

• תרצו למצוא אפשרויות שיסללו נתיבים חדשים. סביר להניח שכבר שקלתם את הרעיונות המובנים מאליהם ושכעת אתם מחפשים משהו חזק יותר, אפקטיבי יותר, מרתק יותר. סלילת נתיב חדש אינה תמיד מלאכה קלה.

• תרצו גם לבחון רעיונות המתבססים על אסטרטגיות, על פעולות או על מקורות קיימים, או להרחיב אותם. התייחסות גמישה וערנית להזדמנויות להרחבה או להגברה של עוצמות קיימות היא בוודאי משימה מאתגרת.

הרכיב יצירת רעיונות מספק הזדמנות ליצירת אפשרויות חדשות ולהתמודדות עם השאלה שבה בחרתם קודם לכן כהיגד הבעיה שלכם. פכ"י פועל כיעילות כאשר עומדים בפני אתגרים חשובים, שבעטיים מתעורר הצורך בחיפוש אחר אפשרויות חדשות ומגוונות; הוא מתאים במיוחד למצבים אלה; במסגרתו, רכיב יצירת הרעיונות מאתגר אתכם לבצע את החשיבה הדרושה למציאה או ליצירה של אפשרויות רבות.

אף על פי שבמהלך שלב זה תשהו שיפוט או הערכה של רעיונות כדי להיות פוריים ככל האפשר, עליכם להכיר בכך שבקרוב תצטרכו לקבל החלטות ולבחור אפשרות אחת מני רבות. כבוא הזמן, יהיה עליכם להעביר את הרעיונות החדשים מבחני מציאות וקבלה רבים. לו יכולנו להגשים את תקוותינו ואת חלומותינו הפרועים ביותר, היו חיינו קלים יותר, אולי. אולם, כבני אנוש, הפתרונות שאנו מעלים צריכים להתקיים בין החדשנות המושכת לבין המציאות והמגבלות המעשיות שבמסגרתן אנו פועלים. שמירה על איזון זה, מבלי "לכבות את הלהבה", איננה מלאכה פשוטה.

חפשו רעיונות חדשים ומבטיחים רבים כאשר אתם עוסקים ביצירת רעיונות. עם זאת, עליכם גם להכיר בצורך לטפל בהם

4

יצירת רעיונות

רכיב זה של פכ"י כולל שלב אחד בלבד – יצירת רעיונות חדשים רבים, מגוונים ויוצאים מן הכלל. ייתכן שהמשימה אינה נראית תובענית ביותר, אך חזות זו עלולה להטעות. בשלב אחד בלבד – "יהלום" יחיד במודל הגרפי (ראו תרשים 1.2 בעמ' 32) – טמון אתגר רב. אתגר זה יכול להיות בו-בזמן מרנין וסוחט מבחינה אינטלקטואלית, רגשית ואף פיזית. לא במקרה, לעתים קרובות זקוקות קבוצות ל"הפסקה", לזמן מנוחה ולמילוי מצבורי האנרגיה לאחר מפגש אינטנסיבי של יצירת רעיונות.

ברכיב יצירת הרעיונות, אם כן, האתגר שלכם הוא להתמודד עם היגד בעיה או שאלה ממוקדת שבה אתם מטפלים. זהו תהליך מאתגר מכמה סיבות:

• זה לא רק עניין של הפעלת הזיכרון. אפשר שהרעיונות המבוקשים אינם נמצא ואינם פשוט "מחכים שתיזכרו בהם"; לו הם היו כה זמינים, מן הסתם לא היתה לכם בעיה מלכתחילה. סביר יותר שתצטרכו להביא לאוויר העולם כמה רעיונות חדשים – כמה אפשרויות שלא היו שם קודם לכן.

• תצטרכו לחפש אחר רעיונות רבים, לא אחד בלבד. היפתחות לזרם של רעיונות וחיפוש מכוון אחר ריכוז גדול של רעיונות מגוונים וייחודיים הם פעילות מאמצת לכל שכל.

כהכנה להפיכתם מרעיונות "טובים" לרעיונות "שימושיים", שאפשר ליישם בהצלחה.

