TOOLKIT #1

ענן הקונפליקט

שיטה מעשית, בעמוד אחד, לפתרון הדילמות הכרוניות של ארגוני אימפקט — בלי להסתפק בפשרה שאף אחד לא רוצה.

Toolkit של Lever & Core

מבוסס על ענן הקונפליקט, אחד מתהליכי החשיבה של תורת האילוצים · ד"ר אליהו מ. גולדרט

כל ארגון מורכב הוא, בבסיסו, פשוט.

01 · מה זה

מה זה, ומתי להשתמש בזה

ענן הקונפליקט מציב קונפליקט על דף אחד: המטרה ששני הצדדים חולקים, הצורך שכל צד מגן עליו, ושתי הפעולות המנוגדות שסביבן מתנהל הוויכוח.

כשההיגיון גלוי, אפשר לבחון את ההנחות שמחזיקות את הקונפליקט במקומו. בדרך כלל לפחות אחת מהן אינה נכונה, או כבר לא נכונה. שנו אותה, והקונפליקט "מתאדה": אין עוד צורך לבחור בין שתי אפשרויות רעות, או להיפגש באמצע כך שאף אחד לא מקבל את מה שהוא צריך.

השתמשו בו כאשר...

- אותו ויכוח חוזר בכל מחזור תקציב או ישיבת ועד.
- שני הצדדים צודקים, וכל פשרה עד כה השאירה את שניהם לא מרוצים.
- החלטה נדחית שוב ושוב, כי כל בחירה מרגישה כמו הפסד.
- מתח בין אנשים הוא בעצם מתח בין שני צרכים לגיטימיים.
- אתם עומדים לומר "אין לנו ברירה".

כנראה לא הכלי המתאים כאשר...

- השאלה עובדתית ונתונים יכולים להכריע בה.
- ההחלטה חד־פעמית ומעט מונח על הכף. פשוט החליטו.
- אחת האפשרויות לא אתית או לא מקובלת. זו לא דילמה.
- האמון נפגע עד כדי כך שאנשים עוד לא יכולים לשבת באותו חדר. תקנו את זה קודם.

דילמות טיפוסיות בארגוני אימפקט

ועד מול מנכ"ל
פיקוח צמוד, או מרחב למנכ"ל להוביל?

צמיחה מול איכות
לשרת יותר אנשים, או לשמור על עומק מה שאנחנו נותנים?

כספים ייעודיים מול ליבה
לקבל תרומות בתנאי התורמים, או לממן את הליבה שמפעילה הכול?

מתנדבים מול אנשי מקצוע
להישען על מתנדבים מחויבים, או לגייס צוות בשכר?

מרכז מול שטח
מודל אחיד אחד, או עצמאות לכל סניף או תוכנית?

כן לתורמים מול מיקוד
לומר כן לכל הזדמנות, או לדבוק בשליחות הליבה?

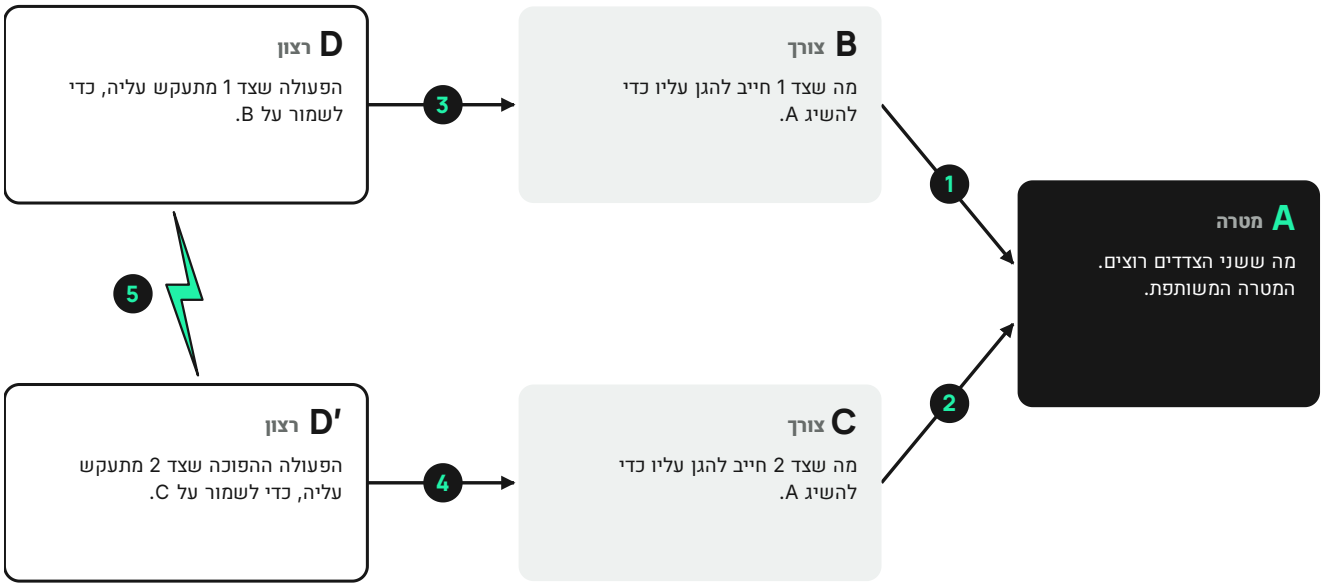
זמן	מי	מה צריך
60–90 דקות לדילמה אחת.	האנשים שמחזיקים בשני צדי הדילמה, ומנחה ניטרלי אחד.	לוח מחיק, או דף העבודה בעמוד 6 של ה-Toolkit.

