

ייתכן שכמה מן האפשרויות המבטיחות הן קלות מאוד ליישום, ועד כה לא ניסיתם אותן פשוט משום שלא עלו בדעתכם. מרגע שהופיעו, הן עשויות לסייע לכם לנוע קדימה ללא קושי. ייתכן שקיימות אפשרויות אחרות מרתקות או מושכות, או רעיונות ייחודיים שטמונים בהם תוצאות והשלכות רבות וחזקות, גם אם אין לכם עדיין כל תחושה באשר לאופן (או אפילו לאפשרות) שבו תוכלו לבצעם. מציאת פתרונות תספק לכם הזדמנות לבחון את כל הרעיונות המבטיחים בקפדנות ובשיטתיות. אתם עשויים לגלות כי רעיונות אחדים הם מבטיחים יותר מאחרים. ייתכן שתקבעו קדימויות מבין רעיונות שונים, או סדר שלפיו תעבדו עליהם. אפשר שתמצאו כי רבים מהרעיונות (כולל כמה מאלה שהנחתם כי יבואו לידי שימוש באופן מידי) זקוקים לשכלול או לחיזוק כדי להתגבר על מגבלות שלא הבחנתם בהן בתחילה. ייתכן שתגלו דרכים להפיכת הרעיונות המעניינים ביותר לטובים עוד יותר. לבסוף, אתם עשויים להבחין בדרכים למזג או לשלב כמה מהרעיונות בצורה פורייה. לעתים תכופות, הערכת רעיונות (טוב או רע? שימושי או לא? מעשי או בלתי-מציאותי?) היא הפעולה הראשונה העולה בדעתו של המתבונן ברשימה שנוצרה בעת סיעור מוחות: "כל הרעיונות מצויים עתה בידינו. איזה מהם הוא הטוב ביותר?" אין זו דרך טובה לפעול, וזאת משתי סיבות. ראשית, היא כופה עליכם הלך מחשבה מיותר, ולעתים קרובות בלתי פורה, של או/או. רעיונות אינם טובים או רעים בלבד; לכל רעיון יכולות להיות נקודות עוצמה ונקודות חולשה. שנית, מטרתכם היא לזהות את כל האפשרויות שיסייעו לכם בהתקדמות לעבר פתרון, ולא למצוא רק רעיון כובש/מוצלח אחד. נתיב הפעולה הטוב ביותר יתבסס על רבים מהרעיונות שיצרתם, ולא על אחד או שניים מהם בלבד.

## 5

## תכנון פעולה

הרכיב תכנון פעולה עוסק בראש ובראשונה בהפיכת רעיונות לפעולה. הוא מורכב משני שלבים: מציאת פתרונות ומציאת הסכמה. העבודה עם רכיב זה חשובה כשברשותכם אפשרויות מבטיחות שיש צורך בשכלול, ניתוח, מיון או הכנה שלהן לקראת יישום מוצלח. רעיונות חדשים כשלעצמם אינם רבי ערך, אלא אם כן יש ביכולתכם להבטיח שהם יובילו לפעולה. אם צפיתם אי-פעם במותו האכזרי של רעיון חדש, מלהיב וייחודי, רק משום שיוצרו לא היה מסוגל לשכנע איש להשתמש בו, הרי אתם מודעים לחשיבות רכיב זה בפתרון בעיות יצירתיות.

## מציאת פתרונות

מציאת פתרונות כרוכה בטיפול ברעיונות מבטיחים, כדי לשכללם או לשפרם לשם הפיכתם לפתרונות אפשריים. פתרון הוא חלופה הפותרת בעיה, העונה על שאלה או המתמודדת עם אתגר. ההכנה לקראת מציאת פתרונות כרוכה בהבהרת העבודה שיש לבצע ביחס לאפשרויות המבטיחות, ובקביעת האסטרטגיות השימושיות ביותר לעבודה זאת.

חשוב ביותר לזכור ששלב מציאת הפתרונות אינו כרוך בשיפוט רעיונות גרידא, או בניסיון לגלות רעיון אחד מוצלח שבעקבותיו יידחקו לצד כל השאר. מציאת פתרונות היא ההזדמנות לבנות או לעצב את הרעיונות המבטיחים ביותר לכלל פתרונות אפשריים, ובכך ליצור בסיס לפעולה ולפתוח בפני עצמכם את סיכויי ההצלחה הטובים ביותר.

