שתיל
Shatil
שתיל - שירותי תמיכה ויעוץ לקידום שינוי חברתי
מיסודה של הקרן החדשה לישראל

חשיבה אסטרטגית
לקידום שינוי חברתי

חשיבה אסטרטגית
לקידום שינוי חברתי

הקרן החדשה לישראל
New Israel Fund
الصندوق الجديد لإسرائيل

שתיל
Shatil شتيل

חשיבה אסטרטגית לקידום שינוי חברתי

מאת | ד"ר ננסי שטריכמן עם ג'אבר עסאקלה, דרור איתן, יוסי גולדמן,
פתחי מרשוד, גבי ניימן, חגית שחר, שהירה שלבי, מיכאל סטרנברג

עריכה לשונית | חמוטל גורי (עברית) סטיפן דונשיק (אנגלית) גאדה אבו ג'אבר-ניג'ם (ערבית)

עיצוב גרפי | "מג'ד" אמנות ועיצוב, חיפה | shorbaji.z@gmail.com

שתיל Shatil

© 2011. כל הזכויות שמורות לשתיל

הודפס בישראל

ISBN 978-965-7036-11-2

9 789657 036112

ISBN: 978-965-7036-11-2

תוכן

תודות IV

פתח דבר V

הקדמה 1

פרק 1 » ריכוז המאמץ 5
מבוא קצר למושגים "חשיבה אסטרטגית" ו"אסטרטגיה".

פרק 2 » הגדרת הזהות הארגונית 18
גישות להנחיית דיונים בנוגע לזהות הארגון.

פרק 3 » הבנת ההקשר בו פועל הארגון 34
גישות לבחינת ההקשר הנוכחי בכל הנוגע לסביבתו הפנימית והחיצונית של הארגון.

פרק 4 » הרחבת ארגז הכלים לצורך קבלת החלטות אסטרטגיות 47
גישות שונות להגדרת סוגיות אסטרטגיות ולהנחיית תהליכים של קבלת החלטות.

פרק 5 » ניהול השינוי 66
המאמצים הנדרשים ליישומה המוצלח של האסטרטגיה.

פרק 6 » סיכום 79
פיתוח יכולות ארגוניות לשם תכנון, חשיבה ויישום באופן אסטרטגי.

הערות סיום 83

תודות

חוברת זו היא פרי של עבודה משותפת, הנסמכת על הידע והניסיון של רבים וטובים. בראש וראשונה ברצוני להודות לחברי ועדת ההיגוי, אשר המומחיות שלהם בתחום הייעוץ ארגוני והתובנות שתרמו לאורך כל הדרך הם המפתח להצלחת הפרויקט. העידוד המתמשך והידע רב הערך של כל אחד מחברי ועדת ההיגוי הם שסייעו לחוברת זו לרקום עור וגידים. הייתה זו זכות גדולה לעבוד עם קבוצת אנשים כה מוכשרים וטובי מזג, אשר ליוו אותי לכל אורך הדרך, והם:

| ג׳אבר עסאקלה | דרור איתן | יוסי גולדמן | פתחי מרשוד |
| גבי ניימן | חגית שחר | שהירה שלבי | מיכאל שטרנברג |

ברצוני להודות לעורכי החוברת בעברית, ערבית ואנגלית: חמוטל גורי, גאדה אבו ג׳אבר-ניג׳ם וסטיבן דונשיק. אחרי שעבדתי על מספר פרסומים עם חמוטל, הגעתי למסקנה שאין כל טעם לכתוב משהו לפני שמוודאים שחמוטל תהיה זאת שתערוך את זה! אני אסירת תודה לגאדה על הניסיון, הידע וההבנה העצומים שלה כיצד לכתוב על ולהמשיג סוגיות של תכנון אסטרטגי, אך גם כיצד ליישם אותן בפועל. תודה גדולה לסטיבן דונשיק שהנחה אותי ותמך בי לאורך כל הדרך. שיקול הדעת המקצועי הנפלא שלו וכישורי העריכה שלו תרמו כה רבות לאיכותה של חוברת זו.

אני רוצה להביע את הערכתי לכל הקולגות אשר באדיבותם הסכימו לקרוא ולהעיר על גרסאות מוקדמות של החוברת. אני מודה לאנשים הבאים על המאמץ ועל המשוב הכן והמועיל שסיפקו:

| נעמי אונשטין | אהרון בק | פרופ׳ ברברה ברסטין | אמילי גנץ-מקיי | אביבית חי | ד״ר ג׳ניפר כהן |
| פרופ׳ ויקטור פרידמן | גייל צוקר | הרבה ג׳ני רוזן | קרלוס שטיגליץ | פרופ׳ דבורה שמואלי | שלי שרון |

לבסוף, אני רוצה להביע את תודתי לכל אנשי המקצוע והפעילים של למעלה משלושים ארגוני שינוי חברתי שהסכימו לחלוק עמי ועמכם, קוראי חוברת זו, את סיפוריהם, התובנות שלהם ואת חוכמתם העמוקה.

במהלך עבודתי על החוברת זכיתי לפגוש אנשים מעוררי השראה אשר השינוי החברתי בישראל הוא נר לרגליהם. חוברת זאת מוקדשת להם, בהערכה.

ד״ר ננסי שטריכמן

נובמבר 2011

פתח דבר

מדי שנה פונים אלינו ארגונים לשינוי חברתי המעוניינים לבצע תהליכים של תכנון אסטרטגי. אכן, בשלושת העשורים האחרונים קנה לו התכנון האסטרטגי אחיזה בקרב ארגוני המגזר השלישי, וכיום הוא מהווה נדבך מרכזי בתהליכי פיתוח ארגוני בקרב ארגוני חברה אזרחית, כמו גם בקרב ארגונים ממסדיים ועסקיים.[1]

מדוע בוחרים עוד ועוד ארגונים ליזום תהליכים של תכנון אסטרטגי? ובכן, יכולות להיות לכך כמה וכמה סיבות, כגון: השאיפה המוצהרת להגביר את יכולת ההשפעה של הארגון לטווח הארוך, להגיב לתנאים משתנים ולסביבה משתנה או להתמודד עם אילוצים תקציביים חדשים. בנוסף, גם יותר ויותר קרנות וגורמים מממנים אחרים דורשים מהארגונים שנתמכים על ידם לפתח תוכניות אסטרטגיות, מתוך ההבנה שהדבר יכול לתרום לשיפור האפקטיביות שלהם. יתרה מזו, ארגונים ללא מטרות רווח נוטים יותר ויותר לאמץ פעילויות מיטביות בתחום התכנון האסטרטגי, כלומר, תהליכים ושיטות עבודה, שכבר הוכיחו את עצמם. הניסיון המצטבר שלנו בעבודה עם ארגונים מלמד שהפעלת חשיבה אסטרטגית - המבוססת על מרכיבי התכנון האסטרטגי אך מתבצעת באופן שוטף במסגרת עבודת הארגון - היא שיטה יעילה אף יותר להבטחת השפעתו המֵרבית של הארגון.

וכמה מילים על החוברת הזו, המצטרפת אל מדף המדריכים בנושאי הערכה, מדידה ולמידה בארגונים, מבית היוצר של שתי"ל. בחוברת זו נציג מספר עקרונות יסוד ונשתף בתובנות שלמדנו מעבודתנו, בתחומים של תכנון אסטרטגי וחשיבה אסטרטגית כאחד. חוברת זו נועדה להנחות אתכם בביצוע תהליכי תכנון אסטרטגי ולתמוך במאמציכם להטמעת שיח אסטרטגי בארגון שלכם כפעילות קבועה ומתמשכת.[2] החוברת מיועדת לשמש את חברי הצוות, הוועד המנהל והמתנדבים בארגון, ולשם כך השתדלנו שתהיה הן מעשית והן ידידותית לשימוש. החוברת מתבססת על מספר מקורות: ראשית, על הידע והניסיון המצטבר של יועצים ארגוניים בשתי"ל ושל אנשי מקצוע הפועלים במסגרת ארגונים לשינוי חברתי בישראל; שנית, על ראיונות עם חוקרים מובילים בתחום, עם יועצים ומנחים לארגונים ללא כוונת רווח ושלישית, על ניתוח ספרות מקצועית בנושאי תכנון אסטרטגי ופיתוח ארגוני.

בחוברת שזורים תקצירים של חקר מקרים הלקוחים מהתנסויותיהם של ארגונים לשינוי חברתי בישראל, המובאים בתיבות טקסט. אנו ממשיכים ללמוד ולהיתרם מאנשי מקצוע ופעילים משלל ארגוני החברה האזרחית הפועלים ברחבי הארץ, וברצוננו להודות באופן מיוחד לאותם ארגונים שהסכימו לשתף ולפרסם את סיפוריהם בחוברת זו. תקוותנו היא שמדריך זה יתרום ולו במעט לעבודה החשובה לה שותפים ארגונים כה רבים, הפועלים ליצירת תנועה חיה ובועטת ולמען חברה צודקת ושוויונית יותר.

* בחוברת זו נעשה שימוש בלשון זכר אך הכוונה, כמובן, לנשים וגברים כאחד.

הקדמה

"החיים הם מה שקורה לנו כשאנחנו עסוקים בתכנון תכניות אחרות."
"Life is what happens to you when you are busy making other plans."
ג'ון לנון, מתוך השיר *Beautiful Boy*

מהי המשמעות של חשיבה אסטרטגית ותכנון אסטרטגי לקידום שינוי חברתי? כיצד אפשר לתכנן שינוי כאשר טיבו ומהותו הם בגדר חידה ואין לדעת מה צופן העתיד?

תכנון וחשיבה אסטרטגיים אינם מסתכמים בניסוח הייעוד המשימתי [Mission], החזון [Vision] שלכם או בניסיון לחזות מה יקרה בעתיד. תכנון וחשיבה אסטרטגיים פירושם להגדיר ולנסח באופן ברור ומוסכם את הנחות היסוד שמנחות אתכם בעבודתכם. הגדרות אלו הן חמקמקות על פי רוב, ואינן בהכרח תולדה של דיון ישיר פתוח. למשל, כיצד חברים בארגון מגדירים מושגים כגון "שינוי חברתי" או "שוויון"? באילו אמונות אנו מחזיקים באשר לטבעה של החברה והמנהיגות שלה, לתהליכים חברתיים ולמגמות עכשוויות?[3] תכנון וחשיבה אסטרטגיים באים לידי ביטוי בקביעת סדרי עדיפויות שנועדו להבטיח יצירת תוכנית עבודה מתואמת והקצאת משאבים בהתאם; הם מבטאים הבנה והסכמה לגבי מה הארגון עתיד לבצע, אך גם מה לא, והכרעה לא פשוטה בין אפשרויות שונות להקצאת המשאבים המוגבלים להגשמת הייעוד של הארגון. ולבסוף, פירושם גם קביעה - על סמך הערכה כנה של חוזקות וחולשות הארגון - כיצד להפיק תועלת מהזדמנויות ולהתמודד עם אתגרים אשר לבטח ייקרו בדרככם.

כאשר אנו מקדישים זמן להרהר ולבחון את עבודת הארגון ותכנון אסטרטגי של המאמצים שאנו משקיעים, עולות מן הסתם שאלות כגון, "מהי תרומתו הייחודית של הארגון שלנו?"; "האם אנחנו פועלים ביעילות ובאפקטיביות?"; "האם המבנה הארגוני וחלוקת הסמכויות בין הוועד המנהל לבין הצוות המקצועי משרתים אותנו באופן מיטבי?".[4] ארגוני חברה אזרחית קיימים ופועלים בסביבה כה דינאמית, שאינם יכולים להרשות לעצמם להרהר בשאלות אלה רק אחת לכמה שנים.

מחד, גוברת התחרות על משאבים ולגיטימציה, על רקע משברים כלכליים גלובאליים ומאידך, גם הבעיות והצרכים הדורשים מענה הם רבים ומורכבים יותר. כל אלה מחייבים את ארגוני החברה האזרחית להגדיר באופן ברור וחד את הזהות שלהם (הבידול והייחודיות שלהם) ולהבטיח את האפקטיביות

וההשפעה שלהם לאורך זמן, תוך שהם נתונים לשינויים תמידיים בסביבתם החיצונית והפנימית כאחד (עקב גורמים כמו תחלופת חברי צוות, בין היתר). במקרים רבים, ארגונים נדרשים להגיב מיידית להתפתחויות בלתי צפויות או חסרות תקדים ולקבל החלטות בנסיבות חדשות ומאתגרות בעליל.

מציאות זו, של תהפוכות תמידיות, מחייבת אותנו לדאוג לכך שסך כל הפעולות השונות המתבצעות על ידי הארגון אכן יוצרות סינרגיה מרבית ומובילות באופן מיטבי להשגת יעדיו. התוצאה של כלל הפעילויות השונות הללו מכונה "מכלול התגובות" (ביטוי השאול מעולם המדע המתאר אורגניזם חי בו מתרחשים תהליכים ופעולות שונות בו זמנית ואשר מתמזגות לכלל תוצאה אחת). מכלול זה הוא המגדיר לא פעם את דרכו האסטרטגית של הארגון.[5] לפיכך, חשוב לעמוד על כך ש"מכלול התגובות" של הארגון אכן נגזר מאסטרטגיה המשקפת את הערכים וסדרי העדיפויות של הארגון ומעצים את ההשפעה הכוללת של פעילותכם.

ומדוע כל זה חיוני לעבודה שלכם?

ובכן, חשיבה אסטרטגית יכולה לתרום להגברת האפקטיביות הארגונית באופנים הבאים:

- **למקד את מקבלי ההחלטות בסוגיות היסוד שעמן מתמודד הארגון**, ובכך, לדרבן את הארגון להצטייד בכלים הדרושים לזיהוי ההזדמנויות והאתגרים החשובים ביותר שייקרו בדרכו.

- **ליצור שפה עקבית ונהירה המשותפת לכל בעלי העניין בארגון** - שפה המייצרת מסגרת להתמודדות עם סוגיות אסטרטגיות ומספקת תשתית לקבלת החלטות.

- **לבחון ולהעריך את חוזקות הארגון, נקודות התורפה שלו והמשאבים העומדים לרשותו** בתוך הארגון פנימה ובסביבתו החיצונית. תהליך זה יוביל אתכם בהכרח לבחון את תפקידה של הנהגת הארגון ובייחוד את תפקוד הוועד המנהל, וכיצד אלה מעורבים בהתפתחות הארגון, ביישום הקדימויות האסטרטגיות שלו ובהרחבת מאגר המשאבים שלו.

- **ליצור הזדמנויות לבניית רוח צוות, לקידום למידה ולבניית מחויבות בקרב בעלי העניין בארגון**. קל יותר ליישם את האסטרטגיה כאשר אלה האמונים על ביצועה נוטלים חלק בתהליך גיבושה ומחויבים להצלחתה.

[בעלי עניין הם אנשים בעלי השפעה או שעשויים להיות בעלי השפעה על התפתחות הארגון ועשויים להיות תומכים או תורמים לארגון. אלה הם, בין היתר,נציגים של קהלי היעד של הארגון נציגים של ארגונים אחרים, נציגי קרנות וגופים מממנים בהווה ובעתיד, מנהיגים קהילתיים ועוד.]

- **להשיג הלימה מיטבית בין מטרות הארגון ואופן הגשמתן, הדרכים לפיתוח יכולות ארגוניות ומדיניות הקצאת המשאבים של הארגון**. אסטרטגיות ברורות יכולות לקדם פעילות מתואמת בכל רמות הארגון וכך לסייע לכם להגיע מנקודת המוצא שבה אתם מצויים אל היעד שאותו ברצונכם להשיג.

- **לחזק את יכולתו של הארגון לחזות שינוי ולהגיב אליו ביתר יעילות** על ידי יצירת אווירה של פתיחות ומוכנות בקרב בעלי העניין אל מול נסיבות בלתי צפויות ובלתי מתוכננות שייקרו בדרככם מטבע הדברים.

כמובן שיש דמיון בין "ארגזי הכלים" של ארגונים באשר הם. עם זאת, חשיבה אסטרטגית בארגונים לשינוי חברתי שונה בתכלית מחשיבה אסטרטגית בארגונים עסקיים, למשל. סביר להניח שיכולות ארגונכם לקיים את עצמו בטווח ארוך אינה מבוססת בראש ובראשונה על רווחים או על תוצרים (כלומר, על נכונותו של לקוח או מקבל שירות לרכוש מכם מוצרים או שירותים). קיום ארגוני שינוי חברתי נובעת מקואליציה של בעלי עניין המוכנים להשקיע בארגון ו/או להעניק לו לגיטימציה ותמיכה מתוך אמונה בערך המוסף של פעילותו.[6] מבלי לגרוע מחשיבותן של תוצאות קונקרטיות, אחד האתגרים העיקריים של ארגונכם הוא לגרום לבעלי העניין שלכם להמשיך ולהאמין בעבודתכם.[7]

קידום "שיח אסטרטגי" הוא אפוא גורם חיוני בטיפוח ושימור האמונה בארגון ובערך המוסף של פעילותו למען חברה טובה וצודקת יותר. לפיכך, "שיח אסטרטגי" הוא נדבך מרכזי בחשיבה אסטרטגית, המדגיש את חשיבות השיתוף והמעורבות של בעלי העניין השונים בתהליכי החשיבה האסטרטגית הנידונים בחוברת זו.

איך להפיק מחוברת זו את המיטב?

בחוברת תמצאו מגוון שיטות להעצמת יכולת החשיבה האסטרטגית בעזרת רעיונות וכלים ידידותיים למשתמש. תמצאו בה תפריט אפשרויות ליישום בהתאם לנסיבות של ארגונכם בעת זו או אחרת. ייתכן שתגלו כי מידת הרלוונטיות של השיטות המוצעות משתנה בהתאם לשלבים השונים במחזור חייו של הארגון.

אף כי תידרשו לחזור ולבחון את האסטרטגיות שלכם בקביעות, לעתים יתברר לכם שהן טעונות רק "כִּוונון" קל. במקרים אחרים תגלו שדרושה חשיבה מחודשת ומעמיקה, הן בנוגע להנחות היסוד של הארגון והן בנוגע לדרכי עבודתו. כמובן שתצטרכו להתאים את הכלים המוצעים בחוברת זו לצרכים, להיסטוריה ולסגנון הייחודיים לארגונכם. אתם מוזמנים להתאים את דפי העבודה בחוברת זו לממדיו של ארגונכם, ללוח הזמנים העומד לרשותכם ולמספר האנשים והקבוצות המעורבים בתהליך. הכלים והגישות המוצעים בחוברת זו מתוכננים כך שניתן ליישמם בנפרד, או בשילוב עם פעילויות אחרות.

פרק 1: ריכוז המאמץ - מבוא קצר למושגים של חשיבה אסטרטגית ואסטרטגיה.

1. הגדרת המושג אסטרטגיה
   א. אסטרטגיה ארגונית
   ב. אסטרטגיה עפ"י תכנית
   ג. אסטרטגיה תפעולית
2. במה להתמקד תחילה?

פרק 2: הגדרת הזהות הארגונית - גישות להנחיית דיונים בנוגע לזהות הארגון.

1. גיבוש הצהרת הייעוד
2. הבהרת ערכי הליבה
3. סקירה או בחינה מחודשת של ההיסטוריה הארגונית
4. גיבוש הצהרת חזון

פרק 3: הבנת ההקשר בו פועל הארגון - חזרה על גישות לבחינת ההקשר הנוכחי בכל הנוגע לסביבתו הפנימית והחיצונית של הארגון.

1. הנחיית תהליך של בניית תרחישים
2. ניתוחי PEST (גורמים פוליטיים, כלכליים, חברתיים וטכנולוגיים) ו-SWOT (חוזקות, חולשות, הזדמנויות ואיומים)

פרק 4: הרחבת ארגז הכלים לצורך קבלת החלטות אסטרטגיות - הצגת גישות שונות להגדרת סוגיות אסטרטגיות ולהנחיית תהליכים של קבלת החלטות.

1. דירוג הקדימויות האסטרטגיות
2. פיתוח תיאוריה של שינוי
3. גיבוש קריטריונים להערכת חלופות אסטרטגיות

פרק 5: ניהול השינוי - דיון באתגרים הצפויים והבלתי צפויים והמאמצים הנדרשים ליישומה המוצלח של האסטרטגיה הלכה למעשה.

1. גיבוש הנחיות ליישום
2. גיבוש תכנית עבודה

פרק 6: סיכום - פיתוח יכולות ארגוניות לשם תכנון, חשיבה ויישום באופן אסטרטגי.

חשוב לזכור שחשיבה אסטרטגית היא תהליך מתמשך ומחזורי של חשיבה-תכנון-יישום וחוזר חלילה. אין ספק שיועצים חיצוניים יכולים לסייע רבות בהנחיית התהליך, אך רבים מהרעיונות המובאים בחוברת זו מהווים חלק ממכלול של מיומנויות שחשוב ומומלץ לפתח בתוך הארגון עצמו. אנו ממליצים לכם לעיין ולהשתמש בחוברת זו יחד עם חברי הוועד המנהל של הארגון, חברי הוועדות השונות, הצוות המקצועי ומתנדבים הפעילים בארגונכם. חוברת זו מהווה סקירה כללית של מגוון כלים לחשיבה אסטרטגית. לפיכך, אנו ממליצים בחום להיעזר ברשימת ההערות והמקורות המופיעה בסוף החוברת לקבלת מידע מפורט והנחיות נוספות ליישום השיטות הנ"ל.

פרק 1

ריכוז המאמץ

לחשיבה אסטרטגית אין נקודת סיום מוגדרת. התהליך אינו מתחיל או מסתיים בדיון בנושא תכנון אסטרטגי או ביישומו של אחד מהכלים המוצעים בחוברת. חשיבה אסטרטגית פירושה יצירת תהליך מתמשך הכולל הטלת ספק בהנחות יסוד והנחיית "שיח אסטרטגי" שמטרתו להאיר ולהנחות את דרכו של הארגון לאורך זמן. יצירת הזדמנויות לחשיבה אסטרטגית ולשיח אסטרטגי תגביר את יכולתו של הארגון שלכם ללמוד, להתחדש, להסתגל לנסיבות משתנות ולהבטיח ש"מכלול התגובות", כלומר, כל מגוון הפעילויות של הארגון, אכן יניב את ההשפעה המֵרבית.

"אנו חושבים כדי לפעול, כמובן, אבל גם פועלים כדי לחשוב; אנו מתנסים ומנסים והניסויים המוצלחים חוברים בהדרגה ליצירת דפוסים ברי-ביצוע שמהם מתעצבות אסטרטגיות. זהו עצם מהותו של התהליך שבו מתגבשת אסטרטגיה כפועל יוצא של למידה."[8]

ארגונים לשינוי חברתי מתמודדים עם סוגיות אסטרטגיות כדבר שבשגרה. לפיכך, המטרה אינה לנסות לנבא את העתיד או לגבש תכנית אסטרטגית "מושלמת." כולנו יודעים שהעתיד צופן בחובו שלל הפתעות, ותוכניות יכולות בקלות לאבד את הרלוונטיות שלהן. במציאות כה דינאמית, אינכם יכולים אלא להתוות נתיב פעולה המנחה כיצד לקבל החלטות ולהגיב לסביבה החיצונית.

האסטרטגיות שלכם הן בסופו של דבר שילוב בין התכניות שבכוונת ארגונכם לבצע , קרי, האסטרטגיה המתוכננת, ומה שמתרחש בפועל במהלך הזמן, קרי, האסטרטגיה המתהווה.[9] יש אסטרטגיות שמתכננים, מאיישים ומקצים להן תקציב (כגון קמפיין להעלאת מודעות או מאמץ מרוכז לגיוס הקהילה) ויש אסטרטגיות ספונטאניות או בלתי רשמיות, (כגון פעולות המיועדות ליצירת רישות (Networking), לזיהוי "שחקני" מפתח או ליצירת בריתות בתוך הקהילה שלכם).

אסטרטגיות לשינוי חברתי מתבססות בדרך כלל על שילוב של כמה גורמים: החזון של הנהגת הארגון, אינטואיציה, אסטרטגיות שיושמו בהצלחה בעבר ותובנות מתהליכים קודמים של תכנון אסטרטגי. אף כי האסטרטגיות שלכם נובעות ממקורות שונים ומתפתחות במשך הזמן מתוך הניסיון בשטח, אחד האתגרים הוא לנסח אותן בבהירות על מנת שכל בעלי העניין הלוקחים חלק בתהליך: קהילת היעד, חברי הוועד המנהל, חברים, פעילים והצוות המקצועי - יבינו את משמעותן במלואה. כאשר המיקוד הארגוני נהיר לכולם, קל הרבה יותר להבטיח הלימה מירבית בין משאבי הארגון לבין המאמצים המושקעים בהשגת יעדיו.

"ניתן להבין את המושג 'אסטרטגיה' כדפוס של מטרות, מדיניות, תכניות פעולה, החלטות והקצאת משאבים, המגדיר מהי מהות הארגון, מה הוא עושה, ומדוע עושה זאת."[10]

ראיית האסטרטגיה כדפוס היא מהותית, שכן היא משקפת התנהגות עקבית של הארגון על ציר הזמן. דפוס זה, אף כי הינו דינאמי ונזיל, משקף מאמץ מתמשך ליצור הלימה בין אופן השימוש במשאבי הארגון ובין היעדים שאותם ברצונכם להשיג. השאיפה להגיע לדגם שכזה אינה כובלת אתכם לדרך פעולה מסוימת אלא משקפת מאמץ מתמשך להבטיח שהאסטרטגיות העיקריות שהצבתם יבואו לידי ביטוי בכל הרבדים של עבודת הארגון.[11]

הגדרה ברורה של האסטרטגיות הארגוניות תאפשר לבעלי העניין השונים להבין היטב את סדרי העדיפויות הארגוניים, כמו גם לפתח תוכנית עבודה המורכבת מפעולות המשלימות וממנפות זו את זו ואינן מתחרות זו בזו. החלטות שהן פרי חשיבה אסטרטגית משרתות את ייעודו של הארגון ומטרותיו בכך שהן מתעלות את המאמצים הארגוניים לכיוון אחד משותף.

1. הגדרת המושג אסטרטגיה

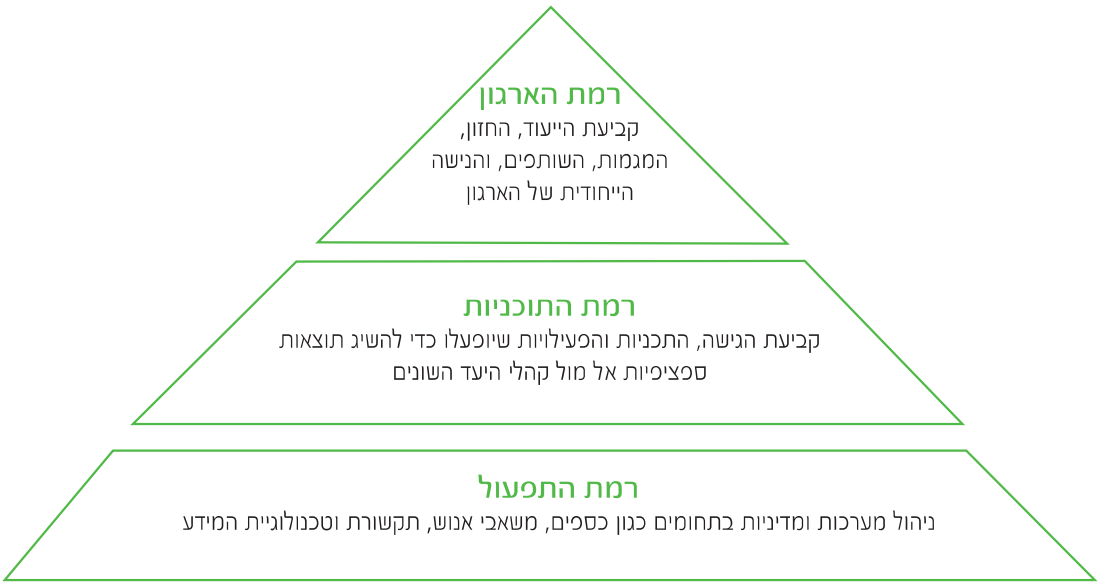
"בהקשר של ארגונים- 'אסטרטגיה' במובן הרחב ביותר היא מושג המגדיר את הסיבה שלשמה הוקם הארגון, את יעדיו לטווח הרחוק, את הקריטריונים של הארגון להקצאת משאביו ואת המסגרת המיועדת להבטיח עקביות בתהליכי קבלת ההחלטות ובדרכו של הארגון..."[12]

מן הראוי לבחון את האסטרטגיות שלכם בשלושה מישורים:

1. אסטרטגיה ארגונית
2. אסטרטגיה עפ"י תכנית
3. אסטרטגיה תפעולית

שלוש רמות האסטרטגיה הנ"ל ניתנות להמשגה בצורת פירמידה שתחילתה בקודקודה.[13] התחילו בקביעת האסטרטגיה הארגונית, שממנה נגזר כל היתר. הבאה בתור היא האסטרטגיה עפ"י תכנית ואחריה האסטרטגיה התפעולית. בתהליכי חשיבה אסטרטגית, בוחנים בקפידה כל אחת משלוש רמות האסטרטגיה ואת קשרי הגומלין ביניהן.

פירמידת האסטרטגיה (ר' La Piana, 2008).[14]



אם קיימת הלימה מיטבית בין שלושת 'קומות' הפירמידה, הרי שתוכניות הארגון ומשאביו השונים תומכים באופן מלא באסטרטגיה הארגונית.

כאמור בהקדמה, אתם מוזמנים להתאים את הכלים המוצגים בחוברת זו לצרכי הארגון שלכם. כאשר תבצעו תהליך תכנון אסטרטגי מקיף, תידרשו לבחון מחדש את כל ההיבטים האסטרטגיים, ברמות הארגון, התכנית והתפעול. אם תעסקו בתכנון אסטרטגי קצר-מועד או תתמקדו בחשיבה אסטרטגית שוטפת, ייתכן שיהיה עליכם לבחון מחדש רק את האסטרטגיה של התוכניות או האסטרטגיה התפעולית. כך או כך, חלק ניכר מה"שיח האסטרטגי" ייסוב סביב בדיקת הזיקה ויחסי הגומלין בין שלושת סוגי האסטרטגיה האמורים.

א. האם אתם שוקלים לבצע שינוי ב<u>אסטרטגיה הארגונית</u>?

האסטרטגיה הארגונית שלכם, המכונה גם "אסטרטגיה כוללת" או "אסטרטגיית על" (grand strategy), מייצגת את האסטרטגיה הכוללת לקידום ייעודו של הארגון שלכם.[15]

ייתכן שבשלב זה תרגישו שיש צורך להתמקד בשאלות יסוד הנוגעות לאסטרטגיה הארגונית שלכם, כגון:

- כיצד אנו מגדירים את עצמנו כארגון? כיצד היינו מתארים את הזהות הארגונית שלנו?
- באיזו מידה האסטרטגיה הארגונית מקדמת ותומכת בייעוד שלנו? כיצד נוכל להגביר את עוצמת ההשפעה ארוכת הטווח של הארגון שלנו?
- מהו הערך המוסף של עבודתנו? האם עלינו לבחון מחדש את תרומתו הסגולית של הארגון שלנו?
- האם אנו צופים מראש את הסוגיות הבוערות ביותר בתחום פעילותנו? האם אנו לוקחים בחשבון כיצד נשפע ממגמות חברתיות ופוליטיות שיתרחשו בעתיד?
- כיצד אנו דואגים לקיומו של הארגון בטווח ארוך ולהסתגלותו לשינויים שיתרחשו במשך הזמן? כיצד אנו דואגים לקיום הכלכלי של הארגון?