רכים חושבים כי פב"י כולו הוא למעשה יצירת רעיונות בלבד. ייתכן ששמעתם משהו אומר: "נבצע קצת פב"י – נפתור בעיה זו באמצעות סיעור מוחות ונעלה כמה רעיונות חדשים". אולם, אין הדבר פשוט כלל ועיקר. יצירת רעיון היא חלק אחד בלבד בתוך התצרף השלם. מאמציכם בתכנון התהליך ינחו אתכם בקביעת המועד שבו תזדקקו לרכיב זה ומועדים אחרים, שבהם רצוי לשקול שלבים או רכיבים אחרים. בפרק זה נתמקד באתגר של יצירת רעיונות.

מציאת רעיונות

כאמור, השלב היחיד ברכיב זה הוא מציאת רעיונות, ובדומה לכל אחד משלבי פב"י האחרים, הוא כרוך במהלך של הסתעפות ובמהלך של התכנסות גם יחד.

הסתעפות במציאת רעיונות

התחילו שלב זה בסקירת היגד הבעיה שלכם. היגד זה – בצורת השאלות "באיזה אופן אני עשוי...?" "כיצד אוכל...?" או "כיצד...?" – ידריך ויכוון את מאמציכם ליצירת רעיונות. משימתכם במציאת רעיונות היא לפעול על מנת להשיג:

- שטף – רעיונות רבים
- גמישות – מגוון של רעיונות
- מקוריות – רעיונות ייחודיים
- פיתוח – רעיונות עשירים, מפורטים או שלמים

טבעו הפתוח והמדרבן של היגד הבעיה שלכם עשוי לעורר בקרב חברי הקבוצה כמה רעיונות עוד בשעה שהם קוראים וסוקרים אותו. היו מוכנים לרשום רעיונות אלה על הנייר מייד.

זכרו את כללי היסוד להסתעפות (ראו פרק 1), ואפשרו לרעיונות לזרום בחופשיות. אל תגיבו עליהם, אל תשפטו אותם, אל תדונו בנקודות העוצמה או החולשה שלהם, אפילו אל תדברו עליהם. בשלב ההסתעפות למציאת רעיונות, המשימה היא אך ורק לייצר רעיונות רבים, מגוונים וייחודיים ככל האפשר.

כמה רעיונות רצוי לייצר? שוב, אל תתפשרו על האפשרויות הברורות והקלות הצצות במחשבתכם באורח מייד. רצוי שהקבוצה תחפש גם רעיונות שצריך לבנות או ליצור מן היסוד. כותבים אחדים בתחום דימו אתגר זה לנהיגה במכונית: אין אנו יכולים להרשות לעצמנו לגלוש בכביש במצב של "שיוט מנטלי אוטומטי". השתתפנו בפגישות פב"י רבות שבמהלכן נוצרו מאה רעיונות או יותר. לעתים קרובות נוצרים 30 עד 50 רעיונות לפחות, אשר מבטיחים שהקבוצה מיצתה את עצמה והגיעה אל מעבר לאפשרויות המובנות מאליהן.

בקבוצות רבות, הרעיונות זורמים בצורה קבועה ומהירה לאורך כל הפגישה שנועדה לכך. למעשה, לעתים קשה לוודא כי כל הרעיונות אכן נרשמים. בפעמים אחרות, הקצב אטי יותר וקשה יותר להפיק רעיונות. במצבים כאלה, עליכם להיות מסוגלים להשתמש בכל אחת מהאסטרטגיות השונות (או ה"כלים") ליצירת רעיונות. טכניקות אחדות כאלה יהיו שימושיות בשחרור זרם הרעיונות (או בעידוד שטף המחשבה); אחרות עשויות להיות שימושיות במיוחד כאשר נראה שחשיבת הקבוצה התקבעה או ננעלה על כיוון מסוים, ורצוי גיוון רב יותר (או גמישות). בשעה שאתם מבקשים לעודד רעיונות בלתי

רגילים (או מקוריים) רבים, או להשיג פירוט רב יותר (או הרחבה) באמצעות חקירה, ייתכן שתשתמשו בטכניקות אחרות. נדגיש כאן רק אחדות מאסטרטגיות אלה. תוכלו להיעזר במקורות רבים המוזכרים ברשימת המקורות בסוף הספר כדי לבנות לעצמכם "ארגז כלים לחשיבה יצירתית".

