

פרק ראשון

היתרון התחרותי

שמונה עקרונות יסוד של יצירתיות

להיה העיסוק שלכם אשר יהיה, שיפור היכולת לחשוב באופן יצירתי יקדם אתכם, יותר מכל דבר אחר, בדרך להצלחה אישית ומקצועית.

חשיבה יצירתית כרוכה ביכולת למצוא פתרונות לבעיות על-ידי שינוי נקודת ההשקפה, כשהערוצים הרגילים אינם מניבים פתרונות. ככל שהפתרונות שלכם לאתגרים עסקיים ואחרים יהיו בעלי אופי חדשני יותר, כך תגבר יכולתכם להתחרות. תשובות פשוטות יש לכל אחד. תשובות יצירתיות הן לטובים ביותר.

חדשנות בפעולה מתאר את הדרך שלנו לעורר חשיבה יצירתית, למכור רעיונות חדשים שפיתוחם הושלם ולממש אותם לאחר שנמכרו. השיטה פותחה במשך חמש-עשרה שנים, ונוסתה בהצלחה בסוכנויות ממשלתיות כמו סוכנות החלל (NASA), ובתאגידים גדולים כמו IBM, Scott Paper Co., Johnson & Johnson, AT&T ואחרים. יחד עם זאת, היא נחלה הצלחה גם במספר רב של עסקים זעירים ובינוניים ובארגונים שאינם למטרות רווח. שיווק, מימון, משאבי אנוש, מחקר ופיתוח, שירותי מידע למנהלים (MIS), ייצור - מנהלים מכל התחומים השתמשו באוסף זה של מיומנויות, שיטות ותרגילים כדי להפוך את הבעיות המורכבות ביותר שלהם להזדמנויות רווחיות הניתנות למימוש.

אם תשתמשו בספר זה, בין אם תעשו את כל התרגילים או שתקראו אותו כדי להבין את הרעיונות, ואם תשלבו את השיטות המופיעות בו לתוך חיי היומיום שלכם, בקרוב תגלו שאתם:

1. מגלים הזדמנויות ופותרים בעיות בעזרת תובנות שהולכות ונעשות חדשניות.
2. מוכרים את הרעיונות החדשים והיצירתיים שלכם ביתר יעילות.
3. מיישמים את הרעיונות שפיתחתם ומכרתם.

קריאה בדפים אלה תחשוף בפניכם שיטות מוכחות להשגת הנקודות שמנינו. וכאשר שלושת השלבים הללו אמנם מתרחשים, אתם והעסק שלכם תקצרו את הפירות של היותכם ראשונים, היותכם ייחודיים והיותכם הטובים ביותר. זוהי ההבטחה הטמונה בספר זה.

כדי להרוויח ככל האפשר **מחדשנות בפעולה**, חשוב להבין שמונה עקרונות יסוד והנחות שעליהם מבוססת השיטה:

1. כל אדם הוא יצירתי.
2. יצירתיות מפחיתה סיכונים.
3. ליצירתיות ארבע פנים.
4. לא על מידע לבדו יחיה האדם.
5. תמונה אחת שווה יותר מאלף מלים.
6. אין חלומות או בעיות בלתי אפשריים (רק חולמים ופותרים בעיות מוגבלים).
7. התת-מודע הוא שותף מלא בתהליך היצירתי.
8. חשיבה יצירתית יוצרת מצבים של זוכים בלבד (ללא פשרות).

במהלך החקירה של כל אחד מהעקרונות האלה, שאלו את עצמכם כיצד הם מתקשרים אליכם, לעבודתכם ולעסק שלכם.

כל אדם הוא יצירתי

אנשים רבים חושבים שמשום שמעולם לא ניגנו בכלי נגינה, לא ציירו היטב ולא המציאו דבר, הם אינם יצירתיים, ובכך הם משלימים עם חיים שאינם יצירתיים. במהלך הייעוץ שלנו אנו פוגשים אנשים כאלה פעם אחר פעם. אם בכל חייכם הבוגרים אמרתם לעצמכם שאינכם יצירתיים, אינכם אלא טועים; אתם פשוט לא בכושר.

חישובו על כך. האם אי-פעם נסעתם הביתה בדרך חדשה בגלל בעיה בדרך הרגילה? האם שינייתם פעם את אופן הפנייה שלכם לעובד בעייתי, משום שחשתם שיש ביניכם קצר בתקשורת? האם קרה שהזמנתם מנה חדשה במסעדה האהובה עליכם משום שנמאס לכם מהתפריט הרגיל? אם עשיתם אחד משלושת הדברים האלה, הייתם יצירתיים. זה כל מה שנדרש.

האמת היא שיצירתיות טבועה בחיינו. כבני אדם, זוהי תכונה שלכם, שקיימת בלי קשר לשאלה מתי וכיצד אתם משתמשים בה.