מובן שארגונים העוסקים בחשיבה אסטרטגית באופן שוטף, נוהגים להציג שאלות כגון אלה שוב ושוב; תהליכי החשיבה הללו אינם מוגבלים לפעם בכמה שנים, במסגרת תהליך מובנה של תכנון אסטרטגי. השאלות שלעיל נוגעות לגורמים דינאמיים -בתוך הארגון ומחוצה לו- שיש לבחון אותם באופן יזום ומחזורי. מידת התכיפות שבה יש לבחון שאלות מסוג זה תלויה במידה רבה בהקשר הפנימי והחיצוני של הארגון.

שינוי אסטרטגיה ארגונית: החברה להגנת הטבע[16]

החברה להגנת הטבע (http://www.teva.org.il), הארגון הסביבתי הוותיק בישראל, נוסדה בשנת 1953. עד שנות התשעים [של המאה העשרים], התמקדה פעילותה של החברה להגנת הטבע בשימור שטחים ציבוריים פתוחים, מדבריות ומערכות אקולוגיות.

בשני העשורים האחרונים חל שינוי באסטרטגיה הארגונית, שהתבטא בכך שהחברה להגנת הטבע החלה להדגיש ביתר שאת את הקשר בין פיתוח עירוני בר-קיימא לבין שימור השטחים הפתוחים. מיקוד ארגוני ראשון במעלה של הארגון כיום היא חיזוק האזורים העירוניים בישראל. שינוי אסטרטגי זה מבוסס במידה רבה על ההבנה שפיתוח בר-קיימא באזורים העירוניים הוא אחד הנושאים הסביבתיים הדוחקים ביותר בישראל. הבטחת איכות חיים טובה לתושבי הערים היא הדרך היעילה ביותר להגן על השטחים הפתוחים וזאת עקב הפחתת הביקוש והצורך בפרבור [התפשטות הפרברים].

המאמצים שסללו את הדרך לשינוי זה באסטרטגיה הארגונית כללו:

- פתיחת סניפים של החברה להגנת הטבע בחמש הערים הגדולות בישראל.
- התמקדות בנושאים הקשורים ל"איכות חיים" בערים בייחוד ביחס לנושאים סביבתיים.
- העצמת קבוצות ופעילים מקומיים הנאבקים על הגנת הסביבה, להם משמשת החברה להגנת הטבע מצע להקמת קואליציות המטפלות בנושאים סביבתיים ובנושאי תכנון.
- הקמת יחידת תכנון עירוני, הפועלת יד ביד עם סניפי החברה להגנת הטבע, לקידום רעיונות לפיתוח בר-קיימא וניהול אפקטיבי של גידול השטחים העירוניים.

יחד עם ארגוני סביבה נוספים, הביאה החברה להגנת הטבע ל"עיור התנועה הירוקה": ראיית הסביבה כגורם משמעותי ודינאמי, המשפיע על חיי היום-יום של אזרחי ישראל, החלה להיטמע בתודעה הציבורית.

ב. האם עליכם לערוך התאמות ב<u>אסטרטגיה עפ"י תכנית</u>?

אסטרטגיה עפ"י תכנית, הקרויה גם "אסטרטגיית השירות" מייצגת את העבודה שארגונכם מבצע כדי לקדם את ייעודו ביעילות המֵרבית.[17]

אסטרטגיה עפ"י התכנית שלכם משקפת את החשיבה השוררת כיום בארגונכם בנוגע לפעילויות שיכולות לקדם את יעדי הארגון באופן מיטבי, מתוך מגוון של פעילויות אפשריות. קבוצת פעילויות אלה מיועדת להשיג את התוצאות המבוקשות עפ"י המתווה של האסטרטגיות שגיבשתם.

ייתכן שבשלב זה תרגישו שיש צורך להתמקד בשאלות כגון:

- איזו גישה טומנת בחובָהּ את הסיכויים הטובים ביותר להשגת הייעוד שלנו? לאילו מן התכניות אנו מייחסים את החשיבות הרבה ביותר?

- האם התכניות עולות בקנה אחד עם החזון והייעוד של הארגון כפי שנוסחו על ידי הוועד המנהל וצוות הארגון, בהסכמת בעלי העניין שלנו?
- האם אנו מתמקדים בתוכניות המשקפות נאמנה את המומחיות שלנו ואת גישת העבודה הייחודית לנו?
- האם עלינו לשקול מחדש את הגדרת קהלי היעד של התכניות שלנו?
- מה צריכים להיות היקף ומימדי הפעילות שלנו?

ארגון המאמץ את "השיח האסטרטגי" רואה את התכניות והפעילויות הנבחרות בכל זמן נתון כנתונות להתאמה ולשינוי ולא כבחירה קבועה. התוכניות שבחרתם לבצע אינן מגדירות את הזהות הארגונית שלכם, ולכן יש לכם האפשרות לשנות את אסטרטגיית התוכנית שלכם בהתאם לצורך ועל מנת להגשים את ייעודכם באופן מיטבי. לשם כך, תצטרכו לגלות מידה של אומץ ונכונות לבחון ולהעריך בכנות את מידת ההצלחה של התכניות הקיימות, לרבות הפרויקטים הנחשבים ל"ספינת הדגל" של ארגונכם.[18]

התאמות באסטרטגיית התכנית: נשים נגד אלימות[19]

עמותת נשים נגד אלימות (http://www.wavo.org/) נוסדה בשנת 1992, במטרה לקדם את מעמד הנשים הפלסטיניות אזרחיות מדינת ישראל. עמותת נשים נגד אלימות הייתה הארגון הראשון בישראל שהקים מקלטים ומרכז לנפגעות אונס לנשים ערביות. ב-2005 החלה העמותה בתהליך של ארגון מחדש של תכניותיה, וזאת בעקבות תהליך של חשיבה אסטרטגית. מאמצי הארגון -יחד עם ארגוני נשים נוספים בישראל- נשאו פרי והובילו לכך שמשרדי הממשלה השונים לקחו על עצמם אחריות רבה יותר לתכנון וביצוע תוכניות מניעה וטיפול במקרים של אלימות נגד נשים. לפיכך, החליט הארגון להרחיב את פעילותו מעבר לנושאים של אלימות נגד נשים, כל עוד הפעילות תואמת את הייעוד המקורי של העמותה - קידום מעמד האישה.

הפעילות שסללה את הדרך לשינוי זה באסטרטגיית התכנית כללה:

- קידום הזדמנויות תעסוקה לנשים.
- הקמת תכניות לפיתוח מנהיגות נשים.
- קיום דו-שיח עם ראשי קהילות ומנהיגים פוליטיים מתוך כוונה להגביר מעורבות של נשים בחיים הציבוריים.
- חיזוק רשת הקשרים והקואליציות של הארגון לצורך סינגור משותף על זכויות נשים (עם פורומים וקואליציות כגון "ועד הפעולה לשוויון בדיני אישות" ו-Salma Regional Network) כדי לקדם זכויות נשים בנושאים כגון נגישות של נשים ערביות -מוסלמיות ונוצריות- לבתי משפט אזרחיים והעלאת גיל הנישואין הקבוע בחוק.

עמותת נשים נגד אלימות מקיימת אסטרטגיית תכנית גמישה, וממשיכה לאתר נושאים נוספים בעלי חשיבות לשיפור מעמד האישה.

ג. האם זה הזמן להתמקד ב<u>אסטרטגיה התפעולית</u> שלכם?

אסטרטגיות תפעול המכונות גם "אסטרטגיות פונקציונאליות," נוגעות לתחומים כגון ניהול כספי, מדיניות משאבי אנוש ואיוש משרות, תהליכים אדמיניסטרטיביים, תשתיות פיזיות הכוללות משרדים, עזרים, ציוד וטכנולוגיות מידע.[20] אסטרטגיות התפעול נוגעות לאופן התפקוד השוטף של הארגון שלכם; כיצד תשתית הארגון והמערכות שלו תומכות הן באסטרטגיה הארגונית והן באסטרטגיה עפ"י התכנית שבחרתם. שאלות משמעותיות ביחס לאסטרטגיית התפעול כוללות בין היתר:

- אילו משאבים דרושים לשנה הבאה? לשנים הבאות? כיצד נגוון את מקורות המימון שלנו?
- כיצד אנו בוחנים את התאמתם של חברי הוועד המנהל וחברי ועדות המשנה למילוי התפקידים המוטלים עליהם? האם הרכב הוועד המנהל מייצג הן את הקהילה והן את מחויבותנו לקידום שינוי חברתי?[21]
- האם עלינו לתכנן מחדש את מדיניות הארגון ונהליו בתחום האדמיניסטרטיבי?
- האם יש לנו די אנשי צוות מיומנים לאיוש הפרויקט החדש או האם עלינו לשקול אפשרות של הכשרה נוספת לצוות הקיים?
- האם תשתית ניהול הידע שלנו הולמת את צרכי הארגון? כיצד נוכל לשפר תהליכים של תיעוד איסוף וניהול ידע ארגוני?

שינוי האסטרטגיה התפעולית: נאמני תורה ועבודה[22]

ארגון נאמני תורה ועבודה (http://www.toravoda.org.il) נוסד ב-1978. הארגון שואף לקדם ערכים של סובלנות, שוויון וצדק בחברה הדתית בישראל. ב-2004 התקיים תהליך של תכנון אסטרטגי, בעקבותיו קיבל הדור הצעיר בארגון את ההנהגה לידיו, מהלך שהוביל לשינויים משמעתיים בארגון. אחד הנושאים החדשים שהוצבו בראש סולם העדיפויות היה הצורך לערוך התאמות בפעילות החברתית של הארגון מבחינת מיקוד וסגנון, כדי להגביר את יעילותו בהעלאת מודעות הציבור לנושאי עיסוקו ולקדם שינוי מדיניות.

השינויים שחלו באסטרטגיה התפעולית של הארגון כללו:

- העסקת דובר שתפקידו לנהל מסעות הסברה בשיתוף עם ארגונים בעלי מטרות דומות.
- פיתוח יכולתו של הארגון להשתמש באמצעים חדשים של מדיה חברתית כגון פייסבוק ו-טוויטר.
- הקמת "צוות תגובות מיידיות" מתוך חברי הצוות של הארגון שתפקידו להגיב ביתר אפקטיביות לאירועים ודיווחים רלוונטיים בתקשורת.

שינויים אלה במערך התפעול הארגוני תרמו לשיפור היכולות הארגוניות בעבודה מול התקשורת והעלאת תשומת הלב והמודעות בקרב קהלי היעד שלו לסוגיות חשובות כגון שוויון לנשים בחברה הדתית והצורך לקדם את ערכי הדמוקרטיה בחינוך הדתי.

חשוב, לפיכך, לבחון מעת לעת את ההתנהלות השוטפת של הארגון ולוודא שאכן האסטרטגיה הארגונית והאסטרטגיה עפ"י התוכניות זוכות לתמיכה מירבית מהאסטרטגיה התפעולית של הארגון.

2. במה נתמקד תחילה?

הצעד הראשון, לפני שיוצאים לדרך, יכול להיות מציף ומלווה באופן טבעי בחששות. ניווט בין סוגיות שונות הנוגעות לתכנון ולפיתוח אסטרטגיה אינו משימה פשוטה בדרך כלל והובלת שינויים בארגון היא מלאכה מורכבת, אפילו בנסיבות הנוחות ביותר. התבוננות מחודדת על עבודת הארגון ויישום אסטרטגיות חדשות עשויים בהחלט לתבוע השקעה משמעותית של יכולות ומשאבים ארגוניים, אך התועלת הרבה שתצמח מתהליך זה עולה עשרת מונים על המחירים הכרוכים בכך.

ישנם מספר גורמים שכדאי לקחת בחשבון בבואכם לקבוע איזה סוג של תהליך חשיבה אסטרטגית ברצונכם לבצע, ובינהם:[23]

- מידת הניסיון של מנהיגות הארגון בתהליכי תכנון אסטרטגי; חשוב לקחת בחשבון את ההשקעה שתידרש בהכשרה והדרכה של חברי הוועד המנהל והצוות המקצועי העתידים להוביל את תהליך התכנון האסטרטגי;
- מידת ההבנה והמחויבות של חברי הארגון לייעודו ולחזונו של הארגון כיום;
- מידת ההסכמה השוררת בארגון בנוגע לכיוון הכללי שלו ולאופן הקצאת המשאבים;
- מחויבות הארגון להקצות את המשאבים הדרושים כדי להתחיל תהליך מסוג זה ולהתמיד בו;
- היקף המידע החדש שהארגון יידרש לאסוף כדי להגיע להחלטות;
- יכולות הארגון בתחום של חשיבה אסטרטגית (ר' דף עבודה מס' 1).

גורמים נוספים המשפיעים על עיצוב התהליך הם: מידת המעורבות של בעלי העניין, מידת היציבות של הארגון, גודלו של הארגון וכן טיב ואופי יחסי העבודה בין הצוות המקצועי לוועד המנהל. תוכלו לשקול את האפשרות לשכור את שירותיו של מנחה או יועץ חיצוני שילווה אתכם בחלקים שונים של התהליך או בתהליך כולו, כמובן בהתאם למשאבים העומדים לרשותכם לשם כך.

דף עבודה מס' 1 כלי לאבחון עצמי: יכולת חשיבה אסטרטגית[24]

מומלץ להשתמש בכלי זה לצורך אבחון עצמי וכדי להקדיש מחשבה לשאלה: אילו סוגים של תהליכים עשויים לעניין את הארגון שלכם בשלב זה? ניתן להשתמש בשאלות שלהלן כדי לקיים דיון פתוח, וניתן להוסיף נדבך של דירוג, שיישקף את רמת הצורך והבשלות של הארגון [דרגו את המצב הנוכחי בארגון על הרצף שבין 0←5, כאשר 0 מבטא אי הסכמה מוחלטת עם ההצהרה המופיעה בעמודה הימנית ו-5 מבטא הלימה או הסכמה מלאה עם אותה הצהרה.]

בארגון שלנו ...	דירוג בין 0 ← 5	הערות
1. ייעודו של הארגון הוא נר לרגלינו בכל תהליכי קבלת ההחלטות.		
2. יש זיקה ברורה בין הערכים המוצהרים שלנו לבין האופן שבו אנו פועלים.		
3. אנו מקדישים זמן ללמידה משותפת מלקחי העבר ומיישמים את התובנות הללו בהתוויית האסטרטגיות שלנו בעתיד.		
4. החזון הארגוני שלנו ברור ונהיר לבעלי העניין שלנו.		
5. אנו מנתחים את הסביבה החיצונית שלנו דרך קבע על מנת לצפות שינויים העומדים להתרחש.		
6. בתהליכי תכנון אסטרטגי, אנו בוחנים בכנות ובפתיחות את הסיכונים וההזדמנויות הטמונים בכל חלופה וחלופה.		
7. קיימת נכונות לבחון ולהתייחס בכנות הן לחוזקות והן לחולשות של הארגון.		
8. אנו מסוגלים להגדיר את הסוגיות האסטרטגיות שעל סדר היום שלנו ולדרג אותן לפי סדר עדיפות.		
9. שוררת הבנה והסכמה בכל הנוגע לגישות המיטביות להשגת יעדי הארגון וכיצד למדוד ולהעריך את ההתקדמות שלנו בהשגתם.		
10. הארגון שלנו פיתח מנגנונים משתפים לבחינה של חלופות אסטרטגיות שונות.		
11. אנו תמיד מפתחים תוכנית יישום מפורטת לשילוב אסטרטגיות חדשות.		
12. יש לנו תוכנית עבודה וכלים ברורים למעקב אחר התקדמות התוכניות השונות.		

לאחר שתבצעו אבחון ארגוני עצמי בעזרת השאלון שלעיל, או בעזרת כלי מוכר אחר, תוכלו לשקול באילו סוגים של תהליכים תבחרו להתמקד כדי לחזק את יכולות החשיבה האסטרטגית שלכם.

כל אחת מ-12 השאלות בדף עבודה מס׳ 1 (**כלי לאבחון עצמי: יכולת חשיבה אסטרטגית**), תקבל התייחסות מפורטת בפרקים הבאים, באמצעות דפי העבודה שיופיעו בהמשך, כדלקמן:

שאלה מס׳	דף עבודה מס׳ ... וכותרתו	עמ׳ ... בחוברת
.1	דף עבודה מס׳ 2: גיבוש הצהרת יעוד	20
.2	דף עבודה מס׳ 3: הבהרת ערכי הליבה	24
.3	דף עבודה מס׳ 4: בחינה מחודשת של ההיסטוריה הארגונית	28
.4	דף עבודה מס׳ 5: גיבוש הצהרת חזון	31
.5	דף עבודה מס׳ 6: הנחיית תהליך של בניית תרחישים ודף עבודה מס׳ 7: PEST ו-SWOT	41, 43
.6	דף עבודה מס׳ 6: הנחיית תהליך של בניית תרחישים ודף עבודה מס׳ 7: PEST ו-SWOT	41, 43
.7	דף עבודה מס׳ 7: PEST ו-SWOT	43
.8	דף עבודה מס׳ 8: קביעת סדרי עדיפויות אסטרטגיים	49
.9	דף עבודה מס׳ 9: פיתוח תיאוריה של שינוי	57
.10	דף עבודה מס׳ 10: פיתוח תבחינים להערכת חלופות אסטרטגיות	63
.11	דף עבודה מס׳ 11: גיבוש הנחיות ליישום	73
.12	דף עבודה מס׳ 12: גיבוש תכנית עבודה	77

אנו מזמינים אתכם לעיין בארבעת הפרקים הבאים ולשקול את הכלים השונים. חלק מהשיטות תהיינה מוכרות לכם וחלקן פחות. חלק מהכלים מתמקדים בתכנון ואחרים עוסקים בתהליכי קבלת החלטות ובהטמעת שינויים. כולם יחד יכולים להיות חלק מ״ארגז הכלים״ שלכם לצורך פיתוח אסטרטגיות.

שלב ההתארגנות

"יצירת אסטרטגיה היא לא תהליך מבודד. היא לא קורית רק בגלל שמקיימים פגישה תחת הכותרת "תכנון אסטרטגי". נהפוך הוא, יצירת אסטרטגיה היא חלק מהמארג הכללי, חלק בלתי נפרד מכל מה שנדרש כדי לנהל ארגון."[25]

כאן המקום להזכיר: המאמצים שאתם משקיעים בפיתוח אסטרטגיה מתרחשים בתוך הקשר ארגוני קיים. דינאמיקות הרוחשות בתוך הארגון -חלקן מועילות וחלקן מועילות פחות- ישפיעו על תהליך התכנון והיישום של האסטרטגיה שאתם תובילו. כאן, מן הסתם, יהיה להנהגת הארגון תפקיד מכריע.

הטון שייקבע על ידי ההנהגה יעביר מסר לכל שאר הגורמים בארגון כיצד מטפלים בנושאים ארגוניים וכיצד מקבלים החלטות (למשל, האם קיימת פתיחות אמיתית לרעיונות חדשים, האם קיימת נכונות להציג שאלות קשות והאם הנושא של יצירת "אחריות משותפת" של הארגון כמכלול הוא אכן בראש סולם העדיפויות). ההנהגה אחראית גם לפיתוח מהלכים אסטרטגיים משתפים, המזמינים השתתפות פעילה של הצוות ושל חברי הוועד המנהל.

הדרך הטובה ביותר לעורר ולטפח תחושת אחריות ומחויבות היא להזמין השתתפות רחבה בתהליכי התכנון האסטרטגי והחשיבה האסטרטגית. זכרו שהוועד המנהל, כמו גם חברי ועדות המשנה ומתנדבים בתפקידי מנהיגות שונים, ממלאים תפקיד חשוב בביסוס מעמדו של הארגון והמוניטין שלו בזירה הציבורית והם הנושאים באחריות לקביעת המדיניות ולניהול הכספי של הארגון.[26] במקביל, הצוות המקצועי מספק את הידע העמוק וההבנה בכל הנוגע לדרכי הפעולה של הארגון והאופנים בהם באה מדיניות הארגון לידי ביטוי בשטח, ברמה היומיומית. לפיכך, חשוב להבין את תרומתם הסגולית של ההנהגה המתנדבת מחד ושל הצוות המקצועי מאידך, ולגזור מכך את תפקידם בתהליכי התכנון האסטרטגי בהתאם. כמו כן, כדאי לשקול כיצד ניתן לרתום לתהליך גם את שאר בעלי העניין בארגון.

אם החלטתם לבצע תהליך מובנה של תכנון אסטרטגי, הפעולות הבאות יסייעו לכם:

בחירת ועדת היגוי שתרכז את התהליך

ועדת ההיגוי כוללת על-פי-רוב את מנכ"ל הארגון, נציגי הוועד המנהל, חברי צוות מרכזיים ובעלי עניין נוספים בארגון. הוועדה אחראית בדרך כלל להתוויית התהליך המוצע, לבחירת יועצים חיצוניים (במקרה הצורך), למעקב אחר התהליך ולבסוף לפיקוח על כל תהליך פיתוח התוכנית האסטרטגית.

קבלת החלטה בדבר הסתייעות בגורם מקצועי חיצוני

בהתאם למידת הניסיון שלכם בתכנון, תוכלו לשקול אם ברצונכם להיעזר בשירותיו של יועץ חיצוני. יועץ יוכל לסייע לכם לפעול בעקביות ולהתמיד בתהליך; מעורבותו תוכל גם לסייע לאנשים בתפקידי מפתח בארגון לפנות את זמנם ולהשתתף באופן בפעיל בדיונים. בנוסף, כאדם מבחוץ, היועץ יוכל להשמיע דעה ניטראלית שאינה טעונה בשום "מטענים" פנימיים של הארגון.[27] בד בבד, חשוב שתשקלו באיזו מידה ברצונכם לפתח יכולת פנים-ארגונית לביצוע תהליכים אלה.

בבואכם להכריע בשאלה האם להסתייע ביועץ חיצוני, זכרו שניתן לשלב ייעוץ מקצועי חיצוני גם בחלק מהשלבים בתהליך. כך או כך, עליכם להגדיר מראש את תפקידו של היועץ ואת הציפיות שלכם ממנו.

כדאי לכם לשקול שימוש במשאבים נוספים. למשל, ייתכן שתוכלו לערב בתהליך מנחה מתנדב. יש מקום גם להתייעצות עם ארגונים אחרים שכבר ביצעו תהליכי תכנון אסטרטגי, כדי ללמוד מניסיונם.

התווית תהליך תכנון שעונה על צורכי הארגון שלכם

חשוב לתכנן תהליך שמתאים להקשר הספציפי של הארגון שלכם. זכרו שעליכם לקחת בחשבון את יכולת הארגון להתחייב לתהליך מבחינת הקצאת זמן ומשאבים. כמו כן תצטרכו לקבוע מיהם האנשים והקבוצות שישתתפו בתהליך. אחת השאלות שיסייעו לכם בכך היא: "מי יכולים לתרום את הרעיונות ולהעניק את התמיכה הדרושה לפיתוח התכנית וליישומה?" התשובות לשאלה זו ינחו אתכם בבואכם לקבוע כיצד ומתי כדאי לערב בתהליך מי מחברי הוועד המנהל, חברי צוות, אנשים מקהל היעד של הארגון, נציגי הקהילה, תורמים ושותפים פוטנציאליים.[28] לכל אורך התהליך יהיו שלבים שבהם תוכלו לערב את בעלי העניין בארגון (על ידי השתתפות בוועדות משנה, השתתפות בדיונים או איסוף מידע חיוני לתהליך). זכרו כי ההשתתפות בתהליך יכולה ללבוש צורות שונות.

ודאו שהנהגת הארגון שלכם מחויבת לתהליך

אל תפתחו בתהליך אלא לאחר שקיבלתם את ברכת הדרך מחברי הוועד המנהל ומאנשי מפתח בארגון, כלומר את תמיכתם ואת מחויבותם. כבר בשלב התכנון של התהליך, יש טעם לדון בפתיחות בנושאים המטרידים אתכם ובדרכים להתמודד עמם. כמו כן, כדאי לכם להצביע על הנושאים הקריטיים שעמם התכנון האסטרטגי אמור להתמודד ולדון בתועלת הצפויה לארגון כתוצאה מתהליך התכנון.

אף כי חשוב שמנהיגות הארגון תהיה אמונה על חשיבה אסטרטגית, חשוב עוד יותר לבנות יכולת לתכנון, לחשיבה ולפעולה אסטרטגית בכל רמות הארגון.

יצירת שגרה ארגונית של "שיח אסטרטגי" ושיחות אסטרטגיות משתפות יגבירו את הסיכויים להשמעת רעיונות טובים ותובנות חדשות שיַפְרוּ את התהליך.[29] העיסוק בשאלות אסטרטגיות חשובות יעניק "זריקת מרץ" לחברי הוועד המנהל ולצוות. כך תתרמו לא רק לתחושה של עבודת צוות, לקידום הלמידה הארגונית ולבניית מחויבות בכל רמות הארגון, אלא גם תחזקו את הארגון.

האם ניתן ליישם אסטרטגיות ללא תכנון, ללא הגדרה ושאינן בהכרח מכוונות? התשובה היא "כן" כמובן! אפשר להסתמך על האינטואיציה ותחושות בטן של מנהיגות הארגון שתסייע לכם לקבוע את הכיוון האסטרטגי של הארגון, או פשוט "להסתדר כבר איכשהו," מבלי להשקיע בתהליכים אסטרטגיים.[30]

עם זאת, אין בכוחה של מנהיגות מצומצמת לייצר את אותה רמת מחויבות לדרכו של הארגון, המתהוָה תוך כדי תהליכים קבוצתיים המשתפים ומערבים את בעלי העניין בארגון. זאת ועוד: רק לעתים נדירות אדם אחד הוא בעל כל המידע הדרוש לפיתוח אסטרטגיה ארגונית אפקטיבית ובת-קיימא.

בבואכם לפתח אסטרטגיה, זכרו:

"הדרך הטובה ביותר להגיע לרעיון טוב אחד היא להעלות הרבה רעיונות."[31]

פרק 2

הגדרת זהות הארגון

"אנחנו מתפקדים במיטבנו כשאנחנו מתייחסים לחלק מהדברים כמובנים מאליהם, לפחות לזמן מה. וזהו תפקידה המרכזי של אסטרטגיה בארגונים: היא פותרת את הסוגיות הגדולות ומאפשרת לנו להתפנות לפרטים."[32]

אחד ההיבטים החשובים ביותר של תכנון אסטרטגי, ועל אחת כמה וכמה של חשיבה אסטרטגית, הוא ההבנה מי אתם כארגון. עליכם "לפתור את הסוגיות הגדולות" הנוגעות לזהות הארגונית שלכם.

מרכיב חיוני של התנהלות אסטרטגית הוא לפעול מתוך הבנה ברורה של הבידול שלכם כארגון, הכרת היכולות וההישגים והבנת האופן בו משתלב הארגון בסביבתו החיצונית. בין שמדובר בארגון צעיר או ותיק, מודעות זו מתחילה בהבנת זהותו של הארגון.[33]

ממה מורכב ה"DNA" של ארגונכם? הוא מורכב מכל מה ש"ניצב במרכז, לאורך זמן ומייחד"[34] אותו מארגונים אחרים. בפרק זה נחזור ונבחן כלים שיעזרו לכם לחשוב על ההיבטים העיקריים המרכיבים את זהות ארגונכם:

1. הצהרת הייעוד
2. ערכי ליבה
3. היסטוריה ארגונית
4. הצהרת חזון

1. גיבוש הצהרת הייעוד

הצהרת הייעוד שלכם צריכה להשיב לשאלה:
איזו תועלת תצמח מפעילותנו, למען מי אנו פועלים?[35]

הצהרת ייעוד אמורה לשקף את הסיבות העיקריות לכך שארגונכם עושה את מה שהוא עושה; היא אמורה להשיב על השאלות "מי, מה, לָמָה ואיך? בנוגע לעבודת הארגון שלכם."[36] הצהרת הייעוד משדרת לעולם הסובב אתכם מה ארגונכם שואף לתרום ובמה הוא שונה מארגונים אחרים בעלי מטרות דומות.

הצהרת ייעוד פשוטה, בעלת מסר חזק יכולה למלא תפקיד חשוב בקידום מטרות הארגון ולייצג את הלגיטימציה שהארגון מקבל מהקהילה.[37] הצהרת הייעוד אמורה לבטא את הגושפנקא הציבורית ואת הערך המוסף הייחודי של עבודת הארגון. היא מבהירה את כוונות הארגון לבעלי העניין מבית ומחוצה לו, ובד בבד יכולה לסייע לכם להחליט מה לעשות ומה <u>לא</u> לעשות. הצהרת ייעוד מאפשרת לארגון שלכם לאמץ חשיבה אסטרטגית יותר, לקבוע סדרי עדיפויות ולתמוך רק בפעילויות שמקדמות את מטרותיכם.

הצהרת הייעוד של ארגונכם מסבירה באופן תמציתי מדוע עבודתכם נחוצה ומה מחבר וקושר אנשים אל הארגון. הצהרת כוונות זו אינה אמורה להגדיר את עבודת הארגון במונחים צרים מדי כדי שלא להגבילה. מאידך גיסא, הצהרת ייעוד רחבה מדי עלולה לגרום לבלבול או לעימות בשלב שבו תנסחו את האסטרטגיות שלכם.

דף עבודה מס' 2 — גיבוש הצהרת "ייעוד"[38]

1. אם זו הפעם הראשונה שאתם מנסחים את הצהרת הייעוד שלכם, קחו בחשבון את השאלות הבאות:

א. מי אנחנו? מהי מטרת הארגון שלנו?

[הערה: הגדרת המטרה מתארת את התוצאה הסופית שאליה אתם שואפים (כגון, ביעור העוני; שיפור איכות האוויר בערים). יש להבחין בין התוצאות ובין השיטות שתפעילו כדי להשיג תוצאות אלה (כגון, הענקת הכשרה מקצועית; קידום התחבורה הציבורית).]

ב. מה מייחד את הארגון שלנו לעומת ארגונים אחרים?

ג. מהו הערך שלנו לציבור? מהם הנושאים החברתיים שבהם אנו מעוניינים לטפל?

ד. על אילו הנחות מתבססת עבודתנו? (תוכלו לשאול למשל: מהם הערכים החשובים המנחים את הארגון? מדוע לדעתכם עבודת הארגון חיונית? איך אתם תופסים את המציאות החיצונית שבתוכה אתם פועלים?)

ה. אילו שיטות אנו נוקטים כדי להשיג את מטרתנו?

