פרק שני

המיומנויות הבסיסיות

ארבע מיומנויות הכרחיות לחשיבה יצירתית

תודו בכך, לא רק המתחרים שלכם חולמים על דרכים לגנוב מכם לקוחות. גם מי שאינם מתחרים כרגע עלולים לחדור אל השוק שלכם בעתיד ולחשוב כיצד לנגוס מהעוגה. **כולם** מחפשים רעיונות כיצד להפחית את עלות החומרים, לשפר את איכות המוצרים, להוריד את הוצאות השכר, להגביר את יעילות העובדים, להקטין את התקורה, להגדיל את הרווח וכו'. החברות המפתחות **ומיישמות** את הרעיונות הטובים ביותר הן אלה המשגשגות. האחרות - ימיהן ספורים.

ההבדל בין החברות הטובות ביותר לבין האחרות הוא במידת היצירתיות בפתרון בעיות. החברות הטובות ביותר חושבות יותר, לומדות יותר ויוצרות יותר מהמתחרים שלהן. תחילה מתרחש התהליך היצירתי. לאחר שמצאו את הפתרון הן מיישמות אותו, ומיישמות אותו ביתר יעילות מכל אחד אחר.

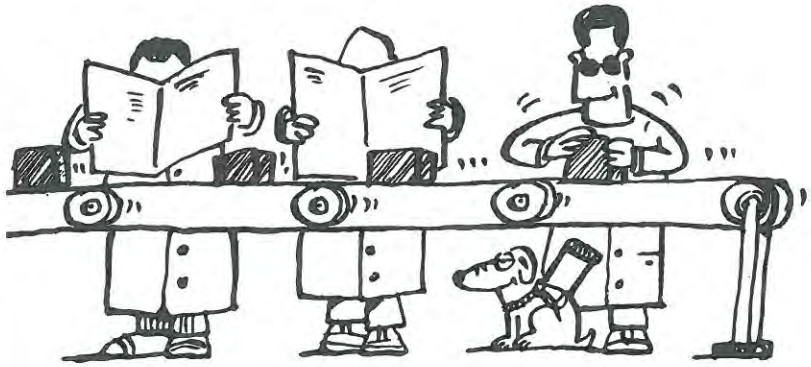
ארבע מיומנויות

פרק זה דן בארבע מיומנויות החיוניות לשיפור האופן שבו אתם מוצאים פתרונות יצירתיים לבעיות סבוכות. מיומנויות אלה **הכרחיות** אם אתם רוצים להיות חדשניים ככל שאתם מסוגלים להיות, משום שהן, עם השיטות הנלוות להן, המפתח לחיים יצירתיים באמת, אם משלבים אותן בחשיבה היומיומית. הן הכלים החשובים ביותר לבניית פתרונות למגוון רחב של בעיות אישיות ומקצועיות. ארבע המיומנויות הבסיסיות הן:

1. חשיבה מסתעפת
2. יצירת קשרים מאולצים
3. מליץ יושר ("פרקליטו של המלאך")
4. ניתוח רעיונות.

כל דבר יצירתי הוא תוצר של אחת או יותר, מהמיומנויות האלה, המיושמת באופן מודע או לא מודע. זה מה שאנשים יצירתיים **עושים**, וככל שתיטיבו להשתמש במיומנויות הללו, כך תוכלו להיות חדשניים יותר.

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.

מיומנות ראשונה: חשיבה מסתעפת

לתהליך החשיבה יש אישיות מפוצלת. אנחנו חושבים בשני אופנים שונים מאוד, ולכל אחד מהם יש אישיות ייחודית. האישיות הראשונה מכונה "השופט", ואת השנייה אנו מכנים "הילד". השופט והילד מעבדים מידע בדרכים שונות בתכלית.

השופט הוא אותו חלק בחשיבה שלנו שעוסק בהערכה. כשהוא בוחן רעיונות או מידע, הוא מחליט החלטה אחת בסיסית: לקבל או לדחות. ככל שהדבר תלוי בשופט, ההחלטה היא "כן" או "לא". סוגיות נתפסות בשחור ולבן, ללא גוני ביניים.

השופט מגיע למסקנות באמצעות שאלות מהסוגים הבאים:

"האם זה מתקבל על הדעת?"
"האם זה רעיון טוב?"
"האם זה הגיוני?"

אפשר לומר שלשופט יש "חלון קבלה", שצורתו נקבעת על־פי התנסויות קודמות, דעות קדומות וידע. אם הרעיון מתאים בצורתו ובגודלו לחלון, הוא מתקבל. אם אינו מתאים, הוא נדחה. החלטות מתקבלות כתוצר של ההתאמה.

כולנו עושים את זה כל־כך טוב, שהשופט פועל כמעט ללא הפסקה בשעות העירנות שלנו, ברמה אוטומטית ולא־מודעת. ותודה לאל שכך הדבר! אנחנו מקבלים החלטות רבות **כל־כך** בכל רגע, שלו היינו צריכים לחשוב הרבה על כל אחת מהן, לא היינו מצליחים לעשות דבר. השופט דואג לזה, וטוב שהוא דואג.

הבעיה מתעוררת כאשר גישה פשוטה בנוסח כן/לא, שחור/לבן, לקבל/לדחות אינה מספקת פתרון המניח את הדעת. כאשר השופט נתקל בסוגייה שההגיון הפשוט נכשל בפתרונה הוא מגיב ב"לא" מיידי, משום שאינו מסוגל להתמודד עם גוונים של אפור.

למזלנו, הילד מחלץ אותנו במצבים אלה. קפריזי או שרירותי, גם הילד עוסק בשיפוט, אך הוא מגיע להכרעה באמצעות שאלות שונות בתכלית מאלה שמציג השופט.

במקום שאלות שיש עליהן תשובה פשוטה של "כן" או "לא", הילד שואל:

"יופי! לאן אני יכול להתקדם עם זה?"
"מדהים, מה אני יכול לעשות עם זה?"
"לו זה היה אמיתי, מה היה קורה?"
"למה הרעיון הזה מוצא חן בעיניי?"
"למה לא?"

שאלות אלה מאפשרות תשובות פתוחות יותר, לכן אנחנו מכנים את אופן החשיבה הזה **חשיבה מסתעפת** (או מתבדרת). תהליך החשיבה מאפשר למחשבות להסתעף ולחרוג מגבולותיה הצרים של הבעיה, ולנדוד לאזורים שכנים.

