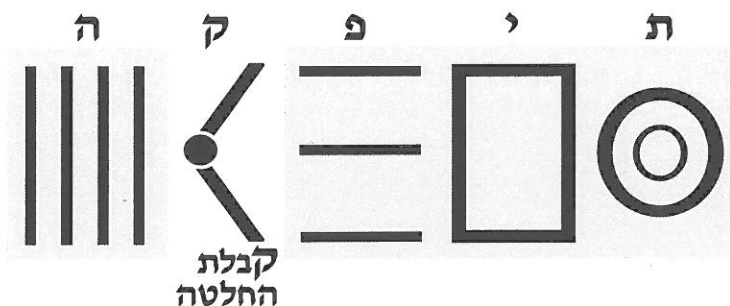


# קבלת החלטה



שלב **קבלת ההחלטה** מצוין באיור המסמל את תהליך **תיפקה** בשלמותו. העיגול המלא (בשלב קבלת החלטה) מתאים לעיגול הריק שבשלב **התכלית**. בשלב התכלית הגדרנו את התכלית המדויקת של החשיבה. עתה, בשלב **קבלת ההחלטה**, התכלית עומדת להתמלא על-ידי פתרון. הקווים המתכנסים אל תוך העיגול המלא דומים לקווים בסמל שמציין את תהליך **הצמצום**, כי שלב **קבלת ההחלטה** דומה לשלב **הצמצום**. בשלב **קבלת ההחלטה** מצמצמים את הפתרונות החלופיים שנוצרו בשלב הפתרונות לכלל פתרון מוגדר אחד.

איזה מבין הפתרונות החלופיים הוא הטוב ביותר?

- באיזה פתרון הייתי בוחר?
  - איזה מבין הפתרונות החלופיים הוא המתאים ביותר?
  - איזה פתרון מתאים ביותר לדרישותיי?
  - אחד מהפתרונות האלה חייב להיות טוב יותר מן האחרים.
  - איני יכול להשתמש בכל הפתרונות. עלי לבחור רק באחד מהם.
  - בנקודה זו נדרשת קבלת החלטה סופית.
  - על החשיבה להצטמצם לכדי פתרון מוגדר יחיד.
- כל אלה הן דרכים שונות לומר את אותו הדבר.

## דוגמאות

1. הציעו לנערה מִשְׁרָה בשתי חנויות שונות. בחנות הקטנה השכר גבוה יותר אבל אין סיכויים לקידום. בחנות הגדולה השכר נמוך אבל יש בה הזדמנויות לקידום. הנערה בחרה במשרה שמציעים בה שכר גבוה. הנימוקים שלה היו אלה:
  - היא לא הייתה משוכנעת שהיא תאהב את העבודה בחנות וחשבה שהחנות הקטנה תהיה נעימה יותר. וכך, בעוד היא נמלכת בדעתה באשר לסוג זה של עבודה היא יכולה לקבל שכר נאה.

# קבלת החלטה

כמו קודם, האיור במדריך לתלמיד מראה את כל חמשת השלבים של **תיפוקה**. לגבי שלב **קבלת ההחלטה**, ניתן להשתמש באיור כבהסבר. שלושת הפתרונות ה"חלופיים" מצטמצמים לכלל עיגול מלא. לצמצום כאן יש סמל דומה לזה של שלב **הצמצום** בתהליך המרץ. המעגל המלא מתאים לעיגול הריק שבמרכז שלב **התכלית**, שם הוגדרה התכלית המדויקת. תכלית זו ממולאת עתה באמצעות הפתרון הסופי.

שלב החקר של תהליך החשיבה בא אל קיצו ומתחיל שלב ההחלטה והפעולה. רק אחד מתוך הפתרונות החלופיים שהופקו בשלב **הפתרונות** נבחר להפעלה. לא חשוב עד כמה הפתרונות שהוצעו נראים טובים או רעים, רק אחד יכול להיבחר. שלב **קבלת החלטה** בתהליך החשיבה כולל ברירה, בחירה, שיפוט, החלטה, בחירת הזוכה וכדומה.

בשלבים הקודמים עודדנו את התלמיד לחשוב בצורה רחבה ככל האפשר. כאן התלמיד מתבקש להתרכז ולבחור פתרון. אולם בעשותו כך עליו להביא בחשבון קשת רחבה של דברים. באלה נדון בהמשך השיעור.

