**הגדרת הבעיה וניתוחה**

**זהו את טיב הבעיה, הבהירו מהי הבעיה, החליטו לפתור את הבעיה ונתחו את הבעיה בעזרת התהליך שלנו.**

לכולנו יש בעיות מדֵי פעם בפעם – אפילו יותר מדַי פעמים. לכן ייתכן שתחשבו שהחלק הזה, שעוסק בהגדרה ובניתוח של הבעיה, אינו נחוץ. "אני **יודע** מה הבעיה", אתם חושבים. "אני לא יודע מה**לעשות** איתה".

לא כל כך מהר! קשה הרבה יותר לפתור בעיה שלא הוגדרה היטב – או בעיה שלא מבינים את הדקויות שלה במלואן – מלפתור בעיה שהובנה ונותחה בצורה ברורה. הדרך שבה מנסחים ומבינים בעיה משפיעה השפעה עצומה על הכמות, האיכות והסוג של הפתרונות המוצעים.

נתחיל בדברים הבסיסיים, ונתמקד בעיקר בארבעה דברים: ראשית, נברר מהו טיבן של בעיות באופן כללי, ואז נתמקד באופן ספציפי בשאלה איך להבהיר ולהגדיר את הבעיה שאיתה מתמודדים. אחר כך נשאל אם אנו באמת **רוצים** *לפתור את הבעיה, או שאולי לא; אולי מוטב להניח לה. ולבסוף נשאל איך לנתח את הבעיה לעומק.*

*טיבן של בעיות*

אם כן, מהי בעיה? היא יכולה להיות הרבה דברים. בתוך תוכנו אנו יודעים כשיש בעיה, בין אם אנו יכולים לנסח אותה בקלות במילים ובין אם לא. אולי אתם מרגישים לא נוח במקום מסוים, אבל אינכם בטוחים מה הסיבה לכך. בעיה יכולה להיות פשוט התחושה שמשהו לא בסדר וטעון תיקון. אולי אתם מרגישים איזו תחושה של מצוקה או של חוסר צדק.

הדרך הפשוטה ביותר להגדיר בעיה היא זו: בעיה היא ההבדל בין מה שיש לבין מה שעשוי או אמור להיות; בין המצוי לרצוי. "אסור ששום ילד ילך לישון רעב, אבל בכל זאת רבע מכלל הילדים הולכים לישון רעבים" – זהו ניסוח ברור וחותך של בעיה. הנה דוגמה נוספת: "התקשורת במשרד שלנו איננה ברורה מאוד". במקרה הזה ההסבר מהו המצב הרצוי איננו נאמר במפורש אלא משתמע מן הדברים.

כפי שממחישות הבעיות האלה, יש בעיות שהן חמורות מאחרות; בעיית הרעב בקרב ילדים חמורה יותר מן העובדה שבמועדון הנוער החדש אין ציוד התעמלות, אף על פי ששתיהן בעיות שניתן לטפל בהן וצריך לטפל בהן. באופן כללי, בעזרת התהליך המתואר בפרק זה ניתן לטפל בבעיות שמשפיעות על קבוצות של בני אדם – ילדים, אימהות בגיל העשרה, פגועי נפש, עניים – ובמקרים רבים להפחית את חומרתן.

אומנם ייתכן שנראה כי הבעיה שעימה החליט הארגון שלכם להתמודד בלתי ניתנת לפתרון, אך התהליך שבו תשתמשו כדי לפתור אותה אינו מסובך. עם זאת, הוא אכן מצריך זמן, הן כדי לנסח את הבעיה והן כדי לנתח אותה במלואה. רוב בני האדם אינם מעריכים נכונה כמה עבודה עליהם לעשות בשלב זה וכמה זמן יהיה עליהם להשקיע. אבל זה הזמן לעבוד קשה כדי להכין את היסוד שעליו תבנו פתרונות יעילים. זה לא הזמן לקיצורי דרך.

שלושה מושגי יסוד עומדים בליבו של הפרק הזה: הבהרה, קבלת החלטות וניתוח. נבחן כל אחד מהם בפני עצמו.

