

## מציאת הבעיה

שלב מציאת הבעיה, שהוא חלק מתהליך הבנת הבעיה, יסייע לכם לנסח את הבעיה באופן ממוקד וספציפי. מציאת בעיה כרוכה בגיבוש הגדרה מילולית מדויקת ככל האפשר של הבעיה, הגדרה שניתן להתקדם בעזרתה לפתרון הבעיה.

נחזור לדוגמה שהבאנו בתחילת פרק זה: נניח שהגעתם למסקנה כי למשתתפים בתוכניות ההכשרה שלכם פשוט לא אכפת שהם לוקחים חלק בתוכניות אלה. "היה נפלא אילו", אתם אומרים, "היינו יכולים לעורר את המוטיבציה ואת תחושת השייכות שלהם". הגדרת הבעיה שלכם באופן ממוקד כזה תסייע לכם לגבש את גישתכם למציאת הבעיה. הנה כמה דוגמאות להגדרות בעיה ספציפיות שתוכלו לגבש בעזרתה.

- כיצד נחזק את תחושת השייכות של הצוות בתוכניות ההכשרה?
- כיצד נרחיב את היקף התרומה של הצוות לתכנון תוכניות הכשרה?

• כיצד נוכל להעשיר את הערכתנו לגבי הצרכים של חברי הצוות בהקשר זה?

• באיזה אופן נעודד מוטיבציה להכשרה?

אמירות מסוג זה יספקו בסיס או כיוון פוריים בחיפושכם אחר רעיונות חדשים לפתרון הבעיה; הן מספקות יותר מדרך אחת לזיהוי שאלות ספציפיות, שאותן ניתן יהיה לחקור בפירוט. הגדרת הבעיה תתמקד ב"לב" המשימה שלכם ותגדיר את האתגר העומד בפניכם בדרך שתעודד אתכם לחפש אפשרויות וברירות רבות ושונות לפתרון.

### מהו היגד בעיה מוצלח?

כדי לזהות היגד בעיה מוצלח, ראוי להתבונן בכמה היגדים שאינם מוצלחים במיוחד. בוודאי נטלתם חלק בקבוצות או בוועדות שבהן שמעתם היגדים, כגון: "הבעיה היא..."; אין ברשותנו כסף מספיק (או זמן) לשם ביצוע העבודה...; חסרה לנו התמיכה הנדרשת...; איש אינו מעריך את העבודה הקשה שאנו מבצעים...; אין ביכולתנו לעשות זאת משום ש...; אף פעם לא עשו זאת בצורה כזאת...; הדרכים הישנות, הסלולות והנאמנות טובות מספיק...; ראשית אנו זקוקים לכוח משימה שיחקור זאת...; האיגוד יתנגד (או ההנהלה תתנגד)..."

מה מוטעה בהיגדי בעיה אלה? ראשית, כולם שליליים. רוב האנשים מדווחים כי דיונים מסוג זה הם מדכאים, מרפי ידיים או מסכלים את מטרתם עוד בטרם ניסה מישהו לעשות משהו. שנית, הם "מרדימים" את החשיבה במקום לעורר אותה. היגדים אלה נוטים לספק לאנשים סיבות רבות יותר מדוע לא לפעול מאשר סיבות לנסות ולעשות משהו. מובנית לתוכם הנחה

בנוסף "אין סיכוי שמהו יצליח; מדוע, אם כן, לטרוח ולנסות?"

אנחנו מעדיפים, אם כן, היגד בעיה חיובי או קונסטרוקטיבי, המזמין חשיבה טובה. כדי להצליח בכך, גילינו כי היגד בעיה טוב צריך לענות על כמה אמות מידה חשובות. עליו להיות:

- מנוסח בצורת שאלה. מבחינה מסוימת, "היגד בעיה" אינו כינוי מתאים, משום שבעיה טובה מעלה שאלה, ולא היגד.
- מזמין רעיונות. היגד בעיה מוצלח מזמין אתכם לייצר רעיונות רבים (ועשירים). הוא סוחף אתכם בטבעיות לזרם של חשיבה יצירתית.
- נטול אמות מידה מגבילות. רצוי שהיגד בעיה מוצלח לא "יכלא" אתכם או יגביל את חשיבתכם בהיותו עתיר סייגים או אמות מידה. כאשר ההיגד מנוסח בצורה רחבה ופתוחה ככל האפשר, תוכלו להפיק רעיונות רבים – כולל רעיונות העשויים להיות שונים ומיוחדים מאוד.
- מנוסח בתמציתיות. היגד בעיה מוצלח יהיה קצר וענייני, כך שתוכלו להבינו בקלות ולהשתמש בו מייד כנקודת פתיחה ליצירת רעיונות.