## איזה מבין הפתרונות החלופיים הוא הטוב ביותר?

"הטוב ביותר" פירושו הטוב ביותר בנסיבות הקיימות. פירוש הדבר עשוי להיות הטוב ביותר לחברה, לחושב ולכל מי שמעורב. ההגדרה של "הטוב ביותר" תלויה, ראשית, במידת הדיוק של הגדרת התכלית.

במדריך לתלמיד מוצעות דרכים חלופיות שבהן ניתן להסתכל על תהליך קבלת החלטה.

## דוגמאות

בדוגמה הראשונה נתונות שתי חלופות שיש לבחור ביניהן. למעשה הנערה יכלה לבחור מבין מספר חלופות: להמשיך ולחפש עבודה; לא לקבל אף אחת מההצעות; או לקבל סוג אחר של עבודה. אולם אנו מניחים שהיא רוצה להחליט בין השתיים שהוגדרו. אנו רואים שהיא בוחרת בעבודה שיש עימה שכר גבוה. החלטה זו מבוססת על רגשות, על שיקול של מידת ההתאמה של המשרה, על דרישותיה ועל ההשלכות של קבלת החלטה.

הדוגמה השנייה נועדה להראות ש"רגשות" חייבים לשחק תפקיד בקבלת החלטה. אמנם אסור שקבלת החלטה תהיה מבוססת כולה על רגשות, אך גם אסור להתעלם מהם. מתוך הדוגמה השנייה לא ברור מי משני האנשים הצליח יותר. ברור שהאדם שקנה את המכונית הישנה מגלה עניין במכוניתו, אבל לשני נכונה אולי הנאה מקילומטרים רבים יותר של נהיגה חופשית מדאגות, למרות שהוא מזניח את מכוניתו.

הדוגמה השלישית ממחישה שגם קבלת החלטה המבוססת על הערכה שקולה של ההשלכות עשויה עדיין לכלול גורם מכוון של נטילת סיכון. הנקודה החשובה היא שהמלווה היה מודע לסיכונים שנטל ובכל זאת בחר להסתכן. אילו הסכום שנדרש היה גבוה יותר, ייתכן שהיה מחליט לא להלוות את הכסף.

• אם יתברר לה שהיא אוהבת את העבודה ורוצה להפוך אותה למקצוע, היא תוכל תמיד לעבור לחנות הגדולה ואז היא כבר תהיה בעלת ניסיון מסוים.

2. אדם רוצה לקנות מכונית ישנה "גזעית" בעוד אשתו מבקשת ממנו להכין רשימה של דרישות הגיוניות: גודל, תצרוכת דלק, מחיר התיקונים, המחיר שניתן יהיה לקבל בשעת מכירתה, אמינות, וכדומה. ללא רצון הוא מסכים לקנות מכונית "הגיונית", אולם אין הוא אוהב אותה ואינו מטפל בה כראוי. חברו, אשר קנה את המכונית הישנה שאותה רצה הוא לקנות, מטפל בה יפה, מצפה אותה בשעווה אחת לשבוע ומתייחס אליה כמעט כמו אל ילד. האדם הראשון לא כלל בשיקוליו את נטיות לבו, גורם שיש לקחת בחשבון בשעה שעורכים קבלת החלטה.

3. ממצאי מנסה ללוות כסף מתברר כדי שיוכל לייצר את המצאתו החדשה. על החבר להחליט אם להלוות לו את הכסף, ולבסוף הוא מחליט לעשות כך. שנים רבות לאחר מכן ההמצאה הופכת להצלחה רבה והמלווה מקבל בחזרה פי מאה מהחלוואה שנתן. בזמן ההחלטה הוא שקל את האפשרות שכספו יאבד, אבל חשב שהסיכון אינו רב כי לא היה מדובר בסכום כסף גדול, ומצד שני, אם ההמצאה תצליח, הוא עשוי להרוויח הרבה כסף. הוא היה מודע להשלכות ולסיכונים והחליט לקחת את הסיכון.

