



מרעיון לפתרון: מה באמת מאפשר פתרון בעיות יצירתי בעולם של עומס, עמימות ובינה מלאכותית



אברהם כרמלי

רזית כהן מיתר

ד"ר רזית כהן מיתר היא חברת סגל בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב. חוקרת יצירתיות, חוסן ומשמעות בעבודה, מנהלת את מכון אלי הורביץ לניהול אסטרטגי, ומובילה את תוכנית מצטייני המנהיגות בפקולטה. משמשת גם כמשנה למנכ"ל בחברת "תמורות", ומובילה תהליכי פיתוח ארגוני, פיתוח הנהלות ופיתוח מנהלים.

פרופ' אברהם כרמלי הוא חבר סגל בכיר בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב. מחקריו עוסקים בצומת שבין אסטרטגיה וניהול, ובפרט בסוגיות של מנהיגות אסטרטגית ותהליכי קבלת החלטות. בנוסף, הוא חוקר את הנושא של בנייה וניהול של משאבים בלתי מוחשיים ויתרונות תחרותיים, פיתוח וקידום תהליכי למידה ויצירת ידע, יצירתיות וחדשנות בארגונים, עיצוב סביבות עבודה שמאפשרות מיצוי מיטבי של ההון האנושי והחברתי, וניהול יעיל בתנאי משבר.

תקציר

בעידן שבו בינה מלאכותית גנרטיבית הופכת רעיונות, טיוטות ותרחישים לזמינים בתוך שניות, מוקד היצירתיות הארגונית משתנה. האתגר המרכזי כבר אינו הפקת רעיונות, אלא היכולת להפוך רעיון גולמי לפתרון ישים, רלוונטי ובעל ערך במציאות של עומס, עמימות ואילוצים. בהתאם לכך, אנו מבחינים בין הפקת רעיונות לבין פתרון בעיות יצירתי כתהליך מחזורי הכולל הגדרה, מסגור מחדש, בחינה והבשלה ליישום.

על בסיס מחקרנו, אנו מציעים להבין תהליך זה באמצעות שלושה מרכיבים משלימים: אוריינטציית למידה, נחישות, ופניות פסיכולוגיות. שלושת המרכיבים האלה יחד, מסבירים כיצד ארגונים ועובדים יכולים להפוך שפע של אפשרויות לפתרונות יצירתיים וישימים. מכאן עולה מסקנה ניהולית ברורה: ארגונים המבקשים לחזק את יכולתם לפתור בעיות אינם יכולים להסתפק בעידוד רעיונות, אלא חייבים לטפח למידה, לאפשר התמדה, ולהגן על המשאבים המנטליים הנדרשים לחשיבה מורכבת.

מבוא

הפער הזה מתחדד עוד יותר בעידן הבינה מלאכותית. היום ניתן לקבל בן רגע רשימות של רעיונות, תרחישים אפשריים, חלופות, ניסוחים, הצעות למהלכים, כיווני פעולה ומבנים ראשוניים של פתרון. על פניו, נדמה שהאתגר היצירתי נפתר. אולם מסקנה זו עלולה להיות מטעה. למעשה, שפע הרעיונות עלול דווקא לטשטש את הבעיה האמיתית. ככל שהרעיונות זמינים יותר, כך חשובה יותר היכולת לשפוט, לבחור, לעבד, למסגר מחדש ולהתמיד. אם בעבר ארגונים נאבקו בעיקר במחסור ברעיונות, היום הם עלולים למצוא את עצמם מוצפים ברעיונות בלתי מעובדים, ומתקשים להפוך אפילו אחד מהם לפתרון שעובד.

יצירתיות מוגדרת בספרות כיכולת להפיק רעיונות או תובנות שהם גם מקוריים וגם שימושיים (Amabile, 1983). שני המרכיבים חיוניים: רעיון עשוי להיות חדשני ומפתיע, אך אם אינו רלוונטי לבעיה או אינו ניתן ליישום, קשה לראות בו תוצר יצירתי בעל ערך. אולם גם כאשר נוצר רעיון יצירתי, עדיין נדרש תהליך נפרד כדי להפוך אותו לפתרון שעובד. תהליך זה מכונה במאמר פתרון בעיות יצירתי. לפיכך, בעוד שיצירתיות מתייחסת בעיקר ליכולת לייצר רעיונות חדשים, פתרון בעיות באופן יצירתי הוא תהליך רחב ומורכב יותר, הכולל זיהוי והגדרת הבעיה, מסגור מחדש של האתגר, איסוף מידע, יצירת חלופות, הערכתן, בחירת פתרון ותכנון יישומן (Reiter-Palmon & Illies, 2004; Carmeli, Gelbard, & Reiter-Palmon, 2013). יצירת ערך אומנם מבוססת על רעיון מקורי של אדם או קבוצה, אך כדי להפוך אותה למוצר או שירות חדשני יש צורך ביכולת להבדיל בינו לבין רעיון מעשי. בעידן הבינה המלאכותית, שבו נראה כי הפקת רעיונות נעשית קלה ומהירה מאי פעם, היכולת להגדיר בעיה, להפעיל שיקול דעת ולהוביל תהליך הבשלה עד ליישום – נותרה יכולת אנושית מרכזית, שאף מקבלת משנה תוקף בעידן זה (Cohen-Meitar & Carmeli, 2025).

