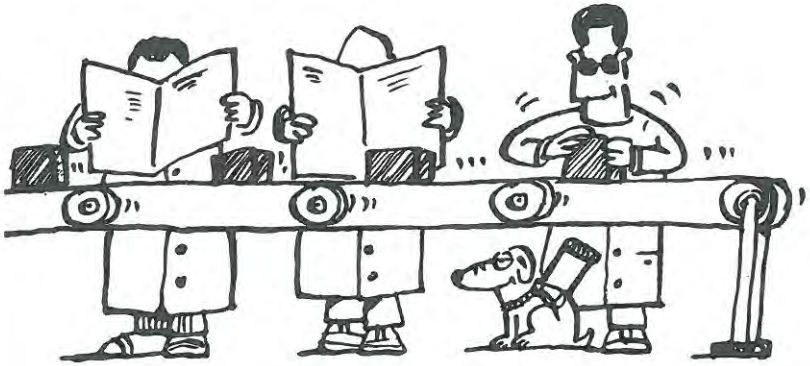
הדוגמה הבאה היא סיפור נפוץ בעולם היצירתיות, שמדגים יפה את התהליך היצירתי.



קבוצת מנהלים במפעל קטן עסקה, בדיון השבועי, בבעיות ייצור ובהתמודדות איתן. אחד הנושאים שעלו היה ירידה בייצור, שנבעה מההתנהגות ומהיעדר המוטיבציה של קבוצת עובדים אחת - האורזים.

המשימה של קבוצה זו היתה לעטוף את המוצר בנייר עיתון ולאורזו בארגזים למשלוח. הבעיה היתה שהעובדים הקדישו יותר זמן לקריאת העיתון מאשר לאריזת המוצר. ומיותר לציין, שיעילותם של האורזים היתה נמוכה למדי, על־אף התמצאותם הרבה בענייני דיומא.

לאחר שמוצו הרעיונות השגרתיים, כמו שיחות מוטיבציה, אחד המשתתפים הציע להשתמש בנייר חלק לעטיפת המוצר. המנהלים גילו התעניינות אך פסלו את הרעיון עקב עלותו הגבוה של הנייר החלק. מישהו אחר הציע עיתונים "בשפה זרה". זה לא היה רעיון רע, אבל גם הוא נדחה בגלל הקושי להשיג עיתונים בשפה זרה באותו מקום.

לבסוף, ברגע של תסכול מוחלט, הנפוץ בישיבות מנהלים כאלה, פאמֶלה פלטה, "למה שלא ננקר להם את העיניים?".

לא חלפה שנייה מרגע שה"רעיון" הועלה, ופרנק, בסגנונו השקט והרגוע אמר, "נשכור עיוורים לעשות את העבודה".

זהו זה! כמובן! איזה רעיון נפלא! והקבוצה הקדישה את שארית הישיבה לרעיון לשכור עיוורים.

נושאים כמו "מה לעשות עם אנשים שכבר עובדים פה - אנחנו לא רוצים להסתבך עם האיגודים המקצועיים" עלו ודרשו פתרון. לבסוף הוחלט לשלב את העיוורים בעבודה באופן הדרגתי, ולהציע לפורשים תפקידים שבהם ימצאו אתגרים חדשים ויפתחו מיומנויות חדשות, בלי שיקראו עיתונים על חשבון העבודה.

בסופו של דבר, הרעיון נחל הצלחה מסחררת. לא זו בלבד שיעילות האורזים עלתה פלאים, החברה גם גילתה אחריות ומעורבות קהילתית.

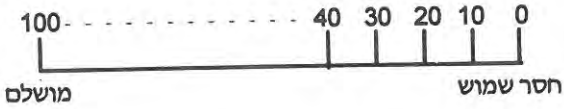
נקודת המפנה בישיבה היתה ברגע שבין הרעיון המגוחך ביותר, "לנקר להם את העיניים" לבין הפתרון החשוב, "לשכור עיוורים לעבודה זו". בחנו בקפידה כל אחת מהמיומנויות הבסיסיות.

הצד השני של הבעיה פחות בולט לעין ואנו חווים אותו לעתים יותר נדירות. בכל בעיה היוצרת אי־נוחות ורגשות שליליים, קיימים מרכיבים שיש לגלות ולהכיר בקיומם. לעתים מזומנות מרכיבים אלה הם חשובים. מול כל מהמורה או מכשול, יש משהו שעובד לטובתך. היכולת למצוא את הפוטנציאל החיובי בבעיה היא מה שאנו מכנים להיות מליץ יושר, והאיש בשדה התעופה הצטיין בכך. במקום להתמקד בהיבטים השליליים של המצב, הוא גילה את האפשרויות החיוביות הגלומות בו.

