בעיות שאין להן פתרון?

יותם הכהן, מנכ"ל דואלוג

"For every complex problem there is an answer that is clear, simple, and wrong"

H. L. Mencken

Rethink Strategy
DOAlogue

הצלחה

לספק לרוב אזרחי המערב תזונה מזינה ומגוונת

למגר את האנאלפביתיות

להנגיש שירותי בריאות מציל חיים לרוב המוחלט של האזרחים במערב

תחבורה מהירה היא מוצר הנגיש לרוב האוכלוסיה במערב

Rethink Strategy
Alogue

אז מה ההבדל?

בין 1970-2010 עלה שיעור המיתה ממחלות הקשורות לעישון מ-3,000 ל-4,500 וחזר ל-3,000

בין 1970-2010 ירד שיעור המיתה ממחלות לב מ-500 ל-100 מיתות ל-100,000 איש

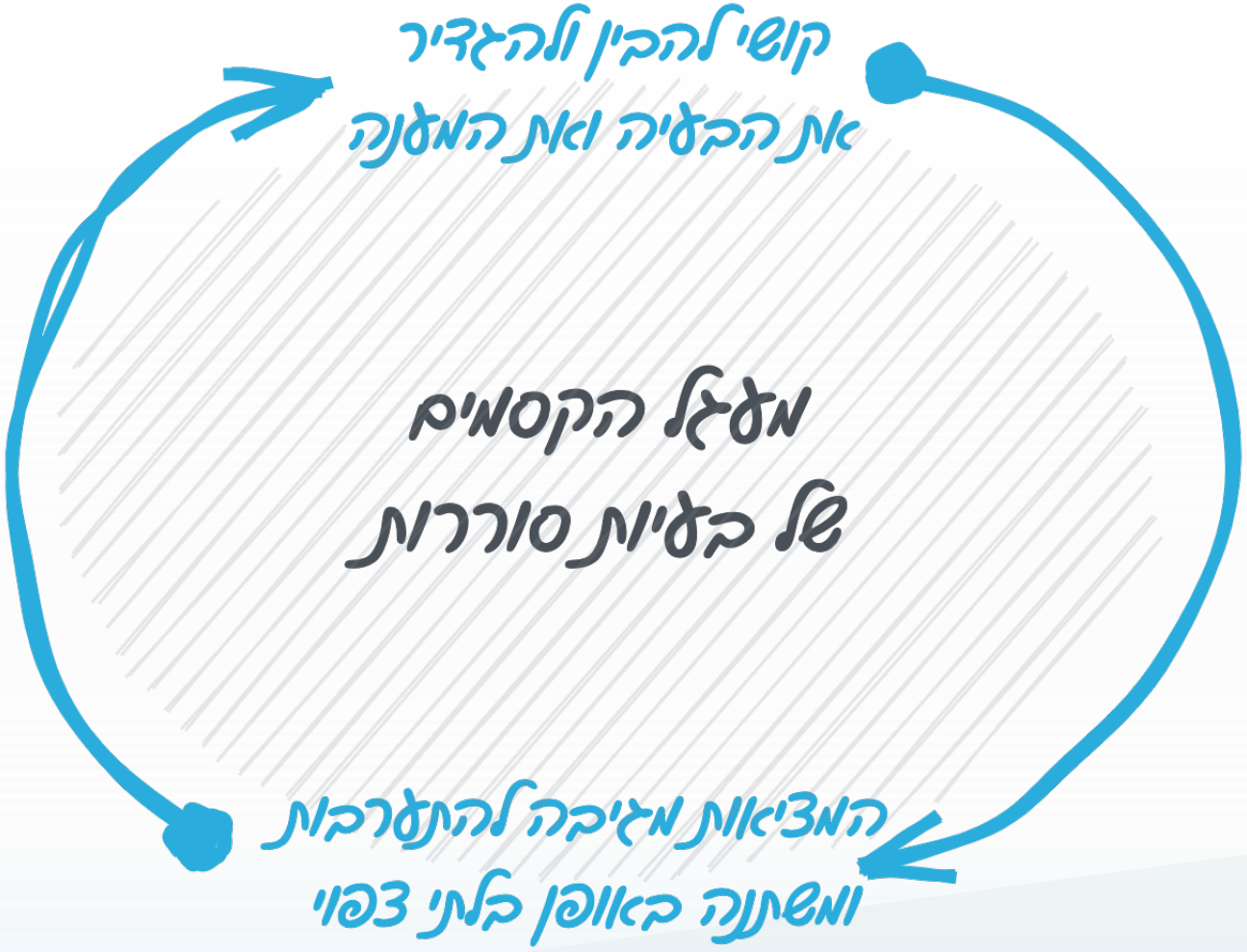
DOAlogue Rethink Strategy

(משאבים, ידע, ניהול)

"בואו נפסיק לנסות למדוד התקדמות במונחים של כסף שהוצא. אנו מוציאים 33 אחוז יותר לכל תלמיד ב-1991 מאשר ב-1981 - 33 אחוז יותר בדולרים אמיתיים וקבועים. ואני לא חושב שיש אדם בשום מקום, בכל מקום בארה"ב, שיגיד שראינו שיפור של 33 אחוז בביצועי בתי הספר שלנו."

נשיא ארה"ב ג'ורג' בוש (1991)

