

מידע יכול להיות עובדות, מספרים, רשימות, סטטיסטיקות וכו'.

מידע יכול להיות ידע עצמי או ניסיון. במקרה כזה הוא חייב להיות מסווג כך: "על-פי ניסיוני...", או: "למיטב ידיעתי...".

בנוסף למידע הגלוי אנו גם קוראים בין השורות כדי לגלות מידע נוסף שהוא למעשה זמין. בספרות הבלשית, כל בלש טוב אוסף רמזים המסייעים לפתרון התעלומה, רמזים שאנשים אחרים לא הבחינו בהם.

יש רמות שונות של אמת, של הסתברות או של מידת ה"מוצקות" של המידע. קיימות, כמו-כן, השערות, הסקים ואפשרויות. הדבר החשוב בחשיבת כובע-לבן הוא לקבוע בבהירות מהו סוג המידע:

"זוהי עובדה, כפי שניתן לראות בטבלות אלו."

"השערת היא ש..."

"מהצורה שבה המפתחות הושארו במכונית אני מסיק כי הנהג מתכוון בוודאי לחזור."

"ההשקפה המקובלת היא שאפקט החממה (התחממות האטמוספירה של כדור-הארץ) יהיה משמעותי יותר תוך חמישים שנה."

מידע חסר:

אנו בודקים את המידע שבידינו כדי לראות מה חסר. אנו מנסים למצוא את ה"חורים" במידע שלנו. האם יש לנו מספיק מידע שעל בסיסו נוכל לחשוב או להחליט? ואם אין לנו די מידע, למה עוד אנו זקוקים?

נסה להגדיר את צורכי המידע בבהירות רבה ככל האפשר. תמיד טוב להחזיק במידע רב, אך למה אנו זקוקים באמת?

ייתכן שנזדקק למידע על-מנת לבחור בין שני הסברים אפשריים. ייתכן שנזדקק למידע כדי לבחור את דרך הפעולה הטובה ביותר. ייתכן שנצטרך

חשיבת כובע-לבן וחשיבת כובע-אדום

אציג בפרק זה את הכובעים בזוגות כי כך ייקל ללמוד את השימוש בכובעים ולבצע את התרגילים.

כובע לבן

דמייך לך נייר לבן, או תדפיס מחשב. הכובע הלבן משמעותו מידע נייטרלי. אין כאן עניין לוויכוח או להעלאת הצעות. חשיבת כובע-לבן מתמקדת ישירות במידע הניתן להשגה.

מידע מסייע לחשיבה, לכן חשוב שתימצא דרך שבעזרתה אפשר יהיה להתמקד ישירות במידע.

הכובע הלבן עונה על שלוש שאלות מפתח:

1. איזה מידע יש בידנו?

2. איזה מידע חסר לנו?

3. איך אנו משיגים את המידע הדרוש לנו?

המידע שיש בידנו:

אנו פורסים את כל המידע שברשותנו.

מידע על חומר מסוים כדי לברר האם הוא אכן ישרת את מטרותינו.

השגת המידע הדרוש לנו:

הקשבה היא חלק מחשיבת כובע-לבן. אנו מקשיבים בתשומת-לב ומלקטים מידע - כל מידע, לא רק את המידע המכוון.

אנו משיגים מידע באמצעות קריאה, או באמצעות מחשבים ומאגרי מידע. הדרך הטובה ביותר להשגת מידע היא שאילת שאלות. לדעת לשאול את השאלות הנכונות - זה חלק חשוב מהחשיבה. מה אתה רוצה להשיג בעזרת השאלה? האם אתה רוצה לברוק משהו? זוהי שאלת "ירייה", שהרי אנו יודעים למה אנו חותרים - והתשובה היא "כן" או "לא". או שאנו "דגים" מידע - מבלי לדעת מה נעלה בחכתנו (שאלת "דיג")? בחסות הכובע הלבן ייתכן שנתבקש לומר כיצד אנו מתכוונים להשיג את המידע החסר - אולי באמצעות חיפוש מידע, אולי באמצעות מחקר, או באמצעות עריכת סקר דעת קהל וכו'.

