



**בחזרה למפת  
הסקייל**



**FOCUS ON THE  
PROBLEM**

**מרחב הבעיה**

**01**

# תיאור השלב

רעיון יזמי הוא השלב שבו מתחילה כל יוזמה חדשה. פעמים רבות שלב זה נעשה ללא חשיבה מאורגנת או מבוססת והוא נשען על זיהוי ראשוני של צורך העולה מהשטח. עם זאת, חשיבה מובנית אודות הרעיון כבר בשלבים המוקדמים יש בידה לסייע בהנחת התשתיות הרעיוניות והארגוניות עליהם יתבסס הארגון בשלבים מאוחרים יותר. הנטייה הטבעית שלנו היא להתאהב ברעיון שלנו, הדבר הנכון יותר לעשות הוא להתאהב בבעיה. סביר שלכל בעיה בעולמנו ישנם מספר פתרונות, אך על מנת שהפתרון שאנו מציעים יהיה המדויק ביותר עבור הבעיה עלינו לשהות במרחב הבעיה.

אם כך, מודל החשיבה בשלב זה יתמקד 'במרחב הבעיה' - תיחום הבעיה הציבורית, מיפוי של מעגלי ההשפעה, המשגת הבעיה שברצוננו לפתור. הגדרת בעיה ממוקדת ומדויקת תהווה בסיס משמעותי להמשך התפתחות המיזם.

< המשגת הבעיה

< מיקוד בבעיה ציבורית ספציפית

< מיפוי של מעגלי ההשפעה של הבעיה הציבורית

< הגדרת תופעת לא רצויות

# אבני דרך נפוצות



שאלות מרכזיות

01 מהי הבעיה?

מה זה?

למה זה חשוב?

כפי שתיארנו בשלב הראשון של מפת השלבים, כל יוזמה חברתית אמורה למעשה להוות פתרון לבעיה כלשהי. על כן, לפני שניגשים לפתרון, חשוב להידרש להגדרה ברורה של הבעיה הציבורית העומדת בבסיס היוזמה.

"הגדרת בעיה טובה מהווה חצי פתרון". את האמירה הזו מייחסים לג'ון דיואי ורבים יסכימו איתו שהגדרת הבעיה מהווה שלב קריטי בתהליך היזמות בכלל והיזמות החברתית בפרט. זהו שלב שיזמים רבים נוטים לדלג עליו או מבצעים אותו בחופזה וללא תשומת הלב הראויה, אין כאן קיצורי דרך ולכן חובה לעצור ולהשקיע בדיוק הבעיה איתה נרצה להתמודד.

הגדרת הבעיה מסייעת לנו לוודא שיש קשר ישיר בין היוזמה שאנחנו מפעילים לבין השינוי שנרצה לראות בעולם – ולכן היא הכרחית על מנת לוודא שאנחנו במסלול הנכון לאורך כל הדרך. כאשר מגיעים לשלב שבו מעוניינים להשיג סקויל עם הממשלה הגדרת הבעיה אף חיונית עוד יותר, כי היא משמשת שלב מקדמי נדרש, שבהמשך מסייע להבין האם הבעיה שאנחנו מנסים לפתור היא גם בעיה שהממשלה מעוניינת לפתור (ואם לא – הגדרה ברורה שלה היא שלב ראשון בניסיונות שלנו לשכנע את הממשלה כי היא אכן חשובה. אבל לזה נגיע בהמשך).

דגשים להגדרת הבעיה

הגדרת בעיה צריכה להיות: ספציפית, בהירה, מתוחמת בזמן/מרחב (לא כללית מדי), ישימה ובעלת פוטנציאל לפתרון ומכילה קריטריון להצלחה.