במחקרנו אנו מציעים כי התשובה נשענת על מפגש בין שלושה מרכיבים: אוריינטציית למידה, נחישות ופניות פסיכולוגית. שלושתם חשובים בפני עצמם, אך כוחם האמיתי מצוי בקונסטלציה שבה הם פועלים ומשפיעים יחד. אוריינטציית למידה מניעה את הפרט לנשט לאתגר מתוך פתיחות והתפתחות; נחישות מאפשרת לו להישאר בתוך התהליך גם לאחר דעיכת ההתלהבות הראשונית; ופניות פסיכולוגית מספקת את המשאבים הקוגניטיביים והרגשיים הנדרשים לעיבוד מעמיק של הבעיה. אנו מציעים כי לא כל אחד מן הרכיבים

באפריל 1970, כששימשת אפולו 13 נקלעה למשבר בחלל, איש לא חיפש "רגע של הברקה". עלו רעיונות רבים, אך הרעיון כשלעצמו לא היה הנכס המכריע. תחת לחץ קיצוני, זמן מוגבל, משאבים מצומצמים ואי-ודאות, מה שנדרש היה תהליך שלם: הגדרה מחודשת של הבעיה, הבנת האילוצים, איסוף מידע, בחינת חלופות, ניסוי, תיקון והתמדה עד למציאת מענה שיחזיק במבחן המציאות. דוגמה זו ממחישה היטב את ההבחנה העקרונית שבבסיס מאמר זה: ההבדל הקריטי בין העלאת רעיון לבין פתרון בעיה באופן יצירתי. רעיון יכול להיות מבריק, מפתיע או מקורי, אך כל עוד הוא לא נבחן, לא הותאם להקשר ולא תורגם לכדי מהלך בר-יישום – הוא עדיין אינו פתרון.

גם בעולם הארגוני, האתגרים המשמעותיים אינם מגיעים בדרך כלל עם הגדרה ברורה ועם דרך פתרון ידועה מראש. הם מופיעים כירידה פתאומית במעורבות עובדים, כהתנגשות בין יחידות, כתקיעות בתהליכי שירות, כקושי לממש חדשנות, כפער בין אנשים וטכנולוגיה, או כשילוב מורכב של דרישות לקוח, אילוצים תפעוליים ושיקולים פוליטיים. במצבים כאלה אין "תשובה נכונה" אחת הממתינה להתגלות, ואין די ביישום מהיר של פרוטוקול קיים. נדרש תהליך של חקירה, הבחנה, פרשנות, הערכה והתאמה. במילים אחרות, נדרש פתרון בעיות יצירתי. לכן חלק מרכזי מהעבודה היצירתית אינו טמון רק בייצור חלופות, אלא ביכולת להגדיר מחדש את הבעיה, לזהות הנחות סמויות, להבחין בין סימפטומים לשורש, ולהבין את טיבם של האילוצים. לעיתים קרובות הכישלון של פתרונות ראשוניים אינו נובע מחוסר יצירתיות, אלא מהתמקדות בשאלה הלא נכונה. כאן בדיוק מתגלה הפער שמאפיין ארגונים רבים. מצד אחד, בעשורים האחרונים ארגונים מרבים להשקיע ביצירת רעיונות: הם מפעילים האקתונים, מעבדות חדשנות, תחרויות ותוכניות של חשיבה יצירתית. הם מבקשים מן העובדים "לחשוב מחוץ לקופסה", "להעז" ו"להביא פתרונות". אולם יש נטייה להקדיש פחות תשומת לב לשלב הבא – השלב שבו הרעיון אמור לפגוש אילוצים, להתעצב מחדש, לעבור עיבוד, להיבחן מול התנגדויות ולגדול לכדי פתרון ממשי. שם, לא פעם, מתחילה הבעיה האמיתית: הישיבה הייתה מוצלחת, עלה כיוון חדש וכולם התלהבו – אבל כמה ימים לאחר מכן מתברר שהכיוון הראשוני לא מספיק, שהבעיה נוסחה בפשטנות, שהפתרון הראשון אינו ישים, או שלצוות אין משאבים קוגניטיביים ורגשיים זמינים כדי להמשיך לחשוב. דווקא ברגע שבו נדרשת העבודה החשובה באמת, האנרגיה נשחקת.

לבדו הוא המפתח, אלא הקונסטלציה הייחודית ביניהם היא זו שמאפשרת לפתח את היכולת לפתור בעיות באופן יצירתי.

מנקודת מבט זו, המאמר מציע להסיט את תשומת הלב המחקרית: במקום לשאול רק כיצד לעודד יותר יצירתיות במובן של הפקת רעיונות, עלינו להתמקד בגורמים המאפשרים להוציא לפועל את כל שלבי הפתרון היצירתי. נקודת מבט זו חשובה במיוחד בעולם המאופיין בעומס, באי-ודאות ובשפע אפשרויות. בעולם כזה האתגר הוא כבר לא ייצור חלופות, אלא היכולת לעבוד עם בעיה לאורך זמן ובעומק הנדרש עד שהחלופה מתגבשת לכדי מענה ממשי. זהו ההבדל בין הופעתו של רעיון לבין יצירתו של ערך, וזהו גם ההבדל בין ארגון שנהנה לדבר על חדשנות לבין ארגון שיוזע לייצר אותה בפועל. באמצעות מסגרת זו, המאמר תורם הן לשיח המחקרי והן לפרקטיקה הניהולית, ומציע מעבר מתפיסה מצומצמת של יצירתיות כהפקת רעיונות, להבנה רחבה ומדויקת יותר של התנאים המאפשרים יצירת ערך אפקטיבית בפועל.

אוריינטציית למידה: המנוע המוטיבציוני של חקירה אמיתית

נקודת המוצא של המודל שאנו מציעים היא אוריינטציית למידה.

אוריינטציית למידה מתייחסת לנטייה של עובדים ומנהלים לראות אתגרים כהזדמנות להתפתח, ללמוד ולשפר יכולות, ולא כמבחן שמטרתו להוכיח יכולת קיימת (Dweck, 1986; VandeWalle, 2001). בהקשר של פתרון בעיות יצירתי, מדובר במשאב מוטיבציוני משמעותי משום שהוא מעודד את חברי הארגון לגלות סקרנות ולחקור, וכן להתמודד טוב יותר עם עמימות ותנאי אי-ודאות.