### שלושה יסודות להיגד בעיה מוצלח

בנוסף לסממנים שצוינו לעיל להיגד בעיה מוצלח, יש לזכור גם שלושה יסודות עקרוניים:

1. ביטוי הזמנה. היגד בעיה נפתח בכיטוי המזמין את חברי הקבוצה לנהוג כחושבים יצירתיים. גילינו כי שלושה ביטויי הזמנה כאלה שימושיים ומועילים במיוחד:

- באיזה אופן אני עשוי...?
- כיצד אני עשוי...?
- כיצד...?

2. בעלות מוצהרת בבירור. רצוי שהיגד הבעיה יבטא בבירור למי שייכת הבעיה שבה אתם עוסקים. הבהרת הבעלות קשורה לרוב באורח הדוק לענף ההזמנה. לדוגמה: בענף הזמנה המנוסח כ"באיזה אופן אני עשוי...?" ברור שאתם עובדים על בעיה שהיא כבעלות ובאחריות אדם אחד ("אני", הלקוח שבמוקד המפגש). מתוך הניסוח "באיזה אופן אנו עשויים...?" משתמעת בעלות של קבוצת לקוחות. לעתים ילווה הענף בשם מסוים, כגון "באיזה אופן ג'ון עשוי...?" בכך מובא לידיעתכם שהבעיה שעליה התבקשתם לעבוד שייכת לג'ון.

3. פועל ויעד. היגד הבעיה חייב להבהיר את הפעולה ואת היעד של השאלה. היגד בעיה אפשרי הוא, "באילו דרכים אנו עשויים להגדיל את החברות בקבוצה שלנו?" הפועל "להגדיל" הוא קונסטרוקטיבי ופעיל; היעד "חברות [בקבוצה שלנו]" מבטא בבהירות ובתמציתיות את הדבר שלשמו אנו מעוניינים למצוא רעיונות. להלן דוגמאות אחדות של היגדי בעיה הלקוחות מקבוצות פב"י:

- כיצד אגביר את המוטיבציה של תלמידי הכיתה?
- כיצד אקבע קדימויות לשימוש בזמן העבודה?
- כיצד נקים צוותי סגל פוריים שיתמידו בעבודתם?
- כיצד נגבש חזון בעבור הצוות או הקבוצה שלנו?
- כיצד אקדם פרויקטים?
- כיצד נגביר את היצרנות שלנו?

- כיצד אפתח או אגביר את היצירתיות שלי?
- כיצד נגרום לישיבות הסגל להיות פוריות יותר?
- כיצד נשרש דעות קדומות [נעל מין, גיל, גזע, השתייכות אתנית] מקבוצת העבודה שלנו?
- כיצד נגביר את שיתוף הפעולה בקבוצות העבודה?
- כיצד נקדיש יותר זמן לפיתוח רעיונות או פרויקטים חדשים?
- כיצד נקדם הרמוניה ושיתוף פעולה?
- באיזה אופן נוכל להגביר את סיכויי ההצלחה של כל התלמידים?
- כיצד נגרום להגברת העניין שמגלים אנשינו בשיפור החשיבה היצירתית והביקורתית שלהם?

### הסתעפות במציאת בעיה

הסתעפות במציאת בעיות מתחילה בהעלאת שאלות רבות מסוג "באיזה אופן אני עשוי...?" "כיצד אוכל...?" או "כיצד...?" חפשו אחר אפשרויות שונות ודרכים חלופיות לניסוח כל אחת משאלות אלה. מהן השאלות שינסחו היטב את הבעיה?

אינכם מחפשים "תשובות" או פתרונות לשאלות כלשהן, אלא מבקשים למצוא את הדרך המוצלחת, החזקה או המושכת ביותר לניסוח השאלה. בחנו דרכים אפשריות רבות לביטוי השאלה שאתם רוצים לשאול. אל תשכחו לחפש מערכת טובה ועשירה של אפשרויות; אנו מצאנו כי לעתים קרובות הופיעו הדרכים המעניינות והשימושיות ביותר לניסוח הבעיה דווקא בחלק השני של רשימות שכללו 30 או 40 אפשרויות.

לרקוד עם מילים. לפעמים מועיל להשתמש באחד מהיגדי הבעיה כנקודת פתיחה לבחינת ניסוחים אפשריים אחרים בצורה משחקית וחקרנית; אנו מכנים פעילות זאת "לרקוד עם מילים".

1. רשמו את ההיגד הראשון. לדוגמה: "באיזה אופן אוכל למשוך לקוחות חדשים?"

