

2

הכנות לקראת פב"י

כאשר נערכים לקראת שימוש בפב"י, כדאי לזכור כי אין זה תהליך או מענה "לכל מטרה". פב"י מותאם היטב למצבים, למקומות ולזמנים רבים, ועם זאת הוא אינו הולם מצבים וזמנים אחרים! אנו ממליצים לבצע הערכת משימה (Isaksen, Dorval and Treffinger, 1994) כאמצעי אפקטיבי לקביעת מידת ההתאמה של השימוש בפב"י במקרים שונים. "משימה" היא עבודה, חלק מעבודה, מטלה או פעילות המצריכים קשב, מאמץ ואנרגיה – שנמסרה או הוקצתה לכם על ידי אדם אחר, שמקורה ביזמתכם או שהיא תוצר לוואי או שילוב הנובע מנסיבות ייחודיות. קיימות משימות הדורשות תגובות משמעותיות, חדשניות ו/או מקוריות. תרשים 2.1 (בעמוד 38) מסכם את נוהל הערכת המשימה:

- לזהות ולבחון את אנשי המפתח המעורבים במשימה.
- לזהות את התוצאות המבוקשות הנובעות מן ההתערבות.
- לבדוק את המצב או ההקשר שבו מתקיימת המשימה.
- לקבוע באיזו מידה מתאים פב"י לשימוש במשימה זאת.

זיהוי ובחינה של האנשים

כאשר אנו מדברים על זיהוי ובחינה של דמויות המפתח המעורבות במשימה, אין כוונתנו למנייה של שמות האנשים

המעורבים, אלא להבנת אופן מעורבותם במשימה והשפעתם עליה. זיהוי ובחינה כוללים גם איסוף מידע על טבעו של הלקוח (מי שנושא באחריות לנקיטת פעולה), על השלכותיו על המשימה ועל דרגות הבעלות של כל אחד מהפרטים המעורבים בה.

זיהוי תוצאות מבוקשות

הערכת המשימה היא הזדמנות לבדיקתה ולזיהוי התוצאה המבוקשת. הבהרת מאפייני התוצאה המבוקשת תסייע לכם בקביעת מידת ההתאמה של פב"י למשימה זו. לדוגמה, אם אין צורך במשהו חדש או שונה, ייתכן שפב"י אינו נחוץ. דרגת החשיבות של התוצאה ומיידיות המשימה (באיזו מהירות יש לפעול) הם גורמים נוספים שישפיעו על הערכתכם את פב"י.

בחינת שדה הראייה המצבי

צורכי המשימה וההקשר הכללי שבו היא ממוקמת יספקו לכם מידע חשוב בטרם תחלו בשימוש בפב"י. בחינת ההקשר תסייע להבנת מידת הסבירות שהפעולה תתרחש כתוצאה ממאמצים ולהבנת ההזדמנויות הקיימות ליישום פב"י.

קביעת מידת ההתאמה של פב"י

הבנת האנשים, המצב והתוצאה המבוקשת מאפשרת קביעה של מידת ההתאמה של פב"י למשימה. אם מעורבים בתהליך האנשים הנכונים, המעוניינים בתוצאה חדשה ושימושית, ואם המצב מחייב שינוי, אפשר שהוא מתאים לביצוע פב"י. אם הערכת המשימה מצביעה על האפשרות שהאנשים הנכונים אינם מעורבים בה, שאין עניין בחידוש או שהמצב אינו מוביל לביצוע פעולה, ייתכן שפב"י אינו מתאים ורצוי לנקוט שיטות