ו. אם לארגון שלכם יש כבר חזון מנוסח, תארו אותו בפירוט.*

2. אם כבר יש לארגון שלכם הצהרת "ייעוד מנוסחת, הסבירו מהם השאלות או הרעיונות שלכם בקשר אליה (למשל, איזה שימוש פנים וחוץ ארגוני עשינו בהצהרת הייעוד שלנו מאז שניסחנו אותה לראשונה?[39] האם הצהרת הייעוד הקיימת משקפת את המציאות המשתנה? האם היא עדיין מעוגנת בערכים שלנו? האם היא עדיין משדרת לעולם מי אנחנו? האם היא מנוסחת באופן ברור וחד?).

3. נסחו הצהרת "ייעוד לארגון שלכם. אם כבר ניסחתם הצהרת "ייעוד, הציעו שינויים בנוסח.

* לפיתוח החזון, ר' דף עבודה מס' 6. ישנן גישות שונות לשאלה מה צריך לנסח קודם - את הצהרת הייעוד או את הצהרת החזון.[40] אנו יוצאים מההנחה שפיתוח החזון מתקיים רק לאחר הגדרת יכולות הארגון כחלק מגיבוש הצהרת הייעוד, ולכן בחרנו לדון בניסוח החזון בסוף פרק זה. עם זאת, כאמור לגבי כל הכלים המוצעים בחוברת זו, ניתן להשתמש בהם בגמישות לפי הסדר המתאים לכם.

הצהרת ייעוד אידיאלית נחרתת בזיכרון, כך שחברי הארגון -הוועד המנהל, הצוות והמתנדבים- מסוגלים להפנימה ולבטא אותה ללא קושי. היא צריכה לבלוט ולהיות בעלת "נוכחות פיזית" בנוף הארגון.[41] עליה להופיע בכל הפרסומים של הארגון: עדכוני חדשות, באתר ודף הפייסבוק ובעלוני הפרסום של הארגון. זוהי דרך פשוטה להעביר לקהל היעד שלכם, לשותפיכם בקהילה ולבעלי עניין אחרים את התשובה לשאלות - "איזו תועלת צומחת מפעילותנו" ו"למען מי אנו פועלים."[42]

ניסוח הצהרת ייעוד: שותפות אקדמיה-קהילה[43]

שותפות אקדמיה-קהילה (http://law.huji.ac.il/merkazim) פועלת לחיבור בין הארגונים העושים לשינוי חברתי והאקדמיה, תוך טיפוח הדור הבא של מנהיגים לשינוי חברתי. השותפות הוקמה ב- 2006, בחסות הפקולטה למשפטים של האוניברסיטה העברית, ומשרתת מוסדות להשכלה גבוהה בכל רחבי הארץ. השותפות תומכת בקורסים אקדמיים המשלבים לימוד תיאורטי עם פעילות חברתית במטרה להגביר את מחויבותם של סטודנטים, מוסדות להשכלה גבוהה והקהילה לנושאים של צדק חברתי וזכויות אדם בחברה הישראלית.

הצהרת הייעוד של שותפות אקדמיה-קהילה מתייחסת ספציפית לשלוש אוכלוסיות היעד בהן מתמקדת פעילותה. השותפות פועלת למען:

- "מעורבות של מוסדות ההשכלה הגבוהה בנושאים החברתיים הבוערים אשר על סדר היום;
- פיתוח יכולות אינטלקטואליות ומסוגלות לשינוי חברתי בקרב דור סטודנטים חדש, אשר יוסיף להיות מחויב אזרחית ומעורב בקהילותיו;
- שילוב הידע האקדמי הרלוונטי למאמצי השינוי החברתי בארגונים קהילתיים."

הצהרת הייעוד הנ"ל מתווה את מטרת הארגון שהיא קידום המחויבות ההדדית של שלוש הקבוצות הנ"ל להגברת הצדק החברתי וזכויות האדם. הצהרת הייעוד מבטאת בבהירות "איזו תועלת צומחת מפעילותנו" ו"למען מי אנו פועלים."

מומלץ לחזור ולבחון את הצהרת הייעוד שלכם מדי פעם כדי לוודא שסדרי העדיפויות ברורים ומוסכמים. השאלה העיקרית היא: מה משקפת הצהרת הייעוד; שאלו את עצמכם "מה זה אומר לגבי זהות הארגון וייחודו?"

ככלל, הצהרת הייעוד שלכם אמורה לשמש קו מנחה חיוני לפיתוח הגישה האסטרטגית של ארגונכם.[44] עליה להיות חלק בלתי נפרד מכל תהליך קבלת החלטות. בדומה לכלים אחרים המסייעים לחשיבה אסטרטגית, הצהרת הייעוד תסייע לארגון שלכם לגבש שפה משותפת, המהווה גורם חיוני להתוויית דרכו של הארגון.

יצירת שפה עקבית ונהירה: הבית הפתוח בירושלים[45]

הבית הפתוח בירושלים (http://joh.org.il) הוא מרכז של פעילות חברתית למען זכויותיהם של לסביות, הומואים, דו-מיניים וטרנסג׳נדרים בירושלים. הארגון, שהוקם ב-1997, ענה על צורך עצום ב״מרחב בטוח״ וסיפק לחבריו תשתית קהילתית. במשך השנים, הקהילה עברה תהליך של העצמה ותחומי הפעילות שלה התרחבו מעבר לשירותי התמיכה הישירים שהיא מספקת לחבריה.

מספר שנים לאחר מכן, חשה הנהגת הארגון כי יש צורך לחדד את הגדרת המטרות של הבית הפתוח, וזאת בעיקר לאחר מינוי מנהל מקצועי ראשון לארגון ב-2001. הארגון הגיע לשלב התפתחותי שבו הוא נדרש להבהיר את תפקידו כספק שירותי תמיכה ישירים לקהילת הלסביות, ההומואים, הדו-מיניים והטרנסג׳נדרים וכגוף הפועל למען זכויותיה של קהילה זו בתוך כלל החברה הישראלית.

הארגון הגדיר את עצמו מחדש בקצרה כ״ארגון קהילתי לשינוי חברתי״ ועל ידי כך ענה על הצורך להבהיר לאשורן את מטרות פעילותו, והן: העצמת קהילת הגאים, הדו-מיניים והטרנסג׳נדרים ושינוי בחברה הישראלית הכללית.

הייעוד הוגדר כך:

- תמיכה קהילתית: הענקת שירותים ישירים לקהילת הלסביות, ההומואים, הדו-מיניים והטרנסג׳נדרים בירושלים וקידום שיתוף פעולה וגיבוש בין אנשים בעלי מגוון אמונות, נטיות מיניות, מגדרים והשקפות עולם.
- שינוי חברתי: סנגור למען שינוי חברתי בנושאים הנוגעים לקהילת הגאים, הדו-מיניים והטרנסג׳נדרים, על ידי נקיטת פעולות המקדמות את ערכי הסובלנות והפלורליזם.

כפי שהסביר אחד מחברי הנהגת הארגון שהתייחסו לתהליך: ״עבורנו זו הייתה מהפכה אסטרטגית כי השפה שאנחנו נוקטים כיום מבהירה הן את תפקידו של הארגון כספק שירותים והן את תפקידו כגוף סנגורי. מעכשיו, אין לנו בעיה להסביר במה אנחנו עוסקים. כיום ברור לכל מהו הקשר האסטרטגי, למשל בין תמיכתנו בקבוצות נוער ובין מצעד הגאווה השנתי שאנחנו מקיימים בירושלים.״

כדי לטפח חשיבה אסטרטגית יש לנהל שיחות המולידות הבנה ושפה משותפת בכל הקשור לעבודת הארגון. כשם שהצהרת הייעוד צריכה להיות ברורה ותמציתית, הרי שכל המרכיבים של השפה המשותפת בשיח סביב סוגיות אסטרטגיות צריכים להיות פשוטים ונהירים לכולם.

״זה יותר נחמד לדבר עם מישהו שלא משתמש במלים ארוכות וקשות, אלא במלים קלות וקצרות כמו ״מה עם ארוחת הצהרים?״

פו הדוב[46]

2. הבהרת ערכי הליבה

ערכי הליבה מניעים את התרבות הארגונית ואת סדרי העדיפויות של הארגון. אלה הערכים שמהם נגזר אופן התפקוד של הארגון, והם באים לידי ביטוי בכל דבר הקשור בארגון - החל בהצהרת הייעוד, עבור בפעילויות וכלה במדיניות. ערכים ועקרונות מנחים ממלאים תפקיד חשוב במיוחד בארגונים לשינוי חברתי. במקרים רבים, יש זיקה חזקה בין הערכים האישיים של בעלי העניין בארגון לבין ערכי הארגון, וקרבה זו מחזקת את מחויבותם ואת המוטיבציה שלהם לפעול במסגרת הארגון.

הצהרת ערכים מסבירה את העקרונות שבבסיס הארגון ועונה לשאלה, "במה אנו מאמינים?"[47]

חשוב לבחון כיצד באים לידי ביטוי הערכים והשקפות העולם המוצהרות של הארגון בשגרת העבודה ובאופן בו ניפגש הארגון לגיבוש אסטרטגיה. כדאי להקדיש מחשבה לשאלה, אילו היבטים בעבודתכם היום-יומית בארגון עולים או אינם עולים בקנה אחד עם הערכים והשקפות העולם המוצהרים של הארגון.

דף עבודה מס' 3 — הבהרת ערכי הליבה[48]

1. מהן השקפות העולם המוצקות והחשובות ביותר בעיני חברי הארגון? מהם הדברים שממש חשובים לנו? כיצד ברצוננו להתנהל כארגון? כיצד ברצוננו לנהוג איש כלפי רעהו וכלפי בעלי העניין החיצוניים שלנו, כגון אוכלוסיית היעד ושותפינו בקהילה?

2. כיצד באים ערכים אלה לידי ביטוי בהצהרת הייעוד שלנו?

3. כיצד באים ערכים אלה לידי ביטוי בדרכי העבודה שלנו?

4. כיצד נגדיר (או נעדכן) את ערכי הליבה של ארגוננו? האם ישנם ערכים שהיינו רוצים לשנות/להוסיף?

5. האם יש עוד משהו שעלינו לעשות כדי להבטיח שערכים אלה יושמו בכל ההיבטים של עבודת הארגון?

הגדרת ערכי הליבה של הארגון היא נדבך חיוני בתהליך הגיבוש של אסטרטגיות הארגון. יש לדון בערכים, ללבן אותם ובמידת הצורך לעדכן אותם. משהבהרתם את ערכי הארגון, הצהרת הייעוד שלכם אמורה לשקף אותם והם אמורים לבוא לידי ביטוי באופן ההתנהלות של מנהיגות הארגון, קרי, הוועד המנהל והצוות המקצועי. הוועד המנהל יאמץ את ערכי הארגון על ידי אישור המדיניות והתקציבים וצוות הארגון יאמץ את ערכיו על ידי יישום התכניות.[49] זיקה חזקה בין ערכי הארגון, המדיניות המוצהרת שלו והיישום בפועל מחזקת את זהות הארגון (למשל, אם ארגונכם מצליח הודות לסגנון העבודה שלו, המבוסס על שיתוף פעולה, כדאי לכם להימנע מפרויקטים המהווים תחרות ישירה עם מי משותפיכם בקהילה).

כדי להבטיח את הצלחת הארגון, כדאי לבחור אסטרטגיות התואמות את השקפת העולם והערכים שלו. כאשר המעשים והערכים שלכם אינם עולים בקנה אחד, צפו לתקלה אי-שם לאורך הדרך, שתמנע מכם בסופו של דבר ליישם את האסטרטגיות שלכם.[50] ערכי הארגון הם המעצבים את התבחינים [קריטריונים] שעל פיהם אתם קובעים באם פעולות אסטרטגיות מסוימות הן נכונות וראויות לארגון שלכם (לדיון מפורט יותר בגיבוש תבחינים לקבלת החלטות- ר׳ פרק 4).

הערכים שלכם בוערים בעצמותיכם? היכונו . . . חלק מהשיחות עשויות להיות כנות ונוקבות

יש להניח שניסוח ערכי הליבה יהווה משימה לא פשוטה בעבור הוועד המנהל וחברי הצוות של הארגון (בייחוד אם אתם עושים זאת בפעם הראשונה). ערכי הליבה נחשבים ״היסודות שבבסיס עבודתכם.״[51] כמו בדיונים רבים אחרים, אנשים נוטים לבטא רגשות עזים כאשר הם דנים בנושא הבוער בעצמותיהם.

הערכים הם כוח המשיכה שמביא אנשים להצטרף לארגון; לכן, בדיון על ערכי הארגון אל תצפו מהם לניטראליות.[52] סביר להניח שהארגון שלכם לא יוכל לייצג את כל הערכים שבעלי העניין הראשיים שלכם מאמינים בהם. עם זאת, בעזרת קיום דיון פתוח בנושא תוכלו לפתח את מחויבותם של חברי הוועד המנהל והצוות כלפי הארגון.[53] הנחיית שיחות אמיצות, פתוחות וכנות תסייע לכם בחיזוק ההלימה והזיקה בין מעשיו ומדיניותו של הארגון ובין ערכיו המוצהרים.

ארגונים המקדישים מחשבה לעניין המהותי של יצירת הלימה מיטבית בין שלוש רמות האסטרטגיה: הארגונית, התכנית והתפעולית דואגים גם לפתח מדיניות ארגונית בהתאם. כאשר יש הלימה מיטבית, מדיניות הארגון, הן בכל הנוגע להתנהלות פנימית, והן בכל הנוגע לפעולותיו כלפי חוץ, משקפת נאמנה את ערכי הליבה של הארגון ואת האסטרטגיות שלו. (לדוגמא, ארגון סביבה המסרב בתוקף לקבל מימון מעסקים מזהמים, או ארגון לזכויות נשים הדוגל במדיניות התומכת באימהות עובדות).

הטמעת ערכי הליבה: אישה לאישה[54]

עמותת אישה לאישה (http://www.isha.org.il) נוסדה ב-1983, והיא הארגון הפמיניסטי הוותיק ביותר בישראל שצמח מהשטח. ערכי הליבה של הארגון כוללים בין היתר העצמת נשים ובניית חברה "שבה קולן של נשים יישמע." הארגון מייחס חשיבות מיוחדת לריבוי דעות ונקודות ראות, ולכיבוד כל אישה ואישה הודות ליכולתה ולתרומתה. העיקרון שכולן שותפות לאחריות ולמחויבות גם הוא נר לרגליהן של חברות העמותה.

המבנה הארגוני של העמותה מבטא את השקפת העולם הפמיניסטית של הארגון ומתאפיין בהקפדה יתרה על שמירת ההלימה בין ערכי הארגון ודרכי התנהלותו. האסטרטגיות המשקפות ערכים אלה הן:

- תהליכי קבלת ההחלטות מתבצעים על פי המודל הארגוני השטוח. כלומר, ה"קולקטיב" קובע את מדיניות הארגון ולכל הנוכחות (כולל חברות צוות, הוועד המנהל או המתנדבות) זכות הצבעה שווה.
- מחויבותן ותרומתן של המתנדבות מהוות גורמים חשובים ביכולת התפקוד של הארגון.
- האמונה בהעצמה היא מיסודות הארגון, והארגון שואף להעניק העצמה פמיניסטית לארגונים ולנשים יחידות כאחד.*

* הצלחתה של גישה זו מתבטאת, בין היתר, בארגונים הרבים שהחלו את דרכם כפרויקט של עמותת אישה לאישה, כולל כיאן, מהות, העמותה להעצמה כלכלית לנשים ומקלט חירום לנשים מוכות.

כפי שנבהיר ונרחיב בפרקים הבאים, ערכי הארגון אמורים לסייע לכם לגבש את התבחינים שעל פיהם קובע הארגון את האסטרטגיות שלו ואת תוצאות פעילותו.

3. עיון מחודש בהיסטוריה הארגונית

"העבר הוא המבוא."

ויליאם שייקספיר, הסערה[55]

בבואכם להגדיר את זהות הארגון, חשוב שתכירו את הדרך שעבר הארגון עד שהגיע למעמדו בהווה. חשוב שלבעלי העניין בארגון תהיה הבנה משותפת בדבר אופן הקמת הארגון והסיבות לכך. זהו הבסיס לתשתית הארגון בהווה, לשלב ההתפתחות הנוכחי שבו הוא מצוי ולאסטרטגיות המרכזיות שלו.

מדוע חשוב שההיסטוריה של הארגון תהיה שגורה בפיהם של כל אנשי הארגון? מפני שהידע ההיסטורי המשותף מסייע ללמידה מניסיון העבר והבנה עמוקה של הוויית הארגון בהווה [sensemaking].[56] תהליך זה, של הפקת ידע, תובנות ומשמעות מתוך התנסות, או בקיצור, "הפקת משמעות" כרוך בהכרת מקומכם בעולם. תהליך זה של חשיבה והבנת ההקשר שבתוכו חי ופועל הארגון הוא שלב חיוני בפיתוח יכולתו של הארגון לחשוב ולפעול באופן אסטרטגי.[57] הכוונה היא הבנת מצבו העכשווי ועברו של הארגון כדי לאפשר התוויית אסטרטגיה לעתיד לבוא. תיעוד זה יאפשר לכם לשמר את הידע שנצבר בארגון ויסייע לכם להבטיח את התנאים לקיומם של תהליכי למידה וחשיבה בארגון.[58]

ארגון מתחדש על ידי כך שהוא חוזר ובוחן את הייעוד, המטרות והתכניות שהוא מפעיל, תוך שמירה על מחויבותו המתמשכת לקהילה וליחידים שאותם הוא משרת, העוברת כחוט השני בכל פעולותיו.[59] עקביות זו מחזקת את הערכים החשובים הן לבעלי העניין בארגון והן לקהילה הרחבה יותר. "סיפור" זה של השתלשלות התפתחותו של הארגון הוא הסיפור שבעלי העניין שלכם מספרים לעצמם ולאחרים, וכך מתפתחת תחושה של עבר משותף וגאווה מעצם ההשתייכות לארגון.[60]

דף עבודה מס' 4[61] בחינה מחודשת של היסטוריית הארגון

1. אילו נקודות מפנה ואבני דרך משמעותיות עבר הארגון? כיצד השפיעו אלה על הארגון? ציינו גורמים שהביאו ליציבות ולאי-יציבות בחיי הארגון.

2. במה מיקדנו את המאמצים והמשאבים של הארגון בשנים האחרונות? אילו מן הפעולות שביצענו היוו גורם מרכזי בהגעתו של הארגון לשלב ההתפתחות הנוכחי שלו?

3. מהן האסטרטגיות הראשיות שהנחו אותנו כארגון (אסטרטגיות שהוכרזו רשמית ואסטרטגיות שהתפתחו במשך הזמן)?

4. אילו הזדמנויות ניצלנו ואילו הזדמנויות החמצנו?

5. עם אילו אתגרים שניצבו בפני הארגון התמודדנו כראוי ועם אילו מהם לא התמודדנו בהצלחה?

עבודת הארגון שלכם כוללת בוודאי מבחר אסטרטגיות, תכניות ופעילויות. כאשר אתם משחזרים את הבחירות האסטרטגיות החשובות שעשיתם בעבר, זכרו לציין גם את האסטרטגיות שתכננתם ליישם או את האסטרטגיות שהתפתחו במשך הזמן. קחו בחשבון לא רק את האסטרטגיות ה"פורמאליות" שלכם אלא גם מה נעשה בפועל; כלומר, ציינו במה באמת מיקדתם את המרץ והמשאבים של הארגון בשנים האחרונות.

במסגרת הדיון תוכלו למנות בנפרד את אסטרטגיות הארגון, התכנית והתפעול שלכם. רבים מבעלי העניין שלכם עשויים להיות מופתעים מכך שהתהליך שאתם מבצעים כה עשיר במידע.

הרהורים על ההיסטוריה הארגונית: בצלם[62]

בצלם (http://www.btselem.org) נוסד בשנת 1989 על מנת לפעול לקידום זכויות האדם בגדה המערבית וברצועת עזה. לאחר עשרים שנות פעילות, עבר הארגון תהליך נרחב של תכנון אסטרטגי שכלל בחינה מחודשת של עברו והערכת ההשפעות של ההיסטוריה של הארגון. התהליך, שבחן את אסטרטגיות הארגון בעבר ואת תולדותיו, הניב כמה וכמה תובנות. ההישגים צוינו, אך בד בבד הבינו אנשי הארגון שעליהם לבחון מחדש אחת מהנחות היסוד ששררה מיום הקמתו, והיא, ש"המידע כשלעצמו יחולל את השינוי."

במסגרת תיאוריית השינוי החדשה שאימץ הארגון (כלי זה נדון בפרק 4 של חוברת זו), החליטו בצלם שהארגון ימשיך אמנם לשמש מרכז מידע העוסק בתיעוד, בחקירה ובהפצת מידע על הפרות של זכויות אדם, אך בד בבד ינקוט גישה יוזמת ופעילה יותר בעבודת סנגור ומול אמצעי התקשורת. זאת כדי לפעול להשגת תוצאות מוחשיות כגון הגברת הנשיאה באחריות על ידי רשויות הצבא והביטחון.

כאשר אתם שוקלים את דרכו של הארגון בעתיד, תוכלו ללמוד הרבה על ידי בחינה מחודשת ותיעוד של דפוסי פיתוח התכניות והקצאת המשאבים המקובלים בארגון. ניתוח יעילותן של אסטרטגיות שיושמו בעבר הוא חלק בלתי נפרד מחשיבה אסטרטגית, ונועד לסייע בהפקת לקחים מניסיון העבר ולהגביר את המודעות להשלכות האפשריות של האסטרטגיות שתבחרו בעתיד. ניסיון העבר של הארגון הוא מעין עדשה שדרכה ניתן להביט בהישגים; תוצאות פעילות הארגון נבחנות בפרספקטיבה רחבה יותר.[63] עדשה זו, לא זו בלבד שאינה מגבילה, אלא יכולה להנחות ולהדריך אתכם בקביעת דרכו העתידית של הארגון.[64]

"חיזוי נכון לצורך התוויית אסטרטגיות דורש תשומת לב מתמדת להווה החדורה בתחושה היסטורית עמוקה וקשר הדוק עם ההצלחות והכישלונות של האסטרטגיות שהותוו בעבר, על סמך תחזיות קודמות."[65]

4. גיבוש הצהרת החזון

תפקידו של החזון לעצב את ההחלטות והפעולות האסטרטגיות של הארגון. בניסוח החזון אתם מבטאים באופן ברור כיצד תשפרו או תשנו את פני החברה אם תצליחו להגשים את מטרתכם.

מדוע חשוב לראות בבירור כיצד ייראה העתיד אם הארגון יצליח בעבודתו? הצגת תמונה ברורה של החזון העתידי תעביר מסר ברור לכל בעלי העניין מה הארגון מייצג ומה הוא שואף להשיג. האסטרטגיה של הארגון מעוגנת באופן שבו אתם מגדירים הצלחה, וזאת באמצעות החזון וההנחות שלכם לגבי הדרכים להגשמתו.[66]

כאשר יש חזון משותף, כל אחד יכול בקלות להשיב לשאלה: "מה ברצוננו ליצור או להשיג?"[67] אם תדעו לבטא זאת במילים, יהיה לכם קל יותר להבטיח שכלל חברי הארגון מבינים מדוע וכיצד בחרתם לאמץ גישה מסוימת לטיפול בסוגיות שעל סדר היום הארגוני. הצהרת חזון תאפשר לבעלי העניין בתוך הארגון ומחוצה לו לראות תמונה ברורה ומעוררת השראה של העתיד, שאליה חותר ארגונכם.

בעוד שהצהרת הייעוד של הארגון מבטאת את מטרתו (לשם מה אנו קיימים ומה אנו עושים?), הרי שהצהרת החזון מתמקדת בהמחשה כיצד ייראה העתיד לכשתגשימו את ייעודו של הארגון (מה תהיה השפעת עבודתנו?).

> "אחת הדרכים לגיבוש החזון היא לדמיין כיצד תיראה הקהילה/ החברה אם רבים יאמצו את הערכים שלכם. הייעוד שלכם הוא מעין "התחייבות פומבית" לפעול במרץ ולעשות את חלקכם בהגשמת החזון."[68]

הצהרת החזון מצביעה על השינוי האידיאלי שהייתם רוצים לחולל בקהילה שלכם או בחברה כולה [אפשרות נוספת היא לנסח את חזון הארגון שלכם על ידי תיאור הארגון כפי שאתם רוצים שיהיה בעתיד, מבחינת ממדיו, האסטרטגיות שלו, השפעתו וכדומה].

הצהרת הייעוד והצהרת החזון יחד אמורות לשמש בסיס לתכנון אסטרטגי ולקביעת סדרי העדיפויות של הארגון.

כיצד מתחילים בבניית חזון לארגון?

למשל כך:[69]

הזמן הוא חמש שנים מהיום. באחד העיתונים הגדולים הופיעה כתבה ראשית על אודות הארגון שלכם. שאלו את עצמכם:

- מה תהיה כותרת הכתבה?
- מה יהיה תוכנה?
- מי יצוטט ומה ייאמר בציטוט?
- כיצד תיראה התמונה שתתלווה לכתבה?

כאשר חזון ההצלחה של הארגון מגובש בצוותא, בהשתתפות פעילה של הצוות, הוועד המנהל ושאר בעלי העניין בארגון, התהליך מסייע ליצירת תחושה חזקה של מחויבות לארגון ואחריות קולקטיבית לדרך שבה הוא הולך. בדומה לביטויים אחרים של זהות הארגון שלכם, החזון צריך להיות מעוגן בסדרה שלימה של ערכים המשותפים לכולכם.

דף עבודה מס' 5 — גיבוש הצהרת החזון[70]

1. אם זו הפעם הראשונה שאתם מנסחים חזון, קחו בחשבון את השאלות הבאות:

[השאלה הראשונה מתייחסת לחזון שלכם לגבי הקהילה/החברה ושתי השאלות הבאות מתייחסות לחזון שלכם לגבי הארגון עצמו.]

(א) מה ישתנה (כגון, באוכלוסיית היעד שלכם, בקהילה, בחברה) בטווח הארוך אם וכאשר הארגון שלכם יגשים את מטרתו-ייעודו?

(ב) איזה תפקיד ימלא הארגון שלכם ביצירת השינוי האמור?

(ג) מה הציבור יידע על אודות הארגון שלנו בעוד שלוש עד חמש שנים? מה הייחוד שלנו? מה הערך המוסף והתרומה הייחודית שלנו לחברה ובעיני הציבור?

2. אם כבר יש לכם הצהרת חזון, הסבירו כל שאלה או רעיון שעולים בדעתכם בנוגע לחזון הקיים (למשל, האם התקדמנו לקראת הגשמת החזון מאז שניסחנו אותו? אם לא – מדוע? האם הוא משקף את המציאות המשתנה? האם הוא עדיין מעוגן בערכים שלנו? האם הוא ברור ומנוסח היטב?).

3. כתבו מהו החזון שלכם בנוגע לארגון עצמו. אם כבר יש לכם חזון מנוסח, חישבו על הצעות לשינוי.

החזון נחשב ל"ליבה הפנימית" של הארגון, ומתפקד כמצפן או כנר לרגליו.[71] החזון מעניק השראה לבעלי העניין, מנחה את חברי הארגון ומבהיר לחברי הצוות איך הם משתלבים ב'תמונה הגדולה' של הארגון. במסגרת זו הם יכולים אפוא לערוך ניסויים ולאלתר לפי הצורך.[72] בסביבה כה דינאמית, אין לכם ברירה אלא לחזור ולהתאים את האסטרטגיות שלכם לצרכים המשתנים. בתוך שגרת השינויים וההתאמות בארגון, החזון מורה לכם בבירור את הכיוון.

האם החזון הוא חלק בלתי נפרד מחיי היום-יום בארגון שלכם או שהוא מעין "אבן שאין לה הופכין"?[73]

בדומה לרבים מה'תוצרים' המסורתיים של התכנון האסטרטגי, מטרתכם אינה להוציא מתחת ידכם מסמך כדי למחוק זאת מרשימת ה'מטלות' שלכם. החזון שלכם יהיה משמעותי רק אם הוא יספק לכם את הַהֶקְשֵר לקבלת החלטות ולגיבוש אסטרטגיה.

הבנת החזון תאפשר לכם להתמקד במשימה החיונית של יצירת עקביות בין אסטרטגיות הארגון, התכניות והתפעול שלכם. כאשר קיימת התאמה אסטרטגית מלאה ו'דפוס' של דרכי עבודה, זר שייקלע לארגון שלכם יוכל בקלות לבטא את החזון שלכם, מבלי לקרוא מן הכתב.

חזון משותף, שבכוחו להעניק לבעלי העניין בארגון שלכם גם משמעות וגם השראה, יכול לשמש מדריך רב ערך בבואכם לקבוע את הכיוון האסטרטגי שלכם. כדי ליצור חזון בר-ביצוע, עליכם לקחת בחשבון את עברו של הארגון, את יכולותיו ואת המימון הפוטנציאלי שלו.

אם יש לכם חזון משותף שמבהיר לכם היטב מה הארגון מתכוון להשיג, סביר להניח שהדיון בשאלות 'מה' ו'מדוע' יתקצר.[74] חזון שמבהיר בדיוק מהי מגמת הארגון ומהן ההתנהגויות המצופות עשוי להפחית עימותים בתוך הארגון. כך תתפנו לעסוק בשאלה 'כיצד' תגשימו את החזון, בעזרת תכנון אסטרטגיות הארגון, התכנית והתפעול שלכם.[75]

אין זאת אומרת כמובן שיש להימנע לחלוטין מעימותים או חילוקי דעות בתהליך ניסוח החזון. אם מתמודדים עם עימותים במיומנות, הם עשויים להוות מרכיב בונה ומפרה ביותר ואולי אף מהותי של "השיח האסטרטגי" ודיונים על אסטרטגיה.[76] ישנם גם סוגים שונים של עימותים (למשל, סביב יעדים או ערכים או סביב אסטרטגיות). לעתים מומלץ להציף עימות פוטנציאלי או לפחות חילוקי דעות (בנוגע להגדרת ההצלחה/היעדים) כבר בהתחלה.[77] כך תוכלו להבטיח שכל בעלי העניין ישמיעו את דעתם, ושחילוקי הדעות יידונו וילובנו בגלוי ובכנות. שימו לב שהימנעות מעימותים שונה במהותה מהחלטה מודעת לחיות עם עמימות.

לעתים מוכרחים להניח ל'מה' בחזון שלכם, ולהשאירו מעט עמום. ישנם מצבים שבהם לא ניתן ואפילו לא רצוי להגיע לקונסנזוס מוחלט בנוגע לחזון.[78] בנסיבות מסוימות, חזון ברור מדי עלול להדגיש את חילוקי הדעות אשר בסופו של דבר אינם ניתנים לגישור.

בדרך כלל, בניית החזון יחד עם בעלי העניין בארגון תכשיר את הקרקע ליצירת קונסנזוס. עם זאת, כאשר יש צורך לשמור על עמימות מסוימת בניסוח החזון, אין זאת אומרת שלא ניתן לגבש אסטרטגיות מועילות אלא שאולי מוטב להתרכז בעיקר ב'איך'.

