

קבלת החלטות

מדוע חשוב לפתח מיומנות של קבלת החלטות?

כאשר מדברים על קבלת החלטה באופן "מקצועי", מתכוונים בדרך כלל להחלטות "גדולות" כמו קניית מכונית, בחירת בית ספר, או בחירת מועמד לתפקיד בכיר בפוליטיקה. יחד עם זאת, גם בהחלטות "קטנות" בחיי היום-יום, כמו באיזה סיר לבשל את המרק, אילו נעליים לנעול לטיול, או את מי להזמין למסיבה, יש מקום לשיקול דעת ולמקצועיות.

בכל פעם שאנו רוצים לעשות משהו, וחושבים שקיימות כמה דרכים לעשותו, עלינו לקבל החלטה. הכרת מגוון הנסיבות שבהן אנו מקבלים החלטה היא צעד ראשון לקראת קבלת החלטה טובה.

סיבות להחלטות גרועות ותוצאותיהן

חשוב לנו לקבל החלטות נכונות. אם נרכוש מכונית במחיר מבצע ונמצא שהיא נזקקת לתיקונים תכופים, מחיר התיקונים עלול לעלות על הסכום שחסכנו ברכישתה. אם ננעל נעליים חדשות לטיול רגלי ממושך אנו עלולים לפתח שלפוחיות. במילים אחרות, להחלטות בלתי נכונות יכולה להיות השפעה בהחלט לא טובה על חיינו.

לעתים גורמים שמעבר לשליטתנו משפיעים על קבלת ההחלטות שלנו. למשל, חסימה לא צפויה בכביש שבו אנו רגילים לנסוע לעבודה עלולה לאלץ אותנו לבחור בדרך חלופית, וכתוצאה מכך לאחר לפגישה חשובה. ובדוגמת המכונית: ייתכן שדווקא המכונית שהגיעה לידינו נוטה להתקלקל, למרות שמכוניות מהדגם שבחרנו ידועות באיכותן ובאמינותן. במקרים כאלה, ההחלטה שקיבלנו הייתה ההחלטה הטובה ביותר שיכולנו לקבל, גם אם היא לא הביאה לתוצאות הטובות ביותר בשבילנו.

לעתים החיסרון טמון בנו. ייתכן שלא הבאנו בחשבון את כל הגורמים שיכולנו לחשוב עליהם לפני שהחלטנו החלטה. נניח שקיים מידע האומר שהמכונית מהסוג שרצינו לקנות אכן נוטה להתקלקל וכי עלות התיקונים של מכונית כזו גבוהה במיוחד. אם המידע הזה גיע לידינו לפני הרכישה, הוא עשוי להשפיע על החלטתנו, כלומר, ייתכן שנוכל לקבל החלטה טובה יותר. כולנו יכולים להיזכר במצבים שבהם, אילו הקדשנו יותר זמן או מחשבה לפני קבלת החלטה, מצבנו היה טוב יותר.

ליקויים נפוצים בדרך שבה אנו מקבלים החלטות

ישנן כמה מכשלות נפוצות, המגבילות את הכושר שלנו לקבל החלטה. מכשלה אחת היא שאנו **ממהרים** לקבל החלטות; אנו מעדיפים לעשות את הדבר הראשון שעולה בדעתנו, במקום להקדיש זמן ומחשבה כדי לבדוק האם קיימות אפשרויות נוספות העומדות בפנינו. כמה מאפשרויות אלו עשויות להיות מוצלחות יותר מהאפשרות הראשונה. אם חולצתנו הוכתמה, והמחשבה הראשונה היא "אנקה את הכתם במים", אך במקרה זה מים דווקא יקבעו את החומר שניתז על החולצה (ואילו נוזל ניקוי יוכל להסיר את הכתם) – הבחירה באפשרות הראשונה שעולה על הדעת תגרום נזק. גם אם האפשרות הראשונה היא סבירה, עיכוב ההחלטה על מנת לשקול אפשרויות נוספות עשוי לסייע במציאת אפשרות טובה יותר מהראשונה.

מכשלה שנייה בקבלת החלטה היא, שאיננו מעלים על דעתנו שיכולות להיות יותר משתי אפשרויות. במילים אחרות: חשיבתנו היא **צרת-אופק**. אנו תופסים את הנושא כ"שחור או לבן". אנו חושבים: "האפשרויות העומדות בפניי הן: לעשות א', או לא-לעשות א'". אלא שפני

הדברים הם כך רק לעתים רחוקות. בדרך-כלל, "לא-לעשות א'" פירושו, שאפשר לעשות דברים רבים אחרים.

לדוגמה, כשמוצע מחיר גבוה למכונית, מחשבתנו הראשונה עלולה להיות – ששתי אפשרויות עומדות בפני הרוכש: לקבל את הצעת המחיר ולרכוש את המכונית, או לוותר על הרכישה. אך מחשבה נוספת מלמדת, שוויתור על רכישה במחיר המוצע יכול להוביל לאפשרויות נוספות: אפשר להתמקח עם המוכר, אפשר לחכות למבצע הנחות מיוחד לקראת החגים ועוד. **לא-לעשות** פירושו לפעמים לגלות, שאפשר לעשות דברים שלא חשבנו עליהם מלכתחילה – כלומר, שישנן אפשרויות שלא היינו מודעים לקיומן.

ביטוי נוסף של בעיית צרות-האופק בחשיבה היא, שאיננו מביאים בחשבון את כל ההשלכות האפשריות שיכולות להיות לבחירה שלנו או להחלטה שלנו. לפעמים אנו מביאים בחשבון רק את ההשלכות המיידיות, המובנות מאליהן. ואולם, החלטה נבונה נסמכת על הערכת השלכות הן בטווח הקצר והן בטווח הארוך. אם קונים מכונית ומביאים בחשבון רק את מחירה בחנות, ייתכן שבשלב ראשון תיתפס קניית המכונית כהחלטה נבונה. ואולם, כאשר מתבררות ההשלכות בטווח הארוך – כמו עלות האחזקה, מחירי הדלק, טיב השירות וכן גורמים נוספים – הרכישה עלולה להיתפס כפחות מוצלחת. התחשבות מראש בהשלכות לטווח הארוך עשויה למנוע תשלום חשבונות גבוהים על תיקונים כמו גם אי-נעימויות אחרות.