• השתמשו ברשימת בקרה לרעיונות. אוסבורן (Osborn, 1953) תיאר סדרה של מילים וביטויים, וכינה אותה "שאלות מדרבנות רעיונות", המסייעות בהרחבת החיפוש אחר רעיונות חדשים. מאוחר יותר ארגן אברל (Eberle, 1971) אחדות מהשאלות סביב כמה מילות מפתח: כל מילה או ביטוי מעוררים שאלה קשורה אחת או יותר, שבעזרתן אפשר להעלות רעיונות חדשים או מגוונים לכל בעיה המעסיקה אתכם. להלן מובאות מילות המפתח והשאלות.

לוח 4.1: מילות מפתח לשאלות מדרבנות רעיונות

החליפו	במה תשתמשו או מה תעשו במקום זאת?
שלבו	אילו דברים ניתן לשלב או למזג כדי ליצור רעיונות חדשים?
התאימו	מה אפשר לשנות? במה אפשר להשתמש בדרך אחרת?
הגדילו או הקטינו	מה אפשר להגדיל או להקטין?
השתמשו באופן אחר	כיצד נשתמש בדבר או ניישם אותו בצורה חדשה או שונה?
השמיטו	מה אפשר להסיר, להשמיט? בלעדי מה נוכל להסתדר?
הפכו או סדרו מחדש	מה יקרה אם נצפה בבעיה באופן הפוך? אולי ניתן לשחזר את החלקים בדרך כלשהי?

מילים ושאלות אלה יהיו שימושיות במיוחד כאשר חשיבתכם "תקועה במקום אחד" (כלומר, כאשר כל הרעיונות נעים בכיוון אחד או על פי תבנית אחת) ואתם מעוניינים לתפוס מרחק מן האתגר או לבחון אותו בצורה חדשה או שונה. כך, הן עשויות להיות שימושיות במיוחד כאשר עליכם להתנתק מחשיבה תלויית-הרגל, לקרוא תיגר על הנחות או לעסוק בבעיה מנקודת מבט רעננה או מזווית שונה.

• השתמשו במטאפורות או באנלוגיות. כאשר ברצונכם ליצור כמה אפשרויות ייחודיות ומקוריות, ייתכן שתזדקקו לאסטרטגיה שתסייע לכם למתוח את גבולות מחשבתכם. גילינו כי במצבים כאלה לעתים מועיל מאוד להשתמש במטאפורה או באנלוגיה כדי להרחיב את החשיבה. שימושים רבים במטאפורות ובאנלוגיות בחשיבה יצירתית פותחו ותוארו במסגרת גישות ה"סינקטיקה" לחשיבה יצירתית ולפתרון בעיות (ראו למשל Gordon, 1961; Gordon and Poze, 1977).

המונח סינקטיקה פירושו "חיבור או איגוד של ניגודים". מטאפורות ואנלוגיות יכולות לעורר רעיונות וחיבורים חדשים בכך שהן מרחיקות אתכם מאותם מאפיינים, דרישות והנחות מוכרים שאתם כופים על בעייתכם. תבחנו באמצעותם רעיונות הלקוחים ממקרים או ממצבים שונים לחלוטין, ולאחר מכן תמצאו דרכים ליצור קישורים רלוונטיים ומקוריים מאנלוגיה זו לבעיה או למשימה שלכם. לדוגמה: לעתים קרובות אפשר להשתמש במטאפורה או באנלוגיה הלקוחה מן הטבע על מנת לזהות רעיונות חדשים לצורך אתגר בין-אישי, לפיתוח או להמצאת מוצר, או אפילו לצורך פתרון בעיה טכנית. בעיני אדם המטייל ביערות, מראם של עלים רטובים דבוקים יחדיו יכול להיות חסר משמעות מיוחדת; אולם בעיני אחר ייתכן שיעורר

מראה זה קישור חשוב וחדשני: אפשרות לשימור טוגנים פריכים בהקפאה, כשיטה חדשה לשיווקם באריזה שבה הם לא יישברו כמעט כלל.