אחת השאלות החשובות בפתרון בעיות היא כיצד אנשים מפרשים אתגר מלכתחילה: האם הם רואים בו איום, מבחן לחוסר היכולת שלהם, או שהם רואים בו הזדמנות לצמיחה ולהבנה עמוקה יותר? על פי תיאוריית אוריינטציית המטרה, להבדל הזה יש השלכות מרחיקות לכת. אנשים בעלי אוריינטציית ביצוע (Performance goal orientation) ממוקדים בהוכחת יכולת ובהימנעות מחשיפה לחוסר יכולת. עבורם, מצבי קושי הם מבחן מסוכן לערך העצמי או למסוגלות

המקצועית שלהם. לעומתם, אנשים בעלי אוריינטציית למידה ממוקדים בהתפתחות, בלמידה ובשיפור. עבורם, אתגר אינו בהכרח סימן לסכנה, אלא מרחב שבו אפשר להבין לעומק את המשימה, להתפתח ולהשתפר (Dweck, 1986; VandeWalle, 2001; Ames and Archer, 1988; Nandi and Watts, 2025).

בהקשר של פתרון בעיות יצירתי, זהו הבדל מכריע. בעיות מורכבות, עמומות ולא מובנות מעוררות מטבען אי-ודאות. אין להן נוסחה ברורה, הן כרוכות פעמים רבות בכישלונות ביניים, ולעיתים הן דורשות שינוי כיוון. מי שמונע בעיקר מהצורך להיראות מסוגל, עלול לחוות מצבים כאלה כאיום. הוא עשוי להעדיף להיצמד לפתרון מוכר ובטוח, להימנע משאלות שעלולות לחשוף אי ידיעה, להימנע ממהלכים שעלולים להיכשל, או להסתפק בשלב מוקדם בחלופה הראשונה רק כדי לצמצם סיכון. לעומת זאת, עובד בעל אוריינטציית למידה ייטה יותר להיכנס אל האזור הלא ברור, לשאול, לבדוק, להתנסות, לטעות, לתקן ולבקש משוב. לא משום שהוא נהנה מאי-נוחות, אלא משום שהוא מפרש את אי הנוחות כחלק מתהליך הלמידה ולא כהוכחה לכישלון.

הספרות מראה שאוריינטציית למידה קשורה לפתיחות למשוב, לחיפוש מידע, לנכונות לנסות דרכי פעולה חדשות ולעיבוד מידע גמיש ואדפטיבי יותר (Payne et al., 2007; Huang and Luthans, 2015; Gong et al., 2009; Hirst et al., 2009). עבור פתרון בעיות יצירתי, אלה אינם מאפיינים משניים אלא חומרי גלם חיוניים. כדי לעבוד על בעיה באופן יצירתי, אדם צריך להיות מוכן לא רק לייצר אפשרות חדשה, אלא גם להעמיק בהבנת הבעיה, לזהות הנחות סמויות, לחפש מידע ממקורות שונים, למסגר את האתגר מחדש ולהתאים את הפעולה תוך כדי תנועה. כל אלה נשענים על נכונות אמיתית ללמוד, ולא רק להצליח במהירות.

חשוב להדגיש שאוריינטציית למידה אינה רק תכונה אישיותית קבועה, אלא גם כיוון מוטיבציוני שרניש מאוד להקשר. ארגונים ומנהלים יכולים לחזק אוריינטציית למידה או לשחוק אותה. מחקרים מראים שעיצוב המשימה, טיב המשוב והאקלים הארגוני משפיעים על השאלה אם עובדים יפעלו מתוך למידה או מתוך ביצוע (Button et al., 1996; VandeWalle et al., 2013; Noordzij et al., 2019). כאשר האקלים הארגוני מסמן שלמידה מוערכת, שטעויות הן חלק מן התהליך, שמותר לבקש משוב ושמותר עדיין לא לדעת – עולה הסיכוי

שעובדים יפעלו מתוך אוריינטציית למידה. כאשר התרבות מענישה על ניסוי, מבליטה רק הצלחה מהירה ודורשת ביטחון מיידי – היא דוחפת עובדים אל אוריינטציית ביצוע. תיאוריית ההכונה העצמית מציינת את החשיבות של סביבות התומכות באוטונומיה, במסוגלות ובשייכות – הן מחזקות מוטיבציה אוטונומית, כלומר פעולה מתוך עניין, בחירה והזדהות, ולא רק מתוך לחץ חיצוני (Deci and Ryan, 2000; Deci and Ryan, 2012, Gagné et al., 2026).

מבחינה ניהולית, זוהי נקודת תורפה מרכזית. ארגון יכול להצהיר שהוא מעריך למידה, אך בפועל לתגמל בעיקר ודאות, מהירות ותשובות מוכנות. הוא יכול לדבר על חדשנות וביטחון להעניש על ניסוי שלא הצליח, לשדר כי שאלה היא סימן לחולשה, או ללחוץ על יישום פתרון לפני שהבעיה הובנה עד הסוף. במצב כזה, הארגון מחליש בדיוק את הכיוון המוטיבציוני הנדרש לפתרון בעיות יצירתי. לעומת זאת, כאשר משוב עוסק גם באיכות התהליך ולא רק בתוצאה, כאשר סקרנות נחשבת תרומה ולא הסחת דעת, וכאשר יש לגיטימציה לעצור כדי להבין לפני שרצים לבצע, נוצר מרחב אמיתי שבו אוריינטציית למידה יכולה לפעול.

