

# חלק שני



## נגרים וחושבים

המודל האהוב עלי ביותר לתיאור החושב המיומן הוא הנגר. נגרים עושים דברים. נגרים עושים את הדברים צעד אחר צעד. נגרים עוסקים במשהו ממשי, במשהו פיסי, בעץ - כך שאנו יכולים להתבונן במה שהם עושים.

### פעולות בסיסיות (Basic Operations)

הפעולות הבסיסיות של נגר הן מעטות ונוכל לסכם אותן בשלוש פעולות:

1. חיתוך (Cutting).

2. הדבקה (sticking).

3. מתן צורה (shaping).

**חיתוך:** משמעו הפרדת החתיכה הרצויה מן השאר. כפי שאסביר מאוחר יותר, זה דומה לפעולות החשיבה של: הוצאת תכונה, ניתוח, מיקוד, הרחבת תשומת-הלב וכו'.

**הדבקה:** משמע לחבר דברים יחד באמצעות דבק, מסמרים, או ברגים. פעולת החשיבה המקבילה כוללת: קשרים, מיזוג (סינתזה), זיהוי, תכנון וכו'.

**מתן צורה (עיצוב):** פירושו לשאוף להשגת צורה מסוימת והשוואתה עם מה שהתכוונת להשיג. בחשיבה זה דומה ל: שיפוט, השוואה, בדיקה והתאמה.

הפעולות הבסיסיות של הנגר הן, אם כן, מעטות (אם כי למעשה יש עוד

מספר פעולות כמו ניקוב ומירוק), אך באמצעות פעולות מעטות אלו יכול הנגר לייצר דברים מורכבים.

## כלי עבודה

(Tools)

הנגר משתמש בכלי עבודה כדי לבצע את הפעולות הבסיסיות. הוא אינו מסתפק בלומר: "אני רוצה לנסר את זה", אלא אווז במסור ומשתמש בו. כלים אלו פותחו במשך מאות בשנים כדי לבצע את הפעולות הבסיסיות.

וכך יש לנו מסורים, אזמלים ומקדחות כדי לחתוך; יש לנו דבק, פטיש ומסמרים, ברגים ומברגים כדי לחבר דברים יחדיו; יש לנו מקצועות, מסגרות ותבניות כדי לעצב דברים.

בדיוק באותה דרך יכולים להיות לנו כלים לחשיבה. כמה מן הכלים הללו (כמו התו"ת) יוצגו בספר זה.

אצל הנגר מתפתחת המיומנות תוך השימוש בכלים. מרגע שהנגר שולט במיומנות זו, הכלים יכולים לשמש בצירופים שונים לעשיית דברים שונים.

מסור הוא משהו מוגדר למדי. באותה דרך גם מוגדרים כלי החשיבה וכך יש להתייחס אליהם. כאשר אתה משתמש במסור אתה משתמש במסור ולא סתם ב"שיטה לחיתוך".

## מבנים

(Structures)

לפעמים הנגר צריך להחזיק דברים במצב מסוים כך שיוכל לעבוד עליהם. למשל, עליך להחזיק בול עץ במצב יציב כדי שתוכל לנסר אותו. עליך להחזיק בול עץ במצב יציב כדי שתוכל לקדוח דרכו חורים - אם אתה רוצה בכך. לשם כך יש מכשירים ומשטחי עבודה.

כאשר הנגר רוצה להדביק כמה חלקים הוא שם את החלקים בתוך מתקן

תמיכה המאפשר לו לבצע את החיבור.

בדיוק באותה דרך יש "מבנים" (structures) של חשיבה (שיוצגו מאוחר יותר בספר זה). יש דרכים להחזיק בדברים כך שנוכל בקלות לעבוד עליהם.

## עמדות

(Attitudes)

לנגר יש בדרך-כלל עמדות רקע כלפי עבודתו.

העמדה יכולה להיות כזו שהוא תמיד מחפש פשטות. עמדה אחרת יכולה להיות שימת דגש על משך חייו של החפץ שנבנה, או על חוזקו. זה האחרון משמש כעמדת רקע לכל הנגרים.

בדרך דומה, גם לחושב טוב יש מספר עמדות רקע המוצאות תמיד ביטוי בחשיבתו.