**מיקוד בבעיה הציבורית** - השלב הראשון בכניסה ל'מרחב הבעיה' הוא להגדיר את הבעיה הציבורית (לדוגמא: עוני בישראל). עלינו להבין מהי הבעיה שהפתרון שלנו מבקש לפתור. כדי להגיע לבעיה ציבורית רחבה נציע מתודת עבודה להגדרת בעיה:

**שיטת ה-Five Why's:** מדובר בטכניקת חקירה חזרתית המשמשת לחקירת גורם-תוצאה העומדים בבסיס בעיה מסוימת. בטכניקה הזו אנו מנסים להתחקות אחר סיבת השורש של הבעיה על ידי חזרה על השאלה "למה?", כאשר כל תשובה מהווה את הבסיס לשאלה הבאה. השיטה מסייעת לנו לייצר הבחנה בין תופעות לא רצויות (סימפטומים) לבין בעיות, כאשר כל בעיה יכולה להוות סימפטום של בעיה שורשית יותר. המקום בו נבחר לעצור את החקירה צריך להתאים למרחבי הסמכות/השפעה הרלוונטיים לפעולה מבחינתנו.\*

**חקר המרחב** - בשלב זה עלינו למפות את הגורמים המשפיעים על הבעיה. למעשה בשלב זה נבקש להבין מהם הגורמים לבעיה, לדוגמא: בעיה של הגירה שלילית של תושבים מיישובי פריפריה - הגורמים לבעיה יכולים להיות היעדר מקומות תעסוקה מתאימים, היעדר דיור מותאם לאוכלוסייה הצעירה, היעדר תחושת שייכות של התושבים, פערי שירותים בין מרכז לפריפריה וכדומה. מיפוי הגורמים - מעגלי ההשפעה על הבעיה יעזרו לנו לדייק את הפתרון שלנו ואף להרחיב את הפתרון במידת הצורך. על רוב הבעיות הציבוריות המהותיות בישראל נכתבים מאמרים ומחקרים רבים. רצוי לעיין במחקרים אלו כדי להעמיק את הבנת הגורמים המשפיעים, השחקנים המשמעותיים בשדה, סימפטומים של הבעיה וכדומה.

**מיקוד ותיחום הבעיה** - תיחום הבעיה בזמן או במרחב יסייע לנו להיות ממוקדים בפתרון. בעיית העוני בישראל, למשל, ככל הנראה לא תיפטר על ידי מיזם בודד. ניתן למקד את הבעיה תחת מרחב, אוכלוסייה, אפיונים וכדומה (דוגמאות: עוני בקרב נשים חד הוריות, הגירה שלילית ביישובי הגליל, פשיעה מסוכנת בקרב בני נוער בכפרים ערביים בגליל).

על מנת למקד את הבעיה תשאלו את עצמכם, של מי הבעיה הזו? מי האוכלוסיות שסובלות מהבעיה? (למשל - מי סובל מההגירה מהפריפריה? המהגרים שלא גרים ליד ההורים, ההורים) למי אכפת מהבעיה? (רשויות מקומיות/ משרדי ממשלה/ ארגונים נוספים). נסו להסביר את דחיפות הבעיה. הסבר לגבי הדחיפות (זמן/היקף/עלולה להחמיר בקרוב/וכן הלאה), מביא לביסוס הצורך בפתרון.

**מסגור הבעיה** - כעת נשאר לכמת את המידע שצברתם במסע שלכם בתוך 'מרחב הבעיה' לכדי הגדרה פשוטה ומובנת אשר מצביעה באופן ברור ונקי על הבעיה אותה אתם מעוניינים לפתור. במידה ואתם עובדים בצוות ישנה עדיפות לבצע את שלב הגדרת הבעיה באופן משותף. ככל שיותר אנשים יהיו שותפים לתהליך הגדרת הבעיה כך הארגון יהיה מדויק יותר בפתרונותיו. יתרה מזאת כאשר אתם מבקשים מהאנשים סביבכם להתחבר אל מרחב הבעיה הם ירשו לעצמם לחשוב על פתרונות נוספים אשר ייתכן ויוסיפו לפתרון הקיים. כבר בשלב הזה מומלץ להתייחס ליעדים והמדדים הממשלתיים, או לפחות לשפה ממשלתית.

\* להרחבה על שיטת 5 Whys מאתר MindTools לחצו כאן.