היא נובעת מהעובדה שכל אחד מאתנו הוא יצור ייחודי, כל אחד מאתנו הוא פרט. בעוד המלחין מוגבל לשניים-עשר הטונים של הסולם, והצייר לשימוש בצבעי היסוד - אדום, צהוב וכחול, שמהם מורכבים כל הצבעים האחרים - אתם התגלמות היצירה, בעלי רכיבים הייחודיים רק לכם, שאפשר להרכיב, למזג ולשלב.

אם תאמצו השקפה זו לא תתקשו להיות יצירתיים. הרי אם כל אחד מאתנו ילמד לבטא בעבודתו את הייחודיות הנפלאה שלו, שהיא **האני שלו**, נגלה כולנו שאנו אמני היצירתיות - ונצליח.

יש להניח כי אתם יצירתיים פי כמה מכפי שנדמה לכם. אתם עוסקים בעבודה שפירושה יצירה. מוצרים מתוכננים, מעוצבים, מיוצרים, נשלחים ונמכרים. אתם מכבים עשר שרפות בשבוע, חומקים משלושה חצים פוליטיים בחודש, מתמודדים עם מכסות בלתי אפשריות בכל רבעון ואיכשהו, בדרך נס, מצליחים לעבור כל שנה. בעיות מכל הסוגים נפתרות, העבודה מתבצעת והעסקים ממשיכים. מיספרים, דו"חות ומחשבים אינם אלה שעושים את העבודה. אתם עושים אותה. ואתם עושים אותה באמצעות יצירה, על-ידי פיתוח רעיונות שפותרים בעיות ומתמודדים עם אתגרים.

אולם, אין משמעות הדבר שלא תוכלו להיות יצירתיים עוד יותר. תוכלו להשתפר. אתם יכולים לשפר את איכות הרעיונות שלכם ואת המקוריות שלהם. אנו יודעים שזה אפשרי, משום שכיועצים זה הפך לדרך החיים שלנו, וגם של הלקוחות שהדרכנו. במשך השנים הובלנו אלפי אנשים לתפיסות רעננות וחדשניות, בעזרת השיטות היצירתיות המובאות בספר זה. ראינו אותם משנים את האופן שבו הם ניגשים לבעיות, את פעולת הגומלין שלהם עם רעיונות ואת האופן שבו הם מכינים את עצמם לקבלת התשובות הדרושות להם.

כדי להשיג את השינוי צריך להאמין שהשינוי יכול לקרות, ללמוד ולשלוט במיומנויות הנדרשות ולשלב אותן בגישות ובפעולות יומיומיות.

נחלק עמכם את השיטות, נציע דרכים שיעזרו לכם לשלוט בהן ונעזור במציאת דרכים לשלב אותן בחיי היומיום. בעזרת שימוש

ופיתוח מודע של יכולת היצירה הטבועה בכם, תוכלו להפוך לאנשים פעילים מבחינה יצירתית. המחויבות והאמונה מתחילות עכשיו. זה לא נראה קל וזה צורך זמן, אך התמורה תעלה במהרה על ההשקעה.

יצירתיות מפחיתה סיכונים



לעתים מזומנות אנשים פעילים מבחינה יצירתית נתפסים כלוקחי סיכון. באופן מפתיע, הנסיון שלנו מלמד שההפך הוא הנכון. אנשים שחיהם יצירתיים לוקחים פחות סיכונים מאנשים שתופסים את עצמם כלא יצירתיים.

זה קורה משום שאנשים יצירתיים בטוחים ביכולתם לשאת בכל תוצאה ולהפיק ממנה משהו. הם אנשים ש"חושבים הזדמנויות". בשבילם בעיות, פאשלות וכשלונות נתפסים כאתגרים, לא כמכשולים. בעוד שיש אנשים התופסים כל כשלון כסוף הדרך, אנשים יצירתיים רואים בו ענף נוסף בתהליך של התפתחות, שתוצאתו ההכרחית היא הצלחה.

ההיסטוריה רצופה דוגמאות של המצאות, חדשנויות ומוצרים רווחיים, שנולדו מנסיונות כושלים לפיתוח של דברים שונים לחלוטין. מוצרים כמו התוויות הנדבקות של 3M, סבון "אייבורי" של פרוקטור וגאמבל, מוצרי גומי מגופר וקוטל העשבים המצליח 2,4-D, כולם נוצרו או שוכללו בדרך מקרה או בטעות. הם היו

כשלונות. אך אדם בעל דחף יצירתי חזק לקח את הכשלון והפך אותו להמצאה רווחית.

אנשים פעילים מבחינה יצירתית מפתחים יכולת גבוהה ל"ראייה" של הפוטנציאל הטמון בכל מצב. הם מפתחים חיסון מפני הפחד מכשלון, משום שהכשלון לעולם אינו סוף, אלא נקודת מוצא אל האתגר היצירתי הבא. הם הופכים ללא הרף ברעיונות ובתפיסות כושלים לכאורה, ומנערים אותם לכל כיוון כדי לראות מה ניתן להפיק מהם.

