

לשלב גיבוש החלופות האסטרטגיות אתה כמנהל מגיע לאחר שעברת שלבים מרכזיים בתהליך האסטרטגי ויש לפניך נתונים רבים.

המסמכים אשר ישמשו אותך בגיבוש החלופות האסטרטגיות הם:

1. ניתוח של מצב הארגון וסביבתו (ראה בשלב הניתוח: כלי לניתוח הארגון, כלי לניתוח המציאות החברתית, כלי לניתוח הסביבה המשפיעה)
2. מצב רצוי נשאף – החזון והייעוד של הארגון והשינוי החברתי המיוחל (ראה בשלב המצפן: כלי לגיבוש חזון, כלי לגיבוש ייעוד)
3. שאלות אסטרטגיות מהותיות הנובעות מהפער בין המציאות למצב הרצוי ומהמורכבות קיימת בארגון ובסביבה (ראה בשלב היישום: כלי להגדרת סוגיות אסטרטגיות).

קעת עליך לבחון כל שאלה אסטרטגית בניסיון לתת לה את המענה הנכון ביותר. המענים האפשריים לשאלה האסטרטגית הם למעשה **החלופות האסטרטגיות**.

הנחת העבודה היא שיש מספר דרכים להגיע אל המענים האפשריים לשאלה האסטרטגית; כדי לבחור בחירה מושכלת יש לפתוח ולראות את מרחב האפשרויות, להעריך ולשקול אותן ורק אז לבחור בחלופה המועדפת.

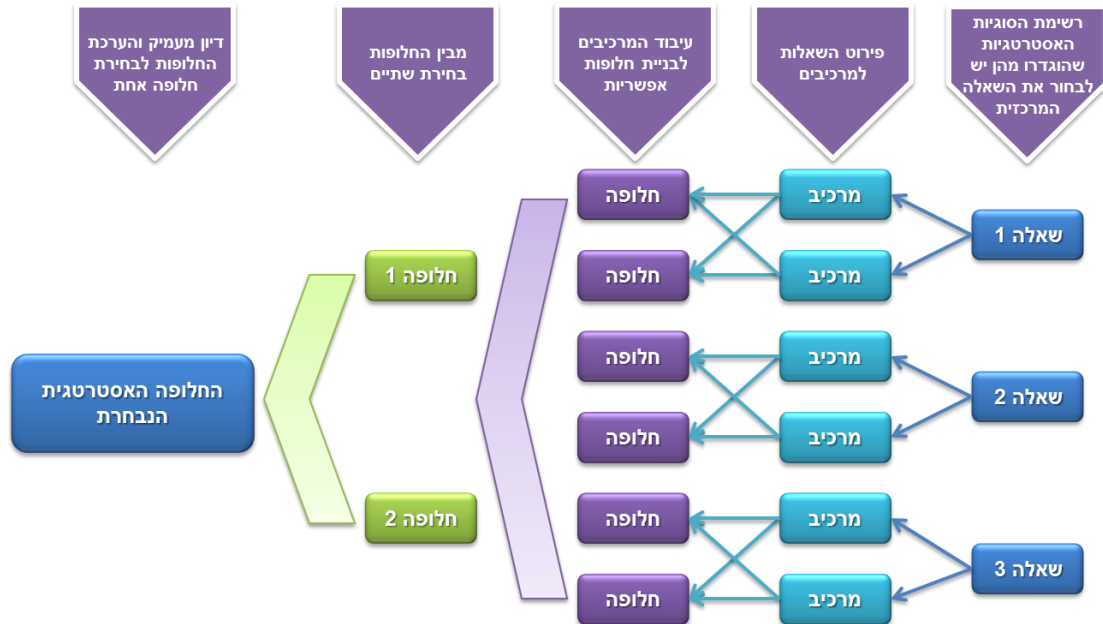
החשיבות של מגוון חלופות

בדרך כלל יש למנהל נטייה טבעית או משיכה טבעית לחלופות מסוימות על פני אחרות. המטרה של תהליך זה היא להימנע מה"טייס האוטומטי" בבחירת החלופה לפעולה, ולהיפתח באופן אמיתי לבחינת חלופות נוספות – ייתכן שהן מוכרות פחות מחיי היום יום, פחות זמינות או כאלו שמעולם לא חשבנו שהן אפשריות. תהליך כזה מוביל להבנה עמוקה ומשמעותית יותר והופך את הבחירה למבוססת יותר, גם אם בחרנו להמשיך באסטרטגיה הנוכחית.