אך כאן חשוב גם להיזהר מהנחה נאיבית. הרצון ללמוד, עמוק ואוטנטי ככל שיהיה, אינו מבטיח לבדו פתרון בעיות יצירתי. יש הרבה עובדים סקרנים, פתוחים ומונעים ללמידה שאינם מגיעים לפתרון משמעותי. מדוע? משום שבשלב מסוים המשימה מפסיקה להיות מעניינת במובן האינטלקטואלי הפשוט ומתחילה להיות קשה, מתישה, איטית ולעיתים אף מתסכלת. בדיוק בנקודה הזאת נבחן אם אוריינטציית הלמידה תישאר ברמת הכוונה, או תתורגם להתנהגות מתמשכת. לכן אוריינטציית למידה היא תנאי פתיחה חיוני, אך היא אינה סוף הסיפור. כדי שהפתיחות להתפתחות תהפוך לעבודה ממשית על הבעיה, דרוש מנגנון נוסף שמתרגם את הכיוון המוטיבציוני להתנהגות עקבית לאורך זמן. זהו תפקידה של הנחישות.

נחישות: החולייה המתרגמת רצון ללמוד להתמדה יצירתית

אם אוריינטציית למידה מסבירה מדוע אנשים מוכנים להיכנס לבעיה, נחישות מסבירה מה מאפשר להם להישאר בה. נחישות מוגדרת כקבולת (יכולת ומוטיבציה) להמשיך לעבוד על בעיה גם לאחר שההתלהבות הראשונית דועכת. אין

מדובר בעקשנות עיוורת (שכן זו מובילה לקיבעון מחשבתי), אלא בהתמדה איכותית המשלבת למידה, התאמה ושיפור לאורך הדרך (Baum & Locke, 2004; De Clercq & Belausteguigoitia, 2017). במאמר זה אנו מתייחסים לנחישות כמשאב קוגניטיבי והתנהגותי המאפשר לאדם להישאר בתוך תהליך מורכב גם בהיעדר תגמול מיידי, כאשר נדרשים תיקונים חוזרים והדרך לפתרון עדיין אינה ברורה. חשוב לציין שנחישות בהקשר הזה היא אינה Grit – תכונת אישיות רחבה לאורך שנים (Duckworth et al., 2007), אלא משאב תלוי הקשר: יכולת שניתן לחזק או לשחוק בהתאם לתנאי העבודה. כלומר, היכולת של אדם להמשיך לעסוק במשימה קשה, עמומה ותובענית גם כאשר אין תגמול מיידי ואין ודאות שהמאמץ יניב תוצאה, ותוך נכונות מתמדת לניסוי, טעות ותיקון מחדש.

זהו שלב מכריע במיוחד בפתרון בעיות יצירתי, משום שארגונים רבים מלאים באנשים סקרנים, אינטליגנטיים ומחויבים, ועדיין לא כל עובד כזה מצליח להגיע לפתרון יצירתי ממש. הסיבה לכך היא שהמעבר מהרצון להבין אל היכולת לפתור עובר דרך שלב תובעני הרבה יותר: שלב ההתמדה. זהו הרגע שבו הכיוון הראשוני נתקע, הפתרון הראשון מתברר כחלקי, הנתונים אינם מסתדרים, בעלי העניין אינם מגיבים כמצופה, והמשימה מתחילה להיות מעייפת במקום מעוררת השראה. דווקא שם נבחן בעל התפקיד: האם הוא נשאר להתמודד עם הבעיה, או שהוא נסוג אל פתרון מהיר, מוכר ולא בהכרח מספק?

מדוע נחישות כה חשובה? משום שאחד האיומים המרכזיים על פתרון בעיות יצירתי אינו מחסור ברעיונות, אלא נטישה מוקדמת מדי. בני אדם נוטים באופן טבעי להיאחז במסגרת הראשונה שעולה להם, בפתרון הזמין ביותר או בדרך העבודה המוכרת להם. לעיתים זה נובע מקיבעון קוגניטיבי ולעיתים פשוט מעייפות, אך בכל מקרה כדי לפרוץ את התבנית הזאת נדרשת לא רק נחישות מחשבתית אלא גם התמדה. לעיתים הפתרון הטוב אינו מצוי ברעיון חדש לחלוטין, אלא בעיבוד עמוק יותר של אותו מרחב בעיה, עד שנחשפת אפשרות שלא הייתה גלויה לעין בתחילה (Nijstad et al., 2010; Lucas and Nordgren, 2015; Toyama et al., 2025). כשאין נחישות, התהליך נעצר לפני הרגע הזה.

כאן מתחזק הקשר בין נחישות לאוריינטציית למידה. עובדים בעלי אוריינטציית למידה נוטים לפרש מכשול או כישלון כחלק טבעי ממשוּב ולמידה ולא כאיום על ערכם. לכן יש להם סיכוי

גבוה יותר להמשיך להשקיע, לשנות אסטרטגיה ולבקש משוב גם אחרי כישלון חלקי. במובן הזה, אוריינטציית למידה מספקת את הכיוון, ואילו נחישות מתרגמת אותו להתנהגות מתמשכת. זוהי החוליה שבין "אני רוצה להבין" לבין "אני נשאר עם הבעיה גם כשהיא נעשית קשה". המחקר שלנו אכן הראה שאוריינטציית למידה ניבאה נחישות, כלומר שהדרך שבה עובדים מפרשים אתגר משפיעה על מידת ההתמדה שהם מסוגלים לגייס.

לנחישות יש גם ממד רגשי חשוב. פתרון בעיות יצירתי כרוך כמעט תמיד בתסכול, במתח, בעומס ובתחושה זמנית של חוסר התקדמות. אנשים רבים נוטים לא מפני שאין להם יכולת, אלא מפני שהמצב נעשה לא נעים מדי. במצבים כאלה, נחישות היא גם היכולת להמשיך לפעול בתוך תסכול ולא לפרש כל קושי כקריאה לעצור. זו אינה רק תכונה של כוח רצון, אלא יכולת לווסת רגשות ולהישאר פעיל בתוך אי-נוחות. המחקר שלנו חזק נקודה זו. מצאנו שנחישות ניבאה פתרון בעיות יצירתי. כלומר, ההתמדה עצמה, ולא רק הרצון ללמוד, קשורה ליכולת לגבש פתרונות יצירתיים יותר. הממצא הזה חשוב משום שהוא ממקד את תשומת הלב לא רק בשאלה מי מסוגל לחשוב באופן מקורי, אלא גם מי מסוגל להישאר במשימה די זמן כדי שהמקוריות תהפוך למענה יישומי. במילים אחרות, לא די להיות פתוח לאפשרויות; צריך גם להחזיק מאמץ לאורך זמן.