מאידך גיסא, החשיבה של השופט, הדורשת החלטות של כן/לא, מכונה **חשיבה מתכנסת**. חשיבה מתכנסת מצמצמת מחשבות, וממקדת אותן לנקודה שבה הלוגיקה יכולה לשלוט.

הבעיה שיש לרובנו היא שלמרות שהילד קיים בכולנו, הוא עומד בצלו של השופט, בשל גודלו וחשיבותו. רק כאשר אנחנו מוצאים דרך לכלוא את השופט, הילד יכול לצאת החוצה ולשחק.

כאשר מביטים על החשיבה המסתעפת מנקודת המבט של סיפור האריזה, ברור למדי שכאשר פאמלה הציעה "למה שלא ננקר את עיניהם", השופט שלה לא היה בעמדת שליטה. יתכן שמישהו אחר חשב על כך, אבל החליט שזו הערה טיפשית ומזיקה, שמוטב לא להשמיעה בקול. ופרנק, שהציע לשכור עיוורים לביצוע העבודה, הצליח להסיט את תשומת לבו של השופט שלו. לו היה שם השופט, היה פוסל את הרעיון הראשון ומחפש רעיון אחר.

חשיבה מסתעפת היא חשובה **דווקא** משום שהיא חורגת מהסדר הטוב, או נראית בלתי קשורה לנושא. זוהי בדיוק החשיבה המשחררת נקודות מבט חדשות, רעיונות חדשים, ומצביעה על "אפשרות" כאשר ההגיון אומר לנו שאין כזו.

לחשיבה מסתעפת יש קשר "רופף" אל ההגיון; היא עשויה, למעשה, להיות גם בלתי הגיונית למדי. זהו האופן שבו ילדים חושבים מבלי להיות מודעים לכך, והמבוגרים מבטלים כילדותי. כאשר הבת שלך מספרת שחברתה הטובה מתגוררת אצלה בבטן, או שבנך מספר איך טס עם המיטה שלו דרך החלון אל העצים מעבר לכביש, זו חשיבה מסתעפת בצורתה הטהורה והלא מבוקרת ביותר. אצל הילד, השופט עדיין לא נולד, לכן בילדות הדמיון יכול לפעול באופן חופשי ומשוחרר מכבלים.

כדי להיות יצירתיים עלינו לשחזר את התחושה הילדותית הזו. היכולת להשהות את השופט עד לרגע הנכון היא הכרחית להתפתחות מגוון רחב (ומסתעף) של רעיונות שניתן לעבוד איתם. כאשר הרעיונות כבר קיימים, אנו משתמשים בשופט כדי שיעזור להעריך אותם וידריך אותנו בשאלה אלו רעיונות יהיו מועילים ומתאימים בסופו של דבר. יחד עם זאת, אם מאפשרים לשופט להשתתף בתהליך בשלב מוקדם מדי, הוא מגביל את שטף הרעיונות והופך את התהליך לעקר.

כשמנסים לפתור בעיות, חשוב להשתמש במנגון החשיבה שלנו כולו, **גם** בילד **וגם** בשופט, ולהתעלות מעל לדפוסי החשיבה הרגילים שכובלים אותנו. כדי לעשות זאת, כדאי שנקפיד על כמה עקרונות מנחים.

החלפות

אי־אפשר להשתמש בשופט ובילד בעת ובעונה אחת, לכן עלינו להפריד ביניהם באופן מכוון. תנו לילד לפעול כפי שהוא פועל - בחשיבה מסתעפת - ותנו לשופט לעשות את מה שהוא עושה טוב מכל - חשיבה מתכנסת. שילוב בין השניים הוא כמו פתיחה של

ברזי המים החמים והקרים בבת אחת. מתקבל זרם של מים פושרים, חלש מכדי להביא תועלת.

קודם להסתעף ואחר־כך להתכנס

ככל שיהיו לנו רעיונות רבים יותר לשקול, כך יגדלו הסיכויים שתובנה חדשה ובעלת ערך תעלה אל פני השטח. כדי שזה יתרחש, עלינו להסתעף תחילה, ולהכניס את **כל** הרעיונות והמחשבות אל המשחק. רק אחרי שמיצינו את כל מלאי המחשבות ההגיוניות, הלא הגיוניות והמגוחכות, ניתן לשופט לבחור מבין האפשרויות השונות.

אם חשבתם, תרשמו

כפי שהפסיכולוגים אומרים לנו לרשום את החלומות מייד כשאנו מתעוררים, שאם לא כן יאבדו, כך עלינו לנהוג לגבי חשיבה מסתעפת. לפיכך, אם עולה בראשכם רעיון, רישמו אותו. מחשבות שלא נכתבו נוטות לחסום את הביטוי החופשי והשובב בתהליך החשיבה של הילד. אנרגיה נפשית ותשומת־לב, שיכולות היו להיות מופנות להעלאת רעיונות נוספים, מבוזבזות בנסיון להיזכר ברעיונות הקודמים. רישום של הרעיונות מאפשר לנקות את תעלות המחשבה, לפנות את ערוצי החשיבה ממכשולים ולהיות מוכנים לרעיון הבא.

תִּפלול (מניפולציה)

טכניקה חשובה נוספת, המשפיעה באופן ניכר על כמות ואיכות ההשקעה בעת חשיבה מסתעפת, היא השימוש בתפלול.

יצירה כרוכה תמיד בתפלול מסוג כלשהו. אנו משתמשים במה שקיים, מעצבים אותו מחדש או יוצרים תרכובות ושילובים שונים כדי לפתור בעיה. כל דבר הוא תוצר של תוספת לקיים או של התאמתו לצרכים. ביצירתיות יש רק ארבע דרכים לשנות דברים:

1. להפוך משהו לגדול יותר, להרחיב אותו.
2. להפוך משהו לקטן יותר, לצמצם אותו או למזער אותו.
3. לארגן אותו מחדש, להתאים אותו, להציבו במקום חדש או להחליף אותו.
4. לבחון אותו מנקודת מבט חדשה.

כל חדשנות עושה שימוש באחת, או יותר, מפעולות בסיסיות אלה.