תהליך של מיפוי חלופות ובחירת חלופה מגדיל את הסיכויים שהאסטרטגיה הנבחרת אכן מתאימה ורלוונטית ותוביל את הארגון למצב הרצוי. תהליך כזה מחייב את הארגון לבחון רווחים, מחירים ומגוון אפשרויות על מנת להבטיח את האסטרטגיה הטובה ביותר האפשרית. תהליך זה בא למנוע קיבעון מחשבתי, למנוע נטייה ל"אופנות" אסטרטגיות ולחייב התאמה מקסימלית למטרות הארגון והמציאות בה הוא פועל.

איך יוצרים חלופה אסטרטגית?

בכלי זה נפרט את השלבים ליצירת החלופות ולבחירה בחלופה המתאימה ביותר. בטרם נסביר צעד אחר צעד כיצד בוחרים חלופה, בלוויית דוגמאות, להלן תרשים שמסביר כיצד מגדירים את החלופות האסטרטגיות:



השלבים המרכזיים להגדרת החלופה האסטרטגית הם:

1. פירוק למרכיבים – פירוק השאלות האסטרטגיות למרכיבים (מה שהופך את ניסוחן המדויק לקריטי). לאחר הפירוק למרכיבים יש לעבוד כל מרכיב ולהבין את משמעויותיו.
2. עיבוד המרכיבים לחלופות – יש לחשוב על כל אחד מהמרכיבים ולנסות לזקק מגוון אפשרויות של שינוי מול שימור על מנת להשיג את המטרה שמוצגת בשאלה. תהליך חשיבתי משותף זה מייצר את החלופות האפשריות.

הערה:

- כחלק מתהליך החשיבה יש להכיר את החלופות האסטרטגיות הקלאסיות בארגונים חברתיים, שיאפשרו חשיבה יצירתית וירחיבו את הרפרטואר של החלופות האפשריות.
3. בחירה של שתי החלופות הרלוונטיות ביותר לארגון, לנכסיו, לכישוריו ולמשתתפים בדיון.
 4. בחירת החלופה המרכזית – הערכת החלופות שנבחרו וקיום דיון פתוח ועמוק ככל הניתן על ההיתכנות והרלוונטיות שלהן לארגון.

נפרט כעת את כל אחד מהשלבים בליווי דוגמאות.



לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

צעד ראשון: פירוק הסוגיות האסטרטגיות למרכיבים ועיבוי שלהם. פירוט המרכיבים יוצר קרקע שממנה ניתן לבנות את החלופות.

דוגמה לפירוק שאלה אסטרטגית למרכיבים:

בתוך תהליך אסטרטגי בארגון שפועל בהצלחה בטריטוריה אחת, עלתה השאלה האסטרטגית: **כיצד נוכל לגדול בלי לאבד את הישגים שלנו?** (מובן שהשאלה עוברת עיבוד בשלב השאלות האסטרטגיות, כך שברור לכל השותפים לחשיבה באילו הישגים מדובר).

נבחן את המרכיבים של השאלה האסטרטגית:

1. גדילה

2. הישגים בשינוי החברתי

ניקח כל מרכיב ונפרוט אותו:

1. רצון לגדילה – אפשר לגדול בהיקף המועסקים, בהיקף קהל היעד, בהיקף המתנדבים, בהיקף הפצת הבשורה, בהיקף ההשפעה, בעומק ההשפעה על המוטב עצמו, בהיקף הפעילות סביבו או ברצף העבודה מולו; אפשר לגדול במחזור הכספים, אפשר לגדול בתוך טריטוריה או ברמה הארצית (ואפילו הגלובלית). הרצון לגדול המופיע בשאלה מחייב את הקבוצה בשלב בחינת החלופות לבחון ביחד מהי הגדילה הרצויה.
2. שימור הישגים בשינוי החברתי – אפשר לשמר הישגים באמצעות שכפול הקיים, אפשר לשמר הישגים באמצעות שימור האנשים ואפשר לשמר הישגים גם בתהליכי שינוי על ידי זיקוק המשתתפים הקריטיים. שימור הישגים המופיע בשאלה מחייב את הקבוצה בשלב בחינת החלופות לבחון ביחד כיצד אפשר לשמר הישגים.

