

TOOLKIT #3

שורש הבעיות החוזרות

אותן בעיות חוזרות שוב ושוב, כי יש להן סיבה משותפת. מפו את הקשרים בין הסימפטומים, ומצאו את הבעיה האחת שכדאי לפתור קודם.

Toolkit של Lever & Core

מבוסס על עץ המציאות הקיימת, אחד מתהליכי החשיבה של תורת האילוצים · ד"ר אליהו מ. גולדרט

כל ארגון מורכב הוא, בבסיסו, פשוט.

01 · מה זה

סימפטומים רבים, שורש אחד

דוחות באיחור, צוות מותש, תורמים מבולבלים, תוכניות שדועכות. צוותים נוטים לראות בהן בעיות נפרדות ולטפל בהן אחת אחת, וכעבור כמה חודשים הן חוזרות. לעיתים קרובות מאוד אלה ענפים של אותו שורש. ה-Toolkit הזה יעזור לצוות שלכם למצוא אותו.

מה זה

עץ המציאות הקיימת הוא מפה של סיבה ותוצאה בעמוד אחד. בראשו נמצאים הדברים שמפריעים לצוות במצב הנוכחי – התופעות הלא רצויות. מתחתיהם, מחוברות בחיצים פשוטים של "אם... אז...", נמצאות הסיבות שיוצרות אותן. כשעוקבים אחרי החיצים כלפי מטה, הענפים מתכנסים למספר קטן של סיבות, ובדרך כלל לאחת: **בעיית הליבה**.

פתרון בעיית הליבה מסיר סימפטומים רבים בבת אחת. פתרון סימפטום מסיר אחד, לזמן מה.

מתי להשתמש

- אותן תלונות עולות בכל ישיבת צוות או פגישת הערכה.
- תיקונים קודמים עבדו לזמן קצר, ואז הבעיה חזרה.
- מחלקות מאשימות זו את זו באותן תקלות.
- מנכ"ל חדש או ועד מנהל רוצים תמונה כנה לפני שפועלים.
- אתם צריכים להסביר לקרנות או לוועד למה נדרש שינוי.

בהקשר של עמותות

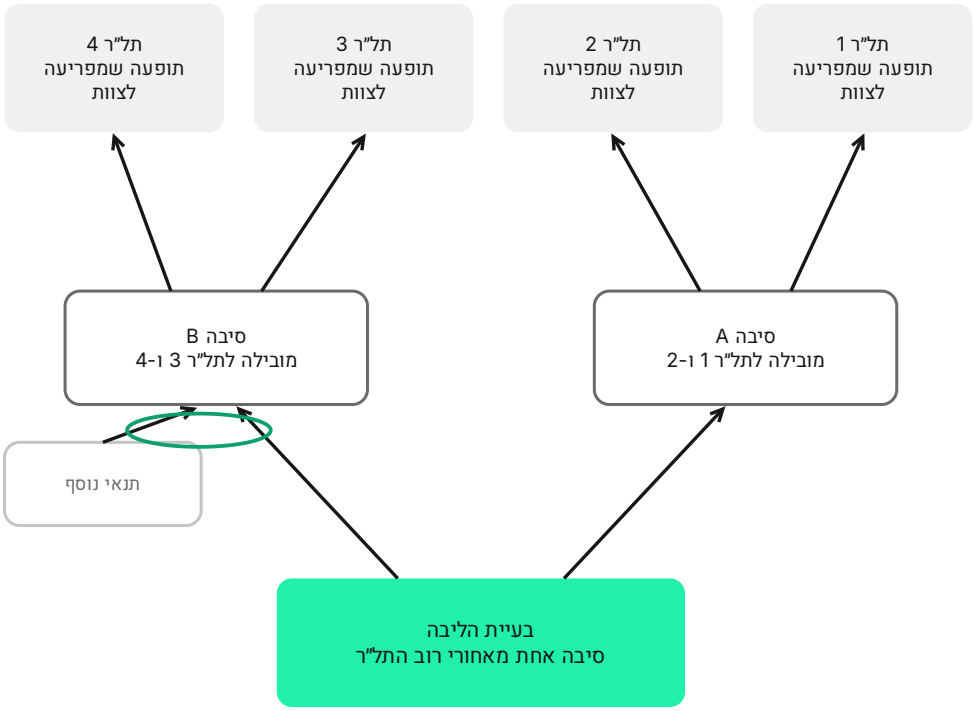
בארגוני אימפקט, בעיית הליבה היא רק לעיתים נדירות אדם עצלן או כלי גרוע. לרוב זו **מדיניות, הרגל, מדד או אמונה משותפת** שהיו הגיוניים פעם: "אף פעם לא אומרים לא למימון", "כל תוכנית חייבת להיות חדשה", "תקורה זה רע". העץ חושף את זה בלי להאשים אף אחד.

זמן	מי	מה צריך
2–3 שעות לעץ ראשון עם צוות הליבה; מפגש המשך קצר לבדוק אותו מול אחרים.	4–8 אנשים שמכירים את העבודה מזוויות שונות, כולל מישהו שיאתגר.	פתקיות דביקות בשני צבעים, קיר גדול או לוח מחיק, טושים, דף העבודה.

מקור. עץ המציאות הקיימת הוא אחד מתהליכי החשיבה של תורת האילוצים (TOC), שפיתח ד"ר אליהו מ. גולדרט והציג בספרו *זה לא מזל* (1994). Toolkit זה הוא עיבוד מקורי ומפושט לצוותי עמותות מאת Lever & Core.

02 · המסגרת

עץ שקוראים מלמטה למעלה



חץ = "אם (למטה), אז (למעלה)." קראו את העץ מלמטה למעלה.

אליפסה = שתי הסיבות נדרשות יחד.

שלוש אבני בניין

תופעות לא רצויות (תל"ר): מצבים אמיתיים ועכשוויים שפוגעים במטרה. על אלה אנשים מתלוננים.

סיבות: התנאים שיוצרים את התופעות. כל חץ אומר: אם הדבר הזה קיים, אז ההוא נובע ממנו.

בעיית הליבה: הסיבה שבתחתית, שמובילה – ישירות או דרך סיבות אחרות – לרוב התל"ר, ושיש לכם השפעה עליה.

ארבע בדיקות לכל חץ

- **ברור?** האם מישהו מבחוץ יבין את שני המשפטים?
- **אמיתי?** האם הסיבה באמת קיימת היום? מה הראיות?
- **מספיק?** האם הסיבה לבדה יוצרת את התוצאה, או שנדרש גם משהו נוסף? אם כן, הוסיפו אותו עם אליפסה.
- **הסיבה היחידה?** האם משהו אחר יכול להסביר גם הוא את התוצאה?