הבעיות שהודגמו כאן מבטאות, כאמור, שני ליקויים נפוצים בחשיבה: **פיזיות וצרות-אופקים**. קיימים ליקויים נוספים הכרוכים בקבלת החלטות. לפעמים מחמיצים אפשרות חשובה בגלל **חשיבה מפוזרת**. הכוונה במונח זה היא לחשיבה בלתי מאורגנת, שבה מדלגים מרעיון אחד למשנהו, מבלי לבחון אף אחד מהם ביסודיות. למשל, אדם שמחשבותיו מפוזרות מתכוון ללכת לחנות בקניון כדי לקנות מוצר שהוא זקוק לו. בדרכו, הוא מהרהר בחנות אחרת בקניון, המזכירה לו מצרכים מסוימים, שתמיד אהב שאמו קנתה בשוק. כתוצאה מכך, הוא מגיע לשוק, למרות שאת מה שבאמת חסר לו היה צריך לקנות בקניון. חשיבתו המפוזרת התבטאה בכך שלא התמקד בהשגת המטרה שעמדה בפניו – וכיוון שכך, לא השיגה.

לבסוף, אפשר לקבל החלטה גרועה בגלל **חשיבה מעורפלת**. הכוונה במונח זה היא לחשיבה שאינה יורדת לפרטים. אם אנו מבלבלים בין אפשרויות השונות זו מזו, משום שאיננו מודעים להבדלים ביניהן, קיים סיכוי שנחמיץ את מטרתנו. אדם שחושב שלנסוע לאנגליה פירושו לנסוע ללונדון, לא יבדוק מה אפשר לראות בערים אחרות באנגליה ויחמיץ, נניח, את הופעת הקרקס המהולל בעיר שדה בצפון אנגליה. מחשבה מעורפלת היא הרגל נוסף שמגביל את שיקול הדעת באשר למגוון האפשרויות ולהשלכות הצפויות של כל אחת מהן.

לסיכום, מנינו ארבעה הרגלי חשיבה המגבילים את כושר קבלת ההחלטות שלנו. הם רשומים בטבלה שלהלן. ליקויים וכשלים כאלה עשויים להשפיע על החשיבה שלנו בכלל, לא רק כאשר אנו צריכים לקבל החלטה. אולם, כאשר בענייני קבלת החלטות אנו עוסקים, ליקויי חשיבה כאלה עלולים למנוע מאתנו להבחין במגוון של האפשרויות ובהשלכות חשובות. כתוצאה מכך, אנו עלולים לקבל החלטה שתזיק לנו בצורה זו או אחרת, או לפחות לא תועיל לנו במיוחד. המודעות לכשלים שנדונו תעזור לנו לפתח מיומנות והרגלים טובים של קבלת החלטות.

ממה יש להיזהר כאשר מבקשים לקבל החלטה?

1. אנו מקבלים החלטות במהירות, מבלי לחשוב עליהן (קבלת החלטות פזיזה).
2. אנו מקבלים החלטות בהתבסס על מידע מוגבל (קבלת החלטות צרת-אופקים).
3. אנו מקבלים החלטות תוך כדי חשיבה בלתי מסודרת ומפוזרת (קבלת ההחלטות שלנו בלתי מאורגנת).
4. אנו מקבלים החלטות מבלי להבין את ההבדלים בין האפשרויות העומדות בפנינו, בשל חוסר בהירות לגבי היבטים שונים של האפשרויות (קבלת ההחלטות שלנו מעורפלת).

ליקויים בדרך שבה אנו מקבלים החלטות**כיצד נקבל החלטות טובות?**

כולנו יכולים להיזכר במקרים שבהם קיבלנו החלטות גרועות. אם נשאל את עצמנו כיצד מקבלי החלטות טובות היו פועלים במקומנו באותם תנאים, נוכל להציע כמה "תרופות".

ראשית, עלינו להבין **לשם מה דרושה ההחלטה** – מהי מטרתה. נניח, לדוגמה, שאדם מאחר באופן קבוע לעבודתו. כל עוד הממונה עליו התעלם מכך, העובד לא ראה סיבה טובה לשנות מהרגליו. אולם כאשר התמנה מנהל חדש, קפדן מקודמו, חש העובד כי איחוריו אינם מתקבלים בעין יפה. מחשבותיו הראשונות בעניין היו – כיצד יוכל להקדים להגיע לעבודה, כלומר לא לאחר.

ואולם בהתמודדו עם השאלה – **לשם מה דרושה ההחלטה**, הבחין העובד כי היא נחוצה כדי לשמור על יחסים טובים עם הממונה עליו. מטרה זו שונה מהמטרה הראשונית והפשטנית של "לא לאחר". היא גם מובילה לכיווני חשיבה נוספים. למשל, העובד שואל את עצמו לא רק **כיצד** לא לאחר, אלא גם **האם** לא לאחר (למשל, אולי אפשר לשוחח על העניין עם המנהל ולקבל את אישורו לחריגה מהנהלים). ההתייחסות לנחיצות ההחלטה מביאה אותנו לעתים להגדרה מחדש של ההחלטה שעלינו לקבל.

פעולה חשובה שנייה בקבלת החלטה היא **לשקול אפשרויות רבות ככל האפשר**. המאחר הכרוני יכול להעלות את האפשרויות הבאות: לקצר את זמן ההגעה לעבודה על ידי שינוי מסלול הנסיעה; לקצר את זמן ההגעה לעבודה על ידי שינוי אמצעי התחבורה (למשל, קטנוע עוקף פקקים במקום מכונית); להקדים את שעת היציאה מהבית בבוקר; להשיג מהממונה אישור לאחר, ועוד.

שלב העלאת הרעיונות הוא שלב שבו יש להפעיל חשיבה יצירתית*. טכניקה אחת להעלאת רעיונות היא טכניקת סיעור המוחות, שבה מעלים באופן חופשי ובלתי-מבוקר רעיונות רבים ככל האפשר, משתפים אחרים בהעלאת הרעיונות ומפתחים יחד רעיונות, גם כאלו שנראים "משוגעים" למדי. לאחר שלב העלאת הרעיונות ממקדים את החשיבה ברעיונות שיסייעו להשגת המטרות שהוגדרו. קיימות גם טכניקות אחרות להעלאת רעיונות, שלא נפרטן כאן.

