

0

"היום שלפני"

ההסכם (Intake)

בשיטת הצלילה העמוקה, לכל פרויקט פיתוח יש לקוח מוגדר. "ביום שלפני", הלקוח ואנשי צוות הפיתוח (או לפחות ראש הצוות) נפגשים, מבררים באופן ראשוני את הצורך, ומתאמים ציפיות. ההסכם עונה על השאלות הבאות:

- מה האתגר, ההזדמנות או הבעיה שהלקוח מבקש לפתור?
- מה התוצר שהלקוח מדמיין בעיני רוחו?
- מה יהיה תפקידו של הלקוח בתהליך הפיתוח? כיצד ישתלב בתהליך?
- מהן אבני הדרך העיקריות בתהליך הפיתוח?
- מהם האילוצים שיש לקחת בחשבון - למשל תקציב, לוח זמנים, תקנים, עקרונות ערכיים?
- מהם כללי המשחק. לדוגמה, האם מותר (או חובה!) לערער על הנחות היסוד ועל המקובל (העיקרון נקרא "רישיון לערער").
- *הערה: אלה הסכמות לצורך יציאה לדרך. יתכן שתוך כדי הצלילה העמוקה יסתבר שאפשר לשחרר את אחד האילוצים, שנדרש סוג תוצר אחר, ושיש להגדיר את הצורך האמתי באופן שונה.

תכנית הפעולה

בהסתמך על ההבנות שנוצרו עם הלקוח, נבנית תוכנית פעולה, נקבע לוח הזמנים, מגויס צוות פיתוח ומשאבים נדרשים אחרים כגון מרחב עבודה משותף.

מרימים מפרשים, ויוצאים לדרך!

1

"השלב הראשון"

אנתרופולוגיה מעשית

שלב זה (שיכול לארוך מיום אחד ועד שבועות) מוקדש למחקר. המטרה לצלול עמוק אל מספר שאלות, כדי לאפשר בהמשך פיתוח על קרקע מוצקה. הנה כמה מהשאלות החשובות:

- מהם הצרכים האמיתיים?
- האם ואילו פתרונות קיימים היום, וכיצד משתמשים בהם?
- מה חסר בפתרונות הקיימים? מה החסרונות והיתרונות שלהם?
- מה מאפיין את הסביבה בה פועלים המשתמשים? אילו אינטראקציות הם מקיימים עם אנשים אחרים ועם הסביבה בהקשר לבעיה?
- כיצד חוקרים שאלות אלה? הנה מספר שיטות:
 - אנתרופולוגיה - יציאה לשטח, התבוננות בסביבה ובאנשים עבורם יפותח הפתרון, תצפית באופן בו הם משתמשים בפתרונות קיימים, הבנת התרבות הקיימת, שיחות עם אנשי השטח, צילומים וסרטונים.
 - ידע של המומחים - שיחות עם מומחים על המרכיבים העיקריים של האתגר.
 - למידה ממחקרים - קריאה, הרצאות.
 - הנתונים הקשים - איסוף נתונים כמותיים-סטטיסטיים על הנושא.

לאחר איסוף המידע, אנשי הצוות נפגשים וחולקים בו. התובנות והנתונים מהמקורות השונים מתמזגים ביחד לתמונה עשירה של העולם בו יפעל הפתרון.

שאלת ה"למה"

ה"למה?" היא שאלה נוספת, חשובה ביותר, העומדת בפני צוות הפיתוח. למה בכלל לעסוק בנושא? כפי שמראה לנו סימון סינק בסרטון טד המפורסם שלו, הבנת ה"למה" והערכים העמוקים המניעים אנשים וארגונים לפעולה הנה חיונית להשגת תוצאות יוצאות דופן. ביום הראשון מוצע להקדיש זמן משמעותי לבירור הסוגייה ולברר מהם הערכים האישיים של חברי צוות הפיתוח, ומהם ליצור בסיס ערכי משותף של הצוות.

