

מוקד ומטרה

החשיבה, לרוב, משוטטת לה מנקודה לנקודה, כשהחושב מאפשר לכל נקודה לעורר את הנקודה הבאה. במהלך של שיחה, דברים שאדם אחד אומר מעוררים את מה שהאנשים האחרים חושבים ואומרים. יש איזשהו מושג עמום וכללי על הנושא ועל מטרת החשיבה - אבל זה נמצא בעיקר ברקע. זוהי אחת הסיבות העיקריות לחוסר יעילות ולחוסר תוצאות בחשיבה רגילה.

אחרי שבחנו מספר כלים לחשיבה ומספר הרגלי חשיבה - הגיע הזמן לדון ב"מוקד ומטרה", המהווה הרגל חשיבה נוסף. "מוקד ומטרה" פירושו שעלינו להיות מודעים תמיד למוקד ולמטרה בכל חשיבה שאנו מבצעים. הרגל הוא משהו שחייב להיות חלק בלתי נפרד מכל החשיבה שלנו. כלי הוא משהו שאנו בוחרים להשתמש בו במקרים מסוימים, על-פי הצורך. יש מספר כלים הקשורים בכך (שמ"י וער"ב) ועליהם נדון בעמודים הבאים.

אני מבקר בתצוגת רהיטים ושוקל לקנות שולחן-אוכל חדש. אני אמנם מתמקד בשולחן, אבל בדיוק עכשיו אני מסתכל על רגלי השולחן - האם הן מספיק יציבות? ואז אני מסתכל על לוח השולחן - האם עלולים להיווצר בו כתמים או נזקים כתוצאה מהנחת אוכל חם עליו? תשומת-לבי מופנית גם לסריטה קטנה על הלוח. מטרתי הכללית היא לקנות שולחן, אך במהלך החשיבה שלי בנושא השולחן אני עשוי להתרכז בנקודה קטנה יותר בתוך המטרה הכללית. לא רק שחשיבתי ממוקדת בנקודה הקטנה, אלא שלמחשבה על אותה נקודה קטנה יש מטרה משלה (למשל, האם הסריטה משמעותית?).

לא די בתחושה כללית של מטרת החשיבה. עלינו לדעת בכל רגע מהו מוקד החשיבה העכשווית ומה אנו מנסים לעשות. זה דורש מידה מסוימת של משמעת ומידה מסוימת של חשיבת כובע-כחול. עלינו להשקיף מן הצד על החשיבה שלנו כדי לראות מה קורה.

שאלות מפתח

לכל הרגלי החשיבה יש שאלות מפתח שעלינו לשאול את עצמנו כל הזמן. לנושא של "מוקד ומטרה" השאלות הן:

- במה אני מסתכל (חושב) כרגע?

- מה אני מנסה לעשות?

אתה יכול לשאול את עצמך שאלות כאלה מדי פעם בפעם במהלך חשיבתך. אתה יכול לעורר שאלות כאלה בפגישה, כאשר נראה כי לא מגיעים לשום מקום.

קביעת המוקד

כשם שאנו צריכים להיות מודעים למוקד ולמטרה, עלינו להיות מסוגלים גם לקבוע מהו המוקד ומהי המטרה.

- במה אתה רוצה להתמקד?

בכל רגע ורגע, כמו גם בקביעת התכנית לחשיבה (כובע כחול), עליך להיות מסוגל לבחור ולהגדיר מוקדים שונים ומה ברצונך לעשות עם כל מוקד.

סוג חשיבה

אנו יכולים להביא בחשבון חמישה סוגים של חשיבה:

חקירה: התבוננות סביבך, הרחבת הידע והגברת המודעות שלך לנושא. אנו רוצים שתהיה לנו מפה טובה יותר של הנושא.

חיפוש: כאן הצורך שלנו מוגדר. אנו רוצים משהו. אנו רוצים לסיים עם

משהו מסוים. ייתכן שאנו צריכים פתרון לבעיה. ייתכן שאנו נזקקים לעיצוב של רעיון או לרעיון יצירתי חדש. ייתכן שאנו צריכים ליישב סכסוך. כל זה שונה תכלית שינוי מסתם לחקור. בהקשר זה המלה "חיפוש" פירושה גם "בנייה". אין מדובר במקרה שבו הפתרון מונח חבוי במקום כלשהו ועלינו רק למצוא אותו. כאן עלינו לבנות את הפתרון, עלינו לעצב אותו. אנו מדברים, אם-כן, על "חיפוש דרך כדי להגיע לתוצאה המבוקשת".

בחירה: קיימות מספר חלופות ועלינו לבחור מביניהן או לקבל החלטה. ייתכן שקיים רק מהלך פעולה אחד וההחלטה שעלינו לבצע היא - האם לנקוט במהלך זה או לא. בחירה קשורה, במידה מסוימת, לכל סוגי החשיבה. למשל, בתכנון או בפתרון בעיות אנו מגיעים לנקודה שבה מונחות לפנינו אפשרויות חלופיות אחדות ועלינו לבחור ביניהן.