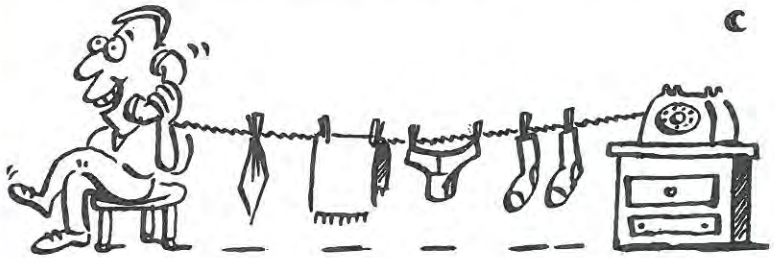
נסו בעצמכם

יצירה חופשית של רעיונות מרובים אינה משימה קלה. כולנו כל־כך רגילים לציית לקולו הסמכותי של השופט, שאנו מרסנים את הילד מבלי לחשוב אפילו מה יש לו להציע. כדי לשבור כמה מהמעצורים ולשחרר את תהליך החשיבה, אנו מביאים כאן תרגילים אחדים. תרגילים נוספים ומתקדמים יותר תמצאו בנספח I.

לפני שאתם מתחילים, הכינו נייר, עפרון ושעון. הקפידו על הזמן המומלץ לביצוע כל תרגיל. ככל שתגבר המיומנות שלכם, תגלו שמספר הרעיונות שאתם מסוגלים להעלות בפרק זמן נתון גדל.

הביטו במכשיר הטלפון שעומד על השולחן, ורישמו את כל הרעיונות שעולים בדעתכם, במשך עשר דקות, כיצד להפוך את הטלפון לשימושי יותר **מכל בחינה שהיא**.

תוצאה טובה תהיה עשרים וחמישה רעיונות. אם לא הצלחתם להגיע לעשרים וחמישה, אל תדאגו - כפי הנראה יש כמה דברים העוצרים בעדכם. לדוגמה, יתכן שחיפשתם רעיונות טובים בלבד.



אל תחפשו רעיונות טובים! בשלב זה, כל רעיון מתאים. אך טבעי הוא שכאשר אתם מנסים לפתח רעיונות, אתם רוצים למצוא את הרעיון הטוב ביותר, זה שתוכלו למכור תמורת מליונים. אך מה שקורה הוא שבעת שהילד מוליד רעיונות, השופט מעריך כל אחד מהם מייד, מתוך תקווה שזה הרעיון הגדול שציפיתם לו. ואם זה אינו הרעיון הגדול, השופט מבטל אותו. לאחר כמה דחיות, הילד כבר לא נהנה, הוא מאבד עניין בכל הפעילות והתהליך נחסם.

בעיה נוספת שעלולה לצוץ היא שהרעיון שעולה בדעתכם כלל אינו קשור לטלפון. לדוגמה, המחשבה הראשונה שלכם עשויה להיות: "אולי אוכל לשפר את צליל החיוג". המחשבה הבאה עשויה להיות: "נגמר לי סבון הכביסה 'צליל', חייבים לקנות סבון בדרך הביתה". השופט קובע כי המחשבה השנייה איננה רלוונטית לטלפון, ולפיכך היא אינה נרשמת.

למעשה, החלק המטעה ביותר בתהליך כולו הוא העובדה שאתם מצנזרים כל־כך הרבה ולעתים כה קרובות, שאינכם מודעים לכך. התרופה היא **לרשום את כל המחשבות**. לא חשוב מהו נושא המחשבה. אם חשבתם מחשבה, רישמו אותה. אל תטרחו לצנזר, פשוט רישמו.

דרך נוספת לנצל "מחשבות לא מתאימות" היא לשקול האם ניתן להשתמש בהן להעלאת מחשבות אחרות, רלוונטיות יותר. לדוגמה, רצף מחשבות יכול להיות כזה:

1. לשפר את צליל החיוג.
2. לקנות סבון כביסה שנקרא "צליל".
3. למכור טלפונים בחנויות מכולת.

תנו לעצמכם לחשוב באופן אסוציאטיבי חופשי כאשר אתם רוצים להשתמש בחשיבה מסתעפת. תנו למחשבה אחת להוביל למחשבה אחרת, בלי לחשוב לאן אתם מתקדמים. בדרך זו, כל מחשבה עשויה להיות מתאימה, וסביר יותר שתרשמו את כולן.

כשאתם מביטים ב"סימנייה" שלכם במשך עשר דקות, רישמו דרכים רבות ככל האפשר לניצול טוב יותר של ספר זה.
(הצעות נוספות לתרגול נמצאות בנספח I).

מיומנות שנייה: יצירת קשרים מאולצים

הצייר המעצב תובנה חדשה לכדי צורה חזותית, המדען המגלה שיטות חדשות לשיפור המוצר, התלמיד המוצא פתרון חדש לבעיה בלימודים או איש העסקים המפתח תכנית שיווק חדשנית - בכל המקרים התהליך היצירתי הוא זהה. ביסודו הוא כרוך ביכולת לקשר בין דברים (שניים או יותר), רעיונות או תפיסות שקודם לכן לא היה ביניהם קשר. חלק זה של התהליך היצירתי נקרא **יצירת קשרים מאולצים**.

במידה מסוימת, כולנו עבדים להרגל. אנו חשים בגירוי ומגיבים עליו באופן אוטומטי. זה האופן שבו רוב הקשרים קיימים עבורנו. קשה לחשוב על פרד אסטר בלי להיזכר בג'ינג'ר רוג'רס. נסו לחשוב על פיצה בלי לחשוב על גבינה. באותו האופן, משום שאנו נתקלים באותם אנשים ובאותן נסיבות מדי יום, אופן חשיבה מסוים הופך להיות כמעט אוטומטי.

לרוע המזל, החשיבה האוטומטית הזו, למרות שהיא נוחה, איננה מעודדת יצירת רעיונות חדשים ורעננים. כדי לשנות את נקודת המבט, עלינו לגלות קשרים חדשים שאיננו מורגלים בהם. ניתן ליצור את הקשרים הללו על־ידי מציאת מרכיבים דומים בהשוואות לא מקובלות.

מכונית חדשה וארגוני שיווק מעולים, או קרחון ומנהלים יעילים הם דוגמאות ליצירת קשרים מאולצים. למרות שפריטים אלה הם בלתי קשורים למראית עין, אם תחשבו על מכונית חדשה וקרחון תוכלו לגלות תכונות המאפיינות גם ארגוני שיווק מעולים ומנהלים יעילים.

לדוגמה, מכוניות חדשות הן מהודקות היטב, כך שכל חלק מתאים בדיוק למקומו ואינו רועד כשהמכונית נתקלת במכשול. גם בארגוני שיווק מעולים כל אחד ממלא את תפקידו בלי להתרשל. ארגוני שיווק מעולים אינם רועדים כשהם נתקלים במכשולים, אלא סופגים את הזעזועים וממשיכים לפעול.