מידע ורגשות:

ישנם זמנים שבהם הכובע הלבן והכובע האדום הופכים להיות די דומים. כשאנו צופים קדימה, אל העתיד, לעולם איננו יכולים להיות בטוחים, ואז אנו מנחשים ואומדים. אתה יכול לומר: "יש לי הרגשה שצעצוע זה יימכר טוב". אך אינך יכול להיות בטוח בכך. אם, בכל זאת, אתה יכול לספק סיבות טובות (על-פי מכירות של צעצועים דומים, שוקי-מבחן וכו') - זוהי חשיבת כובע-לבן. לעומת זאת אם אינך יכול לספק סיבות - זוהי חשיבת כובע-אדום. חשיבת כובע-לבן חייבת לדבוק ככל האפשר במידע שניתן לבדיקה, או שיש לו איזשהו בסיס הגיוני.

אם אתה אומר: "מר שחורי אינו אוהב את הרעיון הזה", זוהי חשיבת כובע-לבן כי אתה מדווח על עובדה. אך אם אתה אומר: "אינני אוהב את הרעיון הזה", זוהי הרגשתך ולפיכך זו חשיבת כובע-אדום. גם אם יש לך סיבות טובות להרגיש כך, זו עדיין חשיבת כובע-אדום.

הטלת ספק: (Challenge)

אם מישהו מציג מידע כנכון ומישהו אחר מטיל ספק בנכונות המידע, מה קורה? פשוט מאוד: שתי ההשקפות תונחנה זו לצד זו.

... "מר כהן אומר שמספר תאונות הדרכים לשנה בארה"ב הוא 50,000. מר לוי אינו מסכים וקובע כי המספר הוא 70,000. מוטב שנבדוק את המספרים הללו."

כובע אדום

חשוב על אש וחום. הכובע האדום הוא של רגשות, הרגשות, תחושות ואינטואיציה.

מבחינה מסוימת הכובע האדום הוא היפוכו של הכובע הלבן. הכובע הלבן מבקש להציג את העובדות האובייקטיביות ואין לו עניין כמה שמישהו מרגיש כלפיהן - עובדות הן עובדות. הכובע האדום, לעומת זאת, אינו מעוניין בעובדות אלא רק בהרגשות.

הרגשות הן חלק חשוב מאוד של החשיבה. הרגשות תמיד מתחללות לתוך החשיבה. אנו מבקשים להיות אובייקטיביים, אבל מחוץ למתמטיקה זה קורה לנו רק לעתים רחוקות. בסופו של דבר כל הבררות או ההחלטות מבוססות על הרגשות (אטפל שוב, ביתר פירוט, בנושא הרגשות מאוחר יותר בספר).

מטרת הכובע האדום היא להרשות לעצמנו להציג את הרגשותינו כך שהן תוכלנה לקחת חלק בחשיבתנו. להרגשות יש ערך כל עוד אנו מסוגלים אותן כאלו. הבעיה מתעוררת כאשר אנו מעמידים פנים שההרגשות הן משהו אחר. הכובע האדום מספק תווית ברורה.

אינטואיציה מבוססת לעתים קרובות על הניסיון שיש לנו בקשר לעניין מסוים. יש לנו "אינטואיציה" שזהו הדבר הנכון שיש לעשותו, אבל איננו

יכולים בדיוק להסביר כיצד הגענו למסקנה זו. לעתים קרובות אינטואיציות הן בעלות ערך, לעתים - הן הרות אסון (למשל, בענייני הסתברות).

הצדקה:

כאשר יש לנו תחושה או אינטואיציה אנו מבקשים, בדרך-כלל, לכונן להן בסיס הגיוני. לעתים קרובות זהו בסיס מוטעה (ואפשר להראות שהוא מוטעה), בעוד שהאינטואיציה או התחושה עדיין תקפים.

הכובע האדום מרשה לחושב להציע תחושה או אינטואיציה מבלי שהוא יצטרך לתמוך בהן או להצדיק אותן.

... "כשאני חובש את כובעי האדום מקננת בי התחושה שהוא עומד להפוך לשחקן טניס גדול - ואל תשאלו אותי מדוע."

למעשה לעולם אסור לנסות ולתמוך או להצדיק חשיבת כובע-אדום. תמיכה כזו הורסת את כל מטרת הכובע האדום. מותר לכובע האדום להציג רגשות, תחושות ואינטואיציה מהסיבה הפשוטה שהם שם - לא משום שהם מוצדקים.

ברגע זה:

הכובע האדום מקיף את ההרגשות "ברגע זה". בראשיתה של פגישה כלשהי - הרגשות הכובע-האדום של אדם מסוים יכולות להיות שונות בתכלית מאלו שיהיו לו בסוף אותה פגישה.