## שאלות מרכזיות

# 02 האם יש הגדרה ברורה וכמותית של לקוחות וגודל קהל היעד?

### מה זה?

גודל קהל היעד הוא סך לקוחות הקצה (הצרכנים), עבורם היוזמה החברתית שלכם יכולה (פוטנציאלית) לתת מענה. הם אותם אלו שסובלים מאותה בעיה חברתית שהגדרתם בשלב הראשון, ושהיוזמה שלכם יכולה לפתור עבורם אותה. כך למשל, אם היוזמה החברתית שלכם מיועדת לתת מענה לבעיית עוני בקרב קשישים, עליכם להבין כמה אזרחים קשישים מתחת לקו העוני נמצאים בישראל.

### למה זה חשוב?

גודל השוק הוא אינדיקציה לעוצמת הבעיה. גודל השוק משמש "הוכחה" לכך שיש ליוזמה שאתם מציע מוטבים. ככל שהבעיה היא בהיקף נרחב יותר, כך היא משכנעת בצורך לאמץ את היוזמה שלכם יותר, וסביר שתהיה "בוערת" יותר לממשלה לפתור\*.

כמובן שגם בעיות נישתיות, שגודל השוק שלהן קטן יותר, הן עדיין בעיות חברתיות בחברה הישראלית ועל כן חשוב לפתור אותן. אך יש לזכור שהממשלה באופן מבני, מטפלת בסוגיות רחבות ואסטרטגיות. ומכיוון ש"השמיכה קצרה" והיכולות לתמוך בכל פתרון היא בלתי אפשרית - סביר שיהיה קשה יותר למצוא גורם בממשלה שירצה להביא הנ"ל לסקייל.

כך, אם הפתרון שלכם רלוונטי רק עבור חולים במחלה ייחודית שגודל השוק שלה נמדד במאות או באלפי איש בלבד - ייתכן שיהיה מדובר בגודל שוק קטן מדי בשביל שהממשלה תבחר להשקיע דווקא בפתרון שלכם, אל מול פתרונות כוללניים יותר ובעלי יכולת שכפול והפצה רחבים יותר.

אין זה אומר שהממשלה אף פעם לא תתמוך בפתרונות נישתיים, אך ייתכן שפתרונות כאלו יצטרכו לכוון לצורות התקשרות ספציפיות, מצומצמות יותר מול הממשלה. כך או כך, הגדרת גודל השוק אליו היוזמה מכוונת הוא שלב הכרחי להמשך.

\* יש לציין כי במדריך זה איננו עוסקים ביחס לשאלה מתי תפקיד הממשלה להתערב ובאיזו מידה? גודל שוק הוא רק אחד המאפיינים. נוסף על כך ישנם שיקולים הנוגעים לצדדים מקצועיים ופוליטיים לדוגמא: אחריות סטטוטורית, כשלי שוק, אוכלוסיות מיוחדות, בעיות רגולטוריות ונושאים בעלי השלכות רחב

## איך נדע לענות "כן"?

גודל השוק צריך להיות מדויק וספציפי ככל הניתן, ולהינתן במספר ברור.

אפיון גודל השוק ביוזמות חברתיות, אינו שונה במיוחד מאפיון ביוזמות עסקיות. שאלו את עצמכם את השאלות הבאות על מנת להבין במדויק לאיזה פלח של האוכלוסייה אתם פונים:

**ראשית, עליכם להגדיר כיצד נראה לקוח הקצה שלכם.** הגדרת לקוח הקצה צריכה להיות מדויקת ככל הניתן. נסו לחשוב האם המאפיינים הדמוגרפים הבאים רלוונטיים להגדרת לקוח הקצה הספציפי שלכם:

- גיל
- מין
- רמת השכלה
- רמת הכנסה / מצב תעסוקתי / מקצוע
- מיקום גיאוגרפי
- מצב משפחתי
- השתייכות לקבוצת מיעוט מסוימת

