

חלק רביעי



מבנים ומצבים

עד לנקודה זו בספר הוצגו הכלים, ההרגלים, העמדות והפעולות כפריטים נפרדים. העליתי, אמנם, הצעות לשימוש סדרתי בששת כובעי החשיבה, וכן כללתי בסקירה הראשונה סדרה שבה ניתן להשתמש בכמה כלי חשיבה להפניית תשומת-הלב (שמ"י, שכ"ג וכו'), אבל הצעות אלה ניתנו כשימוש נוסף בכלים.

אין כל נוסחת קסם שתהפוך אדם לחושב מיומן. אנשים רבים מציגים מבנים מסובכים הנראים יפים מאוד על הנייר, אך כשמנסים להשתמש בהם מתברר כי הם בלתי מעשיים. אינך יכול להתהלך עם נוסחה מסובכת בראשך, כשזו, לעתים קרובות מאוד, לא נוחה בשימוש.

בכל אחד מהכלים וההרגלים שהצגתי עד כה ניתן להשתמש בנפרד. גם אם כל מה שרכשת מן הספר יהיה הרגל השימוש בחש"מ - הרגל זה לבדו כבר ישפר את חשיבתך; אם רכשת רק את שיטת ששת כובעי החשיבה - גם זה ישפר את חשיבתך; אם רק תרכוש את "פר" ושיטת הפרובוקציה, זה כשלעצמו בעל ערך רב.

חושב מיומן ישמור בראשו, בזמנית, מספר הרגלי חשיבה. לדוגמה, ייתכן שלחושב כלשהו יהיה חוש טוב לזיהוי הערכים (מהם הערכים כאן?), או כמיהה לבדוק את הערך של האמת (מהו הערך של האמת כאן?), ו/או צורך מודע לעבוד ברמה של רעיון כללי (מהו הרעיון הכללי כאן?). חושב אחר ייתכן שישמור בראשו רק הרגל אחד (באילו נסיבות זה נכון?).

אין הכוונה שכל החומר שבספר זה יילמד מיד בקריאה ראשונה. יהיה עליך לחזור על קריאת הספר שוב ושוב כדי לבנות את המיומנות שלך בכל הנושאים שהוזכרו. הכוונה היא שגם אם תקורא מאמץ לעצמו כלים ספורים והרגלים ספורים - הדבר יתרום לשיפור משמעותי במיומנויות החשיבה שלו. זוהי הסיבה להצגת הכלים וההרגלים כל אחד בנפרד. חשוב על הנגר שלומד להשתמש בפטיש ובמסור, אך עדיין אינו יודע להשתמש במקצועה

ובמשטחי עבודה. בעזרת המסור הוא יכול לחתוך חלקים ובעזרת הפטיש (והמסמרים) הוא יכול לחבר חלקים. הוא עדיין איננו נגר מיומן, אך הוא בוודאי נגר הרבה יותר טוב מאשר היה לפני כן.

בנקודה זו אנו מגיעים לטפל במבנים ובמצבים. מבנה נותן לנו תכנית של מה שאנו עושים עתה ושל מה שאנו מתכוונים לעשות הלאה. במסגרת המבנים אנו משתמשים בכלים ובהרגלים שאותם כבר למדנו.

מבנים

(Structures)

ספל הוא מבנה. מדרגות הן מבנה. מסוף-נוסעים בשדה התעופה הוא מבנה. בכל המקרים האלה המבנים מאפשרים לנו לעשות את הדברים בקלות רבה יותר. היינו יכולים לשתות ללא ספל; היינו יכולים לטפס ללא מדרגות; היינו יכולים אפילו להגיע למטוס על-ידי הליכה ברגל אליו.

הספל, המדרגות והמסוף הם מבנים המאפשרים לנו לעשות דברים צעד-אחר-צעד וכך להשיג את מה שאנו רוצים. אתה ממלא את הספל, מרים אותו אל פיק ושותה. אתה עולה במדרגות צעד אחר צעד. מסוף הנוסעים מארגן, כסדרה, את כל שלבי ההגעה לטיסה הכוללים את סידורי הביטחון, בדיקת הדרכונים, עלייה למטוס הנכון, וכו'.