מקור. ענן הקונפליקט (Evaporating Cloud) הוא כלי חשיבה מתורת האילוצים (TOC), שפיתח ד"ר אליהו מ. גולדרט כאחד מתהליכי החשיבה שלה, ומופיע בספרו *זה לא מזל* (1994). Toolkit זה הוא עיבוד מקורי של Lever & Core לצוותים בעמותות.

02 · המסגרת

חמש התיבות

לכל קונפליקט כרוני יש אותו מבנה. קראו את הענן מימין לשמאל: מטרה, שני צרכים ששניהם הכרחיים לה, ושתי פעולות — כל אחת מגינה על צורך אחד — שלא יכולות להתקיים יחד.



החצים פירושם "כדי ש... עלינו..." ⚡ הקונפליקט: D ו-D′ לא יכולים להתקיים יחד ❶ חצים שמאחוריהם מסתתרות הנחות

A
מטרה

המטרה ששני הצדדים באמת חולקים. נסחו אותה כך ששניהם יחתמו עליה.

שנינו רוצים...

B
צורך

תנאי הכרחי ל-A שצד אחד מגן עליו. צורך, לא פעולה.

לשם כך, חייבים...

C
צורך

התנאי ההכרחי האחר ל-A, שהצד השני מגן עליו.

...וחייבים גם...

D
רצון

הפעולה הקונקרטית שצד אחד דוחף אליה, כי היא מבטיחה את B.

ולכן עלינו לעשות...

D′
רצון

הפעולה ההפוכה, שדוחפים אליה כי היא מבטיחה את C.

ולכן עלינו לעשות את ההפך...

איפה הלהט

בישיבות מתווכחים על D מול D′. לכן הן חוזרות במעגלים: כל צד מגן על פעולה, וכל פעולה באמת נחוצה למשהו חשוב.

איפה התשובה

הפתרונות נמצאים בחצים. מאחורי כל חץ מסתתרת הנחה ("...כי..."). מצאו אחת שגויה, ותוכלו להגן גם על B וגם על C — בלי המאבק.

03 · צעד אחר צעד

מפעילים את הענן עם הצוות

כ-75 דקות בקבוצה קטנה. עבדו על קיר או על גיליון גדול, כדי שכולם יראו את הענן כולו בבת אחת.

1 **הגדירו את הדילמה** 5 דק'

כתבו את הקונפליקט הכרוני במשפט אחד, במילים פשוטות. הסכימו שזו הדילמה שעליה עובדים היום, ומי מחזיק בכל צד.

2 **בנו את הענן** 15 דק'

מלאו את התיבות בסדר הזה: קודם D ו-D′ (שתי העמדות, שם האנרגיה), אחר כך B ו-C (שאלו כל צד "למה אתם צריכים את זה?"), ולבסוף A ("מה משרתים שני הצרכים?"). כמה מילים בכל תיבה.

3 **הקריאו בקול** 5 דק'

הקריאו כל חץ כמשפט ודייקו את הניסוח עד ששני הצדדים מהנהנים. אם מישהו מתכווץ, הניסוח עוד לא נכון.

אמרו: כדי להשיג A, עלינו להבטיח B. כדי להבטיח B, עלינו לעשות D. מנגד, כדי להשיג A, עלינו להבטיח C. כדי להבטיח C, עלינו לעשות D. D′ ו-D′ סותרים זה את זה.