2

"השלב השני"

סיעור מוחות פרוע

כעת, כשעולם הבעיה (או האתגר, או ההזדמנות) מובן לנו, הגיע הזמן לחשוב על רעיונות לפתרונות מעניינים. בשלב זה הדגש הוא על יצירה של מרחב רעיונות גדול ככל האפשר. קירות מרחב העבודה מתחילים להתמלא ברעיונות מהרבה מאד כיוונים. הזמן מוקדש ליצירת הרעיונות, להסברתם והבהרתם לחברי הצוות האחרים ולקיבוץ רעיונות דומים וקשורים. בשלב זה אסור להרוג רעיונות "מוזרים" - אולי דווקא אחד מהם יהיה הבסיס לפריצת הדרך?

הטכנולוגיה הדביקה

דבקית הפוסט-איט הוותיקה היא טכנולוגיה פשוטה מאד ויעילה מאד לסיעור מוחות. למשל כך:

כל חבר צוות רושם מספר רעיונות שעולים בראשו. כל דבקית מוקדשת לרעיון אחד. הכמות תהפוך בהמשך לאיכות.

כעת, במספר סבבים, חברי הצוות מסבירים אותם בקצרה ועונים על שאלות הבהרה.

וכעת, מניחים את כל הפתקיות במרכז השולחן, ובמאמץ משותף מקבצים אותן ל"שכונות" של רעיונות דומים או קשורים.

כיצד לעודד רעיונות פרועים

כיצד מעודדים יצירת רעיונות שאינם שגרתיים ומוכרים? מה יכול לשמש כ"טריגר" לחשיבה פורצת דרך? הנה דוגמאות:

הרצאה של אדם מעורר השראה שידבר דווקא על נושא שאינו קשור מידית לעולם הבעיה.

הנחת עבודות אמנות רבות על השולחן - והזמנת כל חבר צוות לפתח מספר רעיונות מתוך אסוציאציה וההשראה מעבודה שיבחר.

שימוש במגוון השיטות של "חשיבה המצאתית שיטתית".

שימוש בשיטת "ששת כובעי החשיבה" של דה בונו או עשרת פני החדשנות של אידיאו.

3

"השלב השלישי"

נתיבים מקבילים

צוות הפיתוח מתחלק למספר קבוצות אשר מתבקשות כל אחת לפתח אב-טיפוס לפתרון שלם. הרעיונות שיוצרו בשלב הקודם הם המקור לכיווני הפתרון ולמרכיביו השונים. כל קבוצה מפתחת את הפתרון מתוך פרספקטיבה אחרת. לדוגמה:

בהתאם לקבוצות צרכים. בסרט "הצלילה העמוקה" קבוצה אחת פיתחה פתרון השם דגש על בטיחות ילדים, אחרת על נוחות הקניה, השלישית על מהירות המעבר בקופה.

בהתאם לגישות פתרון שונות - לדוגמה פתרון המדגיש במיוחד את הטכנולוגיה המתקדמת ואחר המדגיש את המודולריות.

התוצרים של שלב זה הנם מספר אבות טיפוס חלופיים - פתרונות שונים לבעיה בה עוסק הצוות. בסוף שלב זה כל קבוצה מציגה את הפתרון שפיתחה.

רוטציה

טיפ לאחר שהקבוצות פיתחו, כל אחת את הפתרון שלה, מתבקשים חברי הקבוצה להיפרד מהפתרון שלהם, בו הספיקו בינתיים להתאהב. רוב חברי הקבוצה עוזבים את שולחן העבודה שלהם ומשאירים מאחור חבר אחד. הם הולכים לשולחנות אחרים, לומדים על הפתרונות שפותחו בהם מהחברים שנותרו מאחור - ומסייעים להם להעשיר, לדייק ולשפר את הפתרון.