כאשר אתם עוסקים בבעיה ומתאמצים להעלות רעיונות חדשים, שאלו את עצמכם האם ייתכן שהאתגר שלפניכם דומה למשהו אחר בטבע (או בכל תחום אחר השונה במיוחד מתחום הבעיה שלכם). מהו מצב אחר זה? מהם אחדים ממאפייניו החשובים? כיצד אנלוגיה או מטאפורה זאת מטפלת באתגר או פותרת אותו? כיצד זה פועל? מהו הדבר ש"פועל" באמת בסביבה זו? לאחר מכן, שובו לבעיה שלכם מצוידים ברעיונות אלה. כיצד תוכלו ליצור פעולות או תגובות דומות (או מקבילות) לאלה שפועלות היטב כל כך באנלוגיה שמצאתם? מהם היסודות המשותפים למטאפורה ולאתגר שלכם? לעתים תכופות, הקבלה כזאת תעלה רעיונות חדשים ומבטיחים שלא שקלתם עד לאותה עת.

• השתמשו בקשרים מאולצים. הרעיון של קשרים מאולצים כרוך בעידוד יצירתם של רעיונות מקוריים על ידי חיבור של דברים שברגיל אינם נראים כצירוף מתאים. תהליך ה"התאמה בכוח" מצריך יכולת להבחין באפשרות חדשה הטמונה בדבר שנראה במבט ראשון בלתי קשור לחלוטין לבעיה: "להתבונן בדבר אחד, ולראות דבר אחר". אילו נשאלתם "כיצד תשתמשו בשעון מעורר כדי לשפר מנורה?" אפשר שתגובתכם הראשונה תהיה "אין כל קשר ביניהם; הם שונים לחלוטין". אולם, ייתכן שכאשר תתחילו לשחק עם צירוף זה, יתעוררו אפשרויות מעניינות, כגון שעון מעורר המדליק את האור באופן אוטומטי בשעה שצריך להתעורר. אולי אפשר גם לכוון אותו כך שיכבה את האור בשעה מסוימת (זאת במקרה שנרדמתם בזמן קריאת

ספר זה). ייתכן אף שתוכלו להשתמש בו כדי להדליק ולכבות את האור בעת שאינכם נמצאים בבית.

אפשר ליישם אסטרטגיות של קשרים מאולצים בדרכים רבות. בחרו אובייקטים באקראי כדי שלא לכפות הנחות מוקדמות על הקשרים שאותם אתם עתידים למצוא. אם אתם זקוקים לכמה רעיונות חדשים, נסו כמה מהשיטות הבאות כדי לגלות חיבורים יוצאי דופן:

• עברו על קטלוג הזמנות בדואר ובחרו מוצרים באקראי (רפדפו על פני העמודים ורשמו את חמשת הדברים הראשונים הלוכדים את מבטכם). כעת, נסו לחשוב על רעיונות בקשר לבעיה שלכם העשויים לעלות בעקבות כל אחד מפריטים אלה, כל פריט בפני עצמו או בשילוב שלהם.

• צאו לסיבוב בקניון. קחו אתכם עט ונייר, ורשמו באקראי חמישה חפצים הלוכדים את מבטכם (זה יכול לקרות בכל מקום במהלך ההליכה). שוב, נסו לקשר כל אחד מהחפצים שבחרתם לבעיה שלכם; חפשו אפשרויות חדשות.

• תזרו על כך בגן שעשועים, בגן חיות או בסופרמרקט.

• השתמשו במודעות "דרושים" בעיתון כדי לבחור באקראי כמה חפצים שבהם תשתמשו בחיפוש אחר קישורים חדשים שיתרמו לבעיה שלכם.

• שלבו אסטרטגיות אקטיביות ורפלקטיביות. דימוי סטריאוטיפי נפוץ למדי של "פגישות סיעור מוחות" הוא קבוצת אנשים המכריזים על רעיונות בשצף-קצף, בזה אחר זה, ורושמים אותם במהירות האפשרית; או אנשים שמדברים כולם בעת ובעונה אחת, מנופפים בזרועותיהם ושולפים רעיונות מכל הבא