הבהרת הבעיה

אם אתם מקיימים ישיבה שמטרתה לפתור בעיות, משמעות הדבר שאתם כבר מבינים שמשהו לא לגמרי בסדר – ואולי מדובר ביותר מכך; אולי אתם מבינים שמשהו מאוד, מאוד לא בסדר. זו ההתחלה ולכן כדאי:

* **להתחיל במה שאתם יודעים.** מה חושבים חברי הקבוצה על המצב כאשר הם נכנסים לחדר בתחילת הישיבה? יש דרכים שונות לאסוף את המידע הזה. אפשר לבקש מאנשים לכתוב מראש מה ידוע להם על הבעיה. המנחה יכול להוביל סיעור מוחות כדי לנסות לדלות כמה שיותר רעיונות. זיכרו שמנחה טוב יחלץ את הדעות של כולם, לא רק של המשתתפים שלהוטים להשמיע את דעתם.
* **להחליט איזה מידע חסר.** מידע הוא המפתח לקבלת החלטות יעילה. אם אתם נאבקים ברעב בקרב ילדים, האם אתם יודעים אילו ילדים רעבים? **מתי** הם רעבים – האם כל הזמן, או במיוחד בסוף החודש כאשר הכסף אוזל? אם אלו פני הדברים, ניסוח הבעיה שלכם יכול להיות "במקרים רבים ילדים בקהילה שלנו רעבים בסוף החודש משום שהמשכורת של הוריהם נגמרת מוקדם מדי".
* **לאסוף מידע על הבעיה.** ניתן לאסוף מידע מכל מיני סוגים. ברוב המקרים, מה שתשמעו או תקראו ישתייך לאחת מן הקטגוריות הבאות:
* עובדות (15% מן הילדים בקהילתנו אינם מקבלים די אוכל.)
* היקש (אחוז ניכר מן הילדים בקהילתנו סובלים כנראה מתת־תזונה/תת־משקל ניכר.)
* השערה (רבים מן הילדים הרעבים חיים בוודאי בשכונות העניות יותר בעיר.)
* דעה (אני חושב שהסיבה שילדים נותרים רעבים היא שהוריהם מבזבזים את כל כספם על סיגריות.)

כשתאספו מידע תשמעו בוודאי מידע מכל ארבעת הסוגים, וכולם יכולים להיות חשובים. השערות ודעות יכולות להיות חשובות במיוחד כדי לקבל מושג על דעת הקהל. אם דעת הקהל בסוגיה שבה אתם עוסקים מבוססת על הנחות שגויות, חלק מאסטרטגיית הפתרון שלכם תכלול בוודאי מסע הסברה כלשהו.

למשל: ייתכן שקבוצה החיה במדינה שבה קיים עונש מוות מנהלת קמפיין נגד עונש זה, וייתכן שהם מגלים שרוב בני האדם סוברים בטעות שעונש המוות מרתיע מפני ביצוע פשעים אלימים. במסגרת הקמפיין הקבוצה תרצה להבהיר לציבור שטענה זו פשוט אינה נכונה.

היכן וכיצד אפשר למצוא את המידע הזה? זה תלוי במה שאתם רוצים לדעת. אתם יכולים לעיין בסקרים, בראיונות, בספרייה ובאינטרנט.

* **הגדירו את הבעיה**. כשהמידע נמצא לפניכם אתם מוכנים לכתוב "הצהרת בעיה" – הגדרה מקפת של הבעיה. לפני שתפנו לעשות זאת, חשוב לזכור שני עקרונות כלליים:
* הגדירו את הבעיה במונחים של צרכים ולא של פתרונות. אם תגדירו את הבעיה במונחים של פתרונות אפשריים תסגרו את הדלת בפני פתרונות אחרים, וייתכן שפתרונות אלה יעילים יותר. "הפשיעה האלימה בשכונתנו גבוהה במידה שאיננה מתקבלת על הדעת" הוא משפט שמשאיר מרחב להרבה יותר פתרונות אפשריים מהמשפטים "אנו צריכים יותר סיורים של המשטרה" או "יותר אזרחים צריכים להחזיק ברשותם נשק כדי להגן על עצמם".
* הגדירו את הבעיה כבעיה המשותפת לכולם; הימנעו מהטלת האשמה בבעיה על אנשים. דבר זה חשוב במיוחד אם בני אדם שונים (או קבוצות שונות) שהיחסים ביניהם היו גרועים בעבר צריכים לעבוד יחד כדי לפתור את הבעיה. ייתכן שהמורים מתוסכלים כששיעור ההיעדרות מבית הספר גבוה, אבל האשמת התלמידים בלבד בבעיות הקיימות בבית הספר תעורר אצל התלמידים רגשות שליליים וחוסר רצון לסייע בפתרון הבעיה.

