

יותר מזו שנמצאת בשימוש. אם משהו אומר לך כי יש רק שני פתרונות אפשריים לבעיה, אולי תשקיע כמה דקות לחשיבה על פתרונות נוספים. ייתכן שתמצא וייתכן שלא, אך תמיד כדאי להשקיע מעט זמן בחיפושם.

אחד הדברים שקשה ביותר לעשותם הוא לשבת ולחפש חלופות כאשר אינך צריך לעשות זאת. חברת Gillette, למשל, המציאה את סכין הגילוח החדיש שלה כאשר ישבה וחיפשה דרך חלופית לגילוח. לעתים קרובות אנו מניחים כי דברים נעשים בדרך הטובה ביותר האפשרית, למרות שאין זה תמיד נכון. במקרים רבים דברים נעשים כפי שהם נעשים בגלל סיבות היסטוריות או פשוט משום שאיש עוד לא ניסה למצוא דרך טובה יותר לעשותם.

כשאתה יוצא לחפש חלופות, חשוב שמטרות החלופות תהיינה מאוד ברורות לך.

..."אני רוצה דרך חלופית לסתימת חור זה."

..."אני רוצה דרך חלופית להעביר מים לנקודה זו."

..."אני מעוניין בהצעות חלופיות למקרה שמערכת זו תיכשל."

המשפט: "אני רוצה צבעים חלופיים עבור השטיח" שונה בבירור מהמשפט: "אני רוצה דרכים חלופיות לכיסוי הרצפה". אם אתה רק אומר: "אני רוצה חלופות לשטיח", קשה להבין מכך - האם אתה רוצה דרכים חלופיות לכיסוי הרצפה או שמא חלופות שהן חמימות כמו שטיח.

כמו עם ש"ג, ככל שמשתמשים בכלי בצורה פורמלית ומכוונת יותר, כך הוא נהפך לכלי מועיל יותר.

תרגילים על חא"ב

1. אם מחלה מסתורית כלשהי הייתה הופכת את רוב בני האדם לחירשים, איך הם היו מתקשרים זה עם זה? עשה חא"ב והצע יותר משלוש חלופות.

חא"ב: חלופות, אפשרויות, ברורות

(APC: Alternatives, Possibilities, Choices)

זהו כלי נוסף להפניית תשומת-הלב. במקום לנוע "קדימה" עם חשיבתנו, אנו מסתכלים באפשרויות ה"מקבילות".

חלק ניכר מההומור מבוסס על חלופות. "כפל הלשון" הפשוט מבוסס על משמעויות חלופיות של אותה המלה. אדם שואל משהו ברחוב: "איך מגיעים אל לשכת הסעד?" משיב הנשאל: "לך ישר ישר לאורך כל הדרך. לבסוף כבר תגיע..." (המשמעות השנייה של המלה "ישר" היא נקיין-כפיים, או (בציניות): יושר מביא אותך להיות נזקק סעד...).

אשה אחת עזבה את דירתה והשאירה על הדלת פתק לחלבן: "לא אהיה בבית. אל תשאיר כלום". כשחזרה מצאה פתק כתוב בידי גנב: "תודה. לא השארתי כלום".

יש סוגים רבים של חלופות:

תפיסות: אפשר להסתכל על אותו הדבר בדרכים שונות.

פעולה: מהלכי פעולה חלופיים שאפשר לנקוט במצב מסוים.

פתרון: פתרונות חלופיים להתמודדות עם בעיה כדי למצוא לה פתרון.

הסברים: הסברים חלופיים לסיבה שמהו קרה. השערות חלופיות במדע.

עיצוב: עיצובים חלופיים, שכל אחד מהם מגשים את מטרת העיצוב (מכונות, בניינים, כרזות וכו').