מן הזווית הניהולית, המשמעות ברורה. אם נחישות היא משאב המושפע מן ההקשר, הרי שמנהלים יכולים לעצב תנאים שמחזקים אותה או לחלופין לשחוק אותה. תרבות ארגונית שמאפשרת איטרציה, נותנת מקום לניסוי וטעייה, ומכירה בכך שפתרון טוב דורש לעיתים כמה סבבי למידה ומאפשרת לעובדים להתמיד. לעומת זאת, סביבה שמתגמלת פריצות דרך מהירות בלבד, מתרגמת כל עיכוב לכישלון ודורשת פתרון מיידי גם כשעדיין חסר מידע, תעודד בהכרח פתרונות שטחיים. במילים אחרות, אם רוצים יותר פתרון בעיות יצירתי, לא מספיק לבקש מאנשים "להתאמץ יותר", אלא צריך לעצב עבורם תנאים שבהם ההתמדה היא רציונלית, לגיטימית ואפשרית.

אם כן, המחקר הנוכחי מדגיש את חשיבותה של נחישות בתהליכי פתרון בעיות יצירתי, תוך הבחנה בין המצב הרגשי-מודע של מבוי סתום (Impasse) לבין המצב הקוגניטיבי-סמוי של קיבעון (Fixation). נחישות חיונית להתגברות על רגשות

התסכול והבלבול הנלווים למבוי סתום, והיא מניעה פותרים בעיות לנקוט אסטרטגיות פרודוקטיביות כגון לקיחת הפסקות יזומות לשם פיתוח תובנות. מנגד, אל מול קיבעון קוגניטיבי, המתרחש באופן בלתי מודע, נחישות עיוורת עלולה להוות מכשול. בשל אפקט ההשהיה המעכב את המודעות לתקיעות, התמדה רציפה ללא הפוגה עלולה להעמיק את הלולאה המחשבתית השגויה ולעכב את פריצת הדרך היצירתית. לסיכום, נחישות מקדמת פתרון בעיות באופן יצירתי רק כשהיא משולבת בגמישות קוגניטיבית המאפשרת ניתוק זמני מהבעיה, ולא כהתמדה נוקשה במסלול חשיבה יחיד. העובד ימשיך לעבוד, אבל לא באמת יצליח לחשוב. נחישות, אם כך, היא תנאי הכרחי, אך אינה מספיקה לבדה. כדי שההתמדה תהפוך לחשיבה יצירתית בפועל, נדרש תנאי שלישי.

פניות פסיכולוגית: התנאי שמאפשר למאמץ להפוך לחשיבה

פניות פסיכולוגית, כפי שהגדיר (1990) Kahn, היא התחושה שיש לאדם די משאבים פיזיים, קוגניטיביים ורגשיים כדי להביא את עצמו באופן מלא אל המשימה (May et al., 2004). זהו מושג שנוגע בלב אחד האתגרים הגדולים של עולם העבודה העכשווי. עובדים רבים אינם רק עסוקים – הם גם מקוטעים, מוסחים, עייפים ומוצפים. הם נעים ממשימה למשימה, מגיבים להודעות, מחליפים הקשרים, מתמרנים בין ישיבות, ונדרשים לזמינות מתמדת. בתנאים כאלה, גם אם הם מוכשרים, מחויבים ורוצים לפתור בעיות לעומק, לא בטוח שנותר להם מספיק פניות מחשבתית ומרחב מנטלי כדי לעשות זאת.

טמונה כאן הבחנה המשגתית חשובה. נחישות היא היכולת להישאר עם הבעיה. פניות פסיכולוגית היא היכולת להיות באמת בתוך הבעיה. בלי נחישות, האדם יוותר מוקדם מדי. בלי פניות, הוא אולי ימשיך לעבוד, אבל לא באמת יצליח לחשוב. במצב כזה, המאמץ עצמו אינו מבטיח יצירתיות. להפך, הוא עלול להוביל לשחיקה, לחזרתיות ולתחושה של השקעה רבה ללא פריצת דרך.

לכן פניות פסיכולוגית היא אינה מותרות ואינה "רכות ניהולית" בשולי העשייה. היא תנאי לעבודה קוגניטיבית איכותית. כל ארגון שמבקש יותר פתרון בעיות יצירתי חייב לבדוק לא רק אם עובדיו מוכשרים ומחויבים, אלא גם אם נותר להם מרחב מנטלי

שבו אפשר באמת לחשוב. זוהי שאלה של עיצוב עבודה, של קצב, של סדרי עדיפויות, ושל האופן שבו הארגון מבין את היחס בין תגובתיות לבין עומק. בעולם של הצפה דיגיטלית והאצה מתמדת, זוהי אולי אחת השאלות הניהוליות החשובות ביותר.

עבור פתרון בעיות יצירתי, זהו תנאי יסוד. עבודה על בעיה מורכבת מחייבת את האדם להחזיק כמה אפשרויות במקביל, לנוע בין זוויות ראייה שונות, לשאת עמימות, לעבד מידע סותר, לשלב מידע חלקי, להפעיל שיפוט, ולהישאר פתוח גם כשאין קו התקדמות ברור. כל אלה דורשים משאב מנטלי וקשב. כאשר הפניות הפסיכולוגית נמוכה, גם אדם בעל אוריינטציית למידה גבוהה וגם אדם נחוש עלולים להעדיף פתרון מוכר, לקפוץ מהר מדי למסקנה, או פשוט להפסיק לחשוב לעומק. החשיבה נוסה להיעשות צרה יותר, מהירה יותר ושגרתית יותר – לא מפני שהאדם פחות חכם, אלא מפני שהמשאבים הדרושים לחשיבה עמוקה נשחקו.