ליד. אכן, לעתים הקצב הוא מהיר ומלא אנרגיה (אם כי אנו מקווים שהנחיה טובה לא תאפשר למפגש להיות כאוטי כמו הדימוי הסטריאוטיפי שהזכרנו כאן). עם זאת, חשוב לזכור שיצירתיות אין פירושה שטף סוער של רעיונות שעולים כולם בבת אחת דווקא. רבים חשים צורך במרווח זמן כדי להרהר על היגד הבעיה לפני שרעיונות מתחילים להיווצר במחשבתם. רוב בני האדם חווים תקופות של פוריות רבה מאוד ותקופות אחרות של ארגון מחדש ושל אגירה מחודשת של אנרגיה ורעיונות. יועיל, אם כן, להקדיש זמן ליצירה פעילה של רעיונות וכן לחשיבה רפלקטיבית ואישית. לכן, החלטה מכוונת על "זמן צינון" יכולה גם היא לסייע בחיפוש אחר פתרונות יצירתיים, בהיותה מעודדת הקדשת זמן ל"דגירה" – משך זמן שבו הבעיה עוברת עיבוד בעת שאינכם מודעים לכך (גם כשנראה לכם כי הרפיתם מבעיה ליום אחד, אתם מגלים כי לפתע צץ שלא במתכוון רעיון חדש במחשבתכם – בכנסייה, בתיאטרון, על הכביש המהיר או באמצע הלילה).

התכנסות במציאת רעיונות

לאחר שיצרתם רעיונות רבים, תצטרכו למינם ולהחליט איזה מהם אתם רוצים לקדם לקראת יצירת פתרון ותכנון פעולה. לאחר ההסתעפות לרעיונות רבים, מגוונים וייחודיים, השלב הבא של מציאת רעיונות מחייב התכנסות.

התכנסות במציאת רעיונות כרוכה בזיהוי הברירות הנבחרות מבין רשימה נרחבת של אפשרויות. ניתן לזהות רעיונות מבטיחים המצדיקים בדיקה או פיתוח נוספים על ידי ציון כמה רעיונות כברירות נבחרות. מדובר בצורה "קלה" או ניסיונית של התכנסות, ולא בבחירה סופית ומוחלטת של פתרונות ליישום.

שאלו את עצמכם: "אילו מהרעיונות שנוצרו מסקרנים אותי ביותר? מהן האפשרויות המבטיחות ביותר? אילו מהן כדאי לשכלל ולפתח בדרכים שיסייעו לנו (לי) להתקדם לקראת פתרון ותכנון פעולה?"

בעת ההתכנסות לצורך בחירת רעיונות (וכן בכל שלב של פכ"י), חשוב לשקול גם את סגנונכם האישי ואת השלכותיו. היו מודעים להעדפותיכם ולסגנון היצירתי שלכם (ראו למשל (Kirton, 1976).

האם אתם אנשים סתגלנים, שמחפשים אפשרויות "לעבודה בתוך המערכת" או לביצוע דברים בצורה טובה יותר? במקרה כזה, אפשר שנטייתכם תהיה לזהות ברירות שנראות לכם בטוחות ונוחות. לברירות אלה עשויים להיות יתרונות אחדים: יישומן קל יותר מזה של אפשרויות אחרות, ניתן יהיה "למכור" אותן לאחרים בקלות רבה יותר. הן יכולות להתבסס באופן אפקטיבי על מה שקיים כבר בסביבתכם. אך חשוב גם להתריע: ייתכן שהרעיונות שבחרתם אינם חדשים או שונים מאוד ממה שעשיתם בעבר, והם עלולים לשמר כמה מן המגבלות המעכבות התקדמות וצמיחה. ייתכן שרעיונות אלה לא מתאימים לדרישות של זמנים או של מצבים משתנים. אם, לדוגמה, הנכם מנהלים חברה המייצרת שוטים למרכבות, ואם אתם מעוניינים ברעיונות להגדלת הכנסותיכם, ייתכן שרעיונות בנושא ייצור שוטי מרכבה טובים יותר לא יביאו כל תועלת – גם אם ניתן ליישם אותם בנקל, גם אם הם תואמים את ההיסטוריה ואת המסורות שלכם וגם אם איש לא תכנן עד כה שוטים טובים יותר. שכן, אם אין מי שזקוק באמת לשוטים למרכבות בעולם של ימינו, סביר שרעיונות אלה לא יובילו לצמיחה בעסקים או לגידול בהכנסות.