4

"השלב הרביעי"

הנתיבים נפגשים

כזכור, בשלב הקודם פותחו מספר פתרונות חלופיים, שנוצרו מתוך פרספקטיבות שונות והדגישו היבטים שונים של הבעיה. המטרה של "השלב הרביעי" הנה ליצור פתרון אחד חזק, יישומי ואולי פורץ דרך, על בסיס הפתרונות החלופיים.

תהליך זה הנו המורכב ביותר בצלילה העמוקה - כיצד מחברים פתרונות שונים ויוצרים פתרון חדש?

אסטרטגיה יעילה לשלב זה הנה לקחת מכל אחת מהחלופות את המרכיבים ואת הרעיונות הטובים ביותר, ומהם לבנות פתרון משולב.

אפשר למשל להתחיל ב"דף לבן" - תוך כדי התבוננות בפתרונות החלופיים להתחיל לטוות ביחד את הפתרון המשותף.

גישה אחרת: לבחור את אחד מהפתרונות החלופיים כנקודת היציאה, ולחזק אותו באמצעות מרכיבים מהפתרונות האחרים.

לאחר שהפתרון התגבש - הקבוצה יוצרת אב-טיפוס לצורך הצגתו לבעלי העניין.

כיצד יוצרים אב טיפוס (פרוטו-טיפוס)

טיפ אב הטיפוס אמור להדגים ולהמחיש באופן חי ככל האפשר את הרעיון המרכזי, התכונות ואופן השימוש בפתרון. אב-טיפוס טוב מאפשר ללקוחות ולבעלי עניין אחרים להבין את הפתרון, להתלהב ממנו, לתת משוב ענייני ואולי אפילו לנסות אותו. בניגוד לתהליכי פיתוח בהם יוצרים בתהליך ארוך פתרון "מושלם" שיוצג ללקוח, בצלילה העמוקה מעדיפים אב-טיפוס מהיר. דוגמאות: הדפסת דגם במדפסת תלת מימד, בניית אב-טיפוס לפתרון ממוחשב באמצעות תוכנת פיתוח אתרים מהירה או יצירת תסריט שימוש storyboard.

5

"השלב החמישי +"

הצגת המוצר

מתח! היום הצוות מציג את האב-טיפוס ללקוח, למשתמשים המיועדים ולבעלי עניין נוספים. כיצד יגיבו? מה יהיה המשוב שלהם? את ההצגה יש להכין בקפידה - כדי להעביר בבהירות את הרעיון המרכזי של הפתרון, את הייחודיות שלו ואת האופן בו הוא עונה על הצורך.

התלהבות היא חלק מהפתרון

טיפ ההתלהבות של המציגים מהפתרון שהצוות פיתח, האופן בו הם מאמינים בו ועומדים מאחוריו והדרך בה הם מתייחסים לצרכים ולשאיפות המפורשות והסמויות של הלקוח - כל אלה יגדילו את הסיכוי להדביק אותו בחיידק הפתרון. לכך השפעה דרמטית על המשך הדרך.

...והיום שאחרי

תם ולא נשלם.

זה הזמן לתרגם את אב-הטיפוס המהיר לפתרון שלם, שימושי, אמין ויציב. זהו תהליך ארוך לעתים שבו מייצרים פתרון "אמתי", מנסים אותו בשטח, מבקשים משוב מהמשתמשים, משפרים, חוזרים לשדה לניסיונות נוספים - וחוזר חלילה. כשהפתרון "עומד על רגליו" והלקוח אומר "בינגו" - הצלילה העמוקה הושלמה. אפשר לצוף למעלה, להוריד את המסיכה ולנשום אוויר צח.