לפעמים אנו נאלצים לחפש חלופות כי הדרך המסורתית אינה טובה עוד. לעתים אנו מחפשים חלופות כי אנו מאמינים שנצלית למצוא דרך טובה

ערכים

(Values)

במתמטיקה ובחידות היגיון די לקבל את התשובה הנכונה. במציאות המצב שונה, כי כאן מעורבים כבר ערכים. ערכים הם חלק מהחשיבה, הם אלו שמנחים את שיקול-הדעת ואת ההתנהגות. ערכים, בדרך-כלל, מערבים גם אנשים אחרים, כך שתשובה הגיונית לבעיה יכולה גם להיות בלתי-מקובלת, משום שהיא נוגדת ערכים מסוימים (שעשויים, כמובן, להיות בלתי-הגיוניים).

כאשר אנו עומדים לחשוב על דברים שקשורים במציאות, עלינו להיות מודעים במשך כל מהלך החשיבה שלנו לערכים.

סוללים כביש בין-עירוני רחב המוליך אל העיר. הבה נתבונן באנשים ובערכים המעורבים בפעולה זו.

...האיכרים שחלק מאדמותיהם הופקעו לצורך בניית הכביש - אינם מרוצים.
...אנשים שהכביש החדש חוצץ ביניהם לבין שכניהם - אינם מרוצים.
...אלו שגרים לאורך הכביש החדש כועסים בשל הרעש, זיהום האוויר והסכנה לילדיהם.

...אלו שגרים מחוץ לעיר שמחים כי יוכלו לנהוג העירה במהירות רבה יותר.
...יש אנשים הגרים בעיר שישמחו לעבור אל מחוץ לעיר - שם מחיר הבתים נמוך יותר ואיכות החיים גבוהה יותר.

...אנשים הגרים בעיר יוכלו לנהוג אל מחוץ לעיר מהר יותר.
...יש יותר פקקי תנועה בעיר כי יותר אנשים נכנסים אליה יום-יום.
...זיהום האוויר גובר בגלל פליטת המכוניות.
...צריכת הדלק עולה ויש צורך לייבא יותר דלק.
...מוכרי המכוניות ימכרו מכוניות גדולות ומהירות יותר.
...אנשים הגרים מחוץ לעיר יכולים עתה למכור את בתיהם במחיר טוב יותר.

לא כל המצבים כה מסובכים, אבל בכל המצבים מעורבים ערכים שונים של

2. יש ארצות שבהן הנוהגים ברכב משלמים מס-דרכים עבור השימוש בכבישים. אילו דרכים אחרות אתה יכול להציע כדי לגרום לנהגים לשלם עבור הכבישים שהם משתמשים בהם?

3. בשיחת טלפון מסתורית מבקשים ממך לפגוש בבית-קפה, בשעה מסוימת, אדם שאינך מכיר. מהם ההסברים האפשריים לבקשה זו? מהם מהלכי פעולה שתנקוט בהם? עשה **חא"ב** כפול.

4. בחידון טלוויזיוני מתואר עצם מסוים כעגול, שטוח וטוב לאכילה. זה יכול להיות המבורגר - ומה עוד? עשה **חא"ב** וערוך רשימה של אפשרויות רבות ככל שתוכל.

5. אדם נראה הולך ברחוב ראשי כאשר שקית נייר חום מונחת על ראשו. מדוע, לדעתך, הוא עושה זאת? עשה **חא"ב** ומנה לפחות חמישה הסברים אפשריים.

6. הקמת, יחד עם חבריך, קבוצה לגיוס כספים לצורכי צדקה. לרשותך רק יום אחד לגיוס כספים רבים ככל האפשר. עשה **חא"ב** והצע כמה גישות חלופיות למשימה זו.

7. יש מספר שכונות שהן מלוכלכות מאוד, כי אנשים משליכים אשפה ופחיות בכל מקום. כיצד תציע להתמודד עם בעיה זו? עשה **חא"ב** והצג שלוש גישות להתמודדות עם הבעיה.

8. אתה מנהל סוכנות ביטוח והסוכנים שלך עובדים קשה מאוד. אתה רוצה לפצות אותם על-כך. יכולת אמנם לתת להם יותר כסף כהטבה, אבל אתה רוצה לתגמל אותם בדרכים אחרות. עשה **חא"ב** והצע מספר תגמולים חלופיים.