מבני החשיבה המוצגים בספר זה הם מבנים "מארגנים" המיועדים לעזור בחשיבה. המבנים מציגים סדרת צעדים, ואנו נוקטים כל צעד בתורו. הצעדים עוזרים לכוון את תשומת-לבנו ולמקדה בדבר אחד בזמן מסוים.

במקום שנצטרך לתכנן לכל מקרה את המבנה המתאים לו, אנו פשוט לומדים מבנה ומיישמים אותו למקרה המתאים.

אין כל קסם במבנים אלה ואין חובה להשתמש בהם. כל הצגתם לא באה אלא למען הנוחיות. הם עוזרים להפחית את הבלבול בחשיבה, והם גם עוזרים לבסס משמעת של חשיבה.

מבנה יכול להיות מבנה רב-תכליתי המתאים לרוב מצבי החשיבה, או מבנה

מיוחד המעוצב עבור מצב חשיבה מסוים.

מצבים

(Situations)

קיימים מצבי חשיבה שונים (חקירה, ארגון, תכנון, עיצוב, וכו'), אולם אין בכוונתי לכסות את כולם בספר זה. בחרתי בשלושה סוגים של מצבי חשיבה שנודעת להם חשיבות רבה מאוד בחיים. שלושת הסוגים הללו מכסים את רוב מצבי החשיבה שאנו נתקלים בהם. שלושת הסוגים של מצבי החשיבה שיוצגו כאן הם:

- וויכוחים/חילוקי דעות

- בעיות/משימות

- החלטות/ברורות

מצבי חשיבה נוספים יוצגו בספר אחר שלי.

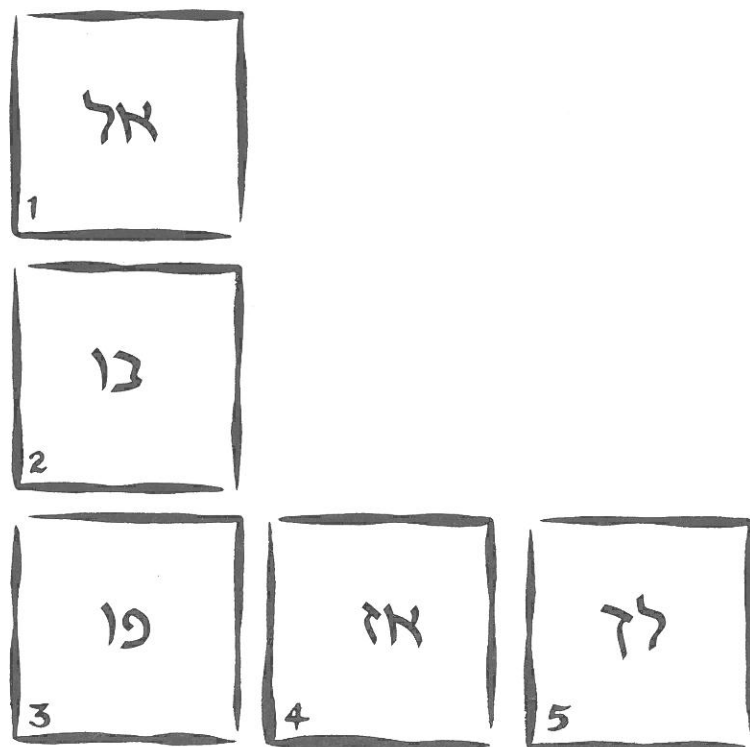
אציין את סוג החשיבה הדרוש במצבי החשיבה השונים, את השימוש בכלים ובהרגלים המתאימים וכן מהו מבנה החשיבה המתאים לכל מצב.