התחילו בבחינה זהירה של הפעולות שצריך לבצע. שקלו את צעדיכם הראשונים על פי שלושה נתיבים כלליים:

- צמצום אפשרויות. האם קיימות אפשרויות מבטיחות כה רבות עד שאתם חשים חסרי אונים? במצב כזה, האתגר שלכם במציאת פתרונות יהיה מיון, דחיסה או קביעת קדימויות מבין האפשרויות המבטיחות, כך שניתן יהיה לעבוד אתן.

- ניתוח אפשרויות, פיתוחן או תמיכה בהן. אם עומד בפניכם פתרון אפשרי, מטרתכם במציאת פתרונות עשויה להיות שכלולו וחיזוקו, או הפיכתו לפתרון הטוב ביותר או החזק ביותר שבאפשרותכם ליצור. במקרה כזה, האתגר הוא ליישם טכניקות שיסייעו בבדיקה יסודית של נקודות העוצמה והמגבלות של האפשרויות השונות.

- הערכת אפשרויות רבות. אם בפניכם אפשרויות רבות המצריכות הערכה זהירה ומפורטת, ייתכן שמאמצים בשלב מציאת פתרונות יהיו כרוכים ביצירה, בבחירה וביישום של אמות מידה באופן מתוכנן היטב ושיטתי.

ייתכנו גם מצבים שבהם תחליטו שמאמצים למציאת הפתרונות דורשים התבססות על כמה מנתיבים אלו, ולא על אחד בלבד. לדוגמה, אפשר שתצטרכו לצמצם או לדחוס אפשרויות אחדות, ולאחר מכן לנתח ולשכלל את הקבוצה

המתהווה. לחלופין, אתם יכולים לעסוק בשכלול ובפיתוח של כל אחת מן האפשרויות, ולאחר מכן לקבוע בתוכן קדימויות. מציאת פתרונות אינה כרוכה בהכרח באסטרטגיה אחת בלבד או בדרך אחת לשכלול או לבחירה של פתרונות.

### הסתעפות בעת מציאת פתרונות

אתם עשויים למצוא כי מועיל לשאול את עצמכם: "מה הופך אפשרויות אלה לברירות נבחרות? מדוע הן מסקרנות אותי?" שאלה זאת מכוונת אתכם לחשוב על אמות המידה העשויות להיות חשובות למיון, לדירוג, לפיתוח או לבחירה של פתרונות.

מובן שאפשר להביא בחשבון אמות מידה רבות. ככלל, מצאנו כי מועיל מאוד לזכור את חמש מערכות הקריטריונים שלהלן.

1. עלות. האם יישום הרעיונות יהיה יעיל מבחינת עלויות? האם הרעיונות יצריכו משאבים יקרים? האם הכרחי להשיג משאבים יקרים רבים? האם תהיה חריגה מהתקציב או ממקורות המימון שבהישג ידנו?

2. קבלה. האם הרעיון יתקבל על ידי אחרים? האם יתקבל על ידי אלה המצופים להעניק לו תמיכה? האם הציבור יקבל אותו? האם אני אקבל אותו לטווח הארוך?

3. משאבים. האם החומרים הדרושים יהיו זמינים ללא קושי? האם יהיה צורך בחומרי תמיכה מיוחדים או בצידוד כלשהם לשם הוצאת הרעיון מן הכוח אל הפועל?

4. זמן. האם הרעיון ישתלב בלוח הזמנים שלנו? האם הוא יתאים לדרישות הזמן שלנו? האם הוא יגזול יותר מדיי מזמנו של אדם כלשהו? האם האנשים והמשאבים החיוניים יהיו זמינים בשעה שהם נחוצים?

5. מרחב. האם נצליח להשיג את המרחב או את המקום הדרוש לנו כדי לפעול בהתאם לרעיון זה? האם יידרשו או יהיו בהישג ידנו מתקנים מיוחדים כלשהם? האם יהיה מקום לבצע את הדרוש?

אמות מידה אלה יכולות לסייע לחשיבה בהירה וקונסטרוקטיבית באשר לגורמים העשויים להשפיע על ההצלחה או על הכישלון של מאמציכם לאיתור פתרונות. במובן זה, ככל שתשקלו אמות מידה רבות יותר, כך ייטב. עליכם לוודא גם שאמות המידה שאתם יוצרים קשורות למשימה וליעדים שלכם, ושעדיין יש ביכולתכם לנהל את מאמציכם מבלי להתעכב או להתבלבל.