## עקרונות

(Principles)

עמדות הן כלליות ואילו עקרונות הם יותר ספציפיים, כאשר לפעמים קיימת חפיפה בין השניים.

נגר יפתח לעצמו מספר עקרונות מנחים שיקבעו מה עליו לעשות וממה עליו להימנע.

עקרונות אלה יכולים להיות:

- לך לפי הסיבים של העץ

- דאג לשטח מגע מקסימלי בין החיבורים

- מדוד כל דבר

- השתמש בשכבה דקה של דבק.

באותה הדרך יש מספר עקרונות בסיסיים המנחים את החשיבה. לדוגמה, חשיבה טובה תרצה תמיד לבדוק את התנאים המסוימים שבהם קביעה כלשהי היא אכן נכונה.

## הרגלים (Habits)

נגר מפתח הרגלי עבודה מסוימים. ייתכן שאין הם הרגלים מולדים ולכן עליו להזכיר לעצמו את ההרגל חוזר והזכר עד שהוא הופך להיות אוטומטי.

הרגלים כאלו יכולים להיות:

- שים תמיד את הכלי במקומו מיד לאחר השימוש

- השחז בקביעות את כלי החיתוך

- בדוק לעתים מזומנות את הצורה לעומת הדגם.

לעתים ההרגלים הם יישום אוטומטי של עיקרון, כך שההבחנה בין השניים אינה תמיד ברורה. הנקודה החשובה היא שהרגלים הם פעולות שגרתיות.

באותה הדרך יש הרגלים שגרתיים שחושב טוב מבקש לפתח לעצמו. לדוגמה, חושב טוב תמיד יעצור בנקודה כלשהי כדי לבדוק האם יש דרכים חלופיות (אלטרנטיביות) - האם יש דרכים אחרות להסתכל על המצב, האם יש דרכים אחרות להסבר, דרכי פעולה חלופיות, ערכים (values) חלופיים, וכו'.

## סיכום

המודל של הנגר מספק לנו את כל המרכיבים של מיומנות חשיבה שאתאר בספר זה.

עמדות: העמדות שעמן אנו ניגשים לחשיבה.

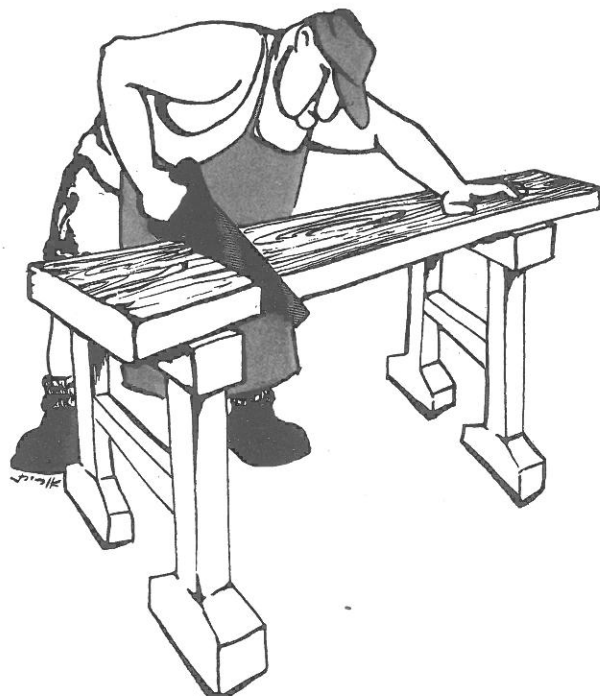
עקרונות: העקרונות המנחים התורמים לחשיבה טובה.

הרגלים: פעולות שגרתיות שאנו רוצים להפוך לאוטומטיות.

כלים: כלי החשיבה שאנו מתאמנים בהם ומשתמשים בהם במכוון.

מבנים: תבניות שבהן אנו שומרים דברים לנוחיותנו.

זכור תמיד את המודל של הנגר, כי הוא כל הזמן בונה דברים.



## ע מ ד ו ת

(Attitudes)

עמדות קובעות את התייחסותנו לחשיבה. אתחיל, לכן, בהתבוננות בעמדותיו של חושב טוב, שתהווה בהמשך את העמדות אשר עמן ניגש אל הספר.

עקרונות והרגלים יטופלו מאוחר יותר בספר, לאחר שנעבור כברת דרך של תרגול ואימון בחשיבה. זה יהיה העיתוי הנכון ביותר לסכם את העקרונות וההרגלים.

