



כתיבה ופיתוח: חן פורטוגלי, תמר לינצ'בסקי

הנחיית סיעור מוחות והנעה לפעולה

מתוך "סיעור מוחות- ברקים ורעמים או סערה בכוס מים?" / אלרון אפרת וגולדנברג יעקב
הגאוניות שבשם "סיעור מוחות", הפשטות היחסית להפעלה ולהטמעה בארגון של שיטה זו,
וההנאה החברתית שמזמן סיעור מוחות, הביאו לכך שכמעט אין ארגון גדול שאיננו מקים
לפרקים דיונים של פתרון בעיות שבמרכזם מוסערים מוחות של קבוצות אנשים.
באולפני דיסני נהוג היה לעורר את היצירתיות של אנשי המקצוע באמצעות עידוד
אינטראקציה ועבודה קבוצתית.

בשנת 1975, המשיג אוסבורן ותבע את המושג brainstorming וקבע כללים מנחים כיצד
לחולל את הסערה.

סיעור מוחות הוא במהותו תהליך של חשיבה קבוצתית, תורם לגיוס משאביה היצירתיים של
הקבוצה לפתרון בעיות ופיתוח רעיונות. קבוצות יכולות להיפגש, לבצע סיעור מוחות, ולהפיק
במהירות רעיונות ופתרונות אפשריים לבעיות. את אלה ניתן להעריך, למחוק את הבלתי-
שימושיים וללטש וליישם את הרעיונות המבריקים.

הנחות יסוד מאחורי שימוש בסיעור מוחות:

1. **אנשים יצירתיים מטבעם** אך חיי היומיום שוחקים את היצירתיות ומונעים רעיונות חדשים
מלעלות.
2. **אנלוגיות משחררות אותנו מכבלים**- כאשר שגרת החשיבה הרגילה שלנו מופרעת נתחיל
מחשבה אסוציאטיבית שתניב כיווני חשיבה חדשים ויצירתיים.
3. **סינרגטיות**- קבוצת אנשים מיטיבה לחשוב מאדם בודד- השתלבות רעיונות ודרכי חשיבה
שונות יוצרות שלם עולה על סכום חלקיו. (מורכבות- רצייה חברתית, תסמונת מלחמת יום
כיפור- הפחתת יצירתיות בשל חסימות בינאישיות)
4. **דחיית שיפוט**- כל מה שעולה לא מסונן ולא נשפט וכך מוגדלת כמות הרעיונות
האפשריים ומתאפשרת הליכה אל מעבר לבנאלי ולמוכר
5. **כמות מובילה לאיכות**- ככל שנגדיל את כמות הרעיונות יגדל הסיכוי שלאחר ניפוי נקבל
תת קבוצה איכותית יותר של רעיונות.
6. **משחקיות- כיף**- תהליך סיעור המוחין צריך להיות כיפי ונעים משחקי. ככל שהוא יותר
משחקי כך יעלו יותר רעיונות טובים.



שלב א' - מודל CREATE לשלב הראשון בתהליך סיעור מוחות:

- c- crazy ideas - אנשים מעלים רעיונות מטורפים ללא קשר לשימות.
- r- record everything - רישום של הכל מול עיני הנוכחים
- e- everything goes - ללא שיפוט הערכה או ביקורת הכל מתקבל
- a- as many as possible - כמה שיותר רעיונות
- t- time - הגבלת זמן ממריצה, אילוצים מגבירים יצירתיות- זמן מוגבל מגביר אנרגיה
- e- energy - אנרגיה גבוהה, מרץ, קצב

שלב ב' - תהליך המיקוד והסינון - קביעת פרמטרים לסינון ומיקוד:

1. מה מהרעיונות הכי משרת את מטרת הפרוייקט- (תוכן ותהליך)
2. מה הכי מדליק אותנו- הכי בא למירב האנשים לעשות
3. מה הכי ישים מכל הבחינות-מתאים למשאבים שברשותינו כגון: זמן, כסף, חומרים, אנשים, יכולות וכישורים, מרחב וכדומה..

תהליך המיקוד והסינון ינוך להיעשות בקבוצות קטנות- ואז חוזר לקבוצה הגדולה

שלב ג' - מרעיונות ליישום-

1. איך בוחרים- הצבעה? קונצנזוס? שכנוע ושיח יתרונות וחסרונות של כל רעיון.
2. לאחר שנבחר הפרוייקט- יש לפרקו למשימות ולבנות תהליך יישום.
3. בניית תהליך יישום- קביעת לוח זמנים, חלוקת אחריות.

סיכונים בסיעור מוחות:

1. חסימת תהליכי ייצור רעיונות- בזמן תהליך העלאת הרעיונות רק אדם אחד מדבר ומכתיב את דרכו והאחרים שותקים.
2. "תפיסת טרמפ"- חלק מהאנשים מאד חושבים ומתאמצים וחלק תופסים טרמפ על חבריהם העובדים ולא מאמצים את מחשבותיהם להעלאת רעיונות.
3. הפרעת חשיבה- שטף הרעיונות המועלים בקול רם בחדר פוגעים בשטף המחשבות של עוד אנשים.
4. דחיית הביקורת יוצרת עולם חסר סדר- כאשר אנו מבקשים להיפרד משיפוטיות וביקורת ישנם אנשים שירגישו "אבודים" וכי אינם יודעים אם מתקדמים כלל בתהליך הרצוי והנכון.
5. חשש מהערכה- חשש חברתי מביקורת שלילית הגורם לחברי הקבוצה שלא להעלות את כל רעיונותיהם.