9. התוכל לחשוב על צורה חלופית למסך הטלוויזיה? אם אתה יכול, השתמש בחשיבת כובע-צהוב כדי להראות את היתרונות של הצורה החדשה שעיצבת.

תרגילים על "ערכים"

1. אתה נהנה מצפייה בטלוויזיה, אבל הורך חושבים כי אתה מגזים בצפייה. מהם הערכים המעורבים כאן?
2. עורכת-דין יודעת כי הלקוח שלה אשם בשוד. האם עליה להגן עליו בבית המשפט? מהם הערכים המעורבים כאן?
3. בסרטים מצוירים ובחיים, כלבים אינם אוהבים חתולים ועכברים אינם אוהבים חתולים. אבל יש אנשים האוהבים חתולים. מהם הערכים המעורבים כאן?
4. במספר ארצות, נשים עובדות בביתן בתפירה תמורת משכורת זעומה. מה דעתך על הערכים הבאים:
...לפחות יש לנשים הללו איזושהי הכנסה.
...לילדים יש אוכל.
...המשכורות נמוכות מדי והנשים מנוצלות לרעה.
...המעביד רוצה להרוויח ממכירת הבגדים.
...החנניות בארץ רוצות למכור את הבגדים.
...אתה אוהב את הבגדים הזולים ורוצה לקנות אותם.
5. יש עלייה בפשיעת-ירחוב (חטיפת תיקים, כיוס וכו'). מיהם האנשים המעורבים, או האנשים המושפעים מכך? מהם הערכים המעורבים?
6. אנשים נהנים לרכל האחד על השני, גם אם הדברים הנאמרים אינם תמיד נכונים. מיהם האנשים המעורבים ברכילות ומהם הערכים?
7. מישהו שאתה מכיר משועמם בבית-הספר ומעדיף מבלה את כל זמנו בעבודה כמלצר בבית-קפה, כדי להרוויח כסף. מיהם האנשים המעורבים ומהם הערכים?
8. ביפן יש פחות מ-2,000 מעשי רצח לשנה. בארה"ב, שבה האוכלוסייה כפולה מזו של יפן, יש כ-28,000 מעשי רצח לשנה. אילו ערכים מעורבים כאן?

אנשים שונים. העולם הוא מקום הומה מאנשים. מה שטוב לאחד יכול להיות רע לאחר. נמל תעופה חדש יכול להיות טוב לאלה שמשתמשים בו - אבל רע לאלה שגרים לידו וסובלים מהרעש.

חיות משמשות כשפני ניסיון של תרופות ומוצרי קוסמטיקה, על-מנת להבטיח שהם בטוחים לשימוש אנושי. זה טוב לאנשים - אך רע לחיות.

אם אתה מספק אוכל חינם לארצות הרעבות זה טוב לאנשים אך רע לאיכרים המקומיים, שאינם יכולים למכור אז את תוצרתם. לטווח רחוק זה יכול להיות רע לכולם - כי החקלאות תצטמצם.

בכל חשיבה יש שתי שאלות מפתח החייכות ליהפך להרגל של חשיבה. שאלות אלו צריכות להישאל בצורה שגרתית בכל תהליך חשיבה:

1. מהם הערכים המעורבים כאן?
 2. מיהם אלה שמושפעים מערכים אלו?
- הן חשיבת כובע-צהוב והן חשיבת כובע-שחור עוסקות בערכים. בעזרת חשיבת כובע-צהוב אנו מחפשים את היתרונות ואת התועלת שתצמח. בעזרת חשיבת כובע-שחור אנו מחפשים את הבעיות והסכנות.
- כשאנו עוסקים בערכים עלינו להתייחס גם לאנשים המעורבים. כלי-החשיבה המיוחד לכך - מח"א (מה חושבים אחרים - OPV: Other People's Views) - יוסבר בעמודים הבאים.
- כשאנו עוסקים בערכים עלינו להתייחס גם לתוצאות של כל פעולה. כלי-החשיבה המסוים שסייע לנו בכך - תו"ת (תוצאה ותולדה - C&S: Consequence & Sequel) - יוסבר בעמודים הבאים.
- בהתייחסנו לערכים אנו זקוקים לדרך מהירה של הערכת ההיבטים החיוביים, השליליים והמעניינים. הכלי המסוים שסייע לנו בכך - חש"מ (חיובי, שלילי ומעניין - PMI: Plus, Minus & Interesting) - גם הוא יוסבר בעמודים הבאים.