כאן טמון אחד החידושים החשובים של המודל שלנו. אנו מציעים לראות בפניות פסיכולוגיות לא עוד משתנה רקע כללי, אלא משאב מאפשר מסדר גבוה יותר. היא אינה רק מוסיפה "קצת יותר רווחה", אלא קובעת אם בכלל קיימים התנאים שבהם המוטיבציה והנחישות יוכלו להפוך לחשיבה מורכבת. במילים אחרות, פניות פסיכולוגיות אינה רק עוד גורם חיובי אלא תנאי הכרחי להפעלה. במחקרנו מצאנו שפניות פסיכולוגיות ממתנת את הקשר בין אוריינטציית למידה לבין פתרון בעיות יצירתי. כאשר הפניות הייתה נמוכה, גם עובדים בעלי אוריינטציית למידה גבוהה לא מימשו את הפוטנציאל היצירתי שלהם. כאשר הפניות הייתה גבוהה יותר, הקשר התחזק. המשמעות ברורה: לא די בכך שהעובד ירצה ללמוד, ולא די בכך שיהיה מוכן להתמיד. דרוש גם תנאי מנטלי ורגשי המאפשר למוטיבציה ולהתמדה להפוך לחשיבה יצירתית בפועל. בלי נחישות, האדם יותר מוקדם מדי. בלי פניות, הוא אומנם ימשיך "לעבוד" – אבל לא באמת יצליח לחשוב. שני המרכיבים נחוצים, והם אינם זהים. מבחינה ניהולית, זוהי אולי ההשלכה החדה ביותר של המאמר.

ממצא זה מסייע להסביר תופעה ארגונית שמנהלים רבים חווים אך מתקשים לנסח. לעיתים הם מגייסים אנשים טובים, סקרנים ומוכשרים, ובכל זאת אינם רואים רמה גבוהה של פתרון בעיות יצירתי. ההסבר אינו בהכרח "חסר יצירתיות" או "חסר מוטיבציה". לעיתים הארגון עצמו שוחק את המשאב שמאפשר יצירתיות: הפניות הפסיכולוגיות. במצב כזה הכישלון

אינו אישי בלבד; הוא משקף פער בין דרישות העבודה לבין המשאבים שהמערכת מותירה לעובד.

תיאוריית שימור המשאבים (Hobfoll, 1989) עוזרת להבין מדוע זה קורה. על פי תיאוריה זו, כאשר משאבים כמו הקשב, האנרגיה והבהירות נשחקים, גם מוטיבציה גבוהה אינה מתורגמת בהכרח לתפקוד איכותי (Binyamin and Carmeli, 2011; Vinarski-Peretz et al., 2010). במקביל, גישת Broaden-and-build של Fredrickson (2001; 2013) מצביעה על כך שפניות פסיכולוגיות אינה רק מונעת שחיקה וגירעון, אלא גם מרחיבה את טווח החשיבה. כאשר לעובד יש יותר בהירות, יותר תחושת מסוגלות ויותר פניות רגשיות, הוא מסוגל יותר לחפש ולחבר, לשקול יותר פרספקטיבות, להיות נמיש ולהעז.

ארגונים רבים פועלים כאילו הקשב של העובד הוא משאב אין-סופי. הם מציפים, דוחסים ומאצים, ואז מתפלאים מדוע אין מספיק חשיבה יצירתית. אך קשב, בהירות ונוכחות אינם תוצר לוואי, הם משאב עבודה קריטי. אם הארגון שוחק אותם, הוא פוגע ישירות ביכולתו של העובד לפתור בעיות. לכן ניהול של פניות פסיכולוגיות אינו "רכות" ניהולית אלא חלק מהתשתית של ביצועים יצירתיים.

אם אוריינטציית למידה היא רכיב משמעותי עבור הארגון, נדרש כלי יעיל להעריך אוריינטציה זו של מועמדים. לאורך הזמן הציעו חוקרים מספר מדדים, ואנו מציעים כאן מדד מתקף מספרות המחקר, שלדעתנו ישים במיוחד. המדד בוחן את עמדותיהם של אנשים באמצעות דירוג משפטים כמו: "ההזדמנות לעבוד על משימות מאתגרות בעבודה חשובה עבורי" או "אני מעדיף לעבוד על משימות שדוחפות אותי ללמוד דברים חדשים" (ע"ע Button et al., 1996).

חמש תובנות ניהוליות למנהלים בעולם של עומס, עמימות ובינה מלאכותית

המודל שהוצג במאמר מתורגם לחמש פעולות ניהוליות מרכזיות. פעולות אלו אינן המלצות כלליות לחדשנות, אלא נגזרות ישירות משלושת מרכיבי המודל – אוריינטציית למידה, נחישות ופניות פסיכולוגיות.

1. טפחו אוריינטציית למידה ולא רק תרבות של ביצועים

ארגונים רבים מתגמלים תשובות מהירות, ביטחון עצמי ועמידה ביעדים. אולם פתרון בעיות יצירתי מתחיל בנכונות לשאול שאלות, לערער על הנחות יסוד וללמוד תוך כדי תנועה. מנהלים יכולים לחזק אוריינטציית למידה באמצעות עידוד סקרנות, בקשת משוב ולגיטימציה לא-ידיעה (Dweck, 1986; VandeWalle, 2001).

האתגר הניהולי הוא שרוב הארגונים מתגמלים תוצאה ולא למידה. כתוצאה מכך, עובדים רבים מעדיפים להציג ביטחון גם כאשר חסר להם מידע, להסתיר טעויות, ולהימנע מניסויים שעלולים להיכשל. התנהגויות אלה פוגעות דווקא ביכולת לפתור בעיות מורכבות.