כדאי לזכור ש:

"הסכמה על אסטרטגיה חשובה יותר מהסכמה על חזון או מטרות. מציאת דרך להגדיר ולהתמודד עם חלק מהנושאים האסטרטגיים אשר הארגון מתמודד עמם משפרת פלאים את האפקטיביות של הארגון."[79]

חזון ארגוני שמוכיח את עצמו בפעולה: סיכוי[80]

עמותת סיכוי (http://www.sikkuy.org.il) הוקמה ב-1991 כארגון יהודי-ערבי לקידום שוויון אזרחי בישראל. לאחר תהליך של תכנון אסטרטגי שנערך ב-2005, גיבש הארגון הצהרת חזון חדשה:

"סיכוי שואפת לקדם שוויון בכל התחומים והרמות בין האזרחים היהודים והערבים-הפלסטינים בישראל, תוך שמירה על כבוד האדם."

בעמותת סיכוי הגיעו למסקנה שהצהרת החזון החדשה, אף כי הנה בגדר "פשרה," אינה פוגעת ביעילות פעילותו של הארגון להשגת יעדיו המוצהרים. זה מאפשר להם לקדם בהצלחה את הקדימויות שעליהן הסכימו ולהניח בכוונה תחילה לסוגיות מסוימות שעשויות להיות שנויות במחלוקת. עולה למשל השאלה כיצד כל אחד מחברי הארגון מגדיר שוויון בין אזרחים יהודים וערבים. (כלומר, האם קידום השוויון פירושו תמיכה אוטומטית בזכות השיבה של פליטים פלסטינים מ-1948? האם יש בכלל אפשרות להשיג שוויון מלא לאזרחים ערבים במדינה יהודית?)

כפי שקורה בעמותת סיכוי, לעתים הצהרת החזון של הארגון יכולה להישאר "עמומה במתכוון" כדי לשמור על אחדות הארגון. במקרים כאלה ניתן לבנות את החזון המשותף סביב נושאים שלגביהם שוררת תמימות דעים ובהתאם לכך מגבשים את האסטרטגיה כך שתושג השפעה מֵרבית.

תהליך ניסוח החזון נוטה מטבעו לאופטימיות; החזון שלכם מיועד להעניק השראה ולהניע את המשתתפים במאמץ לחולל שינוי. כדי להבטיח שהחזון יהיה מעוגן במציאות, רצוי לגבש חזון רק משהבנתם היטב את הסביבה שבה פועל ארגונכם. עליכם לדאוג לכך שהחזון יעלה בקנה אחד עם היבטים אחרים בעלי חשיבות המרכיבים את זהות הארגון, כולל הצהרת הייעוד, ערכי הליבה, היכולות, המשאבים והסביבה החיצונית. [הערה: כדי לשוב ולהדגיש את חשיבות ההלימה בין כל הגורמים האמורים, אנו משבצים את תהליך גיבוש החזון בשלב הנוכחי. אף כי בחרנו בסדר זה, ישנן אפשרויות רבות לתזמון התהליך של גיבוש החזון, וכל ארגון יכול לבחור את העיתוי המתאים לו.]

הפרק הבא יעסוק במרכיב נוסף בעל חשיבות מכרעת להבנת הזהות הארגונית, והוא, הקשר בין הארגון לבין הסביבה שבה הוא פועל. ההכרה בכך שקיימים שינויים בלתי נמנעים בסביבה שבה אתם פועלים תסייע לכם הן לפתח אסטרטגיות דינמיות והן להמשיך לצמוח וליישם תכניות בנות קיימא בטווח ארוך.

פרק 3

הבנת ההקשר בתוכו פועל הארגון

קביעת אסטרטגיה תלויה כל-כולה בקביעת ה"שילוב" הנכון בין ייעודו של הארגון, יכולותיו והאתגרים/הזדמנויות החיצוניים שנקרים כל העת בדרכו.[81] החלטות אסטרטגיות מושכלות צריכות להתבסס בין היתר על הבנה ברורה של יכולות הארגון, ועליהן לשקף גם את המודעות שלכם להתאמה המיטבית בין הארגון ובין סביבתו החיצונית.

בפרק זה נבחן כלים שיכולים לסייע לכם בהבנת מגוון רחב של גורמים, בתוך הארגון ומחוצה לו, המשפיעים על היכולת שלכם לעבוד על-פי התכנון ולהגשים את ייעודכם. הזמנת משוב מבעלי העניין בארגון ומשותפיכם בקהילה תסייע לכם לקבל תמונת מצב עדכנית מלאה ו"עגולה" יותר של הארגון. בעזרת מידע זה, יהיה לכם קל יותר לְצפות מראש שינויים שעומדים להתרחש בסביבתו החיצונית של הארגון.

"אחד ההיבטים העיקריים של תכנון וניהול אסטרטגי הוא נקיטת יוזמה - קבלת החלטות המנצלות חוזקות והזדמנויות, גוברות על חולשות וחותרות להפוך איומים להזדמנויות."[82]

רצוי לבצע לעתים קרובות, הן באופן פורמאלי והן באופן בלתי פורמאלי, אבחון כלשהו של נכסי הארגון ויכולות הליבה שלו. המודעות העצמית הנרכשת באמצעות תהליך אבחון עצמי של הסביבה הפנימית והחיצונית של הארגון חיונית לתהליך בחירת האסטרטגיות שלכם.[83] האתגר הוא לזהות צרכים, להיבנות מחוזקות ולהגדיר אסטרטגיות כדי להגשים בהצלחה רבה יותר את ייעודו של הארגון. במציאות של משאבים מוגבלים, המאמץ להתמקד בהדגשת "היכולת הייחודית" של הארגון כרוך לא פעם בוויתורים ("תן וקח") [trade offs].[84]

כיצד פועלים באופן אסטרטגי? בין היתר, על ידי זיהוי יכולות הליבה שלכם ותרומתכם הייחודית: המקרה של מרכז אדוה[85]

מרכז אדוה (http://www.adva.org), שהוקם ב-1991, הוא מכון לניתוח מדיניות הבוחן את החברה הישראלית מנקודת הראות של שוויון וצדק חברתי. הארגון מתמקד בחקר המדיניות החברתית בישראל בתחומי התקציב, המיסוי והשירותים החברתיים, ומפעיל תכניות סנגור לתיקון עוולות הנחשפות בממצאי המחקרים. ב-2007 יזם מרכז אדוה פרויקט לעידוד התוויית מדיניות בתהליך משתף וזאת על ידי גיוס של נשים מובטלות. בשותפות עם ארגון קהילתי, פעל מרכז אדוה עם קבוצת נשים על גיבוש הצעות למדיניות שתוביל להגברת הנגישות של הכשרה מקצועית לנשים בעלות הכנסה נמוכה.

כעבור כשנה, הוחלט במרכז אדוה ש"הפרויקט הוא אמנם רעיון טוב ואפילו מוצלח, אבל אולי אנחנו לא הארגון המתאים ליישם אותו." אנשי המרכז הגיעו למסקנה שאין להם הצוות המתאים (כלומר, עובדים סוציאליים) או רקע ארגוני מתאים כדי להעניק חסות לסוג זה של פרויקט מבוסס-קהילה. החלטה זו התבססה על הערכה כנה של התשתית והיכולות של הארגון שהנו למעשה מכון מחקר.

כפי שהדגישה מנהלת המרכז: "מדי שנה אנחנו שואלים את עצמנו - 'מדוע אנחנו עושים זאת? העם זה עונה על צורך אמיתי? האם זה תואם את יכולות הארגון שלנו?'"

תהליך זה של בחינת הסביבה הפנימית והחיצונית זכה לשמות רבים, כולל: סריקת הסביבה, ניתוח בעלי עניין ואבחון ארגוני. עליכם להחליט ראשית איזה מידע הוא החיוני ביותר לאבחון ההקשר בו פועל הארגון ומהי הדרך הטובה ביותר לאיסוף מידע זה. חשוב לוודא שיהיה בידיכם די מידע לצורך קבלת החלטות אסטרטגיות, אך לא להציף את עצמכם בעודף מידע.

מהם מקורות המידע שלכם?

- **בעלי עניין בתוך הארגון** (חברי הוועד המנהל, חברי הצוות ומתנדבים). בעלי העניין בתוך הארגון הם האנשים הבקיאים ביותר בעבודת הארגון שלכם. לפיכך, אחד היתרונות של שיתופם בתהליכי חשיבה אסטרטגית הוא התרומה המשמעותית שתהיה לכך להגדרת יכולות הליבה של הארגון ולחיזוק הבידול שלו. דיונים פנימיים אלה יכולים לשפוך אור גם על הזיקה שבין האסטרטגיות והתפקוד שלכם בהווה.

שיתוף בעלי העניין הוא חיוני על מנת:[86]

- לפתוח ערוצים למתן משוב וקבלתו ולקיום תקשורת פתוחה ורציפה.
- להציף נקודות ראות מגוונות ורעיונות חדשים כדי לגבש אסטרטגיות משופרות.
- לגבש הבנה משותפת בנוגע לדרכו של הארגון בהווה ובעתיד.
- לוודא כי הממונים על יישום האסטרטגיות של הארגון יבינו אותן ואת הרציונאל שמאחוריהן.
- לטפח מחויבות לעבודת הארגון.
- להדק את הקשר עם בעלי העניין החיצוניים ולאפשר הגברת שיתוף הפעולה עמם.

- **בעלי עניין חיצוניים** (כלומר, נציגי קהלי היעד שלכם, שותפים בקהילה, ראשי הקהילה וגורמים מממנים). שיתוף גורמים חוץ-ארגוניים והזמנתם להביע את דעתם תפתח את הארגון שלכם לנקודות ראות ולתובנות חדשות בנוגע למגמות העדכניות בתחום הפעילות שלכם ותתרום להעמקת הקשרים והבריתות עם גורמים אלה. שיתוף בעלי עניין חיצוניים הוא חיוני במיוחד לארגונים לשינוי חברתי, המתמודדים עם בעיות חברתיות מורכבות.

- **ניתוח מידע קיים**. זכרו כי דרוש מידע אובייקטיבי וסובייקטיבי כאחד כדי לעצב את תהליכי קבלת ההחלטות שלכם. בנוסף למשוב שתקבלו מבעלי העניין, עליכם להשתמש גם במידע נוסף, למשל לצורך ניתוח ה-SWOT וה-PEST שתקיימו. מקורות מידע נוספים כוללים:

  - ניתוח המצב הכספי העדכני של הארגון הוא מרכיב מכריע בהבנת האפשרויות והמגבלות. השאלות שכדאי לכם לשקול הן בין היתר: האם מערכת ניהול הכספים של הארגון עונה על הדרישות? האם המשאבים משמשים ליישום האסטרטגיות התקפות כיום? כאשר אנחנו בוחנים את הקצאת המשאבים בפועל, כיצד הם מושקעים? מה מידת החשיבות של גיוון מקורות המימון? האם חברי הוועד המנהל מבינים כי מתפקידם להבטיח את קיומו של הארגון בטווח ארוך?[87]
  - תהליכי הערכה למיניהם, כולל משוב מקהל היעד שלכם, יכולים לתת לכם אינדיקציה טובה יותר אילו תוכניות הן האפקטיביות ביותר מבחינת השגת התוצאות הרצויות. כאשר יהיו ברשותכם נתונים על תפקוד הארגון, תוכלו לקבל החלטות מושכלות יותר בנוגע לכיוון האסטרטגי שלו.[88]
  - סקירת הספרות בנושא פרקטיקות מיטביות Best Practices [כלומר, מודלים, תהליכים ושיטות עבודה מומלצים, שכבר הוכיחו את עצמם] וכן ראיונות עם נציגי ארגונים משיקים יוכלו לסייע לכם ללמוד מאלה המתמודדים עם אתגרים והתנסויות דומים לשלכם.

ניהול "שיחות אסטרטגיה" תקופתיות בין אנשי הארגון, לאור ממצאים של הערכה או אבחון ארגוני, יכול לסייע בזיהוי הגורמים המרכזיים התורמים להצלחת הארגון והמחזקים את יכולת הארגון להתמודד עם אתגרים אסטרטגיים.

קיום קבוצות מיקוד[89]

שיטה יעילה לקיום "שיחות אסטרטגיה" עם בעלי עניין פנים-ארגוניים וחיצוניים כאחד היא קיום ראיונות קבוצתיים או קבוצות מיקוד. זוהי הזדמנות לשוחח עם מספר אנשים תוך פרק זמן קצר יחסית. בקבוצות מיקוד מכנסים מספר מועט של אנשים (8-12 בדרך כלל) כדי לדון בנושאים ספציפיים בהשתתפות מנחה.

קבוצות מיקוד יכולות לשמש לגיוס אנשים בעלי ידע או בעלי פרספקטיבה בעלת ערך בנוגע לארגון שלכם ולתפקידו בקהילה. באפשרותכם לגבש קבוצות מיקוד שמשתתפיהן מייצגים מגזר מסוים או כמה מגזרים שונים (כגון, חברי הוועד המנהל ומנהיגים מתנדבים, חברי צוות הארגון, מממנים, נציגי הקהילה). המשתתפים מוזמנים לבטא את עמדותיהם בחופשיות ולנהל ביניהם דיאלוגים בנוגע לנושאים החשובים לארגון.

כל פגישה תארך כשעה ומחצה, והפרוטוקול יירשם בדרך כלל על גבי לוח מחיק או יסוכם על ידי מי שנבחר לרשום פרוטוקול מסודר, לצורך ניתוח הדברים לאחר הפגישה. התובנות העולות מהדיונים בקבוצות המיקוד יעשירו את השלב הבא של הדיונים, שיתמקדו בהגדרה וניסוח של הסוגיות האסטרטגיות שעל הפרק.

כעת נרחיב מעט על כמה גישות שיכולות לסייע לניהול "שיחות אסטרטגיה" בנוגע להקשר הפנימי והחיצוני של הארגון:

1. הנחיית תהליך של בניית תרחישים
2. ביצוע ניתוחי PEST (גורמים פוליטיים, כלכליים, חברתיים וטכנולוגיים) ו- SWOT (חוזקות, חולשות, הזדמנויות ואיומים)

1. הנחיית תהליך של בניית תרחישים

"אנחנו רגילים לחשוב 'מבפנים' -מתוך הגורמים שבשליטתנו- החוצה, אל העולם שברצוננו לעצב. כאשר ארגון שבוי במעגל של תגובתיות לצרכים העולים מהשטח, הרי שטווח השליטה שלו מוגבל מאוד, כמו גם הראיה ההיקפית שלו, ולפיכך הוא חשוף יותר ל'מכות פתע'."[90]

במסגרת תהליך מתמשך של חשיבה אסטרטגית, עליכם להיות מודעים לתהפוכות שפוקדות את סביבתו של הארגון כדי לשמר ולשפר את יכולת ההסתגלות שלו לתנאים המשתנים. לצורך חשיבה "מבחוץ-פנימה" - הכיוון התואם בניית תרחישים, חשוב לקחת בחשבון לא רק את הארגון שלכם או את הסביבה המיידית שבה הוא פועל (כגון, שינויים בקהלי היעד, החלפת השותפים שלכם בקהילה), אלא גם את ההקשר הרחב ואת מגוון הכוחות הפועלים בו, כגון שינויים במגמות פוליטיות, נורמות חברתיות, שינויים דמוגראפיים והתקדמות טכנולוגית. בדומה לכלים אסטרטגיים אחרים המוצגים בחוברת זו, כגון ניתוחי SWOT ו-PEST, בניית תרחישים מעודדת את הארגון לחשוב "מבחוץ פנימה" ולא רק "מבפנים החוצה."[91]

במסגרת תהליך של בניית תרחישים יעלו שאלות כגון: "מה יקרה אם ...?"[92] על מנת להשיב על שאלה זו, מומלץ לחבר כמה סיפורים או 'תסריטים', בדרך כלל ארבעה, הכוללים מגוון רחב של התרחשויות אפשריות בעתיד. התרחישים יכולים להיות אופטימיים או פסימיים, צפויים ובלתי צפויים. עצם התהליך של בחינת החלופות השונות יזמין אתכם להרחיב בעיני רוחכם את גבולות האפשר. לפיכך, תהליך בניית תרחישים נחשב לאחת השיטות האפקטיביות ביותר להבנה של והתמודדות עם אי ודאות בלתי נמנעת.

"במקרה של ספק - הכי חשוב לדבר על זה."[93]

בכך שהוא מעודד אתכם לשקול את האפשרות של כמה וכמה סוגים של עתיד, תהליך בניית התרחישים מסייע לכם לבחון את "העתיד המוצהר" של ארגונכם, כפי שבא לידי ביטוי בהצהרת החזון. ארגונים היוצאים מההנחה שהדברים הם מובנים מאליהם ואינם מוכנים להטיל ספק בכך ש"העתיד המוצהר" שלהם אכן יתגשם, עלולים בקלות למצוא את עצמם חשופים ל"מכות פתע".[94] באמצעות דיון על כל אחד מהתרחישים תוכלו לבחון את האפשרויות השונות שצופן העתיד, וכן את הסיכויים וההזדמנויות הטמונים אולי בכל אחד מהכיוונים האסטרטגיים בהם תבחרו. כך, תוכלו גם להיערך לקראת תסריטים עתידיים אפשריים ולתכנן כיצד להגיב אליהם, בעת הצורך.

דוגמא לבניית תרחישים כדי להתמודד עם משבר

במהלך המשבר הכלכלי הגדול בשנת 2009, שתי"ל נועץ בכמה וכמה ארגונים לשינוי חברתי בנוגע לשאלה: כיצד להתמודד עם המשבר הכספי.[95] קרנות רבות בחו"ל צמצמו את היקף תרומותיהן ובחנו מחדש את סדרי העדיפויות שלהן. יתרה מזאת, ערך הדולר צנח לשפל קיצוני למדיי, מה שפגע בייחוד בארגונים שעיקר המימון שלהם הגיע מקרנות בארה"ב. כדי לסייע לארגונים השונים להתמודד עם חוסר הוודאות לגבי מצבם הכספי, נעשה שימוש נרחב בבניית תרחישים לצורך הכוונת הדיונים. בתהליך בניית התרחישים זוהו שני גורמים משמעותיים של אי ודאות שניתן היה לשלבם בשני תרחישים פוטנציאליים, והם:

- האם תהליך ההתאוששות של הכלכלה העולמית יהיה מהיר או הדרגתי?
- האם הקרנות ישובו להזרים מימון בהיקפים נרחבים, או שמא מיעוט המשאבים רק ילך ויחמיר?

הדיון בתרחישים השונים הדגיש את הצורך בגיוון מקורות המימון. בתהליך החשיבה על כל התרחישים האפשריים, הארגונים הגיעו שוב ושוב למסקנה שהגיעה העת לחשוב כיצד ניתן לצמצם את התלות במקור מימון אחד, בעיקר מקרנות, ולחפש מקורות הכנסה חדשים.

בניית מספר תרחישים אינה שיטה לחיזוי העתיד אלא כלי שתכליתו לאפשר לכם לחשוב באופן יצירתי בעזרת הדמיון ולהגיב ביתר זריזות וגמישות לשינויים בסביבה החיצונית. בניית תרחישים היא למעשה תהליך של 'סיפור סיפורים', אליו ניתן לרתום בקלות את בעלי העניין השונים, על מנת לחזק את יכולת הארגון להתמודד בהצלחה עם הסוגיות הניצבות בפניו. זהו תהליך המאפשר לכל המשתתפים בו

להעלות מגוון של נקודות ראות ואפשרויות ולבחון בצוותא את מגוון הגורמים העשויים להשפיע לטובה או לרעה על עתידו של הארגון.

דיון בתרחישים שונים יסייע לכם לזהות ולשקול אסטרטגיות אפשריות, לבחון מחדש ומזווית שונה סוגיות נושנות ולאתגר הנחות עבודה קיימות.[96] אנו ממליצים לקחת בחשבון מגוון של תרחישים ולזהות מחוונים (אינדיקאטורים) מהותיים שיאותתו לכם כאשר יתרחשו שינויים משמעותיים.

"אנשים צריכים לחוות תחושת דחיפות מסוימת, אפילו אם הכול נראה בסדר גמור. כוונתי בתחושת דחיפות שאינה נובעת ממשבר הולך וקרב, אלא מהצורך להיות מוכנה לכל דבר, כולל הזדמנויות חדשות."[97]

הבנת דינאמיקות עתידיות: התאמת האסטרטגיות לגיוס כספים עם אסטרטגיות הארגון[98]

היווט (http://www.hiyot.org) נוסד בשנת 2001 על ידי נשים ישראליות יוצאות אתיופיה שחזונן הוא לסייע לקהילת יוצאי אתיופיה להשתלב בחברה הישראלית בכל תחומי החיים. אחת מאסטרטגיות התכנית העיקריות של הארגון היא לפעול לקידום בני נוער ממשפחות אתיופיות באמצעות תמיכה בתא המשפחתי ובאמצעות תוכנית התערבות לגיל הרך.

בשנים האחרונות, התחוור לחברות הארגון שכדי לחולל שינוי בקהילה האתיופית, עליהן לפעול לחיזוק שיתוף הפעולה בינה ובין החברה הישראלית בכללותה. במקביל, הגביר הארגון את פעולות היישוג [outreach] וחיזוק השותפות עם הקהילה האתיופית, שעברה תהליך העצמה מאז הגעתה לישראל בראשית שנות התשעים של המאה העשרים.

כדי לתת ביטוי לדגש על שיתוף פעולה ועל חבירה, הוחלט ב-2010 לקיים מגבית ראשונה במסגרת הקהילה. עבור חברות היוט, גיוון מקורות המימון וצמצום התלות בתורמים מחו"ל היו בבחינת הזדמנות להתאים את אסטרטגיית הארגון לאסטרטגיית פיתוח המשאבים. החל משנת 2009, הכיר הארגון בעובדה שבכל תרחיש אפשרי העוסק במצב הכלכלי העכשווי, יימשך ככל הנראה צמצום המימון המגיע מחו"ל. הארגון מכיר בכך שהדרך המיטבית להבטיח את המשך פעילותו היא על ידי יצירת הזדמנויות לשילוב הקהילה האתיופית והחברה הישראלית הכללית במאמצי פיתוח המשאבים והרחבת הרשתות שלו.

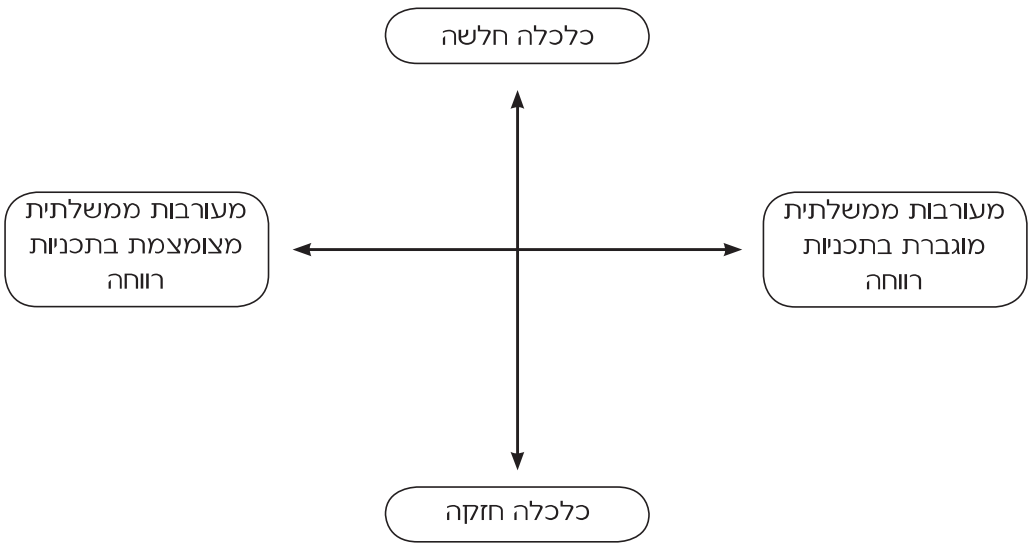
דף עבודה מס' 6 בניית תרחישים[99]

אף כי אין שיטה אחידה לבניית תרחישים (בדרך כלל בונים ארבעה תרחישים לצורך הדיון), אחת הדרכים המקובלות היא לשרטט מערכת צירים דו-ממדית ולמלא בה את סיפורי התרחישים.

1. **בחרו שאלה בעלת חשיבות לארגון שלכם כיום** (כגון, האם עלינו להרחיב את עבודתנו, ולעסוק בעבודה קהילתית בנוסף לעבודת הסנגור המשפטי? מה יהיו הצרכים והנושאים שעל סדר היום של הקהילה שלנו בעוד חמש שנים?).

2. **בחרו שני נושאים שקיימת לגביהם אי-ודאות, המייצגים את שני הקטבים הנגדיים של הספקטרום** (כגון, כלכלה חלשה/חזקה; מצב של שלום/מלחמה; קנאות/מתינות דתית; צמצום/הגברה של המעורבות הממשלתית בשירותי רווחה).

3. **לאחר שתבנו ארבעה תרחישים חלופיים המבוססים על שני גורמים של אי-ודאות, מקמו אותם על פני מערכת הצירים הדו-ממדית.** לדוגמה:



4. **בחנו שוב שניים או יותר מהתרחישים האפשריים. דונו בהשלכות של כל אחד מהתרחישים על עתידו על הארגון.**

לאחר השלמת התהליך המתואר בדף העבודה שלעיל, כדאי לדון בשאלות כגון:

- היה ותרחיש מסוים (זה או אחר) יתגשם, אילו סוגיות אסטרטגיות יעמדו על סדר היום שלנו? אילו גורמים יש לקחת בחשבון במסגרת תהליכי קבלת החלטות על מנת להיערך לנסיבות עתידיות אלה?
- האם יש תגובות אסטרטגיות שביכולתנו לנקוט על מנת להשפיע לטובה על הנסיבות העתידיות או לצמצם את השפעתן השלילית?
- האם קיימות סוגיות אסטרטגיות רלוונטיות בכל אחד מארבעת התרחישים? אילו בחירות אסטרטגיות שעלו בכל אחד מהתרחישים דורשות את התייחסותנו?

הדיון בתרחישים השונים עשוי להצמיח תובנות חדשות ובכך לסייע לארגון להתאים את עצמו לשינויים הפוקדים את סביבתו החיצונית ולקבוע את סדרי העדיפויות האסטרטגיים שלו בהתאם. דיונים אלה יסייעו לכם גם ליצור בסיס של הבנה משותפת בין חברי הארגון לגבי המשמעות של כל אחד מהתרחישים וכיצד ניתן לזהות את מאפייניו אם וכאשר יחלו להתממש. הדבר יקל על בעלי העניין השונים להבחין ולהכיר במעבר של הארגון מהמציאות הנוכחית למציאות של אחד התרחישים הפוטנציאליים ולפעול בהתאם.[100]

2. ניתוחי PEST (Political, Economic, Social and Technological)

ו-SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)

"בהירות לגבי המצב הנוכחי יכולה להיות הקדמה יוצאת מהכלל לתיאור של מה שצריך להיות."[101]

בתהליכי תכנון אסטרטגי, מרבים להשתמש בתהליכים כגון ניתוחי PEST ו-SWOT כדי להבין טוב יותר את יכולתו הכוללת של הארגון ואת ההקשר שבתוכו הוא פועל. לצורך ניתוח SWOT, תידרשו לאסוף מידע לגבי שתי קטגוריות:

- גורמים פנימיים - החוזקות והחולשות של הארגון עצמו
- גורמים חיצוניים - ההזדמנויות והאיומים הקיימים בסביבתו החיצונית של הארגון

ניתוח PEST, המזהה גורמים פוליטיים, כלכליים, חברתיים וטכנולוגיים, מועיל במיוחד בקביעת ההקשר לדיון, כמו גם בתהליך של בניית תרחישים. ניתוח זה יהווה בסיס לניתוח ההקשר החיצוני של הארגון, במסגרת ניתוח SWOT.

דף עבודה מס' 7 ניתוחי PEST ו- SWOT[102]

1. **לסקירה והערכה של הסביבה החיצונית הרחבה, השתמשו במודל ה-PEST, שיסייע לכם לזהות ולבחון את הגורמים הפוליטיים, הכלכליים, החברתיים והטכנולוגיים, כפי שמפורט להלן:**

   א. המצב הפוליטי (למשל, הרכב הקואליציה והממשלה, תנודות ומגמות בתמיכה פוליטית, חקיקה חדשה).

   ב. המצב הכלכלי (למשל, מצב השוק בעולם/מצב המשק הישראלי, מגמות במימון).

   ג. המצב החברתי (למשל, שינויים דמוגראפיים, מגמות תרבותיות, פערים סוציו-אקונומיים).

   ד. המצב בשדה הטכנולוגיה (למשל, חדשנות בשדה המידע והשימוש באינטרנט, נגישות לאמצעי התקשורת, שיטות חדשות בַּתחום).