ארגון: כאן כל החלקים קיימים - כמו חלקים של משחק הרכבה. עלינו רק לחבר את החלקים בדרך היעילה ביותר. אנו מזיזים דברים מכאן לשם, אנו מנסים בדרך זו או אחרת; אנו משתמשים במגוון של כלי חשיבה (חא"ב, מח"א, תו"ת וכו'). תכנון בית הוא בחלקו חשיבה יצירתית ובחלקו חשיבת "חיפוש". להכין תכנית ולבצע תכנית - שניהם שייכים לחשיבה מארגנת.

בדיקה: האם זה נכון? האם זה מתאים לעובדות? האם זה בטוח? האם זה מקובל? זוהי חשיבת כובע-שחור או חשיבה ביקורתית. אנו מגיבים על מה שמונח לפנינו. אנו שופטים זאת. אנו בודקים זאת. יש, כמובן, מידה מסוימת של בדיקה שנכנסת לכל חשיבה (פתרון בעיות, עיצוב, בררה, ארגון וכו'), אבל זהו סוג של חשיבה העומד גם בזכות עצמו.

תהיה בכך תועלת מרובה אם, כחלק ממוקד/מטרה, נהיה גם מודעים לסוג החשיבה שבה אנו משתמשים.

תרגילים על "מוקד ומטרה"

1. מעצבת עוסקת בעיצוב ספל חדש. מהם חמישה היבטים אפשריים של ספל שבהם היא יכולה להתמקד? למשל, היא יכולה להתמקד בידית.

שמ"י: שאיפות, מטרות ויעדים

(A G O : Aims, Goals & Objectives)

זהו כלי נוסף של CoRT להרחבת התפיסה, להפניית תשומת-הלב.

שמ"י קשור להרגל החשיבה "מוקד ומטרה" המתייחס לזיהוי ומטרה של מוקד ומטרת החשיבה בכל רגע נתון. אבל הכלי שמ"י מתרכז יותר במטרות הכוללות של החשיבה מאשר במוקד הרגעי.

... "אתה כינסת ישיבה זו. אני מבקש לדעת מהי המטרה המדויקת של חשיבתנו כאן. אני מבקש ממך לעשות שמ"י".

... "אנחנו כבר מדברים שעה ועדיין אינני יודע לקראת מה אנו חותרים. האם אנו יכולים, בבקשה, לעשות שמ"י?"

... "ברור בהחלט שהשמ"י שלך שונה משלי. אולי כדאי שנברר זאת לפני שנמשיך הלאה?"

... "אני חושב שהוא נהג בפזיזות כאשר לקח את הכסף. אני בטוח שלא היה לוקח זאת אילו עשה שמ"י".

אל תנסה להבחין בין "שאיפות", "מטרות" ו"יעדים". הבחנה כזו אפשרית אך היא אינה מועילה וקרוב לוודאי שהיא מבלבלת.

- מהי מטרת החשיבה שלך?

- מה אתה רוצה שיקרה בסופו של דבר?

ברגע שתהיה לך השקפה ברורה בקשר לתוצאה האידיאלית של מאמצי החשיבה שלך - יהיה לך שמ"י ברור.

2. בדיון על גידול ענבים בקליפורניה החשיבה התמקדה במרחק הקיים בין הגפנים. מה הייתה, לדעתך, מטרת התמקדות זו?

3. אתה עומד להכין ארוחה לשלושה מחבריך. מנה שלושה דברים שאתה עשוי להתמקד בהם. למשל, אתה עשוי להתמקד בשאלה - היכן תאכלו את הארוחה.

4. קנית רשמקול. האיכות אינה זו שציפית לה. אתה רוצה להחזיר אותו לחנות. במה תתמקד?

5. אתה עורך מסיבה בביתך לעשרים מחבריך. אבל הגיעו עוד עשרים אורחים שלא הזמנו. אתה אמנם מכיר אותם, אך הם אינם נמנים עם חבריך. במה אתה צריך להתמקד ומה תהיה מטרת החשיבה בכל מוקד ומוקד?

6. יזם מקים חנות למכירת גלידה באזור שלך. הוא מתמקד בנקודות הבאות:

- איכות המוצר
 - תדמית של מוצר בעל שם ידוע
 - מודעות ופרסומת
 - השגת צוות עובדים טוב.
- במה עוד עליו להתמקד?

7. חברה שלך איבדה כלבי-מחמד שאותו אהבה מאוד. אתה בא לעזור לה. מהם שלושת הדברים החשובים ביותר שיש להתמקד בהם?

8. אירעה תאונת דרכים רצינית שבה מעורב אוטובוס בדרך בין-עירונית משובשת; יש הרבה פצועים קשה שיש להעבירם לבית-החולים הקרוב. מהם הדברים שמנהל בית-החולים חייב להתמקד בהם?