לא כל הרעיונות הם רעיונות טובים. מרבית האנשים לא יחשבו שזו קביעה מעמיקה או מקורית. **אך גם לא כל רעיון גרוע הוא חסר ערך.** אולי תחשבו שזו קביעה מעט יותר מעמיקה ומקורית, משום שרובנו רגילים להשליך רעיונות גרועים לאשפה מייד, בלי לשוב ולראותם. ללמוד להיות מליץ יושר פירושו להבין כיצד לבחון פתרון שאינו מושלם, ולברור מתוכו את החלק המוצלח והשימושי.

בשלב ראשון, תארו לעצמכם שרעיונות נמצאים על רצף של ערכים, קו דמיוני המודד מהו ערכם של רעיונות ביחס למטרה אליה אנחנו רוצים להגיע (לצורך העניין, אימצנו את "סולם הרעיונות" הבא, שהומצא בחברת "סינקטיקס בע"מ", מקיימברידג', מסצ'וסטס).

סולם רעיונות



הניחו שאפס מציין את תחתית המדרגה בסולם הרעיונות, ומולו, 100 מציין משהו **טוב יותר** מלחם פרוס. עכשיו, אם אתם כמונו, מעולם לא שמעתם על רעיון שהוא 100. בכל רעיון אפשר למצוא **איזשהו** פגם. כדי להוכיח את הנקודה שלנו, נסו את התרגיל הבא:

במשך עשר דקות, נסו למצוא פגמים רבים ככל האפשר באמיתות השגורות הללו, הלקוחות מעולם העסקים:

"הלקוח תמיד צודק"
"עשו זאת כמו שצריך כבר בפעם הראשונה"
"אם זה לא שבור, אין טעם לתקן את זה"

ממש כפי שהצלחתם למצוא פגמים ברעיונות שבמבט ראשון נראים 100, כך ניתן למצוא יתרונות ברעיונות שבמבט ראשון נראים כ-0.

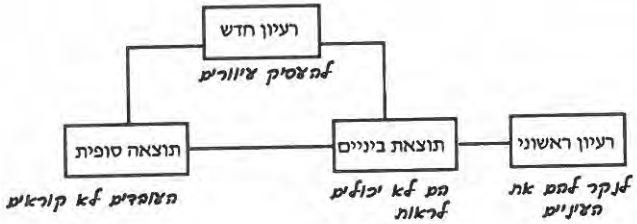
מי שמסוגל להפוך למליץ יושר זוכה ליתרונות רבים. ראשית, לשופט שבנו אין עניין למצוא ערך בדברים. מבחינתו, רעיון הוא מוצלח או שאינו מוצלח. בעוד אתם מנסים לגלות משהו מועיל

ברעיון, אינכם דוחים אותו ואינכם מקבלים אותו. לכן, חיפוש אחר התועלת ברעיון הוא עניינו של הילד, ומשום כך הוא מעודד חשיבה מסתעפת.

שנית, אדם הנוהג כמליץ יושר נהנה ממבנה המתאים לבחינת הרעיונות הפרועים ביותר, לראות מה יקרה ברגע הבא, או לבחון תוצאות ביניים של רעיון. חשיבה על העתיד להתרחש בעוד רגע משחררת פעמים רבות את ההיבט החדש והשימושי של רעיון פרוע.

נוכל להיווכח ביתרונות אלה, אם נחזור אל הבעיה שהוצגה בתחילת הפרק - סיפורם של עובדים שעסקו בקריאת עתונים בעת שהיו אמורים לעטוף בהם מוצרים. כאשר המנהלים הביטו על הרגע הבא או בחנו את תוצאות הביניים של הרעיון, הם עברו מ"לנקר להם את העיניים" ל"נעסיק עיוורים".

אם נחשוב לרגע על הפתרון של "לנקר את העיניים" נגלה, כי תוצאת הביניים של עקירת העיניים תהיה אנשים שאינם מסוגלים לראות. העובדה שהם לא יראו היא הדבר שעתיד להתרחש ברגע הבא. מכאן - מ"אינם מסוגלים לראות" - חסרה רק קפיצה קטנה בחשיבה כדי להגיע אל "נעסיק עיוורים". בחינה של הרגע הבא אחרי הרעיון הובילה אל רעיון מעשי וברביצוע שהכול הרוויחו ממנו. הטבלה הבאה מראה כיצד נראה תהליך חשיבה זה.