אפשר להגדיר את הבעיה בכמה אופנים; המנחה יכולה לכתוב הצהרת בעיה על הלוח, וכל המשתתפים יכולים לתת משוב על הניסוח ולשנות אותו עד שהוא יהיה מקובל על כולם; אפשר גם לקבל את הגדרתו של מישהו אחר לבעיה, או להשתמש בה כנקודת מוצא ולשנות אותה כדי שתתאים לצרכים שלכם.

אחרי שתגדירו את הבעיה, שאלו אם כולם מבינים את המונחים שמשתמשים בהם. הגדירו את מונחי המפתח בהצהרת הבעיה שלכם, גם אם אתם חושבים שכולם מבינים אותם.

קואליציית הבריאות ההיספאנית שפועלת בארצות הברית ניסחה את הצהרת הבעיה הזו: "הריון בגיל הנעורים הוא בעיה בקהילה שלנו". העניין נראה ברור למדי, נכון? אבל הבה נבחן את המלה "קהילה". ייתכן שבעיני אדם אחד "קהילה" היא "העיר שבה אנו גרים", בעיני אדם אחר הקהילה היא "השכונה הזו" ואדם שלישי חושב ש"הקהילה שלנו" משמעה ההיספאנים.

קבלת ההחלטה לפתור את הבעיה

בשלב הזה כבר השקעתם זמן רב למדי בבעיה, ומטבע הדברים אתם רוצים לראות אותה זוכה לטיפול. אבל לפני שתמשיכו הלאה, חשוב להתבונן בבעיה במבט ביקורתי ולהחליט אם אתם באמת רוצים להשקיע בה מאמצים. אולי תחליטו שעכשיו לא הזמן הטוב ביותר לנסות לפתור אותה. אולי הקבוצה שאליה אתם משתייכים נחלשה בגלל פרסום שלילי והסיכוי להצלחה קלוש כרגע. אולי אם תחליטו להשקיע מאמצים בפתרון הבעיה עכשיו תיאלצו להזניח מטרה חשובה אחרת של הארגון שלכם. ואולי גוף אחר או ארגון אחר ייטיבו לטפל בבעיה הזו מכם.

אתם ושאר חברי הקבוצה שלכם צריכים להחליט החלטה מודעת שאומנם אתם רוצים להתמודד עם הבעיה. בהחלטה שלכם תצטרכו להביא בחשבון גורמים שונים. הנה כמה מהם:

**חשיבות**. כשאתם שופטים את מידת חשיבותו של עניין, אל תשכחו להביא בחשבון את ה**היתכנות**. גם אם אתם מחליטים שהבעיה חשובה באמת וראוי לפתור אותה, האם אתם מסוגלים לפתור אותה, או לפחות לשפר את המצב במידה ניכרת? השורה התחתונה היא זו: החליטו אם התועלת שתשיגו שווה את המאמץ שיידרש. **האם תוכלו לפתור את הבעיה בצורה הטובה ביותר?**או שמא מישהו אחר מתאים יותר למשימה?

למשל: אולי הארגון שלכם מתעניין בנושאים הקשורים לנוער, ולאחרונה הבנתם שבני הנוער אינם משתתפים באירועים קהילתיים בעיקר משום שאינם יודעים על קיומם. עלון חודשי שיחולק בבתי הספר יוכל לפתור בעיה זאת בקלות.

למרבה הצער, אין ברשותכם הציוד הדרוש להדפסת עלונים. יש לכם מחשב ישן ומדפסת שולחנית, ואתם יכולים לכתוב ולהדפיס משהו, אבל זה לא הצד החזק שלכם.

פתרון טוב יותר יהיה להשקיע בחיפוש אנשי מקצוע בתחום הכתיבה, העיצוב ו/או הדפוס שיוכלו לתרום מזמנם ו/או להעמיד לרשותכם את הציוד שלהם כדי ליצור עלון שיהיה מלהיב יותר ושסביר יותר שתלמידים ירצו לקרוא.