תרגילים על שמ"י

1. שלוש מכוניות התנגשו זו בזו בצומת עמוס, אולם איש לא נפגע קשה. נניח שאתה שוטר המגיע למקום - מהו **השמ"י** שלך?
2. יותר מדי מטוסים טסים בשמים. נמלי התעופה גדושים ופיקוח הטיס קשה. יש עיכובים רבים בטיסות וגברה סכנת ההתנגשויות. אתה מוזמן להצטרף לצוות שהוקם כדי לחשוב על בעיה זו. מה צריך להיות **השמ"י** של הצוות? חלק, כמו-כן, את הבעיה הכוללת לשלוש בעיות קטנות.
3. אתה חושב שהבגדים שהחברה שלך לובשת אינם הולמים אותה כלל. עשה **שמ"י** על זה.
4. מישהו מחברך מספר עליך שקרים. איך יודע מיהו. מהו **השמ"י** שלך במקרה זה?
5. מדוע ילדים הולכים לבית-הספר? - עשה **שמ"י** עבור ההורים; עשה **שמ"י** עבור החברה בכלל; עשה **שמ"י** עבור הילדים. מהו **השמ"י** הפרטי שלך לגבי ההליכה לבית-הספר?
6. קיימת בהלה בציבור ששימורי מזון של יצרן מסוים מכילים חומר מזיק, אולם דבר זה לא הוכח. אילו היית אתה היצרן של השימורים, מה היה **השמ"י** שלך?
7. אתה מוצא מצלמה יקרה על המושב האחורי של מונית שבה אתה נוסע. אתה לא בטוח אם נהג המונית הבחין שמצאת את המצלמה. מה יהיה **השמ"י** שלך?
8. כל ממשלה דואגת לביטחון המדינה. יש דעות שונות בקשר לדרך הטובה ביותר לעשות זאת. אילו שאלו אותך איך אתה רואה את **השמ"י** של משרד הביטחון, מה היית מציע?
9. עשה **שמ"י** על מטרת המבחנים בבית-הספר.

... "אני רוצה לסיים את הדיון כשבידי פתרון לבעיית הצעירים המשתמשים בסמים."

... "אני רוצה לסיים את הדיון כשבידי דרך ברורה כיצד להרחיק את מפיצי הסמים מבית-הספר."

... "אני רוצה לסיים את הדיון כשבידי דרך ברורה כיצד לשכנע אנשים צעירים כי הסמים מסוכנים."

כל אלה הן מטרות שהוגדרו מראש. כולן לקוחות מאותו תחום. אפשר לפרק בעיה רחבה לבעיות-משנה, שעם כל אחת מהן מתמודדים כאילו הייתה בעיה שונה.

הגדרות חלופיות של המטרות

שמ"י הוא לעתים קרובות נושא לדיון. מישהו יכול לעשות **שמ"י**, בעוד האחרים עשויים שלא להיות מרוצים מהגדרת המטרות שהוצעו. תמיד, על-כן, כדאי לנסות הגדרות חלופיות. אין דרך אחת נכונה להגדיר בעיה (אלא אם כן כבר פתרת אותה), אבל תמיד יש דרכים מסוימות שהן הרבה יותר מועילות מאחרות.

תת-מטרות

בדרך לעיר רחוקה יכולות להיות ערים אחרות שאנו חולפים על פניהן. בצורה דומה, אנו יכולים להציב תת-מטרות בדרך לפתרון הבעיה הכוללת. הכוונה כאן הן לפירוק בעיה רחבה לבעיות-משנה קטנות יותר, והן לבחירת מוקדי המחשבה השונים. מה שחשוב כאן אינו החלטה בין הגדרות אלו, אלא הידיעה מהן מטרות החשיבה המתרחשת עתה.

- מהי מטרת החשיבה שלנו?

- מהו המוקד ברגע זה?

האומרים לנו כיצד להגיע למטרה. עדיפויות הן דברים שיש לקחת אותם בחשבון. אלו הם בדרך-כלל ערכים מועדפים וגורמים מועדפים.

כלילה ומניעה

יש עדיפויות שאותן צריך לכלול: בטיחות היא עדיפות שיש לכלול אותה בכל חשיבה על מטוסים ותנועתם; זכויות אדם וצדק הן עדיפויות שיש לכלול אותן בנושאי משפט ומשטרה; קלות הייצור היא עדיפות שמעצבים צריכים, בדרך-כלל, לכלול בשיקוליהם; מחיר המוצר וכן הרווחים עליו הם גורמים שיש לקחת בחשבון כאשר מקימים עסק.

יש עדיפויות שאותן צריך למנוע: עלינו להשתדל למנוע זיהום אוויר; בייצור צעצועים לילדים קטנים עלינו להשתדל למנוע קיום פינות חדות וחלקים הנוטים להתפרק בקלות; עלינו להשתדל למנוע את הפחד מפני טיפול רפואי; עלינו למנוע אפשרות של מעשי הונאה כלפי מערכות שונות; אנו מנסים להפחית את הסיכון.

באמצעות שפת הדיבור אנו יכולים, לעתים, להמיר סוג אחד של עדיפות במשנהו (כלילה במקום מניעה): עלינו לחפש היגיינה במזון מוכן - במקום: עלינו למנוע הרעלות מזון; עלינו לשאוף ליעילות בשימוש באנרגיה - במקום: עלינו למנוע בזבז אנרגיה.

כמה עדיפויות יש?