## קבלת החלטה

1. אחרי שאספתם פתרונות חלופיים עליכם להפעיל מאמץ מכוון כדי לבחור בפתרון הטוב ביותר לביצוע.
2. בחרו בפתרון הטוב ביותר לכם או למי שאמור לבצע אותו.
3. המשיכו בתהליך קבלת ההחלטה עד אשר תהיו משוכנעים לגבי הפתרון שבחרתם.
4. תוכלו לבקש עזרה בקבלת החלטה, אבל בסופו של דבר הבחירה חייבת להיות שלכם.
5. מרגע שבחרתם בפתרון, עליכם להיות מסוגלים לנמק בבהירות את בחירתכם.

## סוגי החלטה

1. רגשות: איזה מבין הפתרונות החלופיים אתם אוהבים ביותר? איזה אינכם אוהבים או אדישים לגביו? האם תוכלו לנתח מהם הדברים שאותם אתם אוהבים או אינכם אוהבים בחלופות אלה? תמיד יש להביא בחשבון רגשות.
2. קלות: האם הפתרון הוא בטוח ויכולותיכם? מהי מידת הקושי בביצועו? האם הפתרון מסובך או יקר? ייתכן שחלופה מסוימת היא טובה מאוד כשלעצמה, אבל אם קשה לבצע אותה אין טעם לבחור בה.
3. דרישות: עירכו רשימה מלאה של הדרישות שעל הפתרון למלא. קיבעו את הקדימויות בדרישות אלה. בחנו כל אחד מהפתרונות החלופיים על-פי אמת-המידה של הדרישות שהם ממלאים והדרישות שאינם ממלאים.
4. השלכות: בחנו בקפידה את ההשלכות של כל חלופה. מהן הסכנות? מה עלול להשתבש? ההשלכות כוללות את הסיכונים אבל גם את התגמולים האפשריים. אם הבחירה מתבררת כשגויה, האם תוכלו לחזור בכס?
5. חיוב/שלילי: רישמו את הנקודות החיוביות (הנקודות החזקות, היתרונות) לכל פתרון חלופי ואת הנקודות השליליות (נקודות החולשה, החסרונות). על נקודות אלה לכלול את כל הדברים שמנינו תחת הכותרות "רגשות", "קלות", "דרישות", "השלכות" וכן כל השיקולים האחרים לגבי החלופה.
6. ביקורת: מרגע שהבחירה נעשתה, צריכים להיות מסוגלים לנמק אותה באופן מפורט וברור.

## קבלת החלטה

באופן מעשי, סיכום הסעיף הזה הוא:

1. הפעלת מאמץ מכוון כדי לבחור בפתרון הטוב ביותר לביצוע.
2. התאמת הפתרון למי שמבצע אותו — חשובה.
3. חשוב להיות משוכנעים בבחירה שנעשתה.
4. בסופו של דבר, הבחירה חייבת להיות של החושב.
5. לחושב חייבות להיות ברורות הסיבות לקבלת החלטה.

## סוגי החלטה

סעיף חשוב זה דן בדברים שעליהם מבוססת קבלת ההחלטה. נדון כאן תהליך הבחירה עצמו, ומוצע שהבוחר יעריך כל חלופה על-פי כל אחת מהכותרות, בזו אחר זו.

יש חשיבות להיבט הרגשי. אם החושב אוהב פתרון מסוים, הוא עוזר לו להצליח; לעומת זאת, יש סיכוי שפתרון שאינו אוהב על הפותר לא יזכה ליישום יעיל. כדאי אולי להשתדל לבדוד את הסיבות מדוע אוהבים או לא אוהבים את הפתרון כדי שניתן יהיה לקבוע אם אלו הן סיבות חשובות או שמא אינן רלבנטיות.

היבט ה"קלות" מתייחס לפשטות הפתרון, למחיר, לטרדה שהוא גורם. עד כמה יקל או יקשה מימוש חלופת פתרון זאת? היבט זה כולל גם את מידת ההתאמה של הפתרון למי שעומד להשתמש בו.

לבחינת מידת ההתאמה לדרישות של הפתרונות החלופיים השונים נודעת חשיבות מרכזית. ראשית נרשמות הדרישות ואז מחליטים על קדימויות. כל אחד מן הפתרונות החלופיים נבחן כנגד רשימה זו כדי לבדוק מהן הדרישות שהפתרון ממלא ומהן הדרישות שאינו ממלא.

