



"מהעתיד אחורה" (The Future Backwards) היא אחת ממכלול שיטות שנלמדות בקורסים של דייב סנודן מחברת Cognitive Edge שמרכזה בסינגפור ופעילויותיה חובקות עולם.

דייב הוא גורו למערכות מסובכות – מערכות שבהן אי אפשר לחזות מראש את הקשר בין סובב ומסובב. השיטות ה"רכות" (לא ממוחשבות) אותם הוא מלמד מיועדות לאפשר לקבוצות "לשאול את השאלות הנכונות" כדי להגיע לעמדת פתיחה נכונה של נסיון "לעשות שכל" מהמצב הקיים ומהחזון אליו רוצים להגיע.

הדגש בשיטה הוא על הצגה גרפית שעוזרות לנו להבהיר את יעדים, ליצור מעוררים חזותיים (בדומה לאימון בעזרת קלפים) ולהגיע להסכמה משותפת (קונסנזוס) של הקבוצה כולה. הפעילות מתבצעת בד"כ סביב שולחנות בחדר אבל ניתן לבצע זאת גם דרך האינטרנט בעזרת תוכנה גראפית שבה כל המשתמשים סמוכים ללוח גראפי וירטואלי תוך כדי שיחה אודות המתרחש על גבי הלוח המשותף, בצ"ט או ב VoIP. אפשר גם בעזרת תוכנות נוספות כמו Skype.

לדעתי כדאי להשתמש ביתרון הגראפי של שיטה גם באימון של 1x1 ואז אין צורך בדרך כלל להגיע לקונסנזוס, אלא אם כן הלקוח הוא סכיופרן ☺.

הטכניקה פותחה כאלטרנטיבה לתכנון תרחישים (Scenario Planning) וייעודה להגדיל את מספר הפרספקטיבות של קבוצה, בהבנת העבר ומגוון אפשרויות העתיד. ניתן להשתמש בשיטה כדי לגלות את הדגמים שמקורם בעבר והעתידים לקבוע את העתיד – להשוות ולהעמיד מול העבר את השאיפות להווה והעתיד. בעזרת השיטה מגדירים גם נקודות מפנה / החלטה. (לנקודות אלו תפקיד נוסף בהגדרת סוגי מערכות והן משמשות כטריגר לאיסוף אנקדוטות שישמשו בסיס למיפוי ידע במסגרת מודל Cynefin – ועל כך בפעם אחרת). משך "תהליך" הוא בין שעה לחצי יום, תלוי ברמת הפרוט הנדרשת. להלן בתרגום חופשי פירוט תסריט השיטה כמתוארת באתר של Cognitive Edge.

ההכנות

ראשית יש להחליט אם עובדים בצוות אחד או במספר צוותים כדי לאפשר השוואה בין הצוותים השונים. אין חובה לבצע את התהליך עם כל הקבוצות באותו הזמן, אבל חשוב לא לאפשר לקבוצות לראות את התוצאות של הקבוצות האחרות, כדי לאפשר השוואה וחשיבה עצמאית של הצוותים.

התהליך מתבצע ע"י הדבקת מדבקות צבעוניות על גבי גליון נייר גדול. נמצא שעדיף שהמדבקות יהיו בצורת משושים – כדי להמנע ממחשבה "מרובעת". יש להתחשב בגודל הנייר הנדרש לפי גודל המשושים.



הצבעים של המשושים יהיו כדלהלן:

אם יש פחות: (4 צבעים)

מצב קיים
נקודת מפנה

גן עדן וגהינום

תאונות בדרך לגן עדן או לגיהינום

אם יש 7 צבעים:

מצב קיים
נקודת מפנה אחורה ממצב קיים
נקודת מפנה אחורה מגן עדן
נקודת מפנה אחורה מהגהינום
גן עדן
גיהינום

תאונות בדרך לגן עדן או לגיהינום

מהלך הפעילות

הערות למנחה

אם יש מצגת שקפים, יש להציג כל שקף בזמנו כדי להסביר את התהליך ולוודא שהצבע של המדבקות בשקף תואם את המדבקות שסופקו למשתתפים.

חפש את השתלטנים והמתנתקים בתהליך.

וודא שכל הקבוצה משתתפת.

טעות מקובלת היא שפרטים בקבוצה מייצרים תיאורים נפרדים בעוד שהקבוצה היא זו שצריכה לייצר את התיאורים ולדון בהם.