מח"א: מה חושבים אחרים

(OPV: Other People's Views)

9. אביך אינו אוהב את חברך החדש. אתה רב עם אביך. מהם הערכים המעורבים בריב זה?

זהו כלי נוסף להפניית תשומת-הלב שתוכנן כדי להרחיב את התפיסה.

..."הרבה אנשים מעורבים. הבה נעשה מח"א."

..."לא היית מסתבך בצרה זו אילו עשית מח"א."

תאר לעצמך תחרות אגרוף לאליפות העולם במשקל כבד. אחד מהמתאבקים הולם במכת סנטר, המתחרה שלו מנוצח, וכך נולד אלוף-עולם חדש.

בחשיבה שבעקבותיה באה פעולה, יש, בדרך-כלל, מישהו העושה משהו ומישהו אחר (או אנשים רבים) המושפע(ים) מהפעולה - כמו בתחרות האגרוף; אבל בתחרות האגרוף שהזכרנו לא רק המתאבקים הושפעו מהתחרות - היו עוד אנשים רבים שהושפעו: היו הצופים, היו אמצעי התקשורת (רדיו, טלוויזיה, עיתונים), היו אלו שהימרו על התוצאות, היה המתמודד הפוטנציאלי שיתבע בפעם הבאה את האליפות, היו המארגנים וכו'. מכאן שכל פעולה יכולה להשפיע על אנשים רבים, מלבד אלו הנוגעים בדבר באופן ישיר. על-כן, חשיבה על הפעולה חייבת לקחת בחשבון גם את כל אותם אנשים. ובכן מח"א הוא כלי-חשיבה חשוב.

העולם מלא באנשים. חשיבה נעשית על-ידי אנשים ומשפיעה על אנשים.

שתי שאלות המפתח הן:

1. מי מושפע על-ידי החשיבה (פעולה)?

2. מהי השקפתם (חשיבתם) של אלו המושפעים?

בין מח"א לערכים יש קשר הדוק, כי עמדותיהם של אלו שמושפעים

המאמץ לראות את נקודת ראותו של האחר או תפיסה אחרת של המצב, חייב להיות בלתי משוחד, תוך ניסיון לברר - כיצד הם רואים דברים?

תרגילים על מח"א

1. העץ היפה בגינת השכנים גדל וגדל עד שלבסוף הוא מסתיר את אור השמש בחדר. עשה מח"א על האנשים המעורבים כאן. יום אחד משתוללת סערה עזה, העץ נשבר וגורם נזקים לביתך. עשה מח"א נוסף.

2. ילדה נותנת כסף לחברתה כדי לקנות שני כרטיסי הגרלה. אחד הכרטיסים זוכה בסכום כסף גדול. למי מהילדות שייך הכרטיס הזוכה? עשה מח"א על כך.

3. ילד אוהב להכין את שיעוריו תוך שהוא מאזין למוסיקה רעשנית. הוא אינו מוכן להשתמש באזניות. הוריו ואחותו אוהבים לעבוד בשקט ובשלווה. עשה מח"א על המצב.

4. מוצע לאסור כניסת מכוניות וכלי רכב אחרים למרכז העיר, בכל שעות היום. מנה את כל האנשים העשויים להיות מושפעים מאיסור זה (שאלת המפתח הראשונה של מח"א).

5. בעוד אתה שוכב חולה במיטתך, חברך הטוב מבלה עם חברתך. עשה מח"א.

6. סבתך (אמה של אמך) בת השבעים וחמש רוצה לעבור לגור עם המשפחה. עשה מח"א לגבי אביך, אמך ושאר בני המשפחה.

7. ילדה הרוצה שדברים ייעשו כרצונה, פותחת בשביתת רעב ומסרבת לאכול. עשה מח"א.