הרגשה היא תקפה רק אם היא אמיתית וכנה. הכוונה היא להרגשה של הרגע. חושב יכול להתייחס להרגשותיו בזמן אחר, אך עליו להבהיר זאת.

... "הרגשתי, בדרך-כלל, ביחס לאופנוע היא שזה דבר מסוכן מאוד, אבל כרגע אני חש שזה עשוי להיות רעיון טוב."

רגשות מעורבים:

יכולים בהחלט להיות רגשות מעורבים, אך יש לדווח עליהם ככאלו.

... "במספר היבטים הקשורים אליהם אני מרגיש בנוח, ואילו בהיבטים אחרים - אני מרגיש רע."

כך אתה מבטא את ההיבטים השונים וההרגשות השונות כלפי כל אחד מהם. אבל אם דרושה מסקנה (למשל כשצריך לקבל החלטה), החושב נזקק להרגשה כללית כלפי אותו נושא.

... "זה מוצא-חן בעיני וזה אינו מוצא-חן בעיני. אבל, בהתחשב בכל הגורמים, הרעיון בכללותו מוצא חן-בעיני."

סיכום

חשיבת כובע-לבן עוסקת במידע.

חשיבת כובע-אדום עוסקת בהרגשות.

תרגילים על "חשיבת כובע-לבן

"חשיבת כובע-אדום"

1. מהו ההבדל בין חשיבת כובע-לבן לחשיבת כובע-אדום?
2. האם מחשבים יכולים לבצע חשיבת כובע-אדום?
3. ילד בעט בכדור אל תוך חצר השכנים ושבר שמשו. כולם צועקים זה על זה. תן שלוש דוגמאות להערות אפשריות של כובע-אדום לכל אחד מהצדדים.

חשיבת כובע-שחור וחשיבת כובע-צהוב

הן הכובע השחור והן הכובע הצהוב הם צורות של שיפוט. עם הכובע השחור אנו עוסקים באמת ובהתאמה. עם הכובע הצהוב ענייננו בהפקת תועלת ורווחים. שני הכובעים חייבים להיות על טהרת ההיגיון. שני הכובעים מחייבים שיהיו לך סיבות חזקות למה שתאמר. אם אין לך סיבות, עליך להשתמש בכובע האדום, כיוון שהצהרה ללא מתן הסיבות העומדות מאחוריה היא בבחינת הרגשה או אינטואיציה.

כובע שחור

חשוב על שופט קפדן. חשוב על מישהו שרושם לך נקודה שחורה אם אתה שוגה.

הכובע השחור הוא ללא ספק השימושי ביותר מכל הכובעים. במספר מובנים הוא גם בעל הערך הגדול ביותר. הכובע השחור מונע מאתנו לעשות שגיאות או שטויות.

הכובע השחור עוסק באמת ובמציאות. הכובע השחור הוא כובע התשיבה הביקורתית - "האם זה נכון?"

בחסות הכובע השחור מוצגות מספר שאלות:

1. האם זה נכון?

2. האם זה מתאים?

4. עשה חשיבת כובע-לבן על הרחוב שבו אתה גר.

5. מישהו מציע לך שתאמץ אחד משלושה תחביבים: גינון, נגרות, איסוף בולים. בקשר לכל אחד מהתחביבים חשוב חשיבת כובע-לבן, ואחרי כן - חשיבת כובע-אדום.

6. אילו מהמשפטים הבאים הם חשיבת כובע-לבן ואילו חשיבת כובע-אדום:

- "זיהום הסביבה הוא בעיה שהולכת וגדלה."

- "אני מרגיש שזיהום הסביבה הוא עתה הבעיה מספר אחד של העולם."

- "אין אנו עושים די כדי לפקח על זיהום הסביבה."

- "זיהום הסביבה הוא עניינו של כל אחד."

- "סקרים מראים שלאנשים אכפת בקשר לזיהום הסביבה."

- "אינני יודע מה אוכל לעשות בקשר לזיהום הסביבה."

7. לאדם צעיר העומד לבחור בקריירה - אילו היבטים של הנושא "יכוסו" על-ידי חשיבת כובע-לבן, ואילו על-ידי חשיבת כובע-אדום?