סיכום

מבנה נועד לארגן את צעדי החשיבה שלנו. יש מבנים רב-תכליתיים, ויש מבנים המעוצבים באופן מיוחד למצבי חשיבה מסוימים.

- שימוש בכובע כחול כדי לסמן לאן אנו רוצים ללכת.

ההברה "אל" מציינת את מטרת החשיבה. בשלב זה עלינו להגדיר בבהירות רבה מה אנו מנסים לעשות. לא די במושג עמום וכללי של מטרת החשיבה, אלא יש צורך בהגדרה מדויקת הנאמרת בפירוש. אסור להיחפז בצעד הראשון של התהליך. עלינו לנסות לסיים שלב זה עם הצהרה ברורה.



(תרשים 16)

אל/בופואז/לך

TO/LOPOSO/GO

זהו מבנה רב-תכליתי, פשוט מאוד, בעל חמישה שלבים. את המבנה הזה או את המסגרת הזו ניתן ליישם לרוב מצבי החשיבה.

כל אחד מחמשת השלבים במבנה מיוצג על-ידי הברה בת שתי אותיות. בנוסף לכך יש מסגרת חזותית (ראה תרשים 16) אשר קובעת את סדר השלבים ומספקת גם תזכורת חזותית.

אנו יכולים עתה להסתכל על כל אחד משלבי המבנה:

אל (TO):

- אל מה אנו הולכים?

- לקראת מה אנו הולכים?

- מהי התכלית?

- מהו היעד?

- מה אנו רוצים שיקרה בסופו של דבר?

- מהו המוקד?

- הגדרת בעיה והגדרות חלופיות לבעיה.

- שימוש בשמ"י כדי להגדיר מטרות.

... "מטרת החשיבה שלנו היא למצוא דרך טובה יותר לטפל באשפה. אנו רוצים שבסופו של דבר נגיע להצעה ספציפית ולתכנית מפורטת כיצד ליישם את ההצעה."

... "מטרת החשיבה שלנו היא להגיע להסכם בקשר למהות התרומה שלך לעבודות הבית. אנו רוצים שבסופו של דבר יהיה ברור לכולנו מה אתה עומד לעשות על-מנת לעזור."

... "מטרת החשיבה שלנו היא להחליט למי משני המועמדים שלפנינו נציע את העבודה. אנו רוצים לסיים את החשיבה בבחירה החלטית של אחד מן השניים."

בו (LO) :

ההברה "בו" באה מן המלים "בוחן" "בודק" "מתבונן" (Look) שמשמעותן: "הסתכל בזה".

- מה יש לנו כאן?

- מהי התמונה (העלילה)?

- איזה מידע יש בידינו?

- איזה מידע אין בידינו?

- חשיבת כובע לבן.

- השתמש בכלי החשיבה שכ"ג - אלו גורמים יש להביא בחשבון?

- השתמש בכלי החשיבה מח"א - מיהם האנשים שיש להם מעורבות כאן?

- מהו ההקשר (הקונטקסט) של החשיבה? זו יכולה להיות חברית, יריבה, משפטית, של שעת חירום וכו'.

- מהן הגישות המעורבות כאן?

- מיהו החושב?

- על איזה מגרש משחקים?

שלב ה"בו" הוא שלב ההסתכלות מסביב. מה זמין לנו? מהם חלקי הפאזל? זוהי חשיבה בוחנת, שמתייחסת למספר דברים במקביל (בו-זמנית). אנו מעיפים מבט כדי לדעת מה אפשר לראות. איננו מנסים כאן להגיע למסקנות.

בסופו של שלב זה אנו רוצים להגיע למצב שבו כל המידע הדרוש לנו כבר נאסף - או לפחות למצב שבו כבר הגדרנו לעצמנו מה היינו רוצים שיהיה לנו. אנו רוצים מפה טובה של מקום העלילה. אנו רוצים שתהיה לנו רשימת הגורמים שאותם יש להביא בחשבון. אנו רוצים לדעת את ההקשר של החשיבה. אנו רוצים לדעת מיהם המעורבים.