אמות מידה הן שימושיות או מועילות בדרכים רבות, בהתאם למה שאתם מבקשים להשיג. לדוגמה, הנה ארבע דרכים שונות שבאמצעותן ניתן להפוך רעיונות מסקרנים לפתרונות: מיון או דחיסה (כדי לצמצם ריכוז גדול של רעיונות לכדי סדרה בת ביצוע); דירוג או קביעת קדימויות מבין כמה רעיונות; פיתוח ושכלול של רעיונות מבטיחים; הערכת רעיונות רבים בצורה מפורטת. בכל אחת מהדרכים הללו, אמות מידה עשויות להביא תועלת, כמודגם להלן:

אם אחם עוסקים ב...	אמות מידה יכולות לסייע ב...
מיון או דחיסת רעיונות	הפיכת ברירות נבחרות לאזורי ברירה בזיהוי קבוצות מבטיחות
דירוג או קביעת קדימויות	בחינת אפשרות אחת לעומת אחרת
שכלול ופיתוח	קביעה מדויקת של נקודות העוצמה והמגבלות
הערכת אפשרויות רבות	הערכת כל האפשרויות באורח הוגן ועקיב

## התכנסות: בחירה ויישום של כלים מתאימים למציאת פתרונות

כלים ואסטרטגיות שונים ומגוונים זמינים ליישום בשלב של מציאת פתרונות. מיונם ויישומם ההולם תלויים בתוצאות הערכת המשימה ובמאמציכם לתכנון התהליך. בהתאם למה שברצונכם להשיג, קיימים שלושה נתיבים עיקריים, ואתם עשויים להשתמש ביותר מאחד מהם בזמנים מסוימים. שלושת הנתיבים הם פיתוח אפשרויות, צמצום אפשרויות או הערכת אפשרויות, וכל אחד מהם כרוך באסטרטגיות שונות.

• פיתוח אפשרויות משמעותיות. במקרים מסוימים, אתם עשויים להחזיק באפשרות אחת או שתיים בעלות עוצמה וכוון משיכה רבים – אפשרויות המזדקרות במובהק מעל לכל האחרות (תכונה זאת עשויה גם לאפיין קבוצות או אזור ברירה אחד או שניים; אין הכרח שתהיה מוגבלת לרעיונות או אפשרויות נפרדים או מבודדים). כאשר תגלו כמה אפשרויות משמעותיות או חזקות ביותר, ואם תמצאו כי יש ביכולתכם וברצונכם להשתמש בכלן, ייתכן שתחשבו כי "מציאת פתרונות" אינו שלב חשוב או הכרחי. אולם, כשתזכרו שמציאת הפתרונות כרוכה בשכלול ובפיתוח רעיונות, ולא בשיפוטם בלבד, תתבהר חשיבותו של שלב זה. מטרתכם היא לוודא כי האפשרויות או הקבוצות המבטיחות הן אכן שלמות, חזקות ומלוטשות ככל האפשר.

במצב זה, אנו ממליצים להשתמש בכלים של מציאת פתרונות המסייעים בחיזוק או בשיפור הרעיון או הקבוצה. אתם עשויים לבחור, לדוגמה, באסטרטגיות שפיתחו איזאקסן ועמיתיו (Isaksen, Dorval and Treffinger, 1994) או באסטרטגיה שפיתח

פיירסטיין (Firestien, 1988). שתי הטכניקות קלות ביותר לשימוש.

מכניקת איזאקסן ועמיתיו	מכניקת פיירסטיין
יתרונות	יתרונות
מגבלות	פוטנציאל
מאפיינים ייחודיים	דאגות

התחילו ברשימה של התכונות הטובות, נקודות העוצמה או היתרונות של הרעיון שאתם מבקשים לפתח. חשוב להתחיל ביתרונות כדי לבסס גישה והשקפה קונסטרוקטיבית וחיובית.

לאחר מכן, חקרו גם את המאפיינים הייחודיים או את הפוטנציאל של הרעיון. כאן מדובר ביתרונות ארוכי הטווח – הדברים הטובים שעשויים להתרחש או להתאפשר כתוצאה מהרעיון שאתם סוקרים כעת, או ההיבטים הייחודיים שלו ההופכים אותו למושך באמת.

בנוסף, זהו מגבלות אפשריות. כאן מדובר בחולשות פוטנציאליות, במגרעות או במגבלות שתצטרכו לשקול אותן כדי להשתמש ברעיון. על מנת שמגבלות לא יהפכו למחסלי רעיונות, אנו ממליצים שתנסחו אותן בדרכים כגון "כיצד...?" או "כיצד אנו עשויים...?". ניסוח הדאגות כהיגדי בעיה יזכיר לכם כי יש ביכולתכם לחפש אחר דרכים להתגבר עליהן. לאחר שזיהיתם את המגבלות, בחרו מביניהן את אלה המעוררות דאגה מיוחדת, והקדישו זמן ומאמץ לחיפוש אחר דרכים למניעתן או להתגברות עליהן.