לאחר שלב העלאת הרעיונות יש לעבור לשלב של שקילתם והערכתם. בשלב זה אנו מפעילים **חשיבה ביקורתית**, תוך התייחסות לשלושה היבטים: עלינו לוודא שאנו מביאים בחשבון את כל ההשלכות שתהיינה לכל אפשרות; עלינו לקבוע עד כמה **חשובה** ומשמעותית היא כל השלכה; ועלינו לחשב את מידת ה**סבירות** שההשלכות הנדונות אכן תתקיימנה.

* טכניקות שונות להעלאת אפשרויות ניתן למצוא בפרק על "העלאת אפשרויות".

ראשית, בניסיון להתייחס לכל ההשלכות, חשוב להביא בחשבון השלכות קצרות-טווח והשלכות ארוכות-טווח. כן חשוב לבחון השלכות הנוגעות לנו והשלכות הנוגעות לאחרים. שקילת טווח רחב של השלכות מספקת מענה לבעיה של צרות-האופקים. ניח שהמאחר הכרוני שוקל אפשרות להקדים ולנסוע לעבודה בחברת עמיתו. בטווח הקצר עשויות הנסיעות לקרב ביניהם, ולהועיל לשניהם. עם זאת, בטווח הארוך עלול הדבר להיחשב כטורח בעיני אותו עמית. לרכישת קטנוע יש מחיר בטווח המידי (עלות רכישת הקטנוע) אך בטווח הארוך גלום בו חיסכון כספי. השלכות נוספות הקשורות לאפשרות להגיע לעבודה בקטנוע הן הגדלת הסיכון הבטיחותי ואי נוחות בימי גשם.

שנית, עלינו לחשוב על **מידת חשיבותן של ההשלכות**. למשל, לנסיעה עם העמית (במכוניתו של העמית) צפויה השלכה חברתית – התקרבות לאותו עמית. עלולה להיות גם השלכה הכרוכה באי-נוחות: ייתכן שגיבורנו יאלץ לחזור הביתה באוטובוס, משום שהעמית אינו חוזר ישירות לביתו בתום יום העבודה. מה חשוב יותר, ההשלכה החברתית של האפשרות הנדונה או ההשלכה הקשורה בנוחות? מי שהיבט החברתי חשוב לו, עשוי לבחור בסופו של דבר באפשרות הנסיעה לעבודה עם העמית, ולשאת את מחיר אי הנוחות של החזרה באוטובוס. לעומתו, מי שהיבט הנוחות חשוב לו יותר, יוותר על התועלת החברתית ויבחר באפשרות אחרת.

באפשרות הנוגעת לקטנוע, ההשלכה של הוצאה כספית מיידית עלולה להיות מכרעת עבור מי שאין לו יכולת לשלם: אותו אדם פשוט לא יוכל לבחור באפשרות זאת. לעומת זאת, מי שביכולתו לרכוש את הקטנוע, החשיבות של הוצאה הכספית המיידית עבורו קטנה יותר.

נבחין, שאפשר לייחס חשיבות הן להשלכות חיוביות (השלכות שרווח בִּדְדָן) והן להשלכות שליליות (השלכות שיש להן מחיר). היבט החשיבות של ההשלכה והיבט הרווח והמחיר הם שונים, ולכן אפשר (ורצוי) לנתח היבטים אלה בנפרד.

שלישית, חשוב לחשוב על **הסבירות שהשלכה מסוימת אכן תתרחש**. אם לא נעשה כן, אנו עלולים להגזים, או להפחית, בחשיבות ההשלכה על חיינו. האם סביר לצפות כי הנסיעה היומית במכוניתו של העמית תקרב בינו לבין גיבורנו? בחינת עניין זה עלולה להעלות שהעמית מעדיף להאזין לחדשות ברדיו בדרך לעבודה, ועל כן אין זו הזדמנות טובה לפתח יחסי קרבה. אם המאחר הכרוני ראה חשיבות רבה בהשלכה החברתית (ביכולת לפתח יחסי קרבה עם העמית) אך לא בחן את סבירות ההשלכה, הוא עלול להתאכזב.

במהלך הניתוח הביקורתי של ההשלכות, עלינו לזכור עניין בסיסי אחד: החישובים והשיקולים צריכים להיות **מבוססים על מידע מדויק ממקורות מהימנים**. אחרת, כל מהלך החשיבה שלנו מוטל בספק. לדוגמה, המאחר הכרוני עשוי להחליט לנסוע לעבודה באוטובוס, מפני ששכנו סיפר לו שהאוטובוס מגיע בתוך 20 דקות מהשכונה למקום העבודה. אם גיבורנו לא יעמוד על דיוק המידע הזה, הוא עלול לגלות – באיחור – שהשכן מעולם לא נסע באוטובוס זה בשעת הפקקים בבוקר, ועל כן אינו יודע שבפקקי הבוקר הנסיעה אורכת שעה וחצי (גיבורנו, כמובן, איחר שוב). מקבלי החלטות טובות מוודאים שהם מבססים את מהלך החשיבה שלהם על **מקורות מהימנים בלבד**.

כאשר מקבלים החלטה במסגרת חברתית – כלומר, כאשר כמה אנשים שוקלים יחדיו החלטה כלשהי, חשוב לציין את הסיבות של כל אחד מהם לבחירה מסוימת. אנשים מניחים לפעמים הנחות על מה שאנשים אחרים חושבים – הנחות מוטעות שגורמות לתקלות מיותרות ביניהם. אם אנו מעלים הצעה בחברה, ואנשים סביבנו חולקים על דעתנו, ייתכן שהבהרה נוספת ופירוט יפתרו מוקדים של אי-הסכמה. מצד אחר, גם אנו צריכים להיות מוכנים להקשיב לאחרים ולוודא שאכן הבנו את כוונתם. עלינו גם להיות מוכנים לשנות את דעתנו לאור ההסבר וההבהרה. **פתיחות**, אם כן, היא מאפיין חשוב נוסף של מקבל החלטות הטובות.

כמה עצות לקבלת החלטות טובות

כיצד נוהגים אנשים העוסקים בקבלת החלטות מיומנת לוודא שהם מביאים בחשבון את כל הנקודות שהעלינו כאן? דרך אחת היא לעורר את חשיבתנו באופן מודע לנושאים הללו – לפני או בעת תהליך קבלת ההחלטה. נוכל לעשות זאת בכך שנזכיר לעצמנו את השאלות העיקריות שעלינו לשאול ואת הסדר שבו עלינו לענות עליהן.

לפניכם רשימה של שאלות שמקבלי החלטות מיומנים שואלים את עצמם שעה שהם מבקשים לקבל החלטה.

