



זירה

על-זירתי

# הגדרת בעיה חברתית

כלי מתוך ארגז הכלים להשתתפות אזרחית ואקטיביזם של צעירים וצעירות 



## הכלי על רגל אחת

### זירה: על-זירתי

1

#### תקציר הכלי

פעמים רבות הכוח המניע אותנו להשתתפות אזרחית הוא בעיה חברתית הבוטרת בנו או מפריעה לנו, ואנחנו רוצים לנסות ולפתור אותה. לפני שנרוץ לחשוב על פתרונות, חשוב לעצור רגע ולהבין את עומק הבעיה ואת משמעותה. כלי זה יסייע לנו לחדד את הגדרת הבעיה ולהגדירה בצורה מדויקת וברורה.

2

#### מתי אשתמש בכלי?

כאשר קיימת בעיה חברתית שמפריעה לי ואני רוצה לנסות ולפתור אותה במגוון של דרכים או זירות פעולה, אך אני זקוקה להגדרה ברורה יותר של הבעיה.

3

#### מה תהיה התוצאה?

אם אעבוד נכון עם כלי זה תהיה לי הגדרה ברורה, מעמיקה ומקיפה של הבעיה החברתית שמטרידה אותי. הגדרה זו תהווה בסיס מעולה לבחירת הפתרון הנכון ביותר לבעיה.

## הקדמה

אתה חי בתוך קהילה וסביבה שבהן לא הכול מושלם. אתה מודע לבעיות, לקשיים ולעוולות סביבך וסביר שפתחת כלי זה, כי היית רוצה לנסות ולפתור לפחות חלק מהבעיות. יש בעיות חברתיות הבוטרות בך, מפריעות לך, משפיעות על החיים שלך ושל הסובבים אותך. כלי זה יסייע לך להגדיר את אותן בעיות חברתיות, כך שהדרך למציאת פתרון נכון תהיה ברורה וסלולה לפניך. **בעיות חברתיות לא חייבות להיות בעיות עצומות, הן יכולות להיות גם "דברים קטנים", שמעסיקים אותך ומטרידים אותך, משפיעים על איכות החיים שלך וגם על חיייהם של אחרים.** סביר להניח, שהבעיה החברתית המעסיקה אותך נוגעת בך אישית או בסביבתך הקרובה, והיא עשויה להיות אחת מאלה:

- **קשורה לשגרת היום-יום שלך**, כגון: היעדר נגישות של תחבורה ציבורית בשכונתך, יוקר מחירים במרכול המקומי, התנהלות מסגרות החינוך של הילדים.
- **קשורה לתחום העיסוק שלך**, כגון: זכויות עבודה של מלצרים, היעדר ייעוץ והכוונה משפטיים לאוכלוסיות רווחה.
- **רלוונטית לקהילה שאליה אתה משתייך**, כגון: אפליה כלפי להט"בים, פערי שכר של נשים.
- **קשורה לנושא או לערכים חשובים לך**, כגון: מיחזור והגנה על הסביבה, נגישות לאמנות ותרבות.

”  
אין בעיה כל כך מסובכת עד שאתה לא יכול למצוא לה תשובה פשוטה מאוד אם תביט בה בדרך הנכונה.  
דאגלס אדאמס



## היכרות מעמיקה

לפני שתיגש להגדרת הבעיה עלייך לערוך היכרות מעמיקה עמה: לבדוק מה חשוב לך? מה בוער בך? מה יכול להניע אותך לצאת ולפעול, כדי להשיג שינוי? מהם הדברים, הקטנים והגדולים, המשפיעים על חייך והיית רוצה לשנותם? לכולנו יש מדי פעם בעיות, לפעמים אף לעיתים קרובות, לכן ייתכן שתחשוב שכלי זה, העוסק בהגדרה ובניתוח של בעיה חברתית, אינו נחוץ. ייתכן שתחשוב: "אני יודע מה הבעיה, אבל אני לא יודע מה לעשות איתה".