8. בבחירת צבע לצביעת קירות חדרך - אילו היבטים "מכוסים" באמצעות חשיבת כובע-לבן ואילו באמצעות חשיבת כובע-אדום?

9. חבוש את כובעך האדום ומנה שלושה דברים שאותם אתה באמת אוהב, ושלושה דברים שאותם אינך אוהב.

3. האם זה יצליח?

4. מהן הסכנות והבעיות הכרוכות בכך?

האם זה נכון:

הכובע השחור שופט את אמיתות ההצהרה או הטענה - האם זה נכון או לא? האם זה מתאים לעובדות? הכובע השחור שופט גם את תקפותו של קו שיקול-הדעת. האם מסקנתך נובעת מהראיות המצויות ברשותך? האם לא עשית שגיאה כלשהי? האם טענתך מוצדקת?

הכובע השחור תר אתר האמיתי והנכון תוך שהוא מצביע על השגיאות.

האם זה מתאים?

- האם הצעות אלו מתאימות לניסיון שיש לנו?

- האם הצעה זו מתאימה למערכת שעמה אנו עובדים? המערכת כוללת את הנהלים של הארגון, החוק, הכללים, המנהגים החברתיים וכו'.

- האם ההצעה מתאימה למטרותינו, תכניותינו או מדיניותנו?

- האם הצעה זו מתאימה לערכים שלנו, לאמות-המוסר שלנו ולכל מה שאנו חושבים להוגן ולצודק?

- מאחר שהכובע השחור הוא תמיד כובע הגיוני, אתה חייב תמיד לנמק מדוע משהו אינו נראה לך כמתאים.

האם זה יצליח?

- האם הרעיון יצליח?

- האם ההמצאה או המכונה תפעל?

- האם התכנית תצליח?

אם, בחובשך את הכובע השחור, אתה אומר כי משהו לא יצליח, עליך לנמק מדוע אתה אומר זאת. אם אמירתך מבוססת רק על הרגשה - זה כובע אדום.

- מהן נקודות התורפה של הרעיון?

מהן הסכנות והבעיות?

- אילו קיבלנו את ההצעה, מה היו הסכנות?

- אילו קיבלנו את ההצעה, אילו בעיות עשויות היו להתעורר?

- אילו קיבלנו את ההצעה, מה עלולות היו להיות התוצאות השליליות?

אלו הן השאלות שחושב כובע-שחור שואל את עצמו בהתכווננו בהצעה.

שימוש-שיתר:

זה נכון שכובע שחור יכול להיות בשימוש-שיתר. יש אנשים שתמיד רוצים להיות זהירים ובעלי עמדה שלילית. הם תמיד מוכנים להראות מדוע משהו לא יצליח או מדוע אי-אפשר לעשותו.

מכאן לא נובע שהכובע השחור הוא "כובע רע". מעט מלח על מזון זה דבר טוב, אלא שעודף מלח הוא רע. המזון עצמו הוא טוב וחיוני לחיים - אבל עודף אכילה משמין ועשוי לפגוע בבריאותנו. שימוש-שיתר במלח ובמזון אינו עושה את המלח ואת המזון לרעים. שימוש-שיתר בכובע השחור אינו עושה אותו-לרע.

הכובע השחור הוא כובע חשוב מאוד ורוב עצמה. היה קשה מאוד להתקדם ללא עזרת הכובע השחור.

כובע צהוב

חשוב על אור השמש, על אופטימיות. הכובע הצהוב מלא בתקווה, אך בהיותו כובע הגיוני, חייבות להינתן הסיבות העומדות מאחורי התקווה.

כאופו כללי, הכובע הצהוב מביט קדימה אל העתיד: "אם נעשה את זה, אז טובות אלו ואלו יצמחו..."

הכובע הצהוב ניתן לשימוש גם כדי להסתכל אחורה אל העבר: "דבר זה קרה. היו השפעות מזיקות רבות, אבל היו גם מספר השפעות טובות. הבה נחבוש את הכובע הצהוב כדי לגלות מהן ההשפעות החיוביות."

החושב בכובע צהוב שואל את עצמו את השאלות הבאות:

1. מה התועלת שתצמח מזה?

2. מדוע זה יצליח?

מה התועלת שתצמח?

החושב צהוב-הכובע מבקש למצוא ולהצביע על הרווחים או התועלת שתופק. מהם היתרונות? עבור מי הרווחים? כיצד מפיקים אותם?