- מהי המטרה? מדוע יש צורך בקבלת החלטה? מה הופך את ההחלטה להכרחית?
 - מהן האפשרויות? מהן כל האפשרויות? האם יש אפשרויות בלתי שגרתיות שכדאי לשקול?
 - אילו השלכות, תוצאות או השפעות עשויות להיות לכל אחת מהאפשרויות העומדות בפנינו? מה יהיו ההשלכות בטווח הקצר ומה בטווח הארוך? כיצד הבחירה באפשרות מסוימת תשפיע עלינו ועל אנשים אחרים?
 - מהי מידת החשיבות של כל אחת מהאפשרויות? מהי מידת החשיבות עבורנו ומהי מידת החשיבות עבור שאר הנוגעים בדבר? האם יש השלכות שהן חשובות במידה כזאת שהן פוסלות או מחייבות מראש בחירה כלשהי?
 - האם ההשלכות הן "בעד" או "נגד" האפשרות הנדונה? ייתכן שההשלכות של אפשרות מסוימת תהיינה שליליות אך לא במידה רבה, והן יכולות גם להיות חיוביות מאוד, או חיוביות במידה מוגבלת. ואז יש לשקול, למשל, כמה השלכות שליליות במידה מועטה יש מול השלכה אחת חיובית מאוד.
 - מהי מידת הסבירות שההשלכות אכן תתקיימנה? אילו הוכחות או סיבות קיימות שעל בסיסן סביר להניח שההשלכות הללו אכן תתקיימנה?
 - איזה מידע יש ברשותנו? האם יש ברשותנו כל המידע הנדרש? האם המידע שעליו אנו מבססים את תהליך קבלת ההחלטה הוא מידע מהימן?
 - לאחר השוואה ועימות בין כל האפשרויות על השלכותיהן השונות, מהי האפשרות הטובה ביותר?
 - כיצד נוציא לפועל את ההחלטה שנתקבלה?
- ארגון החשיבה בעזרת מעקב אחר סדרת שאלות אלו מבטיח שלא נקבל החלטה בפזיזות; שלא נהיה מוגבלים וצרי אופק בחשיבתנו; שמטרת התהליך תהיה כל העת לנגד עינינו; ושהתהליך כולו ייעשה באופן שיטתי, בהיר ובלתי מעורפל.

כלים לפיתוח מיומנות של קבלת החלטה – מפת החשיבה ומארגן החשיבה הגרפי

לפניכם מפה לקבלת החלטה בדרך מיומנת. השימוש בה יאפשר לכם לזכור את השאלות שהעלינו כאן. המפה מכילה רשימה פשוטה ומתומצתת של שאלות בסיסיות שידריכו את מקבל ההחלטה בתהליך. זוהי מפה בסיסית, אשר ניתן להתאימה, לשנותה ולהרחיבה בהתאם לצרכים ולמורכבות ההחלטה הנדרשת.

קבלת החלטה	
	1. מדוע יש צורך בקבלת החלטה?
	2. אילו אפשרויות עומדות בפנינו?
	לגבי כל אחת מן האפשרויות:
	3. מה עשויות להיות ההשלכות של הבחירה באפשרות זאת?
	4. עד כמה משמעותיות ההשלכות של אפשרות זו להחלטה? האם הן הופכות את האפשרות לבלתי-כדאית בכלל או רק במידה מסוימת?
	5. איזו אפשרות נראית עדיפה לאור השלכותיה?

מפת חשיבה לקבלת החלטה

לשם השלמת תהליך החשיבה באופן מובנה, מובא לפניכם גם **מארגן חשיבה גרפי**. זהו כלי יעיל מאוד לארגון המחשבה ולסידור המידע הנאסף בתהליך קבלת ההחלטה. מארגן החשיבה הגרפי עוקב אחר שאלות 1-4 שבמפת החשיבה – לב-לבו של תהליך קבלת החלטה טוב. נבחין, שהמארגן מאפשר לנתח אפשרות אחת בלבד; ביחס לכל אפשרות, יש למלא מארגן גרפי נפרד, שמאפשר לבדוק את השלכותיה של האפשרות הזאת. בשלב הבא, משווים בין המארגנים הגרפיים של כל האפשרויות ובוחרים לאורם באפשרות הטובה ביותר – כלומר, עונים על שאלה 5 שבמפת החשיבה. מארגן חשיבה גרפי זה מספק תבנית להכוונת החשיבה שלנו בעת קבלת ההחלטה, וכן מקום לרשום בו את התהליך על כל שלביו ומרכיביו. הוא תומך בחשיבה היצירתית ובחשיבה הביקורתית הנדרשות בתהליך, באופן מסודר.

שימו לב כי שאלת סבירות ההשלכות אינה מקבלת ביטוי במארגן החשיבה הגרפי. עם זאת, לעתים קרובות המידע שנאסף במטרה לבסס השלכה מסוימת (ואשר נרשם בטור המרכזי במארגן החשיבה הגרפי), מאפשר להעריך מהי הסבירות שאותה השלכה אכן תתקיים.

העלאת אפשרויות: ברוב תהליכי קבלת החלטות, בשלב הראשון יש להפעיל טכניקות של חשיבה יצירתית, כדי לערוך רשימה של אפשרויות להחלטה. בשלב זה נרשום את כל האפשרויות שהועלו בטור "פירוט האפשרויות". נרשום את כל האפשרויות העולות בדעתנו – מתקבלות על הדעת ובלתי שגרתיות כאחד. (אפשר להוסיף לרשימה זו אפשרויות נוספות העולות בהמשך הדיון.)

הגדרת השלכות: בשלב השני, בוחרים אפשרות אחת מבין כל האפשרויות שהועלו, ומעמידים אותה לדיון. בשלב זה אנו משערים מהן ההשלכות שיהיו לאפשרות מסוימת זו. מארגן החשיבה

קבלת החלטה בדרך מיומנת		
מדוע נחוצה החלטה? <small>(מה יוצר את הצורך בהחלטה?)</small>		
פירוט אפשרויות <small>(מה ניתן לעשות?)</small>		
האפשרות שנשקלת:		
פירוט השלכות <small>מה עשוי לקרות אם נבחר באפשרות זו?</small>	ביסוס <small>מה גורם לנו להאמין שההשלכה תתרחש?</small>	חשיבות (משקל) <small>מה מידת החשיבות שיש לייחס להשלכה?</small>

מארגן חשיבה גרפי לקבלת החלטה

הגרפי מכוון אותנו להתייחס אל כל ההשלכות שבאות בחשבון, וזאת נעשה, שוב, בעזרת טכניקת סיעור המוחות. את ההשלכות נרשום בטור הימני. נוודא שחשבנו על השלכות שנוגעות לאנשים אחרים כמו גם לנו, השלכות בטווח הקצר והשלכות ארוכות-טווח, השלכות שליליות והשלכות חיוביות.