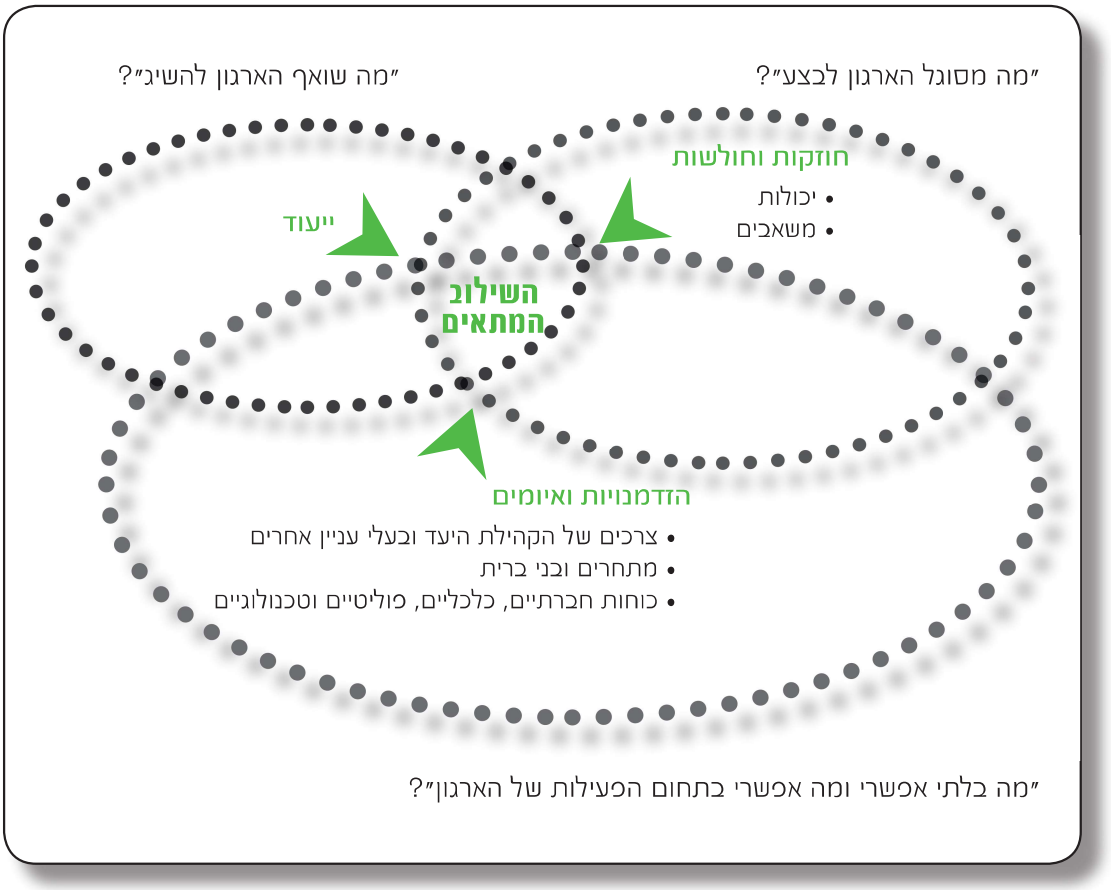
2. **השלימו את התמונה על ידי שימוש במודל SWOT, השאלות שלהלן יסייעו לכם בדיון:**

חוזקות	חולשות
• **מהן החוזקות של הארגון שלנו?** (כגון מורל גבוה, ועד מנהל מקושר, צוות מקצועי ומנוסה.) **מהם המשאבים או היכולות שמסייעים לנו להגשים את ייעודו של הארגון?** • **באילו תחומים/נושאים אנחנו מצליחים?**	• **מהן החולשות של הארגון שלנו?** (כגון תקשורת פנים-ארגונית חלשה, תחלופה גבוהה, מחסור במשאבים.) **אילו משאבים או יכולות חסרים לנו ועקב כך נפגעת יכולתנו להגשים את ייעודנו?** • **אילו תחומים/נושאים טעונים שיפור?**
הזדמנויות	**איומים**
• **אילו הזדמנויות חיצוניות קיימות עבורנו?** (כגון מקור מימון פוטנציאלי, בחירות ארציות קרבות, שותף קהילתי חדש.) **מהם הגורמים או המצבים החיצוניים שבאפשרותנו לנצל לקידום ייעודו של הארגון?** • **כיצד יכולים שינוים אלה להגביר את היכולת שלנו להגשים את הייעוד?**	• **עם אילו אתגרים חיצוניים אנו מתמודדים?** (כגון, תחרות גוברת, משבר כלכלי, תדמית שלילית בקהילה.) **אילו גורמים או מצבים חיצוניים משפיעים לרעה על יכולתנו להגשים את ייעודו של הארגון?** • **כיצד עלולים שינוים אלה לפגוע ביעילות מאמצינו להגשמת הייעוד?**

3. **כיצד משפיעים גורמים אלה על הארגון שלנו ועל פעילותו?**

התוויית אסטרטגיה מבוססת על מציאת "ההלימה המיטבית" בין ייעודו של הארגון, יכולותיו והאתגרים וההזדמנויות החיצוניים הנקרים בדרכו.[103] על מנת להפיק את המיטב מניתוחי SWOT ו-PEST לשם הגדרת הסוגיות האסטרטגיות שעל סדר היום, חשוב להקפיד ולהתייחס הן להקשר הפנימי של הארגון והן לסביבתו החיצונית במשולב.[104] ארבע רשימות נפרדות של חוזקות, חולשות, הזדמנויות ואיומים יהיו בעלות ערך מוגבל; החשוב הוא לנתח את יחסי הגומלין ביניהן.

מציאת ההלימה המיטבית (ר' Barry, 1997)[105]



ניתוח הזדמנויות ואתגרים מחד, אל מול חוזקות וחולשות, מאידך, מעורר כמובן שאלה חשובה, והיא: כיצד להבטיח את יכולתנו לבדל את הארגון ולהציג את הערך המוסף הייחודי שלו בעיני הציבור? הרי, כל הארגונים 'מתחרים' על משאבים שונים, לרבות מימון, תמיכה קהילתית, גיוס משאבי אנוש איכותיים לוועד המנהל ולצוות המקצועי והתעניינות מצד התקשורת. הבנת קשרי הגומלין בין יכולותיו הייחודיות של הארגון, חוסנו ויכולתו להתמודד היטב עם המציאות הדינאמית בה הוא פועל, תסייע להגדיר ביתר בהירות את היתרון הייחודי והיחסי של הארגון שלכם.

לצורך "מציאת השילוב המתאים" תידרשו לעתים לקיים הערכה מציאותית של יכולותיכם ומגבלותיכם בהווה, דבר אשר יסייע לכם בהמשך להעצים את האפקטיביות הארגונית.[106]

דיון על "צומת אסטרטגי" עם בעלי עניין בארגון: צופן[107]

ארגון צופן (http://www.tsofen.org) הוקם ב-2008 כדי לקדם שוויון הזדמנויות ולשלב אנשי מקצוע ערבים בתעשיית ההייטק בישראל. צופן יכול לבחור באסטרטגיות שונות ומגוונות כדי להשיג את מטרתו, שהיא: קידום הקמתם של מרכזי טכנולוגיה עילית ביישובים ערבים. אף כי חזון הארגון היה ונותר ברור, כמיזם הזנק חברתי נאלץ הארגון לקבל כמה וכמה החלטות אסטרטגיות. באחד מאותם צמתים אסטרטגיים, שהתרחש במאי 2008, הוזמנו בעלי עניין חיצוניים, מומחים ואנשי עסקים בתחום ההייטק כדי לחשוב בצוותא על צעדיו הבאים של הארגון.

בעזרת ניתוח SWOT, עלו על הפרק נושאים כגון אלה:

חוזקות	חולשות
• ניסיון מוכח בהשמת אקדמאים ומיצובו של הארגון בשוק • קהלי היעד רוחשים אמון לארגון • יכולת לגייס כספים בחו"ל ולזכות במשאבים מהממשלה • יכולת למשוך מתנדבים לעבודה בארגון	• הארגון לוקה בחסר מבחינת שיווקו • תקציב דל יחסית • קהל היעד המיועד להשמה בעבודה חסר ניסיון קודם • קושי לגייס חברות חשובות בשוק למינוף וזירוז התהליך
הזדמנויות	**איומים**
• פתיחות בחוגי הפילנתרופיה • מועמדים ערבים להשמה ברמה גבוהה • פתיחות להתקשרות עם מקור חוץ [outsourcing] • נכונות של תעשיית ההייטק לשוויון הזדמנויות בתעסוקה	• תחרות • שינוי בתקנות הממשלתיות לעידוד הפיתוח של הפריפריה • משבר ארצי ועולמי בתעשיית ההייטק • מגמה של קיצוץ בסובסידיות ממשלתיות

על סמך התוצאות של ניתוח ה-SWOT והדיון שהתקיים בעקבותיו, הוחלט שהדרך המעשית ביותר תהיה המשך קורסי ההכשרה והשמת אקדמאים ערבים בחברות הייטק. פתיחת מרכזי הייטק בגליל שיספקו שירותי פיתוח תוכנות לחברות ישראליות נקבעה כשלב הבא, לאחר שצופן יוכיח שקיים במקום מאגר זמין של מהנדסים בעלי כישורים מתאימים.

המפגש בן יום אחד הוביל את המשתתפים לכיוון יותר מעשי, כפי שהגדירו זאת כמה מראשי הארגון; "רצינו להתחיל בגדול, אבל התחוור לנו שצריך להתחיל בקטן ואז לצבור תאוצה ולהתרומם..." החל מ-2009, הצליח הארגון להתקדם עם תכניות שאפתניות יותר; תעשיית ההייטק מתחילה להתבסס באזור הגליל, לאחר שבשנה האחרונה הקימו שתי חברות תוכנה סניפים בנצרת.

ההכרה בקיומם של שינויים בלתי נמנעים בסביבה שבה אתם פועלים תסייע לכם לפתח אסטרטגיות דינמיות וגמישות וליישם תוכניות ברות קיימא הקשובות לצרכים משתנים. מצוידים באסטרטגיה ברורה, תוכלו לאלתר בהתאם לנסיבות מבלי להתנתק מ"התמונה הגדולה."[108]

אחת מראשי צופן סיכמה את הדברים במילים אלה:

"אנחנו לא מאמינים בהפרדה בין חשיבה ומעשים-שניהם חשובים. החיים יותר מורכבים ממה שמתכננים בחדרי-חדרים... אסטרטגיה צריך לפתח תוך כדי עבודה: מתכננים אסטרטגיות, ואז מזגזגים עד שמיישבים בין יעדי-העל והמציאות. אז בוחנים מחדש את האסטרטגיה, וחוזר חלילה."[109]

פרק 4

הרחבת ארגז הכלים שלכם לצורך קבלת החלטות אסטרטגיות

"ארגונים נדרשים למעשה לפתח שלושה סדרי-יום: מה לשמר ולשפר, אילו דברים חדשים ליזום, ומה להפסיק."[110]

בפרק זה נבחן מחדש מספר שיטות לשכלול החשיבה האסטרטגית בארגון שלכם, באמצעות:

1. דירוג הקדימויות האסטרטגיות
2. פיתוח תיאוריה של שינוי
3. גיבוש תבחינים [קריטריונים] להערכת חלופות אסטרטגיות.

היכולת לזהות הזדמנויות ואתגרים מהותיים היא צעד חשוב בתהליך של חשיבה אסטרטגית. ליכולת שלכם למקד את ראשי הארגון בנושאים מכריעים אלה תהיה השפעה מרחיקת לכת הן על טיב ההחלטות שיתקבלו והן על מידת ההצלחה של הארגון בהשגת יעדיו, בסופו של דבר.

מדוע חשוב כל כך להתמקד בסוגיות אסטרטגיות? יש סיכוי מסוים שמנהיגות הארגון שלכם תיפול קורבן לחוק ה 20-80, הגורס ש"מקבלי ההחלטות בארגון בדרך כלל משקיעים לפחות 80% מהזמן בטיפול ב-20% הכי פחות חשובים".[111] זיהוי הסוגיות האסטרטגיות המרכזיות מסייע להתמקד בדברים החשובים ביותר. גם אם יהיה זה הדבר היחיד שתעשו, הרי שמציאת דרך לזיהוי הנושאים האסטרטגיים החיוניים ביותר והתמודדות עמם מבעוד מועד תוכל לשדרג באופן משמעותי את תפקודו של הארגון.[112]

מהי משמעותה של קפיצת המדרגה מתכנון אסטרטגי, לעיצוב והטמעת אסטרטגיה?

בעלי העניין בארגון שלכם נתבקשו בשלב כלשהו לחלום בגדול, לנסח חזון, להתבונן פנימה ביכולות הארגון, והחוצה - בסביבתו. כאשר הזהות הארגונית ברורה ומוסכמת, קל יותר לפתח אסטרטגיות בעת הצורך.

כשתגיע השעה לעשות בחירות חשובות לגבי דרכו של הארגון, מה תמצאו ב"ארגז הכלים" שלכם? כלים המסייעים לתהליכי קבלת החלטות יוכלו לקדם את יכולתו של הארגון לחשיבה אסטרטגית. ולא מדובר רק בהחלטות עצמן, אלא בתהליך קבלת החלטות שבכוחו לרתום את בעלי העניין לתחושת מחויבות כלפי הארגון. תהליך זה, של הפקת ידע, תובנות ומשמעות מניסיון העבר ומהוויית הארגון בהווה, או בקיצור, "מציאת משמעות" [sensemaking], נועד להבטיח שבעלי העניין יאמינו ביכולת הארגון להשיג את התוצאות הרצויות ולהביא תועלת חברתית כלשהי.[113] היבט זה מקבל משנה חשיבות גם בשל העובדה שבארגונים לשינוי חברתי הפעילות היא בדרך כלל תובענית, מלחיצה ועתירת עבודה, ושיחות כאלה יכולות "למלא את המצברים" בקרב חברי הצוות הכורעים תחת העומס.[114]

התמדה בתהליכים המעודדים "הפקת משמעות", מחזקת את כושר ההסתגלות של הארגון לשינויים ואת יכולת הקיום שלו לאורך זמן.

1. דירוג הקדימויות האסטרטגיות

מהו טיבן של השאלות האסטרטגיות בהן תבחרו לעסוק? אילו סוגיות הועלו כבוערות ביותר?

- האם מדובר בסוגיות הנוגעות לאסטרטגיות ארגוניות? (למשל, האם אתם בוחנים אפשרויות לשיתוף פעולה ואולי אף מיזוג עם ארגון אחר שמפעיל תכניות דומות, כדי למצות את המשאבים המוגבלים ולהגביר את האפקטיביות הכוללת של שני הארגונים?)
- האם מדובר בסוגיות הנוגעות לאסטרטגיות התוכניות? (למשל, האם אתם בוחנים מחדש את יחסיכם מול משרד ממשלתי מסוים אשר, לאחר שנים של עבודת סנגור מוצלחת, היה לשותף שלכם בקידום הנושא שעליו אתם נאבקים?)
- האם מדובר בסוגיות הנוגעות לאסטרטגיות התפעול? (למשל, האם ההחלטה שעל הפרק היא כיצד להגביר את מעורבות הוועד המנהל וכיצד להבהיר טוב יותר את חלוקת התפקידים בין הצוות והוועד המנהל בתהליכי קבלת ההחלטות?)

יהיו השאלות האסטרטגיות הגדולות אשר על הפרק אשר יהיו, יהיה עליכם להכריע אילו סוגיות מחייבות התייחסות בשלב הנוכחי. התחילו בכך שתגדירו היטב את הנושאים שעל הפרק ודרגו אותם לפי סדר חשיבות. רק לאחר שהבהרתם את הצרכים הבוערים ביותר, תוכלו לדון בדרכי הפעולה הרצויות.

דף עבודה מס' 8 — דירוג הקדימויות האסטרטגיות[115]

1. איזו סוגיה אסטרטגית צצה לאחרונה?

2. מדוע סוגיה זו היא קריטית בעבור הארגון?

3. מה הקשר בין סוגיה אסטרטגית זו לבין הייעוד והחזון שלנו?

4. האם לארגון שלנו יכולה להיות השפעה על סוגיה זו?

5. מה יקרה אם לא נטפל בסוגיה זו? מה יהיו ההשלכות במקרה שלא נעשה דבר בעניין זה?[116]

בגלל הצורך לשמור על גמישות, חשוב שתהיה לכם יכולת לזהות ולשקול בקפידה את האפשרויות האסטרטגיות השונות שעל הפרק. הצעד הבא הוא לאבחן האם יש לשנות או להתאים אסטרטגיה קיימת, או לאמץ אסטרטגיה חדשה.

נסו להימנע מהנטייה למהר למצוא פתרונות!

כאשר אתם ניגשים לזיהוי סוגיות אסטרטגיות, הקדישו תחילה די זמן להגדרת הסוגיות שעל הפרק. לעתים קרובות עלולים להתגלע חילוקי דעות בנוגע לפתרונות אפשריים עוד לפני שהגדרתם כיאות את הבעיה עצמה.[117]

ראשית הבהירו מהי השאלה האסטרטגית, על מנת לדרבן ולעורר את בעלי העניין לדון בה ולתת לה מענה. חקר הסוגיה והצגת השאלה האסטרטגית כיאות יסייעו לכם לעמוד בדחף הטבעי למהר ולהציע פתרונות מיידיים. בתחילת הדיון תוכלו להתמקד באפשרויות הקיימות ובהשלכות הטיפול או ההימנעות מטיפול בסוגיות מסוימות.

זיהוי סוגיה אסטרטגית: איתך-מעכי משפטניות למען צדק חברתי[118]

איתך-מעכי (http://www.itach.org.il) הוקם בשנת 2001 במטרה לקדם העצמת נשים וזכויות נשים מקבוצות אוכלוסייה מוחלשות. כתוצאה מתהליך תכנון אסטרטגי שהתקיים ב-2010, החליטו חברות הארגון ליזום מאמץ מרוכז להגברת הבולטות של הארגון ולהעלאת מודעות הציבור לנושאים שבהם הוא מטפל, במטרה להגביר את ההשפעה הכוללת של פעילותו.

בעלות העניין בארגון ניהלו תהליך חשיבה כדי להגדיר את הסוגיות האסטרטגיות שעל הפרק, ובמהלכו בחנו את השלכותיהן על עבודת הארגון בהקשר הרחב ביותר. כך, הגברת הבולטות הציבורית של הארגון ופעילותו הוגדרה לא רק כסוגיה הקשורה לשיפור האסטרטגיה התקשורתית של הארגון, אלא ככזו המחייבת שינויים מהותיים גם ברמת האסטרטגיה התכנית של הארגון. חברות הארגון חשו כי בשלב זה של התפתחות הארגון, יהיה זה אך טבעי להתקדם מעבר לטיפול במקרים פרטניים- שהיה סימן ההיכר של עבודתן במשך השנים- ולהתמקד מעתה ואילך גם בפעילויות שיבצרו את מעמדו של הארגון כמוביל בתחום ההגנה על נשים מוחלשות.

במסגרת האסטרטגיות החדשות שהחליטו חברות הארגון לאמץ, דובר גם על חיזוק יכולותיהן בנושאים כגון: כתיבת ניירות עמדה, קידום חקיקה, הופעות בתקשורת ופרסום מאמרי דעה. גישת העבודה של איתך-מעכי, אשר עברה גם היא בחינה מחודשת ותיקון, מחייבת את הארגון להשתמש במומחיות ובאמינות שצבר ולשמש "שופר" בנושאים הנוגעים לנשים מקבוצות מוחלשות. חברות הארגון מקוות כי ככל שימלאו תפקיד משמעותי יותר בשיח הציבורי הדן בנושאים הקשורים לזכויות החוקיות של נשים, כן תגבר ההשפעה ארוכת הטווח של פעילותן.

שלב זה של פיתוח אסטרטגיה יכול להוות מבחן אמיתי לארגון. דרוש אומץ כדי לבחון מחדש את הסטאטוס קוו ולשקול שינוי, אשר עלול לעורר עימותים או מחלוקות לגבי אופן ההתמודדות עם סוגיות אסטרטגיות. במקרים רבים תידרשו לקבל החלטות קשות על בסיס מידע חלקי ועל רקע אי-ודאות. בנוסף, בחירות אסטרטגיות כאלה עשויות להביא לשינוי שלא יתקבל בברכה על ידי חלק מבעלי העניין בארגון. לפיכך, בשלב מכריע זה, מנהיגות אמיתית היא חיונית כדי לצלוח את השלב בו נקבעות האסטרטגיות והקדימויות של הארגון.

כלים לקבלת החלטות שיוכלו לסייע לכם להבנות דיונים חשובים אלו כוללים פיתוח תיאוריה של שינוי וקביעת קריטריונים להערכת חלופות אסטרטגיות.

2. פיתוח תיאוריה של שינוי

אחד המרכיבים של חשיבה אסטרטגית הוא היכולת לנתב ולמקד את הלהט והאנרגיה שאצורים בחזון הארגוני ליצירת השפעה ארוכת טווח [אימפקט]. ניסוח 'תיאוריית השינוי' של הארגון יאפשר לכם לשקול באופן מעמיק יותר כיצד לקבוע את דרככם האסטרטגית וכיצד להעריך את ההתקדמות במהלך עבודתכם.

המושג, 'תיאוריה של שינוי', רווח בשנים האחרונות בקרב ארגונים ללא כוונת רווח וגורמים מממנים כאחד. 'תיאוריה של שינוי' הנגזרת מהצהרת החזון והייעוד משקפת למעשה את עמדת הארגון לגבי הדרך שבה מתרחשים שינויים. הבנת ההשפעה המתמשכת שבכוונתכם להשיג, כפי שנוסחה במסגרת תיאוריית השינוי של הארגון, תורמת לחיזוק היכולת הארגונית לנסח סוגיות אסטרטגיות, לקבוע כיוון אסטרטגי ולהעריך התקדמות.

המושג 'תיאוריה של שינוי' משמש לחילופין לצד מושגים נוספים כגון נתיב השינוי [pathway of change] ותיאוריה של פעולה [theory of action]. מדובר בטכניקה של תכנון אסטרטגי המציגה באמצעים חזותיים את אשר שואף הארגון להשיג, ובכך מאפשרת לשרטט בבהירות את ההיגיון [לוגיקה] שבבסיס עבודתו. 'תיאוריה של שינוי' היא גם הלך-רוח או דרך חשיבה שיכולה לסייע לארגון שלכם לשפר את יכולותיו בתחום של קבלת החלטות אסטרטגיות.[119]

הסתייגות זריזה, כבר בשלב זה

אופן השימוש בגישות ובכלים המוצעים בחוברת זו תלוי במידה רבה בהקשר הספציפי בו פועל הארגון. למשל, אם הארגון שלכם מצוי בתחילת דרכו, ייתכן שהפורמאליות או המבניות של חלק מהתהליכים המוצעים לא יתאימו לדרכי העבודה שלכם. כמו כן, לעתים נוצרות נסיבות מסוימות המחייבות את הארגון להראות התקדמות מהירה.

ללא ספק, לעתים התנופה שנוצרת על ידי 'עשייה' [doing] היא בעלת חשיבות עליונה. לא תמיד עומד לרשותכם הזמן הנחוץ להתוויית 'תיאוריית שינוי' או תכנית פעולה מפורטת. זה נכון בייחוד כאשר נוצר 'חלון הזדמנויות' כגון מערכת בחירות או התעניינות ציבורית גוברת בנושא מסוים.

ארגונים לשינוי חברתי הפועלים בישראל נתונים למציאות מלאת תהפוכות באופן מיוחד, השופעת משברים והזדמנויות כאחד. זיהוי ההקשר הספציפי שבו אתם פועלים הוא כמובן יכולת אסטרטגית חיונית.

התוויית נתיב אסטרטגי תוך כדי נסיעה...

הפורום למשפחות עולים בצפון (http://www.forumolim.org.il) הוקם ב-2007, לאחר מלחמת לבנון השנייה, על ידי קבוצת עולים מבריה"מ לשעבר.[120] מקימי הארגון הם עובדים סוציאליים ופסיכולוגים שהיו עדים למצוקתם של עולים מבריה"מ לשעבר, בייחוד בעתות חירום ומלחמה. הפורום הוקם כדי לקדם גישה רגישת תרבות בשירותי הרווחה הניתנים לאוכלוסיות העולים.

לנוכח מטרת-העל שגיבשו, החליטו אנשי הפורום לקיים כנס תוך ניצול התעניינות הציבור בכל הקשור למלחמת לבנון השנייה והשלכותיה. לא עמד לרשותם זמן רב לתרגילים בהדמיית חזון או תכנון נרחב כלשהו. כפי שהסבירו ראשי הארגון: "ידענו מה הכיוון האסטרטגי שלנו, אבל שמרנו על גמישות בכל הקשור לטקטיקה ... הצלחנו לנצל את ההזדמנויות כי המסר שלנו היה מאוד ברור ונהיר לכל. בהירות זו אפשרה לנו לתת מענה לשאלות בלתי צפויות שהתעוררו לאורך הדרך."

ואכן, תוך פחות משנתיים מיום היווסדו, הצליח הפורום להקים רשת של ארגוני עולים, וכיום הוא מפתח, בשיתוף עם המשרד לשירותי רווחה, תכנית הכשרה לספקי שירותים חברתיים.

לעתים כדאי להתאים את קצב ההתקדמות למומנטום, ולהוכיח שניתן להתקדם. לעולם אל תחמיצו הזדמנויות בלתי צפיות הנקרות בדרככם. ולאחר שתנצלו את 'חלון ההזדמנויות' שנוצר, תוכלו להקדיש זמן לחשיבה על הצעדים הספציפיים שכדאי לכם לנקוט כדי להגשים את החזון הכולל שלכם.

אם כן, מדוע גיבוש תיאוריה של שינוי הוא מרכיב חיוני לחשיבה אסטרטגית? תיאוריה של שינוי היא כלי תכנוני אשר יכול לסייע לכם:

- למקד את הארגון ואת יכולותיו (כלומר, את הצוות, המשאבים הכספיים, קשרי הקהילה) באסטרטגיות ובשיטות פעולה מכוונות השפעה אשר נובעות באופן ישיר מהתפיסה שלכם את הדרכים לחולל שינויים.
- לוודא שהאסטרטגיות שלכם בהווה ובעתיד משלימות זו את זו, מייצרות סינרגיה ואינן מתחרות זו בזו.
- לפתח ראייה מפוכחת של המציאות ולנהל ציפיות לגבי השינוי שניתן לחולל לאורך זמן ומה ניתן להשיג.
- לשתף את כל בעלי העניין של הארגון בכל הנוגע למטרות הארגון והשינוי שהוא מבקש לחולל ולשרטט את הצעדים שיש לנקוט במסגרת מאמצי השינוי.

דבר ידוע הוא, שעבודה למען שינוי חברתי היא לא פעם כאוטית, מבולגנת ורצופה באירועים בלתי צפויים. לפיכך, קשה מאוד גם לקבוע מדדים ברורים ומדויקים להצלחה. ניסוח תיאוריה של שינוי יסייע הן בהגדרת תהליך ההתקדמות והן בהמחשתו לקהילה שלכם ולשאר בעלי העניין בארגון.

האם ניתן לפעול באופן אסטרטגי גם ללא תיאוריה של שינוי? כמובן.[121] ייתכן שתגלו כי, בדומה לכלים נוספים המוצעים בחוברת זו, הכלי של 'תיאוריה של שינוי' אינו מתאים לדרך העבודה שלכם כיום. ואולם, אף כי שינוי אינו מתרחש באופן ליניארי, כפי שניתן אולי להתרשם מִכְּלֵי התכנון המוּבנים המוצגים כאן, הרי שתיאוריה של שינוי יכולה לשפר את היכולת שלכם לעגן ולבסס את הטיעונים שלכם בכך שהיא מאפשרת לכם לשרטט את נתיב ההתקדמות שלכם לעבר היעדים הסופיים.[122]

תיאוריה של שינוי כוללת על-פי-רוב את המרכיבים העיקריים הבאים:[123]

1. 'נתיב' המשרטט את קשרי הגומלין בין תוצאות ספציפיות ותרומתן לבין השגת מטרות ארוכות טווח (כלומר, לקידום החזון הארגוני);
2. האסטרטגיות להשגת כל אחת מהתוצאות הרצויות המובילות יחדיו להגשמת מטרת העל שקבעתם;
3. מדדים להערכת כל אחת מהתוצאות;
4. הנחות לגבי האופן שבו מתרחש שינוי, אילו גורמים משפיעים על היחיד או על החברה לנקוט פעולה ראויה או לא ראויה, ומדוע האסטרטגיות שלכם יוכיחו את עצמן.[124]

בצורתה הבסיסית ביותר, תיאוריה של שינוי מאפשרת מיפוי של עבודת הארגון. להלן דוגמא למתאר של מיפוי כזה, אשר נערך בארגון המקדם תוכניות המשלבות מתן שירותים ישירים וסנגור בתחום נוער בסיכון:[125]

אנו מאמינים ש...

הנחת היסוד שלנו היא שניתן לתרום לשיפור ניכר הן בהישגים הלימודיים והן ביצירת הזדמנויות חדשות לבני נוער בסיכון, באמצעות הפעלת מסגרות בלתי-פורמאליות בשעות אחר הצהריים. הנחה זו מתבססת הן על ניסיון קודם ביישום פרקטיקות מיטביות בשטח והן על בדיקת הצרכים שקיימנו בקרב הקהילה.

ובנוסף...

הנחת היסוד שלנו היא שגיוס תמיכה ציבורית ופוליטית יגביר באופן משמעותי את הסיכויים להציב את נושא הנוער בסיכון כסוגיית מדיניות המחייבת התייחסות ופתרונות אפקטיביים.

לכן, אנו פועלים כך ...

אנו מספקים סביבה נעימה ותומכת לבני נוער בסיכון בשעות אחר הצהריים, המאפשרת להם לבלות שעות אלה באופן פורה, בהשתתפות בפעילויות של לימוד, פנאי ותרבות.

ובנוסף...

נפעל לעבוד בשיתוף פעולה ובתיאום עם מגוון של בעלי עניין, כולל נציגי מוסדות אקדמיים, הממסד והתקשורת, במטרה להגביר מודעות ציבורית ולהשפיע על קובעי מדיניות.

וזאת, כדי ש ...

נוכל להשיג תוצאות לטווח קצר, כגון:

הישגים ברמת הפרט בקרב המשתתפים במסגרות אחר הצהריים, כולל: יחס חם ותומך מדמויות בוגרות משמעותיות; תחושה של שייכות לקבוצה; שיפור ביחסם של המשתתפים כלפי בית הספר.

ובנוסף

הישגים ברמת הקהילה, בעקבות פעולות הסנגור שלנו, כולל: פיתוח שיתופי פעולה עם מוסדות אקדמיים ועם מכוני מחקר וחשיבה לייזום מחקרים אשר יתרמו להעלאת המודעות הציבורית לחשיבותו של הנושא; פיתוח קשרי עבודה חיוביים עם קובעי מדיניות על מנת לגייסם למאבק למען בני נוער בסיכון; קידום חשיפה בתקשורת להעלאת המודעות הציבורית לנושא.

כדי ש...

נוכל להשיג תוצאות ביניים כגון:

הישגים ברמת הפרט בקרב המשתתפים במסגרות אחר הצהריים, כולל: שיפור בביקור סדיר בבית הספר, שיפור בהישגים לימודיים והחדרת מוטיבציה להמשיך ולהתמיד בלימודים; שיפור בדימוי העצמי וירידה בבעיות משמעת.

ובנוסף

הישגים ברמת הקהילה בעקבות פעולות הסנגור שלנו, כולל: שינויים בגישות וברמת המודעות והידע בנושא נוער בסיכון; הרחבת בסיס התמיכה לקידום שינוי מדיניות והגדלת מספר קובעי המדיניות, חוקרים ושותפים אחרים המגויסים לקדם את הנושא.

כדי ש...

נוכל להשיג תוצאות לטווח ארוך, כגון:

בני נוער בסיכון ממשפחות מוחלשות בקהילה יזכו בהזדמנויות שוות להגיע להישגים ולהצליח.

ובנוסף

עם מספר גדול של שותפים, שיתופי פעולה משמעותיים ומספר רב של דמויות ציבוריות המגויסות לתמוך בנושא, נצליח לגייס תמיכה ציבורית ופוליטית לקידום מדיניות ולהקצאת משאבים ציבוריים ליצירת שוויון הזדמנויות לבני נוער בסיכון.

התהליך של ניסוח תיאוריית השינוי מיועד לסייע לכם להמחיש כיצד שינוי מורכב יכול להתרחש במהלך הזמן. בהצבת השאלה "מה לעשות כדי ש...?" אתם בעצם שואלים מהן אסטרטגיות הפעולה שיש לנקוט על מנת להשיג את התוצאות הרצויות.

ניסוח התוצאות מחייב אתכם לבטא במדויק את סוג השינוי שברצונכם להשיג ולקחת בחשבון את שלבי ההתקדמות הדרושים כדי להגשים את יעדיכם. התוצאות הן השינויים שעבודתכם אמורה להניב; התוצאות הן התשובה לשאלה: "איזה שינוי מולידות הפעולות שלנו?"

ככלל, חשוב להכיר בכך שלא כל התוצאות הרצויות של עבודתכם יושגו בבת-אחת. כדאי להבחין בין תוצאות לטווח קצר, תוצאות ביניים ותוצאות לטווח ארוך.[126]

תוצאות לטווח קצר הן התוצאות הישירות ביותר של פעילותכם (למשל, המשתתפים לוקחים חלק בתוכנית להעצמה כלכלית). אלה התוצאות שאתם מצפים להשיג תוך פחות משנה מתחילת התכנית. **תוצאות ביניים** (בדרך כלל בין שנה לחמש שנים) מתבססות במרבית המקרים על ההתקדמות שחלה בעקבות התוצאות לטווח קצר (למשל, המשתתפים מקימים עסק שמניב הכנסה קבועה).