- מהם היתרונות? מדוע כדאי לעשות זאת? מהות השיפור?

ייתכן שזה יגרום לחיסכון בהוצאות. ייתכן שזה יביא לשיפור בתפקוד. ייתכן שזה יהווה פתח להזדמנויות חדשות.

- מהם הערכים כאן? מי מושפע על-ידי ערכים אלו?

יש לזכור תמיד שהחובש כובע צהוב מחפש את הטובות שתצמחנה, את התוצאות החיוביות. הסיבה לכך היא שעלינו לדאוג שחלק מסוים מחשיבתנו יהיה אחראי לחשיבה החיובית המכוונת. חשיבת כובע-צהוב

אינה שוקלת את מכלול הערכים אלא רק אותם ערכים המביאים תועלת.

יש לציין כי אם חשיבת הכובע הצהוב אינה יכולה להצביע על מספיק יתרונות - ממילא לא כדאי לעשות את הדבר. אך גם אם אפשר להצביע על יתרונות - עדיין יש לשקול את העניין, תוך שימוש בכובע השחור.

מדוע זה יצליח?

החושב צהוב-הכובע חייב להוכיח בבירור מדוע רעיון מסוים יצליח. הסיבות חייבות להינתן. אין זה מתפקידם של אנשים אחרים להראות מדוע הרעיון עתיד לא להצליח. בראש ובראשונה החושב בכובע הצהוב הוא זה שצריך לבחון את הבסיס לטענתו שהרעיון יצליח.

החושב בכובע צהוב מבקש להראות את ההיתכנות של הרעיון ומדוע הוא ניתן לביצוע.

שימוש-שיתר:

יש אנשים הנסחפים על-ידי רעיון מסוים וקופצים קדימה עם חשיבת כובע-צהוב וזאת מבלי לקחת בחשבון נימוקים של מעשיות או תועלתיות. זה אינו כל כך שימוש-שיתר בכובע צהוב כמו שזה כישלון בשימוש בכובע השחור.

לא זו בלבד שהכובע השחור מספק הערכה שקולה של רעיון, אלא שהוא יכול גם להצביע על נקודות התורפה שלו, כך שאפשר יהיה להתגבר עליהן.

סיכום

הכובע השחור משמש לשיפוט ולהערכה; הכובע השחור משמש לביקורת; הכובע השחור מונע טעויות ושגיאות ויכול להביא לשיפור הרעיונות.

הכובע הצהוב מתרכז ביתרונות - האם אפשר לעשות זאת? האם כדאי

לעשות זאת?

שני הכובעים הגיוניים לחלוטין ולכן הסיבות חייבות להינתן.

תרגילים על "חשיבת כובע־שחור וחשיבת כובע־צהוב"

1. מישהו מציע רעיון - לשווק מכוניות שיתוכננו במיוחד עבור נשים. עשה מעט חשיבת כובע־שחור כדי לגלות את נקודות התורפה של הרעיון.
2. בבית־הספר מתרחשות הרבה מאוד גנבות. מוצעים פרסים לכל מי שיוכל לתפוס את הגנב. האם זה רעיון טוב? כדי לענות על כך התחל בחשיבת כובע־צהוב על הרעיון, ועבור אחר־כך לחשיבת כובע־שחור.
3. יש עודף מזון במספר ארצות, אבל בארצות אחרות יש רעב. האם יש לתת חלק מהעודפים חינם לארצות הרעבות? העלה בכתב שיחה דמונית בין אדם שחובש כובע צהוב לבין אחר שחובש כובע שחור, כאשר כל אחד מהם צריך להעלות שני נימוקים.
4. אלו מההערות הבאות מתאימות לכובע שחור:
 - "קניסת אנשים בשל זריקת אשפה ברשות הרבים הוא רעיון של מדינת־משטרה."
 - "מתוך העובדה שאנשים שמנים נראים מאושרים אין להסיק כי הם שמנים משום שהם מאושרים."
 - "מסע פרסומת בעיתונים נדון לכישלון - כי הרבה אנשים אינם יודעים לקרוא."
 - "אנשים שמספרים שקרים נתפסים בדרך כלל."
 - "מניסיוני למדתי שתשלום משכורות גבוהות לאנשים אינו עושה אותם מאושרים יותר."
 - "אם לא תעבוד קשה לא תקבל תוצאות טובות במבחן."