כאשר אתה מתבונן ברשימה של גורמים שונים (לדוגמה בבחירת מקום לחופשה), אתה עשוי לראות בכל הגורמים כאילו היו עדיפויות. אפשר לטעון שיש חשיבות וערך לרוב הדברים. למסקנה זו נגיע רק אם נשתדל מספיק, אבל הרעיון של ער"ב הוא לאלץ אותנו לבחור: מהם הדברים החשובים באמת (לא מה שהיינו רוצים שיהיה לנו).

ובכן כאשר עושים תרגיל ער"ב, כדאי להציב גבול מלאכותי למספר העדיפויות. הגבול יכול להיות שלוש, ארבע או חמש עדיפויות. אסור לעבור גבול זה. ייתכן שתוכל לדחוס מספר גורמים או ערכים אל תוך עדיפות אחת.

ער"ב: עדיפויות ראשונות בחשיבותן

(P I F : First Important Priorities)

כלים רבים להפניית תשומת-הלב מתוכננים להרחבת התפיסה (שכ"ג, תו"ת, מח"א, חש"מ, חא"ב). זהו חלק מהחשיבה ה"מקבילה": מה עוד? אנו מנסים להוסיף היבטים שונים לחשיבה כשם שאנו מנסים להקיף יותר ויותר גורמים בשכ"ג. עם שמ"י וער"ב אנו מנסים לצמצם את היריעה.

ער"ב מתייחס לעדיפויות. התעלם מ"ראשונות בחשיבותן" הנמצאות כאן רק כדי שאפשר יהיה לבטא היטב את שם הכלי. עם ער"ב אנו מכוונים את תשומת-הלב לעדיפויות.

- מהן העדיפויות כאן?

לא כל הדברים זהים בחשיבותם. יש דברים שהם חשובים הרבה יותר מאחרים. יש ערכים שהם חשובים הרבה יותר מאחרים.

...יש דברים רבים חשובים, אבל מהם הדברים החשובים ביותר? - עלינו לעשות ער"ב."

...לפני שאתה מגיע לכלל החלטה עליך לדעת מהן העדיפויות שלך. עשה ער"ב."

...אני חושש כי העדיפויות שלי שונות משלך. הבה נעשה שנינו ער"ב ואז נשווה את התוצאה."

ער"ב מתייחס לכלי שמ"י וכן גם ל"מוקד ומטרה", שכן בדיוק כשם שעלינו לדעת כבר בהתחלה מהן מטרותינו, כך אנו צריכים גם לדעת מהן העדיפויות שלנו.

המטרה היא מה שאנו מנסים להגיע אליו; העדיפויות הן הקווים המנחים

בעניינים רציניים אינך חייב לדבוק בגבול מלאכותי זה, אבל גבול כזה מספק מסגרת חשיבה טובה.

תרגילים על ער"ב

1. אם היה עליך לבחור שוטרים טובים, מה היו צריכות להיות שלוש העדיפויות הראשונות בבחירה שלך? עשה ער"ב.
2. אילו יכלו הורים לבחור את תכונות ילדיהם, מה היו, לדעתך, ארבע העדיפויות הראשונות של רוב ההורים? עשה ער"ב.
3. כאשר ילד עשה משהו לא בסדר, מה עשויות להיות שלוש העדיפויות הראשונות של הוריו? עשה ער"ב.
4. בבחירת מקצוע, מה עשויות להיות ארבע העדיפויות הראשונות שלך? עשה ער"ב.
5. אילו היית צריך לבחור במנהיג לקבוצתך, מה היית מחפש? עשה ער"ב על כך (ארבע עדיפויות).
6. איש עסקים בוחר באיש מכירות כדי שיצא למכור קו ייצור חדש של צעצועי ילדים. הוא עושה ער"ב ומחליט כי העדיפויות שלו בבחירה הן: מרץ, התמדה, יושר, התמצאות בשוק הצעצועים, הופעה נקייה. האם שכח משהו? אילו היית עושה ער"ב (מותר לך רק ארבע עדיפויות), מה היה הער"ב שלך?
7. מתנהל ויכוח בין ההורים וילדיהם בקשר לשעה שבה הילדים צריכים לחזור הביתה בערב (קבע אתה מהו גיל הילדים). עשה ער"ב (שתי עדיפויות) עבור ההורים. עשה ער"ב (שלוש עדיפויות) עבור הילדים.
8. עשה ער"ב על בחירת חבר.
9. עשה ער"ב על קניית תקליטים.

סקירה ראשונה

בנקודה זו ייתכן שכמה מקוראי הספר כבר מבולבלים. ובכן, זהו הזמן לסקור את מה שלמדנו עד כה.

הדבר החשוב ביותר שאותו יש לזכור הוא - שניתן להשתמש בכל אחד מהכלים וההרגלים שדובר עליהם עד כה בזכות עצמו. אין מבנה כוללני שבו כל כלי או הרגל חייבים להיות משובצים במקום מסוים. מאוחר יותר נגיע למבנה כזה, אבל כרגע אפשר להתייחס אל כל אחד מהם כאל בעל זכות קיום עצמאית, ולהשתמש בו בנפרד.

לדוגמה, ניתן להשתמש רק בכובע השחור.

לדוגמה, ניתן להשתמש רק במח"א.

לדוגמה, ניתן להשתמש רק בתו"ת.

לדוגמה, ניתן להשתמש רק בהרגל ה"ערכים".