זמן רב חולף עד שקרחון מתגבש. בדרך־כלל הוא מתנתק מקרחון גדול יותר ומתחיל לצוף רק כעבור מאות שנים, אך לאחר ההינתקות, הקרחון נע ברוגע ובהחלטיות. גם מנהלים יעילים מתפתחים במשך שנים, והם מנווטים את ארגוניהם באותו רוגע החלטי.

לו הקדשנו לכך זמן, היינו מגלים עוד שפע של תכונות משותפות לדוגמאות שהבאנו. אבל די בדוגמאות שהעלנו כדי לתת תמונה של סוגי הקשרים והיחסים שניתן למצוא בטכניקה הזו.

יצירת קשרים מאולצים היא אחת המיומנויות היצירתיות החזקות והפוריות ביותר שאנו מספקים ללקוחותינו, והיא מעוררת אותם לתובנות חדשות פעם אחר פעם. הדוגמה הבאה תאפשר לכם להתנסות ביצירת קשרים מאולצים ובשיטה הטובה ביותר לעבד את הקשרים הללו, וכן תסייע לכם להבין כיצד קשרים אלה יכולים להוביל לפריצות דרך יצירתיות.

כדי לסייע לכם, נדריך אתכם צעד אחר צעד בחלק הראשון.

נניח שאתם שוקלים להעסיק עוזר מינהלי, כדי להפחית מעליכם מעט מעומס העבודה, ואתם רוצים לצמצם את הבעיות הארגוניות העלולות להתעורר. בתוך כמה זמן תצליחו לפתח עשרה רעיונות לצמצום הסיבוכים באמצעות השוואת תהליך העסקת העובד לפיל? כלומר, כיצד יכולות מחשבות על פיל לסייע לכם בהפחתת הסיבוכים הארגוניים הנובעים מתוספת עוזר מינהלי?

א. הכנת טופס של יצירת קשרים מאולצים

ציירו קו במרכזו של דף נייר, כך שייווצרו שני טורים. בעמודה השמאלית, "עמודת תובנות", כיתבו מהו הדבר **שאליו** אתם משווים או מהו הנושא שלגביו ברצונכם להגיע לתובנות. בתרגיל הנוכחי, כיוון שאנו מחפשים תובנות הנוגעות לתהליך העסקת עובדים, תוכלו לכנות את העמודה השמאלית "תהליך העסקת עובדים". בסופו של דבר, עמודה זו תכלול רשימה של תובנות הנוגעות להעסקת עוזר מינהלי.

לעמודה הימנית (שנכנה אותה "עמודת גרויים") נקרא בשמו של הדבר המשמש אותנו לשחרור היצירתיות. במקרה זה אתם משתמשים בפיל, לכן אפשר לכנות את העמודה הזו "פיל". בסופו של התהליך, עמודה זו תכלול רשימת תכונות ומאפיינים של פיל.

(עמודת גרויים) **פיל**	(עמודת תובנות) **תהליך העסקת עובדים**

ב. מלאו את "עמודת גרויים"

במקום לנסות ולמצוא מייד קשרים בין השניים, התרכזו קודם בעמודת הגרויים בלבד, במקרה זה בפיל. רישמו תאורים או תכונות רבים ככל האפשר. שימו לב לשיקולים הבאים, אך אל תתנו להם להגביל אתכם:

1. נסו לתאר את הפיל באמצעות ביטויים הכוללים יותר ממלה אחת. לדוגמה, "נודד בעדרים" או "בעל חדק גדול" יועילו יותר מ"גדול" ו"אפור". (עם זאת, אל תוותרו גם על תאורים בני מלה אחת).
2. נסו למצוא ביטויים המתאימים במיוחד לתיאור של פילים, ולא של דברים אחרים. למשל, "מופיעים בקרקס" ו"בעלי ניבים משנהב" הם ביטויים המציינים תכונות יחודיות לפילים.

רשימה זו, הכוללת מאפיינים של פילים, עשויה לסייע לכם.

(עמודת גרויים) **פיל**	(עמודת תובנות) **תהליך העסקת עובדים**
1. גדול 2. אפור 3. מופיע בקרקס 4. בעל ניבים משנהב 5. מת בבית קברות לפילים 6. בעל חדק ארוך 7. הוא מלך החיות האמיתי 8. בעל תא משפחתי הדוק 9. משמיע קולות תרועה 10. היונק היבשתי הגדול ביותר 11. כמעט והוכחד על־ידי ציידים	

ג. מלאו את "עמודת תובנות"

לבסוף, פתחו את הקשרים אל עמודת התובנות (לצמצום הסיכון בתהליך ההעסקה) על־ידי כך שאתם בוחנים כל מאפיין בנפרד, ומוצאים לפחות קשר אחד, אך אם אפשר - יותר מאחד, אל הנושא המעניין אתכם. קשרים אלה יופיעו ב"עמודת תובנות". אם אתם יוצרים קשרים מיידיים, רישמו אותם לפני שיאבדו.

(עמודת גרויים) **פיל**	(עמודת תובנות) **תהליך העסקת עובדים**
1. גדול	1. לוודא שהמועמד לתפקיד הוא בעל נסיון קודם נרחב.
2. אפור	2. לחפש אדם שמבין את הנקודות העדינות והניואנסים של התחום.
3. מופיע בקרקסים	3. מישהו שיודע להתבטא ולהופיע היטב.
4. מת בבית קברות לפילים	4. מישהו שמחפש קריירה לכל החיים.
5. בעל חדק ארוך	5. לדאוג לכך שתקופת המעבר תהיה ארוכה.

עכשיו השלימו את הדוגמה תוך כדי הוספת תובנות שלכם.

כמעט כל דבר יכול לשמש כמפתח ליצירת קשרים בבעיה שלכם - כדורי־רגל, קרחונים, רוסיה הצארית, תכניות אירוח ברדיו - כל דבר המעורר במחשבתכם דימויים שמתוכם אפשר לשאוב פרטים. תוכלו להיווכח בעוצמתה וגמישותה של השיטה אם תתמודדו עם אותה בעיה של העסקת כוח־אדם, תוך שימוש במפתח שונה. יתכן שתגיעו לתובנות אחרות.