לוודא שמדביקים במקום הנכון אחרת יצטרכו להזיז את הכל.

יש נטיה לזהות ארועים מכל אחד ממשושי המצב הקיים, ויש לשים לב שזה לא יקרה.

אפשר ליצור רצפים מתפצלים של ארועים אבל רצוי להמנע מכך ולהסתפק בשנים – שלושה בלבד.

אין להקציב תקופת זמן לשלב בתהליך – קבוצות שונות יזדקקו זמנים שונים – עובדה מעניינת בפני עצמה.

הוראה זו תקפה לכל השלבים של התהליך.

תיאור השלב והנחיות למבצעים את התהליך

התהליך דורש מעבר דרך שלבים, אחד אחר השני, מבלי לדעת את התוצאה עד שכל התהליך הסתיים.

אין תשובה נכונה או שגויה.

נא לא "להציף" בעבודה של הצוותים האחרים.

יש לזהות 1-3 גורמים המתארים את המצב הקיים. כל קבוצה צריכה להסכים מה לכתוב לפני שמדביקים על את המשושה על הלוח. כשהגעתם להסכמה – בקשו מהמנחה משושה לכתובה.

כתבו את תמצית התיאור ע"ג משושה והדביקו אותו ב2/3 הימני של רוחב הדף ובאמצע האנכי

יש לזהות ולהסכים על אירוע בעבר המידי, שהשפעתו היא המשמעותית ביותר על המצב הקיים, בזה שהוא מהווה נקודת מפנה. יש לכתוב את תמצית מהות הארוע על משושה ולהדביק אותו משמאל למקבץ המשושים של המצב הקיים.

ברגע שהמשושה הודבק ולא לפני כן, יש לחזור ולזהות ארועים אחורה כל אחד בזמנו, כל זמן שזה נראה רלוונטי.

יש לזכור שרצף הארועים הוא מהמצב הקיים כולו ולא מאחד המשושים בלבד.



אפשר להתחיל את התהליך בכל קבוצה בזמן אחר, ברגע שהיא מוכנה. כל קבוצה תעבוד בקצב אחר ויש "לזרום" איתה. אפשר להכין משימות נוספות לקבוצות שמסיימות מוקדם יותר אם יש צורך בכך.

אפשר לדבר על ההשוואה בין "מצב בלתי אפשרי לטובה" ובין "המצב הטוב ביותר האפשרי" המקובל בתכנון תסריטים.

יש להזכר בתהליך אותו עברתם לזיהוי המצב הקיים. עכשיו יש לחזור על התהליך ולתאר את "גן עדן" – מצב מעבר למצב הטוב ביותר האפשרי. יש לכתוב את התמצית על 1 - 2 משושים ולהדביק אותם בפניה הימנית עליוני של הגליון.

חזרו על התהליך עם "הגהינום" – מצב רע בלתי אפשרי (מעבר לדמיון), והדביקו 1-2 משושים בפניה הימנית תחתונה.

הטעות הנפוצה היא לעבוד מאירוע של נקודת מפנה "קדימה" לגן עדן או לגהינום. בשלב זה, זהו קריטי לנטר את מה שקורה בקבוצות.

לזכור את התהליך של בניית ההיסטוריה של "מצב קיים" ולחזור על התהליך מ"גן עדן" – למצוא את אותו ארוע שאם הוא יתקיים נגיע ל"גן עדן", את הארוע המשמעותי המשמש נקודת מפנה, שאם יתקיים נוכל להגיע לארוע הקודם וכו'.

יש לעבוד אחורה עד שמגיעים לנקודת מפנה בהיסטוריה של המצב הקיים, לא למצב הקיים עצמו.

יש פיתוי להציע לקבוצות סוג של תאונה. אם המנחה מרגיש מחוייבות להגיד משהו, עדיף לתת דוגמא מתחום אחר לגמרי ולאסור את השימוש בדוגמא שנמסרה.

לכל קבוצה מותר לכלול בהיסטוריה של גן עדן או הגהינום "תאונה" או ארוע בלתי צפוי.

ניתן לשלב את שני השלבים (גן עדן וגהינום) לשלב אחד אם יש לחץ של זמן.

יש לחזור על התהליך עבור הגהינום. נקודת החיבור של המסלול להיסטוריה של המצב הקיים לא חייבת להיות אותה נקודת החיבור כמו מההיסטוריה של גן העדן.