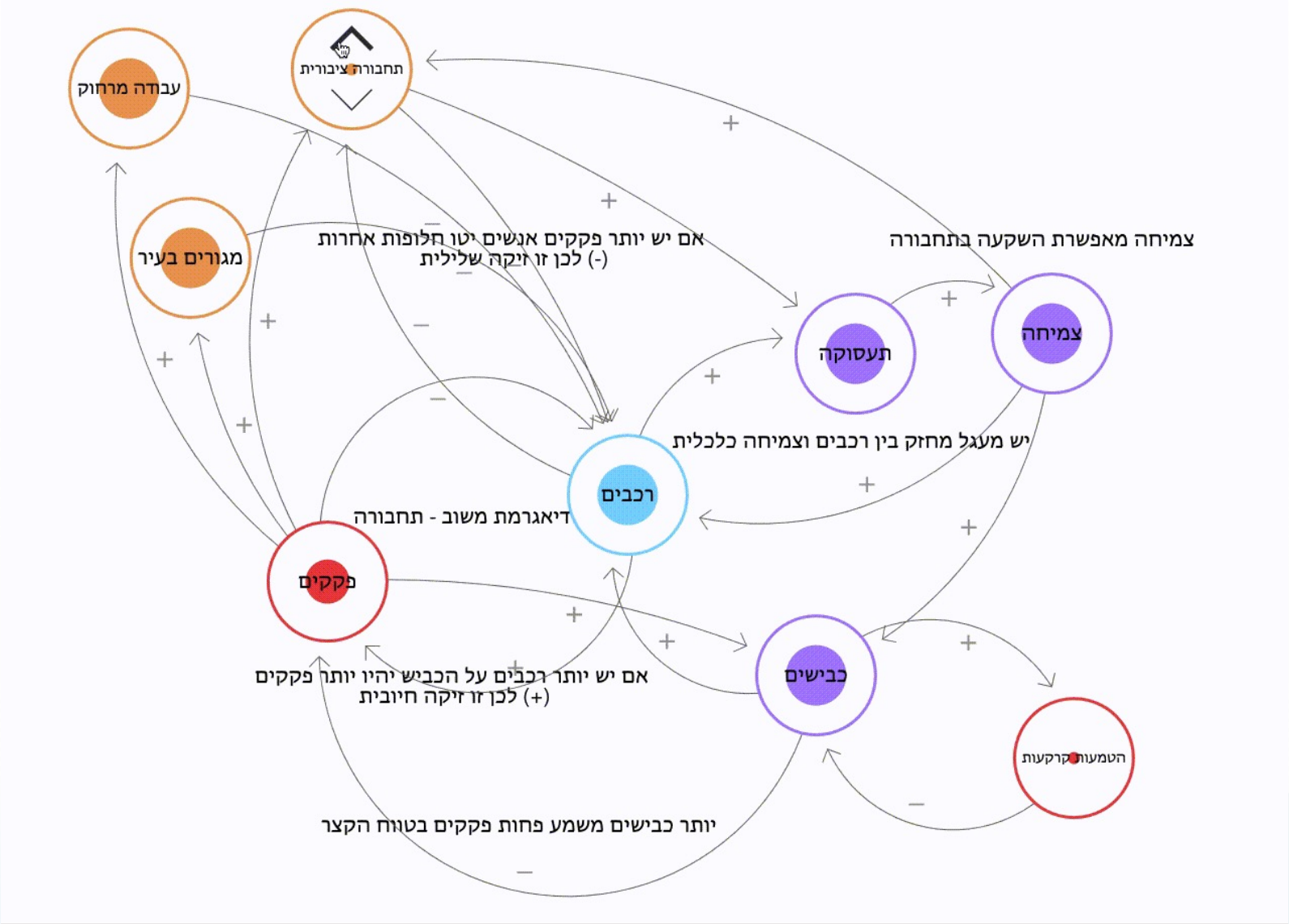
בעיות ממזריות | Wicked Problems



doalog.co/wicked-problem

DOAlogue Rethink Strategy

בעיות ציבוריות הן (כמעט תמיד) סוררות



בעיות סוררות הן:

- **לא ניתן לייצר הגדרה פורמלית ומוסכמת של מהות הבעיה** (ההגדרה של בעיות ממזריות היא בעצמה בעיה ממזרית)
- **ייחודית במהותן** (לא ניתן להעתיק פתרונות "עובדים" של אחרים)
- **תמיד ניתנות להצגה גם כסימפטום של בעיה אחרת**
- **ניתן להסביר את הקיום של פער בין הרצוי והמצוי במספר רב של דרכים.** הבחירה בתיאור מסויים מכריעה גם את טבע המענה לבעיה
- **אין להן נקודת עצירה** (אין "סוף" לבעיה)

Rittel, H.W.J., Webber, M.M. Dilemmas in a general theory of planning. Policy Sciences 4, 155–169 (1973)

לא ניתן לפתור אותן כי:

- **אין בנמצא סט סגור של פתרונות אפשריים**
- **אין מדד מיידי וגם לא מדד סופי לבחינת הפתרונות המוצעים**
- **הפתרונות לבעיות סוררות אינם מהסוג של "נכון/לא נכון" אלא במונחים של טוב או רע**
- **כל התערבות היא בגדר פעולה חד-פעמית.** אין לנו את הרשות לטעות

Rethink Strategy DOAlogue

Rittel, H.W.J., Webber, M.M. Dilemmas in a general theory of planning. Policy Sciences 4, 155–169 (1973)