חשוב לדעת: מה גודל הבעיה? מה היקפה? מי מושפע ממנה ואיך? עד כמה היא נפוצה? איך פתרו בעיות דומות במקומות אחרים? מענה על כל השאלות האלה יסייע לך להתחיל נכון את המסע לקידום פתרונות לבעיה המטרידה אותך. לדרך שבה תנסח ותבין את הבעיה **השפעה עצומה על הכמות, האיכות והסוג של הפתרונות המוצעים.**

ככל שתדייק ותעמיק בהגדרת הבעיה - כך גדול יותר הסיכוי שתמצא את הפתרון הנכון ביותר עבורה!

### חשוב לזכור!

קשה הרבה יותר לפתור בעיה שלא הוגדרה היטב או בעיה שלא מבינים במלואן את הדקויות שלה מאשר לפתור בעיה שהובנה ונותחה בצורה ברורה.



## הגדרת בעיה חברתית: איך עושים את זה?



## 1 הגדרת הבעיה

**מהי בעיה חברתית? בעיה חברתית עשויה להיות דברים רבים. בתוך תוכנו אנו יודעים שיש בעיה, בין אם אנו יכולים לנסח אותה בקלות במילים ובין אם לא. הדרך הפשוטה ביותר להגדיר בעיה היא זו: זה 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 של בעיה. יש בעיות שהן חמורות מאחרות; בעיית הרעב בקרב ילדים חמורה יותר מן העובדה שבמועדון הנוער החדש אין ציוד התעמלות, אף על פי ששתיהן בעיות חברתיות, שניתן לטפל בהן וצריך לטפל בהן. התהליך המוצג בכלי זה 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 בהגדרה מדויקת של הבעיה. זה הזמן להכין את היסודות שעליהם תרצו לבנות פתרונות יעילים. זה לא הזמן לקיצורי דרך!**

אם הגעת לכאן והחלטת להבהיר ולהגדיר את הבעיה החברתית, משמעות הדבר, שאתה מבין שמשהו לא בסדר. זו ההתחלה הנכונה ולכן רצוי בשלב זה:

- **להתחיל במה שאתה ואחרים בסביבתך יודעים:** מה אתה חושב על המצב כרגע? נסה לאסוף דעות של אנשים נוספים על הבעיה החברתית המציקה לך. תוכל לבקש מאנשים בסביבתך או בקהילתך לכתוב לך מה ידוע להם על הבעיה ומה הם חושבים עליה. נקודות מבט שונות יסייעו לך להכיר את הבעיה טוב יותר.

- **להשלים מידע חסר:** מידע הוא המפתח לקבלת החלטות יעילה. אם את נאבקת ברעב בקרב ילדים, האם את יודעת אילו ילדים רעבים? מתי הם רעבים - האם כל הזמן, או במיוחד בסוף החודש כאשר הכסף במשפחתם אוזל? אם אלו פני הדברים, ניסוח הבעיה שלך יכול להיות: "במקרים רבים ילדים בקהילה שלנו רעבים בסוף החודש, משום שהמשכורת של הוריהם נגמרת מוקדם מדי". חשוב שתשאלי את עצמך איזה מידע חסר לך כדי להגיע לניסוח מדויק.



## הגדרה והבהרה

• **לאסוף מידע נוסף על הבעיה:** תוכל לאסוף מידע בכל מיני דרכים כגון לעיין בסקרים, בראיונות, בספרייה ובאינטרנט. ברוב המקרים, מה שתשמע או תקרא ישתייך לאחד המקורות הבאים:

- **עובדות:** למשל, 15% מן הילדים בקהילתנו אינם מקבלים די אוכל.
- **הסקת מסקנות על בסיס העובדות:** למשל, אחוז ניכר מן הילדים בקהילתנו סובלים כנראה מתת-תזונה/תת-משקל ניכר.
- **השערות:** למשל, רבים מן הילדים הרעבים חיים בשכונות העניות יותר בעיר.
- **דעות:** למשל, לדעתי, הסיבה שילדים נותרים רעבים היא שהוריהם מבזבזים את כל כספם על סיגריות.