## עמדות גרועות

קל יותר להעריך עמדות נכונות כלפי חשיבה אם מתבוננים תחילה במספר עמדות גרועות.

"חשיבה אינה חשובה. 'תחושת-בטן' זה מה שחשוב."

"חשיבה היא משעממת ומבלבלת ולעולם אינה מובילה לשום מקום."

"בעיני כל הבעיות קשות מדי."

"חשיבה מיועדת רק לאקדמאים ולאינטלקטואלים - אנשים אחרים צריכים להסתדר עם הדברים גם מבלי לחשוב עליהם."

אלו הן עמדות שליליות או עמדות תבוסתניות של אנשים שהם חסרי ביטחון בכושרם לחשוב, אנשים שלא לימדו אותם איך לחשוב. אך יש גם סוג אחר, מנוגד, של עמדות גרועות - כאשר אנשים שחצניים מדי בקשר לחשיבה שלהם ויש להם השקפה מוטעית לגבי מטרת החשיבה.

"בעיני חשיבה היא דבר קל מאוד. אתה מסתכל במשהו ומיד קובע את דעתך אודותיו."

"אני תמיד צודק, אין לי כל בעיה להגן על רעיונותיי."

"המטרה העיקרית של החשיבה היא להוכיח כי אלו שאינם מסכימים עמך - טועים."

"אם לעולם אינך שוגה, אז אתה מוכרח להיות צודק."

"יש תשובה אחת נכונה וכל מי שאינו יכול לראות אותה הוא פשוט טיפש."

כמה מהעמדות לעיל נראות אולי קיצוניות מדי, ורק לעתים נדירות אנשים יבטאו אותן ממש במלים, אך אם תשים לב לחשיבה של אנשים רבים, תגיע למסקנה שחשיבתם אכן מבוססת על עמדות כגון אלו.

## עמדות טובות

יש עמדות שאותן הייתי מצפה למצוא בחושב טוב. הרבה חושבים טובים אכן משתמשים כבר בעמדות אלו, וזאת אחרי שטיפחו אותן כחלק מ"חכמתם" הטבעית. אם כבר גיבשת לך עמדות כאלו, כדאי לך לבטא אותן בבהירות ולקבל עליהן אישור; אם אין לך עדיין - כדאי לך לרכוש אותן.

ראשית, יש עמדות כלפי מיומנות החשיבה עצמה.

"כל אחד צריך לחשוב - כל אחד יכול לחשוב."  
חשיבה אינה מיועדת לאנשים חכמים בלבד, או לאנשים העוסקים בתחומי התמחות מסוימים. כל אחד משתמש בחשיבה בהזדמנויות שונות. כל אחד יכול לפתח מיומנות חשיבה שתהיה מועילה.

"חשיבה היא מיומנות הניתנת לטיפוח."  
חשיבה אינה כמו הגובה שלך או צבע עיניך - שעליהם אין לך השפעה ואינך יכול לשנותם. חשיבה היא מיומנות כמו שחייה, ריצה או רכיבה על אופניים. את מיומנות החשיבה ניתן לרכוש.

... "אני אדם חושב."

זוהי העמדה הטובה ביותר מכולן. לא חשוב עד כמה אתה "חושב" טוב, מספיק שאתה מחשיב את עצמך לחושב.

... "אני יכול לשפר את חשיבתי עוד ועוד."

זה חשוב. גם החושב הטוב ביותר יכול להוסיף ולשפר את חשיבתו. מתוך עמדה זו ינבע המאמץ לשפר ללא הרף את מיומנות החשיבה.

... "ייתכן שחשיבה תדרוש מאמץ מכוון."

לא די להניח כי עצם היותך חושב טוב כבר מבטיח שכל חשיבה תהיה, אכן, טובה. לעתים פעולת החשיבה דורשת מאמץ מכוון - אולי באמצעות שימוש בכלי-חשיבה או במבנה. חשיבה אינה תמיד אוטומטית.

... "דברים הנראים בתחילה מסובכים יכולים, לעתים קרובות, להפוך להיות פשוטים יותר."