חשוב על חוקר המקבל משימה של מיפוי ארץ חדשה.

פו (PO) :

זוהי ההברה "פו" אותה המצאתי כדי לאותת על פרובוקציה בחשיבה הלאטרלית. השימוש במלה "פו" במבנה דומה לשימוש במלה זו כדי להבהיר שמדובר בפרובוקציה אך כאן הוא רחב יותר. כאן אנו מקבצים תחת "פו" רעיונות אפשריים לצד פרובוקציות.

- מהן החלופות?

- השתמש בכלי החשיבה תא"ב כדי לייצר חלופות.

- העלה על הכתב מספר חלופות של רעיונות רבת-תכליתיים ואחרי זה המשך לעבוד על הדרך המפורטת להוצאת הרעיונות הרבת-תכליתיים האלה אל הפועל.

- הצעות.

- אפשרויות.

- השערות (היפותוזות).

- ספקולציות.

- רעיונות בונים (קונסטרוקטיביים).

- חשיבת כובע ירוק.

מה שייפֿלל מתחת לכותרת "פו" מותנה במידה רבה בצורכי החשיבה. אם דרושה כאן פעולה - תועלינה חלופות לפעולה. אם יש לפתור בעיה - יועלו פתרונות חלופיים לבעיה. אם דרוש הסבר - תועלינה השערות חלופיות.

שלב ה"פו" הוא שלב של חשיבת כובע ירוק, שפירושה - שזהו שלב של צמיחה ויצירה, שלב של העלאת רעיונות והצעות.

עדיין איננו מחליטים בין החלופות שהועלו, אלא פשוט מציגים את כולן במקביל.

..."בנקודה זו יש לנו ארבעה הסברים אפשריים לסיבת התרסקות המטוס".

..."בנקודה זו יש לנו שלושה פתרונות חלופיים לבעיית אספקת המים בעתיד".

..."בנקודה זו יש לנו ארבע הצעות חלופיות לגבי המקום שבו אפשר לערוך את המסיבה".

..."בנקודה זו יש לי שתי מתנות חלופיות אותן הייתי רוצה לקבל ביום-הולדת".

את כל החלופות יש להניח לפנינו, במקביל. בשלב זה אין בחירה מוקדמת, אך אפשר לקבץ אותן ולציין את אלה שהיתכנותם היא הגבוהה ביותר.

אז (SO) :

זוהי המלה השגורה "אז" שאנו משתמשים בה במובנים רבים:

- אז במה זה מסתכם?

- אז מה יש לנו כאן?

- אז מה הלאה?

זהו שלב הבחירה בין החלופות האפשריות.

אנו משווים ובוחרים את החלופות.

עלינו לצמצם את האפשרויות לדרך פעולה אחת (או להסבר אחד).

אנו עושים ער"ב כדי להעריך מהן העדיפויות שלנו.

אנו בוחרים את החלופות הקיימות לפי העדיפויות ולפי מטרות החשיבה.

אנו מעריכים כל חלופה תוך שימוש בכלי החשיבה חש"מ, תו"ת ומח"א.

- מה היה קורה אילו השתמשנו בחלופה זו (תו"ת)?

- מהם היתרונות והערכים (חשיבת כובע צהוב)?

- האם זה תואם את מה שאנו יודעים (חשיבת כובע שחור)?

- מהן הסכנות והבעיות (חשיבת כובע שחור)?

- אנו גם מבקשים לשנות או לשפר רעיונות, אחרי שחשיבת הכובע השחור הצביעה על הנקודות החלשות.

הקלט של שלב ה"אז" הוא מספר חלופות. הפלט של שלב זה - הבחירה, ההחלטה, או המסקנה.

במקרים בהם לא תיתכן רק מסקנה אחת או רק החלטה אחת, חייבים להגדיר את התוצאה בזהירות רבה. מהי נקודת ההיתקעות? לאן הגענו? ייתכן שיש להגדיר משימת חשיבה חדשה ואז יש לחזור על כל תהליך החשיבה ביחס למשימה זו.