בשעה שאתם משתמשים בטכניקות של איזאקסן ועמיתיו או באלה של פיירסטיין, אפשר להפעיל אמות מידה שיסייעו בזיהוי

ובהגדרת היתרונות, המגבלות והמאפיינים הייחודיים (או היתרונות, הפוטנציאל והדאגות).

• צמצום, דירוג או קביעת קדימויות. הנתיב השני למציאת רעיונות הוא זיהוי מספר ברירות נבחרות או אזורי ברירה, והכרה בכך שאולי אין באפשרותכם להשתמש בכולם או להוציא את כולם אל הפועל. סיבות רבות (למשל, מגבלות זמן, עובדים, משאבים אחרים או יעילות) עשויות להוביל אתכם למסקנה שלא יהיה זה מעשי ליישם את כל האפשרויות המבטיחות. הרעיונות המבטיחים יכולים גם להיות חופפים במטרותיהם או בתוצאותיהם, כך שמיותר לנסות וליישם יותר מרעיון אחד. במקרה זה עליכם להכריע בשאלה איזו מהאפשרויות המבטיחות היא המתאימה ביותר להיות הראשונה שבה תשתמשו, או לאיזו מהן עשויים להיות סיכויי ההצלחה הגדולים ביותר.

במצב זה, אנו ממליצים להשתמש בטכניקת ניתוח השוואת זוגות (Treffinger, Isaksen and Firestien, 1982); טכניקה זו מדריכה אתכם בהשוואה בין שתי אפשרויות מבטיחות, ויש לחזור ולבצע אותה עד לסיום השוואת כל הזוגות האפשריים. קל להשתמש בטכניקה זו כשעובדים עם מספר קטן יחסית של אפשרויות (אנחנו מציעים – פחות מעשר); כאשר יש מספר רב יותר של אפשרויות, התהליך עלול להפוך למפרך ומבלבל.

כדי להשתמש בטכניקת ניתוח השוואת זוגות, הכינו טבלה שבה תרשמו את הרעיונות המיועדים להשוואה – האפשרויות המבטיחות ביותר שהועלו בשלב מציאת הרעיונות – לאורך השורות והעמודות (אותם רעיונות מופיעים בשורות ובעמודות כאחד). ראו לדוגמה טבלה 5.1 להלן.

טבלה 5.1: ניתוח השוואת זוגות

	רעיון א	רעיון ב	רעיון ג	רעיון ד	רעיון ה
רעיון א	X	א-ב	א-ג	א-ד	א-ה
רעיון ב		X	ב-ג	ב-ד	ב-ה
רעיון ג			X	ג-ד	ג-ה
רעיון ד				X	ד-ה
רעיון ה					X

שימו לב לשורה האלכסונית של סימני ה-X. אין משתמשים בהשוואות המסומנות ב-X (יהיה זה חסר משמעות להשוות בין רעיון מסוים לבין עצמו). כמו כן, אין צורך לערוך את ההשוואות שמתחת לשורת ה-X, כיוון שהן חוזרות על השוואות שנערכו למעלה (לדוגמה, השוואה בין רעיון ב לרעיון א וזהה להשוואה בין רעיון א לרעיון ב). כל זוג אותיות בכל תא מעל סימני ה-X (א-ב, א-ג, ב-ג, ב-ד, ג-ד, ג-ה, ד-ה וכדומה) מייצג השוואה בין זוג אחד מבין כל האפשרויות המבטיחות שלכם. כך תערכו עשר השוואות ספציפיות בעבור חמישה רעיונות.

חשבו על אמות המידה שקבעתם כחשובות. בחרו ברעיון אחד מכל זוג המיועד להשוואה והקיפו אותו בעיגול. לדוגמה, בשעה שאתם מביאים בחשבון את אמות המידה שלכם ומשווים בין רעיון א לרעיון ב, הקיפו בעיגול את זה שיש לו לדעתכם פוטנציאל חזק, שימושי או מוצלח יותר בהקשר זה.