The Deep Dive



תהליך חדשנות מואץ

מדריך מהיר

המכון לחינוך דמוקרטי

מרכז המו"פ



למידע נוסף

גרסה מלאה של הסרט The Deep Dive באורך 22 דקות: <https://goo.gl/dkHviD>
דף אינטרנט מעניין על השיטה, כולל המלצות וטיפים: <https://goo.gl/dDZCaA>
ספר מרתק על שיטות החדשנות של אידיאו: The Art of Innovation
הרצאת טד של סימון סינק על שאלת הלמה? <https://goo.gl/tBn1gg>

מוזמנים להתייעץ עם אנשי מכון שהשתמשו בשיטה:

רון דביר, יעל שורצברג, מיכל גלבוע-אטר, אפרת בן צבי (עם הזמן הרשימה תגדל)

דוגמאות ליישומים של השיטה

שיטת הצלילה העמוקה יושמה במאות ואולי באלפי פרויקטי פיתוח בעולם העסקי והציבורי. היא שימשה לעיצוב מברשת שיניים, לווייתן מכני, בית חולים חדשני, עכבר מחשב, מודל קמעונאי חדש ועוד. הנה שתי דוגמאות מעולם השינוי החברתי בהם יישמו את השיטה.

Akkommunity

האתגר: כיצד לקדם חיים משותפים בעכו?

צוות של סטודנטים בתכנית למנהיגות יהודית של אוניברסיטת ספרטוס בשיקגו והמכון לחינוך דמוקרטי שקד במשך 24 שעות רצופות על אתגר זה.

התוצר של ההאקתון העכואי: Akkommunity, מודל למרכז חדשנות המשלב מרחב לפיתוח משותף של פתרונות חדשניים ויישום שלהם בפועל.

Drop-out Out

האתגר: כיצד לצמצם את הנשירה הגלויה והסמויה של בני נוער ממערכת החינוך באי הספרדי לה גומרה?

צוות שמנה 30 מאנשי הקהילה עבד על נושא זה במשך שבוע שלם בהנחיית מומחיות תהליך מהמכון.

התוצר של תהליך הצלילה העמוקה היה תוכנית מקיפה שטיפלה באתגר המקורי ובהרבה יותר מכך - החזרת התקווה והרוח האקטיביסטית לקהילה שהפכה בעשורים האחרונים למיואשת. יום לאחר שבוע הצלילה, הקהילה החלה ביישום נמרץ של התוכנית!

אקולוגיית חדשנות

אקולוגיית חדשנות מוצלחת היא סביבה פיזית, תרבותית וארגונית המאפשרת לאנשים לצלול עמוק ולהפעיל את שרירי היצירתיות שלהם.

טיפ

בתחילת התהליך הזמינו את השותפים למסע החדשנות לצפות בסרט The Deep Dive. בקשו מהם לרשום תוך כדי צפייה את הדברים שמהווים לדעתם את המרכיבים "הסודיים" שמסייעים לאידיאו להצליח. לאחר הסרט שוחחו על התובנות ועל מרכיבים שכדאי לאמץ לתהליך הפיתוח הנוכחי או באופן כללי לשגרת העבודה בארגון.

דוגמאות למרכיבים: האור, החמצן, חוקי המשחק, וחומרי הדישון

סביבה ארגונית לא היררכית.

כללי משחק ברורים - למשל: איך לא להרוג רעיונות?

כאוס ממוקד - לאפשר לאנשי הצוות חופש יצירתי ואף רגעי כאוס, מבלי לאבד לרגע את הפוקוס על המטרה.

מרחב פיזי המאפשר הרבה תנועה, עבודה בהרכבים שונים, התאמת המרחב לפרויקט, הרבה קירות לתליית רעיונות (ראו בסרט).

טכנולוגיות המסייעות לעבודת צוות. לדוגמה - הטכנולוגיה הותיקה של post-it, מדפסות תלת מימד לייצור מיידית של אבי טיפוס ותוכנות לסיעור מוחות.

נכונות לנסות, להיכשל, ולנסות שוב - עד להצלחה.

כיף הוא אחד ממקורות החמצן של המוח היצירתי.

על השיטה

למה לצלול עמוק?