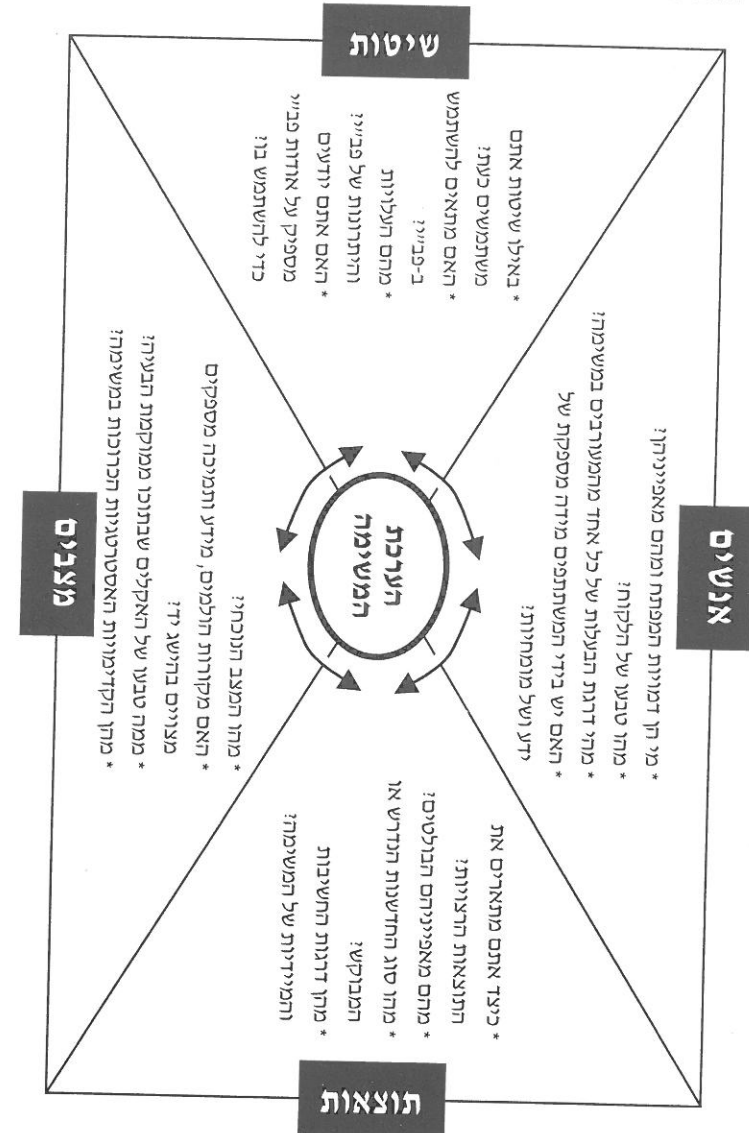
אחרות: בדיקת הספרות הזמינה, שימוש בפתרונות קיימים, עריכת מחקרים והערכות, העסקת יועץ ועוד. במשימות שונות, בעלות משתתפים שונים, המתקיימות בסביבות מגוונות, קיימות אפשרויות רבות לחיפוש אחר מידע, רעיונות או כיוונים הדרושים לכם.

ניהול תהליך אפקטיבי

כאשר תעבדו באמצעות פב"י, תידרשו לפעול כחושבים פוריים במגוון דרכים. מובן שתצטרכו להפעיל מיומנויות של חשיבה יצירתית וכן חשיבה ביקורתית בנוגע לתוכן הבעיה; אך תצטרכו גם להיות פוריים, תכליתיים ויעילים בדרכים אחרות. אלה הן המיומנויות המנהליות או הניהוליות של פב"י, או במונחים רשמיים יותר – המיומנויות המטאקוגניטיביות. הן קשורות לטיב הבקרה ולניהול התהליך במהלך מאמצים. תידרשו לפתח תכנית אפקטיבית ליישום פב"י. מכיוון שפב"י הוא מסגרת רחבה, תצטרכו להתאים את השימוש בה למשימה המסוימת שלפניכם באמצעות תכנון תהליך עבודה. במהלך תכנון זה:

- ודאו שהבנתם את השפה ואת אוצר המילים של פב"י.
- ודאו שהבנתם מיהו הלקוח והאם קיימת בעלות ספציפית.
- בהתאם לצורך, הבהירו מהי חלוקת התפקידים במהלך יישום פב"י (לקוח, מנחה, חבר בקבוצת משאבי חשיבה).
- התכוננו לקראת יישום פב"י (באופן פרטני או בקבוצה, לפי הצורך).

