



## חשיבה המצאתית בקהילה

**הנה בעיה ששירותי בריאות בכל העולם** אינם מצליחים להתמודד איתה: בארצות-הברית 65% מכל המרשמים לאנטיביוטיקה נרשמים לטיפול בבעיות בדרכי הנשימה העליונות, וההערכה היא כי ב-50% מהמקרים התרופה מיותרת. בישראל המצב דומה ככל הנראה, והוא מוביל לבזבוז משאבים אדיר וכן להגברת העמידות של חיידקים בפני תרופות אנטיביוטיות. חברת "מכבי שירותי בריאות" החליטה לנסות להתמודד עם האתגר ולמצוא לו פתרון. לצורך העניין שכרה את שירותיה של חברת SIT - "חשיבה המצאתית שיטתית", כדי שאנשיה ינחו פרויקט של חשיבה ופתרון בעיות.

SIT (Systematic Inventive Thinking) הוא גם שמה של השיטה שאותה פיתחה ומפעילה החברה. שיטה זו מבוססת על מספר עקרונות ועל תבניות חשיבה שנהגו במקורן בשנות החמישים על ידי גנריך אלטשולר - מהנדס יהודי רוסי, ככלי לפתרון בעיות הנדסיות שנראו לכאורה בלתי פתירות. מאוחר יותר, במאמץ משותף של אנשי אקדמיה ואנשי מקצוע מתחום השיווק והפרסום, פותח עיקרון התבניות לשיטה המאפשרת להגיע לרעיונות חדשים בתחומים שונים ומגוונים. השיטה מופעלת בשמונה השנים האחרונות בעשרות ארגונים בארץ ובעולם, כדי להמציא שירותים ומוצרים חדשים, לפתח תוכניות תקשורת ושיווק, לבחון אסטרטגיה ארגונית מנקודת מבט חדשה ולפתור בעיות טכנולוגיות ואחרות.

## **האקדמיה מפענחת את הקודים היצירתיים**

"ייחודה של השיטה", מסביר ד"ר **יעקב גולדנברג**, מרצה לשיווק באוניברסיטה העברית וממפתחי שיטת SIT, "נעוץ בכך שהיא אינה מבוססת על חשיבה אקראית או שוברת מסגרות; מדובר בתהליך אנליטי ושיטתי, המנתח את עולם התוכן של השירות או המוצר ומאתר הזדמנויות הקיימות בתוך מרחב זה עצמו". ד"ר גולדנברג ועמיתו לפיתוח השיטה, ד"ר **רוני הורוביץ** - חקרו מגוון רחב של מוצרים ושירותים שהצליחו לשרוד בשוק, ובדקו את האופנים בהם המוצרים הללו התאימו את עצמם לשינויים טכנולוגיים, לשינויים בטעם או לתכונות אחרות של קהלי היעד. על סמך ניתוח הממצאים, זוהו מנגנונים כלליים שמאפיינים את הרעיונות שזוכים ליישום ולהצלחה. עיקר חשיבותם של מנגנונים אלה, המכונים גם **תבניות או כלי חשיבה**, היא לא רק בהבנת ההיסטוריה של הרעיונות, אלא דווקא בתרומה לפיתוחם של רעיונות מצליחים חדשים.

שימוש בחמשת כלי החשיבה וחמשת עקרונות החדשנות של השיטה מאפשרת לצוותים לפתח במהירות רעיונות מפתיעים וחדשניים, בדיוק כפי שעשו אנשי חברת "מכבי שירותי בריאות".



## המציאות - המבחן המחמיר ביותר

הרציונל האקדמי של השיטה נראה משכנע למדי, אך כיצד היא עומדת במבחן המציאות? משיב גוזו שלו, מנחה בחשיבה המצאתית שיטתית מטעם חברת SIT, ומי שהנחה את פרויקט הרעיונות ב"מכבי שירותי בריאות": "מבחינתי, המבחן של השיטה אינו ברציונל שלה, אלא בתוצאות שהיא משיגה". גוזו מציג רשימה ארוכה הכוללת יותר ממאה רעיונות חדשים, שהועלו בפרוייקט: "ארגונים רבים אינם מאמינים בתחילת התהליך שלמידה מקיפה של התחום שלהם ושל מרחב הפעילות המתרחשת בארגון, יכולה להפיק כמות כה רבה של רעיונות ישימים, אפקטיביים ויצירתיים".