מי שמממש את הפוטנציאל היצירתי הגלום בו מגן על עצמו מפני כשלון, ומשום כך הוא מפחית את הסיכון. חשיבה יצירתית היא הביטוח המושלם.

ליצירתיות ארבע פנים

בעבודתנו כיועצים נתקלנו בארבעה סוגים שונים של אנשים. יתכן שגם אתם פגשתם בהם. הסוג הראשון עשוי לעבוד במימון, ונכנה אותו וולט. אם וולט איננו עובד כרואה חשבון, הוא צריך היה לעסוק בזה, שכן הוא מפגין זריזות מדהימה עם מיספרים. הוא קורא מאזנים כתחביב, ומזהה טעויות בחישוב שלושה עמודים לפני שהגיע אליהן. אם אתם רוצים למכור לו משהו, הציפו אותו בנתונים, כי הרעב שלו לעובדות אינו יודע שובע. ואל תציעו לוולט יין במסיבה של החברה, אלא אם כן אתם יודעים מאיזה בציר הוא.

הסוג השני משמש בתפקיד כמו מנהל כוח אדם. קתלין, כך נכנה אותה, היא אחד האנשים המסודרים ביותר שפגשתם אי פעם. היא מצליחה לעמוד בלוח זמנים בלתי אפשרי מבלי להילחץ, כשהיא עוברת בלא כל מאמץ מפגישה לפגישה, נישאת על זרם של רשימות מודפסות ומסודרות. ואתם צריכים לראות אותה כשהיא מזמינה לארוחת ערב. כבמטה קסם, כל מנה מגיעה לשולחן בטמפרטורה המתאימה וברגע הנכון, וסדר הישיבה דומה באופן מדהים לתרשים של המבנה הארגוני. מבט חטוף אל מדף הספרים שלה

יגלה עותק מהמהדורה הראשונה של "מנהל בדקה אחת", ואוסף תקליטים המסודר בסדר האלף-בית.

סנדי יכולה להיות מנהלת שיווק של אחת החברות היוזמות הקטנות. היא מסוג האנשים שאי אפשר להתקשר אליהם, כי איש אינו יודע איפה היא נמצאת. אפשר לסמוך עליה שתאחר לכל פגישה, אבל אפשר גם לסמוך עליה שיהיו לה עשרה רעיונות על כל שניים של כל משתתף אחר. מכיוון שרק לעתים נדירות היא עושה פחות משני דברים במקביל, אל תהיו מוטרדים מהעובדה שהיא כותבת את דו"ח המנהלים שלה בזמן שאתם עורכים הצגת מכירה "על יבש". אבל כשתגמרו תגלו שהיא האדם היחיד שתפס את הרעיון של מה שהצגתם. אם תנברו במשרד שלה, תגלו שלט שכתוב עליו: "אתם חושבים שיש בלגן על השולחן שלי? זה שום דבר לעומת מה שקורה בראש שלי."

אנשים מהטיפוס הרביעי תוכלו למצוא בשטח, במכירות. כולם אוהבים את בוב. הוא אדם כזה שתספרו לו את הסודות האישיים ביותר שלכם, כי אתם בטוחים שלעולם לא יעשה דבר שעלול לפגוע בכם. הוא יודע להקשיב ויודע לצחוק, ואנשים מרגישים איתו בנוח מייד. יחד עם זה, אל תטרחו לבקש ממנו להישאר לעבוד שעות נוספות. הוא חבר בארבעה מועדונים ומאמן שלוש קבוצות ספורט.

אתם מזהים את וולט, קתלין, סנדי ובוב? יש אנשים כמוהם בעבודה שלכם או בסביבה שלכם? יתכן שהם מזכירים לכם לקוחות או מוכרים. למי מהם אתם דומים ביותר?

למרות שמרבית האנשים דומים לאחד הסגנונות, יש בכל אחד מאתנו משהו מכל ארבעת הטיפוסים. בכל אחד יש משהו מולט ה"מנתח", קתלין ה"מיישמת", סנדי ה"מדמינת" (זה הכינוי שלנו לאדם בעל העדפה ברורה לחשיבה המושתתת על דמיון) ובוב "איש הצוות". יחד, הם מייצגים את ארבע הפנים של היצירתיות, ארבעת סגנונות החשיבה היסודיים. וכל ארבעת הסגנונות חיוניים לחדשנות אמיתית ומועילה.

לדוגמה, בשנה שעברה וולט הבחין בצורך במערכת מדויקת יותר למעקב אחר המלאי בעסק שלו, וה"מדמיין" שבו המציא גישה חדשה לחלוטין לטיפול בתהליך זה. "איש הצוות" שבו סייע בהבנת הצרכים של מחלקת המלאי באמצעות שיחה עם כל אחד מהאנשים שעתידיים להשתמש במערכת החדשה; "המנתח" שבו הבין את ההגיון של המערכת; ולבסוף, ה"מיישם" שבו ניהל את הפרוייקט, ופיקח על הכשרה, התקנה והפעלה של המערכת בזמן המתאים.