אל תרים ידיים כאשר אתה נתקל בדברים הנראים לך מסובכים, אלא להיפך - תמיד יהיה מוכן להתמודד עמם. ייתכן שאפשר לעשותם לפשוטים יותר, וגם אם לא - אין רע בלנסות.

... "התקדם צעד אחד בכל פעם."

אם אתה נוקט צעד אחד ואתה ממשיך להתקדם, תוכל להתמודד עם רוב הדברים. דע איזה צעד אתה רוצה לנקוט ועשה זאת.

... "הפרד את ה'אני' (האגו) שלך מהחשיבה שלך. התבונן בחשיבה שלך באופן אובייקטיבי."

זה קשה מאוד לביצוע אך דרוש ביותר אם ברצונך להיות חושב טוב. "אתה" ו"חשיבתך" - אלה שני דברים נפרדים.

... "מטרת החשיבה אינה להיות צודק כל הזמן."

מטרת החשיבה היא להגות רעיונות טובים יותר ולהגיע לחשיבה טובה יותר. אם תרצה להיות "צודק" כל הזמן, תגיע בסופו של דבר לנקודת ההתחלה.

... "הקשבה ולמידה הן המפתח לחשיבה."

חשיבה אינה רק מה שאתה מציע, אלא גם מה שאחרים מציעים.

... "לעולם יהיה צנוע - שחצנות היא סימן של חושב גרוע."

זה לא תמיד קל להיות צנוע כאשר מסביבך אנשים עם דעות קדומות, אנשים שהם עיוורים, מוגבלים בהשקפותיהם ותכופות פשוט טועים. אך עליך לעשות מאמץ כזה במסגרת חשיבתך אתה. הבא בחשבון כי חשיבתך יכולה להיות מוטעית, או בלתי שלמה, או חד-צדדית.

אלו היו מספר עמדות כלפי מיומנות החשיבה ושימושיה. נעיין עתה במספר עמדות בקשר לטבע החשיבה שלך.

... "חשיבה צריכה להיות חשיבה בונה (קונסטרוקטיבית), לא חשיבה שלילית."

זה לא מספיק לתקוף ולהוכיח כי הצד השני אינו צודק. סוג שלילי כזה של חשיבה הוא המוני מדי. לעתים יש לו ערך, אבל ערך מוגבל מאוד. נסה, אם-כן, להיות קונסטרוקטיבי ולקדם דברים.

... "חקור את הנושא במקום להתווכח עליו."

אם מטרת הוויכוח היא באמת לחקור את הנושא, אזי תוכל לעשות זאת ביתר יעילות, אם תבחר לחקור אותו במקום להתווכח עליו.

... "לצד השני בוויכוח יש בדרך-כלל משהו קונסטרוקטיבי ומועיל להגיד, עליך רק להתאמץ כדי לגלות זאת."

במקום לחפש נקודות להתקפה - נסה לגלות מהו אותו דבר ערך שנמצא מן העבר השני של המתרגם.

... "אנשים עם נקודות מבט שונות, צודקים בדרך-כלל על-פי תפיסתם."

במקום לראות באחרים טיפשים - נסה לקלוט מהן תפיסותיהם ולהבין מדוע הם מחזיקים בהשקפתם.

... "אפשר להיות יצירתי ולהיות בעל רעיונות חדשים."

יצירתיות אינה מתנה מיוחדת שרק מספר אנשים נחננו בה. אתה יכול להתאמץ להגות רעיון חדש (אתה גם יכול להיעזר לשם כך בטכניקה מיוחדת).

... "אל תחשוש לבחון רעיונות."

אינך חייב להיות תמיד צודק. אתה יכול לבחון רעיונות ניסיוניים. אתה יכול

אפילו להשתמש בגירויים מחשבתיים (פרובוקציה) מכוונים - בהנחה שצינת כי הם בבחינת גירויים מחשבתיים בלבד.

..."בכל נקודה במהלך החשיבה עשויות להיות חלופות (אלטרנטיבות) שטרם חשבת עליהן."

לעולם אל תחשוב כי בחשיבתך כיסית את כל האפשרויות החלופיות. גם אם לפעמים זה כך, לעתים קרובות קיימות חלופות - אפילו כאלו שהן מובנות מאליהן - שלא חשבת עליהן.