**השפעות שליליות**. אם אומנם תצליחו לממש את הפתרון שאתם מפתחים, מה הן ההשלכות האפשריות שלו? אם תצליחו להכניס אמצעי בטיחות לשימוש במפעל מקומי, מה תהיה עלותם? מאין ישיג המפעל את הכסף? האם הוא יקצץ במשכורות או יפטר חלק מהעובדים?

ייתכן שאף אם יהיו תוצאות בלתי רצויות תחליטו שהתועלת גוברת על הצדדים השליליים. כאשר נוטלים תרופות, משלימים עם תופעות הלוואי שלהן כדי לרפא את המחלה; וכך גם כאן. אבל עליכם לוודא שאתם מתחילים בתהליך בעיניים פקוחות ומודעים לעלויות האמיתיות של פתרון הבעיה שלפניכם.

הכרעה בין בעיות

ייתכן שישנם מכשולים רבים שהייתם רוצים שיסולקו. למעשה, נדיר למצוא קהילה שאין לה רשימה שלמה של בעיות שחבריה היו רוצים לפתור אילו היו להם די זמן ומשאבים. אז איך מחליטים מאיפה להתחיל?

אפשר לערוך רשימה של כל הבעיות שעומדות בפניכם ולציין אם הן עונות או לא עונות על הקריטריונים שמנינו למעלה (חשיבות, היתכנות וכן הלאה). קשה לתת ערכים מספריים לדבר שכזה משום שבכל מצב שהוא, אחד מן הקריטריונים עשוי להיות חשוב הרבה יותר מן האחרים. אבל עצם הנחת כל המידע לפני הקבוצה יכול לעשות את קבלת ההחלטה עצמה למשימה קלה הרבה יותר.

אם מונחות לפניכם כמה בעיות, תוכלו להיעזר בטבלה שלהלן כדי להחליט איזו בעיה אתם רוצים לנסות לפתור. אחרי שתענו על כל השאלות תוכלו לקבל מושג ברור יותר על כל ההיבטים של פתרון אותה בעיה, וכך תוכלו להחליט ביתר קלות וביתר יעילות. אם ברצונכם לראות דוגמה של הטבלה הזו כשהיא מלאה, עיינו בפרק הדוגמאות למעלה.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | בעיה 1 | בעיה 2 |
| באיזו תדירות מתרחשת הבעיה? |  |  |
| כמה בני אדם מושפעים ממנה? |  |  |
| למשך כמה זמן הם מושפעים? |  |  |
| כמה חמורה ההשפעה? |  |  |
| עד כמה חשובה הבעיה בעיני חברי הקבוצה? |  |  |
| עד כמה חשובה הבעיה בעיני אחרים? |  |  |
| עד כמה סביר שנוכל לפתור/לשפר במידה ניכרת את הבעיה? |  |  |
| האם יש השפעות שליליות כלשהן? |  |  |

ניתוח הבעיה

אחרי שהקבוצה מגדירה את הבעיה ומסכימה שהיא רוצה להשקיע מאמצים במציאת פתרון, מגיע הזמן לערוך ניתוח יסודי של הבעיה. התחלתם לעשות זאת כשאספתם מידע כדי להגדיר את הבעיה, אבל עכשיו הגיע הזמן לייחד תשומת לב לפרטים ולוודא שכולם מבינים את הבעיה במלואה.

**ענו על כל מילות השאלה**

המנחה יכולה להדריך את חברי הקבוצה בתהליך שמטרתו הבנת כל היבטי הבעיה באמצעות מתן תשובה על "מילות השאלה" - מה, למה, מי, איפה וכמה. התהליך הזה יכול לכלול את סוגי השאלות הללו:

**מה היא הבעיה?** כבר ניסחתם את הצהרת הבעיה, ולכן החלק הזה הושלם פחות או יותר. אבל חשוב לבדוק שוב את העבודה שנעשתה עד לשלב הזה.

**למה הבעיה קיימת?** משתתפי הפגישה צריכים להסכים על תשובה ךשאלה מדוע הבעיה קיימת מלכתחילה. אם אין הסכמה, תוכלו לנסות את אחת הטכניקות הבאות.

* טכניקת "אבל למה". את התרגיל הפשוט הזה אפשר לעשות בקלות הן בקבוצה גדולה והן לבד. כיתבו את הצהרת הבעיה ושאלו את המשתתפים, "למה הבעיה הזאת קיימת?" כיתבו את התשובה שקיבלתם ושאלו, "אבל למה זה (התשובה) קורה?"