ביסוס ההשלכות: בטור הבא אנו מתבקשים לרשום מדוע לדעתנו ההשלכה שבה אנו דנים היא השלכה סבירה – מדוע ועד כמה ריאלית ההערכה כי השלכה כזו אכן תתרחש. בשלב זה אנו נדרשים להפעיל חשיבה ביקורתית ולהעריך (לשפוט) את ההשלכות שאנו מעלים.

אם אין בידינו בשלב זה מקורות מידע רלוונטיים (לביסוס ההשלכות), **נשקול את ההשלכות בזו אחר זו**, ונשאל אילו הוכחות יש בידינו לסבירות התרחשותן. השלכות שנמצא להן ביסוס ונחשוב שסביר שיתרחשו – יסומנו בסימן ✓; השלכות שלא הצלחנו לבסס שקיימת סבירות ריאלית שהן תתרחשנה – נמחק בקו. הביסוס להשלכות השונות יכול להתקבל ממקורות מידע שונים. אפשר לציין מהו המקור הרלוונטי לכל השלכה בטור האמצעי, אף כי אין זה הכרחי. בגישה זו אנו ממלאים את טור הביסוס במארגן החשיבה **מלמעלה למטה**.

לדוגמה, נניח שאנו שוקלים לקנות משחק מחשב מסוים. ברשימת ההשלכות רשמנו: "ניאלץ להגדיל את זיכרון המחשב על מנת להפעיל את המשחק". לשם ביסוס השלכה זו נתעניין בחנות למשחקי מחשב, כמה זיכרון נדרש להפעלת המשחק, והאם נוכל להתקינו במחשב הביתי שלנו. אם נגלה שאכן יש צורך בהרחבת זיכרון המחשב – נרשום ✓ לצד השלכה זו; אם יתברר שאין בכך צורך – נמחק את ההשלכה מהרשימה. ההשלכה הבאה בטור ההשלכות עשויה להיות "נבלה יותר זמן מול המחשב". לביסוס השלכה זו נשאל חברים שברשותם המשחק על אודות הזמן שהם מקדישים לו. אם כן, לביסוס השלכות שונות אנו נעזרים במקורות שונים.

כאשר מצויים בידינו מראש מקורות מידע שהם רלוונטיים לביסוס ההשלכות (למשל, מאמר בעיתון צרכנות העוסק במוצר שאנו רוצים לרכוש), נוכל לנקוט גישה שונה במקצת: **נסקור את המקורות** שבידינו **בזה אחר זה**, ולגבי כל מקור נסמן ✓ ליד השלכות שנמצא להן ביסוס. בגישה זו אנו ממלאים את טור הביסוס במארגן החשיבה לאו דווקא מלמעלה למטה, אלא לפי מה שמתגלה במקורות המידע.

לאחר שהערכנו את סבירותן של כל ההשלכות, נעבור לטור הבא ונשאל את עצמנו עד כמה כל אחת מן ההשלכות שהגדרנו כסבירה נראית לנו גם חשובה למטרותינו. תהליך העבודה בטור זה יפורט בהמשך.

וכמובן, עלינו לוודא שהמידע שאנו משתמשים בו לביסוס ההשלכות הוא מהימן ומדויק.

מידת חשיבותן של ההשלכות: הטור השלישי והאחרון מעודד אותנו לחשוב על חשיבותן ועל מידת השפעתן של ההשלכות. גם שלב זה דורש חשיבה ביקורתית זהירה.

נוכל לציין זאת בכמה דרכים. ראשית עלינו לשאול האם ההשלכה היא לטובת האפשרות או נגדה. כאשר ההשלכה תומכת באפשרות, נסמן סימן פלוס (+) בטור השלישי. כאשר ההשלכה פוסלת את האפשרות, נסמן זאת בסימן מינוס (-).

את מידת חשיבותן של ההשלכות אנו קובעים על פי סולם הערכים וסדרי העדיפויות שלנו. נוכל לבטא זאת בכמה דרכים: נוכל להגדיר כל השלכה כ"חשובה" או "לא חשובה", נוכל לתארה בסולם שבין "חשובה מאוד", "חשובה", "חשובה מעט" ועד "לא חשובה". השלכה שנראית לנו חשובה מאוד נסמן בצבע או נקיף בעיגול, וכך נוודא שהיא לא תיעלם מעינינו.

המארגן הגרפי מאפשר לנו לציין גם את **הסיבות והנימוקים** להערכת ההשלכה. כאשר אנו מציינים **מדוע** לדעתנו השלכה מסוימת חשובה יותר או פחות, נוכל להבטיח שאנו עקיבים בקריטריונים שעל פיהם אנו קובעים את מידת החשיבות של כל ההשלכות.

הבחירה : לאחר שמילאנו מארגני חשיבה גרפיים לכל אחת מן האפשרויות שהעלינו, נשווה בין כולן, ונערוך מאזן של הנימוקים בעד ונגד כל אפשרות. בדרך כלל, לאחר תהליך מאורגן ומבוסס זה, קל לראות מהי הבחירה הטובה ביותר. עתה נוכל להשתמש בנימוקים שרשמנו במארגנים כדי להסביר את בחירתנו.

טבלת מידע לקבלת החלטה מורכבת

החלטות מורכבות דורשות כמות ניכרת של מידע. כאשר אנו חוקרים נושא מסוים לצורך קבלת החלטה, אנו אוספים מידע רב לגביו. אנו רוצים להיות בטוחים שהבאנו בחשבון את כל ההיבטים והשיקולים החשובים ושלא שכחנו דבר-מה. לשם כך נוכל להשתמש במארגן חשיבה גרפי לקבלת החלטה מורכבת שלהלן.