8. מעלים את מיסי העירייה על-מנת לשפר את החינוך. מנה את כל האנשים המעורבים ועשה מח"א לגבי השקפותיהם.

נקבעות במידה-רבה על-ידי הערכים המעורבים. על כן, בעשיית מח"א עלינו לבחון בקפדנות את הערכים המעורבים.

האם אנשים יכולים לפקח על שמירת הערכים שלהם? שהרי ייתכן שאין להם את הידע המספיק לשם כך. התוצאות ארוכות-הטווח של בניית סכר במקום מסוים יכולות להיות מסובכות מאוד. אנשים עלולים להגזים בתגובותיהם בגלל בורות, או, מאותה סיבה ייתכן שהם דווקא יקלו בתגובתם. גם הדורות הבאים חייבים להיכלל בתוך המח"א. הם אינם נוכחים כדי לבצע את חשיבתם הם, כך שחלק מהמח"א הוא למענם.

יש להביא בחשבון חשיבה ארוכת-טווח לצד חשיבה קצרת-טווח. העלאת מחירי מזון יכולה להיות מאוד לא פופולרית בטווח הקצר, אבל בטווח הארוך העלאה כזו יכולה לעזור לאיכרים, שידורבנו לייצר עוד מזון, וכך, למעשה, הכול ייצאו נשכרים.

יש לזכור שמח"א עוסק במה שאנשים אחרים באמת חושבים כרגע ולא במה שהם צריכים לחשוב. מח"א גם עוסק בהשקפות מסוימות של האנשים האחרים. עליך, על-כן, להעמיד עצמך במקומם של האנשים האחרים על-מנת שתוכל להיכנס לנעליהם, לחשוב ולהרגיש כמוהם. מח"א אינו רק עניין של השקפות חלופיות על הנושא, אלא של ההשקפות המוחזקות על-ידי אנשים ספציפיים.

הצעד הראשון בעשיית מח"א הוא תמיד לזהות את האנשים המושפעים. הצעד השני הוא לדמיין את השקפותיהם ואת דרך חשיבתם של כל אחד מאנשים (או קבוצות) אלה. במקרים אחדים רשימת האנשים יכולה להתארך עד בלי סוף. לכן, כרגיל, עליך לנהוג בהיגיון בקשר לזה - לא תמיד אתה צריך לקחת בחשבון גם את אלה המושפעים רק מעט.

שני צדדים בוויכוח

אחד השימושים המובנים מאליהם של מח"א הוא לשקול את דרך חשיבתם של שני הצדדים בוויכוח או בסכסוך. אם אתה נמצא בצד אחד של הוויכוח או הסכסוך, אתה עושה מאמץ לראות או להבין גם את הצד השני.

תו"ת: תוצאה ותולדה

(C&S: Consequence & Sequel)

9. עובדי המפעל דורשים להעלות את שכרם לאור עליית יוקר המחיה. ההנהלה טוענת שאינה יכולה להיענות לדרישותיהם כי חברות זרות, המוכרות אותו המוצר, מורידות את מחירו. עשה **מח"א** לגבי השקפות נוגדות אלו.

התעלם מחלק ה"תולדה" והתייחס לכלי תפיסה זה כאל "תוצאות".

ניתן לטעון כי בחשיבת יום-יום זהו הכלי החשוב ביותר מכל כלי החשיבה. אם חשיבתך תסתיים בפעולה מכל סוג שהוא (החלטות, ברורות, תכניות, יזמות וכו'), אזי פעולה זו תתרחש בעתיד. ובכן, עליך לבחון את התוצאות האפשריות של פעולה זו.

- האם היא תצליח?

- איזו תועלת תפיק ממנה?

- מהן הבעיות והסכנות (הסיכונים) הקשורות בפעולה זו?

- מהן ההוצאות?

התו"ת הוא גם חקירה (אל תוך העתיד) וגם הערכה. הוא כמו עריכת מפת דרכים. אם אתה רואה שהכביש לפניך הוא כביש משובש, אינך נוסע בכביש זה.

גם אם היית משתמש רק בתו"ת, בצורה יעילה, זה כשלעצמו היה בעל השפעה עצומה על מיומנות החשיבה שלך.