5. השתמש בחשיבת כובע־צהוב כדי להצביע על היתרונות הטמונים בהצעה שעל כל אדם להחזיק איזושהי חייט־מחמד.
6. מה יקרה אם לעולם לא תקרא עיתונים ולא תאזין לחדשות בטלוויזיה? חשוב חשיבת כובע־צהוב וחשיבת כובע־שחור על נושא זה.
7. חשוב חשיבת כובע־צהוב על השימוש בכובע־שחור.

חמשת השימושים העיקריים של הכובע הירוק הם:

1. חקירה
2. העלאת הצעות ורעיונות
3. הצעת חלופות (אלטרנטיבות)
4. הגיית רעיונות חדשים
5. העלאת גירויים חשיבתיים (פרובוקציות)

שלא כמו החושבים בכובע-צהוב או בכובע-שחור, החושב בכובע-ירוק אינו חייב לבוא עם סיבות הגיוניות כדי להצדיק הצעה מסוימת או רעיון כלשהו. די אם יציע רעיון לבחינה נוספת.

חקירה:

הכובע הלבן משמש לחקירת המצב מבחינת זמינות המידע. הכובע הירוק, לעומת זאת, משמש לחקירת המצב במונחים של רעיונות, תפיסות, הצעות ואפשרויות.

הצעות והעלאת רעיונות:

הכובע הירוק משמש להצגת הצעות או רעיונות מכל סוג שהוא. אלו אינם חייבים להיות רעיונות חדשים; רעיונות לפעולה, הצעות לפתרון בעיה, החלטות אפשריות, כל אלו מהווים חלק מחשיבה פעילה המתרחשת בחסות הכובע הירוק. אם לאף אחד אין רעיונות בקשר למה שניתן לעשות - זה הזמן לעשות קצת חשיבת כובע-ירוק.

חשיבת כובע-ירוק וחשיבת כובע-כחול

הכובע הירוק והכובע הכחול מהווים ניגודים במובן זה שהכובע הירוק מלא אנרגיה וחופשי לחשוב לכל כיוון שהוא, בעת שהכובע הכחול מעוניין בשליטה ובהכוונה של תהליך החשיבה.

כובע ירוק

חשוב על דשא, על עצים, על צמיחה וגדילה. חשוב על אנרגיה של צמיחה ופוריות. חשוב על נצרים וענפים.

הכובע הירוק הוא כובע "פעיל".

הכובע הירוק הוא כובע המשמש לחשיבה יצירתית. הכובע הירוק "מכסה" את שני השימושים של המלה "יצירתית":

1. חשיבה יצירתית משמעותה "להזיז" משהו או לגרום לכך שמהו יקרה. זה דומה לחשיבה בונה. הכובע הירוק עוסק בהצעות ובהעלאת רעיונות.

2. חשיבה יצירתית משמעותה - הגיית רעיונות חדשים, חלופות (אלטרנטיבות) חדשות, פתרונות חדשים, המצאות חדשות. הדגש כאן הוא על "חידוש".

הכובע הלבן שוטח לפנינו את המידע. הכובע האדום מציע רגשות. הכובעים השחור והצהוב עוסקים בהערכה הגיונית. כך שבחלקו של הכובע הירוק נפל להיות כובע פעיל, שבחסותו מוגשים הרעיונות.

כאשר אתה מתבקש לחבוש כובע ירוק אתה מתבקש לבוא עם הצעות ורעיונות. זוהי חשיבה פעילה, לא חשיבה תגובתית.

חלופות:

ניתן הסבר, או שדנים במהלך פעולה כלשהי. מועלית בקשה שכובע-ירוק יציע אפשרויות או חלופות נוספות - מה עוד אפשר לעשות? איזה הסבר אפשרי אחר ייתכן? הכובע הצהוב מבקש להרחיב את טווח האופציות לפני שידבק באחת מן האפשרויות לפרטיה. מתפקידם של הכובע הצהוב והשחור להעריך את החלופות הללו.