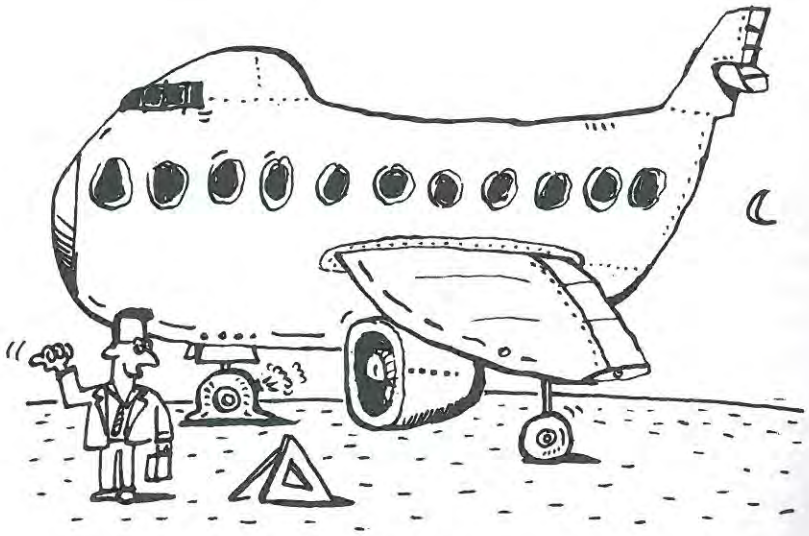
יש אנשים שקשה להם ליצור קשרים מאולצים בתחילה, משום שאינם מורגלים בחשיבה מסוג זה. אך עם התרגול המשימה נעשית קלה יותר, ותופתעו לגלות לאיזו מיומנות ואפקטיביות אתם מסוגלים להגיע.

נסו את הדבר הבא:

גלו עשרה רעיונות לניצול מירבי של ספר זה, באמצעות יצירת קשרים מאולצים בין הגדלה מקסימלית של התועלת (תובנה) לבין שיט בספינת פאר (גרויים).

(הצעות נוספות לתרגול נמצאות בנספח I).

מיומנות שלישית: להפוך למליץ יושר (פרקליטו של המלאך)



אנו סבורים שהסיפור הבא מתאר במדויק אדם המבין היטב את הרעיון כיצד להפוך למליץ יושר.

מכר שהרבה בנסיעות היה בשדה התעופה של שיקגו, בתור ארוך של ממתינים לטיסה לקנזס סיטי. התור התקדם באיטיות, והוא קיווה שיספיק למסור את המזוודות בזמן, כששמע הודעה ברמקול: "נוסעים הממתינים לטיסה 226 לקנזס סיטי מתבקשים לגשת לשער מספר 8".

כשהגיע לשער עם כל הנוסעים האחרים, שמע נציג של חברת התעופה אומר: "גבירותי ורבותי, טיסה מספר 226 לקנזס סיטי התבטלה. הטיסה הבאה תצא בעוד חמש שעות".

מובן שנוסעים רבים הביעו מורת רוח, אך בתוך הקובלנה הכללית שמע ידידנו קול אחד אומר: "זה בסדר, אני שמח שביטלו את הטיסה". המשפט עורר את סקרנותו של המכר שלנו. הוא ניגש אל הדובר, איש עסקים בעל מראה מהודר, ושאל אותו מה משמח אותו בכך שהטיסה התבטלה. האיש הביט בו לרגע ואמר: "הם ביטלו את הטיסה כי משהו לא בסדר עם המטוס, הטייס או מזג האוויר. לכן, שדה התעופה הזה הוא בסדר גמור מבחינתי.".

המכר שלנו, שהופתע לרגע, אמר: "אבל ביטלו את הטיסה שלך! אתה לא צריך לעשות משהו בקנזס סיטי?". האיש הגיב: "כמובן, יש לי פגישה עסקית חשובה מאוד, אבל במקום זה נסתפק בשיחת ועידה. מלבד זאת, אם הם יאלצו לשלם תמורת השיחה, הישיבה לא תתארך שלא לצורך".

המכר שלנו המשיך בשלו: "וזה לא מבזבז את זמנך?". האיש ענה: "אתה יודע, תמיד רציתי לבקר במוזיאון המדע והתעשייה. כמה אנשים אמרו לי שהוא נפלא. עכשיו יש לי זמן. חברת התעופה ביטלה את הטיסה. הטיסה היא שלהם, וזכותם לבטלה. אבל הם לא יכולים לבטל את היום שלי!".

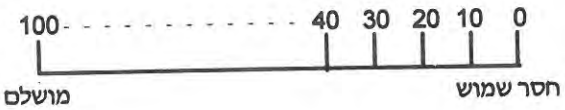
סיפור זה מדגים את העובדה, שלכל בעיה יש לפחות שני צדדים. הראשון, שהוא תמיד הבולט לעין, הוא זה המעיר אתכם באמצע הלילה עם כאבי בטן. הבעיה אוכלת אתכם, ויוצרת חרדה, אי־נוחות וכיב בקיבה.

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. כדי לעשות זאת, השתשמו במיומנות השנייה: יצירת קשרים מאולצים.

לדוגמה, תארו לעצמכם שבשנה החולפת סבלתם מתחלופה גבוהה בין אנשי המכירות שלכם, ואתם מחפשים תובנות חדשות שיסייעו בפיתוח מיומנויות המכירה של אנשי המכירות הצעירים. הביטו על הקביעה המופיעה למטה. נתנסה בתהליך של יצירת קשרים מאולצים, ובאמצעותו נגלה מה ישפר אותנו כמוכרים, מתוך בחינת היתרונות הגלומים בביקור שבועי בגן החיות.

"כדי לפתח מיומנויות מכירה טובות יותר, כל אחד צריך לבקר פעם בשבוע בגן החיות."

א. הכנת טופס של יצירת קשרים מאולצים

ציירו טופס ליצירת קשרים מאולצים כמו בציור שלהלן.

(עמודת גרויים) **ביקור בגן החיות**	(עמודת תובנות) **מה שימושי לפיתוח מיומנויות מכירה?**

ב. מלאו את "עמודת גרויים"

חישבו על פרטים רבים ככל האפשר המאפיינים את גן החיות.

(עמודת גרויים) **ביקור בגן החיות**	(עמודת תובנות) **מה שימושי לפיתוח מיומנויות מכירה?**
1. בגן החיות יש חיות רבות. 2. ילדים רבים מבקרים בגן החיות. 3. גן החיות נמצא בדרך כלל בתוך פארק. 4. חיות מגיעות מכל רחבי העולם. 5. מאכילים את החיות לעיני הקהל. 6. בגן החיות מוכרים ממתקים ומשקאות קלים. 7. צריך לנסוע כדי להגיע לגן החיות. 8. בגן החיות יש שלטים המספרים על כל חיה.	