לעתים מזומנות, רק חשיבה בסגנון של "מדמיין" נתפסת כ"יצירתית", כך שאנשים הנוטים לחשיבה לוגית מובנית תופסים את עצמם כלא יצירתיים. יתכן שיש להם חברים בעלי נטיות אומנותיות שהם רואים אותם כ"יצירתיים", אך הם רואים דמיון מועט בינם לבין חברים אלה.

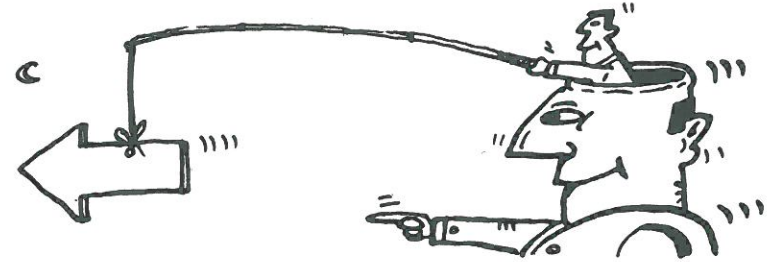
אולם כל סגנונות החשיבה הם יצירתיים, גם אם כל אחד מבטא באופן שונה את היצירתיות שלו. וולט יוצר מערכת ספירת מלאי ייחודית, בעוד שקתלין מארגנת מחלקה. סנדי ממציאה תכנית שיווק פרועה ומבריקה, ובוב מוצא דרך לגנוב למתחרים את הלקוח הגדול ביותר שלהם.

רעיונות בלבד אינם מספיקים כדי להיות חדשנים. צריך לברור בין רעיונות מועילים לבין רעיונות לא מעשיים, ויש ליישם אותם באופן שיטתי וממושמע, כך שאחרים יוכלו להבינם ולהשתמש בהם.

חישובו על העבודה שלכם. אלו חלקים של תחום האחריות שלכם הם אנליטיים? אלו חלקים דורשים כישורים ארגוניים? חשיבה רבת דמיון? כישורים של עבודת צוות? נסו לשרטט ארבעה טורים, ולבחון את העבודה שלכם מתוך ארבע נקודות מבט אלה.

המפתח הוא להכיר את וולט, קתלין, סנדי ובוב שבתוכם ובסביבתכם, ולפתח אותם ואת מעלותיהם. כל אחד מהם תורם לתהליך של חדשנות. זוהי עבודת צוות. ואתם הצוות הזה.

לא על מידע לבדו יחיה האדם



יש רק מידע מועט שמצוי ברשותכם ואינו נמצא בידי המתחרה שלכם, ואם המידע אינו ברשותו, הוא יכול להשיג אותו, או שהוא בעצם תהליך השגתו. מה שאתם עושים עם המידע, מה שאתם רואים בו, מה שאתם מסוגלים להפיק ממנו, עד כמה אתם יצירתיים איתו - זה מה שמבדיל ביניכם.

אומרים שאי אפשר להיות עשיר מדי, רזה מדי, יפה מדי או בעל מידע רב מדי. אין ספק, אנו חיים ופועלים בחברה המכוונת אל מידע. ומהפיכת המיחשוב שמה יותר מידע וכלים לניתוחו בהישג ידם של אנשים רבים יותר מבעבר. אפשר לטבוע, במלוא מובן המלה, בתוך ערמות המידע, אם רק מפעילים מדפסת ושוכחים לכבות אותה.

יחד עם זאת, נתונים הם רק חומר הגלם לפתרונות, ממש כפי שצבע הוא חומר גלם ביד הצייר. צבע אינו הופך לאמנות עד שהאומן יוצר משהו איתו. הנתונים עצמם אינם מעצבים מוצרים, בונים או מוכרים אותם. נתונים אינם גורמים לעובדים לרצות להיות פרודוקטיביים יותר, ואינם גורמים להם להקפיד על איכות העבודה שלהם. לנתונים כשלעצמם אין קשר אל השורה התחתונה - הרווח. רק לאנשים יש השפעה כזו.

אנשים הם אלה המשתמשים במידע והופכים אותו למוצר חדש, או למוצר טוב יותר, או ייחודי. אנשים הם אלה המשתמשים במידע על בקרת איכות והופכים אותו לדרך חדשה לגרום לעובדים בפס הייצור לחשוב על כמות ההחזרות של מוצרים פגומים. הסוחר הוא

זה שמנצל את רשימת הלקוחות וכתובותיהם כדי להגביר במידה ניכרת את המכירות שלו.