תוצאות לטווח קצר ותוצאות ביניים מתרחשות בדרך כלל ברמת הפרט, המשפחה או השכונה, וכוללות שינויים במרכיבים כגון:[127]

- גישות
- ידע
- מודעות
- מיומנויות
- התנהגות
- בריאות ואיכות חיים
- רמת השכלה
- מצב חברתי
- מצב כלכלי

סביר להניח שהתוצאות שאליהן אתם שואפים יתפתחו במשך הזמן: עמותת סידרה[128]

עמותת סידרה (http://www.lakiya.org) הוקמה ב-1997 לקידום מעמדן של הנשים הבדואיות בנגב. במשך השנים יזמה העמותה מגוון של פרויקטים חדשניים, כולל פרויקט לקייה אריגת הנגב - פרויקט המניב לנשים המשתתפות בו פרנסה ראויה, ועיתון הנשים הראשון בנגב המופץ בלמעלה מ-10,000 עותקים בחודש. זהו ארגון הנשים הבדואיות הראשון היוזם פעולות לשיתוף גברים בפעילויות מגוונות.

כבר למעלה מעשור מקדמת עמותת סידרה דרכים אפקטיביות להעלאת מספר הנשים היודעות קרוא וכתוב, לצמצום שיעורי הנשירה מבית הספר ולהגברת תפקידן של הנשים במערכת החינוך. במהלך הזמן, הגיעו נשות סידרה להבנה כי בנוסף לשיפור תנאי הפתיחה של נשים בדואיות (חיזוק מיומנויות, שיפור ההשכלה), עליהן לפעול גם לשינוי הגישות בקרב הגברים הבדואים. בתחילה, בכל פעם שהעמותה ביקשה ליזום תכנית באחד הכפרים, למשל, ללימוד קרוא וכתוב לנשים, היה צורך לנהל משא ומתן עם ראשי הכפר, הגברים, ולקבל את אישורם. כיום, עמותת סידרה עומדת בראש המאמצים לשיתוף גברים מעבר לצורך בקבלת אישורם; הארגון שואף להעלות את המודעות ולגייס גברים כשותפים לתהליך של שיפור מעמד האישה.

תוצאות לטווח ארוך (הנקראות גם 'השפעות מתמשכות' - impacts) הן אלה הנגזרות מהשגת התוצאות לטווח קצר ותוצאות הביניים, ומושגות בדרך כלל תוך 5 - 10 שנים (למשל, שיפור במצב הכלכלי של משפחות המשתתפים). בדרך כלל, תוצאות אלה אינן בתחום המיידי של השפעתכם. אלה הן תוצאות בעלות היקף רחב שיכולות להתרחש ברמת הארגון, הקהילה או המערכת, וכוללות שינויים במרכיבים כגון:[129]

- חשיפת נושאים באמצעי התקשורת [נראות]
- תפיסות של הציבור
- תקנות
- פרקטיקות עסקיות [במגזר הפרטי]
- אקלים פוליטי
- נורמות קהילתיות
- חקיקה ומדיניות ציבורית
- נכונות מצד הציבור

התאמת התיאוריה של השינוי לצורכי הארגון: אדם טבע ודין[130]

חשיבה אסטרטגית מובילה להתחשבות בכל הרבדים הפוטנציאליים של השינוי. אדם טבע ודין (http://www.adamteva.org.il), ארגון המונה למעלה מ-4,000 חברים, נוסד בשנת 1990 והיה הארגון הסביבתי הראשון מסוגו בישראל. במשך השנים התנסה הארגון בכמה וכמה אסטרטגיות, כולל: סנגור למען מדיניות וחקיקה המתחשבות באיכות הסביבה, ייעוץ משפטי לקרבנות של מפגעים סביבתיים והובלת קמפיינים ציבוריים לקידום נושאים סביבתיים.

כארגון שמילא בשנים האחרונות תפקיד מרכזי בניהול מאבקים להעברת חקיקה סביבתית, כולל חוק 'המזהם משלם', חוק 'אוויר נקי לישראל' וחוק 'חופש המידע', החליט אדם טבע ודין להתמקד באחד החסמים העיקריים המכשילים את הגנת הסביבה בישראל. אנשי הארגון הבינו כי למרות ההתקדמות בחקיקה, היעדר אכיפה של החוקים הסביבתיים הוא אחד האתגרים המשמעותיים ביותר בדרך להגשמת היעדים ארוכי הטווח של הארגון. נדרשה בחינה מחודשת של הנחת העבודה של הארגון בנוגע ליעילותה של חקיקה חדשה. לפיכך, במסגרת מאבקו הציבורי, יזם הארגון ב-2009 תכנית המתרכזת אך ורק בגיבוש המלצות למדיניות שנועדה לחזק את מערכת אכיפת החוקים הסביבתיים ברמה הארצית, האזורית והמקומית.

השימוש בתיאוריה של שינוי להגדרה קפדנית (ומדויקת ככל האפשר) של התוצאות הרצויות מסייע בהתוויית נתיב אסטרטגי ברור וממוקד יותר, המוביל להגשמת ייעודו של הארגון. התוויית הנתיב והתחנות שבדרך יקלו עליכם לזהות הצלחות ולחלוק אותן עם כל בעלי העניין בארגון. ולבסוף, הדבר יסייע לכם לצקת משמעות לעשייה היומיומית, הנובעת מהבנת הזיקה שבינה לבין התוצאות שהיא אמורה להניב.[131]

דף עבודה מס' 9 — פיתוח תיאוריה של שינוי[132]

1. **הגדירו את הבעיה או הנושא שבהם אתם רוצים לטפל. פרטו את הצרכים והיתרונות שהובילו אתכם להתמקד דווקא בבעיה זו או בנושא זה.**

2. **הבהירו מהם התוצאה הסופית או היעד ארוך -הטווח שברצונכם להשיג; הגדירו כיצד תיראה ההצלחה.** התוצאה ארוכת הטווח אמורה להתייחס לרובד בו יתחולל השינוי (הפרט, המשפחה, הקהילה, החברה בכללותה). [תוצאות ויעדים ארוכי טווח מוגדרים ביחס לחזון הכולל של הארגון, יותר מאשר ביחס לפרויקט ספציפי.]

3. **זהו תוצאות לטווח הקצר ותוצאות ביניים המתייחסות לתוצאה הסופית, המוגדרת מראש לטווח הארוך.** גבשו מסלול המציין את השלבים או התנאים המוקדמים הדרושים כדי להתקדם לקראת התוצאה הרצויה בטווח הרחוק.

4. **ערכו מיפוי של האסטרטגיות או התכניות החשובות שאמורות לתרום לכל אחת מהתוצאות** (יש לכלול כל אחת מהפעילויות שלכם, כגון העלאת מודעות הציבור, עבודה קהילתית, בניית יכולת, אסטרטגיות התכנית). תנו דעתכם לשאלה איזה סוג של התערבות דרוש כדי להשיג כל אחת מהתוצאות הרצויות.

5. **הצהירו מהן ההנחות שעליהן אתם מתבססים.** נסחו את ההנחות שעליהן מתבססת אמונתכם בהצלחת תהליכי התערבות אלה: האיך והלמה שיובילו לכך שהאסטרטגיות שהגדרתם ישיגו את התוצאות הרצויות.[133]

6. **הציגו את שאלת ה-כדי ש...".** הקפידו על הגדרת תוצאות ספציפיות לכל אסטרטגיה שנבחרה. סביר להניח שיהיו לכם אסטרטגיות רבות הקשורות בסופו של דבר עם השגת התוצאה ארוכת הטווח שלכם.

7. **נסחו את תיאורית השינוי על ידי קישור האסטרטגיות שלכם לתוצאות הרצויות.** בתוך כך, תנו את הדעת לגורמים נוספים שעשויים להשפיע על ההתקדמות לעבר התוצאות הרצויות (כגון אקלים פוליטי, מצב כלכלי).

8. **דונו בשאלה כיצד ניתן לזהות הצלחה בכל אחד מהשלבים לאורך התהליך.** קבעו דרכים למדידת שיעור ההתקדמות לעבר התוצאות הרצויות לטווח קצר ולטווח ארוך.

בתהליך גיבוש תיאוריה של שינוי, מומלץ לבחון את ההיגיון הטמון בה ואת הקשר בין האסטרטגיות ובין התוצאות הרצויות. להלן כמה שאלות שיסייעו לכם בכך:

- האם די בתוכנית ההתערבות שפיתחנו כדי להשיג את ההשפעה המתמשכת הרצויה? האם דרושות תוצאות נוספות כדי להשיג את היעד ארוך-הטווח שהצבנו? האם זה מציאותי שאנחנו לבדנו נצליח להשיג זאת או שעלינו להשלים את מאמצינו בעזרת עבודתם של גורמים נוספים?
- האם ייתכנו תוצאות בלתי צפויות ואף שליליות לעבודתנו? אם התשובה חיובית, פרטו אילו הן וכיצד יש לקחת זאת בחשבון.
- כיצד יכולים תנאים שאינם בשליטתנו להשפיע על יכולתנו לייצר את התוצאות שאליהן אנו שואפים?
- האם המשאבים המצויים ברשותנו מספיקים כדי להשיג את התוצאות שאליהן אנו שואפים?

במהלך הדיונים בתיאורית השינוי, יש להגדיר במפורש את המשאבים הארגוניים שיוקצו ליישום תוכנית הפעולה, כמו גם את היקף התוצאות הרצויות וטיבן. דיונים כגון אלה יסייעו לכם "למצוא את האיזון בין אידיאליזם וריאליזם."[134] סביר להניח שתגיעו לתובנות חדשות (למשל, ייתכן שיתברר לכם כי תוצאות מסוימות אינן בהישג ידו של הארגון שלכם, וכדאי לחבור אל ארגון נוסף כדי להשיג את התוצאות הרצויות ביעילות רבה יותר).

עבודה משותפת עם בעלי העניין בארגון לשם פיתוח תיאוריה של שינוי היא בעלת ערך מיוחד שכן היא מעודדת אתכם להטיל ספק ולשאול מדוע אתם מניחים שפעילויות הארגון והתכניות שהוא מפעיל יניבו את התוצאות הרצויות. זהו תהליך הקורא לכם להגיע לדרגת הדיוק הגבוהה ביותר בהגדרת התוצאות לטווח הארוך, על מנת שתוכלו אחר כך "לפרוט לפרוטות" את מושג ההצלחה כפי שאתם תופסים אותו,[135] ואזי תוכלו לשלב אסטרטגיות שיבטיחו את הגברת פוטנציאל ההשפעה ארוכת הטווח של תכניות הארגון.

בעקבות תיאוריה של שינוי: העמותה להעצמה כלכלית לנשים[136]

העמותה להעצמה כלכלית לנשים (http://www.womensown.org.il) פועלת מ-1997 כדי לסייע לנשים מקבוצות מוחלשות בחברה הישראלית להגיע לעצמאות כלכלית. העמותה מתמקדת במתן סיוע לרכישת משאבים (ידע, מיומנויות ומימון) לצורך פתיחת עסקים זעירים. אחת מהנחות היסוד המנחות את העמותה היא שעצמאות כלכלית היא תנאי מוקדם להעצמת האישה בתא המשפחתי שלה, בקהילה ובחברה הכללית.

במשך השנים, הצליחה העמותה לזהות וללוות מגוון של תוצאות רצויות שהתבטאו בהצלחה כלכלית של המשתתפות (כגון שיפור ברמת ההכנסות, שינוי בהכנסות המשפחה מדי שנה בשנה, ירידה במידת התלות בקצבאות רווחה והיכולת לחסוך כספים מדי שנה בשנה). העצמה אישית של המשתתפות מהווה אף היא חלק מתיאוריית השינוי של הארגון, ונמדדת באמצעות תוצאות כגון שיעור הבוגרות הממשיכות במסלולי המשך להכשרה והשכלה.

תיאוריה מוגדרת של שינוי ושל התוצאות הרצויות ומעקב אחר תוצאות אלה בין משתתפות התכנית אפשרו לארגון לזהות ביתר חדות את הצרכים, לבדוק את הנחותיו ובהתאם לכך להכניס שינויים בתכנית. הנחות שנוספו לתיאוריית השינוי הובילו להתאמות בתכנית ולהתוויית אסטרטגיות חדשות הכוללות:

- נשים חשות מועצמות יותר במסגרת של תמיכה הדדית. לפיכך, מפעיל הארגון תכניות ליווי, חונכות והכשרה קבוצתית ביזמות זעירה.
- נדרשת תמיכה שוטפת בנשים העוסקות ביזמות. חממות עסקיות, חונכות מְלווֹת, הלוואות זמינות וייעוץ בנושאי חיסכון אף הם נושאים שהתווספו לתכנית במשך השנים.
- מדיניות ממשלתית תומכת תתרום במידה ניכרת ליכולתם של עסקים זעירים להתקיים לאורך זמן. העמותה להעצמה כלכלית לנשים פועלת גם לשינוי ברמת המדיניות כדי לחזק את פעילותה.

תיאוריה מוצהרת של שינוי מאפשרת לעמותה להעצמה כלכלית לנשים להגדיר ממדים להצלחה, להתאים את האסטרטגיות שלה לפי הצורך ולהציג באופן אפקטיבי עקומת התקדמות.

בדיוק כשם שאתם עורכים התאמות חוזרות ונשנות באסטרטגיות ובתכניות שלכם, כך גם התיאוריה של השינוי תתפתח ותשתנה במשך הזמן.

באילו דרכים נוספות ניתן להשתמש בתיאוריה של שינוי? ניתן בקלות לקשר את האסטרטגיות שלכם לתוצאות ספציפיות בכל היבט של פעילותכם.

לפניכם תהליך מוּנחֶה שפותח על ידי אג'נדה - המרכז הישראלי לאסטרטגיה תקשורתית (http://www.agenda.org.il).[137] ארגון אג'נדה עובד עם ארגונים לשינוי חברתי בתכנון אסטרטגיות תקשורת אפקטיביות שמטרתן ליצור השפעה מתמשכת [אימפקט].

בפיתוח אסטרטגיה תקשורתית, אג'נדה ממליצה לארגונים לתת את הדעת על השאלות הבאות:

1. **מהו היעד שלנו?** (כגון: העלאת מודעות הקהילה לנושא הנדון, שינוי השיח הציבורי, גיוס מימון, קידום מדיניות של שינוי.)

2. **מיהו קהל היעד שלנו שאליו ברצוננו להגיע דרך אמצעי התקשורת? את מי ברצוננו ליידע?** (כגון: עיתונאים, נשים במצוקה כלכלית, מחוקקים.) **מיהו קהל היעד מבחינת השגת המטרה?** (כגון: מנהיגות השכונה, קובעי המדיניות, מורי בית הספר.)

3. **בהתאם לאסטרטגיה שלנו, במה ברצוננו למקד את פעילותנו התקשורתית?** יש להגדיר במפורש את כלי התקשורת (כגון: רדיו, טלוויזיה, אינטרנט, עיתונות מודפסת) ואת קהל היעד. משאלה הוגדרו, הנמענים השונים שאליהם ניתן לפנות כוללים את כל קשת האפשרויות, החל מכתבי-עת מקצועיים, כנסים מקצועיים, שבועונים/ירחונים עסקיים וכלה בעיתונות היומית ובאתרי אינטרנט (לדוגמא: כדי להגיע לאוכלוסייה של קהילה מקומית מסוימת, עלינו להתמקד במקומונים ובתחנות הרדיו המקומיות; כדי להגיע למורים, עלינו לפנות לכתבי עת ייעודיים של מורים; כדי להגיע לקובעי מדיניות, עלינו לפנות לכלי התקשורת הארציים הפונים לקהל הרחב).

4. **אילו משאבים מצויים ברשותנו?** (כגון: משאבים פיננסיים, יכולת פנים-ארגונית לשלוח מכתבים למערכת, דוברים רשמיים.)

5. **כיצד נבנה את המסר שלנו? מהו המסר שייקלט? מה אנחנו רוצים שקהל היעד יבין?** (כגון: ניתוח סטטיסטי, סיפור אישי, המלצה ספציפית לקובעי המדיניות, קידום פרויקט מסוים.)

השאלה "כדי ש... מה?" יכולה לשמש אתכם בתחומים רבים של עבודתכם.[138] מה קורה למשל כשאתם מתווים אסטרטגיה לצורך פנייה לאמצעי התקשורת? על-פי התהליך המונחה של ארגון אג'נדה, תכנון האסטרטגיה התקשורתית יאפשר לכם לנקוט יוזמה בעבודתכם מול אמצעי התקשורת. לשם כך נדרשת משמעת המעודדת אתכם להתמקד בתוצאה ספציפית, ב'זווית' ספציפית. כך תהיו בטוחים שהתוויתם בראשי פרקים את השלבים הדרושים כדי לעורר תשומת לב להיבט מסוים של עבודתכם ושניסחתם בקפידה את המטרה שברצונכם להשיג על ידי החשיפה באמצעי התקשורת. בעזרת תכנית וחשיבה יסודית על טיב התוצאות הרצויות תוכלו להגביר את האפקטיביות של פעילותכם.

האם יצירת השפעה מתמשכת [אימפקט] היא חזות הכול? האם מותר לנו גם 'סתם' למחות ולזעוק את זעקתנו?

מותר גם מותר! רק חשוב שהארגון יעשה זאת מתוך מודעות עצמית וידיעה כיצד פעולות מסוג זה משתלבות באסטרטגיה שלו.[139] אם תבחרו למחות ולהרים קול זעקה - ודאו שפעולות אלה מהוות חלק מההבנה הכוללת שלכם לגבי דרכי הפעולה שבחרתם להגשמת מטרותיכם.

כפי שכבר ציינו, ארגון בצלם עבר תהליך תכנון אסטרטגי מקיף ב-2009.[140] לאחר ניסוח תיאוריה של שינוי כחלק מהתהליך, החל ארגון למקד את רוב מאמציו להשגת תוצאות רצויות ספציפיות, כגון הגברת האחריויות של צה"ל וכוחות הביטחון. בד בבד, החליט הארגון להמשיך ולשמש "קול המצפון." חברי הארגון הבינו שהיבט זה של פעילותם לא יוביל בהכרח לתוצאה ספציפית שאליה הם שואפים. אף-על-פי-כן, הם החליטו שתפקיד זה הוא מרכיב חיוני בפעילותם - שחייב להימשך.

תיאוריה של שינוי תסייע לכם לבחון ביסודיות את חשיבות האימפקט, אך בד בבד גם תאפשר לכם לשמור על גמישות. מטרתה אינה לְאַפֵּן את התהליך או את דרך החשיבה שלכם ... ובוודאי שלא לשלול מכם את הזכות להרים קול זעקה!

3. קביעת תבחינים [קריטריונים] להערכת אופציות אסטרטגיות

במסגרת קידום החשיבה האסטרטגית בארגון, עליכם ליצור 'תשתית' לתהליכי קבלת החלטות, בין היתר על ידי שימוש בתבחינים לבחירת אסטרטגיות; גרסות דומות לשיטה זו מכונות מטריצת הזדמנויות או פרופיל אסטרטגי.[141] כלים אלה יכולים לסייע לכם לנסח את התבחינים שעל פיהם תקבלו את החלטותיכם.

התבחינים שישמשו אתכם להערכת אופציות אסטרטגיות עיקריות ישקפו כמובן הבנה ומודעות לזהות הארגון ולערכיו. על ידי כך תבטיחו התאמה בין כל שלוש האסטרטגיות של ארגונכם: אסטרטגיית הארגון, התכנית והתפעול.

אז איך כל זה עובד? מתחילים על ידי כך שבוחרים תבחינים עוד לפני המועד שבו יש לקבל החלטה מכרעת. ראשית, מקדישים זמן לפיתוח שיטות לגיבוש תהליכי קבלת ההחלטות בארגון. כך, יהיה לכם זמן לנסח בקפידה תבחינים העולים בקנה אחד עם הקדימויות של הארגון. כל ארגון מפתח את התבחינים שלו, בהתאם לנקודות הראות ולערכים הספציפיים שלו. אף כי התבחינים משתנים מארגון לארגון, הם כוללים בדרך כלל חמישה עד עשרה מרכיבים נבחרים. התבחינים שתקבעו יצטרפו ל"ארגז הכלים" שישמש אתכם בתהליכי קבלת החלטות.

התכלית של פיתוח התבחינים אינה לְאַפֵּן את תהליך קבלת ההחלטות בארגון אלא להפך- לסייע לכם בהנחיית דיונים חשובים העוסקים בדרכו האסטרטגית של הארגון. כאשר יהיו לכם תבחינים מפורשים לצורך קבלת החלטות, יהיה לכם קל יותר לצרף לתהליך גורמים נוספים בארגון, ובעלי העניין שלכם יטיבו להבין כיצד הארגון מגבש לעצמו במשך הזמן דפוס לקבלת החלטות.

בניית "ארגז כלים" הכולל תבחינים לבחירת אסטרטגיות עיקריות, ולתהליכי קבלת החלטות בכלל, מועילה לארגונכם בכמה אופנים:[142]

- מעניקה לארגון שלכם סיכוי לבחון את סדרי העדיפויות שלו ללא לחץ להגיב באופן מיידי;
- מאפשרת לכם לבחון ביתר יסודיות את הערך היחסי של אסטרטגיות, תכניות או פעילויות שונות;
- מקדמת פיתוח פרקטיקות להתמודדות מַפרָה ובּוּנָה עם סוגיות מהותיות בארגון;
- מאפשרת לבעלי העניין בארגון להבין מדוע בסופו של דבר נבחרות אסטרטגיות ודרכי עבודה מסוימות ומסייעת לבעלי העניין להבין ולהעריך את המאמץ שנעשה ליצור הלימה מיטבית בין האסטרטגיות שנבחרו לבין פעולותיו של הארגון הלכה למעשה;
- יוצרת זיכרון ארגוני המבטא את הרציונאל העומד מאחורי החלטות אסטרטגיות.

בבוא היום, כשתצטרכו להגיב לאתגר או להזדמנות, תהיו מצוידים כארגון בידע עצמי ובהבנה שיאפשרו לכם לנהל תהליך אפקטיבי של קבלת החלטות. כאשר תידרשו לקבל החלטה אסטרטגית, תוכלו לדון בכל אופציה תוך התייחסות לתבחינים. לחילופין, תוכלו לדרג כל אופציה בסולם ממוספר ולחשב את הסכום בתום הדירוג.

דף עבודה מס' 10 פיתוח תבחינים להערכת אופציות אסטרטגיות[143]

1. עיינו בתבחינים הבאים להערכת אסטרטגיות. עליכם לבחור מהרשימה את הסוגיות החשובות ביותר או להוסיף את התבחינים שלכם לרשימה. מומלץ לבחור חמישה עד עשרה תבחינים בממוצע.

✷ כל ארגון יבחר את התבחינים הייחודיים לו על פי הערכים והקדימויות שלו.[144]

- האם זה יקדם את הייעוד שלנו? האם זה יגביר את השפעתנו?
- האם נהיה מסוגלים לממן פעילות זו ולהתמיד בה?
- האם יש לנו היכולת הארגונית לבצע זאת?
- בין כל הארגונים הפועלים בתחום שלנו, האם אנו הארגון המתאים ביותר ומצויים בעמדה המתאימה ביותר לבצע זאת? האם יש לנו כישורים מתאימים במיוחד לביצוע משימה זו?
- האם זה יענה על צורך חיוני של הקהילה?
- האם זה יסייע להבליט את עבודתנו?
- האם זה משלים תכניות קיימות?
- האם זה תורם לקיימות הארגון לאורך זמן?
- האם זה יקדם בנייה וחיזוק של רשתות וקשרים עם שותפים פוטנציאליים?
- האם רמת הסיכון הכרוכה באימוץ אסטרטגיה זו מקובלת עלינו?

תבחינים ראויים נוספים: (הוסיפו רעיונות משלכם.)

2. לאחר שבחרתם את התבחינים והגיעה העת לשקול את האופציה האסטרטגית, מומלץ לנהל דיון לליבון השאלות הבאות:

א. מהי האסטרטגיה המוצעת ומהי מטרתה?

ב. מהי הסוגיה שעמה תתמודד אסטרטגיה זו?

ג. כיצד משתלבת האסטרטגיה המוצעת עם התבחינים שקבענו להערכת אופציות אסטרטגיות?

פיתוח תבחינים המשקפים את הקדימויות והערכים של הארגון יסייע לכם לשדר מה חשוב בעיניכם. תמצאו כי הדבר מועיל במיוחד כאשר יצוצו סוגיות מורכבות ותשתרר אי-בהירות כיצד יש לפעול.

כלים אלה לקבלת החלטות יסייעו להבניית הדיון ואולי אף להפגת מתחים הנובעים מחילוקי דעות. הם יסייעו לכם גם להבטיח שלא 'כל' דבר יהיה פתוח לדיון בכל פעם שתידרשו לקבל החלטות אסטרטגיות.[145] כאשר חלק מהדברים מוסכמים מראש, הדיון יכול להיות ממוקד בנושאים שעל הפרק, בעיקר מפני שאחד האתגרים העיקריים הוא להחליט מה הארגון שלכם יעשה ומה הוא לא יעשה.

פיתוח תבחינים לבחירת נושאים: מגמה ירוקה[146]

עמותת מגמה ירוקה (http://www.green.org.il) שנוסדה ב-1997 היא תנועת המתנדבים הסביבתית הגדולה בישראל, המונה למעלה מ-6,000 סטודנטים מתנדבים בקמפוסים בכל רחבי הארץ. העמותה מנהלת קמפיינים ארציים ותומכת בפעילות תאי הפעילים שלה בקמפוסים השונים.

ב- 2005, במאמץ ליצור זיקה חזקה בין הפעילויות השונות, הוחלט כי מדי שנתיים ייבחרו שניים או שלושה נושאים מרכזיים לפעילות. הנושאים נבחרים בהצבעה באספה הכללית של העמותה, והופכים למוקד הפעילות ברמה המקומית, האזורית והארצית. כדי לסייע בהבניית הדיון ולהנחות את תהליך קבלת ההחלטות, פיתחה העמותה תבחינים לבחירת הנושאים שבהם תתמקד פעילותה.

כל שנתיים, במליאת האספה הכללית, בוחנים כל נושא פוטנציאלי על-פי השאלות הבאות:

1. האם זה חשוב להגנת הסביבה?
2. האם זה נושא "חם"?
3. האם זה נושא שעשוי להוביל לשינוי?
4. האם זה נושא שפעילי איכות הסביבה ירצו לעסוק בו?
5. האם יש ארגונים נוספים שמתמקדים בנושא זה?
6. האם הציבור מסוגל להזדהות עם נושא זה?
7. האם זה נושא שמתאים לאופי הארגון שלנו, הדוגל באקטיביזם סביבתי?
8. האם זה נושא שיעורר את התעניינותם של כלי התקשורת?
9. האם ניתן לקשר את הנושא הזה לכל אחד מהסניפים המקומיים שלנו?

היכולת להסביר מדוע בחרתם לקבל החלטה מסוימת והיכולת לבטא את ההנחות שלכם במילים הן יכולות אסטרטגיות חשובות. השימוש בכלים כגון אלה שנדונו לעיל יכול לסייע לכם לערב, לשכנע ולחנך את שאר בעלי העניין בארגון.

לאחר שקבענו שורה של תבחינים, האם עלינו לדבוק בהם ללא יוצא מן הכלל? מה קורה כאשר התבחינים קשיחים מדי לטעמנו?

כמו כל השיטות המתוארות בחוברת זו, גם את השימוש בתבחינים ניתן להתאים ולפשט לפי הצורך. כל השיטות המוצגות כאן ניתנות ליישום בגמישות, תוך התאמה לארגון הספציפי שלכם.

אם למשל הקדשתם זמן לקביעת שורה של תבחינים ולאחר מכן התברר לכם שהם אינם מועילים בתהליך קבלת ההחלטות, בדקו תחילה אם התבחינים שלכם עדיין רלוונטיים. תוך כדי התפתחותו הטבעית של הארגון, משתנות גם הקדימויות שלו. בצעו עדכונים לפי הצורך.

ייתכן כמובן גם מצב שבו תחליטו לבצע דבר שאינו תואם את התבחינים שהגדרתם. אך במקרה כזה, הדבר ייעשה מתוך ידיעה במוצהר ויתועד.

ניהול דיונים מוּבְנים וחתירה לשקיפות בתהליך קבלת ההחלטות - הם המרכיבים החשובים וכן היכולת שלכם להסביר את הרציונאל שמאחורי ההחלטות שנתקבלו. זהו חלק מהמחזוריות של תכנון אסטרטגי, ביצוע ולמידה.

יישום והטמעה מוצלחים של אסטרטגיות חדשות תלויים במידה רבה בנכונות וביכולת של הארגון להוציאן מן הכוח אל הפועל. ככל שתאפשרו ליותר ויותר בעלי עניין להיות מעורבים בתהליך פיתוח האסטרטגיה, כן יירבו אמנם הוויכוחים, אך בסופו של דבר תגייסו גם יותר אנשים שיהיו מחויבים להגשמת ייעודו של הארגון.

חשוב מאוד לוודא שהצוות וחברי הוועד המנהל מצוידים בידע ובמידע הדרושים להטמעת השינויים הרצויים - זהו גורם חיוני בניהול אסטרטגיות חדשות בארגון. האתגר הכרוך במעבר מבניית אסטרטגיה ליישומה יידון בפרק הבא.

פרק 5

ניהול השינוי

יתכן שלאחר שתזהו סוגיות אסטרטגיות בוערות , תחליטו שלא לפתור אותן כדי להימנע מהתמודדות עם עימות אפשרי. אך אם הארגון החליט לשנות את האסטרטגיה, את התוכניות ו/או התפעול שלו, הצעד הבא הוא שלב מכריע בתהליך. להובלת הארגון בשלב הבא של השינוי, תזדקקו למנהיגות חזקה ולמחויבות של בעלי העניין המרכזיים.

בפרק זה נדון באתגר הטמון בהטמעת שינויים בארגון תוך שימוש בשיטות כגון קווים מנחים ליישום ותכניות עבודה. זהו השלב שבו תיווכחו מהי באמת מידת ה'אומץ' והמחויבות של הארגון, והאם הוא מוכן לעשות את קפיצת המדרגה הנחוצה ולפעול בהתאם לתובנות וללקחים שהופקו מתהליך החשיבה האסטרטגית.[147]

> מכירים את החידה הישנה לילדים, על חמש הצפרדעים? אז ככה, חמש צפרדעים ישבו על בול עץ. אחת החליטה לקפוץ. כמה צפרדעים נותרו על בול העץ? התשובה הנכונה היא חמש. יש הבדל גדול בין לקבל החלטה לבין לבצע אותה...[148]

חשוב שכל הנהלת הארגון תתמוך בתהליך: הן המנהיגות המתנדבת המיוצגת על ידי הוועד המנהל וחברי ועדות המשנה -האחראים לקביעת מדיניות הארגון, והן הצוות המקצועי- האחראי לביצוע תכניות הארגון.