2. לאחר מכן, סמנו בקו או הקיפו בעיגול את הפועל ("למשוך") ורשמו מתחתיו פעלים רבים אחרים שיכולים לשמש לו תחליף. רשמו את כל הפעלים שצצים במחשבתכם (אפילו תריסר).

3. סמנו בקו או הקיפו בעיגול את היעד ("לקוחות חדשים"), ובצעו שוב את התהליך.

הנה דוגמה:

באיזה אופן אני עשוי

למשוך	לקוחות חדשים
לאחר	עסקים
למצוא	עוד קונים
לעודד	מכירות
להבטיח	רכישות חוזרות ונשנות
להביא	לקוחות בני גילאים שונים
לפתות	בזבזנים גדולים
לבסס	בסיס מכירות רחב יותר
לעניין	אנשים שנוטלים סיכונים
להלהיב	חברים
לשכנע	קבוצות לקנייה מרוכזת
להגדיל	מכירות בעזרת המלצות

4. בחנו כמה היגדי בעיה חדשים באמצעות "ערבוב והתאמה" בין כל אחד מהפעלים לכל אחד מהיעדים. כמה מהם יהיו דומים מאוד לשאלתכם המקורית; אחרים עשויים להציע אפשרות חדשה ונושאת חן שבה מילה או ביטוי מסוימים הולמים יותר מן המוצע במקור. מפעם לפעם יתגלה גם ערך מוסף כאשר אחד הצירופים החדשים יפתח לבעיה כיוון חדש לחלוטין, שלא עלה בדעתכם קודם לכן.

לשאל "מדוע?" ו"האם יש עוד סיבה?". אסטרטגיה אחרת המסייעת בזיהוי בעיות בעת ההסתעפות היא השימוש בשאלות "מדוע?" ו"האם יש עוד סיבה?" טכניקות אלה יסייעו באיתור הגדרה חדשה ורחבה יותר של הבעיה במקרה שההשקפה המקורית שלכם הפכה לצרה מדי. לדוגמה, חשבו על קבוצת תיאטרון שניסחה את בעייתה כך: "כיצד נוכל למכור יותר כרטיסים?" אנחנו שאלנו: "מדוע ברצונכם למכור יותר כרטיסים?" והם השיבו: "כדי להביא יותר אנשים לאולם בכל הופעה". מכאן נוצר היגד בעיה רחב יותר: "כיצד נוכל להגדיל את מספר האנשים הנוכחים בכל הופעה?"

השאלה "האם יש עוד סיבה לרצונכם למכור יותר כרטיסים?" הובילה למענה: "כדי להגדיל את הכנסותינו". תשובה זאת הצביעה על היגד בעיה אפשרי אחר, גם הוא רחב יותר מהגרסה המקורית: "כיצד נוכל להגדיל את הכנסות התאטרון?"

#### התכנסות בעת מציאת בעיה

אחת ההחלטות החשובות ביותר שתקבלו בכל תהליך של פכ"י תהיה כרוכה בבחירת היגד בעיה; הנתיב של כל השלבים שיבואו אחר כך יושפע מהחלטה זו. כיצד עליכם להמשיך?

זכרו שאלה מרכזית אחת: "אילו היגדי בעיה מנסחים בצורה הטובה ביותר את הבעיה שבעבורה אני צריך ורוצה רעיונות חדשים?" שאלה זאת תסייע לכם להיות פוריים בזמן ההתכנסות בשלב מציאת הבעיות.

מבחן "משכמו ומעלה". פיירסטין וטרפינגר (Firestien and Treffinger, 1983) הציעו את מבחן "משכמו ומעלה" כצעד ראשון בהתכנסות לטובת היגד בעיה. מבחן זה כרוך בהצגת השאלה, "האם אחד מהיגדי הבעיה שרשמתי בולט בין יתר ההיגדים?" אם כך הדבר, רצוי לשקול אותו ברצינות כבחירה שלכם.

האם ההיגד "פתוח"? האם הוא עשיר בפוטנציאל ליצירת רעיונות רבים? ומעל לכול, האם אתם בטוחים שהוא מבטא את הבעיה בצורה מדויקת ושלמה? האם הוא נוגע באמת בלב הסוגיה?

ברירות נבחרות ואזורי ברירה. אף שבמקרים מסוימים יאותר היגד בעיה אחד מושך וכולט במיוחד, לפי ניסיונו, לעתים קרובות יותר יימצאו כמה אפשרויות מעניינות מבין 30 או 40 הכלולות ברשימה. במקרה כזה, באפשרותכם להשתמש בטכניקות של "ברירות נבחרות" ו"אזורי ברירה" שתוארו קודם בסעיף מציאת הבעיה בפרק זה.