..."המנע מדוגמתיים (דבקות בעקרונות) גם כשאתה חושב שאתה צודק." אם הרעיון שלך מספיק טוב, אין הוא זקוק לדבקות בעקרונות. אם הרעיון שלך אינו טוב דיו - הדוגמתיים שלך אינה במקומה. תמיד תוכל לומר: "על-פי המידע המצוי בידי נראה לי ש..."

רשימת העמדות שהוזכרו אינה רשימה ממצה, וקרוב לוודאי שאתה יכול להוסיף לה עמדות נוספות. אפשר לבטא את העמדות שהובאו כאן בדרכים רבות ושונות. יש דברים שהיו יכולים להיחשב כעמדות (כמו "חשוב לאט", או "הבא תמיד בחשבון את הערכים המעורבים בדבר"), שאתם כללתי במסגרת של עקרונות והרגלים, ויכולה, לכן, להיות חפיפה רבה ביניהם. תחת הכותרת "עמדות" ניסיתי לכלול רק אותן גישות כלליות לחשיבה ולא קווים מנחים ספציפיים.

## תרגילים על "עמדות"

1. הסבר ודון ברעיון של "עמדות", כולל עמדות כלפי ספורט, מוסיקה, חברים, בית-הספר וכו'.

2. עבור שוב על רשימת העמדות הגרועות. האם אתה חושב שמי מחברך מחזיק בעמדות כאלו? דון בשאלות - מדוע יש אנשים שעשויות להיות להם עמדות כאלה? מדוע עמדות כאלו יכולות להיות עמדות גרועות?

3. נסה להוסיף לרשימת העמדות הגרועות. תוכל גם לעשות זאת על-ידי הפרדת עמדה שלילית רשומה למרכיביה.

4. עבור על העמדות הטובות, זו אחר זו, ודון בשאלה - מדוע עמדה זו היא עמדה טובה? תוכל להציע תנאים מיוחדים שבהם העמדה אינה כליך טובה, אך הימנע מלעשות כך מחשש ליצירת בלבול. די בכך אם עמדה זו היא בדרך-כלל עמדה מועילה.

5. הצב לך משימה להוציא את חמש העמדות המועילות ביותר. מטרת משימה זו אינה לבחור באמת את חמש העמדות היעילות ביותר אלא זוהי הזדמנות לבחון על-ידיך את כל העמדות (דבר שהוא חיוני ביותר בתהליך הבחירה).

6. אילו היית צריך לצמצם את העמדות הללו למספר קטן עוד יותר - כיצד היית עושה זאת? (תרגיל זה מתאים לילדים בוגרים או לילדים מוכשרים יותר).

7. אילו היה עליך להוסיף לרשימת העמדות הטובות, מה היית מוסיף? (אפשר לעשות זאת על בסיס של דיון או כמשימה בכתב).

(הערה: בכל התרגילים האלו הבקשה מופנית בדרך-כלל לילד או לתלמיד, כאילו התרגילים מונחים לפני הילד.)

**כובע צהוב:** יתרונות, תועלת שניתן להפיק, רווחים, חסכוניות - מדוע ניתן לעשות זאת? מדוע מפיקים תועלת? מדוע טוב לנהוג כך?

**כובע ירוק:** חקירות, הצעות, השערות, רעיונות חדשים, רעיונות חלופיים לפעולה - מה אנו יכולים לעשות פה? האם ישנם גם רעיונות אחרים?

**כובע כחול:** חשיבה על החשיבה, שליטה על תהליך החשיבה, סיכום של היכן אנו עומדים, קביעת הצעד הבא של החשיבה. הצבת תכנית לחשיבה.

בדפים הבאים נעסוק ביתר פירוט בכל אחד מהכובעים.

אם תתבונן במקרן טלוויזיה המקרין תמונה אל מסך גדול, תוכל לראות שההקרנה נעשית באמצעות שלוש שפופרות שכל אחת מקרינה צבע אחר, אולם על המסך מתמזגים כל הצבעים לכדי תמונה שלמה. אותו הדבר קורה גם במכשיר טלוויזיה רגיל, אלא שבו אין אנו יכולים להבחין בכל אחד מהצבעים בנפרד. הדבר נכון גם לגבי צילום בצבע, כאשר כל אחד מהצבעים מטופל בנפרד, אך אלה מתמזגים ונותנים תמונה צבעונית שלמה. כך זה גם בהדפסה בצבע. ודבר זהה קורה עם ששת כובעי החשיבה. מתייחסים לצבעים בנפרד כדי שנוכל לבצע עבודה טובה בכל צבע, ורק אז הצבעים מתמזגים לחשיבה בצבע מלא.