לאחר שהשלמתם את כל עשר ההשוואות לפי זוגות, תוכלו למנות את הבחירות שביצעתם, ובכך לכוון את הדירוג או את

הקדימויות מבין חמש הבחירות שלכם תוך השוואתן זו לזו (אפשר לעבוד עם גרסאות מורכבות יותר של אסטרטגיה זו, לדוגמה: לקבוע ערך לרעיון הנבחר מתוך כל זוג בהתאם להיקף או לעוצמת ההעדפה).

• הערכת אפשרויות רבות. הנתיב השלישי מבוצע כאשר כתוצאה ממפגש פורה ומלהיב מאוד של מציאת רעיונות נרשמו אפשרויות מבטיחות ומסקרנות כה רבות, עד כי אינכם יודעים מה לעשות עם כולן. במקרה כזה עליכם לבחון את הרעיונות בזהירות רבה, תוך שיקול הפרטים שעשויים לסייע לכם במציאת המקומות שבהם טמון הפוטנציאל הגדול ביותר.

בתנאים אלה, ייתכן שתגלו כי כדאי להשתמש לבחינת הרעיונות במטריצה או בטבלה של אמות מידה. לצורך טכניקה זאת, הכינו טבלה שבה תרשמו בתחילת העמודות את אמות המידה שפיתחתם (אמת מידה אחת לכל טור), ולאחר מכן תרשמו את האפשרויות המבטיחות שלכם בכל שורה של הטבלה. התוצאה עשויה להידמות לטבלה 5.2 שלהלן.

טבלה 5.2: מטריצה או טבלה מדגמית של אמות מידה

רעיון	אמת מידה 1 עלות	אמת מידה 2 קבלה	אמת מידה 3 זמן	אמת מידה 4 מרחב
רעיון 1				
רעיון 2				
רעיון 3				
...				
רעיון N				

אפשר לרשום כל מספר שהוא של אמות מידה ורעיונות (הסימן "..." מייצג זאת בדוגמה).

בשלב הבא, בחנו כל אחד מן הרעיונות באמצעות אמות המידה. אנו ממליצים להתייחס לאמת מידה אחת בכל פעם. בחנו כל רעיון תוך שימוש באמת מידה זאת, ולאחר מכן המשיכו אל אמת המידה הבאה. דבר זה יסייע לכם להבטיח כי אתם מיישמים כל אמת מידה בצורה הוגנת ועקיבה לגבי כל הרעיונות. קיימות כמה דרכים ליישום אמות המידה. ניתן לרשום בכל שורה מילה או ביטוי (למשל: "טוב", "סביר" או "גרוע") או סימן המייצג מילים אלה. ניתן להשתמש בסולם הערכה מספרי (מ-1 [גרוע] ועד 5 [מצוין]), או במערכות מורכבות יותר, כגון מערכת שבה נקבע ערך שונה לכל אמת מידה בהתאם לעמדתכם באשר לחשיבותה הכוללת.

לאחר שיישמתם את כל אמות המידה לגבי כל הרעיונות, תוכלו לסקור את התוצאות במטרה לבחון את הרעיונות ולקבוע את הצעד הבא. שוב, זכרו כי תוצאת התהליך אינה חייבת להיות בחירה של רעיון אחד בלבד. אתם עשויים לזהות כמה רעיונות לשימוש מידי, ורעיונות אחרים שאפשר לשנות או לשמור אותם לשימוש מאוחר יותר; או, לחלופין, רעיונות שאפשר לשלב כדי להגביר את השפעתם או ערכם.

## סיכום

לוח 5.1 להלן מציג שאלות מפתח אחדות שרצוי לשקול אותן לשם מציאת פתרונות. זכרו כי תיתכן החלפה בין "אנו" ל-"אני", בהתאם ללקוח או לבעלים של הבעיה (העשוי להיות יחיד או קבוצה).

## לוח 5.1: שאלות מפתח למציאת פתרונות

### הסתעפות

- מה יש לעשות כדי לשכלל, לפתח או לבחור פתרונות אפשריים?
- אילו אמות מידה ניתן ליישם לגבי רעיונות אלו?
- מהם הגורמים שאותם שימושי וחשוב ביותר לשקול בעת השוואה, פיתוח, שינוי או שיפור של רעיונות אלו?
- כיצד אוכל להפוך רעיונות מעניינים לחזקים או טובים יותר?
- כיצד אוכל להפוך רעיונות דמיוניים למציאותיים יותר?
- מה הופך רעיונות מסוימים למעניינים ומושכים פחות?
- מדוע אני נמשך לרעיונות מסוימים ומתרחק מאחרים?
- אילו כיוונים חדשים או דאגות עשויים להתעורר?
- מהם המאפיינים המושכים של כל הרעיונות? כיצד אוכל לשלב או להחליף מאפיינים אלה בין הרעיונות?