לדוגמה, ניתן להשתמש רק בכובע האדום.

לדוגמה, ניתן להשתמש רק בהרגל של "מוקד ומטרה".

אני מדגיש זאת כי גישה זו שונה מגישות רבות אחרות לחשיבה. לרבות מן הגישות האלה יש מבנים מסובכים הנראים אמנם מאוד מרשימים, אך הם מאוד לא מעשיים.

לאולר צבאי שוויצרי מפורסם יש להבים רבים, כל אחד ותפקידו. אתה משתמש כל פעם בלהב אחד בהתאם לצורך: בסכין החיתוך, במברג, בפותחן קופסאות, וכו'. חשוב שוב על מודל הנגר המתואר כבסיס לגישה שלי ללימוד חשיבה. הנגר משתמש בפטיש כאשר הוא רוצה להשתמש

חייבים לומר: "הבה נעשה שכ"ג", או: "אני מבקש שתעשה תו"ת על זה". ככל שנהיה יותר פורמליים ויותר מכוונים בתרגול בכלים אלו, כך הם ייהפכו לכלים שימושיים יותר ובעלי ערך רב יותר. הכלים מהווים הוראות שאנו נותנים לעצמנו.

באשר להרגלים, עלינו רק לקוות כי אם נזכר בהם לעתים תכופות, פירוש הדבר שאנו מודעים להם וכי הם נמצאים אכן בשימוש. לגבי הכלים, אנו מתרגלים את שימושם בצורה מכוונת ומבקשים בפירוש שישתמשו בכלי (בבקשנו: "עשה מח"א על הבעיה, או עשה חש"מ על הנושא").

לעתים קרובות, כאשר אנו משתמשים בכלי, מתלווים אליו הרגלים הקשורים בו. למשל, הכלי מח"א מכיל באופן אוטומטי את הרגל הערכים. כל הכלים קשורים בהרגלים "מוקד ומטרה" ו"תוצאה ומסקנה". הכלי חא"ב קשור לשינויים בתפיסה, וכך הלאה.

הרגלי החשיבה

אסקור כאן את הרגלי החשיבה שנלמדו עד כה. הם לא יוצגו באותו הסדר שלפיו נלמדו, אלא בסדר הגיוני יותר. נציג את השאלות שיש לשאול ביחס לכל הרגל והרגל:

מוקד ומטרה:

- על מה אני מסתכל (חושב) כרגע?

- מה אני מנסה לעשות?

זהו הרגל יסודי בחינוך למשמעת בתהליך החשיבה. ללא הרגל זה יש חשש של הסחת דעת, בלבול וחוסר יעילות. לא די בכך שיהיה לך מושג כללי על נושא החשיבה.

בפטיש. אין מבנה קבוע.

אחרי שנים רבות של ניסיון אני יודע כי ילדים רבים יזכרו רק דבר אחד או שניים: אולי את השכ"ג ואת חא"ב. אחרים יזכרו אולי כמה מן הכובעים (לא את כולם). מישוהו אחר יזכור רק את "הרגל הערכים" ואת מח"א. אך גם אם מישוהו יזכור רק את תו"ת, תהיה בכך תועלת רבה.

אלו שעשויים להיות מבולבלים בשלב זה הם אלה המנסים בכל כוחם להכניס את הכול אל תוך מבנה כלשהו. אל תעשה זאת, כי אחרת גם אתה תהיה מבולבל וכן כל מי שאתה מלמד אותו.

כלים והרגלים

הצגתי מספר כלים והרגלים. מהו ההבדל בין "כלי" ל"הרגל"?

הרגל: הרגל הוא נוהג קבוע (שגרה) המורשע במחננו, שאנו משתמשים בו ללא קשר לנושא החשיבה. כאשר אתה מצלם, עליך תמיד להיות מודע למרחק המוקד, למהירות הצמצם, למפתח העדשה, למהירות הסרט וכו'. אלה דברים שכל צלם מקצועי חייב לזכור. הרגל הוא כזה. כל חושב מיומן חייב להיות מודע להרגלים אלו.

כל הרגל מנוסח בצורת שאלה (או שתי שאלות) שהחושב אמור לשאול את עצמו לעתים תכופות. רק אנשים מעטים יזכרו את כל ההרגלים. יש אנשים שיזכרו רק אחד או שניים. אף-על-פי-כן, כל ההרגלים חשובים והם משתתפים בכל שלב של החשיבה. אם תתבונן בחושב טוב, תבחין כיצד הרגלי החשיבה האלו קיימים תמיד ברקע - במותר.

פלי: כלי הוא דבר מכוון יותר ופורמלי יותר מאשר הרגל. אתה שולף כלי ספציפי, משתמש בו ואז מניח לו. שלא כהרגלים, הכלים אינם נמצאים בשימוש כל הזמן. כלים יכולים להביא ליצירת הרגלים. למשל, מח"א הוא כלי שיכול לעודד חושבים לחשוב תמיד על האנשים האחרים שלחשיבתנו יש השלכות עליהם. יחד עם זאת מח"א הוא כלי ספציפי.