ניתן לבצע שלב זה מאוחר יותר לאחר סיום הארוע עצמו. כדאי לשמר באופן הטוב ביותר את כל התהליך כדי שאפשר יהיה לשחזר אותו אחר כך.

ברגע שכל הקבוצות סיימו, כל קבוצה תשאיר דובר ליד הלוח שלה ותעבור בין שאר הקבוצות כדי לאתר ארועים/נקודות מפנה משותפות והפתעות

רצוי שהקבוצות עצמן יתחקרו את המשותף והשונה שבין כל הלוחות, רצוי בקבוצות מעורבות שבהן יהיה נציג לכל אחת מהקבוצות המקוריות.



כדאי להצביע על העובדות הבאות:

התחקור יתבצע ע"י מענה על 3 שאלות:

1. דברים שהיו שכיחים בעבר קובעים את הדרך בה נראה את העתיד.
2. אם יש הרבה הבדלים בתיאור מצב קיים – הצוות לא מגובש ומקושרת לחזון
3. גילויים של גן עדן וגיהינום הם ביטוי לגורמי מוטיבציה עמוקים של הצוותים

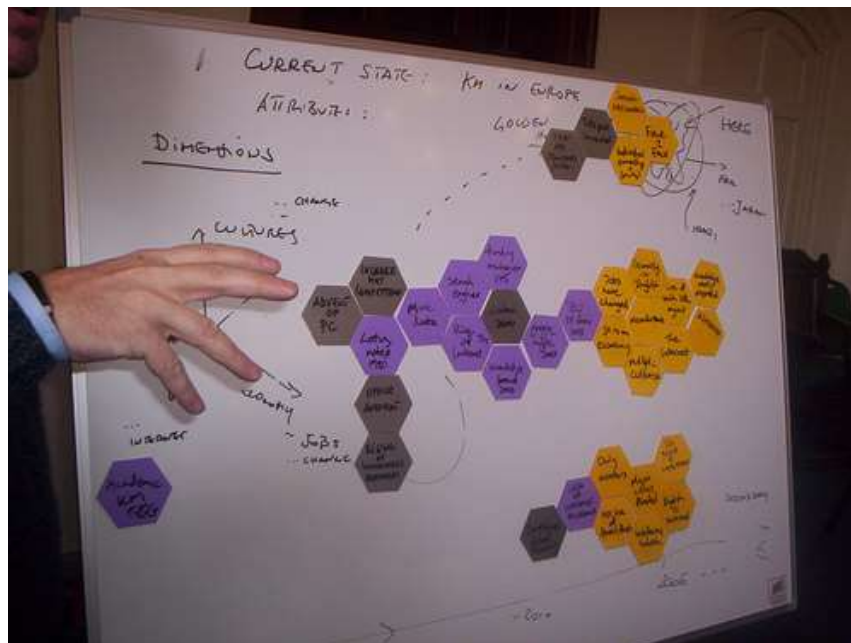
1. מה המשותף והשונה בין התוצר של הקבוצה שלך ובין התוצרים של הקבוצות האחרות?
2. מה הפתיע אותך לגבי התוצרים של האחרים?
3. מהן המשמעויות של ההבדלים? הן לגבי העבר והן לגבי העתיד.

ווריאציות על הנושא:

(1) להגדיר את גן עדן ואת הגיהינום לפני הגדרת מצב קיים, לפי הסדר הבא: גן עדן, גיהינום, מצב קיים, חזרה ממצב קיים, חזרה מגן עדן ומהגיהינום. בווריאציה זו, ההגדרה של גן עדן והגיהינום תלויה ומקושרת פחות למצב הקיים, בניגוד לגרסא הסטנדרטית בה מצב קיים לא קשור לעתיד. ניתן גם לפצל את התהליך כך שכל קבוצה תעסוק באחד מהמצבים בלבד. יכולות להיות וריאציות מסוגים שונים נוספים.

(2) אפשר להרשות התפצלות במסלולים ההיסטוריים. יש לאפשר זאת רק אם יש יותר משעה לביצוע התהליך. בווריאציה זו יש להבדיל בין ארועם בעבר לעומת נקודות מפנה. ארועים הם משושים בשרשרת ואילו נקודות מפנה הן נקודות המפנה וההתקשרות

יש להמנע מלהציע לקבוצות דוגמאות פתרון כלשהו בכל שלב בבעיה.



© קרדיט לתמונה