קיימים מחקרים שניסו להוכיח כי ייתכן שהחומרים הכימיים במוח מעט שונים כאשר אנו חושבים באופן יצירתי, או באופן חיובי, או באופן שלילי. אם זה נכון, אזי יש להפריד בין סוגי החשיבה השונים משום שאיננו יכולים להשיג, ברגע נתון, את המערך הטוב ביותר לסוגים השונים של החשיבה.

## מדוע כובעים?

לעתים אנו אומרים: "חבוש את כובע החשיבה שלך". יש מסורת של קישור בין כובע ובין חשיבה.

כובעים מגדירים, לעתים קרובות, את התפקיד שאותו אנו משחקים כרגע: מגבעת-קוסם, כומתת-חייל, מצחיית-שוטר וכו'.

## ששת כובעי החשיבה

האם ניסית מימך להניח ספר גדול על ראשך, תוך שאתה עושה להטוטים עם שני כדורים בידך השמאלית ומנסה בזמנית גם להסיר את העטיפה של חפיסת שוקולד בידך הימנית? זה היה בוודאי די קשה. זה קשה ומבלבל לעשות דברים שונים בעת ובעונה אחת.

כשאנו חושבים אנו מנסים לעתים קרובות לעשות דברים רבים מדי בזמנית. אנו מסתכלים על העובדות הקשורות בדבר; אנו מנסים לבנות טיעון הגיוני; איכשהו גם רגשותינו נכנסים לתמונה; ייתכן שננסה להגות רעיון חדש; אנו מנסים לראות האם הרעיון שלנו יעלה יפה. כל זאת אנו עושים באותו הזמן, פחות או יותר. לא ייפלא, אפוא, שלעתים אנו נעשים מבובלים. בפעמים אחרות אנו עשויים לבצע היטב רק אחד מן הדברים הללו - לדוגמה, רגשותינו עשויים להשתלט על החשיבה שלנו או שנגיב בדרך מאוד שלילית.

"ששת כובעי החשיבה" היא שיטה לביצוע סוג אחד בלבד של חשיבה בזמן נתון. במקום לנסות ולעשות הכול בזמנית, אנו "חובשים" רק כובע אחד בכל פעם. לפנינו ששה כובעים, כל אחד בצבע שונה, וכל צבע מסמל סוג אחד של חשיבה.

**כובע לבן:** עובדות, מספרים ומידע - איזה מידע יש בידינו? איזה מידע עלינו להשיג?

**כובע אדום:** רגשות, רגשות, תחושות ואינטואיציה - מה אני מרגיש בקשר לעניין כרגע?

**כובע שחור:** אמיתות, שיפוט, התאמת העובדות - האם קיימת התאמה עם העובדות? האם זה יצליח? האם זה בטוח? האם אפשר לעשות זאת?

חשוב עוד יותר: את הכובעים ניתן בקלות לחבוש או להסיר. הכובע אינו מחובר אליך באופן קבוע. כובע הוא פריט הלבוש שקל ביותר ללבוש או להסיר. זוהי נקודה חשובה, כי כל אדם מסוגל לחבוש או להסיר כל אחד מהכובעים.

הכובעים אינם אמצעי לסיווג אנשים. יהיה זה מאוד לא נכון לומר: "יש לה חשיבה של כובע ירוק", או "אופן החשיבה שלו הוא של כובע שחור". מטרת הכובעים הפוכה לחלוטין: במקום לתייג אנשים ולשים אותם במשבצות, מטרת הכובעים היא לעודד אותם להשתמש בכל סוגי החשיבה.

## משחק תפקידים

..."הבה נקיים ארבע דקות של חשיבת כובע-ירוק על זה."

..."מהן העובדות? מעט חשיבת כובע-לבן, בבקשה."

..."הייה ריאליסטי. חבוש את כובעך השחור."

..."עבור לרגע מהכובע השחור לצהוב."

כאשר אדם חובש כובע, הוא משחק תפקיד השייך לאותו כובע. זה הופך להיות סוג של משחק.