**לאחר מכן, עליכם להבין כמה מלקוחות הקצה שלכם קיימים בישראל.** חפשו את המידע במגוון מקורות המידע הקיימים ברשת:

- אתרים ממשלתיים רלוונטיים כמו הלשכה המרכזת לסטטיסטיקה, מרכז המחקר והמידע של הכנסת, אתרי המשרדים הממשלתיים הספציפיים שעוסקים בבעיה החברתית שהגדרת ועוד.
- אתרי מכוני מחקר חברתיים דוגמת מכון טאוב, מכון ברוקדייל, מכון צפנת וכדומה.
- אתרי עמותות וגופים אחרים שעוסקים בבעיה החברתית הרלוונטית.
- נתונים ממקורות מידע בינ"ל כמו ה-OECD וה-EU, World Bank וכדומה. כמו כן, מומלץ לבדוק גם באתר Our World in Data שמאגם מדדים ואינדקסים עולמיים העוסקים במגוון בעיות וסוגיות.

אל תשכחו לציין מהיכן שאבתם את המידע. הנ"ל הכרחי עבור

מהימנות הנתון שתיתן.

אם אינכם מצליחים למצוא מידע מדויק, ייתכן שיהיה נכון לבצע מחקר שוק מעמיק על ידי חברה מתמחה. אפשרות נוספת היא לייצר הערכה הקרובה ככל האפשר למספר המדויק, המבוססת על הנחות יסוד שלכם מנתונים קיימים (פרטו את כל ההנחות שאתם לוקחים!). כך למשל, אם לא מצאתם את שיעור העוני בקרב קשישים, אך כן ידוע לכם מספר הקשישים בישראל ושיעור העוני הכללי בישראל - תוכלו להניח מהנ"ל כי שיעור העוני בקרב קשישים זהה לשיעור העוני הכללי וכך להגיע לגודל שוק מוערך. מובן שהנחות שכאלו הן כשמן - רק הנחות. נסו להסתכל עליהן בעין ביקורתית. האם נכון לחשוב ששיעור העוני בקרב קשישים זהה לשיעור העוני בחברה? האם מאחר וקשישים לרוב אינם עובדים, ייתכן ששיעור העוני בקרבם אף גדול יותר? או שמא הקצבאות להם הם זכאים מסייעות ודווקא מקטינות את שיעור העוני?

אל תוותרו על הגעה למספר ספציפי. שלב זה נגמר רק לאחר הגעה למספר שכזה.

**בנישות קטנות וספציפיות יותר** קיימת אפשרות בה הבנת הצורך וגודל נלמדת מחיכוך עם המציאות, לדוגמה דרך העברת סקר אינטרנטי או הנעת שיח ברשתות חברתיות.

**פרסונות** - המושג 'פרסונות' מגיע מתחום ה-UX

(User experience - חווית משתמש). 'פרסונות' היא למעשה שיטה להזדהות והפנמה של הלך הרוח של אנשים - קהל היעד שלכם. למעשה מדובר בביצוע מחקר איכותני אשר מתבסס על ראיונות רבים ותצפיות. המטרה של המחקר היא לייצר פרסונה מתועדת היטב- אפיונים, נראות, התנהגות. התוצר של מחקר כזה היא לרוב יצירה של מספר דמויות פיקטיביות אשר 'מלבישים' עליהן את ממצאי המחקר. התוצר צריך להיות מוחשי - אנושי, קל לנו להתחבר ולהתייחס לדמויות אנושיות מאשר לדף מאפיינים מופשט. לאחר ביצוע המחקר ויצירת הפרסונות לא כדאי להסתפק בכך. מומלץ לבצע עבודה עם ממצאי מחקר הפרסונות ולעשות התאמות של המוצר/פרויקט אל מול ממצאי המחקר.

מצורף קישור להורדה של תרגיל פרסונות // ראו - מקורות להרחבה בהמשך השלב.

## מקורות להרחבה

- סרטון המסביר מהם ההבדלים בין בעיות סבוכות (Wicked Problems) לבעיות 'רגילות'?