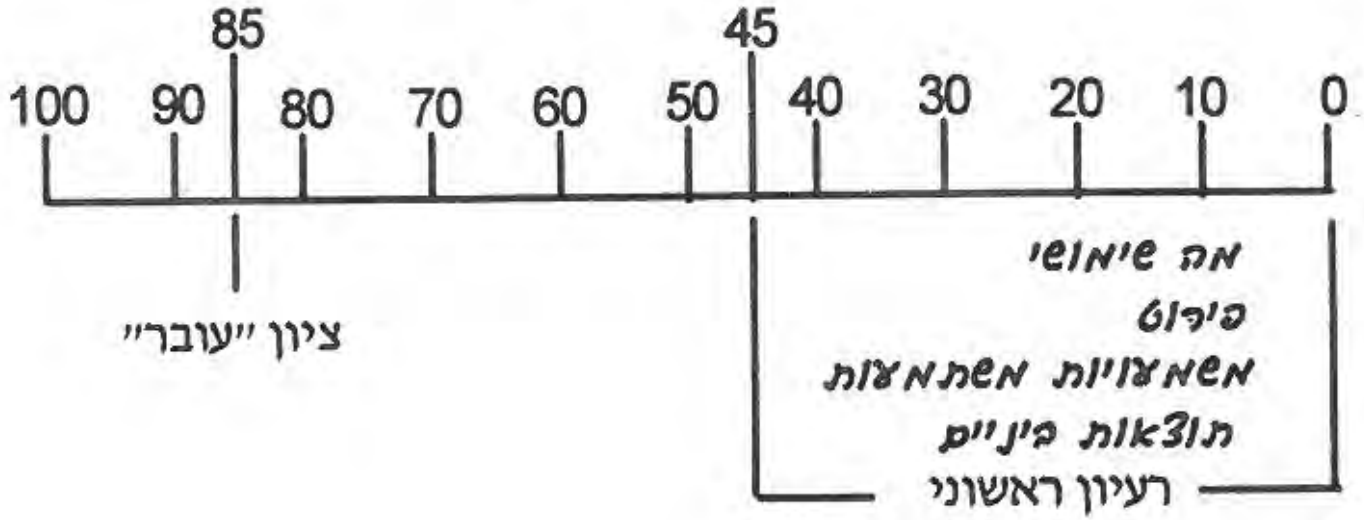


כפי שאתם רואים, "להעסיק עיוורים" היה רק מסלול אחר שהוביל אל אותה מטרה.

פגישה מחודשת עם סולם הרעיונות

בחנו שוב את רעיון הסולם. ביסודן, שלוש המיומנויות הראשונות מציבות רעיון מקורי במקום כלשהו על הסולם על-ידי גילוי כל הדברים המועילים בו.

סולם רעיונות



הניחו שכדי לשקול ברצינות את השימוש ברעיון, עליו לזכות בציון של 85 לפחות. ציון זה פירושו שיש לנו אמון רב בכך שהרעיון יעבוד, ושאנו מוכנים ליישם את הרעיון כפי שהוא.

תארו לעצמכם שמצאנו ברעיון מסוים את כל הערך שניתן לגלות בו בגרסתו הנוכחית, אך מבחינתנו הוא אינו זוכה לציון "עובר". נניח שהוא מגיע לציון של 45 בלבד. הפער של 40 נקודות בין ציון "עובר" (85) לבין הציון הנוכחי שלו (45) מראה **מה חסר** ברעיון. במלים אחרות, מה שחסר לרעיון הוא כל שיהפוך את הציון שלו מ-45 ל-85. כאשר אנו מבודדים מה שחסר ברעיון כלשהו, ניתן להגדיר מחדש את הבעיה, ובכך להרחיב את מרחב האפשרויות לפתרון יצירתי.

לדוגמה, נניח שאתם מנהלים בעסק בינוני של מוצרי צריכה, ואתם מזהים הזדמנות להקטין עלויות ולהגביר את היעילות על־ידי התקנת מערכת מחשב. נניח שברור לכם ערכו של הרעיון, ובכל זאת הציון שלו הוא 50 בלבד, משום שאינכם לוקחים בחשבון כמה דברים חשובים. יתכן, למשל, שלא תצליחו לקבל אישור להוצאה כזו.

אחרי הכל, התקנת המערכת אינה כרוכה רק בהוצאה על חומרה, אלא גם ברכישת תוכנות מתאימות, בהתאמתן לצרכים שלכם ובהכשרת המשתמשים בהן. במלים אחרות נוכל להגדיר את הפער כך: כל מה שחסר כדי לממש את הרעיון עם סיכויי הצלחה של 85% לפחות.

משפטי "איך ל..."

סולם הרעיונות מנותח (או נחתך לחתיכות) על-ידי כל רעיון. החלק הראשון מתאר מה מועיל בעוד שהשאר מזהה מה חסר. מה חסר הופך להיות בעיה חדשה, שמנוסחת עתה בדרך מיוחדת. השיטה היא לבטא בבהירות את הבעיה החדשה באמצעות משפט המתחיל במלים "איך ל...". כל פעם שאתם מדברים על בעיה, היא צריכה להתחיל במלים אלה. כדי להדגים את הנקודה, תוך שימוש בדוגמה שהבאנו, הבעיה יכולה להיות מנוסחת כך: "איך להשיג את הכסף כדי להתקין מערכת מחשב"?