דגש על מידע גורם לתחושת בטחון מוטעית. עובדות הן כל-כך מוחשיות, כל-כך בטוחות, שלעתים קרובות מדי גובר הפיתוי להסתפק בהן בעת חיפוש אחר פתרונות. למרבה הצער, פתרונות המבוססים על מידע בלבד הם נבובים, ורעועים יותר מכפי שנדמה. ההשקעה הסובייקטיבית של המחשבה האנושית, המשתמשת במידע מוסמך כדלק לקפיצות של הדמיון, היא הכרחית לשם קבלת תשובות מוצקות ואמינות.

תמונה אחת שווה יותר מאלף מלים

אהופתי היא כח אלה אלה, אלה
ספרחה לה אתה באיפה.

רוברט ברנס

אפילו אם איכות המוצר של מתפתח מיד, לוקח זמן
צד שהציבור מאמין בכך. לה כח החברה המופקרת של
הציירה, מחליטה לתקן את דרכיה. השנים הראשונות,
איש לא מאמין לה.

לי אייקוקה

התמונה, המטאפורה, האנלוגיה, הדימוי, הסמל - כל אלה מצויים בלב לבו של תהליך היצירה. הם ביטויים או תמונות המציגים או משווים תכונות של שני דברים שנראים שונים לגמרי. בציטוטים שהבאנו, רוברט ברנס מוצא כי לאהובה שלו ולשושנה יש תכונות משותפות, ולי אייקוקה רואה דמיון בין שינוי במוצר לבין המופקרת של העיירה. הן הדימוי של המשורר והן ההקבלה של אייקוקה יוצרים תמונות שמעבירות הרבה, הרבה יותר מהמשמעות המילולית של המלים.

אך דימויים והקבלות הם גם אמצעים להבעת רעיונות חדשניים. לדוגמה, בשלב מוקדם של תכנית החלל, אסטרונוטים בחליפות

חלל מגושמות נכשלו בנסיונותיהם לחבר פריטים שונים בעזרת הרוכסנים הקיימים. המעצבים מצאו פתרון כשחיפשו בטבע אנלוגיות לדברים ש"נצמדים". חשיבה זו הובילה אותם אל השיחים העוקצניים הנצמדים אל המכנסיים כשחוצים שדה, וכך נולד הצמדן הזיפי (הידוע בכינוי "סקוטש").

כאשר לאחד מלקוחותינו היה חסר מתאם בין מחלקת השיווק לבין מחלקת הייצור, והוא חיפש דרך כיצד ליצור תיאום ספונטני בין שתי מחלקות אלה, נמצאה לכך אנלוגיה מעולם המוסיקה: אלתור משותף (jam session). מתוך הקבלה זו עלו פתרונות אפשריים רבים.

דימויים, הקבלות, מטאפורות וכו' מעבירים את התמונה כולה בבת אחת, בתבילה אחת ויחידה, תמציתית ורבת עוצמה. הם מאפשרים התמודדות עם אתגר יצירתי בהקשר שונה לחלוטין, במנותק מפרטיה המסובכים של הבעיה עצמה, ב"עולם" שונה, שבו בעיה דומה כבר נפתרה. האלתור המוסיקלי המשותף של נגני ג'ז, בחדרים אפופי עשן, כשאנשים תורמים באופן ספונטני והרמוני ועובדים בקבוצה, הוא דוגמה מושלמת.

אין זה מקרה שהמלים "דימוי" ו"דמיון" נובעות מאותו השורש. האחד (דימוי) מזין את השני (דמיון). איינשטיין יצר את תורת היחסות כאשר דמיון לעצמו שהוא טס בחלל על גבי קרן אור. **הדימוי הוביל אותו אל התובנה.**

אנו משתמשים ומתנסים בדימוי ובמטאפורה ללא הרף. הם מקשטים את שיחותינו ("הם נמכרים כמו לחמניות טריות"), ומופיעים כמעט בכל מודעת פרסומת. חישובו על השפה שאתם משתמשים בה. האם אתם משלבים בה דימוי לעתים קרובות? האם לעסק שלכם יש "תדמית"? אם יש לכם לוגו או סמל מסחרי, אלו רעיונות ותחושות הוא מעביר? הביטו על נייר המכתבים שלכם. מה משדרות האותיות בראש העמוד? אילו העסק שלכם היה כלי רכב, איזה סוג הוא היה? רולס-רויס? משאית? מכונית ספורט? מדוע?

חשיבה המשתמשת בדימויים ובהקבלות, אם משתמשים בה באופן מודע כדי לעודד חדשנות, היא כמו פענוח מפה המובילה לאוצר חבוי. היא מראה את הכיוון ואת ציוני הדרך ומצביעה על האוצר. כל מה שנותר לכם הוא ללכת בדרך שהותוותה, ולחפור.

אין חלומות או בעיות בלתי אפשריים (רק חולמים ופותרי בעיות מוגבלים)

"אי אפשר לעשות את זה. ניסינו הכל, ופשוט אי אפשר לעשות את זה."

