

האם אנחנו באמת יודעים לבצע סיעור מוחות?

מאת ד"ר אבי בן שמעון

סיעור מוחות הוא אחד הכלים המוכרים ביותר לפתרון בעיות וליצירת רעיונות חדשים. כמעט בכל ארגון, כאשר מתעוררת בעיה מורכבת או נדרש פתרון חדש, אחת התגובות הטבעיות היא לכנס מספר אנשים בחדר ולבצע למה שנקרא "סיעור מוחות". אבל האם עצם העובדה שבינסנו מספר אנשים יחד והעלינו רעיונות אכן אומרת שביצענו סיעור מוחות? כדי לענות על השאלה הזו, צריך קודם לנסות ולהבין מהם שלבי התהליך, מה אנחנו מבקשים להשיג ממנו, וכיצד נדע שהתהליך אכן השיג את מטרתו והצליח.

סיעור מוחות מורכב משלושה שלבים

סיעור מוחות מורכב משלושה שלבים שונים במהותם: **הסתעפות, התכנסות ומיקוד**. בשלב הראשון אנו מבקשים להרחיב ולהסתעף ולייצר מרחב פתרונות רחב ככל האפשר. זהו שלב אינטואיטיבי ואסוציאטיבי שבו אנחנו מעוניינים בכמה שיותר כיווני חשיבה ונמנעים ככל האפשר משיפוט, ביקורת ופסילה. ככל ששלב זה עמוק ונרחב יותר כך עולה הסיכוי שנאתר בסוף התהליך פתרון מקורי ומוצלח. בשלב השני, **התכנסות** אנחנו מקבצים ומקטלגים רעיונות דומים, ובשלב השלישי, **מיקוד**, אנו מדרגים, מתעדפים ובחרים את הרעיונות המובילים בהתאם לקריטריונים ולמגבלות. שני השלבים האחרונים הם בעיקרם שלבים רציונליים של ארגון, הערכה ובחירה. האתגר הגדול באמת של סיעור מוחות נמצא דווקא בשלב ההסתעפות שבו אנו מבקשים להרחיב עד כמה שניתן את מרחב הפתרונות.



למה בכלל נדרש לבצע סיעור מוחות וכיצד נדע שאכן הצליח?

מרחב החשיבה של כל אחד מאיתנו מוגבל על ידי הידע, הניסיון, התרבות, המקצוע, ההרגלים והאסוציאציות שצברנו לאורך חיינו. אבל גם מרחב החשיבה של קבוצה בעלת רקע, ניסיון ודרך חשיבה דומה חופף במידה רבה. מכאן שהסיבה לקיים סיעור מוחות נובעת מהצורך לשלב בין מוחות שונים כדי להגיע לאפשרויות ופתרונות שאף אחד מהמשתתפים בתהליך לא היה מגיע אליהן לבדו.

אבל כיצד נדע שסיעור המוחות שביצענו אכן הצליח? זו אולי השאלה החשובה ביותר. כדי להבין מה היינו מצפים לראות בתוצר אם המוחות באמת הפרו זה את זה, אפשר להשתמש בתרגיל אסוציאציות פשוט. נניח שמבקשים מקבוצה של אנשים לכתוב מיד את המילה הראשונה שעולה בראשם בתגובה למילה מסוימת, למשל "סוס". סביר שנקבל לא מעט תשובות זהות או קרובות זו לזו. אומנם כל אחד חשב באופן עצמאי, אבל כולם התחילו מאותה נקודת מוצא ורבים מהם נעים במסלולים אסוציאטיביים דומים, כך שנקבל מרחב מילים יחסית מצומצם וחופף.

כעת נשנה את הכלל. האדם הראשון מקבל את המילה "סוס" המקורית, כותב את האסוציאציה הראשונה שעולה בראשו ומעביר אותה לאדם הבא, וכך הלאה. עכשיו קורה משהו שונה לגמרי: האסוציאציה של אדם אחד מזינה את המוח של האדם הבא, והתוצר שלו מזין בתורו מוח נוסף. ככל שהשרשרת מתקדמת, מרחב האסוציאציות הולך ומסתעף וקשה יותר ויותר לייחס אותו למשתתף מסוים. זהו בדיוק העיקרון שאנחנו מבקשים לייצר בסיעור מוחות: **לא מוחות שחושבים במקביל, אלא מוחות שמזינים ומפרים זה את זה.**

כלומר, אם אכן התקיימה הפריה בין מוחות שונים, מרחב הפתרונות שנוצר צריך להיות רחב ומסועף עד שלא ניתן להצביע על רעיון מסוים ולומר בביטחון: "זה הרעיון שלו". מכאן ניתן לקבוע כי המדד להצלחה של סיעור מוחות הינו **מרחב פתרונות מסתעף שקשה לייחס אותו ליוצר מסוים.**

האם אנחנו עושים סיעור מוחות או רק ישיבת איסוף רעיונות?

בדרך המקובלת והמוכרת לביצוע סיעור מוחות, מציגים לרוב בעיה לקבוצה ומבקשים מהמשתתפים להעלות רעיונות. אדם אחד מציע רעיון, אחר מציע רעיון נוסף, והמנחה רושם אותם על הלוח. בסיום עשויה להיות לפנינו רשימה ארוכה של רעיונות. אבל האם באמת התרחשה הפריה בין המוחות? האם יצרנו מרחב פתרונות מסועף שקשה לייחס אותו ליוצר

מסויים? ברוב המקרים, כל שביצענו הוא בסך הכל ישיבת איסוף רעיונות ממשותפים רבים ולא סיעור מוחות של ממש.



אבל גם ישיבת איסוף רעיונות אנחנו מתקשים לבצע

מסתבר שגם כאשר אנחנו מסתפקים בישיבת איסוף רעיונות, אנחנו מתקשים למצות את מלוא מרחב החשיבה הפוטנציאלי הקיים בחדר. אנשים מסוימים מדברים יותר מאחרים; בעלי מעמד, ביטחון עצמי או יכולת ביטוי גבוהה משפיעים יותר על הדיון; היררכיה וקונפורמיזם עלולים למנוע העלאת רעיונות חריגים; והמנחה עצמו עשוי, לעיתים מבלי להתכוון, לחזק כיוונים מסוימים ולפסול אחרים. מעבר להשפעות החברתיות הללו, קיים קושי אנושי בסיסי נוסף: **קשה לנו להקשיב ולחשוב בעת ובעונה אחת**. כאשר אדם אחר מדבר, אנחנו עסוקים בהקשבה ובהבנת דבריו, ובאותו זמן מתקשים לפתח בחופשיות את רצף האסוציאציות והמחשבות שלנו.

כך יוצא שההתכנסות המשותפת, שמטרתה להרחיב את מרחב החשיבה, עלולה דווקא לצמצם אותו בשל **השפעות חברתיות וקשב מוגבל**. ואם אלה שני החסמים המרכזיים, אולי הדרך לגרום למוחות לחשוב באמת יחד, היא דווקא **שמירה על אנונימיות וקצת פחות לדבר...**