בשלב הראשון נעלה, כמובן, מספר רב ככל האפשר של אפשרויות, ולצורך זה ניעזר בטכניקת סיעור המוחות. את האפשרויות האלה נרשום בטור הימני של מארגן החשיבה הגרפי. אחר כך נשאל את עצמנו מה עלינו לדעת על האפשרויות הללו כדי שנוכל לקבל החלטה מנומקת היטב. לשם כך נגדיר רשימה של היבטים ושיקולים חשובים. כאשר שוקלים קניית משחק מחשב, נעלה היבטים כגון: מחיר, קלות השימוש, בטיחות, שירות ותמיכה מקצועיים ועוד. תחת הטור הראשי "היבטים חשובים שיש להביא בחשבון" נקבע טורים כמספר ההיבטים שהעלינו. רשימה זו של היבטים תכוון ותמקד את חיפושנו אחר השלכות רלוונטיות להחלטה, ואותן נרשום בתאים המתאימים במארגן הגרפי.

טבלת מידע לקבלת החלטה					
היבטים ושיקולים					
מה יש להביא בחשבון לגבי כל אפשרות?					
מהן האפשרויות? ↓	היבט 1	היבט 2	היבט 3	היבט 4	...
אפשרות א'					
אפשרות ב'					
אפשרות ג'					
אפשרות ד'					
אפשרות ה'					

שאלות חשובות שלא

.....

טבלת מידע לקבלת החלטה מורכבת

בתחתית המארגן נשאיר מקום ל"שאלות חשובות שלא נענו". שאלות אלה תנחינה אותנו בחקירות נוספות, עד שנהיה משוכנעים שהמידע שבידנו אכן מדויק ושלים לצרכינו.

בשלב הבא, נתייחס למידת חשיבותן של ההשלכות. כפי שעשינו זאת קודם במארגן הגרפי לקבלת החלטה, גם כאן נוכל לרשום ✓ לצד השלכות שנראות סבירות, ולסמן פלוס (+) או מינוס (-) ליד השלכות שנראות לנו חיוביות או שליליות. את המידע שנראה לנו חשוב במיוחד נסמן בצבע או נקיף בעיגול, כדי שיבלוט לעין. שימו לב, שאת ההערות לביסוס קביעות אלו לא נוכל לרשום במארגן עצמו, המורכב דיו גם כך. נוכל לרשום אותן במארגן גרפי נפרד.

טבלת המידע לקבלת החלטה מורכבת מציעה דרך מתומצתת לארגון מידע רב שהוא רלוונטי לצורך קבלת החלטה. טבלה זו מאפשרת לנו להציג באופן ברור את ההשלכות האפשריות השונות ואת משמעותן, והיא מקלה עלינו את הבחירה בין האפשרויות. במקרים מורכבים מאוד נוכל להוסיף עוד טור לטבלה "סיכום והערכה כללית של היתרונות והחסרונות של כל אחת מהאפשרויות". עם או בלי טור כזה, טבלת המידע תשמש גם כמסמך המתעד את התהליך שהביא אותנו לקבלת החלטה מסוימת.

השוואה בין מארגני החשיבה הגרפיים לקבלת החלטה

יתרונה של טבלת מידע לקבלת החלטה מורכבת הוא ביכולתה לעזור לתלמיד לארגן כמות רבה של מידע. אולם ככלי גרפי, היא איננה מפורטת כמו המארגן הגרפי לקבלת החלטה. ולכן, בעבודה אתה התלמידים יזדקקו לעידוד ולהנחיה, כדי לזכור כל שלב ושלב בתהליך קבלת החלטה. מארגן החשיבה הגרפי לקבלת החלטה, לעומת זאת, מלווה את התלמיד בכל שלב ושלב של התהליך ומאפשר לו עבודה עצמאית. אלה השיקולים שעליכם להביא בחשבון כדי להחליט איזה מארגן גרפי מתאים יותר לתלמידים במצבים שונים.

כיצד ניתן ללמד תלמידים לקבל החלטות באופן מיומן?

הפנמת התהליך של ארגון החשיבה משפרת את כושרם של התלמידים לקבל החלטות. כאשר אנו פונים לתלמיד ושואלים אותו לדעתו על החלטה מסוימת שצריך לקבל (למשל, לגבי דמות בסיפור או דמות היסטורית), סביר להניח שהתלמיד יענה את תשובתו, ובכך יהיה מעורב בקבלת החלטה – אך הוא לא ילמד את מיומנות קבלת החלטה.

הוראה מפורשת של מיומנות קבלת החלטות

אנו מבקשים ללמד את התלמיד את מיומנות קבלת החלטות, באופן מפורש ומודע. אנו מסבירים את שיטת העבודה ומאפשרים לתלמידים להתאמן בהפעלת השיטות הסדורות והמוכנות לקבלת החלטה – הן בעזרת חומר מתוך תוכנית הלימודים והן בדיון בבעיות מחיי היום-יום של התלמידים. אפשר להשתמש במפת החשיבה ורצוי להשלים את התהליך בעזרת מארגני החשיבה הגרפיים שהצענו כאן.

בעיות מחיי היום-יום הדורשות החלטה מיומנת שניתן לדון בהן: כיצד תחליט מה עליך לעשות במקרה שאתה מגלה שאינך מוצא את הוריד בקניון?; באיזה כלי תחבורה כדאי לנסוע מעיר לעיר, מהם היתרונות והחסרונות של כל אחד מהם; מה צריך להביא בחשבון כדי להחליט מהם התנאים הטובים ביותר לגידול צב בכיתה (או חיית מחמד בבית)?; איך נחליט איזה חטיף (או איזה סוג של דגני בוקר) בריא וגם זול?; אילו שיקולים יש להביא בחשבון כדי להחליט באיזה סוג של כוסות נשתמש בקפטריה בבית-הספר?; כיצד יחליטו ההורים האם תוכנית טלוויזיה מתאימה לילדם?

מארגן חשיבה גרפי לקבלת החלטה לכיתות א'-ב'

מארגן חשיבה גרפי לקבלת החלטה וטבלת המידע לקבלת החלטה מומלצות לשימוש מכיתה ג' ומעלה. הם מהווים כלים משלימים להנחיה של המורה, אשר מאפשרים לתלמידים לארגן את המידע ולנתח אותו.

לתלמידי כיתות א'-ב' הותאם מארגן חשיבה גרפי מפורט. בכיתות אלה המורה יצייר את מארגן החשיבה הגרפי על הלוח וימלא אותו תוך כדי הנחיית הדיון בנושא עם התלמידים. ניתן להשתמש בטופס זה גם עם תלמידים המתקשים בקריאה. היו מורים שהגדילו את הטבלה ואפשרו לתלמידיהם לצייר את תגובותיהם במקום לבטאן במילים.