עלינו להיות ספציפיים, פורמליים ואפילו מלאכותיים בקשר לכלים. אנו

קדימה או במקביל:

- מה עוד יכול להיות שם?

- ומה הלאה?

הרגל חשיבה זה קובע את הצעד הבא בחשיבה - האם נתקדם הלאה מהמקום בו אנו עומדים, או האם נפנה לצדדים (במקביל) כדי לשקול אפשרויות? הרגל זה יכול ליהפך בקלות לשגרה, בעיקר אם אנו מסגלים לעצמנו את ההרגל לעצור פה ושם ולשאול: "מה עוד יכול להיות שם?"

תפיסה והיגיון:

- עד כמה רחבה הראייה שלי?

- באילו דרכים נוספות אפשר להסתכל על הדברים?

שני ההיבטים החשובים של תפיסה הם רוחב ושינוי. עלינו להיות מודעים תמיד לחשיבות התפיסה כחלק מחשיבתנו. לא הצגתי שאלה בקשר להיגיון כי אטפל בכך מאוחר יותר. שאלה פשוטה הייתה יכולה להיות:

- מה הלאה?

זה דומה מאוד לשאלה הקשורה בהרגל "קדימה".

ערכים:

- מהם הערכים המעורבים?

- מיהם האנשים המושפעים מערכים אלו?

הרגל ה"ערכים" הוא הרגל חיוני לכל חשיבה המתרחשת במציאות היומיומית. הוא קובע את הערך של החשיבה - ללא ערכים אין ערך

לחשיבה. לכן ברור שהרגל הערכים חייב ליהפך לחלק שגרתי של כל חשיבה. מצער שבבתי-ספר רבים חשיבה פירושה חידות מופשטות ובעיות מתמטיות אשר בהן ההיבט של ערכים אינו חשוב. בחיים הממשיים הערכים קובעים את הבררות, את ההחלטות, את ההצלחה ואת הכישלון.

תוצאה ומסקנה:

אם לא הצלחת להגיע לכלל מסקנה עליך לשאול:

- מה גיליתי?

- מהי הנקודה העוצרת את ההתקדמות?

אם הגעת לכלל מסקנה תשאל:

- מהי התשובה?

- מדוע אני חושב שתשובתי מוצלחת?

הרגל ה"תוצאה ומסקנה" מקומו, כמובן, בסוף החשיבה. זהו הרגל חשוב וזאת משתי סיבות: הסיבה הראשונה היא שאם כבר עשינו מאמץ חשיבתי אנו רוצים "לקצור" את המקסימום שניתן להפיק ממאמץ זה - אחרת הרי בזבזנו את זמננו. הסיבה השנייה היא, שתחושת ההישג בחשיבה חשובה מאוד להנעה (מוטיבציה) שלנו. ללא הישג - אין מוטיבציה.

סיכום:

הרגלי חשיבה נוספים יוצגו בהמשך הספר. ההרגלים שהוצגו עד כה הם בסיסיים באופיים ומהווים חלק ממיומנות החשיבה.

ששת כובעי החשיבה

ששת כובעי החשיבה ממוקמים באיזושהו מקום בין כלי לבין מבנה של חשיבה. התייחסתי אליהם כאל כלים להפניית תשומת-הלב כי הם מפנים את תשומת-הלב לסוג כלשהו או לצורה מסוימת של חשיבה.

אפשר להשתמש בכל כובע בנפרד על-פי המקרה, או באופן שיטתי-סדרתי.

כובע-לבן: מידע, נתונים, עובדות ומספרים. איזה מידע יש לנו? איזה מידע חסר לנו? איך נוכל להשיג מידע זה? יש כאן קשר לכלים שכ"ג, מח"א וער"ב.

כובע-אדום: אינטואיציה, תחושות, הרגשות ורגשות. זוהי דרך לגיטימית לערב בחשיבה אינטואיציה ורגשות ולסווג אותם ככאלה. יש קשר לכלי מח"א.

כובע-שחור: כובע ההערכה והבדיקה - האם מה שמוצע מתאים לניסיון שלנו? למידע שבידינו? למערכות, לערכים וכו'? הכובע השחור חייב תמיד להיות הגיוני וחייבות להינתן לו הסיבות. יש קשר לכלים חש"מ ותו"ת.

כובע-צהוב: התועלת והיתרונות של מה שהצענו; הסיבות המסבירות מדוע משהו עשוי להצליח. הכובע הצהוב מתייחס לכלים: תו"ת וחש"מ. וכמו הכובע השחור - חייב להיות הגיוני.

כובע-ירוק: יצירתיות, פעולה, רעיונות והצעות. זהו כובע הצמיחה, המעלה רעיונות בונים וחדשים. מתייחס ישירות לכלי חא"ב.

כובע-כחול: מבט כללי ושליטה על תהליך החשיבה עצמו - מה אנו עושים? מה עלינו לעשות הלאה? מתייחס ישירות לכלי שמ"י ולהרגלים "מוקד ומטרה" ו"תוצאה ומסקנה".

הכובעים פועלים במישור כללי יותר מאשר כלי החשיבה התפיסתיים. אין יתרון גדול בשילוב הכובעים עם הכלים האחרים.