צעד שני: עיבוד המרכיבים לכדי חלופות. עיבוי המרכיבים ועיבודם מאפשרים יצירת חלופות אסטרטגיות שונות בחיבורים בין המרכיבים על ידי שינוי או שימור של אחד מהם. מומלץ להתחיל מחלופות קיצוניות מאוד ואז "לפתוח" אותן למתאר הרחב יותר שלהן.

דוגמאות לחלופות:

לאחר שהארגון הבין שהוא רוצה לגדול ברמת הצרכנים ולשמר את הישגי הארגון, הצוות הצליח להגיע לחלופות אלה:

1. **גדילה בהיקף הצרכנים שמקבלים את השירות של הארגון באמצעות מעבר לפריסה ארצית**
תוך שימור המודל הקיים. לפי חלופה זו הארגון הופך להיות ארגון ארצי, הטריטוריה הקיימת היא המטה של הארגון והוא פרוס בסניפים בכל הארץ. הארגון עושה את אותן פעולות שעשה עד כה ומשכפל את פעילותו לכל הארץ (השלכות: כוח אדם, תהליכי ניהול, בסיס פיננסי).

הכלי נבנה על ידי צוות שיתופים, מרב סדובסקי ושרון שפר-דינשטיין, מומחית לניהול אסטרטגי מומלץ להעביר, להפיץ ולהציג את החומרים לכל פונה
נשמח לקבל כלים, טפסים, נהלי עבודה וכד' ממנהלים בארגונים info@sheatufim.org.il

2. **גדילה באמצעות הפצת ידע** ושימור הצלחה על ידי שימור המודל הקיים. לפי חלופה זו הארגון משכלל ומפתח את הידע שמהווה בסיס להצלחתו ומפיץ אותו ברחבי הארץ, ובכך גדלה עוצמת ההשפעה שלו על מרחבים אחרים (השלכות: כתיבת המודל החברתי וביסוסו כנכס רלוונטי לשיווק ולהפצה).
 3. **גדילה בהיקף הצרכנים שמקבלים את השירות של הארגון באמצעות מעבר לפריסה ארצית לצד שינוי מודל ההתערבות.** לפי חלופה זו הארגון משמר את הבסיסים של המודל הקיים ובהתבסס עליהם מייצר מודל אחר, שמאפשר גישה למספר גדול יותר של צרכנים בטריטוריות אחרות עם תרבויות שונות. כך יוכל הארגון לגדול לכדי ארגון ארצי תוך שימור ההישגים אך תוך שינוי המודל הבסיסי בהתאמה לקהלי היעד החדשים (השלכות: עיקר השינוי הוא בגדילה מסיבית בכוח האדם אלא בשינוי תהליכי עבודה ושיטות עבודה).
 4. **גדילה בהיקף הצרכנים שמקבלים את השירות של הארגון באמצעות שותפויות תוך שימור המודל הקיים.** לפי חלופה זו הארגון ישמור על מודל ההתערבות שלו כדי להבטיח הצלחה אבל ייצר שותפויות עם ארגונים מקבילים על מנת להבטיח גדילה משמעותית בהיקף הצרכנים.
- לאחר שפירטנו את המרכיבים השונים של השאלה ואת האפשרויות השונות בכל מרכיב, אנו מחברים בין המרכיבים השונים לכדי תמונה אחת אפשרית כדי לאתר חלופות.

צעד שלישי: דיון בחלופות ובחירת שתיים מרכזיות.