אם אינך חושב שרעיון מסוים יעבוד, אבל מישו מבקש ממך קצת "חשיבת כובע-צהוב", אתה עושה מאמץ למצוא נקודות חיוביות בקשר לרעיון זה.

אם במהלך פגישה כלשהי מישו מבקש שלוש דקות של "חשיבת כובע-ירוק", כל הנוכחים יעשו מאמץ לבוא עם הצעות חלופיות או עם רעיונות חדשים.

אתה יכול לבחור לחבוש את כובעך האדום ולומר: "כמי שחובש כובע אדום מה שאני מרגיש בקשר למצב הוא שזה לא מריח טוב."

משחק תפקידים כזה משמש לניתוק ה"אני" (האגו) מהחשיבה.

החושב לוקח עתה חלק במופע (מופע כובע-לבן, מופע כובע-שחור, מופע כובע-צהוב). הוא מפגין את מיומנותו להשיג תחושה של הישג מביצוע טוב של המופע.

משחק התפקידים משחרר את החושבים. גם אם רעיון מסוים מוצא-חן בעיניך, אתה חופשי לבוא עם רעיונות כובע-שחור ולהראות מדוע הוא עלול שלא להצליח. חבישת כובע ירוק משחררת אותך להציע רעיונות חדשים. חבישת כובע אדום משחררת אותך לבטא את תחושותיך והרגשותיך - בלא שתרגיש צורך להצדיקן.

בה בשעה ששיטת ששת הכובעים משחררת את החושבים, היא גם מאלצת אותם לחשוב יותר לעומק. לבקש ממישהו לחבוש כובע ירוק - זוהי בקשה מפורשת ממנו להיות יצירתי. לבקש מקבוצה חשיבה של כובע-שחור - זוהי בקשה לשקול ולבחון את הרעיון בזהירות.

## השימוש בכובעים

1. אתה עצמך: אתה יכול לחבוש כובע מסוים כדי לספר לאחרים מהו סוג החשיבה שאותו אתה עומד לבצע.

..."כשאני חובש את כובעי השחור אני מתכוון להראות שמשו ברעיון אינו נכון."

..."אני עומד לחבוש את כובעי האדום משום שיש לי תחושה שזהו תכסיס. אניני יודע מדוע, אך זוהי תחושה."

..."כאשר אני חובש כובע ירוק אני רוצה להציג רעיון חדש - מדוע שלא נרשה לאנשים לקנות מאתנו את האופנועים שלהם?"

..."ברצוני לעשות עתה מעט חשיבת כובע צהוב. ישנן נקודות טובות בקשר לרעיון ואלו הן..."

..."נראה שאין אנו מגיעים לשום מקום. בחבישת כובעי הכחול אני מציע שנבהיר לעצמנו מה אנו מנסים בעצם לעשות."

אתה יכול גם לתת לעצמך הוראות לחבוש כובע זה או אחר כשאתה עובד לבדך. אתה יכול לבחור סדרה של כובעים ולחבוש אותם לפי הסדר שנקבע לסדרה.

2. מישוהו אחר: כשאתה משוחח עם מישהו אתה יכול לבקש ממנו לחבוש כובע מסוים, להסיר כובע מסוים, או להחליף כובעים. כך אתה יכול לבקש ממנו שינוי בדרך החשיבה שלו מבלי לפגוע בו.

... "אנא, הצג בפניי את חשיבת כובעך-השחור בעניין זה, איננו רוצים לעשות שגיאות."

... "אין זה משנה כרגע מה אנו יכולים לעשות. אני פשוט רוצה קצת חשיבת כובע-לבן כדי לדעת מהן העובדות."

... "זה מה שאתה מרגיש ביחס לזה. טוב, עכשיו הסר את כובעך האדום."

... "אני עומד לבקש ממך עתה לעבור מחשיבת כובע-שחור לחשיבת כובע-צהוב."

... "מה בקשר לרעיונות חדשים? האם אנו יכולים לקבל קצת חשיבת כובע-ירוק בנושא?"

3. קבוצות: כאשר עובדים עם קבוצה, מנהיג הקבוצה או כל אחד אחר, יכול לבקש מיחידים - או מהקבוצה כולה - לחבוש, להסיר, או להחליף כובעים. זה דומה לשימוש בכובעים עם אדם אחר, אלא שכאן מעורבים יותר אנשים.

