TOOLKIT #4

ליבת האסטרטגיה

אסטרטגיה איננה רשימת יעדים. הגדירו את האתגר האמיתי, בחרו דרך אחת להתמודד איתו, והתחייבו למעט פעולות שמשתלבות זו בזו.

Toolkit של Lever & Core

מבוסס על ליבת האסטרטגיה הטובה שתיאר Richard Rumelt בספרו Good Strategy Bad Strategy

---

כל ארגון מורכב הוא, בבסיסו, פשוט.

01 · מה זה

שלושה חלקים שכל אסטרטגיה אמיתית צריכה

תוכניות אסטרטגיות של עמותות רבות הן רשימות ארוכות של יעדים וערכים שכולם מסכימים איתם ואף אחד לא יכול לפעול לפיהם. אסטרטגיה מועילה קצרה יותר ותובענית יותר: היא אומרת מהו האתגר המרכזי, איך תתמודדו איתו ומה תעשו בפועל. ה-Toolkit הזה יעזור להנהלה שלכם לכתוב את כל זה בעמוד אחד.

מה זה

ל**ליבת האסטרטגיה** יש שלושה חלקים. **אבחנה** שמסבירה מה קורה ומגדירה את האתגר המכריע. **מדיניות מנחה**: הגישה הכוללת שנבחרה כדי להתמודד עם האתגר, שגם פוסלת אפשרויות אחרות. ו**פעולות מתואמות**: מעט צעדים מתואמים והקצאות של אנשים וכסף, שממשמים את המדיניות ומחזקים זה את זה.

אם חסר אחד החלקים, מה שיש בידיכם הוא משאלה, סיסמה או רשימת משימות, לא אסטרטגיה.

מתי להשתמש

- בהכנה או בריענון של תוכנית אסטרטגית.
- במפגש חשיבה של הוועד המנהל או בחודשים הראשונים של מנכ"ל חדש.
- לארגון יש יעדים רבים ומיקוד מועט.
- המימון, הביקוש או הסביבה השתנו.
- הצוותים עמוסים, אבל מושכים לכיוונים שונים.

סימני אזהרה לתוכנית שאיננה אסטרטגיה

- **מליצות**: מילים גדולות שנשמעות עמוקות ואומרות מעט.
- **אין אתגר מוגדר**: היא אף פעם לא אומרת מה קשה.
- **יעדים שמתחפשים לאסטרטגיה**: "להגדיל את ההשפעה שלנו" זו משאלה, לא תוכנית.
- **יותר מדי עדיפויות**: כשהכול חשוב, שום דבר לא חשוב.

זמן	מי	מה צריך
מפגש הנהלה של חצי יום, אחרי הכנה קצרה; בחינה מחדש כל חצי שנה.	המנכ"ל והצוות הבכיר, רצוי עם חבר או שניים מהוועד.	חומרי קריאה קצרים מראש על מה שהשתנה, לוח מחיק ודף העבודה בעמוד אחד.

מקור. ליבת האסטרטגיה, הכוללת אבחנה, מדיניות מנחה ופעולות מתואמות, וכן סימני האזהרה של אסטרטגיה רעה, מתוארים אצל Richard P. Rumelt בספר *Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters* (2011). Toolkit זה הוא עיבוד מקורי של Lever & Core לארגוני אימפקט.

02 · המסגרת

אבחנה, מדיניות מנחה, פעולות מתואמות

1

אבחנה

מה באמת קורה?

מגדירה את האתגר המכריע: המכשול החשוב ביותר.

←

2

מדיניות מנחה

הגישה הכוללת שלנו

איך נתמודד עם האתגר, ומה נפסיק לעשות.

←

3

פעולות מתואמות

מה נעשה

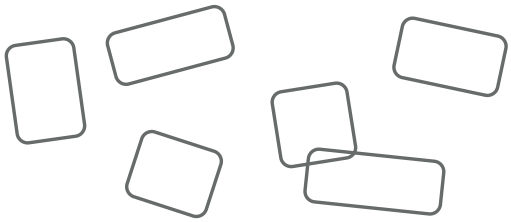
מעט פעולות מתואמות שמחזקות זו את זו.

הליבה בשורה אחת

בגלל מה שאנו רואים (אבחנה), נתמקד בגישה הזו (מדיניות), באמצעות הפעולות המקושרות האלה.

תיאום: פעולות שמשתלבות זו בזו

סל משאלות



רעיונות טובים רבים, כל אחד מושך לכיוון אחר.

אסטרטגיה



כל פעולה תומכת באחרות, וכולן משרתות את המדיניות שבליבה.

פחות פעולות, שנבנו להשתלב.

אבחנה טובה

מפשטת מצב מורכב לסיפור ברור. היא מגדירה את המכשול או שני המכשולים החשובים ביותר, לא כל בעיה. בדרך כלל אפשר לנסח אותה בכמה משפטים.

מדיניות מנחה טובה

היא כיוון, לא יעד. היא יוצרת יתרון באמצעות מיקוד המאמץ, ואומרת בבירור מה הארגון כבר לא יעשה.

פעולות מתואמות טובות

הן מעטות, קונקרטיות ומתוקצבות. יש להן אחראים ותאריכים, וכל אחת מהן מקלה על האחרות או מחזקת אותן.