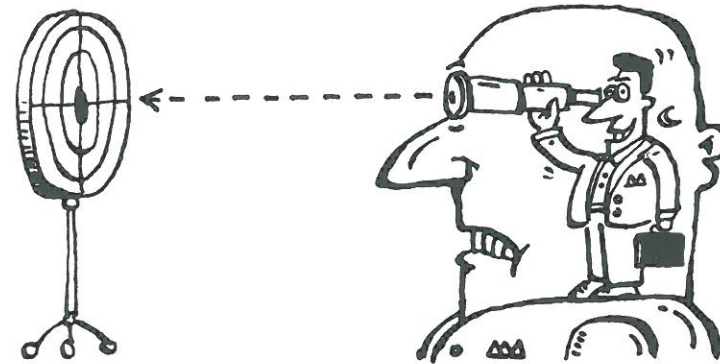
הביטו במשפט הזה. כשמוציאים אותו מהקשרו, הוא נשמע מגוחך מעט, לא? אך כשזה נוגע לבעיות הבלתי פתירות לכאורה של חייכם, ודאי אמרתם או הרגשתם כך לא פעם. אך העובדה היא, שחוץ מלקחת את המוצר או השירות שלכם ולחלק אותו חינם אין כסף, אין דבר הפוגע בסיכוייכם להצליח לטווח ארוך כמו האמונה בתוכנו של משפט זה.

חומרת הנזק נובעת מכך שמשפט זה פשוט אינו נכון. לכל בעיה שאתם נתקלים בה יש פתרון. לא פתרון, אלא פתרונות - יותר מאחד. כאשר אנו אומרים זאת לאנשים, שבעה מתוך עשרה עונים: "כמובן, אבל אתם לא מבינים את המצב שלנו". זה לא משנה. איננו צריכים להכיר את הפרטים של בעיה מסוימת כדי לדעת שניתן לפתור אותה. אנחנו יודעים שיש פתרונות מכיוון שלאורך כל ההיסטוריה האנושית, תמיד נמצאו פתרונות לבעיות לא פתורות. כל שנדרש היה האדם הנכון שיזהה את התשובה.

כולנו מכירים את רשימת הגילויים והחידושים החשובים: אבקת שריפה, דשן, חיידקים, פניצילין, תרכיבים, חשמל, איגודים מקצועיים, קרינה, חינוך חובה, מנוע הבעירה הפנימית, טיסה, מחשב, וזו רשימה חלקית בלבד. אך יש רשימה ארוכה הרבה יותר של בעיות ומצבים יומיומיים שנראו בלתי פתירים לחלוטין - ונמצאו להם פתרונות בני קיימא. לפעמים תשובות אלה צצו מייד, לעתים חלפו מאות שנים עד שנמצאו. אך התשובה תמיד היתה שם, ממתינה למי שימצא אותה.

כאשר אנו מאמינים באמת ובתמים שאין פתרון לבעיה שלנו, אנו נותנים יתרון למתחרה. אם אינכם מאמינים שאפשר לייצר את המוצר שלכם בעילות כפולה, והמתחרה מאמין שאפשר, יש לו סיכוי רב יותר למצוא את הפתרון ולנצח אתכם. אם אינכם יודעים עמוק בלבכם כי אתם יכולים לעשות את מה שאתם עושים טוב יותר, מהר יותר או זול יותר מכפי שאתם עושים עכשיו, היזהרו! מישהו אחר, שהוא יצירתי יותר מכם, כן מאמין. וכאשר הוא יגלה זאת, תמצאו שאתם במקום השני, ובדרך למטה.

האנשים היצירתיים ביותר יודעים שיש תשובות לכל אתגר. הם מבינים באופן אינסטינקטיבי שעליהם לראות את הבעיה מנקודת ראות שונה, והם מקדישים את כל כולם למטרה זו. מי שעושה פחות מכן, מסתפק בפחות.



התת-מודע הוא שותף מלא בתהליך היצירתי

כדי להוליד רעיונות העומדים באתגרים יצירתיים, הכרחי להכיר בתפקידו של התת-מודע ולהאמין בו. תהיו יצירתיים ביותר אם תמסרו את האתגר לידי התת-מודע, ותאמינו שהוא יספק את הפתרון המבוקש. אם תהיה זו התמסרות מכל הלב, התת-מודע שלכם לא יאכזב אתכם.

התת-מודע הוא כמו צוות טוב של משרד. הוא עובד על מה שהוא חש, באופן אינטואיטיבי, שחשוב לכם, ללא צורך בהדרכה. הוא

פשוט מבין מה אתם צריכים ועובד בלא לאות, בלי להתלונן, עד שהעבודה הושלמה.

האם ניסיתם פעם להיזכר בשם של מישהו, הרגשתם שהשם מונח על קצה הלשון, אבל בשום אופן לא הצלחתם להיזכר בו? יתכן שאתם זוכרים את הפנים, כל פרט ממה שהוא או היא לבשו בפעם האחרונה שנפגשתם, אפילו חלק מהשיחה. אבל מסיבה כלשהי, השם נעלם. אחרי נסיונות של כמה דקות, אתם מתייאשים, מוותרים ושוכחים מזה.