אנשים צעירים מתקשים בתו"ת. זאת משום שבדרך-כלל אין הם חושבים על העתיד. העתיד לגביהם הוא עמום ורחוק. הטווח המקסימלי של העתיד שלהם זה השבוע הבא. מישו אחר דואג להם ועושה את חשיבת העתיד עבורם.

יש קשר בין תו"ת שכ"ג וחא"ב. ניתן להתייחס אל מה שקורה בעתיד כאל

גורם בפני עצמו. מה שיקרה בעתיד ישפיע על האנשים האחרים. מה שיקרה בעתיד קשור גם בערכים. אפשר להשתמש בכובע השחור וככובע הצהוב כדי להעריך תוצאות עתידיות.

בעשיית תו"ת עליך לחשוב גם על "עמדה". מה שאתה עושה יכול להציב אותך בעמדה טובה יותר, כדי לעשות משהו אחר. למשל, אתה עובד עבור תחנת טלוויזיה בשכר נמוך מאוד, אבל המקום שבו אתה עובד והעמדה שאתה תופס טובים, כעמדת המתנה, אם המטרה שלך היא להיעשות עיתונאי טלוויזיה.

טווחי זמנים

טווח מיידי: התוצאה המיידית של הפעולה.

טווח קצר: מה קורה אחרי הטווח המיידי.

טווח בינוני: מה קורה אחרי שהדברים כבר התיישבו.

טווח ארוך: מה קורה מאוחר יותר.

העיתוי הממשי ישתנה ממצב למצב. לדוגמה, כאשר מדובר בתחנת כוח חדשה, הטווח הקצר הוא עשר שנים, הטווח הבינוני הוא עשרים שנה והטווח הארוך מגיע עד לחמישים שנה. לעומת זאת, כשאתה נמצא בריב עם חברך, טווח הזמן המיידי הוא עכשיו, הטווח הקצר הוא יום אחד, הטווח הבינוני הוא שבוע, והטווח הארוך הוא כחודש.

לגבי כל מצב, קבע את קנה-המידה לטווחי הזמנים לפני שאתה מתחיל לעשות תו"ת.

סיכון

- האם זה יצליח כמו שאני מקווה?

- מה יכול להשתבש?

- מהן הסכנות הממשיות?

דרך אחרת להסתכל על סיכון היא לשאול את עצמך:

- מהו הדבר הגרוע ביותר שיכול להשתבש?

אם אתה יכול לדמיין את הגרוע ביותר ועדיין לעמוד מולו פנים אל פנים, אפשר שתרצה להמשיך בפעולתך.

יכולת גם לשאול:

- מהי התוצאה האידיאלית (הטובה ביותר)?

ובין שתי שאלות אלו יכולת גם לשאול:

- מהי התוצאה האפשרית ביותר?

ודאות

לעולם אינך יכול להיות בטוח בקשר לעתיד. לעולם לא יהיה בידך מלוא המידע על העתיד. זוהי אחת הסיבות מדוע חשיבה היא כה חשובה. כאשר אנו בוחנים את העתיד עם תו"ת, אנו מצויים ברמות שונות של ודאות או אי-ודאות.

- אני בטוח שהדברים יתרחשו ככה.

- זוהי התוצאה המתקבלת ביותר על הדעת.

- זה יכול להיות כך, או כך.

- זוהי אפשרות, אך אינני יכול להיות בטוח בכך.

8. התעורר משבר חדש בנושא מחיר הנפט בעולם, ולפתע מחירי הדלק שולשו. עשה **תו"ת** לטווח קצר ובינוני.

9. ישנה מחלה מסתורית וקשה מאוד הנגרמת על-ידי נשיקות. פרצה מגפה בעיר בה אתה חי. עשה **תו"ת** לטווח המיידי ולטווח הקצר.

- איך לי כל מושג מה יקרה.

לעתים קרובות עלינו לפעול ברמות נמוכות של ודאות. לא תמיד אנחנו יכולים לחכות עד שתהיה לנו ודאות מלאה (שייתכן גם שלעולם לא תהיה). הנקודה החשובה היא להיות מודע לרמת הוודאות. אם אתה באמת מנחש - הייה מודע לכך שאתה מנחש.