בהבדל ממארגן החשיבה הגרפי הבסיסי, לא מובאים כאן בחשבון הנימוקים והשיקולים של הראליות והסבירות של כל השלכה והשלכה. התלמידים פשוט מתבקשים לפרט את ההשלכות ולציין "בעד" ו"נגד" לגבי כל השלכה. לכן הם לא יוכלו להבחין בין השלכות שסיכוייהן להתקיים קטנות לבין אלו שסביר שיתרחשו. אפשר, כמובן, להעלות את הנושא הזה לדיון בכיתה. איננו ממליצים להשתמש במארגן החשיבה המפורט בעבודה עם תלמידים מכיתה ג' ומעלה, אלא בנסיבות מיוחדות ורק אם משלימים את התהליך בדיון בשאלת הסבירות של ההשלכות.

הקשרים בתוכנית הלימודים לשיעורים על קבלת החלטות

נצביע כאן על שני סוגים של הקשרים כלליים, שהדיון בהם יכול להיות כרוך במיומנות של קבלת החלטה.

• דמויות היסטוריות או דמויות בדיוניות המקבלות החלטות. התלמידים יתבקשו לקבל החלטה שקיבלה דמות שכזאת – למשל, החלטתו ההיסטורית של דוד בן-גוריון להכריז על הקמת מדינת ישראל – תוך שימוש במיומנות לקבלת החלטות. לאחר שיעברו בעצמם את תהליך קבלת ההחלטה, הם יוכלו להעריך את ההחלטה שקיבלה הדמות ההיסטורית הנדונה ולהביע את דעתם על ההחלטה. דוגמה נוספת להקשר כזה נמצא, למשל, בסיפור "ג'ק ושיח האפונים". התלמידים יעקבו אחר תהליך קבלת ההחלטה של ג'ק ויתרגלו באמצעות הסיפור את המיומנות של קבלת החלטה סדורה. באמצעות תרגול זה הם יוכלו להעמיק בהבנת הדמות הבדיונית.

• לימודי המדע והטכנולוגיה מספקים הזדמנויות רבות למיזוג המיומנות לקבלת החלטות בדיון בנושא הנלמד. למשל, אפשר לבקש מהתלמידים לחשוב על בעיות של זיהום אוויר, הפעלת תחנת כוח גרעינית או בניית סכרים על נהרות. גם בתחום המתמטיקה, על התלמידים לבחור בדרך הטובה ביותר לפתרון בעיות. ומאמני ספורט יכולים לבקש מתלמידיהם להחליט אילו טקטיקות כדאי לנקוט במשחקי כדור שונים.

הצעות להקשרים נוספים מתוך תוכנית הלימודים:

- זהבה ושלושת הדובים – מה צריכה זהבה להביא בחשבון לפני שהיא נכנסת לביתם של שלושת הדובים? (ספרות, גן ילדים-כיתה א').
- מזון – מה עלינו להביא בחשבון על מנת להחליט אילו סוגי גידולים כדאי לגדל בארץ (תזונה, גן ילדים-כיתה ג').
- צבעים – כיצד תחליטו באילו צבעים להשתמש כדי ליצור אווירה מסוימת בתמונה שאתם מציירים (אמנות, גן ילדים ואילך).
- מדידות – כדי להכין ארוחה לכל ילדי הכיתה – מה יש להביא בחשבון כדי להחליט מהם המצרכים הנדרשים, באילו כמויות וכמה זמן יידרש להכנת הארוחה (מתמטיקה, כיתות א'-ג').
- איכות הסביבה – מה יש להביא בחשבון כדי להחליט מה ראוי למחזור וכיצד לבצע את המחזור? (מדע, כיתות ד'-ו').

- כושר – כיצד נבחר בפעילות גופנית המתאימה לנו (חינוך גופני, כיתות ד'–ו').
- גילוי אמריקה – אילו שיקולים צריך קולומבוס לשקול כדי להחליט אם לצאת למסעו בספינה אחת או בצי של 3 ספינות (היסטוריה, כיתות ד'–ו').
- התפתחות תעשייה – מה יש להביא בחשבון אם רוצים להפוך שטחי טבע פתוחים לאזורי תעשייה (גיאוגרפיה, כיתות ד'–ו').
- כתיבת חיבור/מאמר – איך להחליט מה לכתוב בפסקה הראשונה של סיפור מתח, בפסקה הראשונה של מכתב, החלטה על סדר הפסקאות והחלקים השונים בהתאם לחשיבותם ותפקידיהם (הבעה, כיתה ד' ואילך).
- בעיות/תרגילים מורכבים במתמטיקה שניתן לפתור במספר דרכים – על התלמיד להחליט איזו דרך הטובה והמתאימה לו ביותר (מתמטיקה, חט"ב).
- משפט המלך – החלטה לגבי המלכת מלך מנקודת המבט של זקני העם ומנקודת מבטו של שמואל (תנ"ך חט"ב).
- חלוקת הממלכה בימי רחבעם (לישראל ויהודה) – החלטה מנקודת מבטו של רחבעם (תנ"ך, כיתה ו').
- בחירת מגמה – באיזו מגמה ללמוד במהלך י"א–י"ב (חברה/חינוך, כיתה ו').
- חימום הבית – החלטה בין שיטות שונות של דרכי חימום הבית וחימום מים, ישוּו מחירים ותכונות אחרות (מדע וטכנולוגיה, כיתה ו').
- תחבורה בתל-אביב – דרכים חלופיות להתמודדות עם בעיות התחבורה בערים גדולות, יתרונות וחסרונות שלהן (גיאוגרפיה ולימודי הסביבה, חט"ע).
- תפרוסת האוכלוסייה – איזו מדיניות ממשלתית יש ליישם כדי לעודד הגירה לאזורים השוליים בישראל (גיאוגרפיה, חט"ע).
- הסיפור: אחרי 20 שנה מאת או. הנרי – לאחר שמגלים לקוראים שהשוטר, גימי וולאס, הוא החבר לו מחכה האיש בפינת המסעדה לשעבר ואיש זה הוא פושע מבוקש, נחשב על ההחלטה אותה יכול ועשוי לקבל גימי (ספרות, חט"ע).
- התפתחות כלכלית – אילו החלטות צריכות לקבל המדינות המפותחות על מנת לעזור למדינות המתפתחות להתקדם ולהתפתח מבחינה כלכלית (גיאוגרפיה, חט"ע).
- ההחלטות שקיבל ירבעם בן נבט עם כינון ממלכתו – התלמידים יבינו את המניעים לפעולותיו של ירבעם מיד עם פילוג הממלכה ואת תפיסות העולם הדתיות והפוליטיות שרווחו באותה התקופה בין עשרת שבטי הצפון, תושבי ממלכת ישראל (תנ"ך, כיתות ו'–י"ב).