## ארגז הכלים של SIT

מהם כלי החשיבה של SIT? ספרות ענפה בנושא כבר הופיעה במקומות שונים, כולל מאמרים, ספרים ותוכנות. כאן, נבחן בקצרה שימוש בשלושה מכלי השיטה: **החסרה, איחוד והוספת מימד**. לדוגמא, ניתן ליצור רשימה של משתנים ומרכיבים סביב הרופא, למשל: מצב פיננסי, גיל, התמחות, ידע, מודעות לבעיית עמידות החידקים, יחסים עם "מכבי", שימוש נוכחי באנטיביוטיקה ופרופיל מטופלים. על מרכיבים ומשתנים אלה מפעילים, למשל, את כלי החשיבה הבאים:

החסרה	מחסירים מרכיב של המוצר או השירות שנתפס עד כה כחיוני.	"מרשם ויראלי" – מוציאים את המרכיב האנטיביוטי ממרשמים, ומשאירים רק את הרכיבים המטפלים בסימפטומים הלא-נעימים.
חלוקה	מחלקים את המערכת למרכיביה כדי לסדר ולארגן אותם מחדש.	1. מחלקים את הטיפול לפי אזורים ודואגים לכך שכל הרופאים באותו אזור רושמים אותו סוג של תרופות במקרה של שפעת, כדי שחולים לא יוכלו ללכת לרופא יותר "נדיב". 2. מחלקים את המרשם לשני חלקים – החלק הסימפטומטי והחלק האנטיביוטי. הראשון ניתן לשימוש מיידי והשני רק בתנאי שהמצב מחמיר.
הוספת מימד	יוצרים קשר בין שני משתנים שהיו קודם בלתי תלויים.	1. החולה מקבל מרשם עם "מנגנון השהייה", שנכנס לתוקף רק כעבור יומיים (עד אז, במרבית המקרים, השפעת חולפת). 2. כאשר המטופל הוא ילד, מעבירים חלק מהתפקיד האבחוני להוריו, והם נותנים לו תרופות בהתאם להתפתחות הסימפטומים.



רעיונות אלה ואחרים נוצרים כאשר הצוות, בהנחיית איש SIT, מפעיל כלי חשיבה על השירות, המוצר או המערכת שבה רוצים לחדש. אנשי הצוות מדמיינים את ההשפעה שתהיה לפעולה זו על השירות או המוצר ויוצרים מה שמכונה בשפת השיטה **תוצר וירטואלי** חדש. השלב הבא הוא בחינה יסודית של התוצר הוירטואלי כדי לאתר תועלות שחביויות בו ויתרונות לחברה. לסיום, הצוות בוחן את ההשלכות המעשיות של הרעיון החדש כדי לגבש דרכי פעולה ליישום.

## איך לא חשבנו על זה קודם?

לכאורה, הרעיונות שהועלו בפרוייקט של "מכבי שירותי בריאות", כמו במרבית הפרוייקטים, הם פשוטים למדי. **אמנון לבב**, מנכ"ל חברת SIT, מספר כי פעמים רבות במהלך סדנאות של חשיבה יצירתית, תופסים המשתתפים את ראשם ושואלים: "איך לא חשבנו על זה קודם?". הסיבה היא, מסביר אמנון, כי חשיבה יצירתית אפקטיבית, אינה פרועה ואסוציאטיבית, כפי שרבים מאיתנו נוטים לחשוב. "דווקא מסגרת חשיבה מסודרת ושיטתית מאפשרת לארגון להגיע בעצמו לתועלות שקהל לקוחותיו עדיין אינו מודע לאפשרות קיומן; פעמים רבות מדובר ברעיונות פשוטים וקלים ליישום". אותם רעיונות, שלא ברור "איך לא חשבו עליהם קודם", מאפשרים לארגון להתפתח, להרחיב את תחומי הפעילות שלו, ליעל את עבודתו ולהפוך לארגון מוביל ומחדש.