תרגילים על תו"ת

1. מה היה קורה אילו הייתה שיטה ללמד כלבים לדבר? עשה **תו"ת** על כך: התבונן בתוצאות המיידיות ובתוצאות ארוכות הטווח.

2. עם האוטומציה הגדלה והולכת ייתכן שבעתיד אנשים יצטרכו לעבוד רק שלוש שעות ביום. מה לדעתך יקרה אז? עשה **תו"ת** ארוך טווח על כך.

3. נניח שיערך מחקר שיראה כי צפייה ממושכת בטלוויזיה מזיקה למוח. עשה **תו"ת** (מיידי וקצר-מועד) על כך.

4. התקבל חוק חדש האומר כי ילדים בגיל עשר ומעלה חייבים לעבוד עשר שעות בשבוע. עשה **תו"ת** מלא על זה.

5. חברך הטוב, שאתו אתה נוהג לעשות כל דבר, מעורב בתאונת דרכים חמורה. הוא עומד לשהות שישה חודשים בבית-חולים. עשה **תו"ת** מלא על - כיצד ישפיע הדבר על חייו.

6. הוכחות חדשות מראות כי אפקט החממה (התחממות האטמוספירה של כדור-הארץ) יקרה הרבה יותר מהר מהמצופה. איזו השפעה, לדעתך, תהיה לחדשות אלו על אופן חשיבתם של פוליטיקאים? עשה **תו"ת** לגבי הפוליטיקאים.

7. התגלתה תרופה חדשה שתאפשר לאנשים לחיות עד גיל מאה. זוהי תרופה יקרה מאוד. עשה **תו"ת** מלא על כך.

זה דומה לכובעים הצהוב, השחור והירוק (נקודות מעניינות). יש דמיון, אבל לא בעניין הנקודות השליליות והמעניינות. הכובע השחור אינו עוסק ישירות בנקודות השליליות אלא בשיפוט - כיצד משהו מתאים לעובדות או לניסיון. הכובע השחור והכובע הצהוב גם חייבים להיות הגיוניים, בו בזמן שהחש"מ לא, והוא יכול אפילו לכלול רגשות.

חש"מ הוא סריקה חוקרת פשוטה מאוד ועם זאת מקיפה.

מעניין

"...מעניין לראות מה יקרה..."

"...מעניין לראות לאן זה יוליך..."

"...מה היה קורה אילו..."

אתה יכול להשתמש במשפטים כאלה כדי ללקט את הנקודות המעניינות. נקודות מעניינות אינן שליליות ואינן חיוביות, אלא נקודות שיש בהן עניין. נקודות מעניינות הן הבחנות והערות. גם נקודות נייטרליות (לא טובות ולא רעות) מסווגות כ"מעניינות".

סריקה

חש"מ הוא כלי סריקה. אין כאן עניין של חשיבה על נקודות כאשר הן מופיעות ומיונן, לאחר מכן, לתוך קופסאות שתוויותיהן חיובי, שלילי, או מעניין, אלא קודם מתרחשת הסתכלות מכוונת לכיוון החיובי וציון של מה שראית (כאשר אתה מתעלם מכל שאר הנקודות); אחר-כך ההסתכלות מכוונת לכיוון השלילי, אתה מציין מה ראית (כשאתה מתעלם עכשיו מכל שאר הנקודות); ולבסוף - הסתכלות מכוונת לכיוון הנקודות המעניינות.

הקפד תמיד על סדרת חש"מ בסדר שצוין (נקודות חיוביות תחילה, אחר-כך שליליות, ולבסוף מעניינות).

חש"מ: חיובי, שלילי ומעניין

(P M I : Plus, Minus & Interesting)

אנשים רבים שהם אינטליגנטים מאוד משתמשים בחשיבה כדי לתת גיבוי או להגן על השיפוט המידי שלהם בעניין מסוים. חש"מ הוא כלי להרחבת התפיסה (הפניית תשומת-הלב) המאלץ את החושב לחקור את המצב לפני שהוא שופט אותו.