קבלת החלטה המבוססת על ה"השלכות" מתייחסת למידת הסיכון לעומת מידת התגמול, ולמה שעשוי לקרות בהמשך עם כל אחד מהפתרונות החלופיים: האם הבחירה הפיכה — האם ניתן לסגת ממנה אם מתברר שהיא שגויה — או שמא היא אינה הפיכה?

בחינת החיוב/שלילי היא סיכום המונה את הנקודות החיוביות (הנקודות החזקות, היתרונות) ואת הנקודות השליליות (נקודות החולשה, החסרונות) לגבי כל פתרון שנשקל. על נקודות אלה לכלול את כל הדברים שנמנו תחת הכותרות של "רגשות", "קלות", "דרישות", "השלכות" והיבטים אחרים שטרם נשקלו.

המטרה היא שדרכים שונות אלה להסתכלות בחלופות ותחשופנה חלופה אחת שהיא מתאימה יותר מאשר האחרות. אם הדבר אינו כך, ניתן לבחון שוב את הדרישות כדי לראות האם הן מפורשות דיין. אם עדיין כל החלופות נראות שוות, אז יש לתת לגורמים הרגשיים ולגורמי הקלות להכריע בעניין הבחירה הסופית.

ברגע שהחלטה או הבחירה נעשתה, על הבוחר להיות מסוגל לבקר אותה באמצעות נימוק הסיבות לקבלת החלטה. לעתים קורה שכאשר "מניחים את הסיבות על השולחן", שוב אין הן כה טובות כפי שהן נראו בתחילה, ויש לבצע את תהליך קבלת החלטה מחדש.

## תרגול

(קיראו את הסעיף תרגול המופיע בדפי המדריך לתלמיד).

### תרגיל 1.

תרגיל זה ניתן לביצוע כדיון במליאת הכיתה, כאשר התלמידים מעלים הצעות. אפשר גם לקיים דיון בקבוצות (שלוש דקות). החשוב כאן הוא הבסיס לקבלת החלטה ולא דווקא הסיבות לביצוע הבחירה המסוימת.

## תרגול

1. לנער שנפלט מבית-הספר הציעו לבחור בין שתי מְשָׁרוֹת: האחת בממשלה והשנייה בחברה פרטית. השכר וסוג העבודה בשתיהן שווה. משרה אחת היא בחברת ביטוח, והמשרה הממשלתית היא במשרד מס-הכנסה. ציינו מהו הבסיס שעל-פיו יבצע הנער את ההחלטה.
2. אישה זקנה אחת אהובה מאוד במקום מגוריה. כמה אנשים נפגשים ומחליטים שיש לערוך לה מסיבה לכבוד יום הולדתה התשעים וחמש. החלופות המוצעות הן:
  - מסיבת הפתעה קטנה;
  - יש להודיע לה על המסיבה שבוע מראש;
  - יש להודיע לה על כך מספר חדשים מראש ואף לשתף אותה בהכנות;
  - יש לומר לה שהמסיבה היא לכבוד מישהו אחר ורק ברגע האחרון היא תגלה שהיא אורחת הכבוד.
 במהלך בחירה בין חלופות אלה רישמו מהן הדרישות, בחרו את קדימויות הדרישות והעריכו עד כמה כל אחת מהחלופות אכן ממלאת את דרישות אלה.
3. למדינה מסוימת יש רק תקציב קטן שאותו היא יכולה להקדיש לשירותי בריאות. בכסף זה אפשר לבנות בית-חולים שיטפל באנשים חולים מאוד ויבצע את כל הניתוחים המיוחדים, או אפשר להקדישו להקמת מרפאות אשר תעזורנה לאנשים רבים יותר אך לא תהיינה מסוגלות לטפל בחולים הקשים. אילו אתם הייתם הממשלה, איך הייתם בוחרים בין שתי החלופות? סיקרו את הבסיסים השונים לבחירה: רגשות, קלות, דרישות, השלכות, חיוב/שלילי.
4. לאיכר יש חלקת אדמה הממוקמת בקרבת עיר גדולה. איש עסקים רוצה לקנות את האדמה על-מנת להפוך אותה לפארק-שעשועים. הוא מוכן לשלם תמורתה מחיר גבוה. משפחת האיכר רוצה שהוא ימכור את האדמה כי היא רוצה את הכסף. אנשי העיר אינם רוצים בפארק-שעשועים. בידי האיכר הצעה חלופית מאיכר אחר שרוצה לקנות את האדמה על-מנת לספק אותה לחווה שלו. החלופות העומדות בפני האיכר הן:
  - למכור את האדמה לאדם שרוצה להקים פארק-שעשועים;
  - למכור את האדמה לאיכר האחר;
  - להמשיך ולהחזיק באדמה;
  - לפתח בעצמו פארק-שעשועים;
  - לנסות למכור את האדמה לעירייה.
 העריכו את הבסיסים השונים לבחירה וקבלו החלטה.
5. הממשלה מחליטה שמערכת התחבורה זקוקה לשיפור. היא יכולה להשקיע כסף בכבישים, במסילות ברזל בשדות תעופה או בנמלים, אך מחליטה להשקיע בשדות תעופה. האם זוהי החלטה טובה? מדוע לדעתכם הם בחרו כך?