... "הבה ננסה כולנו שלוש דקות של חשיבת כובע-ירוק."

... "אני רוצה לדעת מה אתם מרגישים באמת בקשר לפרויקט, אז אנא, שכל אחד מכם יעשה קצת חשיבת כובע-אדום."

... "אני חושב שאנו זקוקים לקצת חשיבת כובע-לבן. האם כולכם מסכימים?"

... "קצת חשיבת כובע-כחול בבקשה. אנו זקוקים להצעות על כיוון החשיבה שלנו."

## השימוש בששת הכובעים

בדצמבר 1986 נתתי הרצאה קצרה על שיטת ששת הכובעים בפני מנהלי עסקים בכירים יפנים. היה זה בפגישה שהתקיימה בבית-מלון בטוקיו, לרגל הופעת המהדורה היפנית של ספרי בנושא זה. בפגישה נכח גם המנהל הכללי של NTT (מר היסשי שינטו).

NTT (Nippon Telephone and Telegraph) העסיקה באותו זמן 350,000 עובדים. בזמן כתיבת ספר זה הייתה NTT החברה העשירה ביותר בעולם (לפי הערכת הבורסה לניירות ערך). למעשה, ערכן של ארבע החברות הגדולות ביותר בארה"ב הוא פחות מזה של NTT.

מר שינטו התלהב מהשיטה וקנה מאות עותקים של הספר, שאותו ביקש מהמנהלים בחברה לקרוא. מאוחר יותר הוא סיפר לי כי לשיטה הייתה השפעה חזקה על החשיבה של אנשיו עד כדי כך שהוא הזמין אותי לדבר בפני הוועד המנהל וזהנהלה. חברות רבות אחרות ברחבי העולם אימצו עתה את השיטה כחלק מתרבות החברה.

כאשר תופסים את שיטת הכובעים, הפגישות הופכות להיות הרבה יותר פרודוקטיביות, כי במקום ויכוחים אין-סופיים יכולה להתקיים חקירה מסודרת של הנושא.

שיטת ששת הכובעים מצליחה באותה מידה עם ילדים ועם מבוגרים, ואפשר אף להשתמש בה כמסגרת לדיון משפחתי.

## הפניית תשומת-הלב

שיטת ששת-הכובעים היא למעשה כלי להפניית תשומת-הלב, כי היא ממקדת את תשומת-לבנו להיבטים מסוימים ולסוג מסוים של חשיבה. למשל, הכובע האדום מאפשר לנו להפנות תשומת-לב לרגשותינו.

## תרגילים על "ששת כובעי החשיבה" (כללי)

1. דון בשיטה במונחים כלליים ובעיקר בהיבט של משחק התפקידים.
2. באילו סוגי מצבים כדאי להשתמש בשיטת ששת הכובעים? תן דוגמאות למצבי חשיבה שבהם אתה עשוי להשתמש באחד או יותר מהכובעים.
3. האם אתה חושב שקל להשתמש בשיטת ששת הכובעים באופן מעשי? אילו קשיים עשויים להיות? מדוע אנשים עשויים להתנגד לשימוש בכובעים?
4. מספר הכובעים מגיע לשישה רק מטעמי נוחיות. אילו היית צריך להציע עוד כובעים - אילו סוגי חשיבה הם היו עשויים ל"כסות"? (תרגיל זה מתאים לבוגרים או לילדים מוכשרים במיוחד).
5. ציין לגבי כל אחת מההערות הבאות - איזה כובע חובש, לדעתך, הדובר בזמן האמירה:
  - "מכונת זו יכולה להאיץ ל-100 קמ"ש תוך 6 שניות. צריכת הדלק שלה היא 18 ק"מ לליטר בתוך העיר."
  - "מדוע שלא נמכור את בית־החרושת ואחר־כך נשכור אותו?"
  - "בנקודה זו נמנה את האפשרויות שיש לנו."
  - "אינני אוהב אותו ואינני רוצה לעבוד אתו."
  - "אינני חושב שהעלאת מחיר הדלק תגרום לאנשים לנהוג ביתר זהירות."
  - "אם לא אוזמן למסיבת יום־ההולדת שלו, לא אצטרך להוציא כסף

לקניית מתנה."

- "אי־אפשר לטפס מעל לקיר זה."