ואז, כעבור שעה, בזמן הארוחה או בנסיעה למקום כלשהו, השם צץ לפתע בזכרוכם. אתם מרגישים נפלא, כאילו הצלחתם במשימה קשה.

חשבתם אמנם ששכחתם את כל העניין, אבל לאמיתו של דבר לא שכחתם. רק הפסקתם לחשוב על זה באופן מודע. בינתיים, התת-מודע שלכם המשיך לעבוד. כאשר העבודה הושלמה והחלק המודע היה רגוע מספיק, בארוחה או בנסיעה, לא טרוד במשימות חשובות אחרות, התשובה צפה ועלתה אל פני השטח, וחשתם שהגיעה הגאולה.

כאשר אתם טרודים בפתרון בעיה שונה או בחיפוש אחר תשובה חדשנית באמת, ואינכם מוצאים תשובה, לעתים קרובות מוטב להפסיק לחשוב על כך לזמן מה. זיכרו שכאשר אתם עושים דברים אחרים, התת-מודע שלכם ממשיך לעבוד. התשובה עשויה להופיע בחלום, ברגעים המודעים למחצה שבין שינה לערנות, במקלחת, או בכל מקום אחר שבו המוח רגוע ואינו מעורב כולו בבעיה. לעתים אנשים מניחים נייר ועפרון ליד מיטתם רק כדי לרשום רעיונות, לפני שהם נשכחים.

אם אתם מזלזלים בתת-מודע ובתפקידו בתהליך היצירה, אם אתם מנסים להגיע בכוח לתשובות על-ידי שימוש במחשבה מודעת בלבד, אתם נלחמים עם יד אחת קשורה מאחורי הגב. שחררו. הרפו. האמינו בתת-מודע שלכם והוא יגמול לכם, פעם אחר פעם, בתשובות מתאימות, חדשניות וניתנות ליישום, גם לאתגרים המורכבים ביותר העומדים בפניכם.

חשיבה יצירתית יוצרת מצבים של זוכים בלבד (ללא פשרות)

שמרו את העוגה וגם אכלו אותה. אומרים שאי אפשר לעשות זאת, אבל זו טעות: מי שאומר את זה פשוט איננו יצירתי. **בכל פעם** שאתם מוצאים את עצמכם במצב של או... או..., דעו שזו הזמנה ליצירתיות.

כמה פעמים מצאתם את עצמכם בין שתי אפשרויות לא רצויות, אך הרגשתם שאתם חייבים לבחור באחת (ואנחנו לא מתכוונים רק למערכות בחירות)? כמה פעמים הייתם במחלוקת עם עמית בגלל אסטרטגיה עסקית, כשכל אחד עומד בתוקף על נקודת המבט שלו? מתי הרגשתם כחפץ שאי-אפשר לסלקו מול כוח של מישהו שאין לעמוד בפניו?

אם אתם עובדים בעסק אמריקני, התסריט הזה מוכר לכם, משום שהוא מחלה לאומית. חברות רבות מעודדות, ישירות או באופן לא מודע, פילוסופיה ניהולית המבוססת על מצבים של זכייה/הפסד - אם אחד מרווית, השני בהכרח מפסיד. "טוב שתהיה קצת התחרות", הם אומרים. הם מעודדים התחרות פנימית כדי לפתח את הרעיונות הטובים ביותר. מי שהרעיון שלו התקבל הוא כוכב, ואלה שרעיונותיהם נדחו הם מפסידנים. כוכבים זוכים להערכה, לקידום, לבונוסים, והמפסידנים - מפסידים. לזה אנו מתכוונים בביטוי זכייה/הפסד. אחד זוכה, שני מפסיד.

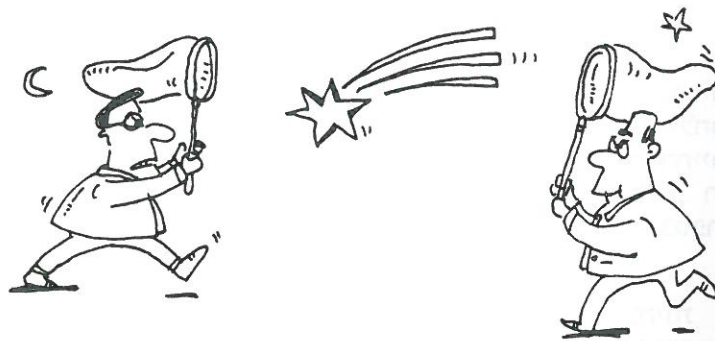
עסקים המטפחים אווירה כזו טועים. תחרות היא בריאה בין עסקים, לא בתוכם. התחרות פנימית מעודדת קבוצות לאגור מידע ומפריעה לזרימה חופשית של מחשבות, וכך נמנעת הפריה הדדית של רעיונות. סביבה תחרותית פנימית פוגעת בעבודת הצוות על-ידי יצירת יחסים פנימיים של אנחנו/הם.