אם זיהיתם כמה ברירות נבחרות ברשימת היגדי הבעיה שלכם, תוכלו לחפש ביניהן אזור ברירה אחד או תמה משותפת. תוכלו גם להשוות בין הברירות השונות כדי לבחון האם אחת מסקרנת יותר וחזקה יותר מאחרות. לעתים תכופות אפשר למזג כמה היגדי בעיה מעניינים לכלל היגד משותף, כאשר האחד תורם את הפועל והאחר את ניסוח היעד.

עם זאת, היו זהירים בנוגע לחיבור או לשרשור פשוט של כמה יעדים ליצירת היגד בעיה מורכב. אם תצרפו יותר מיעד מפתח אחד להיגד בעיה יחיד, מאמצים מאוחר יותר עלולים להיות מקוטעים ומבלבלים. צרפו יחד כמה היגדי בעיה רק כאשר הם משתלבים היטב ביחס ליעד או לכיוון משותף וכולל. בדוגמת התיאטרון, ייתכן שהיגדי הבעיה "כיצד נוכל להגדיל את מספר המנויים לעונה?" וכן "כיצד נגביר את הכנסותינו כתוצאה מפרסום התכנית?" אינם משתלבים בצורה טובה. הקבוצה עלולה לנוע בין שאלה אחת לאחרת במהלך מציאת רעיונות, תוך חוסר בהירות ביחס לשאלה אילו רעיונות יהיו מועילים באמת. עם זאת, השאלות "כיצד נוכל למשוך אנשים חדשים לתיאטרון?" וכן "כיצד נגדיל את מספר המנויים לעונה?" עשויות להשתלב לכלל היגד, כגון: "כיצד ניתן למשוך יותר שוחרי תיאטרון ולגרום לכך שיישארו בין מנויינו?"

אם ברשותכם כמה ברירות נבחרות הסובבות סביב תמה משותפת או אזור ברירה משותף, יהיה זה מועיל להשתמש באסטרטגיית הניסוח מחדש (שנידונה לעיל) במטרה למצוא את הדרך הטובה ביותר להגדרת הבעיה. במקרה כזה תשאלו: "אם נביא בחשבון תמה משותפת באזור ברירה זה או בקבוצה זו, מהי הדרך הטובה והתמציתית ביותר לניסוח הבעיה?"

### סיכום מציאת הבעיה

היגד הבעיה שתבחרו בו במהלך שלב ההתכנסות עשוי להיות כזה שנבחר ישירות מתוך רשימתכם; הוא גם יכול להיות צירוף של שניים או יותר מהיגדי הבעיות שנרשמו קודם לכן, שמשתלבים יחד טוב במיוחד; או היגד בעיה חדש שנוצר באמצעות ניסוח מחדש לאזור ברירה או לקבוצה מתוך הרשימה

שלכם. מכל מקום, בשלב הכנת הבעיה בחרתם או בניתם היגד בעיה שיוכל לשמש אתכם בהמשך עבודתכם על המשימה. לוח 3.8 מציג שאלות מפתח אחדות למציאת בעיות.

### לוח 3.8: שאלות מפתח למציאת בעיות

#### הסתעפות

- מהן הבעיות הדורשות רעיונות רבים יותר?
- מהן הבעיות הדורשות התבוננות בצורה חדשה או שונה, או מנקודת מבט חדשה?
- איזו שאלה (שאלות) דורשת רעיונות חדשים ויוצאים מן הכלל?
- מדוע עליי להציג שאלה זו? מהי סיבה נוספת לכך?
- מה אני מקווה להרוויח, לבצע, להשיג או ליישב?
- מה אינו מהווה בעיה?
- מה אני רוצה באמת שרעיונותיי יהיו מסוגלים לבצע?
- מה אני מעוניין להפיק או ליצור?
- כיצד אוכל לבצע?

#### התכנסות

- לאיזו שאלה יועילו ביותר רעיונות חדשים?
- האם שאלות אחדות עוסקות בתמות או בתחומי עניין דומים?
- מהו בעיני "החוט המשותף" מבין "הבררות הנבחרות"?
- מהי הבעיה האמתית?
- מהי המהות של מטרותיי, של יעדיי או של רצונותיי?
- בעבור מה חשוב לנו ביותר להפיש אחר אפשרויות חדשות?
- באיזו שאלה אני צריך להתחיל את עבודתי?
- איזו שאלה מצביעה על הכיוונים השימושיים ביותר?
- האם אוכל לנסח מחדש את הסוגיה המרכזית של מצב זה? מהו מוקד העניין שלי בנושא?