מנהלים יכולים לשנות זאת באמצעות שאלות פשוטות כגון "מה למדנו?", "מה הפתיע אותנו?" ו"איזו הנחה התבררה כשגויה?". שאלות אלו מאותתות שהלמידה עצמה היא חלק מהביצוע ולא סטייה ממנו.

2. בנו נחישות באמצעות מחזורי ניסוי, משוב ושיפור

פתרונות יצירתיים כמעט אף פעם אינם נולדים בניסיון הראשון. לכן יש ליצור תהליכי עבודה המאפשרים ניסוי, תיקון והתאמה. כאשר עובדים מבינים שכישלון ביניים הוא חלק מתהליך הלמידה, גדל הסיכוי שהם יתמידו מספיק זמן כדי להגיע לפתרון איכותי (Baum & Locke, 2004; De Clercq & Belausteguigoitia, 2017).

מנהלים רבים מתבלבלים בין נחישות לבין עקשנות. נחישות אינה היצמדות לרעיון בכל מחיר. להפך, היא היכולת להמשיך לעבוד על הבעיה גם כאשר הפתרון הראשון אינו מצליח.

לכן במקום לשאול רק "האם הצלחנו?", כדאי לשאול גם "מה הניסוי הבא?" ו"מה למדנו מהניסיון האחרון?". ארגונים שמפתחים שגרה של ניסוי-למידה-התאמה מצליחים להפוך רעיונות גולמיים לפתרונות איכותיים יותר.

3. טפחו את תחושת הפניות הפסיכולוגית של העובדים

קשב הפך למשאב הארגוני הנדיר ביותר. ארגונים המבקשים לעודד פתרון בעיות יצירתי צריכים להקדיש זמן לחשיבה עמוקה, לצמצם קיטוע ולהבהיר סדרי עדיפויות. פניות פסיכולוגית אינה מותרות אלא תנאי לחשיבה מורכבת (Kahn, 1990; Binyamin & Carmeli, 2010).

הטעות הניהולית הנפוצה היא להניח שאנשים מסוגלים לחשוב לעומק תוך כדי מעבר מתמיד בין ישיבות, הודעות, מיילים ומשימות. בפועל, עומס וקיטוע פוגעים ביכולת לחבר מידע, לזהות דפוסים חדשים ולפתח פתרונות יצירתיים.

מנהלים יכולים להגן על הפניות הפסיכולוגית באמצעות יצירת "איי חשיבה" ביומן, צמצום ישיבות שאינן חיוניות, ותעדוף ברור יותר של משימות. לעיתים הפחתת עומס יוצרת יותר חדשנות מאשר הוספת משאבים.

4. העריכו פתרונות ולא רק רעיונות

ארגונים רבים סופרים רעיונות, הצעות ויוזמות. אולם הערך נוצר כאשר רעיונות מבשילים לכדי פתרונות ישימים. לכן מדדי הצלחה צריכים לכלול גם איכות יישום, השפעה עסקית וערך שנוצר בפועל (Reiter-Palmon & Illies, 2004).

קל יחסית לייצר רשימה ארוכה של רעיונות, קשה הרבה יותר להפוך אותם לפתרונות שעובדים במציאות. בעולם שבו בינה מלאכותית יכולה לייצר עשרות חלופות בתוך שניות, מספר הרעיונות הופך למדד פחות משמעותי.

במקום למדוד כמה רעיונות נוצרו, מומלץ למדוד כמה מהם הגיעו לפיילוט, כמה יושמו בפועל, ומה הייתה תרומתם לארגון. מדדים כאלה מעודדים התמקדות בערך ולא רק ביצירתיות לשמה.

5. עשו שימוש בבינה מלאכותית כדי להרחיב חשיבה אך לא להחליפה

הבינה המלאכותית מצטיינת בהפקת חלופות, אך אינה מחליפה את היכולת האנושית להגדיר בעיות, להפעיל שיקול

דעת ולבחון השלכות. ככל שהטכנולוגיה מייצרת יותר רעיונות, כך גדלה החשיבות של היכולות האנושיות למסגר, לבחור ולהבשיל פתרונות (Cohen-Meitar & Carmeli, 2025).

בארגונים רבים קיימת נטייה לראות בבינה המלאכותית כלי לקיצור תהליכי חשיבה. אולם דווקא משום שהפקת רעיונות נעשתה קלה כל כך, הערך האנושי עובר לשלבים המאוחרים יותר: הגדרת הבעיה, בחירת החלופה המתאימה, התאמתה להקשר הארגוני והובלת היישום.

המנהל של השנים הקרובות לא ייבחן ביכולתו לייצר יותר רעיונות מהבינה המלאכותית, אלא ביכולתו להוביל תהליך שבאמצעותו רעיונות הופכים לפתרונות. זהו בדיוק המקום שבו שיפוט אנושי, ניסיון ארגוני והבנת הקשר הופכים למשאב אסטרטגי.

סיכום

תרומתו המרכזית של המאמר היא בהצבת מיקוד מדויק יותר לדיון על יצירתיות בארגונים. האתגר הארגוני כיום אינו עוד לייצר רעיונות בלבד, אלא להפוך אותם לפתרונות ישימים. המעבר הזה אינו קורה מעצמו, ואינו מוסבר דיו אם מצמצמים יצירתיות לרגע של הברקה או לכישרון אישי. פתרון בעיות יצירתי הוא תהליך רחב, מחזורי ותובעני, הנשען על מפגש בין שלושה תנאים משלימים: אוריינטיבית למידה, שמכוונת את האדם להיכנס אל הקושי מתוך חקירה והתפתחות; נחישות,

שמאפשרת להישאר בתהליך גם כאשר הפתרון הראשוני מתברר כחלקי; ופניות פסיכולוגיות, שמספקת את התשתית המנטלית ההכרחית לעיבוד עמוק, לשיפוט ולהתאמה. אם כן, החידוש של המאמר מצוי בהבנה שפתרון בעיות יצירתי אינו אירוע רגעי, אלא תהליך מצטבר התלוי במפגש בין מוטיבציה, התמדה ותנאי עבודה.