תרשים 2.1: הערכת משימה



ודאו שהבנתם את השפה ואת אוצר המילים של פב"י

רצוי שפותרי בעיות מיומנים יהיו מסוגלים לתאר או להסביר את מעשיהם, את הסיבות להם ואת דרכי הביצוע שלהם. עליהם לחוש בנוח עם אוצר המילים והמונחים הקשורים לשיטות המשמשות אותם. חשבו על האנלוגיה הבאה: כשאתם יושבים על כיסא רופא השיניים, נשענים לאחור ופיכם פעור, האם תתעורר בכך תחושה חזקה של אמון אם יאמר הרופא לעזור, "אני צריך את המה-שמו הזה, אתה יודע, הדבר הארוך והמחודד הזה שמכיל את החומר שאנחנו משתמשים בו כדי שהפציינט לא יחוש כל כאב". השימוש שעושה רופא השיניים במונחים טכניים, גם אם אינכם מבינים אותם, מצביע על מקצועיותו ועל כשירותו. בקיאות בשפת התחום שלכם – לדוגמה, בכלים, באסטרטגיות, בשלבים ובתפקידים של פב"י – תיראה אולי כמו שימוש בזירגון ותו לא, וכשלעצמה היא בהחלט אינה מספיקה להבטחת מומחיות. אמרה רווחת בתחום ההכשרה גורסת כי "עליכם להיות מסוגלים ללכת את ההליכה, לא רק לדבר בשפה". עם זאת, מומחיות בטוחה ונוחה בפב"י אכן כרוכה בידיעת השפה וביכולת להשתמש בה כראוי: ללכת את ההליכה וגם לדבר בשפה.

ודאו שהבנתם מיהו הלקוח והאם קיימת בעלות ספציפית

אף על פי שטבעו של הלקוח נבחן כבר במהלך הערכת משימה, ייתכן שאישור הבעלות הוא צעד מועיל ונחוץ. האם קיימת רמה מתאימה של עניין בתהליך, בהשפעתו ובצורך בו? האם לתוצאות מאמצים תהיה השפעה ויכולת לחולל שינוי? אם נושא הבעלות אינו ברור דיו, שקלו את שינוי המשימה במטרה

לקבוע או להבהיר בעלות או לעבוד עם לקוח אחר (שהוא בעל האינטרס, ההשפעה והרצון הנדרשים לפיתוח רעיונות או כיוונים חדשים).

הבהירו מהי חלוקת התפקידים במהלך היישום של פב"י

כאשר מתכוננים ליישום פב"י, במיוחד במסגרת קבוצתית, חשוב שכל המשתתפים יבינו את תפקידיהם בתהליך ואת המחויבויות הנלוות להם. לדוגמה, על הלקוח לדעת שבעת יישום פב"י המנחה לא יתרום הצעות או יקבל החלטות בנוגע לתוכן. הלקוח חייב להבין שהוא האחראי העיקרי לקבלת החלטות הנוגעות לתוכן ולקביעת הכיוון והזרימה של תוכן המפגש. אם פב"י מיושם באמצעות קבוצת משאבי חשיבה, יש ליידע את חברי הקבוצה באשר לאחריותם לתמיכה בלקוח במהלך המפגש. אף על פי שחברי קבוצת משאבי החשיבה אינם חייבים להיות מומחים לפב"י, רצוי שיכירו את המשימה ואת התהליך במידה מספקת כדי להיות מועילים ופוריים.