בדוגמה שלנו, ניתן לנסח את הבעיה המגדירה את הפער כך: "איך להשיג את הכסף?". לפיכך, כדי לנתח רעיון, יש לנסח רשימה של כל מה שמועיל (תוך שימוש בשיטות של יצירת קשרים מאולצים), ולאחר מכן להגדיר מה חסר בעזרת משפטים הנפתחים במלים "איך ל...". לבסוף, מגשרים על הפער על־ידי רעיונות המגיבים על משפטי "איך ל..." החדשים עד שהפער נסגר. כאשר הרעיון החדש, שהוא עיבוד של המחשבה הראשונית, מגיע לציון של 85 לכל הפחות, אפשר ליישם אותו.

באשר לבעיית המחשב, כמה רעיונות שעשויים להתקבל מהמשפט "איך להשיג כסף" יהיו:

1. שמחלקה אחרת תממן את המחשב.
2. להשיג שינוי בתקציב בשביל המחשב.
3. לקצץ בסעיף אחר של התקציב.

נניח שהרעיון לשנות את התקציב נראה כאפשרות המבטיחה ביותר, והוא מעלה את ערך הרעיון המקורי מ-45 ל-60. הפער החדש מוגדר עכשיו כ"איך להביא לשינוי בתקציב". חזרה על התהליך מולידה את הרעיונות הבאים:

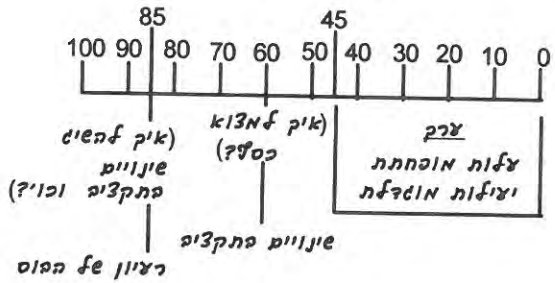
1. להכין עבור הבוס הצגה של הנושא.
2. לשכנע את הבוס שרעיון מערכת המחשב היה שלו.
3. לפנות לבוס של הבוס עם הרעיון.

בהכירכם את הבוס שלכם, נראה שהרעיון השני הוא הטוב מבין השלושה. אם תחזרו על צעדים אלה, תסגרו את הפער עד לציון 85, הנדרש כדי שהרעיון יזכה לציון "עובר".

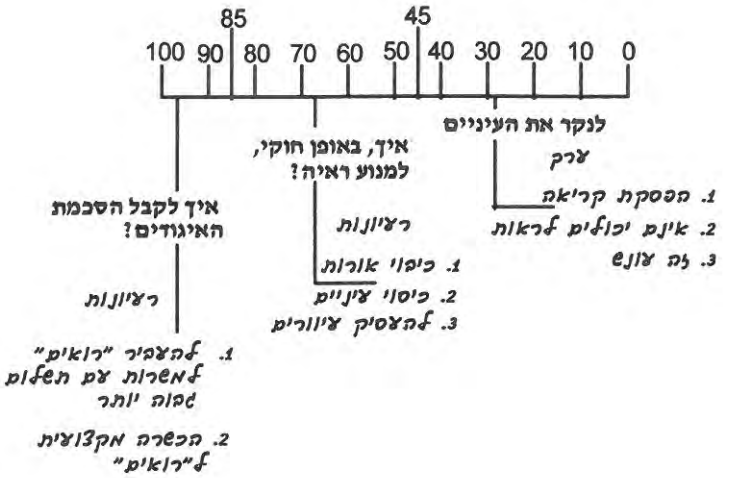
עוד שיטה לשימוש במשפטי "איך ל..." היא להגדיר מחדש את הבעיה בעזרת שינוי הפועל בכל משפט. לדוגמה, במקום להשתמש בפועל "להשיג", אפשר לכתוב "איך לגנוב כסף...", "איך לזכות בכסף...", "איך להרוויח כסף..." ו"איך להדפיס כסף...". אחד המשפטים האלה עשוי להצביע על רעיון חדש שהמשפט "איך להשיג כסף" לא העלה.

הגיע הזמן לסכם את מה שעשינו עם סולם הרעיונות.

סולם רעיונות



בעזרת תהליך חוזר ונשנה זה, המכונה "תיאור נייד של בעיה", אנו מצמצמים בהדרגה את הפער, על־ידי ניסוח מחודש של הבעיה במשפטי "איך ל...", עד שאנו מגלים רעיון שמוליך אותנו אל פתרון מתקבל על הדעת.

השתמשו בסולם הרעיונות ובתרשים לניתוח רעיונות, כדי לזהות את התהליך שעבר הרעיון "לנקר להם את העיניים".

סולם רעיונות