כל מידע, מכל סוג, בין אם אלו הן עובדות ומסקנות ובין אם אלו הן השערות ודעות יכול להיות חשוב כדי לקבל מושג על דעת הקהל. אם דעת הקהל בסוגייה שבה אתם עוסקים מבוססת על הנחות שגויות, הרי שחלק מאסטרטגיית הפתרון שלכם צריכה לכלול מסע הסברה כלשהו.

למשל: ייתכן שצעיר שחי במדינה שבה קיים עונש מוות מנהל קמפיין נגד עונש זה. תוך כדי הגדרת הבעיה, ייתכן שיגלה, כי העובדה היא, שעונש מוות אינו מרתיע מפני ביצוע פשעים אלימים וכי למרות זאת, רוב בני האדם סוברים בטעות, שהוא כן מרתיע. במסגרת הקמפיין אותו צעיר יצטרך להבהיר לציבור, שהטענה שעונש מוות מרתיע אינה נכונה.

• **להגדיר את הבעיה:** לאחר שאספת את כל המידע החשוב והרלוונטי, אפשר לכתוב "הצהרת בעיה" - הגדרה מקפת של הבעיה. בעניין זה, יש לזכור שני עקרונות כלליים, שעל פיהם יש לנסח את הבעיה:

• **צרכים ולא פיתרונות:** הגדרת הבעיה צריכה להיכתב במונחים של צרכים ולא של פתרונות. אם תגדיר את הבעיה במונחים של פתרונות אפשריים תסגור את הדלת בפני פתרונות אחרים, אולי יעילים יותר. לדוגמה: "הפשיעה האלימה בשכונתנו גבוהה במידה שאינה מתקבלת על הדעת" - משפט כזה משאיר מרחב להרבה יותר פתרונות אפשריים מהמשפטים: "אנו צריכים יותר סיורים של המשטרה" או "יותר אזרחים צריכים להקים משמר אזרחי, כדי להגן על עצמם".

• **בעיה משותפת לכולם:** הימנעו מהטלת האשמה בבעיה על אנשים מסוימים. דבר זה חשוב במיוחד אם בני אדם שונים (או קבוצות שונות), שהיחסים ביניהם היו גרועים בעבר, צריכים לעבוד יחד כדי לפתור את הבעיה. למשל: ייתכן שהמורים מתוסכלים משום ששיעור ההיעדרות מבית הספר גבוה, אבל האשמת התלמידים בלבד בבעיות הקיימות בבית הספר תעורר אצל התלמידים רגשות שליליים וחוסר רצון לסייע בפתרון הבעיה.

לאחר הגדרת הבעיה בקש משוב מהסובבים אותך: האם הם מבינים את המונחים שבהם השתמשת? האם הם מבינים את הבעיה באותה הדרך שבה אתה מבין אותה?

### חשוב לזכור!

יש לנסח את הגדרת הבעיה באופן הבהיר והברור ביותר. לצורך כך, אפשר לקבל את הגדרתו של מישהו אחר לבעיה, או להשתמש בה נקודת מוצא ולשנותה כדי שתתאים לצרכים שלך. יש להגדיר את "מונחי המפתח" בהצהרת הבעיה, גם אם לדעתך כולם מבינים אותם.



## הגדרת בעיה חברתית: איך עושים את זה?

קואליציית עולי צפון אירופה ניסחה את הצהרת הבעיה הזו: "בדידות וניכור הוא בעיה בקהילה שלנו".

העניין נראה ברור למדי, נכון? אבל בואו נבחן את המילה "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 עולי צפון אירופה. לכן חשוב להיות מדויקים בניסוח שלנו, שהרי כל משמעות למונח "קהילה", מובילה להיבט אחר של הבעיה.