אתרו את נקודות העבודה שלכם בתהליך פב"י חשוב להשתמש בתוצאות הערכת המשימה כדי לקבוע היכן ראוי לעבוד במסגרת פב"י. כל אחד משלושת הרכיבים או ששת השלבים עשוי להיות בחירה מתאימה, בהתאם לצרכים ולמצב. כל שלב יכול לכלול מגוון אסטרטגיות או טכניקות שימושיות. עליכם להיות מודעים ל"כלים" ברפרטואר שלכם ולהיות מסוגלים לקבל החלטות שונות לגבי הדברים שרצוי לבצעם, לגבי המועדים וסיבות הביצוע ולגבי המשך הפעולה. ייתכן שבמהלך העיסוק באתגר או במצב מורכב תצטרכו לבחון את בחירותיכם בנוגע לתהליך או לאסטרטגיה פעמים אחדות.

הערכת משימה אינה "אירוע חד-פעמי", אלא חלק מתמשך מתהליך הניהול והבקרה.

בחירת אסטרטגיות. ניהול תהליך אפקטיבי כרוך ביכולת להחליט באילו כלים או אסטרטגיות כדאי לבחור ולהשתמש, מתי ולאילו צרכים. באמצעות התנסות בשימוש בפב"י והתבוננות ביקורתית קבועה במאמציכם (ראו פרק 6), תרכשו ביטחון בזיהוי הזמנים שבהם מתאים או מועיל במיוחד להשתמש בטכניקות או באסטרטגיות מסוימות. החלטות מסוימות יהפכו לטבע שני, אף על פי שבתחילה יצריכו קשב מכוון ומאמץ. לדוגמה, כאשר תרכשו ניסיון בעבודה עם כל אחד מן הרכיבים, תכירו את בחירותיכם ותזהו במהירות ובקלות את המקום שאליו אתם מעוניינים או צריכים לכוון את מאמציכם ואת פעילותכם.

תכנון תהליך הוא שלב שימושי בעת העיסוק בפב"י. מצבים מסוימים מחייבים קבלת החלטות והיערכות בו-במקום. האם הקבוצה נעה קדימה או סוטה מן המסלול? כיצד מגיב הלקוח? האם הואט הקצב של חברי קבוצת משאבי חשיבה? האם כל הרעיונות מתקדמים בכיוון אחד? האם הקבוצה זקוקה לסיוע בהרחבת נקודת המבט? ובנוגע לכל אחת משאלות אלה, מה אפשר לעשות? איזו טכניקה היא המתאימה ביותר? ככל שתלמדו ותתרגלו מגוון כלים ליצירת רעיונות או לניתוחם, כך תגלו שבמועדים מסוימים תבקשו ליישם כלי מסוים למטרה מוגדרת – כדי לעורר תגובות רהוטות ומקוריות או כדי לסייע לקבוצה בקביעת קדימויות לרעיונות או בהערכתן באופן אפקטיבי.

ככל שניסיונכם וביטחונכם בפב"י ובכלים הנחוצים לכל שלב יגדלו, תחושו ביטחון רב יותר באשר לניסוי וטעייה: התנסות בכלי מסוים שלא השתמשתם בו קודם או שינוי של כלי כדי

להיענות לדרישותיו של מצב מסוים. אחד ההבדלים החשובים בין מומחים למתחילים, בפב"י ובתחומים רבים אחרים, הוא שמומחים משתמשים בידע שלהם בדרכים יצירתיות וגמישות ודואגים פחות באשר למה שיקרה "אם לא יבצעו זאת בדרך הנכונה". מתחילים הם לרוב מילוליים יותר, או מפחדים מסטייה קלה ביותר מן הספר או מהאופן שבו למדו להשתמש בכלי מסוים. ככל שיגברו מומחיותכם וניסיונכם, תלמדו ששאלת המפתח אינה "האם אני עושה זאת נכון?", אלא דווקא "האם אנו נעים קדימה לקראת פתרון ותכנית?"

כאשר ניסיונכם וביטחונכם בהכרת התהליך ובניהולו גוברים, עליכם לחוש חופשיים להוסיף לרפרטואר שלכם טכניקות או כלים חדשים הלקוחים מגישות וממודלים שונים. אין דרך נכונה אחת לפתרון בעיות או לחשיבה באופן יצירתי, ועליכם להיות חופשיים לשלב אסטרטגיות ורעיונות חדשים ומושכים מכל מקור שהוא.