חוקר חוזר ממסע ובידו תיאור, לא מושלם, של אי חדרש. מבקשים ממנו לחזור לאי ולתאר מה אפשר למצוא בצפון, בדרום, במזרח, במערב ובמרכז האי. החוקר מקיים את המסגרת הפשוטה הזו להפניית תשומת-הלב.

חש"מ הוא מסגרת דומה להפניית תשומת-הלב. התייחס לנקודות החיוביות, הסתכל על הנקודות השליליות והתבונן בנקודות המעניינות. רק לאחר שביצעת סריקה יסודית מלאה כזו, הגע לכלל שיפוט או מסקנה.

חש"מ פופולרי מאוד בקרב ילדים כי הוא כל-כך פשוט ועיל. גם אם החש"מ מופעל לבדו, ללא כל כלי אחר, החשיבה נעשית הרבה יותר יעילה במצבים אמיתיים. ילדים מביאים, לעתים קרובות, את הוריהם לעשיית חש"מ על עניינים הדורשים החלטות או תגובות מיידיות.

"...אני יודע שאינך אוהב זאת, אך הבה נעשה חש"מ."

"...נראה שזו אכן הבחירה הנכונה, אך הבה נעשה חש"מ."

"...יש לנו שתי אפשרויות. הבה נעשה חש"מ על כל אחת מהן."

חש"מ הוא כלי חקירה וכלי הערכה כאחד. הבה נבדוק מה נראה אם נסתכל לכל הכיוונים.

במבט ראשון החש"מ נראה כמו גרסה מקוצרת של ששת כובעי החשיבה.

תרגילים על חש"מ

1. מספר הזקנים הולך וגדל. הועלתה הצעה להקים מפלגה חדשה שיהיו בה חברים בני שישים ומעלה. עשה **חש"מ** על הצעה זו.

2. בחברות רבות (למשל במפעל קנון בארה"ב) הונהגה שיטה לפיה כל מנהל יכול, בתחילת יום העבודה, ללחוץ על כפתור שידליק אור ירוק או אור אדום ליד שמו. אור אדום פירושו שהוא עסוק ומתוח ואינו רוצה שיטרידו אותו; אור ירוק פירושו שהוא מלא מרץ ופתוח לתקשורת. עשה **חש"מ** על רעיון זה. עשה **חש"מ** אחר על רעיון זה כשהוא מיושם במשפחה - כל בן-משפחה יוכל לבחור בין שני האורות בכל יום.

3. יש ערים שניסו להנהיג שימוש חינם באופניים לבנים, שיהיו שייכים לכולם. אתה תופס זוג אופניים ומשתמש בהם ואז משאיר אותם לשימושו של מישהו אחר. עשה **חש"מ** על רעיון זה.

4. תאר לעצמך שטלפתיה אכן הייתה פועלת וכי היית יכול לדעת בדיוק מה אנשים חושבים כאשר הם חושבים עליך. עשה **חש"מ** על זה. האם זה רעיון טוב?

5. האם על התלמידים בבית-הספר לבחור את מוריהם בכל שנה ולדרג אותם? עשה **חש"מ** על רעיון זה.

6. יש בתי-חרושת שמנסים לעבור לשבוע עבודה בן ארבעה ימים, ובו יעבדו אנשים עשר שעות ביום במשך ארבעה ימים, ואחריהם ינפשו שלושה ימים. עשה **חש"מ** על ניסיון זה. מהי עמדתך, האם זהו רעיון טוב?

7. אמא חושבת כי ילדיה מתבוננים בטלוויזיה זמן רב מדי; לכן היא שמה קופה על מכשיר הטלוויזיה, ומבקשת שכל מי שרוצה לצפות בטלוויזיה ישלם עבור כל שעת צפייה. עשה **חש"מ** על רעיון זה.

8. מה דעתך על הרעיון שבמשך שבוע ימים בכל שנה הילדים ינהלו את הבית - כולל קניות, בישול, ניקוי וכו'. עשה **חש"מ**.