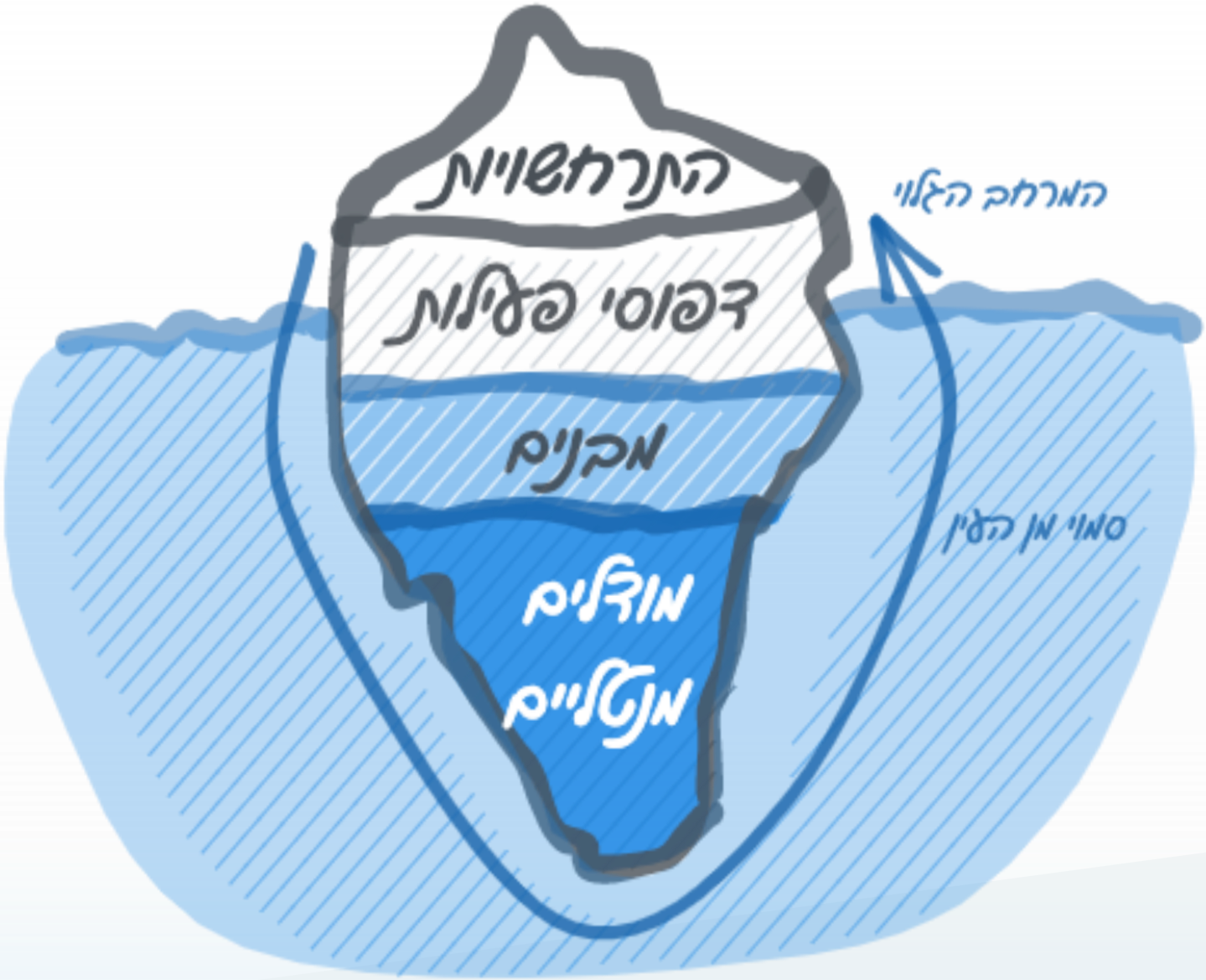
יש מה לעשות עם זה?