**הצעות:**

- ביטחון;
- השכר גדל עם עליית מדד יוקר המחיה;
- סיכויים לקידום;
- סיפוק בעבודה;
- הניסיון הנרכש.

**תרגיל 2.**

דיון בקבוצות (3 דקות). התלמידים מתבקשים לקבוע, ראשית, את הדרישות ואז לבחון את החלופות. התפוקה של הקבוצות חייבת לשקף באיזו מידה החלופות ממלאות אחר הדרישות. לדוגמה, אם אחת הדרישות היא להראות לאישה עד כמה מעריכים אותה, אז החלופה של הודעה מראש תתאים לכך יותר מאשר שאר החלופות.

**תרגיל 3.**

תרגיל זה ניתן לביצוע בקבוצה, במליאת הכיתה או כעבודה יחידנית בכתב. זמן הדיון הוא ארבע דקות. נתונות שתי חלופות מוגדרות והתלמידים מתבקשים לבחון כל אחת מהן בהתייחס לרגשות, קלות, דרישות, השלכות ונקודות חיוביות/שליליות. התלמידים אינם מתבקשים לקבל החלטה.

**הצעות (לטובת המרפאות):**

- |                     |   |
|---------------------|---|
| <b>רגשות:</b>       | אנשים חולים מאוד עלולים למות — זהו היבט מפריע.  |
| <b>קלות:</b>        | כנראה קל יותר לארגן זאת.  |
| <b>דרישות:</b>      | להשתמש בכסף בצורה יעילה; לדאוג שמרבית האוכלוסייה תהיה בריאה ופרודוקטיבית; לחסל מחלות מסוימות.   |
| <b>השלכות:</b>      | בריאותה של מרבית האוכלוסייה עשויה להשתפר; גידול משמעותי בפרודוקטיביות יכול לבוא לידי ביטוי בכסף רב יותר שיוקדש לרפואה בטווח הרחוק; רופאים אחדים עשויים לעבור למקום אחר בעבור שכר טוב יותר.                |
| <b>חיובי/שלילי:</b> | יותר אנשים יקבלו טיפול (חיובי).<br>האנשים הבריאים יהיו יותר פרודוקטיביים ומאושרים (חיובי).<br>אפשר יהיה ללמד היגינה כללית (חיובי).<br>כמה רופאים עשויים לעזוב (שלילי).<br>אנשים חולים מאוד ימותו (שלילי). |

**תרגיל 4.**

כדיון בקבוצות (4 דקות) או כעבודה יחידנית בכתב. הפעם ניתן לקחת קודם את הכותרות, ולשקול כל חלופה תחת הכותרת המתאימה. לדוגמה, תחת הכותרת "רגשות" נמצא שלהמשיך ולהתזיק באדמה יהיה הפתרון הטוב ביותר. תחת הכותרת "דרישות" אנו יכולים לרשום: הצורך בכסף, הצורך לשמור על יחסים טובים עם אנשי העיר (במקרה כזה ניסיון למכור לעירייה יהיה הטוב ביותר). אפשר לבצע את התרגיל במסגרת דיון במליאת הכיתה, כשראשית כול מגדירים את הדרישות.