### התנסות

- באילו טכניקות מועיל ביותר להשתמש?
- אילו אמות מידה עשויות להיות שימושיות וחשובות לבחינה?
- תוך שימוש באסטרטגיה או באסטרטגיות המתאימות
- מהם היתרונות, המגבלות והמאפיינים הייחודיים (או היתרונות, הפוטנציאל והדאגות) של רעיונות אלו?
- בעבור אילו אפשרויות רצוי לקבוע את הדירוג או הקדימות הגבוהים ביותר?
- מהם קווי הדמיון והשוני בין הרעיונות ביחס לאמות מידה מסוימות או קני מידה להערכה?
- האם הרעיונות מספקים צרכים ודאגות חשובים?
- אילו רעיונות (או שילובים) הם המבטיחים ביותר?
- אילו מהם יבצעו את המלאכה בעבורי?

## מציאת הסכמה

השלב של מציאת הסכמה מציב בפניכם את האתגר של התבוננות בפתרונות מבטיחים דרך עיניהם של אחרים, ובחינת פתרונותיכם בדרכים שיובילו לפעולה. בשלב זה, עליכם למקד את מאמציכם בחקירת דרכים להגדלת או להגברת הסיוע והתמיכה ברעיונות, ולצמצום מכשולים או לפעולה נגדם. לבסוף, תודרכו בקבלת החלטות ובתכנון צעדים ספציפיים, קצרי טווח וארוכי טווח כאחד, כדי לנוע מ"רעיונות" ל"פעולה".

ודאי ראייתם או חוויתם מצבים רבים, שבהם רעיון מסוים לא זכה להצלחה או להשפעה רבה, אף על פי שהוא נראה לכם כפתרון מבטיח ומוצלח מאוד. לעתים, רעיונות אינם שורדים בגלל היעדר התמדה, מחויבות או תמיכה הדרושים להשגת תוצאות ארוכות טווח. מצבים אלה מזכירים לנו כי ייתכן הבדל ניכר בין רעיונות טובים לבין רעיונות שימושיים. מציאת הסכמה היא שלב חשוב שבו תבצעו מאמצים ניכרים להבטחה שרעיונותיכם הטובים יהפכו לפתרונות שימושיים.

## הסתעפות בעת מציאת הסכמה

הסתעפות בעת מציאת הסכמה כרוכה בבחינה קפדנית של פתרונות מבטיחים, במאמץ להעריך מה יידרש כדי להצליח בהוצאתם אל הפועל. לשם כך, בחינה של גורמים מסייעים וגורמים מכשילים ליישום יכולה להועיל מאוד.

• זהו גורמים מסייעים אפשריים. מה חייב להתרחש כדי שהפתרון יפעל באופן שאתם מייחלים לו? התשובה כרוכה בחיפוש אחר גורמים מסייעים. אלה עשויים להיות האנשים המועילים שעליהם אתם מסתמכים לשם הצלחה. מי מלבדכם

יתמוך בפתרון המבטיח שיצרתם? מי עוד צריך לתמוך בו? האם קיימים "שחקני מפתח" אחדים שרצוי שתזכו בתמיכתם? עם זאת, גורמים מסייעים אינם אנשים בלבד, אלא כל דבר שיסייע בהגדלת סיכוייכם לפעולה מוצלחת. ייתכן שתעשו שימוש באסטרטגיה של שש שאלות המפתח (שנידונה בפרק 3), והפעם בצורה הייחודית למציאת הסכמה. לדוגמה:

מי	האנשים המועילים
מה	המקורות או הדברים החיוניים שתזדקקו להם לפעולה מוצלחת
מתי	המועד הטוב ביותר לביצוע רעיונותיכם
היכן	המקומות הטובים ביותר ליישום התכניות
מדוע	הצידוקים הטובים ביותר, החשובים ביותר או המשכנעים ביותר לרעיונותיכם
כיצד	השיטות העשויות לפעול היטב

• זהו גורמים מכשילים אפשריים. אל תפלו למלכודת של שכנוע עצמי כי "אין אפשרות שמהו ישתבש". רעיונות מעטים מאוד הם חסינים בפני שיבושים. ככול שהרעיון הוא חדש ומקורי יותר, כך גדלים לא רק הסיכוי שמהו עלול להשתבש – אלא גם הסבירות שמהו אכן ישתבש! פותרים בעיות נבונים מקבלים מציאות זאת ונוקטים אמצעי זהירות בהתאם. גורמים מכשילים הם אנשים, מקומות, דברים, זמנים או פעולות העלולים להשתבש או ליצור בעיות. שוב, שקלו את שש שאלות המפתח:

מי	מבקרים או מתנגדים. מי עלול להפסיד אם הרעיון יצליח, או להרוויח אם הוא ייכשל? מי עלול לחוש מאוים או שלא בנוח בעת ההתמודדות עם הרעיון?
מה	אילו דברים או מקורות חשובים עלולים להיות חסרים או בלתי זמינים כשאתם זקוקים להם? אילו דברים ייתכן שאיבדתם ועל מה ייתכן שפסחתם?
מתי	המועדים הגרועים ביותר לביצוע רעיונותיכם.
היכן	המקומות הגרועים ביותר ליישום רעיונותיכם.
מדוע	הצידוקים הבלתי משכנעים ביותר לרעיונותיכם. מה עלול להרחיק אנשים מהם?
כיצד	אילו שיטות עלולות להיות בלתי אפקטיביות. מורכבות מדי או קשות מדי לצורך שימוש מוצלח? מה עלול לעכב את מאמציכם?

סביר שתמצאו את עצמכם מתמודדים עם גורמים מכשילים בשתי דרכים. ראשית, ביכולתכם לנסות לחזות אותם מראש, כך שתמנעו את התרחשותם אם הדבר אפשרי. שנית, אם אין באפשרותכם למנוע אותם, לפחות תהיו מסוגלים לשקול דרכים אפשריות להתמודד עמם או להתגבר עליהם, אם אכן יתרחשו.

מציאת הסכמה כרוכה גם בסוג אחר של הסתעפות: הגדרת צעדי פעולה ברורים ליישום הפתרון שנבחר. צעדי פעולה אלה ינוסחו תוך התחשבות בגורמים מסייעים ובגורמים מכשילים הכרוכים בפתרון המוצע. כדי להגדיר בפירוט את צעדי הפעולה שלכם, ראשית יהיה זה מועיל לעסוק בהתכנסות.

### התכנסות בעת מציאת הסכמה

לאחר שרשמתם מספר רב של גורמים מסייעים ומכשילים אפשריים, ההתכנסות תבוצע סביב השאלה: "מהם הגורמים

שחשוב ביותר להתמודד עמם?" בחרו כמה גורמי מפתח מסייעים, וציינו כיצד תשתמשו בהם בצורה הטובה ביותר. לאחר מכן, בחרו כמה מהגורמים המכשילים המשמעותיים ביותר. אילו מהם עלולים להתרחש? אילו ישפיעו לרעה על סיכויי הצלחתכם? בחנו רעיונות למניעתם או לתגובה כלפיהם. אם תזהו משהו או משהו כגורם מסייע או כגורם מכשיל פוטנציאלי, שקלו דרכים להתמודדות עמו ולהקטנת התנגדותו.

אחרי שיצרתם כמה צעדי פעולה אפשריים, תוכלו להעביר את מוקד ההתכנסות לקבלת החלטות לשאלה אילו מכל הצעדים האפשריים תנקטו הלכה למעשה וכיצד, מתי והיכן תנקטו אותם.

בשלב של מציאת הסכמה, אם כן, תגלו לעתים תכופות שאתם משתמשים בחשיבה מסתעפת ומתכנסת בדרכים שונות ויותר מפעם אחת, בהתאם למורכבות המצב ולדרישותיו. בצעו הסתעפות במטרה לזהות גורמים מסייעים וגורמים מכשילים אפשריים, ובצעו התכנסות כדי לקבוע אילו מהם סבירים ומשמעותיים. ההסתעפות תשמש אתכם בהערכת צעדי פעולה אפשריים, וההתכנסות – בקבלת ההחלטה אילו מהצעדים כדאי ביותר לנקוט.