ג. מלאו את "עמודת תובנות"

תוך בחינה של כל מפתח, מיצאו קשרים מאולצים בינו לבין משהו מועיל.

(עמודת גרויים) **ביקור בגן החיות**	(עמודת תובנות) **מה שימושי לפיתוח מיומנויות מכירה?**
1. בגן החיות יש חיות רבות.	1. ניתן ללמוד על אודות לקוחות שונים מהתבוננות בחיות שונות.
2. ילדים רבים מבקרים בגן החיות.	2. אנו רוצים שלקוחותינו יתלהבו כמו ילדים המבקרים בגן חיות.
3. גן־חיות נמצא בדרך כלל בתוך פארק.	3. אנו יכולים ללמוד על השפעתה של סביבת המכירה על אנשים.
4. חיות מגיעות מכל רחבי העולם.	4. גישות שונות עשויות להתאים ללקוחות הבאים מרקע שונה.
5. מאכילים את החיות לעיני הקהל.	5. יתכן שנוכל להזמין את לקוחותינו לארוחת צהריים או ערב.
6. בגן החיות מוכרים ממתקים ומשקאות קלים.	6. נוכל ללמוד יותר על הרגלי הצריכה של לקוחותינו.
7. צריך לנסוע כדי להגיע לגן החיות.	7. נוכל לממן נסיעות ונופש למוכרנים מצטיינים ולבני משפחותיהם.
8. בגן החיות יש שלטים המספרים על כל חיה.	8. נוכל לספר את תולדותיו של כל מוצר על האריזה, ובכך לסייע לאנשי המכירות.

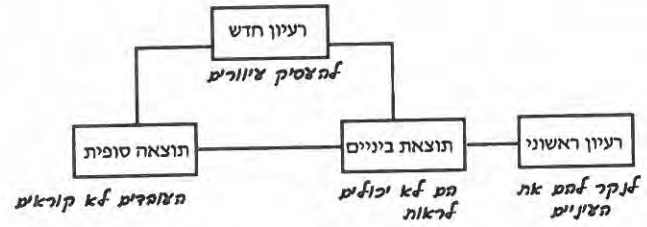
מי שמסוגל להפוך למליץ יושר זוכה ליתרונות רבים. ראשית, לשופט שבנו אין עניין למצוא ערך בדברים. מבחינתו, רעיון הוא מוצלח או שאינו מוצלח. בעוד אתם מנסים לגלות משהו מועיל

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 וברור־ביצוע שהכול הרוויחו ממנו. הטבלה הבאה מראה כיצד נראה תהליך חשיבה זה.



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

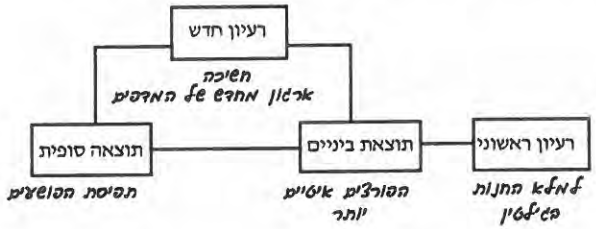
הנה מצב נוסף, הלקוח מ"המכון לפתרון יצירתי של בעיות", שבו בעיה קשה נפתרה בעזרת שיטה זו.

שרשרת פריצות אירעה ברשת חנויות בעיר גדולה. הפורצים הצליחו לנטרל את מערכת האזעקה באופן שהשאיר בידם די זמן לגנוב סחורה, בפרק הזמן שבין סיורי המשטרה השגרתיים. ניידות המשטרה הגיעו למקום הפריצה באופן קבוע לאחר שהפורצים הספיקו כבר להימלט עם הסחורה. ברור שהיה צורך למצוא דרך פעולה שונה. הנהלת החנות הגדירה כך את הבעיה: כיצד נוכל לעזור למשטרה לתפוס את הגנבים?

לאחר שהועלו כל הרעיונות הרגילים של התקנת מערכת אזעקה טובה ויקרה יותר, מישהו הציע למלא בערב את החנויות בג'לטין. כששאלו מה יקרה אם החנויות יהיו מלאות בג'לטין, הגיעו למסקנה שבמקרה כזה הפורצים יתקשו לנוע, והם יפעלו באיטיות.

ברגע שהועלה הרעיון לעכב את הפושעים, עלתה ההצעה שבמקום להאיר את החנויות במשך הלילה, ניתן לכבות את האורות, כך שבחנויות ישרור חושך מוחלט. לאחר מכן הוחלט לסדר מחדש את המדפים, כדי להקשות על המעבר בתוך החנויות. בנוסף, הותקנו בחנויות חיישנים רגישים לאור, אשר הפעילו מערכת אזעקה ברגע שהפורצים הדליקו אורות.

בפעם הבאה שהגנבים ניסו לפרוץ לחנות, הם התעכבו, ונלכדו בידי הסיור המשטרתי. כשאנו מביטים בטבלה אנו רואים:



ממש כפי שהשתמשתם בשיטה של יצירת קשרים מאולצים כדי לגלות פגמים ברעיונות טובים, אפשר להשתמש בשיטה זו כדי למצוא יתרונות ברעיונות שנראים גרועים. התהליך הוא זהה.

צעד ראשון - רישמו מאפיינים של רעיון "גרוע" בעמודת הגירויים. בדוגמה שהובאה כאן, תוכלו לרשום את כל הפרטים המאפיינים מילוי של החנות בג'לטין. סביר להניח, שעיכוב הפורצים יופיע ברשימה.

צעד שני - בחנו כל אחד מהסעיפים, ומיצאו קשרים מאולצים בין הסעיף לבין דרכים ללכוד פורצים. כשתגיעו לסעיף האומר שאפשר לעכב את הפורצים, תראו שמייד עולים וצצים רעיונות חדשים וישימים כיצד לעכבם. אם תבחנו בקפידה את תוצאות הביניים, תראו שלעתים קרובות הן המפתח לשימוש ברעיון שנראה לא מעשי, ולהפיכתו לפתרון ישים ובעל ערך.

לבסוף, עוד שיטה חשובה ליצירת קשרים מאולצים, כדי לגלות את הערך הטמון ברעיונות, היא לחשוב מהי המשמעות המובלעת של הרעיון. כשאומרים על מישהו "אל תסתכל בקנקן אלא במה שיש בו" מובן שלא משווים את האדם לקנקן. הכוונה היא שקיים אצלו פער בין המראה לבין האישיות. כשמסתכלים על ילד ואומרים "התפוח לא נפל רחוק מהעץ", בוודאי שאין זה שיעור בגידול מטעים. המשמעות היא שכדי להבין את התנהגותו של הילד צריך רק לראות את הוריו. במלים אחרות, יש השלכות כלליות המתייחסות אל **הכוונה** שמאחורי הרעיון ולא אל **התוכן** שלו.