Rethink Strategy
DOAlogue

ששה תנאים לשינוי מערכתי

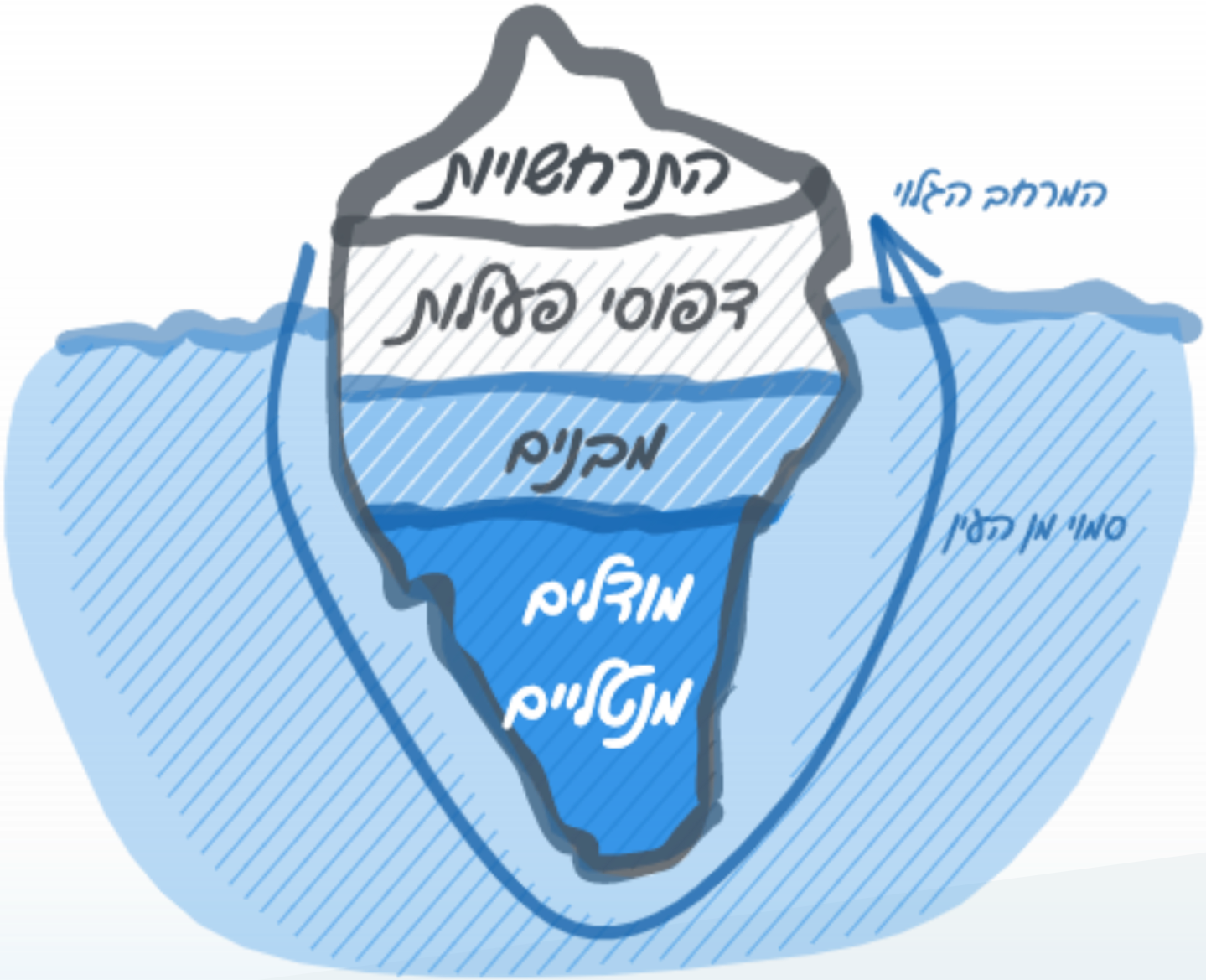
doalog.co/iceberg

DOAlogue Rethink Strategy



doalog.co/iceberg

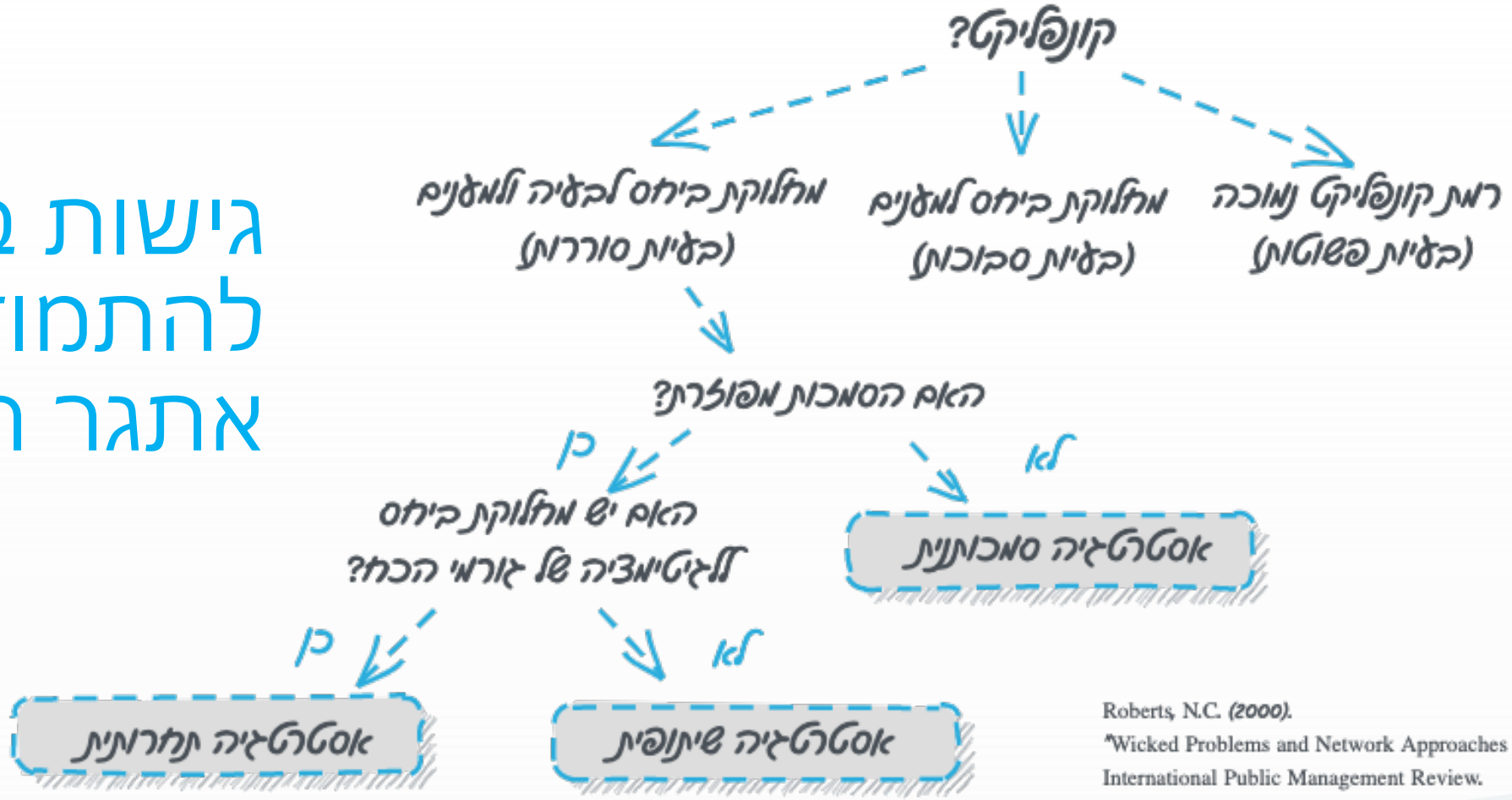
DOAlogue Rethink Strategy



doalog.co/iceberg

DOAlogue Rethink Strategy

גישות בסיסיות להתמודדות עם אתגר ההסכמה



Roberts, N.C. *(2000).*
"Wicked Problems and Network Approaches to Resolution"
International Public Management Review.

DOAlogue Rethink Strategy

להבין לעומק

יצירת מפת מערכת מתעדכנת

בניית תשתית בטוחה לחשיבה

התמקדות בסיבות השורש ולא בסימפטומים

לפעול לעומק

מחיפוש אחר פתרון להתוויית מענה

ניסוי וטעיה במעגלי משוב קצרים

מחוייבות להתמודדות לאורך זמן (צפו לתגובה)