יש אתגר? אפשר לקפוץ מיד לפתרון. לעומת זאת, שיטת הצלילה העמוקה מציעה תהליך שיטתי שיניב פתרונות יצירתיים, עמוקים וטובים יותר.

השלבים

בסרט "הצלילה העמוקה", כל שלב אורך יום אחד. בעולם האמיתי - שלב יכול לארוך יום, שעותיים או אף מספר שבועות.

"היום שלפני":

ההסכם שבין הלקוח לצוות הפיתוח

"השלב הראשון":

אנתרופולוגיה מעשית - חקירת הצורך ושאלת ה"למה"

"השלב השני":

סיעור מוחות פרוץ - כיוונים ראשוניים לפתרון

"השלב השלישי":

זיהוי מספר חלופות לפתרון ופיתוח ראשוני שלהם

"השלב הרביעי":

שילוב חלופות ופיתוח אב-טיפוס להדגמת הפתרון

"השלב החמישי":

הצגה ללקוח ולאנשי השטח ואיסוף משוב מהשטח

"השלב שאחרי":

פיתוח המוצר המלא ומעבר לשימוש בחיים האמיתיים

צוות מגוון

רעיונות יצירתיים נוצרים בדרך כלל במפגש שבין עולמות ידע ופרספקטיבות שונות. לכן, כדאי לבנות צוות אשר חבריו הם בעלי תחומי מומחיות, רקעים ואף תכונות אופיי שונות. ראש הצוות הנו אדם האוהב להנהיג עבודת צוות ואינו בהכרח מומחה תוכן.

מרחב עבודה מעורר יצירה

צפו בסרט ושימו לב למרחב בו עובדים אנשי אידיאו. המרחב מאפשר גמישות תנועתית (פיזית, ארגונית וקוגניטיבית), ניתן להציג על קירותיו את כל תוצרי הביניים של התהליך, יש בו חומרים זמינים ופשוטים להמחשה, וכן הלאה... אמצו רעיונות מעשיים ממרחב זה.

צולל יקר, צוללת יקרה, המדריך שבידיך מתאר תהליך מהיר לפיתוח של פתרונות, מוצרים ושירותים חדשניים, החל מההגדרה הראשונית של הצורך ועד השלמת אב טיפוס עובד.

התהליך נבנה על בסיס שיטת The Deep Dive שפיתחה חברת העיצוב התעשייתי אידיאו (IDEO), בהתאמות ושיפורים מסוימים. התהליך הנו מובנה מאד, ומבוסס על שישה שלבים המבוצעים זה אחר זה. יחד עם זאת, אתם מוזמנים להתאים אותו לצרכים שלכם, לסיטואציה המדויקת בו תפעילו את השיטה, לאילוצים כגון הזמן העומד לרשותכם, לאופי המוצר שתמצאו לפתח והמאפיינים של קבוצת המפתחים.

תכננו לפרטי פרטים את אופן ביצוע התהליך, התכנונו, הכינו את כל החומרים הנדרשים, הכינו מראש את המשתתפים לחוויה שהם יעברו - וצפו להפתעות! תוך כדי תנועה ייווצרו כנראה נסיבות שיחייבו אתכם להתאים את התוכנית שלכם להתרחשויות בשטח.

אמר דייוויד קלי, אחד משני האחים שייסדו את אידיאו: **We believe in focused chaos**

כיצד להשתמש במדריך?

קראו את המדריך, צפו בסרט The Deep Dive (חפשו ביוטיוב), קראו שוב את המדריך, עיינו בדוגמאות - והתחילו לתכנן את הצלילה העמוקה שלכם: במסע מצורך אמיתי לאב טיפוס שיהפוך בהמשך לפתרון מוצלח.

הצלילה העמוקה היא אינטנסיבית, תובענית, יצירתית, מאתגרת - ומהנה.

צלילה נעימה!

כתיבה: רון דביר
עיצוב: סטודיו נעם תמרי
אוקטובר 2015

2015. כל הזכויות שמורות
המכון לחינוך דמוקרטי