רעיונות חדשים:

לעתים באמת יש צורך ברעיונות חדשים. הרעיונות הישנים כבר אינם פועלים, או שלא קיימים כלל רעיונות שבעזרתם ניתן להתמודד עם הבעיה. עתה נחוצה חשיבה יצירתית או לאטרלית אמיתית. חשיבה כזו היא תפקידו הראשי של הכובע הירוק. אם אתה מבקש ממישהו ללכת ולעשות חשיבת כובע-ירוק על נושא מסוים, אתה בעצם מחפש רעיונות חדשים שהם מעבר לרעיונות הקיימים. לעולם אינך יכול לדרוש ממישהו שיימצאו באמתחתו רעיונות חדשים, אבל אתה יכול לבקש ממנו שיעשה מאמץ בכיוון זה. אפשר להשתמש במכוון בטכניקות החשיבה הלאטרלית, המתוארות מאוחר יותר בספר, כדי לנסות לייצר כמה רעיונות חדשים.

גירויים חשיבתיים:

(Provocations)

בחסות הכובע הירוק אנו יכולים להציע רעיונות ניסיוניים, גם אם אין לנו מושג אם הם אכן יצליחו. בחסות הכובע הירוק אנו יכולים גם להציע גירויים מכוונים לחשיבה. גירוי חשיבתי אינו אמור להיות רעיון בר-שימוש; גירוי חשיבתי אמור לטלטל את מוחנו ולהוציא ממסלוליו הרגילים, כך שנוכל לראות דברים באופן שונה (טכניקת הגירויים החשיבתיים - פרובוקציות - מתוארת מאוחר יותר בספר).

פעולה ואנרגיה:

חשיבת כובע-ירוק מאופיינת בפעולה ואנרגיה. כשצייר עומד לפני בד ריק, הדבר החשוב ביותר הוא להתחיל לפעול. ייתכן שמשמעות הדבר היא לרשום סקיצות ראשוניות או לצייר משהו על הבד עצמו. מצבים "ריקים" זקוקים לרעיונות. מצבים ריקים זקוקים לחשיבת כובע-ירוק. מצבים רדומים או קופאים על שמריהם זקוקים גם-כן לחשיבת כובע-ירוק.

כובע כחול

חשוב על שמים כחולים. השמים הם מעל הכול. אילו היית למעלה בשמים היית מסתכל למטה וצופה על כל מה שמתחתיו. עם חשיבת כובע-כחול אתה מעל לחשיבה; אתה מסתכל מלמעלה למטה על החשיבה. עם חשיבת כובע-כחול אתה חושב על חשיבה.

הכובע הכחול הוא מבט-על. הכובע הכחול הוא תהליך של שליטה. הכובע הכחול הוא כמו מנצח על תזמורת. עם כל הכובעים האחרים אנו חושבים על הנושא עצמו, אבל עם הכובע הכחול אנו חושבים על החשיבה שלנו.

הכובע הכחול מכסה את הנקודות הבאות:

1. היכן אנו עומדים עתה?
2. מהו הצעד הבא?
3. תכנית לחשיבה
4. סיכום
5. התבוננות והערות.

אדם החובש כובע כחול מתרחק קצת מהחשיבה המתרחשת על-מנת שיוכל להשקיף עליה.

היכן אנו עומדים עתה?

- היכן אנו עומדים בחשיבתנו?

- מהו המוקד?

- מה אנו מנסים לעשות כרגע?

זהו ניסיון להתבונן - ברגע נתון - על חשיבתנו. האם אנו פשוט נסחפים או האם אנו מנסים לעשות משהו?

מהו הצעד הבא?

- מה יהיה הדבר הבא שנעשה (בחשיבתנו)?

חושב בכובע-כחול יכול להציע שימוש בכובע אחר, או סיכום, או הגדרה של מוקד החשיבה וכו'. ייתכן שאיש אינו יודע מהו הדבר הבא שיש לעשותו, כך שהצעה כלשהי היא חיונית. ייתכן שלכל אחד יש דעה שונה לגבי מהות הצעד הבא, כך שדרושה החלטה. אם יש השקפה ברורה מהו הצעד הבא אזי אפשר לנקוט בצעד זה.

תכנית לחשיבה:

במקום רק לבחור את הצעד הבא, אפשר להשתמש בכובע הכחול כדי להתוות תכנית שלמה לחשיבה על הנושא. זהו סדר-יום או סדרת פעולות שתקבע מהם צעדי החשיבה שיינקטו. זאת יש לעשות בדרך-כלל בראשית הפגישה, אך אפשר לעשות זאת גם בכל זמן שהוא. התכנית יכולה לכסות את כל הפגישה או לחול רק על נושא אחד בלבד או רק על חלק מנושא. במקרים אחדים התכנית יכולה לכלול סדרה של כובעי החשיבה.