בחינת המשמעות המובלעת ברעיון, לצד המשמעות הממילולית, עשויה להוסיף דרכים חדשות לגילוי ערך נוסף ברעיון שנראה עקר. חישבו על המצב הבא:

לפני כמה שנים הזמינו אותנו לחברת מרכולים גדולה ומצליחה, כדי שנסייע בפתרון בעיה של גניבות בחנויות. בדיון שערכנו עלו שתי עובדות חשובות:

1. נראה שאחוז ניכר מהמוצרים הנגנבים הם בעלי ערך כספי נמוך.
2. נוהגים להתייחס לגניבה מחנות כאל עבירה קלה.

משמעותה של העובדה השנייה היא שגנב שנתפס מקבל מהמשטרה לא יותר מנזיפה, ואז הוא נשלח לחופשי ויכול לחזור לגנוב מהחנות.

באחד המפגשים היצירתיים שלנו עם מנהלי הסניפים, מישהו הציע שכאשר הגנב נתפס, יחתכו את ידיו (לא כל הישיבות שלנו הן כל־כך אלימות). בעזרת שימוש בטכניקה של יצירת קשרים מאולצים, נמצא שהמשמעות המובלעת של "לחתוך את הידיים" היא: **למצוא דרך להחמיר את העונשים**.

כאשר הקבוצה בחנה דרכים להחמיר את העונש, אחת העובדות שגילינו היתה שרשת המרכולים התקינה מערכת מחשב חדשה למעקב אחר מלאי, אספקה, ייצור וכד'. הוחלט שכאשר גנב ייתפס בפעם הראשונה, ייאמר לו שאינו רשאי לשוב עוד אל החנות, והמידע הזה יוזן למחשב. האזהרה הרשמית היתה הכרחית מבחינה משפטית, כדי שניתן יהיה להאשים את הפושע בהסגת גבול אם ישוב לגנוב מהחנות.

בפעם הבאה שהפושע נתפס כשהוא גונב מהחנות, לא האשימו אותו שוב בגניבה אלא בעבירה של "הסגת גבול", שהעונש עליה כבד יותר.

שוב אנו רואים כיצד אפשר לשנות ולעצב מחדש רעיונות שנראים על פניהם מגוחכים, ולהפכם לפתרון מסעיר וברי־ביצוע לבעיה כרונית ומתמשכת. לפיכך, כאשר עובדים בשיטה של יצירת קשרים מאולצים, ומגלים ערך החבוי ברעיונות, חשוב להציב הן את

"תוצאות ביניים" והן את "המשמעות המשתמעת" בעמודת הגירויים בטבלה.

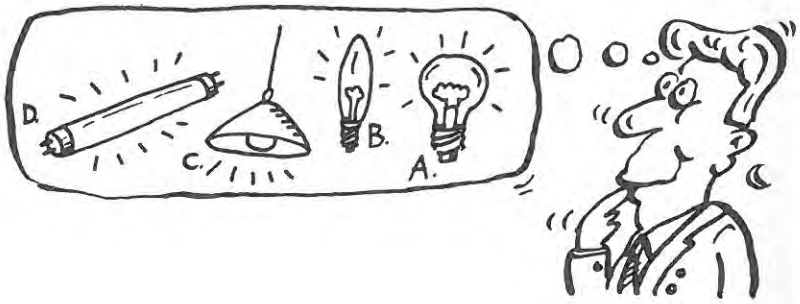
איך יכולים חלק מהרעיונות והתפיסות האלה לסייע לכם בעבודתכם? נסו את השיטה של מציאת ערך בתרגיל הבא.

> העליתם על הכתב רשימה של רעיונות כיצד להפיק את המירב מקריאת ספר זה. עכשיו תנו דרור לדמיונכם וכיתבו את הרעיונות המשוגעים והמוזרים ביותר לגבי אופן יישום הספר בחיים שלכם. לבסוף, קחו את הרעיון הפרוע ביותר, והשתמשו בשיטת יצירת קשרים מאולצים כדי להפיק ממנו עשרה דברים מועילים.

כאשר אתם מפרטים, זיכרו לכלול הן את תוצאות הביניים והן את המשמעות המשתמעת.

(הצעות נוספות לתרגול מופיעות בנספח I).

מיומנות רביעית: ניתוח רעיונות



בשלב זה, אתם מוכנים להתנסות במיומנות האחרונה, ולהשתמש בכל שיטות החשיבה שניסיתם בפרק זה.

במיומנות הראשונה, חשיבה מסתעפת, גיליתם את חשיבותו של הילד, את החשיבות של ריסון השופט וכיצד לאפשר לצורת חשיבה אחת להפעיל את השנייה. תרגלתם את אמנות התפלול, וגיליתם שדרך אחת להגיע למחשבות ולרעיונות לשיפור של מצב או חפץ היא לתאר אותם, ולאחר מכן לשנות את התיאור שלהם על־ידי הגדלה, הקטנה, סידור מחדש או שינוי נקודת המבט.

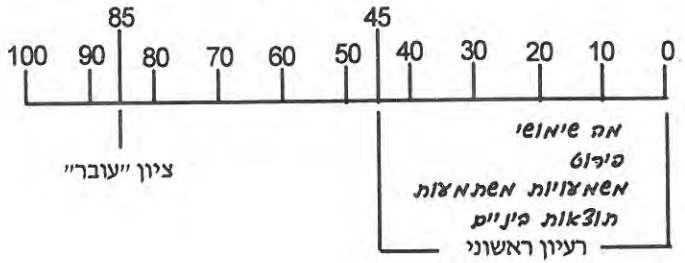
במיומנות השנייה, יצירת קשרים מאולצים, פתרתם בעיות על־ידי יצירת קשרים בין שני רעיונות שלכאורה אין ביניהם קשר.

במיומנות השלישית, להפוך למליץ יושר, השתמשתם בשתי המיומנויות הראשונות ויצרתם קשרים מאולצים כדי למצוא ערך ברעיונות שנראים בלתי אפשריים או מגוחכים. הצגנו גם שתי שיטות נוספות המאפשרות לנו למצוא מאפיינים מועילים וחיוביים: מציאת תוצאות ביניים וזיהוי המשמעות המובלעת ברעיון. שיטות אלה מסייעות לגלות את הפוטנציאל הטמון ברעיונות, שבצורתם הנוכחית נמצאים במקום נמוך על סולם הרעיונות שלנו.