כפי שהדגשנו לכל אורך החוברת, המנהיגות היא הקובעת את הטון שיוצר תרבות ארגונית משתפת, והיא הבונה את יכולת הארגון לחשיבה אסטרטגית. זהו השלב שבו תמיכה שוטפת של ראשי הארגון בתהליך תבטיח את הצלחת הארגון בהגשמת הרעיונות המועילים שהועלו והאסטרטגיות שנבחרו.

מה שנדרש מראשי הארגון בשלב זה הוא נכונותם לבצע את הפעולות הבאות:[149]

- לנווט בעימותים פוטנציאליים, להכיל מתחים שיתעוררו במקום 'לטאטא אותם מתחת לשטיח' ולקיים דיונים מכריעים שיובילו לבסוף להסכמה כלשהי בנוגע לכיוון האסטרטגי הרצוי.
- להוביל את הארגון בקבלת החלטות קשות בנוגע למה לא לעשות, ולהבטיח שיתמקד בקדימויות הראשונות במעלה.
- לתרגם את האסטרטגיות למטרות, לתכניות עבודה ולתקציבים לשנה הקרֵבה.
- לדאוג שכל הנוגעים בדבר יהיו מעודכנים בנוגע לתכניות ולשתף אותם בקביעת הדרך שבה יבוצע השינוי.
- לשמר תחושה של מומנטום ולציין את ההתקדמות לאורך התהליך, אך בד בבד להקצות את פרק הזמן הדרוש להסתגלות לשיטות הפעולה החדשות.

זהו האתגר הניצב בפני הנהגת הארגון - להוביל בהצלחה מַעֲבָר מזיהוי סוגיות אסטרטגיות ליישום בפועל של אסטרטגיות חדשות. עם זאת, סיכויי ההצלחה יהיו גבוהים יותר אם היישום נלקח בחשבון בעת גיבוש האסטרטגיות ואם אלה שמופקדים על יישום האסטרטגיות השתתפו גם בגיבושן.

כאשר אתם מנהלים תהליכי שינוי, עליכם להיות מסוגלים להתוות שלוש עד חמש אסטרטגיות ליבה, המייצגות את הדרך המיטבית להגשמת ייעודו של הארגון.[150]

במצב אידיאלי, האסטרטגיות הנבחרות יהיו מקובלות על בעלי העניין בארגון. הסיכויים שכך יהיה גבוהים יותר אם בעלי העניין היו שותפים לתהליכי קבלת ההחלטות ותרמו את רעיונותיהם לכל אורך התהליך. יש לקוות שהשימוש בשיטות לחשיבה אסטרטגית כגון אלה שהצגנו בחוברת זו הוביל לסדרה של "שיחות אסטרטגיות." שיחות אלה מאפשרות את התהוותן של שפה ומחויבות המשותפות לכלל חברי הארגון, ועל ידי כך הן מזרזות את תהליך השינוי.

כאשר אתם קובעים כיצד לנהל את יישומן של קדימויות אסטרטגיות חדשות, חשוב לקיים מעקב אחר:[151]

1. אסטרטגיות שיש לשמר ואולי גם לשפר;
2. אסטרטגיות חדשות שיש ליזום;
3. אסטרטגיות שיש לסגת מהן.

עליכם להפריד בין שלושת סוגי הפעולות הנ"ל שכן, ניתן לצפות לכך ש"הקיים ידחק את החדש (מה שהיה הוא שיהיה) ויערים קשיים בדרך לחדול מפעולות שהוחלט להפסיקן."[152] בדרך כלל, קל הרבה יותר לקיים את הסטאטוס קוו מאשר לחולל שינוי.

כל אחד מכיר סיפור על תכנון אסטרטגיה שיישומה לא צלח. כולנו יכולים למנות בקלות שורה ארוכה של מכשולים לאורך הדרך:[153]

- שלבי היישום אינם מפורטים או נהירים די הצורך;
- מאמצי השינוי אינם לוקחים בחשבון את התרבות הארגונית (הסמויה והגלויה) ומנהגים שהשתרשו לאורך זמן;
- היעדר מנהיגות והיעדר מחויבות מצד בעלי העניין העיקריים;
- התשתית הקיימת אינה עונה על הצרכים החדשים (כגון צוות ללא הכשרה ראויה, מחויבות יתר של הצוות לפעילויות אחרות);
- אין די תמריצים לעידוד השינוי;
- משאבים דלים ותמיכה אדמיניסטרטיבית הלוקה בחסר;
- אסטרטגיה שכבר אינה בסדר עדיפות גבוה, מסיבות שונות.

ומעל לכל, הגורם העיקרי לכישלון ביישום אסטרטגיה היא "חוסר תיאום או עקביות בין הצהרות הארגון, היכן הוא שם את כספו, ומה הוא עושה בפועל."[154]

כדי לטפל ביעילות במגוון המכשולים שעלולים להקשות על המאמץ לבצע שינוי, עליכם להתמודד עם סוגיות היישום באופן ישיר. על ראשי הארגון להסביר ללא קושי מדוע בחרו באסטרטגיות המסוימות שנבחרו, ואלה צריכות להיות מהסוג שבעלי העניין יכולים בקלות לשוות לעצמם שהן בַּרוֹת-ביצוע. במצב אידיאלי, הוועד המנהל וחברי הצוות כאחד מסוגלים בקלות לראות בעיני רוחם את תפקידם בתהליך, ולהבין אילו פעולות יש לנקוט כדי לתמוך באסטרטגיות שנקבעו.

העצמת ההשפעה המתמשכת: כיאן[155]

כיאן ארגון פמיניסטי (http://www.kayan.org.il) הוא ארגון המקדם את מעמדן של הנשים הערביות בישראל, ופועל מתוך האמונה שעל מנת לקדם שינוי חברתי אמיתי, יש לקדם אקטיביזם קהילתי בקרב נשים. משנת 1998 מקיים הארגון סדנאות העוסקות בהעצמה אישית ובדיאלוג קבוצתי וכן בהדרכה בנושא של הקמה ופיתוח של פרויקטים קהילתיים. ב- 2007 ביצע הארגון שינוי יסודי: המוקד עבר מהעצמה של נשים באמצעות עבודה קבוצתית להעצמת נשים והכשרתן לשמש פעילות קהילתיות.

חזון הארגון- העצמת נשים כדי שיביאו לשינוי חברתי - נותר בעינו, אך הכיוון האסטרטגי השתנה. המעבר להתמקדות בעבודה עם קבוצה מצומצמת של נשים נבחרות בעלות פוטנציאל מנהיגותי ברמת הקהילה הצריך שינוי יסודי באסטרטגיות התכנית והתפעול של הארגון.

הנה כמה מהגורמים שבזכותם הצליח הארגון לבצע את השינוי:

- המחויבות המלאה של הנהגת הארגון נמשכת, תוך הכרה בעובדה שהמעבר לא יהיה קל או נקי ממתחים.
- הערכת התהליך באמצע 2006 הצביעה על כך שמרבית הקבוצות להעצמת נשים חדלו לפעול בתום תקופת הליווי הצמוד שקיבלו מכיאן. התוצאות הוכיחו לכל הנוגעות בדבר שיש לתת מענה לבעיות הקיימות ולשקול מחדש את מידת האפקטיביות של אסטרטגיית הפעולה שהייתה נהוגה עד כה. עם תוצאות כה ברורות, היה קל יותר לגייס תמיכה בשינוי הכיוון.
- משאבי הארגון מושקעים בתמיכה באסטרטגיית התכנית החדשה ומתמקדים במאמצים לטיפוח מיומנויות ויכולות בקרב המנהיגות המקומיות.
- תכניות יישום מנחות בבירור את תהליך השינוי ברמת הביצוע. הארגון שִכתֵב את תיאור הדרישות למילוי תפקידים שונים; שכר את שירותיהן של חברות צוות חדשות; והעניק הכשרה מקצועית לחברות הצוות הקיים.

בשנים האחרונות הצליח כיאן לנווט את דרכו בתהליך השינוי כדי להעצים הן את השפעתו ארוכת הטווח והן את הקיימות של עבודתו לאורך זמן.

תכנית אסטרטגית כתובה, שתכלול רבים מהכלים והשיטות שנידונו כאן, תוכל לסייע לכם להתוות את דרכו של הארגון. תכנית אסטרטגית מתווה את האסטרטגיה שבחרתם, מאפשרת מעקב אחר ההתקדמות ומסייעת לקיים תקשורת ויחסי-ציבור מול קהלי יעד בתוך הארגון ומחוצה לו. ככלל, תוכנית אסטרטגית מוצלחת היא גם שימושית וגם גמישה וניתנת להתאמה.

היה ותרצו לפתח תכנית אסטרטגית...

התכנית האסטרטגית שלכם תהיה בראש ובראשונה אוסף של כל הממצאים שתפיקו ממרבית דפי העבודה בחוברת זו. אף כי תכניות אסטרטגיות יכולות להיות מגוונות, רובן ככולן כוללות את המרכיבים הבאים:[156]

1. תקציר מנהלים
2. הצהרת ייעוד, חזון וערכים
3. היסטוריית הארגון
4. סיכום אסטרטגיות הליבה של הארגון
5. רשימת היעדים והמטרות
6. פרק הנספחים יכול לכלול סעיפים כגון:
   - סיכום ניתוחי SWOT ו- PEST
   - תיאוריה של שינוי
   - סיכום תכנית ההערכה
   - רשימת חברי הוועד המנהל
   - תחזית התקציב לטווח ארוך ותכנית לפיתוח משאבים

זכרו: "הידיעה לאן פניכם מועדות ומדוע, היא חיונית ואין לוותר עליה; הדרך בה תבחרו לתאר ולכתוב זאת נתונה לבחירתכם."[157]

אם אתם מפתחים תכנית אסטרטגית, חשוב להגדיר במפורש את התהליך שעל-פיו הנהלת הארגון תאמץ ותאשר רשמית את התכנית. כדאי לעבוד בשיתוף עם כל בעלי התפקידים המרכזיים בארגון, שהיו אולי מעורבים במידה זו או אחרת בתהליך בניית התכנית, וזאת כדי לוודא שהם מיודעים בכל פרטיה. גם צוות הארגון אמור להיות מעורב בתהליך מתחילתו ועד סופו. אם התהליכים גובשו ונוהלו "שיחות אסטרטגיה" במשך הזמן, הרי שלא צפויות הפתעות בתכנית וחברי הארגון מכירים את ההמלצות לביצוע. מעורבות זו של הצוות והוועד המנהל בארגון היא גורם מרכזי ביכולתו של הארגון ליישם את החלטותיו האסטרטגיות.

כדאי לשקול שימוש במושג של 'עיקרון אסטרטגי' כדי להפיץ את התוצאה של תהליך התכנון האסטרטגי. מהו 'העיקרון האסטרטגי'? זאת היא הצהרה שמתמצתת את אסטרטגית הפעולה של הארגון. 'עקרון אסטרטגי' מגדיל את הסיכוי שהאסטרטגיה המתוכננת תבוצע באופן עקבי בארגון.[158] תמצות האסטרטגיה מסייע לצוות להבין את המהות הכוללת של אסטרטגיית הארגון ובד בבד מעצים ומדרבן אותו לפעול.

השימוש בעקרונות אסטרטגיים: שתי"ל[159]

החל מ-2009 התבצע בשתי"ל תכנון אסטרטגי מעמיק ויסודי שכלל ניסוח הצהרת ייעוד חדשה וכינון מבנה ארגוני חדש. הצהרת הייעוד החדשה של שתי"ל אומרת:

"שתי"ל מוביל שינוי חברתי בישראל ושואף לקיים בה חברה שתאמין בעקרונות הצדק החברתי, הכלכלי והסביבתי ותפעל למענם; חברה שתקדם את זכויות האדם והאזרח, תכבד את השונות והפלורליזם הדתי והתרבותי ותכיר בחשיבות ייצוגן של קהילות זהות וקבוצות לאומיות שונות; חברה שתאפשר לכל אזרח ותושב להרגיש שהוא שותף מלא ושווה זכויות במדינת ישראל."

הצהרת הייעוד החדשה נועדה אמנם להתוות דרך לפיתוח אסטרטגיות פעולה, אך בד בבד פיתח הארגון גם עקרונות אסטרטגיים שהם יותר "מכווני פעולה" מהצהרת הייעוד.[160] שלושה עקרונות אסטרטגיים נבחרו לשקף את הכיוון האסטרטגי החדש של שתי"ל. הם רלוונטיים הן לפרויקטים של בניית יכולת, הן לפיתוח רשתות, הן לפיתוח קואליציות והן לגיוס שותפים חדשים במאמץ לחולל שינוי חברתי. העקרונות הם:

- חברה משותפת
- שיתוף פעולה עם שותפים חדשים
- גישה הוליסטית (כלומר, הגברת שיתוף הפעולה בין המחלקות השונות)

העקרונות האסטרטגיים מספקים הדרכה והכוונה מפורשת לצוות כיצד לבחור בחירות העולות בקנה אחד עם אסטרטגיית הארגון. יתרה מזאת, כדי להבטיח שכל שלושת העקרונות יבואו לידי ביטוי בכל היבט של עבודת הארגון, כל תכנית עבודה נדרשת לפרט כיצד התכניות שיופעלו במסגרתה ישרתו את קידום שלושת העקרונות האמורים.

הטמעה של עקרונות אסטרטגיים מנחים יכולה לתרום לתכלול העבודה ותיאום בין המחלקות השונות בארגון ובד בבד מעניקה לצוות חופש לפעול בדרך של ניסוי וטעייה ולהתאים את האסטרטגיה לצרכים העולים מהשטח.

בנוסף לרעיונות שנדונו בהרחבה לעיל, הנה עוד שתי טכניקות חיוניות שעשויות לסייע להנחלת שינוי אסטרטגי בארגון:

1. גיבוש הנחיות ליישום
2. גיבוש תכנית עבודה

השימוש בכלים אלה, שיידונו להלן, יגביר את הסיכויים ליישום מוצלח של השינויים הנדרשים והתמדה בשיתוף בעלי העניין בכל שלב של התהליך.

1. גיבוש הנחיות ליישום

"אסטרטגיות מתוכננות ומנוסחות היטב הן חסרות ערך כשלעצמן... אסטרטגיות מקבלות ערך ומשמעות כאשר אנשים המחויבים לכך יוצקים לתוכן כוח ואנרגיות."[161]

את אסטרטגיית הארגון מבצעים אנשים; הצלחתה תלויה ביכולות ובמחויבות של אנשי הארגון.

שיתוף בעלי העניין בתוך הארגון הוא גורם מרכזי בחיזוק יכולת החשיבה האסטרטגית של הארגון, אך הוא, מן הסתם, גורם מכריע גם ביישום האסטרטגיה. אולם, אפילו לאחר ששיתפתם את חברי הצוות והוועד המנהל בתהליך ניסוח הזהות הארגונית ובבניית קונסנזוס כללי לגבי דרכו של הארגון, עדיין צפויים אתגרים בדרך. ביצוע שינויים אינו משימה פשוטה. שינוי עלול לטלטל את דפוסי האינטראקציה, הערכים והדרך בה רגיל הארגון להתנהל ולפעול.[162]

האפשרות שיחולו שינויים אסטרטגיים בארגון עלולה לעורר חשש טבעי ומובן בקרב חברי הצוות, המתנדבים ובעלי העניין. בייחוד אמורים הדברים כאשר פעולות מסוימות מערערות על דרכי הפעולה הנהוגות בארגון באותה עת. כדי לתחזק את המוטיבציה והמחויבות בתקופות מעבר, חשוב להקפיד על חשיבה, תמיכה וערוצי תקשורת פתוחים עם כל המעורבים בתהליך.

לאחר שהחלטתם מה ברצונכם לשנות, עליכם להגדיר בקפידה כיצד בדעתכם להשיג זאת. אין די בהכנת רשימה של יעדים ומטרות. כדי לעבור מגיבוש אסטרטגיה לביצוע, עליכם להכין בקפידה תכנית יישום מפורטת, שאם לא כן - התכנון האסטרטגי שלכם עלול להישאר בגדר "כוונות טובות", ללא כל סיכוי להשפיע על יעילות עבודתכם.[163]

דף עבודה מס' 11 — גיבוש הנחיות ליישום[164]

1. **אילו צעדים יש לבצע בששת החודשים הבאים כדי שהאסטרטגיה תישא פרי? בנוסף לפירוט צעדים ספציפיים הנוגעים ליישום האסטרטגיה, התייחסו למוכנות הארגון בכל הרמות** (כגון, האם עלינו לגייס חברי צוות חדשים או להעניק הכשרה מקצועית לצוות הקיים? אילו שינויים דרושים בנהלים האדמיניסטרטיביים או בתקשורת הפנים ארגונית כדי לתמוך ביישום האסטרטגיה החדשה? האם יש סוגיות כלשהן הקשורות לתרבות הארגונית שלנו הדורשות התייחסות?).

2. **מהם המשאבים הדרושים ליישום אסטרטגיה זו? האם אנו מוכנים להקצות את המשאבים הדרושים כדי לתמוך ביישומה?**

3. **כיצד נשלב את האסטרטגיה החדשה עם האסטרטגיות הקיימות?**

4. **מהם החסמים הניצבים בפני יישום אפקטיבי? מה באפשרותנו לעשות כדי לגבור על חסמים אלה?**

5. **כיצד נוכל לעקוב אחר יישום האסטרטגיה החדשה?**

שקלו את האפשרות להקים ועדה חדשה שחבריה יהיו בעלי עניין פנים-ארגוניים ותפקידה יהיה לנהל מעקב אחר יישום האסטרטגיות החדשות. הוועדה תעקוב אחר התקדמות היישום, ויחד עם צוות הארגון תמשיך לבצע את השינויים הדרושים כדי להבטיח את הצלחת היישום של האסטרטגיה החדשה.

מומלץ לאבחן כיצד מתמודד הארגון עם כל היבטי השינוי, החל מיכולות ותשתית ועד למערכת התקשורת הארגונית וסגנון העבודה. זו משימה חשובה שניתן להטיל על הוועדה החדשה שתוקם. בגלל הנטייה החזקה לשקוע באינרציה, חשוב להקדיש מחשבה לעניין התמריצים שיינתנו לחברי הארגון כדי להניעם לבצע שינויים.

בארגונים לשינוי חברתי, המצב הכספי בדרך כלל אינו מאפשר גמישות רבה בנושא של תמריצים. לכן חשוב לבדוק כיצד ניתן לתגמל חברי צוות שמקבלים על עצמם תחומי אחריות נוספים, מְאמצים כיוונים חדשים או מנהיגים דפוסי התנהגות חדשים. האפשרויות אותן יש לשקול כוללות מתן הזדמנויות לפיתוח מקצועי של הצוות, הסדרה של מסגרות להנחיה (מנטורינג), שיפור מערך ההדרכה והפיקוח ושיפור נוהלי התקשורת.

אז מה כן עובד? מה כן מקדם יישום של אסטרטגיות חדשות? הנה הממצאים שלנו:[165]

בראש ובראשונה...

- מנהיגות הארגון מחויבת לאסטרטגיה החדשה ומוכנה להוביל את התהליך.
- בתהליך תכנון האסטרטגיה נלקחו בחשבון אתגרי היישום וגובשו תכניות עבודה התומכות ביעדי האסטרטגיה.

חשוב לבדוק בקרב בעלי העניין ולוודא כי...

- קיימת הבנה משותפת בקרב כל בעלי העניין בכל הנוגע לתוצאות המצופות.
- האסטרטגיה עולה בקנה אחד עם הערכים של כל אנשי המפתח האחראים להוביל את יישומה.
- ההנחות והרעיונות שבבסיס האסטרטגיה מובנות וברורות לכל, כמו גם האופן בו הן מתורגמות לעשייה הלכה למעשה. אנשי הצוות, במיוחד, מבינים במה כרוך השינוי; "אנשים מבינים מה עליהם לעשות לפני שהם נדרשים לעשות זאת."[166]

כדאי לכם להבנות לתוך תוכנית היישום את המרכיבים הבאים...

- הגדרת תקופת הזנק שתהווה תקופת מעבר ובמהלכה גם יגובשו נורמות ושגרות עבודה חדשות.
- קבלת משוב שוטף מחברי הצוות ומאנשים אחרים המעורבים ביישום על מנת לבצע שינויים חיוניים בתכניות העבודה ובתכנון האסטרטגי.

וחשוב ביותר לוודא באופן שוטף כי...

- קיימת הלימה מיטבית בין אסטרטגיות הארגון, התכנית והתפעול. ייתכן שתבחרו לבצע שינויים בעיקר באסטרטגיית התפעול. (שינוי מבנה הארגון, מסגרות להכשרה ופיתוח מקצועי לחברי הצוות), וכן הקצאה הולמת של משאבים כספיים ומשאבי אנוש, כולל תקציבי פעולה, שעות עבודה של הצוות ועוד.

'יישור קו' ארגוני: האגודה לזכויות האזרח בישראל[167]

האגודה לזכויות האזרח בישראל (http://acri.org.il) מטפלת בנושאים של זכויות אזרח וחירויות אזרחיות בישראל, בגדה המערבית ובעזה. הארגון הוקם ב-1972, ובשנת 2009 עבר שינוי מהותי ששינה את מבנה הארגון עד היסוד. עד אז כלל הארגון ארבע מחלקות: ליטיגציה וסנגור משפטי, חינוך, קשר עם הציבור, ויחסים בין-לאומיים. כפי שמסביר זאת אחד מראשי הארגון כיום: "המבנה הארגוני שלנו בעבר התבסס על איך אנחנו פועלים ולא על מה אנחנו עושים."

אנשי הארגון קיבלו החלטה אסטרטגית לערוך ארגון מחדש של המחלקות כדי לשקף את מהות פעילותה של האגודה לזכויות האזרח בישראל, כלומר את ה'מה'. מאז השינוי, המחלקות השונות מתרכזות סביב תכנים ולא סביב טקטיקות. מטרת הארגון מחדש היא לחזק את עבודת חברי הצוות של האגודה המקדמים קמפיינים של סנגור באמצעות צוותים מקצועיים רב-תחומיים. המחלקות החדשות, המבוססות על חמישה נושאים מרכזיים, הן: זכויות אזרח בסיסיות, זכויות אדם בגדה המערבית ובעזה, זכויות המיעוט הערבי בישראל, חירויות אזרחיות, זכויות חברתיות וכלכליות, וחינוך לזכויות אדם.

מהו הערך המוסף של שינוי מהותי זה? לדברי ראשי הארגון, הודות לשינוי האגודה מסוגלת:

- להעצים את החשיבה האסטרטגית סביב כל אחד מנושאי הליבה ולהפיק תועלת מחשיבה מקצועית רב-תחומית.
- לקיים שקיפות בנוגע לסולם העדיפויות של הארגון. האגודה מסוגלת למדוד ללא קושי את כמות המשאבים שהיא משקיעה בכל נושא שבו היא מטפלת.
- לחזק את שיתוף הפעולה עם שותפים בקהילה; העובדה שיש לשותפים כתובת נפרדת לכל נושא מקלה מאוד על ההתנהלות.
- להדק את הקשרים עם חברי הוועד המנהל, שכל אחד מהם נוטה להתחבר לנושא מסוים.

האגודה לזכויות האזרח הצליחה להניע שינוי ארגוני מהותי והודות לכך להבטיח שמבנה הארגון יתמוך באחד הנושאים שבראש סולם העדיפויות שלה - הפעלת צוותים רב-תחומיים.

2. גיבוש תכנית עבודה

צעד חיוני ליישום אסטרטגיה הוא גיבוש תכניות עבודה או תכניות פעולה התומכות בחזון האסטרטגי. זהו הכלי שמבהיר את הקשר שבין אסטרטגיה ומעשים.

"חזון ללא מעש כמוהו כחלום;
מעש ללא חזון אינו אלא ביטול זמן;
בשילוב חזון ומעש, ניתן לשנות את העולם."[168]

בעוד שהצהרות הייעוד והחזון יכולות לתת השראה לבעלי העניין בארגון, לעצב את הזהות הארגונית ולכוון את התרבות הארגונית, הרי שהאסטרטגיות צריכות להיות בעיקרן מוכוונות פעולה. שימוש בכלים כגון פיתוח תיאוריה של שינוי והנחיות ליישום יסייעו לכם לתרגם את האסטרטגיות לצעדים ספציפיים שיש לנקוט כדי להגשים יעדים ארוכי טווח.

גיבוש תכנית עבודה פירושה פירוט יעדי הארגון לשנה הקרובה באופן הניתן למדידה. בעוד שהמטרות מצביעות על התוצאות הרצויות, הרי שהיעדים מסמנים את הצעדים המוחשיים שיש לנקוט על מנת להגשימן.

תכנית עבודה – תבנית לדוגמא*

ישנן תבניות שונות לכתיבת תכניות עבודה. לפניכם דוגמא אחת של ארגון השואף להגביר את הנראות ואת הפרופיל הציבורי שלו כמומחה בנושא מדיניות מסוים:[169]

מטרה מס' 1: לזכות בהכרה כמומחה המוביל בנושא X			
יעד א': להיות מקובל על אמצעי התקשורת כמקור עיקרי של מידע מדויק וניתוח מעמיק בנושא X			
יעדים ומדדים להערכת ההתקדמות	**משימות/פעולות**	**תחומי אחריות**	**לוח זמנים**
עיתון Y משתמש בנתונים ובניתוחים שלנו בסיקור מדיניות הממשלה המוצעת בנוגע לנושא X	• הכנת דף נתונים בנושא X • הכנת נייר מדיניות עם ניתוח של חלופות מוצעות למדיניות בנושא X • הפצת נייר המדיניות במסגרת יום עיון בהשתתפות מומחים נודעים ופוליטיקאי בכיר אחד. • להציע 'סיקור בלעדי' לעיתון Y	כתיבת נייר המדיניות וארגון הרב-שיח: מנהל המדיניות יחסי ציבור ודוברות: יועץ התקשורת	נייר מדיניות - עד דצמבר יום עיון - ינואר

* עוצב על ידי מוזאיקה, עבור שתי"ל.

על ידי תרגום של מטרות רחבות ליעדים מוחשיים ומפורטים, תכניות העבודה שלכם ימחישו לוועד המנהל, לצוות ולמתנדבים מה עליהם לעשות כדי להשיג את התוצאות הרצויות. תכניות עבודה מתייחסות לפרטים (כלומר, אילו משימות יש לבצע, מי אחראי לביצוע, איך ומתי יש להשלים את ביצוען). כתיבת תכניות עבודה, כולל תקציב פעולה, נועדה להבטיח הקצאה של משאבים ראויים, המשקפים הלכה למעשה את סדרי העדיפויות החדשים של הארגון.

דף עבודה מס' 12 **גיבוש תכנית עבודה**

תכניות עבודה שונות זו מזו ברמת הפירוט שלהן, אך יכללו בדרך כלל את המידע הבא:

1. **מטרות ויעדים של התכנית.** [כל מטרה כוללת לפחות שני יעדים. יעד הוא תוצאה ספציפית הניתנת למדידה, המתרחשת בתוך פרק זמן קצוב ומסייעת להשגת המטרה.]	
2. **האנשים האחראים לביצוע הפעולה.**	
3. **האנשים האחראים להערכת אפקטיביות הפעולה.**	
4. **המשאבים** (כלומר, משאבי אנוש, משאבים פיזיים/מתקנים וציוד, ומשאבים כספיים) **שיוקצו לתמיכה בפעולה.**	
5. **זיהוי תחנות מרכזיות או אבני דרך בתהליך יישום הפעולה/התכנית.**	
6. **התוצאות הרצויות שתניב הפעולה אם תיושם בהצלחה.**	
7. **לוח הזמנים.**	
8. **דו"ח מצב נכון ל....** [תאריך].	

תוכניות עבודה הן דבר דינמי, חי ונושם. יש לעקוב אחר יישומן ולהתאימן לשינויים בנסיבות או לאור תובנות חדשות. תהיה לכך חשיבות מיוחדת שכן, כפי שכבר ציינו, "אסטרטגיות שהוגשמו הן תערובת של הכוונות ושל מה שקורה בשטח."[170] האסטרטגיות שלכם לא יקפאו על השמרים אלא להפך- ימשיכו להתפתח, הודות לתהליכים של ניסוי וטעייה ובשל הניסיון המצטבר.

"חוק ה-80-100 אומר כך: מוטב שתהיה לכם אסטרטגיה שהיא 80% נכונה ו- 100% מיושמת מאשר אסטרטגיה שהיא 100% נכונה אבל לא מצליחה להניע את הארגון כולו באופן רציף ועקבי."[171]

השימוש בכלים כמו תוכניות עבודה ותיאוריה של שינוי מאפשר לארגון לשרטט שלבי התקדמות מפורטים. הבהרת היעדים הספציפיים והתוצאות הרצויות של התכניות, האסטרטגיות והפעולות שלכם, מסייעת בבניית אוצר מילים ושיח המשותפים לכל. כל אלה נועדו לקדם הבנה משותפת בכל הנוגע לאופן הטמעת השינויים, להפחית עמימויות ולאפשר מעקב אחר התקדמות.

האמירה השזורה כחוט השני לאורכה של חוברת זו היא, שהדבר החשוב ביותר הוא לפתח את יכולתו של הארגון לחשוב, לפעול וללמוד באופן אסטרטגי. המדד להצלחתכם הוא היכולת שלכם כארגון לגבש וליישם אסטרטגיות שמקדמות את הייעוד שלכם.

פרק 6

סיכום

אי-שם לאורך הדרך ביקשתם מבעלי העניין של ארגונכם לחלום בגדול ולראות בחזונם חברה צודקת, דמוקרטית וסובלנית יותר. בבוא העת, כאשר תידרשו לקבל החלטות מכריעות ביחס לדרכו של הארגון, תוכלו לחזור אל תוכנו של 'ארגז הכלים' שפיתחתם. תוכלו לבחון את השאלות הבאות: האם הארגון מסוגל לבחון בקפידה את יכולותיו הפנימיות ואת סביבתו החיצונית? האם הוא מצויד בהכרה עצמית ומודע לזהותו הארגונית? האם הארגון שלכם מאפשר תהליכי קבלת החלטות המקדמים את יכולתו לחשיבה אסטרטגית? האם אתם מסוגלים למדוד את ההשפעה של "מכלול התגובות" שלכם?

בעוד ש'ארגז הכלים' המתייחס לשאלות שלעיל עשוי להתאים לכל ארגון שהוא, הרי שחשיבה אסטרטגית בארגונים לשינוי חברתי שונה באופן מהותי מחשיבה אסטרטגית בסקטורים אחרים. שכן, בארגונים לשינוי חברתי, לא מדובר רק בהחלטות אסטרטגיות המתקבלות בסופו של התהליך אלא - כפי שהדגשנו לכל אורך החוברת - מדובר גם בקבלת החלטות שבכוחן לחזק את מחויבותם של בעלי העניין. ומדוע מחויבותם לארגון כה מכרעת? מכיוון שיכולת הקיום של הארגון לאורך זמן נובעת במידה רבה מגיבושה של קואליציה של בעלי עניין, התומכים בארגון מתוך אמונה שלמה בכך שהוא מביא תועלת חברתית כלשהי.