4 **חשפו את ההנחות** 20 דק'

מאחורי כל חץ הוסיפו "...כי..." ורשמו כל סיבה שעולה. אספו הרבה לפני ששופטים אחת מהן. חצים 3, 4 ו-5 (מ-D ל-B, מ-D′ ל-C, והקונפליקט עצמו) מסתירים בדרך כלל את ההנחות החלשות ביותר.

אמרו: כדי להבטיח B, עלינו לעשות D, כי... · D ו-D′ לא יכולים להתקיים יחד, כי...

5 **מצאו פתרון פורץ דרך** 15 דק'

פתרון פורץ דרך (injection) הוא פעולה או תנאי חדשים שהופכים הנחה אחת ללא נכונה, כך שגם B וגם C מוגנים. שאלו על כל הנחה: "האם זה תמיד נכון? מה צריך להשתנות כדי שלא יהיה?" פתרון טוב לא בוחר צד, והוא גם לא פשרה באמצע הדרך.

6 **בדקו ענפים שליליים** 15 דק'

לפני שמתחייבים, שאלו את הספקן ביותר בחדר: "אם נעשה את זה, מה עלול להשתבש?" נסחו כל סיכון כ"אם נעשה X, עלול לקרות Y", והוסיפו פעולה קטנה נוספת שמונעת אותו. אחר כך קבעו אחראי וצעד ראשון.

כללי משחק בחדר

שני הצרכים לגיטימיים. אף אחד לא צריך לוותר על B או C כדי להשתתף.

תוקפים חצים, לא אנשים. מערערים על הנחות, לא על כוונות.

אין פתרונות לפני שלב 5. רעיונות שעולים מוקדם נרשמים ב"חניון" על הקיר.

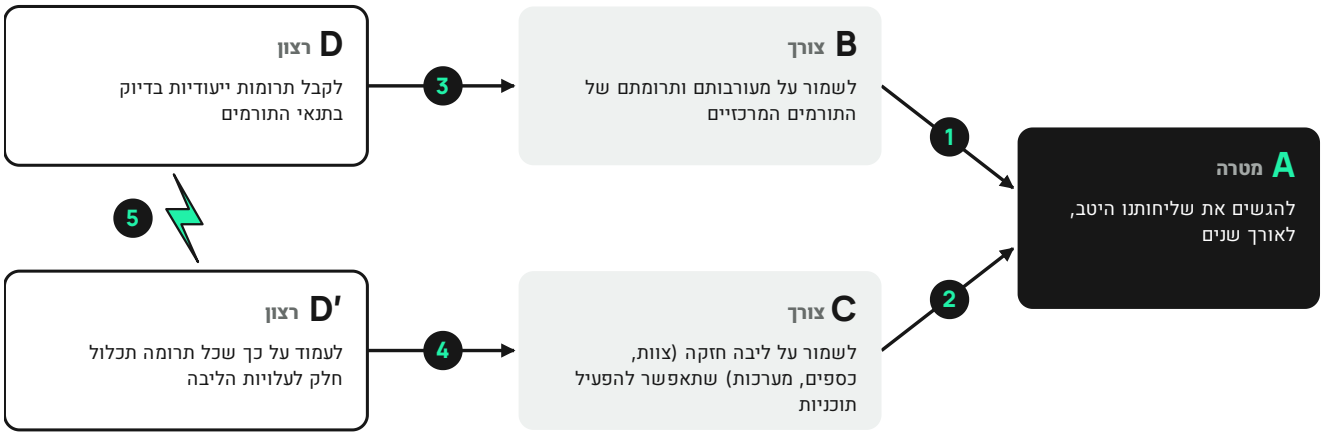
04 · דוגמה מעשית

כספים ייעודיים מול עלויות הליבה

תרחיש טיפוסי

תרחיש המשלב מקרים רבים ומשקף דפוס שאנחנו פוגשים לא פעם במגזר. זה לא מקרה של לקוח, והוא אינו מתאר אף ארגון אמיתי.

עמותה בינונית מגייסת את רוב הכנסותיה כתרומות ייעודיות לתוכניות מסוימות. צוות גיוס המשאבים שומר על הקשר עם התורמים; צוות הכספים והתפעול מתוח עד הקצה, כי אף אחד לא מממן את האנשים והמערכות שמאפשרים את התוכניות. הוויכוח חוזר בכל ישיבת תקציב.