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:

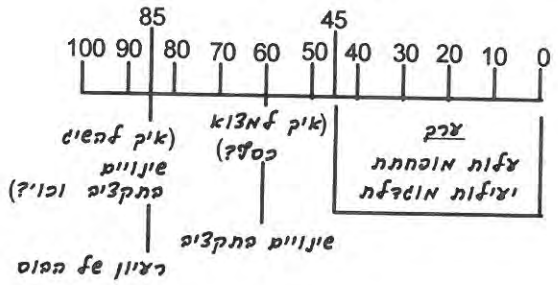
1. להכין עבור הבוס הצגה של הנושא.
2. לשכנע את הבוס שרעיון מערכת המחשב היה שלו.
3. לפנות לבוס של הבוס עם הרעיון.

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.

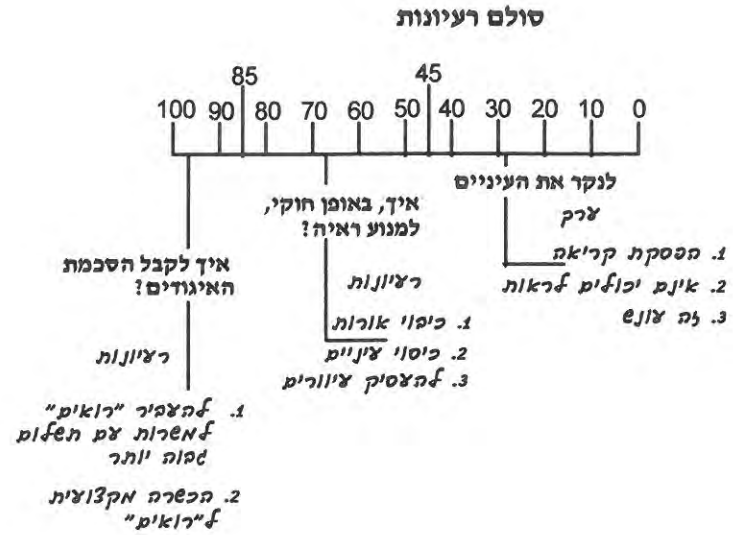
הגיע הזמן לסכם את מה שעשינו עם סולם הרעיונות.

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".



פתרון בעיות יומיומיות

לא קשה לראות כיצד ארבע השיטות האלה, בנפרד או במשולב, יכולות להועיל לפתרון בעיות יומיומיות הניצבות בפנינו. רק לעתים רחוקות נדרש תהליך יצירתי מלא כדי למצוא פתרונות חדשניים לבעיות פשוטות.

חישבו על כמה מהבעיות היומיומיות הניצבות בפניכם כרגע. לאחר שזיהיתם אחת כזו, נסו להשתמש במיומנויות החדשות כדי לגלות פתרון מעניין ו/או ייחודי. אם אתם פותרים בעיה אחת מייד, נסו לפתור עוד אחת. אם אינכם מצליחים לפתח פתרון, המשיכו לחשוב על הבעיה תוך כדי קריאת הפרק השלישי, העוסק בסוגיות מורכבות יותר.

מלה אחרונה

ידידנו אליוט, שהוא המנהל הקריאיטיבי של סוכנות פרסום גדולה, פיתח מסע פרסום נפלא עבור חברה מובילה לייצור צמיגים. הוא השקיע עבודה רבה במסע הפרסום וחיכה לתשבוחות שיקבל ולעלייה במכירות. כארבעה שבועות לפני שצילמו את סרט הפרסומת, טילפן אליו אחד מעורכי־הדין של הסוכנות, ואמר שאי־אפשר להשתמש בפרסומת, כי התברר שאחד המתחרים השתמש לפני שנים אחדות ברעיון דומה.

אליוט יצא מגדרו מרוב כעס. ככל שניסה, לא הצליח ליצור משהו שמתקרב באיכותו לפרסומת שפיתח. בצערו, אמר אליוט לעצמו שוב ושוב: "לעולם לא אצליח ליצור משהו טוב כמו זה". ואז, לילה אחד, בשעה שלוש לפנות בוקר, הוא התעורר עם הפתרון.

כעבור חודשיים שודר סרט פרסומת שבו נראה מהנדס ממחלקת המחקר והפיתוח של חברת הצמיגים בארוחת ערב שערכה לכבודו החברה. בסרט רואים את הבוס נואם, ומשבח את הצמיג שהמציא המהנדס. בסוף הנאום, הבוס פונה אל המהנדס ואומר: "עכשיו, תשפר אותו". הפרסומת מסתיימת בצילום פניו העצובים של המהנדס האומר: "לעולם לא אוכל ליצור משהו טוב כמו זה".

סיפורו של אליוט מדגים את העובדה שהגרעין של כל פעילות יצירתית הוא ניסוח מחודש ומתמיד של הבעיות, באופן החושף את האפשרויות הטמונות בהן.

חישבו על השיר הזה מאת ריצ'ארד באך מתוך הספר:

Illusions, The Adventures of a Reluctant Messiah (אשליות, הרפתקאותיו של משיח בעל־כורחו):

אין דבר
כזה כמו בעיה
שאין מתנה עבורך
בידיה.
אתם תרים אחר בעיות
כי אתם זקוקים
למתנות שלהן.

האם תוכלו להפוך למחפשי בעיות? האם תוכלו למצוא דרך להישיר אליהן מבט, להעריך אותן בשל האפשרויות הטמונות בהן להצלחה אישית ומקצועית? אם אתם מסוגלים לכך, תוכלו להגדיל את הפוטנציאל שלכם ושל עסקיכם. בגישה כזו, תגלו במהרה שפע של פתרונות שנמצאים ממש מול עיניכם בכל עת.

בפרקים הבאים נציג בפניכם שיטות מפורטות לפתרון בעיות מסובכות ביותר, למכירת הפתרונות וליישומם. בכל אחת מהשיטות האלה תתבקשו להשתמש בארבע המיומנויות שהכרתם בפרק זה: חשיבה מסתעפת, יצירת קשרים מאולצים, מליץ יושר וניתוח רעיונות. כלים אלה הם חיוניים לעיצוב רעיונות ולהשחזתם. בעזרתם תוכלו לקחת את המתנות שבעיות מציעות לכם, ולהפוך את חייכם **לחדשנות בפעולה.** אלה הכלים שיהפכו חלומות למציאות.