כידוע לכולנו, לחשיבה אסטרטגית אין נקודות מוגדרות של התחלה וסוף. בחוברת זו הצגנו מגוון של פעילויות המיועדות ליזום תהליכים, לאתגר הנחות קיימות ולהנחות באופן שוטף "שיחות אסטרטגיות" שיורו לכם את הדרך לאורך הזמן. יצירת הזדמנויות אלה מגבירה את יכולתו של הארגון ללמוד, לחדש ולהתחדש, ובמידת הצורך, להסתגל לנסיבות המשתנות.

היכולת הארגונית הזו היא חשובה במיוחד; בארגונים לשינוי חברתי, היכולת לחשוב באופן אסטרטגי נסמכת על הצורך להכיר בחשיבותן של נקודות מבט שונות ולנהל דו שיח מתמיד עם הסביבה הפנימית

והחיצונית. ארגונים המאמצים הלך רוח אסטרטגי עסוקים בתהליך מתמשך של "מציאת משמעות" [sensemaking] ותובנות מתוך התנסות, מתוך ניסיון הארגון בעבר ובהווה, המסייע להם להבין את מקומם בעולם ואת תרומתם הייחודית במציאות המשתנה תדיר.

"עד כמה שהדבר מפתה, לעולם לא נוכל לענות לשאלה 'האם כבר השגנו את מטרותינו'."[172]

הצורך ב"מציאת משמעות", קרי, הפקת תובנות ומשמעות מניסיון העבר וההווה הוא תמידי. זהו מאמץ רציף ומתמשך למצוא את ההלימה המיטבית בין החזון, היכולת וההזדמנויות של הארגון שלכם.

שינוי חברתי היא תהליך מורכב שלוקח זמן רב ובו בזמן המציאות הסובבת אותנו משתנה תדיר. ארגונים לשינוי חברתי נדרשים להתמודד עם אי ודאות והתפתחויות מפתיעות כדבר שבשגרה. במאמציכם לקדם שינוי, האסטרטגיות שלכם הן למעשה שילוב בין תוכניות עבודה - קרי, אסטרטגיות מוצהרות, לבין מה שקורה בשטח עם הזמן - כלומר, האסטרטגיות המתהוות. כפי שחזרנו והדגשנו לאורך כל החוברת, חשוב לזכור שבעוד שהאסטרטגיות שבחרתם נובעות ממקורות שונים ומתפתחות לאורך זמן הרי שאחד האתגרים הגדולים ביותר הוא לממש, ליישם אותן ולוודא שהן ברורות ומובנות.

כאשר האסטרטגיות הנבחרות מנוסחות היטב, הן משקפות את סדרי העדיפויות הארגוניים לאשורם, באופן המאפשר לכל בעלי העניין בארגון להבינם ולהפנימם. שקיפות זו מאפשרת הבנה מלאה בכל הנוגע למיקוד האנרגיות של הארגון, כמו גם בנוגע לאופן בו מתקבלות החלטות. כמובן, ההשפעה המתמשכת של פעילות הארגון מועצמת כאשר קיימת הלימה מיטבית בין האופן בו הארגון משקיע את משאביו לבין מה שהוא שואף להשיג.

ובכן, מה לוקחים כצידה לדרך?

בדברי ההקדמה לחוברת זו, מנינו את יתרונותיה של חשיבה אסטרטגית בעבור ארגונים לשינוי חברתי. ובכן, חשיבה אסטרטגית יכולה לתרום להגברת האפקטיביות הארגונית בדברים הבאים:

- **למקד את מקבלי ההחלטות בסוגיות היסוד שעמן מתמודד הארגון** ובכך לדרבן את הארגון להצטייד בכלים הדרושים לזיהוי ההזדמנויות והאתגרים החשובים ביותר שייקרו בדרכו.

  כדאי לשאול למשל את השאלות הבאות:

  » כמה זמן אנו באמת מקדישים, בדיוני הצוות והוועד המנהל, בסוגיות העוסקות באסטרטגיה הארגונית? באיזו תדירות בוחנת המנהיגות את ההשפעה המתמשכת של הארגון ואת הנסיבות המשתנות בהן הוא פועל?

» מהו התהליך לקבלת החלטות בכל הנוגע לכיווני הפעולה והאסטרטגיות של הארגון?

- **ליצור שפה עקבית ונהירה המשותפת לכל בעלי העניין בארגון** - שפה המייצרת מסגרת להתמודדות עם סוגיות אסטרטגיות ומספקת תשתית לקבלת החלטות.

כדאי לשאול למשל את השאלות הבאות:

» האם אנשים בארגון, ללא קשר לתפקידם, יכולים לתת תיאור קצר וממצה של חזון הארגון, ייעודו והאסטרטגיות העיקריות המשמשות אותו להשגת מטרותיו?

» באיזו מידה מוטמעים החזון, הייעוד, תיאוריית השינוי והאסטרטגיות בשפה הארגונית? האם אנו מבחינים בין אסטרטגיה ארגונית, תכנית ותפעולית?

- **לבחון ולהעריך את חוזקות הארגון ונקודות התורפה שלו ולזהות את המשאבים העומדים לרשותו** - בתוך הארגון פנימה ובסביבתו החיצונית.

כדאי לשאול למשל את השאלות הבאות:

» האם אנו מבינים היטב מהן יכולותיו הייחודיות של הארגון? כיצד ניתן להבטיח הלימה מיטבית בין היכולות הללו לבין האסטרטגיות שלנו?

» באיזו תדירות אנו משריינים זמן על מנת לבחון את ההלימה בין החזון שלנו, היכולות וההקשר בו אנו פועלים, באמצעות השאלות הבאות: מה אנו שואפים להשיג? מהן היכולות שלנו? מהם הצרכים בתחום בו אנו פועלים ומה ניתן לעשות?

- **ליצור הזדמנויות לבניית רוח צוות, לקידום למידה ולבניית מחויבות בקרב בעלי העניין בארגון.** קל יותר ליישם את האסטרטגיה כאשר אלה האמונים על ביצועה נוטלים חלק בתהליך גיבושה ומחויבים להצלחתה.

כדאי לשאול למשל את השאלות הבאות:

» האם אנו יוצרים הזדמנויות שיתופיות לצורך חשיבה ביקורתית והערכה של הפרקטיקות והאסטרטגיות הנוכחיות שלנו?

» איך אנחנו דואגים להצפה של רעיונות חדשים מכל הדרגים בארגון?

» איך אנחנו לומדים מניסיון העבר ומיישמים את התובנות בעבודתנו?

- **ליצור הלימה מיטבית בין יעדי הארגון ואופן הגשמתם, הדרכים לפיתוח יכולות ארגוניות ומדיניות הקצאת המשאבים של הארגון.** אסטרטגיות ברורות יכולות לקדם פעילות מתואמת בכל רמות הארגון וכך לסייע לכם להגיע מנקודת המוצא שבה אתם מצויים אל היעד שאותו ברצונכם להשיג.

כדאי לשאול למשל את השאלות הבאות:

» באיזו מידה אנו מתייחסים אל חזון הארגון וייעודו כעיקרון מנחה בתהליכי תכנון, קביעת סדרי עדיפויות וקבלת החלטות משמעותיות בנוגע לעבודת הארגון? האם אופן הקצאת המשאבים משקף נכונה את סדרי העדיפויות שלנו?

» כיצד אנו דואגים ליצור הלימה ועקביות בין מדיניות הארגון ופעולותיו לבין ערכי הארגון?

- **לחזק את יכולתו של הארגון לחזות שינוי ולהגיב אליו ביתר יעילות** על ידי יצירת אווירה של פתיחות ומוכנות בקרב בעלי העניין אל מול נסיבות בלתי צפויות ובלתי מתוכננות שייקרו בדרככם מטבע הדברים.

כדאי לשאול למשל את השאלות הבאות:

» האם אנו מאתגרים את הקיים או מקדשים אותו? האם אנו בוחנים כל העת את הרלוונטיות של עבודתנו ומקפידים להישאר מחוברים אל הקהילה שבתוכה ולמענה אנו פועלים?

» כיצד אנו מתכוננים לקראת העתיד באופן יזום ופעיל וצופים מראש שינויים בסביבה החיצונית (בקרב קהל היעד שלנו, האקלים הפוליטי וכו׳) בחמש השנים הקרובות?

בבואכם לדון בשאלות שלעיל, זכרו כי:

״היכולת לשאול שאלה באופן חד וברור, מהווה שני שלישים מהיכולת להשיב על השאלה.״[173]

השאלות שאנו שואלים מתוות לנו את הדרך, כלומר, אנו הולכים בעקבות השאלות שלנו.[174] לפיכך, ביכולתנו לכוון ארגונים להצלחה בכך שננחה ונלווה אותם בתהליכים אסטרטגיים ונחזק את יכולתם לתכנן, לחשוב ולפעול באופן אסטרטגי. בבואכם לתת על כך את הדעת, חשבו על תכנון וחשיבה אסטרטגיים כעל ״הארגון (תכנון) של התקווה, כפעולה שהופכת את התקווה לאפשרית.״[175] ״ארגון התקווה״ משפר את סיכוייכם ליצור השפעה רצויה ולהוביל שינוי חברתי משמעותי.

הערות סיום

1. ר׳ Light, P. (2004) *Sustaining Nonprofit Performance. Washington*, DC: Brookings Institution Press.
2. ר׳ Van de Heijden, K. (1996): *The Art of Strategic Conversation*. New York: Wiley.
3. ראיון עם אביבית חי, נובמבר 2010.
4. באדיבות ד״ר סטיבן דונשיק, ספטמבר 2010.
5. ר׳ Gadiesh, O. & Gilbert, J. (2001) "Transforming Corner–Office Strategy into Frontline Action." מתוך: *Harvard Business Review on Advances in Strategy*. Harvard Business School Press. הדפסה מחודשת R0105, עמ׳ 162.
6. ראיון עם פרופ׳ ויקטור פרידמן, נובמבר 2010.
7. שם.
8. ר׳ Mintzberg, H. "The Fall and Rise of Strategic Planning". ב-Harvard Business Review, ינואר-פברואר 1994, עמ׳ 111.
9. ר׳ Mintzberg, H., Ahlsrtand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press.
10. ר׳ Bryson, J. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. 3rd Edition. John Wiley & Sons. San Francisco, CA, עמ׳ 183.
11. ראיון עם יוסי גולדמן, אוגוסט 2010.
12. ר׳ : Camillus, J (2002). "Strategic Planning: Positioning Identity, Values and Aspirations". The Forbes Fund (*www.forbesfunds.org*) Vol. 1:9. עמ׳ 4.
13. ר׳ La Piana, D. (2008). *The Nonprofit Strategy Revolution*. Fieldstone Alliance. St. Paul, Minnesota, עמ׳ 26.
14. שם.
15. ר׳ Bryson, J. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. ו- La Piana, D. (2008).
16. חלק זה מבוסס על ראיון עם ניר פאפאי, נובמבר 2010.
17. ר׳ Bryson, J. (2004). ו- La Piana, D. (2008).
18. ראיון עם אביבית חי, נובמבר 2010.
19. חלק זה מבוסס על ראיון עם עאידה תומא-סולימאן, יוני 2010.
20. ר׳ Bryson, J. (2004) ו-La Piana, D. (2008).
21. באדיבות ד״ר סטיבן דונשיק, ספטמבר 2010.

22. חלק זה מבוסס על ראיון עם שמואל שטח, יוני 2010.

23. לקבלת מידע נוסף בנושא זה, ר׳ Allison, M. & Kaye, J. (2005). *Strategic Planning for Nonprofit Organizations*. 2nd Edition. CompassPoint Nonprofit Services. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, N.J. עמ׳ 27 ו- Barry, B. (1997) *Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations.* Fieldstone Alliance. St. Paul, Minnesota.

24. ראיון עם גבי ניימן, אוגוסט 2010.

25. ר׳ Mintzberg, H. "The Fall and Rise of Strategic Planning". *Harvard Business Review* ב- , ינואר-פברואר 1994, עמ׳ 114.

26. באדיבות ד״ר סטיבן דונשיק, ספטמבר 2010.

27. שם.

28. שם.

29. לקבלת מידע נוסף בנוגע לתהליכים משתפים בארגון ר׳: שטרייכמן, נ׳, מרשוד פ׳ ומקיי א׳ ג׳ (2008). השאלות בדרך להצלחה ארגונית- מדריך לארגון הלומד בהוצאת שתי״ל, ירושלים.

30. ר׳ Lindbloom, C. E. "The Science of Muddling Through." *Public Administration Review* (1959) 19 עמ׳ 79-88.

31. צוטט ב-: Bryson. J. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. הציטוט מיוחס לחתן פרס נובל, Linus Pauling, עמ׳ 211.

32. ר׳ Mintzberg, H., Ahlsrtand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management* , עמ׳ 17.

33. ראיון עם פתחי מרשוד, אוגוסט 2010.

34. ר׳ Camillus, J. (2002). "*Strategic Planning: Positioning Identity, Values and Aspirations*." The Forbes Fund, עמ׳ 8.

35. צוטט ב-: Angelica, E. (2001). Crafting Effective Mission and Vision Statements. Fieldstone Alliance. St. Paul Minnesota. ציטוט של John Carver, עמ׳ 5.

36. מבוסס על חומר של שתי״ל בנושא תכנון אסטרטגי.

37. באדיבות ד״ר סטיבן דונשיק, ספטמבר 2010.

38. ר׳ גם Angelica, E. (2001) Crafting Effective Mission and Vision Statements ו- Barry, B. (1997) Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations.

39. ראיון עם אביבית חי, נובמבר 2010.

40. ראיון עם גאדה אבו ג׳אבר-ניג׳ם, אוקטובר 2010.

41. Bryson, J. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, עמ׳ 121.

42. צוטט ב-: Angelica, E. (2001). ציטוט של John Carver, עמ׳ 5.

43. חלק זה מבוסס על שיחה עם דפנה גולן, אוקטובר 2010.

44. ראיון עם גבי ניימן, אוגוסט 2010.

45. חלק זה מבוסס על ראיון עם חגי אלעד, אוקטובר 2010.

46. ציטוט מ׳פו הדב׳ ב Inspired by A.A. Milne, *Pooh's Instruction Book*, אשר פורסם ב 1995.

47. ר׳ Angelica, E. (2001).

48. ר׳ גם Allison, M. & Kaye, J. (2005). *Strategic Planning for Nonprofit Organizations*.

49. באדיבות ד״ר סטיבן דונשיק, ספטמבר 2010.

50. ראיון עם דרור איתן, אוגוסט 2010.

51. ר׳ Allison, M. & Kaye, J. (2005). *Strategic Planning for Nonprofit Organizations* , עמ׳ 114.

52. שם.

53. ראיון עם גבי ניימן, אוגוסט 2010.

54. חלק זה מבוסס על שיחה עם רותי גור וחנה ספרן, יוני 2010 וספטמבר 2010.

55. צוטט ב- Bryson, J. (2004), עמ' 264.

56. ר' Weick, K. (1995) *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. ראיון עם גבי ניימן, פברואר 2010.

57. ר' Weick, K. (1995).

58. ראיון עם נעמי אורנשטין, דצמבר 2010.

59. באדיבות ד"ר סטיבן דונשיק, ספטמבר 2010.

60. ראיון עם אביבית חי, נובמבר 2010.

61. ר' גם: Allison, M. & Kaye, J. (2005) *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization*

62. חלק זה מבוסס על ראיון עם ג'סיקה מנטל, מאי 2010.

63. באדיבות ד"ר סטיבן דונשיק, אוגוסט 2010.

64. ראיון עם דרור איתן, אוגוסט 2010.

65. ר' La Piana, D. (2008), עמ' 13.

66. ראיון עם גבי ניימן, אוגוסט 2010.

67. ר' Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday. עמ' 206.

68. ציטוט מראיון עם אמילי גנץ מקיי, מוזאיקה מרכז ליישוב סכסוכים בהסכמה, נובמבר 2010.

69. ר' Angelica, E. (2001) *Crafting Effective Mission and Vision Statements*.

70. ר' Angelica, E. (2001) ו-Bryson, J. (2004) *Strategic Planning for Nonprofit Organizations*

71. ר' Senge, P. (1990).

72. ראיון עם פתחי מרשוד, פברואר 2010.

73. ראיון עם גבי ניימן, אוגוסט 2010.

74. ר' McKinsey & Company (2001). *Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations*. Reston, VA: Venture Philanthropy Partners. (*http://www.venturephilanthropypartners.org/usr_doc/full_rpt.pdf*). עמ' 33.

75. ר' McKinsey & Company, (2001).

76. ראיון עם פרופ' ויקטור פרידמן, נובמבר 2010.

77. שם.

78. ראיון עם ג'אבר עסאקלה, פברואר 2010.

79. ר' Bryson, J. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*.

80. חלק זה מבוסס על ראיון עם רון גרליץ, מאי 2010.

81. ר' Barry, B. (1997) *Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations*

82. ר' Allison, M. & Kaye, J. (2005), עמ' 137.

83. לקבלת מידע נוסף על אבחון עצמי של ארגונים ר': שטרייכמן, נ', מרשוד פ' ומקיי א' ג'. איך הולך? מדריך ללמידה ארגונית - והערכת תכניות בארגונים ללא מטרות רווח בהוצאת שתי"ל (2008), ירושלים.

84. ר' Bryson, J. (2004).

85. חלק זה מבוסס על ראיון עם ברברה סווירסקי, מאי 2010.

86. לקבלת מידע נוסף על שיתוף בעלי עניין בהערכה ובאבחון עצמי בארגונים ר': שטרייכמן, נ', מרשוד פ' ומקיי א' ג'. השאלות בדרך להצלחה ארגונית - מדריך לארגון הלומד(2008), ו-: איך הולך? מדריך ללמידה ארגונית והערכת תכניות בארגונים ללא מטרות רווח (2007) שניהם בהוצאת שתי"ל, ירושלים.

87. באדיבות ד"ר סטיבן דונשיק, ספטמבר 2010.

88. לקבלת מידע נוסף על שילוב הערכה בארגון, ר' איך הולך? מדריך ללמידה ארגונית והערכת תכניות בארגונים ללא מטרות רווח (2007) בהוצאת שתי"ל, ירושלים.

89. לקבלת מידע נוסף על קבוצות מיקוד ר' University of Arizona's Using Focus Groups for Evaluation מאת Marczak & Sewell ב-: *http://ag.arizona.edu/fcs/cyfernet/cyfar/focus.htm* או Focus Group Interviewing ב-: *http://*

www.tc.umn.edu/~rkrueger/focus.html ; באדיבות ד"ר סטיבן דונשיק, ספטמבר 2010.

90. ר' What if? The Art of Scenario Thinking for Nonprofits. Scarce, D. & Fulton, K. (2004) Emeryville, CA: Global Business Network). עמ' 12. http://www.gbn.com/articles/pdfs/GBN_What%20If.pdf (הורד מהאינטרנט בדצמבר 2010).

91. שם.

92. ר' Scarce, D. & Fulton, K. (2004)

93. מצוטט ב- Zucker,G. (2004) *Facilitating Strategic Planning Workbook*. United Jewish Communities. המיטוט מיוחס ל Herbert H. Humphrey, עמ' 34.

94. ר' Schwartz, Peter. *The Art of the Long View: Paths to Strategic Insight for Yourself and Your Company*. Second Edition. New York: Doubleday, 1996.

95. גבי ניימן וחגית שחר הציגו את השימוש בבניית תרחישים במפגשים אלה. הראיון עם המנחים נערך בפברואר 2010.

96. ר' Scarce, D. & Fulton, K. (2004) *What if? The Art of Scenario Thinking for Nonprofits*.
The Mont Fleur Scenarios: What will South Africa be like in the year 2002?
ב- Deeper News, כרך 7, מס' 1. http://www.gbn.com/consulting/article_details.php?id=35.

97. ר' Scarce, D. & Fulton, K. (2004)עמ' 19. ציטוט מ Betty Sue Flowers.

98. חלק זה מבוסס על ראיון עם שלמה בר-עיון.

99. ר' Scarce, D. & Fulton, K. (2004)ו- La Piana, D. (2008). *The Nonprofit Strategy Revolution*.

100. ראיון עם אביבית חי, נובמבר 2010.

101. ר' Bryson, J. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, עמ' 42.

102. ר' Allison, M. & Kaye, J. (2005). *Strategic Planning for Nonprofit Organizations*.
ו- Barry, B. (1997) *Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations*.

103. ר' Barry, B. (1997)

104. ר' Kearns, K. "From Comparative Advantage to Damage Control: Clarifying Strategic Issues Using SWOT 3/1, בהוצאת סתיו 1992. *"Nonprofit Management and Leadership*

105. ר' Barry, B. (1997) Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations, עמ' 7.

106. ר' Barry, B. (1997).

107. חלק זה מבוסס על ראיון עם סמדר נהב, מאי 2010.

108. ראיון עם גבי ניימן, אוגוסט 2010.

109. ראיון עם סמדר נהב, מאי 2010.

110. ר' Bryson, J. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, עמ' 155.

111. ר' Bryson, J. (2004). עמ' 186.

112. ר' Bryson, J. (2004).

113. ראיון עם פרופ' ויקטור פרידמן, נובמבר 2010.

114. ראיון עם אביבית חי, נובמבר 2010.

115. ר' Bryson, J. (2004).

116. ר' אצל Bryson, J. (2004) מגוון של כלים המציגים שאלות כגון אלה.

117. ר' Fisher, R. & Ury, W. (1981). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Books. New York:

118. חלק זה מבוסס על ראיון עם קרן שמש - פרלמוטר, יוני 2010.

119. ראיון עם יוסי גולדמן, אוגוסט 2010.

120. החלקים הבאים מבוססים על ראיון עם מרינה זמסקי, יוני 2010.

121. ראיון עם דרור איתן, ספטמבר 2010.

122. ראיון עם גאדה אבו ג'אבר-ניג'ם, 2010.

123. ר' Anderson, A. *The Community Builder's Approach to Theory of Change: A Practical Guide to Theory Development*. The Aspen Institute. http://www.theoryofchange.org/library/guides.html (הורד מהאינטרנט בדצמבר 2010) ו- http://www.grantcraft.org/ *Mapping Change: Using a Theory of Change to Guide Evaluation and Planning*. (הורד מהאינטרנט בדצמבר 2010).

124. ראיון עם אמילי גנץ מקיי מוזאיקה מרכז ליישוב סכסוכים בהסכמה, נובמבר 2010.

125. ר' Organizational Research Services (2004). *Theory of Change: A Practical Tool for Action, Results and Learning*. הוכן עבור Anne E. Casey Foundation. http://www.organizationalresearch.com/publications_and_resources.htm#tocm (הורד מהאינטרנט בדצמבר 2010).

126. ציטוט מתוך שטרייכמן, נ' ומרשוד, פ'. איך הולך? מדריך ללמידה ארגונית והערכת תכניות בארגונים ללא כוונת רווח בהוצאת שתי"ל ירושלים (2007).

127. דוגמאות ר' ב-: Organizational Research Services (2004).

128. חלק זה מבוסס על תכתובת עם חלה אבו-שארב.

129. דוגמאות ר' ב-: Organizational Research Services (2004).

130. חלק זה מבוסס על תכתובת עם עמית ברכה וקרן הלפרין, אוקטובר 2010.

131. ראיון עם דרור איתן, ספטמבר 2010. למידע נוסף על הקשר בין מדידת הצלחה ומעורבות צוות, ר' שטרייכמן, נ' ומרשוד, פ' איך הולך? מדריך ללמידה ארגונית והערכת תכניות בארגונים ללא כוונת רווח בהוצאת שתי"ל ירושלים (2007).

132. ר' Anderson, A. *The Community Builder's Approach to Theory of Change*

133. ראיון עם אמילי גנץ מקקיי, נובמבר 2010.

134. באדיבות ד"ר סטיבן דונשיק, נובמבר 2010.

135. ר' Anderson, A. *The Community Builder's Approach to Theory of Change*, עמ' 11.

136. חלק זה מבוסס על ראיון עם ח'אולה ריחאני, יוני 2010.

137. חלק זה מבוסס על ראיון עם ענת סרגוסטי, יוני 2010.

138. ר' Organizational Research Services (2004). *Theory of Change*.

139. ראיון עם גבי ניימן, פברואר 2010.

140. ראיון עם ג'סיקה מנטל, מאי 2010.

141. ר' Bryson, J. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations* ו- Camillus, J. (2002). "Strategic Planning: Positioning Identity, Values and Aspirations" (www. forbesfunds.org)

142. ר' Bryson, J. (2004) ו- Camillus, J. (2002). ו- La Piana, D. (2008).

143. שם.

144. ראיון עם דרור איתן, אוגוסט 2010.

145. ראיון עם אביבית חי, נובמבר 2010.

146. חלק זה מבוסס על ראיון עם גיל יעקב, יוני 2010.

147. ראיון עם דרור איתן, אוגוסט 2010.

148. ר' La Piana, D. (2008). עמ' 32.

149. ראיון עם פפה גולדמן, מאי 2010. לקבלת מידע נוסף על מנהיגות ר': Bacharach, S. (2005) *Get Them on Your Side: Win Support, Convert Skeptics, Get Results. Platinum Press.*

150. ר' Bryson, J. (2004).

151. ר' Bryson, J. (2004), עמ' 196.

152. שם.

153. ר' Beer, M. & Eisenstat, R. "The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning." *Sloan Management Review*, קיץ 2000 (עמ' 29-40). ראיון עם פפה גולדמן, מאי 2010.

154. ר' Bryson, J. (2004), עמ' 184.

155. חלק זה מבוסס על ראיון עם רולה דיב, מאי 2010.

156. ר' Barry, B. (1997). *Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations*.

157. La Piana, (2008), עמ' 111.

158. ראיון עם חגית שחר, מרץ 2010.

159. חלק זה מבוסס על ראיון עם חגית שחר, מאי 2010.

160. ר' Gadiesh, O. & Gilbert, J. (2001) "Transforming Corner–Office Strategy into Frontline Action", עמ' 158.

161. ר' Mintzberg, H. "The Fall and Rise of Strategic Planning". ב-Harvard Business Review, ינואר-פברואר 1994, עמ' 109.

162. למידע נוסף בנוגע לאתגרים הכרוכים ביישום, ר' Bryson, J. (2004).

163. ר' Beer, M. & Eisenstat, R. "The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning", עמ' 30.

164. לפירוט נוסף בנוגע לפיתוח תכנית יישום ר' Bryson, J. (2004).

165. ר' Gladwell, M. (2000). *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. Little, Brown Boston: ו- Camillus, J. (2002). - ראיון עם פפה גולדמן, מרס 2010.

166. ר' Bryson, J. (2004), עמ' 251.

167. חלק זה מבוסס על ראיון עם חגי אלעד, יוני 2010.

168. ציטוט מתוך: Zucker, G. (2004) *Facilitating Strategic Planning Workbook* בהוצאת United Jewish Communities Planners Institute. הציטוט מיוחס ל- Joel Barker, עמ' 45.

169. באדיבות אמילי גנץ מקיי, נובמבר 2010.

170. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*, עמ' 17.

171. Gadiesh, O. & Gilbert, J. (2001) "Transforming Corner–Office Strategy into Frontline Action" ב-: *Harvard Business Review on Advances in Strategy*, עמ' 157. ראיון עם חגית שחר, מרס 2010.

172. שטרייכמן, נ', מרשוד פ' ומקיי א' ג' (2008). השאלות בדרך להצלחה ארגונית, עמ' 10.

173. מיוחס ל ג'ון רסקין.

174. שטרייכמן, נ', מרשוד פ' ומקיי א' ג' (2008). השאלות בדרך להצלחה ארגונית, עמ' 4.

175. ר' Bryson, J. (2004), עמ' 32.

מה המשמעות של חשיבה אסטרטגית ותכנון אסטרטגי לקידום שינוי חברתי? כיצד אפשר לתכנן שינוי כאשר לא ידוע מה יהיו האילוצים וההזדמנויות בעתיד? תכנון וחשיבה אסטרטגיים אינם מסתכמים בניסוח הייעוד או החזון שלכם או בניסיון לחזות מה יקרה בעתיד. תכנון וחשיבה אסטרטגיים פירושם להגדיר ולנסח באופן ברור ומוסכם את הנחות היסוד שמנחות אתכם בעבודתכם. תכנון וחשיבה אסטרטגיים באים לידי ביטוי בקביעת סדרי עדיפויות, שנועדו להבטיח יצירת תוכנית עבודה מתואמת והקצאת משאבים בהתאם; הם מבטאים הבנה והסכמה לגבי מה הארגון יבצע, אך גם מה הוא לא יבצע. הם גם מבטאים הכרעה לא פשוטה בין אפשרויות שונות להקצאת המשאבים המוגבלים להגשמת הייעוד של הארגון. לבסוף, פירושם גם קביעה - על סמך הערכה של חוזקות הארגון וחולשותיו - כיצד להפיק תועלת מהזדמנויות ולהתמודד עם אתגרים אשר לבטח ייקרו בדרככם.

בחוברת זו נציג מספר עקרונות יסוד ונשתף בתובנות שלמדנו מעבודתנו, בתחומים של תכנון אסטרטגי וחשיבה אסטרטגית כאחד. חוברת זו נועדה להנחות אתכם בביצוע תהליכי תכנון אסטרטגי ולתמוך במאמציכם להטמעת שיח אסטרטגי בארגון שלכם כפעילות קבועה ומתמשכת. החוברת מיועדת לשמש את חברי הצוות, הוועד המנהל והמתנדבים בארגון, ומתבססת על מספר מקורות: ראשית, הידע והניסיון המצטבר של יועצים ארגוניים בשתיל ושל אנשי מקצוע הפועלים במסגרת ארגונים לשינוי חברתי בישראל. שנית, ראיונות עם חוקרים מובילים בתחום, עם יועצים ומנחים לארגונים ללא כוונת רווח ושלישית, על ניתוח ספרות מקצועית בנושאי תכנון אסטרטגי ופיתוח ארגוני.

שתיל הוא מרכז המספק שירותי תמיכה וייעוץ לארגונים המקדמים שינוי חברתי בישראל. מאז היווסדו בשנת 1982 על ידי הקרן החדשה לישראל פועל שתיל למען צדק חברתי וכלכלי, זכויות האדם והאזרח, ופלורליזם דתי ותרבותי.

שתיל נענה לצרכים הנובעים מהשטח ומגיע לציבור הנמצא בשוליים הכלכליים והגיאוגרפיים של החברה. כמרכז לפיתוח יכולות של ארגוני שטח לשינוי חברתי, שתיל מעצים קהילות מוחלשות על ידי בניית ארגונים ויצירת פורומים של ארגונים המשפרים את חיי הקהילה ומקדמים שינוי חברתי לטווח ארוך. עם סניפים בירושלים, חיפה ובאר שבע מסייע שתיל ליותר מ-1,000 ארגונים והתארגנויות לשינוי חברתי בשנה, בשלבי הקמתם ובפעולתם השוטפת.

שתיל ירושלים – ת.ד. 53395, ירושלים 91533-, טל': 0732-445100
שתיל חיפה – ת.ד. 9195, חיפה-31090, טל': 0732-445300
שתיל באר-שבע – ת.ד. 17060, באר-שבע, טל': 0732-445400
www.shatil.org.il | shatil@shatil.nif.org.il

ISBN 978-965-7036-11-2

הקרן החדשה לישראל
New Israel Fund
الصندوق الجديد لإسرائيل