"ילדים מרבים להירדם בכיתה"

**אבל למה?**

"כי אין להם כוח".

**אבל למה?**

"כי הם לא אוכלים ארוחת בוקר".

**אבל למה?**

המשיכו כך עד שהמשתתפים יגיעו הסכמה באשר לשורש הבעיה. להסכמה יש כאן חשיבות מכרעת; אם לא כל חברי הקבוצה מסכימים בשאלת מקור הבעיה, ייתכן בהחלט שלא תצליחו למצוא פתרון יעיל.

* "ניתוח שדה כוח". טכניקת "אבל למה" מבקשת מכם לחפור לעומק כדי לגלות את שורש הבעיה. בניתוח שדה כוח תתבוננו במבט רחב יותר על הסוגיה ועל הכוחות הסובבים אותה.
* התחילו בהגדרה שכתבתם למעלה.
* שרטטו קו במרכז הדף. אם אתם עובדים עם קבוצה גדולה, השתמשו בשני דפים כדי שכולם יוכלו לראות בקלות מה אתם כותבים.
* בראש אחד הצדדים/הדפים כיתבו "כוחות בולמים".
* בראש הצד/הדך השני כיתבו "כוחות מניעים".
* תחת הכותרת "כוחות בולמים" כיתבו את כל הסיבות שאתם יכולים להעלות על דעתכם שגורמות למצב להישאר כמות שהוא; מדוע המצב הנוכחי קיים. כמו בכל סיעור מוחות, השלב הזה צריך להיות "בלי מעצורים"; שום רעיון אינו "פרוע" מדי ואפשר להציע ולכתובכל רעיון.
* חזרו על התהליך בצד השני: תחת הכותרת "כוחות מניעים" רישמו את כל הכוחות שדוחפים לשנות את המצב.
* כאשר כל הרעיונות רשומים על הדף, יוכלו חברי הקבוצה לערוך אותם לפי ראות עיניהם ולערוך רשימה של הגורמים החשובים שיוצרים את המצב.

מובן ששני התרגילים האלה נועדו לזמנים שונים. טכניקת "אבל למה" יעילה במיוחד כאשר המנחה (או הקבוצה כולה) מחליט שהבעיה לא נבחנה לעומק ושההבנה של הקבוצה שטחית במקצת. לעומת זאת, בניתוח שדה כוח אפשר להשתמש כאשר חוששים שחלק מן המרכיבים החשובים של הבעיה לא זוהו ושאינכם מסתכלים על התמונה בשלמותה.

**מי גורם לבעיה, ומי מושפע ממנה?** סיעור מוחות פשוט הוא דרך מצוינת לקבוע זאת.

**מתי התרחשה הבעיה לראשונה, או מתי היא נהייתה משמעותית?** האם הבעיה חדשה או ישנה? התשובה לשאלה זו יכולה לתרום עוד להבנת הסיבה לכך שהבעיה מתרחשת כעת. נוסף על כך, ככל שבעיות קיימות זמן רב יותר הן נעשות מושרשות יותר ויותר, ויהיה קשה יותר לפתור אותן. במקרים רבים אנשים מתרגלים לדברים כמות שהם ומתנגדים לשינוי, אפילו כאשר השינוי הוא לטובה.

**עד כמה או באיזו מידה הבעיה קיימת?** כמה בני אדם מושפעים מן הבעיה? עד כמה היא משמעותית? כאן עליכם לבחון מחדש את השאלות הנוגעות לחשיבות שבחנתם כאשר הגדרתם את הבעיה. שלב זה משמש כתזכורת קצרה ונותן לכם ניתוח שלם שעל פיו תוכלו לעבוד.

אם עומד לרשותכם די זמן כדאי לסכם את הניתוח על דף אחד ולחלק אותו למשתתפים לפני שתמשיכו לשלב הבא בתהליך, שלב יצירת הפתרונות. כך יהיה בידי המשתתפים מסמך שבו יוכלו לעיין ולהיעזר בשלבים הבאים בתהליך.

כמו כן, לאחר השלמת הניתוח על המנחה לבקש את הסכמת הקבוצה. האם מחשבותיהם של חברי הקבוצה על הבעיה השתנו במידה ניכרת? בשלב זה ודאו שוב שכולם עדיין רוצים לעבוד יחד כדי לפתור את הבעיה.