לעומת זאת, אם סגנונכם הוא חדשני, ייתכן שתימשכו באופן טבעי לרעיונות החדשים ביותר והקיצוניים ביותר – אלה המצויים בחזית המחקר ואשר עשויים לחולל מהפך בתחום כולו. במקרה כזה, ייתכן שתבחרו מערכת שונה מאוד של אפשרויות מבטיחות – המצאות מקוריות ביותר, פורצות גבולות, שיסייעו לעקיפת כל המתחרים בתחומכם. גם כאן קיימים כמה מכשולים שעליכם להיות מודעים אליהם. ייתכן שיהיה קשה "למכור" רעיונות אלה לאחרים, הן בתוך הקבוצה או הארגון שלכם והן מחוצה לו, בעולם כולו. רבים יכולים שלא לחוש בנוח עם רמות גבוהות של סיכון ושינוי מהיר. ייתכן גם שיישום רעיונותיכם יהיה קשה ויקר ביותר; וייתכן גם שהם פשוט לא יעבדו. האתגר שלכם בשעת ביצוע התכנסות במציאת רעיונות הוא לזכור להשאיר את הרגליים (רגל אחת לפחות) על הקרקע, ולהימנע מלהיסחף בתקוות ובחלומות שאין ביכולתכם לתרגם לסוג כלשהו של פעולה מעשית.

שאלו את עצמכם, אם כן, "האם אני מחפש רעיונות שיסייעו לי להשתפר, או לבצע טוב יותר את מה שמתרחש או קיים כבר? אם כן, באילו רעיונות אפשר להיעזר לשם התפתחות והתקדמות?" שאלו גם, "האם אני תר אחר הרעיונות החדשים והשונים לגמרי? אם כן, אילו רעיונות עשויים להפוך למעשיים?"

מצוידים במערך עשיר של רעיונות חדשים ומבטיחים, תהיו עתה מוכנים לבחון את צעדיכם הבאים.

סיכום מציאת רעיונות

בלוח 4.2 שלהלן מוצגות כמה שאלות מפתח למציאת רעיונות. הסתייעו בהן לזכירת האסטרטגיות והמשימות החשובות ברכיב זה.

לוח 4.2: שאלות מפתח למציאת רעיונות

הסתעפות

- אילו אפשרויות וחלופות עשויות להיות קיימות?
- האם אני יכול להגות דרכים נוספות לעשות זאת?
- דרכים שונות? דרכים חדשות ויוצאות מגדר הרגיל?
- מה הייתי עושה אילו לא היה אף מכשול אחד?
- מהי הפנטזיה הגדולה ביותר שלי באשר לאופן הביצוע?
- כיצד אפשר לפתור בעיה זו?
- במה אפשר להשתמש או מה אפשר לעשות בדרך חדשה?
- אילו אנלוגיות עשויות לסייע? כיצד הן פועלות?
- כמה אפשרויות נוספות ביכולתי ליצור?
- מה אם ההפך הוא הנכון?
- למה אני מייחל במשאלותיי ובחלומותיי הפרועים ביותר?
- האם ביכולתי לדמיין או לחזות פתרונות?
- אילו קישורים חדשים באפשרותי לבצע?
- כיצד אני יכול להשתמש ברעיונות או בחפצים מתוך הקשר או מטרה שונים לחלוטין?

התכנסות

- אילו חלופות מושכות ביותר? אילו מהן נראות לי ביותר?
- אילו אפשרויות מכוונות לדרכים חדשות ומבטיחות לפתרון הבעיה?
- אילו רעיונות מוצאים חן בעיניי במיוחד?
- אילו רעיונות הפתיעו אותי או משכו את תשומת לבי?
- אילו רעיונות מציעים נקודות מבט יוצאות דופן, שונות או רעננות?
- האם אחדים מרעיונות אלו מתאימים זה לזה? האם אפשר לשלבם, למזגם או לחבר אותם ברצף?
- אילו רעיונות ראויים לבחינה או לשיקול מדוקדק יותר?
- אילו רעיונות מבטיחים את הסיכוי הטוב ביותר לבצע משהו?
- אילו רעיונות מוסיפים ערך למה שכבר קיים ומאפשרים ביצוע טוב יותר של דברים?
- אילו רעיונות מובילים את הדברים לכיוון חדש לגמרי?