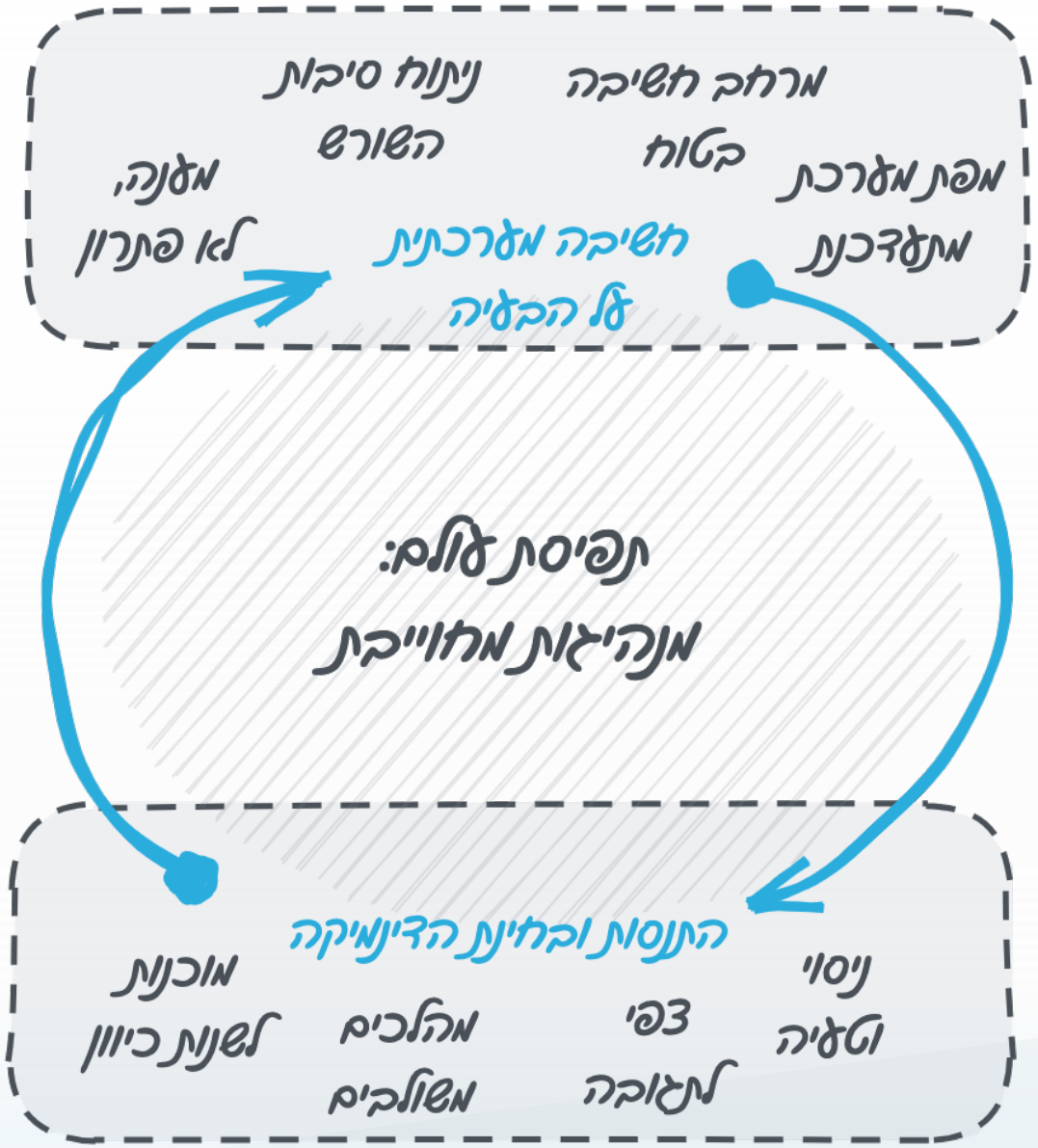
מנהיגות, לא רק מקצוענות

מהלכים מערכתיים משולבים

מוכנות לוותר ולשנות נתיב כשצריך

DOAlogue Rethink Strategy

מי המערכתן?



DOAlogue Rethink Strategy