קבוצת עבודה יצירתית באמת יוצרת סביבה שבה אין כוכבים ואין מפסידנים. כאשר הקבוצה עובדת על בעיה, נמצאים פתרונות חדשים המשלבים את המרכיבים הטובים ביותר מכל הרעיונות. כל אחד תורם לפתרון. כל אחד זוכה. אלה הם מצבים של זכייה בטוחה לכל המעורבים.

אין שום הצדקה לקיים מצבים של זכייה/הפסד בתוך העסק. למעשה, מצבים כאלה הם פשוט עדות לסביבה לא יצירתית. כאשר אתם נדחקים לפינה של זכייה/הפסד, תמיד קיימת דלת נסתרת, מעבר סודי שדרכו אפשר לברוח. ואם תחפשו מעט, תמצאו אותו.

הפתרון היצירתי עונה על הצרכים הבסיסיים של כל העמדות מבלי שמישהו יאלץ להתפשר. הוא לוקח אנרגיות מנוגדות מבוזבזות ומתסכלות, ומתעל אותן לעבר מטרה חדשה, שטרם נשקלה, וכך מספק את צורכיהם של כל המעורבים. חשיבה יצירתית הופכת עימות למיזוג.

לרוע המזל, מציאת הפתרון היצירתי דורשת סבלנות ועבודה לא מבוטלת. ראשית, מישהו מהמעורבים במאבק חייב להפעיל מספיק שרירים יצירתיים כדי למצוא פתרון חדש. אחר-כך, הגורמים האחרים שמעורבים בבעיה צריכים להיות פתוחים מספיק כדי להעריך את הפתרון בהגינות. כאשר זה קורה, הפתרון מעודד אווירה חמה, הנובעת מכך שכל אחד קיבל את מה שהוא צריך מבלי להתפשר. כולם זכו וכולם היו יצירתיים.



סיכום

בחנו שוב את שמונה העקרונות.

1. כל אדם הוא יצירתי.
2. יצירתיות מפחיתה סיכון.
3. ליצירתיות ארבע פנים.
4. לא על מידע לבדו יחיה האדם.
5. תמונה אחת שווה יותר מאלף מלים.
6. אין חלומות או בעיות בלתי אפשריים (רק חולמים ופותרים בעיות מוגבלים).
7. התת־מודע הוא שותף מלא בתהליך היצירתי.
8. חשיבה יצירתית יוצרת מצבים של זוכים בלבד (ללא פשרות).

כשאתם מתקדמים בקריאת ספר זה, וממשיכים בחייכם היומיומיים, חישבו כיצד ניתן ליישם עקרונות אלה להזדמנויות ולאחרים היצירתיים שלכם. אלו עקרונות מתאימים לכם? לאנשים סביבכם? באלו עקרונות אתם מטילים ספק?

מחשבה ואתגר

היו מעורבים מבחינה רגשית! מרבית האנשים היצירתיים עושים דברים בהתלהבות רבה, והתלהבות זו מזינה את העוצמה שלהם ואת מחויבותם. עוצמה מרוכזת ומחויבות הם מרכיבים הכרחיים של חשיבה יצירתית, המאחדים את כל המשאבים שלכם, הן האינטלקטואליים והן הרגשיים. כפי שאומר רולו מיי בספרו "האומץ ליצור" (The Courage to Create):

אי־אפשר להגיע לתובנות בכוח הרצון. אי אפשר להיות יצירתיים בכוח הרצון. אבל בעזרת כוח הרצון אפשר להתמסר למפגש [עם ההתנסות היצירתית] בעוצמה של מסירות ומחויבות. ההיבטים העמוקים יותר של המפגש מופעלים במידה שבה האדם מחויב למפגש.

כדי להיות יצירתיים, חייב להיות לכם איכפת. וככל שאיכפת לכם יותר מהפתרון, ככל שהוא יותר חשוב לכם, תשתמשו במשאבים רבים יותר כדי לפתור את הבעיה.

ועתה, אל האתגר. אנו תופסים את הספר הזה כיצירה שאתם תורמים לה באופן פעיל. רק אתם יכולים לנקוט בצעדים שיהפכו את הספר לישים לגבי העסק שלכם או לגבי כל בעיה שמתעוררת בחיים שלכם. קחו נייר ועפרון, ורישמו את האתגר הבא:

איך להשתמש בספר הזה באופן המועיל ביותר?

במהלך קריאת הספר, נבקש מכם להשתמש בשיטות היצירתיות שלנו כדי למצוא תובנה להתמודדות עם אתגר זה. אנחנו מציעים לכם לקפל את הנייר לגודל המתאים לשימוש כסימנייה, שתועיל לכם להישאר במקום המתאים - ולא רק במשמעות המובנת מאליה.