רווחים ויתרונות בסיעור מוחות:

1. חיזוק תחושת צוותיות
2. האנשים מרגישים בעלות ואחריות על התהליך ועל התוצר
3. אנשים רתומים ומגוייסיים לפעולה
4. תחושת העצמה קבוצתית על הגעה משותפת ליצירתיות- תחושה של "בריאה"

מנהיגות מתמירה

מתוך: מנהיגות, רגשות המונהגים וביצועיהם הירחון לחשיבה ניהולית, גיליון 150, דצמבר 2003 מאת: ענבל ונגר וד"ר טלי דביר

"מנהיגים הם אלה שגורמים לאנשים ממוצעים לעשות עבודה יוצאת דופן" (אנונימי)

מנהיגות מתמירה נוצרת על ידי יצירת שינוי בערכים ובאמונות האישיות של המנהיגים, הפועלים מתוך מערכת ערכים אישיים עמוקים הכוללים ערכי קצה כגון צדק ויושרה. מנהיגים מתמירים מפתחים את מלוא הפוטנציאל של מונהגיהם לעבר השגת הרמה הגבוהה ביותר האפשרית של ביצוע. מנהיג מתמיר תואר כמנהיג שמניע את מונהגיו לפעול להשגת מטרות נעלות במקום אינטרסים-עצמיים מיידיים, ומגרה שינויים מסדר גבוה יותר בקרב מונהגיו. מנהיגים מתמירים מאופיינים בכריזמה מיוחדת והתנהגותית, מניעים את מונהגיהם באמצעות מתן השראה, מגרים אותם אינטלקטואלית ומתייחסים באופן פרטני לכל אחד מהמונהגים.

באמצעות התנהגויות אלו, מפתחים המנהיגים המתמירים את מונהגיהם לעבר מימוש מלוא הפוטנציאל שלהם ובכך מביאים את המונהגים להשקעת מאמץ וביצועים שמעל ומעבר לדרישות התפקיד. מנהיגים מתמירים מצליחים להשיג רמה גבוהה יותר של מאמצים, שביעות רצון ואפקטיביות ממונהגיהם. על פי מודל הטווח המלא למנהיגות, קיימות ארבע התנהגויות מנהיגותיות של מנהיגות מתמירה:

כריזמה או השפעה כמודל לחיקוי והזדהות

"אני חושב שמפקד קרבי, ודאי מח"ט מרחבי, שהוא מכיר הכל בגזרה שלו, כשיש לו אירוע כזה, והוא יודע שיש נפגעים, יש תקרית, הוא קודם כל נע לשטח ויוצר מגע, ואם צריך שהוא יהיה ראשון - אז הוא יהיה ראשון. אין פה שאלות. אין לי בעניין הזה שום סימני שאלה, והעלאת התמיהות האלה תמוהה בעיני" (אל"מ גל הירש, מפקד בה"ד 1, מעריב, 21.2.2002)



כריזמה בדרך-כלל מוגדרת תוך התייחסות לתגובות המונהגים למנהיג - כריזמה מיוחסת, כמו גם להתנהגות המנהיג - כריזמה התנהגותית. מנהיגים מתמירים מתנהגים באופן שגורם להם להפוך למודל לחיקוי ולהזדהות עבור מונהגיהם. המונהגים מזדהים עמם ועם מטרותיהם, הולכים בדרכם, מעריצים ומכבדים אותם, בוטחים ומאמינים בהם ומייחסים להם כוח והשפעה.

חלק מההתנהגויות הגורמות למנהיגים לזכות באמון זה, הן מתן דוגמה אישית, התחשבות בצרכי האחרים לפני החשבת הצרכים העצמיים של המנהיג עצמו, השתתפות בסיכון עם המונהגים, היותם עקביים ולא שרירותיים, הבעת סטנדרטים גבוהים של התנהגות מוסרית, הימנעות משימוש בכוח עבור רווחים אישיים סיפוק חזון ותחושה של שליחות וגאווה, והצבת יעדים מאתגרים.

הנעה באמצעות השראה

I have a dream.

"I have a dream that one day the state of Alabama, whose governor's lips are presently dripping with the words of interposition and nullification, will be transformed into a situation where little black boys and black girls will be able to join hands with little white boys and white girls and walk together as sisters and brothers ."

(Martin Luther King, Jr., Delivered on the steps at the Lincoln Memorial in Washington D.C. on August 28, 196)

מנהיגים מתמירים מתנהגים בדרכים אשר מניעות את המונהגים ומעוררות השראה בקרבם, על ידי סיפוק משמעות ואתגר לעבודתם. המנהיגים משדרים חזון באמצעות סמלים ופנייה רגשית, מציגים התלהבות ואופטימיות, מעלים בעיני רוחם של המונהגים מצבים עתידיים אטרקטיביים, ומעוררים את רוחם.

הם משדרים ציפיות גבוהות, משתמשים בסמלים על מנת למקד מאמצים בכיוון החזון, ומבטאים מטרות חשובות בדרכים פשוטות, בהירות ומובנות. לעתים השראתם של המנהיגים המתמירים יכולה להתרחש ללא הזדהות כריזמטית. מנהיגים המעוררים השראה יכולים לבטא בדרכים פשוטות יעדים משותפים והבנה הדדית לגבי הדברים החשובים והמתאימים למונהגים. הם מספקים חזון לגבי הדברים האפשריים וכיצד ניתן להשיגם. הם מגבירים משמעותיות ומדגישים גישה חיובית לגבי הצרכים שצריכים.