בשלב הזה כבר השקעת זמן רב בבעיה, ומטבע הדברים אתה רוצה לראות אותה זוכה לטיפול. אבל לפני שתמשיך, חשוב להתבונן בבעיה במבט ביקורתי ולהחליט אם אתה באמת רוצה להשקיע בה מאמצים. אולי תחליט שזה לא הזמן המתאים ביותר לנסות ולפתור אותה; אולי אם תחליט להשקיע מאמצים בפתרון הבעיה עכשיו, תיאלץ להזניח מטרה חשובה אחרת שרצית לטפל בה? ואולי גוף אחר או ארגון אחר ייטיבו לטפל בבעיה הזו ממך? לכן, עכשיו עלייך להחליט החלטה מודעת, שאתה רוצה להתמודד עם הבעיה. לשם כך, עלייך להתחשב בגורמים שונים. הנה כמה מהם:

**1. חשיבות:** כשאתה שופט את מידת חשיבותו של עניין מסוים אל תשכח להביא בחשבון את ההיתכנות. גם אם אתה מחליט שהבעיה חשובה באמת וראוי לפתור אותה, האם אתה מסוגל לפתור אותה, או לפחות לשפר את המצב במידה ניכרת? עליך להחליט אם התועלת שתשיג שווה את המאמץ שיידרש, האם תוכל לפתור את הבעיה בצורה הטובה ביותר או שמא מישהו אחר מתאים יותר למשימה?

**2. השפעות שליליות:** אם אכן תצליח לממש את הפתרון שאתה מפתח, מה הן ההשלכות האפשריות שלו? ייתכן שאף אם יהיו תוצאות בלתי רצויות תחליט שהתועלת גוברת על הצדדים השליליים. כאשר נוטלים תרופות, משלימים עם תופעות הלוואי שלהן, כדי לרפא את המחלה. כך גם בעניין זה, אבל עליך לוודא שאתה מתחיל את התהליך בעיניים פקוחות ומודע לעלויות האמיתיות של פתרון הבעיה.

**3. הכרעה בין בעיות:** ייתכן שישנן בעיות חברתיות רבות שהיית רוצה לפתור. למעשה, נדיר למצוא קהילה שאין לה רשימה שלמה של בעיות חברתיות, שחבריה היו רוצים לפתור אילו היו להם די זמן ומשאבים. איך מחליטים איפה להתחיל?

**4. אפשר לערוך רשימה של כל הבעיות העומדות בפניך ולציין אם הן עונות או לא על הקריטריונים שמנינו למעלה (חשיבות, היתכנות וכן הלאה).** קשה לתת ערכים מספריים לדבר שכזה, משום שבכל מצב שהוא, אחד מן הקריטריונים עשוי להיות חשוב יותר מן האחרים. אבל עצם התחשבות בכל המידע יכול להקל על קבלת ההחלטה.

**5. אם מונחות לפניך בעיות אחדות, תוכל להיעזר בטבלה שלהלן, כדי להחליט איזו בעיה אתה רוצה לנסות לפתור.** אחרי שתענה על כל השאלות תוכל לקבל מושג ברור יותר על כל ההיבטים של הפתרון ולהחליט ביתר קלות ויעילות.



## קבלת החלטה

בעיה 2:

בעיה 1:

1

באיזו תדירות  
מתרחשת הבעיה?

2

כמה בני אדם  
מושפעים ממנה?

3

למשך כמה זמן הם  
מושפעים?

4

כמה חמורה  
השפעת הבעיה?

5

עד כמה הבעיה  
חשובה בעיניך?

6

עד כמה חשובה  
הבעיה בעיני אחרים?

7

עד כמה סביר  
שתוכל לפתור או  
לשפר במידה ניכרת  
את הבעיה?

8

האם לפתרון עלולות  
להיות השפעות  
שליליות כלשהן?



## הגדרת בעיה חברתית: איך עושים את זה?

3

### ניתוח הבעיה

אחרי שהגדרת את הבעיה והחלטת שאתה רוצה להשקיע מאמצים במציאת פתרון, מגיע הזמן לערוך **ניתוח יסודי של הבעיה**. התחלת לעשות זאת כאשר אספת מידע להגדרת הבעיה, אבל עכשיו הגיע הזמן לייחד תשומת-לב לפרטים ולוודא שכולם מבינים את הבעיה במלואה.