מן התובנה הזאת נגזרת מסקנה רחבה לגבי ניהול בעולם רווי עומס, הסחות ובינה מלאכותית. בעידן שבו יצירת חלופות נעשית קלה ומהירה יותר, הצורך ביכולת אנושית לא קטן, אלא פשוט משנה את מרכז הכובד שלו. פחות אנרגיה נדרשת להפקה ראשונית, ויותר אחריות מוטלת על בירור, סינון, פרשנות והבשלה. כאן בדיוק נבחנת איכותו של הארגון: ביכולתו לארגן קשב, להחזיק מורכבות, ולספק לעובדיו תנאים שבהם ניתן לחשוב היטב ולא רק להגיב מהר. הממצאים המוצגים במאמר מצביעים על כך שהיכולת לפתור בעיות באופן יצירתי אינה נשענת רק על כישרון אישי או על רגעי השראה, אלא על שילוב בין מוטיבציה ללמוד, התמדה לאורך זמן וזמינות של משאבים מנטליים. עבור מנהלים, המשמעות היא שיצירתיות אינה רק תוצאה של אנשים יצירתיים, אלא של תנאים ארגוניים המאפשרים לרעיונות להבשיל לכדי פתרונות. בעולם שבו נדמה כי רעיונות נעשים זמינים יותר מאי פעם, היכולת להבשיל אותם לכדי פתרונות היא הנכס הנדיר באמת. זו אינה רק שאלת יצירתיות, אלא שאלת ניהול: כיצד בונים תנאים שבהם רעיונות יכולים להפוך לערך.

ravit@tauex.tau.ac.il

ד"ר רות כהן מיתר

- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357–376.
- Ames, C., & Archer, J. (1988). Achievement goals in the classroom: Students' learning strategies and motivation processes. *Journal of Educational Psychology*, 80(3), 260–267.
- Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 587–598.
- Binyamin, G., & Carmeli, A. (2010). Does structuring of human resource management processes enhance employee creativity? The mediating role of psychological availability. *Human Resource Management*, 49(6), 999–1024.
- Button, S. B., Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1996). Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(1), 26–48.
- Carmeli, A., Gelbard, R., & Reiter-Palmon, R. (2013). Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance. *Human Resource Management*, 52(1), 95–121.
- Cohen-Meitar, R., & Carmeli, A. (2025). Learning goal orientation and creative problem solving: The importance of tenacity and psychological availability at work. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2017a). Overcoming the dark side of task conflict: Buffering roles of transformational leadership, tenacity, and passion for work. *European Management Journal*, 35(1), 78–90.
- Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R. (2007). Grit: Perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6), 1087–1101.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41(10), 1040–1048.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226.
- Fredrickson, B. L. (2013). Positive emotions broaden and build. In P. Devine & A. Plant (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 47, pp. 1–53). Elsevier.
- Gagné, M., Olafsen, A.H., Carpini, J.A. & Frølund, C.W., (2026). Self-determination theory in the workplace: the evolution, present and beyond. *Journal of Business Research*, 210, 116146.
- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J.-L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765–778.

- Hirst, G., van Knippenberg, D., & Zhou, J. (2009). A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. *Academy of Management Journal*, 52(2), 280–293.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Huang, L., & Luthans, F. (2015). Toward better understanding of the learning goal orientation-creativity relationship: The role of positive psychological capital. *Applied Psychology*, 64(2), 444–472.
- Ivcevic, Z., & Nusbaum, E. C. (2017). From having an idea to doing something with it: Self-regulation for creativity. In M. Karwowski & J. C. Kaufman (Eds.), *The creative self: Effects of beliefs, self-efficacy, mindset, and identity* (pp. 343–365). Academic Press.
- Jordan, S. L., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., & Wright, T. A. (2019). Toward a work motivation conceptualization of grit in organizations. *Group & Organization Management*, 44(2), 320–360.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Lucas, B. J., & Nordgren, L. F. (2015). People underestimate the value of persistence for creative performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 109(2), 232–243.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.
- Nandi, S., & Watts, L. L. (2025). Achievement goal orientation and employee creativity: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*. Advance online publication.
- Nijstad, B. A., De Dreu, C. K. W., Rietzschel, E. F., & Baas, M. (2010). The dual pathway to creativity model: Creative ideation as a function of flexibility and persistence. *European Review of Social Psychology*, 21(1), 34–77.
- Noordzij, G., van Hooft, E. A. J., van Mierlo, H., van Dam, A., & Born, M. P. (2013). The effects of a learning-goal orientation training on self-regulation: A field experiment among unemployed job seekers. *Personnel Psychology*, 66(3), 723–755.
- Payne, S. C., Youngcourt, S. S., & Beaubien, J. M. (2007). A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 128–150.
- Reiter-Palmon, R., & Illies, J. J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 55–77.
- Toyama, M., Nagamine, M., Asayama, A., Tang, L., Miwa, S., & Kainuma, R. (2025). Can persistence improve creativity? The effects of implicit beliefs about creativity on creative performance. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 19(4), 809–821.
- VandeWalle, D. (2001). Goal orientation: Why wanting to look successful doesn't always lead to success. *Organizational Dynamics*, 30(2), 162–171.

VandeWalle, D., Nerstad, C. G. L., & Dysvik, A. (2019). Goal orientation: A review of the miles traveled and the miles to go. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 115–144.

Vinarski-Peretz, H., & Carmeli, A. (2011). Linking care felt to engagement in innovative behaviors in the workplace: The mediating role of psychological conditions. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 43–53.