כלי החשיבה

שבעה הכלים שתוארו עד כה להפניית תשומת-הלב, לקוחים כולם מתכנית החשיבה CoRT, המיועדת לשימוש במערכת החינוך, ואשר נהוגה בכתיב-ספר רבים. בתכנית זו יש שישים שיעורי חשיבה, המחולקים לסדרות של שישה שיעורים כל אחת, והיא כוללת כלי חשיבה רבים נוספים.

לכל הכלים יש שמות מקוצרים, בני שלוש אותיות. השם המקוצר חשוב ואינו רק בבחינת מלה אלא מושג ההופך גישה לכלי שימושי. חשוב שהשימוש בכלי יהיה מפורש, פורמלי ומכוון. דבר זה יכול להיעשות בצורת בקשה או הבעת כוונה:

"אני מבקש שתעשה מח"א."

"ראשית כול, אני עומד לעשות שמ"י."

הכלים נסקרים כאן לפי סדר השימוש בהם (לא לפי הסדר לפיו הם מוצגים בספר).

שמ"י: שאיפות, מטרות, יעדים

מהי מטרת החשיבה? מה אנו רוצים להשיג? מה אנו רוצים שיקרה בסוף? שמ"י מפנה את תשומת-הלב אל המטרה הספציפית של החשיבה. אם אנו יודעים בדיוק לאן אנו רוצים ללכת, קרוב לוודאי שגם נגיע לשם.

שכ"ג: שקול את כל הגורמים

כשאתה חושב - הסתכל סביבך, חקור, מהם הגורמים שאותם יש לקחת בחשבון, האם שכחת משהו? מה עוד יש להביא בחשבון? לפני שנמשיך לחשוב הלאה, "קדימה", הבה נהיה בטוחים שנתנו את הדעת למכלול הדברים הרלוונטיים לחשיבתנו. עלינו למצוא אותם בעצמנו - הם אינם מוצגים בפנינו כפי שהם מוצגים בספרי הלימוד בבית-הספר. החשיבה

במציאות יכולה להיות מאור לא מסודרת, ואם אתה שוכח גורמים חשובים החשיבה שלך לעולם לא תהיה חשיבה טובה.

מח"א: מה חושבים האחרים

אנשים מסוימים חושבים ואנשים אחרים עשויים להיות מושפעים מחשיבה זו. הבה נעשה מח"א כדי להפנות את תשומת-לבנו לכל אותם אנשים אחרים - מיהם? מהן השקפותיהם? אילו ערכים מעורבים כאן? בין ה"אחרים" ישנם כאלה שהחשיבה תשפיע עליהם ישירות, וישנם כאלו שההשלכות עליהם תהיינה בלתי-ישירות. האם על החושב לקחת את כל האנשים הללו בחשבון או רק להתייחס לערכיו הוא? חשיבה טובה כוללת שימוש במח"א לעתים מזומנות.

חא"ב: חלופות, אפשרויות ובררות

מהם מהלכי הפעולה האלטרנטיביים? מה אפשר לעשות? מהם הפתרונות האפשריים? חא"ב הוא הכלי שבעזרתו אנו יוצרים קווים אפשריים לפעולה. חא"ב גם מתייחס להסברים ולתפיסות. בעזרתו אנו מחפשים בתוך מלאי האלטרנטיבות האפשריות שברשותנו - אילו בררות יש לנו? אם אין לנו חלופות אזי אנו מכריזים על הפסקה ומנסים לייצר אותן.

ער"ב: עדיפויות ראשונות בחשיבותן

לא כל הדברים שווים בחשיבותם, לכן, בעזרת הכלי ער"ב אנו מנסים לברר מה באמת חשוב, וכשברור לנו מהן העדיפויות, אנו יכולים לבחור בין האלטרנטיבות השונות. איזו חלופה נמצאת כמתאימה ביותר לעדיפויות? למרות שאנו עושים שימוש בעדיפויות רק בשלב זה, של בחירה בין חלופות, ייתכן שהעדיפויות נקבעו עוד בתחילת החשיבה, אחרי שעשינו שמ"י. ככל שאתה מקפיד יותר על זיהוי העדיפויות, כך ההחלטות נעשות קלות יותר.

תו"ת: תוצאה ותולדה

אם כבר בחרנו אלטרנטיבה אחת כתוצאה אפשרית של החשיבה, הבה נראה מה יקרה אם נמשיך אתה. כלומר, מה יקרה הלאה? מה תהיינה התוצאות? בכלי תו"ת אפשר להשתמש גם בשלב קבלת החלטה. על-ידי עשיית תו"ת על כל חלופה אנו יכולים לראות איזוהי החלופה הטובה ביותר. תו"ת, ער"ב וחש"מ הם כולם כלי עזר לבחירה בין חלופות - בעת קבלת החלטות, בפתרון בעיות וכן בעיצוב או בתכנון. את התו"ת כשלעצמו אפשר ליישם ישירות לגבי כל הצעה לפעולה או יזמה.