בסופו של שלב ה"אז" חייבת להיות תוצאה ברורה:

..."המסקנה היא שעלינו לעמוד על דעתנו ולא להיכנע לתביעות."

..."החלטתי סופית כי אני רוצה מצלמה כמתנת יום-הולדת."

..."ההחלטה היא כי נערוך את המסיבה בחצר ביתו של דן."

..."הבחירה היא שאנו מציעים את העבודה למר כהן."

..."התוצאה היא שאיננו יכולים כרגע לקבל החלטה. זאת משום שלא מצויים בידנינו עלויותיהן של התכניות החלופיות. עלינו לנסות עתה להשיג את עלויותיהן."

..."התוצאה היא שאף אחד מהמקומות המוצעים אינו מתאים. עלינו לנסות עתה למצוא מקומות חדשים."

..."התוצאה היא עדיין חוסר-הסכמה. יש לנו הבנה ברורה יותר של עמדות כל אחד מן הצדדים, אך אין עדיין הסכמה. סלע המחלוקת הוא תשלום עבור עבודת סוף-שבוע."

מי שאינו מרוצה מהגדרת התוצאה של שלב ה"אז" רשאי לחבוש כובע כחול, ולהגיד כי הוא אינו מרוצה וכי לדעתו יש לעשות ניסיון נוסף להגדיר את התוצאה.

במקרים בהם נדרשת פעולה (כמו במקרה של רופא), ייתכן שלא ניתן יהיה לחכות יותר כדי לקבל מידע נוסף. בתנאים אלו ההחלטה הטובה ביותר היא

זו שמשתמשים בה.

לך (GO):

זהו השימוש הרגיל במלה "לך" ופירושה - פעולה.

- הבה נלך.

- לך קדימה, פעל!

- לאן אנו הולכים מכאן?

אם בסופו של שלב ה"אז" אין עדיין החלטה, בחירה, או מסקנה, אזי השלב "לך" מגדיר את הצעדים המעשיים שיש לנקוט עתה. זה יכול להיות - איסוף מידע נוסף, קיום פגישת חשיבה נוספת, או קביעת מועד-אחרון (deadline).

..."מהי תכנית הפעולה?"

..."כיצד אנו מיישמים אותה?"

..."מהם הצעדים המעשיים שבהם ננקוט?"

..."איך נוציא זאת אל הפועל?"

..."איך נפקח על ההתקדמות?"

..."מהי תכנית הנסיגה?"

התוצאה של שלב ה"לך" היא תמיד פעולה. חייבת להיות תמיד תוצאה מוגדרת משלב ה"לך". תאר לעצמך שאתה הולך לבצע את הצעד הבא. חייב להיות כיוון שבו אתה מתכוון לצעוד את הצעד הבא. התוצאה של שלב ה"לך" היא פעולה למען מטרה. "לא לעשות כלום" יהיה מקובל רק אם זוהי באמת פעולה חיובית. לדוגמה, לא להוריד מחירים משום שהמתחרה הוריד מחירים. או: לא לשלם את כספי הכופר. "לא לעשות כלום" כתוצאה מחוסר

היכולת להחליט - אינו מתקבל.

... "הנה תכנית פעולה".

... "התוצאה תהיה דות. הדות יכתב על-ידי דן. הדות חייב להיות מוכן עד ה-12 באוקטובר".

... "שלושת החודשים הבאים יוקדשו להשגת הצעות מחיר משלושה קבלנים שונים. רינה תאיש את הצוות שלה כדי לבחור קבלנים ולהשיג מהם הצעת מחיר. ניפגש שוב כדי לדון בכך ב-3 במאי".

... "ההחלטה היא שהטיול מתבטל. טלפנו, בבקשה, לכולם כדי להודיע להם על כך".

... "החלטנו שעליך לחזור הביתה עד לשעה 11 בלילה. הבה נכתוב זאת כדי שלא יהיו יותר ויכוחים על כך".