**תרגיל 5.**

ההחלטה היא להשקיע כסף בשיפור שדות תעופה. קבוצות או יחידים מתבקשים להגיב על ההחלטה ואז להעלות נימוקים מדוע בחרו דווקא בה. הזמן המוקצב לכך הוא 3 דקות.

## פרויקטים

1. תלמידה מתנהגת בגסות כלפי מורתה ומסרבת להישמע לה. המנהלת נקראת לכיתה, אבל גם כלפיה התלמידה מתנהגת בגסות ושוב מסרבת להישמע. אילו חלופות פתוחות בפני המנהלת וכיצד היא תבחר בחלופה הטובה ביותר?

2. בחור עוזב את הארץ אך מבטיח לחברתו שישב אחרי שנתיים וישא אותה לאישה. הם לא שומרים על קשר. עוברות שנתיים והבחור אינו חוזר. הנערה עומדת להתחתן עם מישהו אחר, ואז הבחור חוזר ואומר שהוא עדיין רוצה להתחתן איתה. היא אינה יודעת מה לעשות. כיצד עליה לקבל את החלטתה?

3. לגן החיות יש שטח קטן במרכז העיר. על מנהל הגן לבחור אחת מן החלופות הבאות:

- להחזיק חיות רבות ושונות בכלובים במרכז העיר;
- להחזיק שם מעט חיות אבל לתת להן מרחב מחיה רחב יותר;
- להעביר את גן החיות אל מחוץ לעיר.

העריכו את הבסיסים השונים לבחירה וקבלו החלטה.

## סיכום

מטרתכם היא שבסופה של החשיבה תהיה בידיכם החלטה או פתרון יחיד שתוכלו לפעול על פיו. איזה מבין הפתרונות החלופיים הוא הטוב ביותר?

## הצעות:

- ההחלטה גרועה, כי התחבורה האווירית יקרה; היא אינה מתאימה למטענים גדולים; ההחלטה גם תחייב לקנות עוד מטוסים; החלטה זו משרתת רק מעט אנשים.
- נימוקים אפשריים להחלטה: הממשלה לא רצתה להקל על החמונים את הנסיעה; הממשלה לא רצתה שאנשים יבזזו כסף על מכוניות ודלק; הומצא סוג חדש של מטוס זול.

## פרויקטים

*(קיראו את הסעיף פרויקטים המופיע בדפי המדריך לתלמיד).*

כרגיל, מבצעים את הפרויקטים על בסיס עבודת יחידים בכתב, במהלך השיעור בזמן המיוחד המוקדש לפרויקטים, או במחצית השנייה של שיעור כפול. מספר פריטי הפרויקט שמנסים לפתור תלוי בזמן העומד לרשותכם. את העבודה בכתב ניתן לעשות בצורת ראשי פרקים במקום בצורת חיבור.

### פרויקט 1.

התלמידים מתבקשים, ראשית, להציע חלופות, ואז להציע מה תהיה הבחירה הטובה ביותר מביניהן. יכולים להיות כאן שני סוגי החלטות: החלטה מידית, והחלטה ארוכת טווח. אחת הדרישות מההחלטה המידית היא שזו תתקבל במהירות.

### פרויקט 2.

הנקודה החשובה שיש להדגיש בתרגיל זה היא שהבחורה אינה בטוחה באשר לרגשותיה. אין כאן עניין של ניסיון מִצְדָּה להשתחרר מהבטחתה. התלמידים מתבקשים לתאר את הדרך שבה עשויה להתקבל ההחלטה — לאו דווקא את ההחלטה עצמה.

### פרויקט 3.

כאן נדרשת בחירה מתוכננת וקפדנית. לגבי כל אחת מן החלופות יש לרשום מהן הדרישות שיש למלא, ההשלכות שלה והנקודות החיוביות והשליליות. התלמידים נדרשים להגיע לידי החלטה סופית ולהציג את הנימוקים לקבלתה.

## סיכום

מגיע זמן שבו יש לבחור בפתרון או לקבל החלטה. איזה פתרון הוא המתאים ביותר לדרישות והמתאים ביותר לבוחר?