בעת הדיון בחלופות חשוב לאמץ את הקווים המנחים האלה:

1. **להימנע משיפוטיים**, לבוא פתוחים ולנסות לבחון כל חלופה גם על צדדיה המאפשרים ולא רק על המכשולים שטמונים בה.
2. **התמודדות עם פחד מהדיון** – משתתפי התהליך והמנהל יכולים לחשוש שהדיון יוביל לחלופה שהוא מסתייג ממנה. חשוב להבין שהשיח הוא רק שלב החשיבה ולא שלב ההחלטה, ולכן יש לאפשר מרחב למגוון עשיר של אפשרויות על אף הפחד. עצם החשיבה תחדד ותאפשר את הפתרון הנכון ביותר לארגון ולהשפעה החברתית הרצויה.
3. **מיקוד** – יש להימנע מיצירת חלופות שסוטות לחלוטין מליבת הארגון ומקהל היעד שהוגדר לארגון. בתהליכים חברתיים יש רצון לשנות ולכן עלולים לסטות מהמיקוד הארגוני לתופעה החברתית ולחברה בכללותה, ויש להיצמד לקונטקסט הארגוני.

צעד רביעי: הערכת החלופות שנבחרו ובחירת חלופה אחת מרכזית

לדוגמה, דיון בחלופת הפריסה הארצית:

החלופה: שכפול מודל העבודה הבסיסי ברחבי הארץ.

עם העלאת הרעיון יש מי שימהר לומר שאם מאמצים חלופה זו יש לשכפל גם את כוח אדם וזה אינו צעד ריאלי מבחינה כלכלית, כלומר יעלה החסם שמונע מלחשוב על החלופה ועל משמעותה.

על מנת למנוע שיפוטיות שחוסמת את האפשרות לבניית חלופות נתייחס לטווח רחב ככל האפשר – נתחיל מחלופות קיצוניות ודרכן ננסה לאתר את מרב החלופות בטווח.

לאחר שיצרנו את החלופות ודנו בכל אחת מהן, נעריך את החלופות בעזרת חמש שאלות שנשאל לגבי כל חלופה:

1. כיצד האסטרטגיה הזו מקרבת אותנו למצב הרצוי?
2. אילו שינויים נדרשים בהיבטים שונים של הארגון על מנת לפעול בדרך הזו:
 - i. משאבים – כסף, כוח אדם, טכנולוגיות, מקום פיזי
 - ii. מבנה ארגוני – חלוקת אחריות, תהליכי עבודה ותחומי סמכויות
 - iii. ועד מנהל ובעלי עניין – מה האסטרטגיה תדרוש מהם
3. אם תיבחר חלופה זו, מה יהיו המחירים והרווחים?
 - i. אילו רווחים הארגון והמוטבים שלו ישיגו כתוצאה מהפעלת אסטרטגיה זו?
 - ii. אילו מחירים הארגון והמוטבים שלו ישלמו כתוצאה מהפעלת אסטרטגיה זו?
4. עד כמה האסטרטגיה הזו הולמת את החזון והערכים של הארגון ועד כמה היא עלולה להסיט אותנו מהדרך?
5. עד כמה האסטרטגיה הזו מתאימה לתרבות של הארגון, למנהליו ולאנשיו? אם היא אינה מתאימה, מה הסבירות לכך שהתרבות תוכל להשתנות?

על פי התשובות לכל אחת מהשאלות ניתן לייצר תמונה שתעיד על האסטרטגיה הנכונה ביותר לארגון ובה לבחור, להתעמק ולדייק.

דוגמה להערכת החלופות האסטרטגיות:

החלופות האסטרטגיות	כיצד האסטרטגיה הזו מקרבת אותנו למצב הרצוי?	אילו שינויים נדרשים בארגון?	מהם המחירים והרווחים?	עד כמה האסטרטגיה הולמת את החזון והערכים?	עד כמה האסטרטגיה מתאימה לתרבות הארגון?
פריסה ארצית ושכפול מודל קיים					
הפצת ידע ושימור					

					המודל הקיים
					פריסה ארצית תוך שינוי מודל ההתערבות
					שימור המודל בכללותו תוך גיבוש מערך של שותפויות נוסף לפעילות הקיימת

פרט לשאלות שהוצגו בטבלה יש ערך גם לשקילות החלופות אל מול שאלות מקרו רחבות יותר, המתייחסות לחברה הישראלית, למציאות הישראלית ולמרחב של המגזר השלישי שבו הארגון פועל. חשוב מאוד לתת מקום גם לשאלות אלו:

1. עד כמה האסטרטגיה הזו תסייע לחברה בישראל? באיזו מידה היא יכולה להזיק ולמי?
2. איך האסטרטגיה הזו משפיעה על שאר ארגוני המגזר השלישי – מתחרים ושותפים?