חש"מ: חיובי, שלילי ומעניין

סריקה פשוטה להפניית תשומת-הלב. במקום לחפש תימוכין לשיפוט הראשון שלנו, אנו ממשיכים לחקור את הנושא לפני שאנו מגיעים לכלל החלטה. אנו גם יכולים להשתמש בחש"מ כדי להעריך כל מסקנה, החלטה או פתרון בעיה. אנו יכולים להיעזר בחש"מ בכדי לבחור בין חלופות, וזאת על-ידי יישומו בכל חלופה אפשרית. החלק ה"מעניין" של סריקת חש"מ פותח אפשרויות וספקולציות ומוכיל לחשיבה יצירתית.

השימוש בכלים

סדר הכלים המוצג כאן, יכול להיות הסדר לשימוש שיטתי בכלי חשיבה על נושא כלשהו. אבל חשוב לזכור כי השימוש העיקרי בכלים הוא כשכל אחד מהם עומד בפני עצמו. אפשר להשתמש בכל אחד מהכלים בנפרד, או בקבוצות של שניים או שלושה כלים. בדיוק כפי שהנגר יודע מהו הכלי המתאים ביותר לכל הזדמנות, כך גם החושב: אם אנשים מעורבים כאן, אז המח"א הוא הכלי החשוב ביותר; אם דרושה תגובה להצעה כלשהי - התו"ת והחש"מ הם המתאימים; אם דרושה החלטה - יש צורך להשתמש בשכ"ג ובער"ב; אם דרושה תכנית פעולה - שמ"י הוא הכלי השימושי.

מאחר שהכלים נועדו להיות כלים שימושיים, יש לעתים חפיפה ביניהם. יש מקרים שבהם תו"ת וחש"מ יכולים להשיג אותן התוצאות, ומקרים שבהם שכ"ג יכול לכלול את כל האנשים שהיינו מוצאים בעזרת מח"א. נגר יכול

להשתמש בפטיש ובמסמרים או במברג ובברגים כדי לחבר יחדיו שתי חתיכות של עץ, ובדומה - החושב יכול להשתמש בכלי חשיבה אלטרנטיביים, כשהוא זה המחליט באיזה כלי להשתמש.

הרגלים וכלים

כפי שכבר ציינתי, הכלים מקנים לנו הרגלי חשיבה. לדוגמה, ח"א"ב מכוון אותנו להרגל של חשיבה מקבילה, בעוד שמח"א מקנה לנו את ההרגל של זיהוי הערכים.

ההיפך גם הוא נכון: ההרגלים מועילים כאשר משתמשים, במקביל, בכלים. לדוגמה, "מוקד ומטרה" עוזר לנו להתמקד בכלי שבו אנו משתמשים. אחרי שמשתמשים בכלי זה עלינו להעריך את התוצאה שהושגה ("תוצאה ומסקנה"). במהלך השימוש בכלים רבים (שכ"ג, מח"א, ח"א"ב, חש"מ וער"ב) עלינו להיות מודעים כל הזמן לערכים.

סיכום

הוצגו כאן מספר הרגלי חשיבה וכלי חשיבה שניתן להשתמש בהם באופן בלתי תלוי או בקבוצות. את ההרגלים והכלים הללו יש לתרגל כחלק ממיומנויות החשיבה.

תרגילי חזרה

1. איזה כלי הוא המתאים ביותר למצבים הבאים:
...אינך יכול למצוא מסמך חשוב אותו אתה צריך.
...יש שרפה במטבח.
...קיימת מחלוקת במשפחה בקשר לביצוע עבודות הבית.
...המכונית התקלקלה בדרך בין-עירונית.

2. מנהל אכסניה נתקל במספר קשיים:
...מכונית של אחד האורחים נגנבה.

...המיטה קצרה מדי לאורח גבוה.

...בשל טעות אושרה הזמנת מקומות למספר רב יותר של אנשים מכפי שאפשר לארח במקום.

מהם שלושת הכלים מתוך הרשימה הבאה שיהיו השימושיים ביותר בכל אחד מהמקרים: מח"א, ח"א"ב, שכ"ג, שמ"י וער"ב.

3. ריח נורא עולה מן המוסך הנעול. בעל המוסך איננו. באיזו גישת חשיבה תבחר?

4. סבתך נפטרה והורישה לך בית ישן שאמור להיות רדוף-רוחות. מה אתה עומד לעשות? הצע גישת חשיבה לעניין זה.

5. במסגרת חגיגות סיום שנת-הלימודים תתקיים "תחרות עצלנות", ואתה הוא הקובע את חוקיה. באילו כלים תשתמש?

6. חברך, שהוא שמן מאוד, אינו יכול להפסיק לאכול. מבקשים את עזרתך. באיזו סדרת חשיבה תבחר להשתמש במהלך שיחותיך עם חברך?

7. מישהו רוצה לפתוח מעון לחסרי דיור בסביבה. הכול מתנגדים לך. מזמנים ישיבה לדון בנושא זה. איך, לדעתך, יש לארגן את מהלך החשיבה בפגישה?

8. בדחן נוכח שהצופים כבר אינם צוחקים יותר מהבדיחות שלו. באיזה כלי חשיבה עליו להשתמש?

9. אתה מגלה כי, מתוך טעות, לקחת משהו מהחנות מבלי לשלם. השתמש באחד מכלי החשיבה כדי לפתור את המצב שאליו נקלעת.