**בשלב זה מומלץ לא להישאר לבד עם הבעיה** וזאת משתי סיבות: ראשית, כי יהיה קל יותר לנתח את הבעיה עם שותפים, שיכולים לספק מגוון נקודות מבט. שנית, כי בשלב זה תרצה להתחיל לרתום אליך אנשים המעוניינים לפתור את הבעיה. מומלץ להיעזר בכלי לרתימת פעילים, כדי לרתום אנשים לתהליך חשיבה ולביצוע משותף.

**ענו על כל מילות השאלה:** רתמת קבוצת אנשים סביבך? מומלץ לקיים מפגש מונחה לניתוח הבעיה. 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:

#### מהי הבעיה?

כבר ניסחת את הצהרת הבעיה, ולכן החלק הזה הושלם פחות או יותר, אבל חשוב לבדוק שוב את העבודה שנעשתה עד לשלב הזה.

מה?

#### מדוע הבעיה קיימת?

משתתפי הפגישה צריכים להסכים על תשובה לשאלה - מדוע הבעיה קיימת. אם אין הסכמה, תוכלו לנסות את אחת הטכניקות הבאות:

- **טכניקת "אבל למה":** את התרגיל הפשוט הזה אפשר לעשות בקלות הן בקבוצה גדולה והן לבד. כתבו את הצהרת הבעיה ושאלו את המשתתפים, "למה הבעיה הזאת קיימת?" כתבו 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 להסכמה באשר לשורש הבעיה. להסכמה יש חשיבות מכרעת; אם לא כל חברי הקבוצה מסכימים בשאלה של 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 הסוגייה ועל הכוחות הסובבים אותה.





## ניתוח מעמיק

1. התחילו בהגדרה שכתבתם למעלה.
2. שרטטו קו במרכז הדף. אם אתם עובדים עם קבוצה גדולה, השתמשו בשני דפים, כדי שכולם יוכלו לראות בקלות מה אתם כותבים.
3. בראש אחד הדפים כתבו: "כוחות בולמים". בראש הדף השני כתבו: "כוחות מניעים".
4. תחת הכותרת "כוחות בולמים" כתבו את כל הסיבות שאתם יכולים להעלות על דעתכם, הגורמות 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 ולכתוב כל רעיון.
5. חזרו על התהליך בצד השני: תחת הכותרת "כוחות מניעים" רשמו את כל הכוחות הדוחפים לשנות את המצב.
6. כאשר כל הרעיונות רשומים על הדף, חברי הקבוצה יוכלו לערוך אותם לפי ראות עיניהם וליצור רשימה של הגורמים החשובים האחראים למצב.

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

### מי גורם לבעיה ומי מושפע ממנה?

סיעור מוחות פשוט הוא דרך מצוינת לקבוע זאת.

מי?

### 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. כמו כן, ככל שבעיות קיימות זמן רב יותר הן נעשות מושרשות יותר וקשה יותר לפתור אותן. במקרים רבים, אנשים מתרגלים לדברים כמות שהם ומתנגדים לשינוי, אפילו כששינוי הוא לטובה.

מתי?

### 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, שאותן כבר בחנתם כאשר הגדרתם את הבעיה. שלב זה משמש תזכורת קצרה ונותן לכם ניתוח שלם שעל פיו תוכלו לעבוד.

עכשיו זה הזמן לוודא, שלאחר תום שלב הניתוח המעמיק כולם עדיין רוצים לעבוד יחד כדי לפתור את הבעיה. הגדרה מדויקת ומפורטת כזו של הבעיה תסייע לכם להמשיך לשלב הבא - שלב יצירת הפתרונות, שכן כפי שנאמר בתחילת כלי זה - ללא הבנה לעומק של הבעיה החברתית יהיה קשה מאד לבחור את הפתרון הנכון עבורה. מכאן, הדרך למציאת הפתרון המתאים וניסוח תוכנית עבודה לפתרון הנבחר, הרבה יותר קלה.

עד כמה?