חיזוק התהליך

מטרת שיעורים אלה היא לעזור לתלמידים לפתח, לזכור ולהפנים את מיומנות קבלת ההחלטות. כך יוכלו להיעזר בשיטה גם כשהם נדרשים לקבל החלטות בתחומים אחרים בחייהם. לשם השגת מטרה זו, חשוב לתרגל את המיומנות ולחזק את השליטה בה. חשוב שמארגני החשיבה הגרפיים יהיו זמינים לתלמידים לשימוש עצמי בכל פעם שעולה ההזדמנות לעסוק בנושא: בהחלטות הקשורות בלימודים, בחיי בית הספר או בהקשרים חברתיים. ככל שהתהליך יופנם ויהיה מוכר יותר, כך ירבו ההזדמנויות שהתלמידים ישתמשו במיומנות זו.

שיעורים לדוגמה על קבלת החלטות

להלן כמה מערכי שיעור הממזגים קבלת החלטות בתחומי דעת שונים.

מערך שיעור אחד עוסק במקורות אנרגיה חלופיים במסגרת שיעורי מדע לכיתות ה'–ו'. בשיעור זה נעשה שימוש במארגן החשיבה הגרפי לקבלת החלטה מורכבת, הכרוכה בהתמודדות עם מידע רב. מערך שיעור שני עוסק בהחלטות של רחבעם לגבי השאלה – כיצד להגיב על תביעת העם להקלה בעול המסים כתנאי להכרה במלכותו, במסגרת שיעורי תנ"ך לכיתה י'. מערך שיעור שלישי עוסק במדיניות לאומית לפתרון בעיית המחסור במים, במסגרת שיעורי גאוגרפיה ולימודי הסביבה לחטיבה העליונה.

כאשר אתם קוראים את מערכי השיעור, חשבו על שאלות המפתח האלה:

- כיצד משולבות זו בזו הוראת המיומנות של קבלת החלטה והוראת הנושא הנלמד?
- האם תוכלו לזהות את המרכיבים הקבועים של שיעורי המיזוג במערכי שיעור אלה?

כלים לעיצוב שיעורים על קבלת החלטה

אנו משתמשים בשתי מפות חשיבה להוראת המיומנות של קבלת החלטה. האחת מיועדת לתלמידים בכיתות א'–ב' (אפשר גם להשתמש במפות חשיבה שהתלמידים מנסחים בעצמם), והשנייה מיועדת לתלמידי כיתה ג' ומעלה.

הבאנו כאן גם שני מארגני חשיבה גרפיים: שוב, האחד מיועד לתלמידי כיתות א'–ב', והשני לתלמידי כיתות ג' ומעלה.

כמו כן הבאנו טבלת מידע מסכמת לקבלת החלטה.

מפות החשיבה ומארגני החשיבה הגרפיים יכולים להנחות אתכם בתכנון פעילות החשיבה הביקורתית בשיעור וכן לשמש להכנת שקופיות, כרזות או דפי עבודה לתלמידים.

מפת חשיבה לקבלת החלטה בכיתות הנמוכות

בחירה
1. מה אפשר לעשות?
2. מה יקרה אם אעשה אותם דברים?
3. מה כדאי לעשות?

מארגן חשיבה גרפי לקבלת החלטה בכיתות הנמוכות

בחירה

אפשרויות (מה אפשר לעשות?)

- _____ .1
- _____ .2
- _____ .3
- _____ .4
- _____ .5

**האפשרות
שבחרים:**

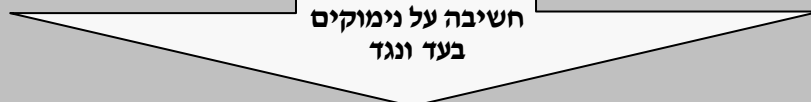


תוצאות (מה יקרה?)

תוצאות לא טובות (נגד)

תוצאות טובות (בעד)

**חשיבה על נימוקים
בעד ונגד**



בחירה

האם כדאי לעשות זאת?

מדוע?

מפת חשיבה לקבלת החלטה

קבלת החלטה

1. מדוע יש צורך בקבלת החלטה?

2. אילו אפשרויות עומדות בפנינו?

לגבי כל אחת מן האפשרויות:

3. מה עשויות להיות ההשלכות של הבחירה באפשרות זאת?

4. עד כמה משמעותיות ההשלכות של אפשרות זו להחלטה? האם הן הופכות את האפשרות לבלתי-כדאית בכלל או רק במידה מסוימת?

5. איזו אפשרות נראית עדיפה לאור השלכותיה?

מארגן חשיבה גרפי לקבלת החלטה

קבלת החלטה בדרך מיומנת		
<p style="text-align: right;">מדוע נחוצה החלטה? (מה יוצר את הצורך בהחלטה?)</p>		
<p style="text-align: center;">פירוט האפשרויות (מה יכול ... לעשות?)</p>		
		<p>.1 .2 .3 .4 .5 .6 .7 .8 .9 .10</p>
האפשרויות שנשקלת:		
<p>חשיבות (משקל) עד כמה חשובה ההשלכה? האם היא תומכת באפשרות או נגדה?</p>	<p>ביסוס מה גורם לנו להאמין שההשלכה תתרחש?</p>	<p>פירוט ההשלכות מה נעשוי לקרות אם נבחר באפשרות זו?</p>

טבלה מסכמת של המידע שימש לקבלת החלטה

טבלת מידע לקבלת החלטה					מהן האפשרויות? ↓
היבטים ושיקולים מה יש להביא בחשבון לגבי כל אפשרות?					
...	היבט 4	היבט 3	היבט 2	היבט 1	
					אפשרות א'
					אפשרות ב'
					אפשרות ג'
					אפשרות ד'
					אפשרות ה'
					אפשרות ו'
					...
					...
					...

שאלות חשובות שלא
.....