... "החלטנו להקציב 6 מיליון ש"ח לפיתוח מכסחת דשא חדשה. דן ירכיב כוח-משימה ויתכנן את הפעילות, שאותה עלינו לסיים עד לאמצע יוני".

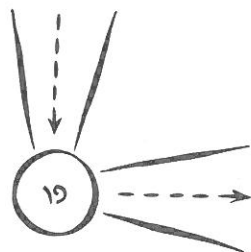
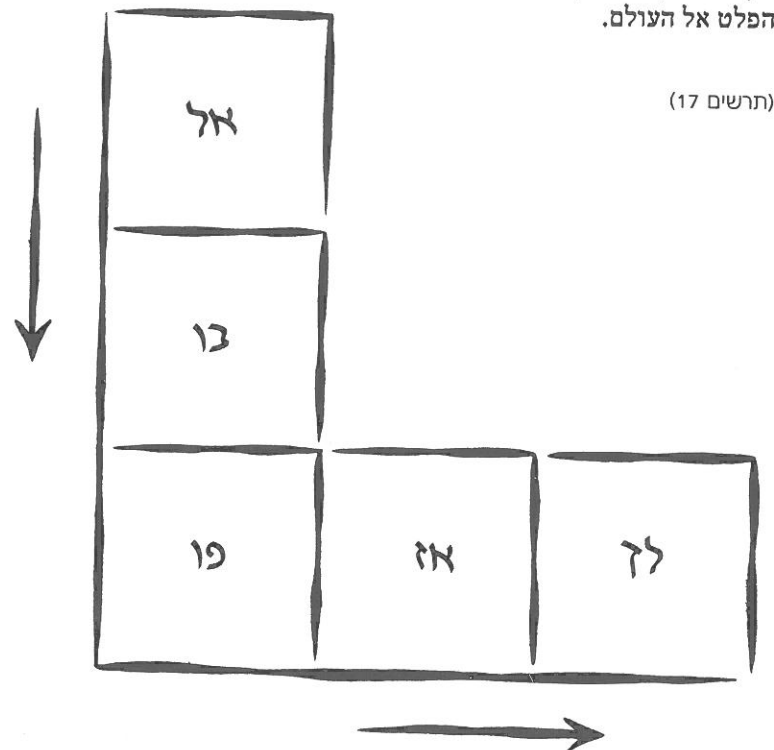
... "הצעד הראשון הוא שנזמין סקר-דעת-קהל. הצעד הבא כבר תלוי במה שהסקר יראה".

אם בשלב זה יש משהו שאינו מרוצה מכך שהתוצאה היא פעולה ממשית, הוא יכול לחבוש את כובעו הכחול ולשאול: "מהי תוצאת הפעולה כאן?", תוצאת שלב ה"לך" חייבת להיות פעולה.

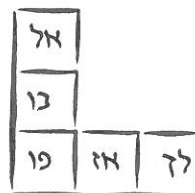
הצגה חזותית של המבנה

תרשים 17 מראה באופן חזותי את המבנה אל/בופואז/לך. בחרתי בצורת L כי החלק האנכי של צורת ה-L מראה מה שעומד לפנינו (מטרות, מידע, אפשרויות), והחלק האופקי של צורת ה-L מציין כיצד אנו מתקדמים (מאפשרויות להחלטה ומשם לפעולה).

ההפרדה בין הקלט הקיים ובין הפלט המעשי מוצגת בתרשים 18, שבו הקלט נשפך אל תוך שלב ה"פ" של האפשרויות, ומשלב ה"פ" נשפך הפלט אל העולם.



(תרשים 18)



2. יש האומרים שהצעירים מנסים שימוש בסמים כי חבריהם עושים זאת, או כי זה "גזעי" ואופנתי, או משום שהם משועממים ומחפשים איזו התרגשות. סוחר הסמים, המעוניינים בכסף, יכולים להיות מאוד משכנעים. זה נראה 'גזעי' לנסות סמים ונראה ששום דבר נורא לא קרה לאלו שכבר ניסו. איך תוכל לשכנע אנשים צעירים שלא לנסות את השימוש בסמים? רשום את שלבי החשיבה שלך בנושא לפי המבנה **אל/בופואז/לך**.