לשם מציאת הסכמה חשוב לפתח תכנית פעולה מפורטת. אילו צעדים אתם חשים מחויבים לנקוט? אילו מקורות יידרשו לשם כך? היכן ומתי יתרחשו הצעדים? מי יהיה מעורב? מדוע הם חשובים? כיצד תוציאו אותם אל הפועל? אתם יכולים לפתוח בתיאור כולל של הפעולות המתוכננות שלכם, כגון היגד המתחיל במילים "אני צופה שכדי לפתור בעיה זו אעשה...". אל תעצרו ברמה הכללית הזאת. אנו ממליצים שתכניתכם תכלול שלוש רמות פעולה:



• צעדים של 24 שעות. ככל שתמתינו זמן רב יותר לפני ביצוע פעולה, כך תקטן הסבירות שתנקטו פעולה כלשהי. לפיכך, זהו צעד מעשי אחד או שניים לפחות שאתם יכולים לבצע מיד, בתוך 24 השעות הקרובות, ללא דיחוי. התחייבו להתחיל – “עד מחר בשעה זו, אסיים לבצע...”.

• צעדים קצרי טווח. בשלב הבא, זהו כמה צעדים קצרי טווח שיקדמו את תכניתכם. מהו אורכו של טווח קצר? הדבר תלוי בכך, בצעדים, באורך הכולל של התכנית, בבעיה עצמה. קבעו מה אתם מגדירים כ”טווח קצר” – הביעו זאת בבהירות והגדירו את הצעדים שברצונכם לבצע במהלך זמן קצוב זה. רשמו את טווח הזמן ואת הפעולה (לדוגמה, “עד השבוע הבא בזמן הזה, אסיים לבצע...”).

• צעדים ארוכי טווח. לבסוף, הגדירו מהו “טווח ארוך”, בהתאם ללוח הזמנים הכולל שלכם ולדרישות המצב, ורשמו לפניכם את הצעדים שתנקטו בשלב זה.

ללא ספק, בחינה מחדש של התכנית, תיקון ומחיקה של צעדים אחדים או הוספת אחרים יהיו פעולות נחוצות; זאת בהתאם למה שיתרחש בעת יישום כל אחד מן הצעדים בתכנית הפעולה שלכם. אתם השולטים בתכנית הפעולה, וביכולתכם לשנותה בכל עת. חשוב שתהיה לכם תכנית שאפשר להתחיל בה, כך שתוכלו לערוך רישום טוב של מה שביצעתם כבר, מה שהיה (או לא היה) מוצלח ומה שדורש ביצוע בשלב הבא.

לעתים קרובות מועיל לזהות ידיד או עמית שעמו אתם יכולים לחלוק את תכנית הפעולה שלכם. אדם זה יכול למלא את תפקיד “הנודניק הידידותי”, ולהזכיר לכם את המחויבות לפעולה שהצבתם לעצמכם.

## סיכום

תכנית פעולה תסייע לכם להגדיר בבהירות את מה שאתם מתכננים לבצע (מתי, היכן וכיצד), במטרה ליישם את הפתרון או התגובה המבטיחים ביותר לגבי משימתכם. לוח 5.2 מציג כמה שאלות מפתח למציאת הסכמה.

### לוח 5.2: שאלות מפתח למציאת הסכמה

#### הסתעפות

- כיצד יש ליישם פתרונות מבטיחים?
- מהם מקורות הסיוע או ההתנגדות האפשריים?
- מה עשוי להקל על ביצוע פעולה או להקשות עליה?
- מהם כמה מהמכשולים או ההתנגדויות האפשריים?
- מה עשוי להתרחש כראוי? מה תהיה התוצאה?
- מה עלול להשתבש? ומה יקרה בעקבות זאת?
- כיצד אפשר להימנע מבעיות יישום?
- מה נוכל לעשות אם יתעוררו בעיות למרות הכול?
- לאיזה סיוע ייתכן שנזדקק? ממי? כיצד ניתן להשיג אותו?
- מה יהיה הדבר הטוב ביותר או הגרוע ביותר שיתרחש?
- מה עלול לעכב את התכניות או להפריע להן?
- מי או מה יכולים להפוך את הפעולה לקלה ביותר?

#### התכנסות

- מה עתיד לסייע ביישום תכנית הפעולה? מי הם או מהם גורמי המפתח המסייעים?
- מה עלול למנוע יישום מוצלח של תכנית הפעולה? מי הם או מהם גורמי המפתח המכשילים?

- אילו פעולות מוגדרות יש הכרח לבצע בתוך 24 שעות?
  - מהו "טווח קצר", ומה יש לעשות בזמן זה?
  - מהו "טווח ארוך", ומה יש לעשות בזמן זה?
  - כיצד מתחילים? היכן? ממת? מהם המועדים האחרונים?
  - כיצד אפשר למנוע בעיות?
  - אילו צעדים אפשר יהיה לבצע אם יתעוררו בעיות?
  - כיצד נפקח על ההתקדמות שלנו ואיך נתעד אותה?
-