בהקראה: "כדי להגשים את שליחותנו היטב לאורך שנים, עלינו לשמור על מעורבות התורמים המרכזיים. לשם כך, עלינו לקבל תרומות ייעודיות בדיוק בתנאיהם. מנגד, כדי להגשים את שליחותנו, עלינו לשמור על ליבה חזקה, ולשם כך עלינו לעמוד על כך שכל תרומה תכלול חלק לעלויות הליבה. שתי הפעולות סותרות זו את זו."

ההנחות שנחשפו

3. תורמים נותנים רק אם 100% מתרומתם מגיעים "לתוכנית". תורמים רואים בעלויות הליבה תקורה שאינה יוצרת השפעה. שיחה על עלויות ליבה תגרום לתורמים לתת פחות.
4. אחוז שנלקח מכל תרומה הוא הדרך היחידה לממן את הליבה.
5. תרומה היא או "תוכנית" או "ליבה"; היא לא יכולה להיות שתיהן.

הפתרון

תקצבו כל תוכנית בעלותה המלאה, כולל החלק שהיא באמת צורכת מזמן הצוות, הכספים, הנתונים וההדרכה, והציגו זאת לתורמים כעלות האמיתית של התוצאה שחשובה להם. התורמים ממשיכים לממן את התוכנית "שלהם", בתנאים שלהם; העלות האמיתית של התוכנית כוללת עכשיו את הליבה שהיא נשענת עליה. כך נשברת הנחה 5 ונחלשת הנחה 3.

ענפים שליליים ואיך לגזום אותם

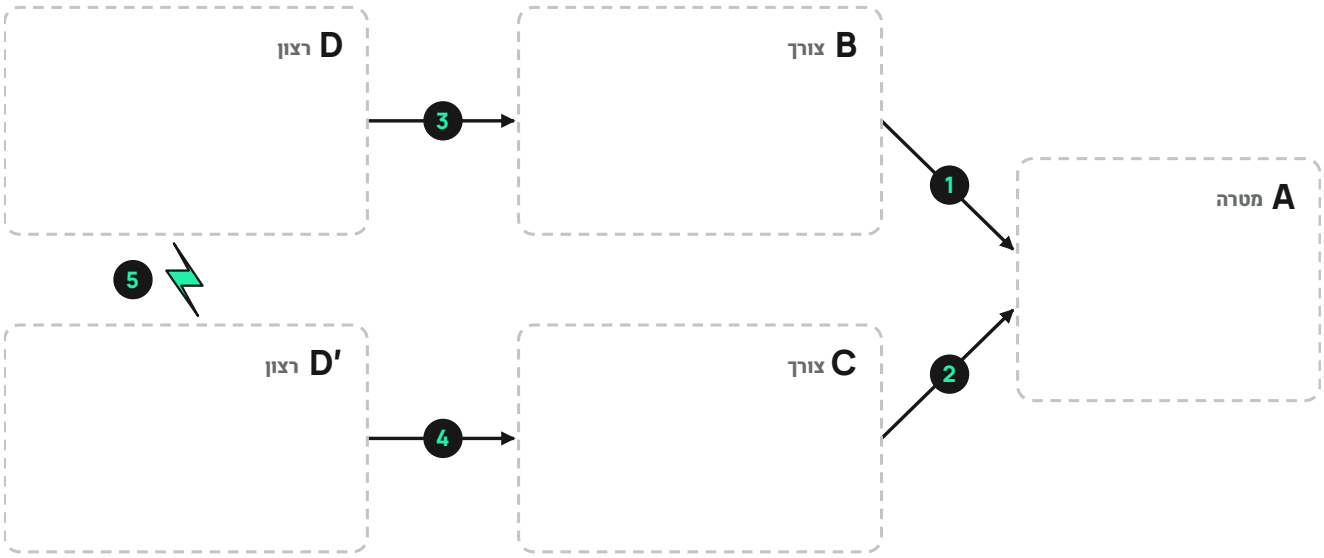
אם נעשה זאת, אז...	...ולכן נדאג גם
חלק מהתורמים עלולים לראות בתוכנית "יקרה יותר".	להראות מה כל שורת עלות מאפשרת, ולהכניס את השינוי בחידוש המענק, לא באמצעו.
מחלקת הכספים צריכה שיטת העמסה שאפשר להגן עליה.	לסכם שיטה אחת, פשוטה ומתועדת, עם ועדת הכספים ורואה החשבון.
לחלק מהקרנות כללים קבועים לגבי עלויות עקיפות.	ליישם תקציב בעלות מלאה היכן שכללי הקרן מאפשרים, ולמפות אילו קרנות אלה.