בחירת רכיבים. על אף שקיימים שלושה רכיבים ושישה שלבים במסגרת הכוללת של פב"י, לא תמיד תזדקקו לכולם. גם אם עומדים לרשותכם כלים רבים, אינכם חייבים להשתמש בכולם בכל פרויקט. הפסיכולוג אברהם מסלו (Maslow) העיר: "כאשר הכלי היחיד שברשותכם הוא פטיש, רב הפיתוי להתייחס לכל דבר כאל מסמר".

שקלו כל מצב. שאלו היכן אתם נמצאים, מהם הדברים שלהם אתם זקוקים ולהיכן אתם מבקשים להגיע. כאשר תשובות אלה עומדות לנגד עיניכם בצורה בהירה, תוכלו לבחון כל אחד משלושת רכיבי פב"י במטרה לקבוע איזה מהם (אחד או יותר) יסייע לכם במידה הרבה ביותר.

אם קיים צורך בזיהוי כיוון עתידי של שינוי, בהבנת המציאות

הנוכחית או בזיהוי נתיבים להתקדמות במצב הקיים או בכיוונים חדשים, רכיב הבנת הבעיה הוא נקודת פתיחה מתאימה. ייתכן שאתם חושבים על מטרה או על דאגה כללית בלבד ולא התחלתם עדיין לבחון מה כלול בהן או לנסח לבעיה היגד מסוים.

אם קיים צורך באיסוף רעיונות לפתרון בעיה מסוימת, הרכיב של יצירת הרעיונות הוא המתאים ביותר. במקרה כזה, כבר בחנתם כמות רבה של נחונים על מצבכם, ההזדמנות או האתגר מוגדרים היטב וכבר עומד לרשותכם היגד בעיה "פתוח" (לדוגמה, "כיצד אני עשוי...?" או "באיזה אופן אנו עשויים...?") אם תגלו כי הרעיונות שאתם יוצרים אינם מובילים לכיוון חדש או פורה, או שהחמצתם נתון עקרוני מסוים, ייתכן שאלה הם אותות אזהרה, המורים כי כדאי לחזור ולעבור על שלב אחד או יותר של הבנת הבעיה. אפשר ואף רצוי לנוע בחופשיות בין כל אחד מהרכיבים או השלבים לבין האחרים.

אם נדרשת קבלת החלטות בנוגע לאפשרויות השונות, לחיזוק חלופות שנראות מבטיחות או לפיתוח תכנית יישום אפקטיבית, הרי רכיב תכנון הפעולה עשוי להיות נקודת הפתיחה המתאימה ביותר. ייתכן שמצויים ברשותכם כמה רעיונות חדשים ומסקרנים לבעיה או לאתגר מסוימים, וכעת עליכם לתכנן את דרך הפעולה שתוביל להצלחה. סיכוייכם להצלחה יגברו באמצעות עבודה מכוונת בעת מציאת פתרונות והגעה להסכמה. במקרה שתבחרו לעבוד עם כל הרכיבים, שקלו האם כל רכיב או שלב מצריך כמות שווה של זמן ואנרגיה. רצוי להקציב זמן רב יותר לרכיב אחד שהוא בראש מעייניכם, ופחות (או אפילו כלל לא) לרכיבים האחרים. אתם עשויים גם להחליט לנהל את זמנכם בדרך של עבודה על רכיב אחד בלבד בכל מפגש, ולפרוס את עבודתכם על פני תקופה ארוכה יותר. חשוב לזכור שאין

הכרח שפב"י יהיה כרוך תמיד בשימוש בכל הרכיבים, בכל ששת השלבים או בסיום כל עבודתכם על פי רצף מוכתב מראש של צעדים או שלבים, או שהוא יתחיל ויסתיים במפגש אחד. כל אלה הן החלטות שתצטרכו לקבל באופן שקול (ולפקח עליהן באופן עקיב) בעת שאתם מיישמים את פב"י במצבים השונים.