3. לצעיר בן שמונה-עשרה ניתנת הזדמנות לנסוע ליפן לתקופה של שנה ולעבוד שם עם מכר של המשפחה שהוצב בטוקיו. הצעיר מתקשה להחליט האם לנסוע או לא. רשום את חשיבתך על העניין, תוך שימוש במבנה **אל/בופואז/לך**. נסה להגיע למסקנה ברורה.

4. תנועת כלי הרכב אל תוך העיר חייבת, ברובה, לעבור דרך גשר מעל הנהר. הגשר ניזוק על-ידי סירה ויש לסגור אותו לשם תיקונו. האדם הממונה על פעולת התיקון משתמש במבנה **אל/בופואז/לך**, אבל טעות מחשב מבלבלת לו הכול.

מיין את הפרטים הבאים למשבצות המתאימות (**אל**, **בו**, וכו'):
 ...למצוא דרכים עוקפות לתנועה.
 ...בשעות השיא עוברים במקום 1,500 כלי רכב לשעה.
 ...לבנות גשר קבוע בקרבת מקום.
 ...לפרסם הודעות אזהרה על כך בעיתונות ובטלוויזיה.
 ...להקים צוות בנייה.
 ...להתחשב בצורכי העסקים של העיר.
 ...להתחשב בבוחרים בעיר ובפרוורים.
 ...להציב שלטי עקיפה.
 ...לשקול את ההוצאות.
 ...לסגור מחצית הגשר כדי לגרום לאנשים לחפש דרכים אחרות.

שני הלוכסנים ב-אל/בופואז/לך נמצאים שם כדי להקל על ההיגוי ולציין שיש מטרה לחשיבה (אל) ויש פלט שהוא תוצאה של החשיבה - הפעולה (לך), כשבין המטרה והתוצאה מתקיימת החשיבה. הלוכסנים גם מפרידים בין המלים הנפוצות "אל" ו"לך" לבין המלים הפחות נפוצות שמצויות ביניהן.

אינטראקציה (פעולה הדדית)

שלבי המבנה החמש-שלבי הזה מוצגים כנפרדים, ועליהם להישאר כך, ולא - הם יפסידו את ערכם הארגוני. אולם באופן מעשי בהחלט תיתכן פעולה הדדית בין השלבים. לדוגמה, יש פעולה הדדית בין ה"בו" וה"אל" כי באיסוף מידע אתה צריך תמיד להתייחס שוב אל מטרות החשיבה, שהן הקובעות את הרלוונטיות של המידע. באופן דומה, יצירת החלופות ב"פו" מבוססת על מה שזמין ב"בו". בחירה בשלב ה"אז" צריכה לבדוק שוב את ה"אל" ואת ה"בו" (למשל, כדי לברר מי מעורב).

סיכום

הוצג כאן מבנה רב-תכליתי המורכב מחמישה שלבים של חשיבה. קל לזכור אותו, באמצעות שמות השלבים **אל/בופואז/לך** ועל-ידי ההצגה החזותית שלו בצורת האות L. המבנה מספק סדרת צעדים שניתן להשתמש בהם ברוב מצבי החשיבה.

תרגילים על "אל/בופואז/לך"

1. ישנם יצורים המבקרים בכדור-הארץ, אשר מסוגלים להיראות ולפעול כמו יצורי אנוש, כשהם רוצים בכך. זוג יצורים נחת בעב"ם והם מתכוונים ללכת לקניות במרכז קניות גדול. בהיותם חושבים מאומנים הם משתמשים במבנה **אל/בופואז/לך**. לגבי כל אחד מחמשת השלבים רשום מה לדעתך חושבים יצורים אלו.