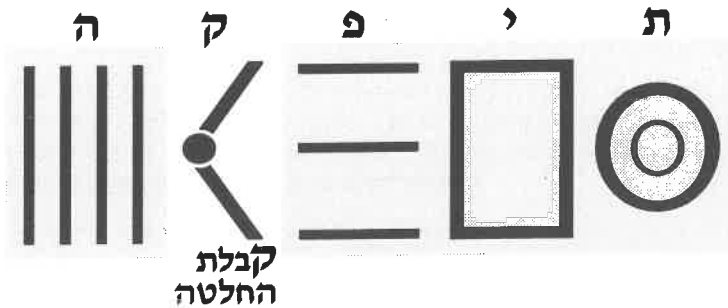


קבלת החלטה



שלב **קבלת ההחלטה** מצוין באיור המסמל את תהליך **תיפקה** בשלמותו. העיגול המלא (בשלב קבלת החלטה) מותאים 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 מְשָׁרָה 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.

• 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 מכונת יבנה "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 מכונת "הגיונית", אולם אין הוא אוהב אותה ואינו מטפל בה כראוי. חבירו, אשר קנה את המכונת 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. ממציא מנסה ללוות כסף מחברו 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 בתורה פי מאה מההלוואה 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 בבחירות 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 יכולותיכם? 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.

תרגול

1. לנער שנפלט מבית-הספר הציעו לבחור בין שתי מְשָׁרוֹת: האחת בממשלה והשנייה בחברה פרטית. השכר וסוג העבודה בשתייהן 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 אחר 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?

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 לתברתו שישוב 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 אתה. 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 ביזכם החלטה או פתרון יחיד שתוכלו לפעול על פיו. איזה מבין הפתרונות החלופיים הוא הטוב ביותר?