוצות

השתמשו בכלי עם מנהלים בכירים שכותבים מסמכים לוועד, או עם ועד שרוצה מסמכים טובים יותר. תרגלו על החלטה אמיתית שעומדת על הפרק.

טיפים למנחה

קודם תשובה, אחר כך כתיבה

בקשו מכל כותב לומר בקול את ההמלצה במשפט אחד לפני שהוא פותח מסמך. רוב המזכרים הלא ברורים נובעים מהחלטות לא ברורות.

מזכר אחד, החלטה אחת

אם מסמך מבקש שלוש החלטות שאינן קשורות זו לזו, פצלו אותו. כל החלטה ראויה לשורת פתיחה משלה.

הציבו מספרים בהקשר

כל נתון צריך לענות על "בהשוואה למה?": לשנה שעברה, לתקציב, לחלופה.

הפכו את ה"לא" לאפשרות אמיתית

אמרו בפשטות מה יקרה אם הוועד יסרב או ידחה. זה בונה אמון ועוזר לוועד להחליט.

החליפו ובדקו

בסדנה, זוגות מחליפים טיוטות, ולכל אחד שתי דקות לנסח את הבקשה והנימוקים של השני.

טעויות נפוצות

שיעור ההיסטוריה

עמודים של רקע לפני העיקר. הוועד צריך רק מספיק הקשר כדי לקבל את תיאור המצב.

כותרות נושא

"רקע", "כספים", "סיכונים" אומרות לקורא איפה הוא נמצא, לא מה אתם חושבים.

הבקשה קבורה בסוף

בקשה בעמוד האחרון מזמינה את הוועד לתכנן מחדש את ההצעה בתוך הישיבה.

חלופות בלי עמדה

פירוט חלופות מועיל; סירוב להמליץ על אחת מהן – לא. אמרו מה אתם מעדיפים, ולמה.

יותר מדי נימוקים

יותר מארבעה מעידים לרוב שחלקם שייכים יחד. קבצו אותם עד שכל נימוק עומד בפני עצמו.

שלד המזכר

אל · מאת · תאריך · מועד נדרש להחלטה ← **ההחלטה המבוקשת וההמלצה** (פסקה ראשונה) ← מצב וסיבוך (שניים עד ארבעה משפטים) ← שלושה נימוקים, לכל אחד הראיות שלו ← סיכונים והחלופה ← נוסח ההחלטה ← נספח.

לפני השליחה: הבקשה בפסקה הראשונה · הכול נכנס בעמוד אחד · כל נימוק הוא משפט שלם עם ראיות מתחתיו · הסיכונים והחלופה מצוינים · נוסח ההחלטה מצורף.

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.