הכובע הכחול מתייחס לחשיבה בדרך פורמלית. כמו שמתכנת מחשבים מכין תכנית למחשב כך יכול הכובע הכחול להכין תכנית לחשיבה.

סיכום:

בכל נקודה במהלך החשיבה יכול כל אחד מהנוכחים לחכוש את הכובע הכחול ולבקש סיכום:

... "היכן אנו עומדים? מה כבר יש לנו? האם אפשר כבר לסכם?"

סיכום כזה יכול להקנות תחושת הישג אבל הוא יכול גם להראות כמה מעט הושג במשך החשיבה. הסיכום יכול גם לסייע בהבהרת נקודות המבט השונות.

התבוננות והערות:

חשיבת הכובע הכחול היא מעל החשיבה; זוהי התבוננות כלפי מטה על המתרחש. כך שחושב-הכובע-הכחול הוא מתבונן ומבקר.

... "נראה לי שכל מה שעשינו עד כה הוא להתווכח על נושא הפגישה הזו."

... "היה בדעתנו לשקול מספר הצעות חלופיות, אך שקלנו רק אחת."

... "חשיבה רבה של כובע-אדום מתרחשת הבוקר."

תפקידו של הכובע הכחול לגרום לחושבים להיות מודעים להתנהגות חשיבתם - עד כמה יעילה חשיבה זו?

שימוש-יתר:

באופן מעשי, אנשים רבים משתמשים בכובע כחול מבלי להכריז שהם אכן עושים זאת. מוטב להצהיר על כך בגלוי. שימוש-יתר אינו בבחינת בעיה, אך בכל-זאת יש להימנע מכך. זה די מטריד אם בכלל שנית מספר מישוהו מפסיק את הפגישה להערת כובע-כחול. הערה כזו תהיה יעילה יותר אם תיאמר רק מפעם לפעם.

סיכום

הכובע הירוק נועד לפעולה וליצירתיות - לרעיונות ולהצעות. אלו אינם חייבים להיות מפורטים.

הכובע הכחול מיועד לשליטה על תהליך החשיבה עצמו - מה קרה? מה קורה? מה צריך שיקרה להבא?

תרגילים על "חשיבת כובע־ירוק

וחשיבת כובע־כחול"

1. אתה מוכר עיתונים, אך אינך מוצא אדם שיחלק אותם לבתים. חבוש את כובעך הירוק והעלה מספר הצעות.
2. הכלב שלך וכלבם של השכנים רבים כל הזמן. אילו הצעות כובע־ירוק יש לך?
3. אתה מנהל עסק של מזון מהיר (פיצה). בעל עסק מתחרה פותח דוכן פיצה נוסף לידך. אתה מתחיל להפסיד לקוחות. חבוש את כובעך הכחול והחלט על שלושת הצעדים הראשונים בחשיבתך. מהו מסלול החשיבה שלך?
4. אין בחדרך מספיק מקום לאחסן בו את ספריך ועיתוניך. אתה חובש את כובעך הירוק ומעלה את החלופות הבאות:
... לזרוק אותם.
... לבקש מחבר שבביתו יש יותר מקום לשמור אותם עבורך.
על אילו הצעות חלופיות אחרות תוכל לחשוב?
5. מפיק סרטים מכריז על תחרות למציאת הרעיון הטוב ביותר לסרט

מפלצתי. יש צורך בסוג חדש של מפלצת. חבוש, ראשית, את כובעך הכחול כדי לראות כיצד לתכנן את מחשבתך בקשר למפלצת החדשה. אחר־כך נסה מעט חשיבת כובע־ירוק כדי להעלות הצעות למפלצת.

6. בקטע רחוב ישר אנשים נוהגים מהר מדי, הולכי רגל נפצעים שם ונהרגים. הקדש מעט חשיבת כובע־ירוק לבעיה זו.

7. מחפשים צורה חדשה לקופסאות לדייסה. מישהו חובש כובע ירוק ולשם גירוי (פרובוקציה) אומר כי קופסאות דייסה צריכות להיות עגולות כמו כדור. האם תוכל להפיק משהו מועיל מגירוי זה?

8. יש ויכוח בין אב לבתו על השעה שבה עליה לחזור הביתה בערב. איך תתכנן ויכוח כזה, תוך שימוש בכובעך הכחול?