05 · דף עבודה

ענן הקונפליקט שלכם

הדפיסו, או הקלידו ישירות בשדות. מלאו קודם D ו-D′, אחר כך B ו-C, ולבסוף A.

הדילמה | צוות | תאריך



ההנחות מאחורי כל חץ

1 **B → A**
כדי להשיג A, עלינו להבטיח B, כי...

2 **C → A**
כדי להשיג A, עלינו להבטיח C, כי...

3 **D → B**
כדי להבטיח B, עלינו לעשות D, כי...

4 **D′ → C**
כדי להבטיח C, עלינו לעשות D′, כי...

5 **D מול D′**
D ו-D′ לא יכולים להתקיים יחד, כי...

6 **פתרון פורץ דרך**
מה יהפוך הנחה ללא נכונה?

7 **ענפים שליליים**
מה עלול להשתבש, ואיך נתקן.

צעד ראשון | אחראי | עד מתי

06 · למנחה

טיפים וטעויות נפוצות

מה עובד

התחילו במקום שבו הלהט

בקשו קודם את שתי העמדות (D ו-D׳). אנשים מוכנים לדבר עליהן, והצרכים והמטרה עולים אחר כך בקלות רבה יותר.

השתמשו במילים שלהם, ואז חדדו

כתבו את מה שאנשים אומרים בפועל, ואז קצרו יחד. ענן באוצר המילים של המנחה הוא ענן שאף אחד לא מרגיש שהוא שלו.

בחנו את המטרה

שאלו כל צד: "הייתם חותמים על זה?" אם צד אחד מהסס, A עדיין עמדה של מישהו.

החליפו צדדים

בקשו מכל צד לנסח את הצורך של הצד השני (B או C) כך שהצד השני יקבל את הניסוח. זה מוריד את הטמפרטורה מהר.

כמות לפני איכות

אספו הנחות רבות לפני שדנים באחת מהן. ההנחה המועילה היא לא פעם העשירית, שנאמרת בשקט.

הקריאו בקול אחרי כל שינוי

מבחן המשפט תופס היגיון רעוע מהר יותר מכל ויכוח.

הפכו את זה לפעולה

פתרון הופך לאמיתי רק כשיש לו אחראי, צעד ראשון ותאריך.

טעויות נפוצות

מטרה עמומה מדי או חד־צדדית

"הצלחה" או "צמיחה" אינן מטרה. נסחו את A כך שתהיה ספציפית מספיק כדי שאפשר יהיה לבחון אותה, ומשותפת לשני הצדדים.

צרכים שנוסחו כפעולות

B ו-C עונים על "למה?", לא על "מה נעשה?". אם תיבה מתחילה בפועל, מקומה כנראה ב-D.

D ו-D׳ לא באמת מנוגדים

אם שניהם יכולים לקרות בו־זמנית, עדיין אין קונפליקט. חדדו את העמדות.

קפיצה לפשרה

"קצת מזה וקצת מזה" מוותר חלקית על B ועל C. המשיכו לחפש פתרון פורץ דרך.

פתרון שבוחר צד

אם צד אחד מרגיש שהפסיד, בחרתם ב-D או ב-D׳ — לא שברתם הנחה.

ויכוח על הנחות במקום בדיקתן

שאלו: "איך נוכל לבדוק את זה תוך שבוע?" את חלק מההנחות הכי קל להכריע בשיחת טלפון אחת או בשליפת נתונים אחת.

דילוג על בדיקת הענפים השליליים

רעיון טוב עם תופעת לוואי שלא נבדקה הופך לקונפליקט הכרוני הבא.

התפקיד שלכם: לשמור על ההיגיון גלוי ועל החדר בטוח. אתם לא צריכים לדעת את התשובה. התפקיד שלכם הוא לוודא שכולם רואים את אותה תמונה, ושהצורך של כל צד מקבל יחס של צורך לגיטימי.

מפגש של 75 דקות במבט אחד

1. הגדרה	2. בנייה	3. הקראה	4. הנחות	5. פתרון	6. ענפים
5′	15′	5′	20′	15′	15′

עיקר הערך נמצא בשלב 4. אם הזמן קצר, קצרו את הבנייה — לעולם לא את ההנחות.

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.