

כיצד לקבל החלטה טובה

**חוברת לעבודה עצמית
מאת: ד"ר לימור וינטר-קרמר**

**טיפול חשיבה שיטתית ויצירתית
על פי תורת האילוצים (T.O.C Theory of Constraints)
מאת ד"ר אלי גולדרט**

ברוכים הבאים,

לפניכם חוברת הדרכה, אשר בעזרתה תוכלו ללמוד תהליך חשיבה לקבלת החלטה טובה.

מטרתה של החוברת- להעצים את יכולתו של היחיד לקבל החלטות התומכות בהתפתחותו האישית, המשפחתית המקצועית והחברתית.

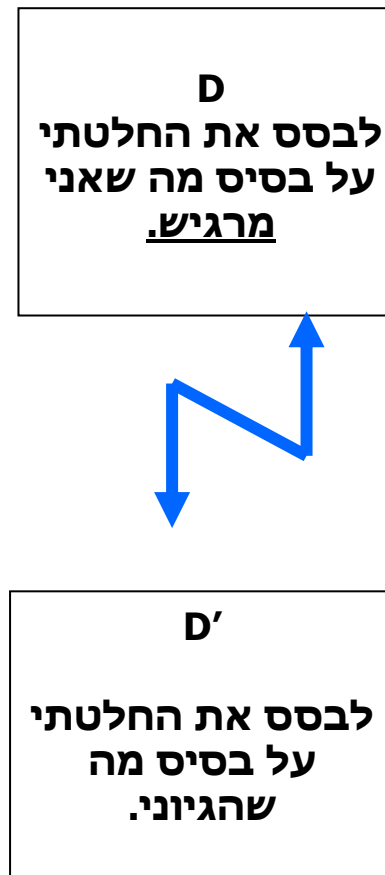
הכלי שלפנינו מעלה את המודעות החשיבתית והרגשית שלנו בסיטואציה. עם העלאת המודעות מתגברת היכולת היצירתית והיכולת האינטואיטיבית שלנו וכך ניתן לנו חופש להרחבת אפשרויות הפעולה.

התהליך מאפשר לנו לבדוק ולשפר באופן שיטתי את דפוסי החשיבה שלנו לגבי עצמנו, לגבי אחרים ולגבי מצבים שונים. ככל שמתחזקת יכולתנו זו כך גדלות תחושות הביטחון והסיפוק בחיי היום-יום, ואנו נהיים מודעים יותר ויותר לכך שאנו נמצאים בתהליך של שינוי מתמיד, שהוא לב לבה של ההתפתחות.

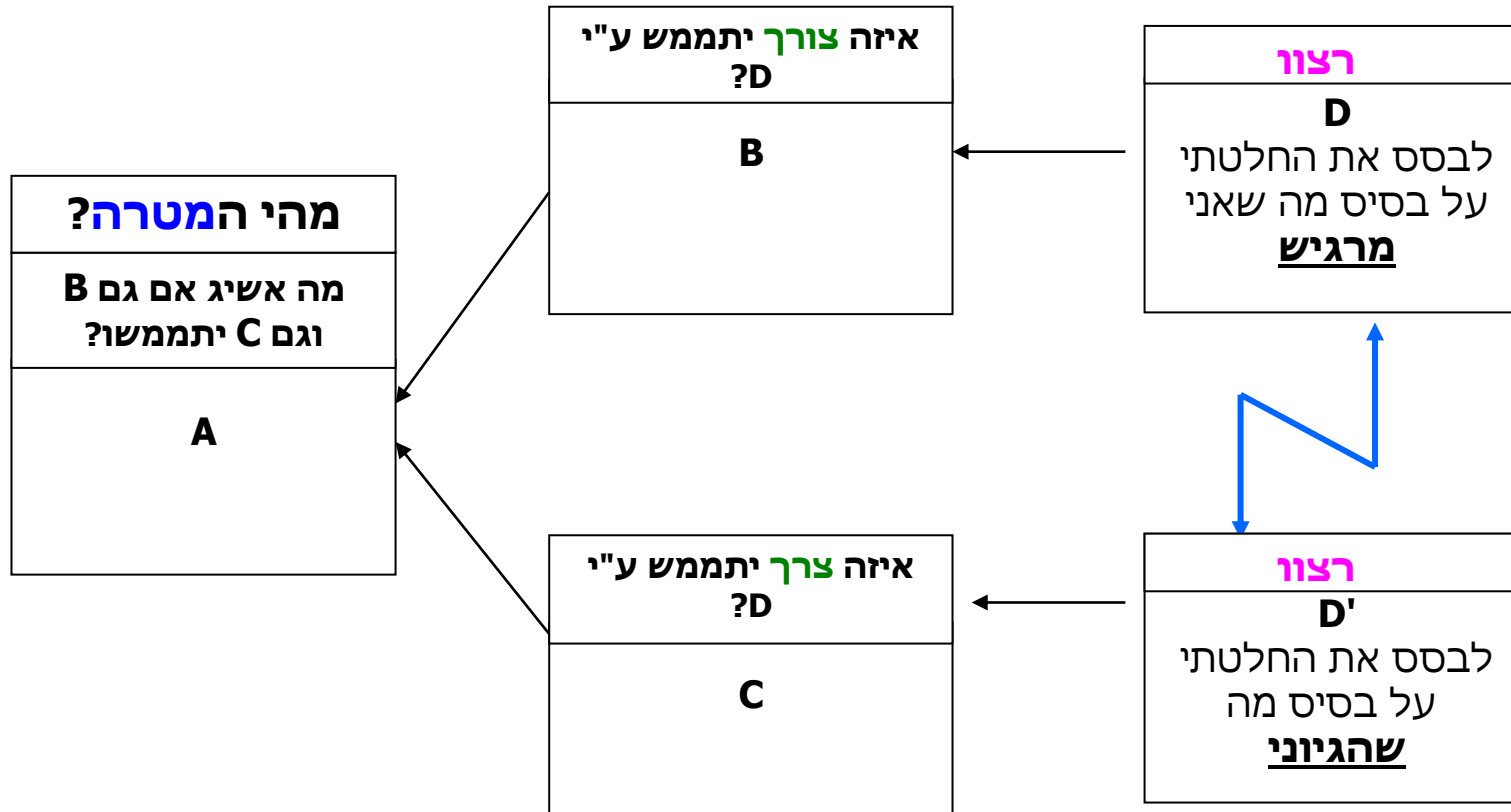
הנכם מוזמנים למסע הגילוי המרתק- לקבלת החלטות טובות יותר!

בהתבוננות על המשותף במצבים שיש צורך לקבל החלטה נוכל לראות כי בכולם קיימת דילמה משותפת.

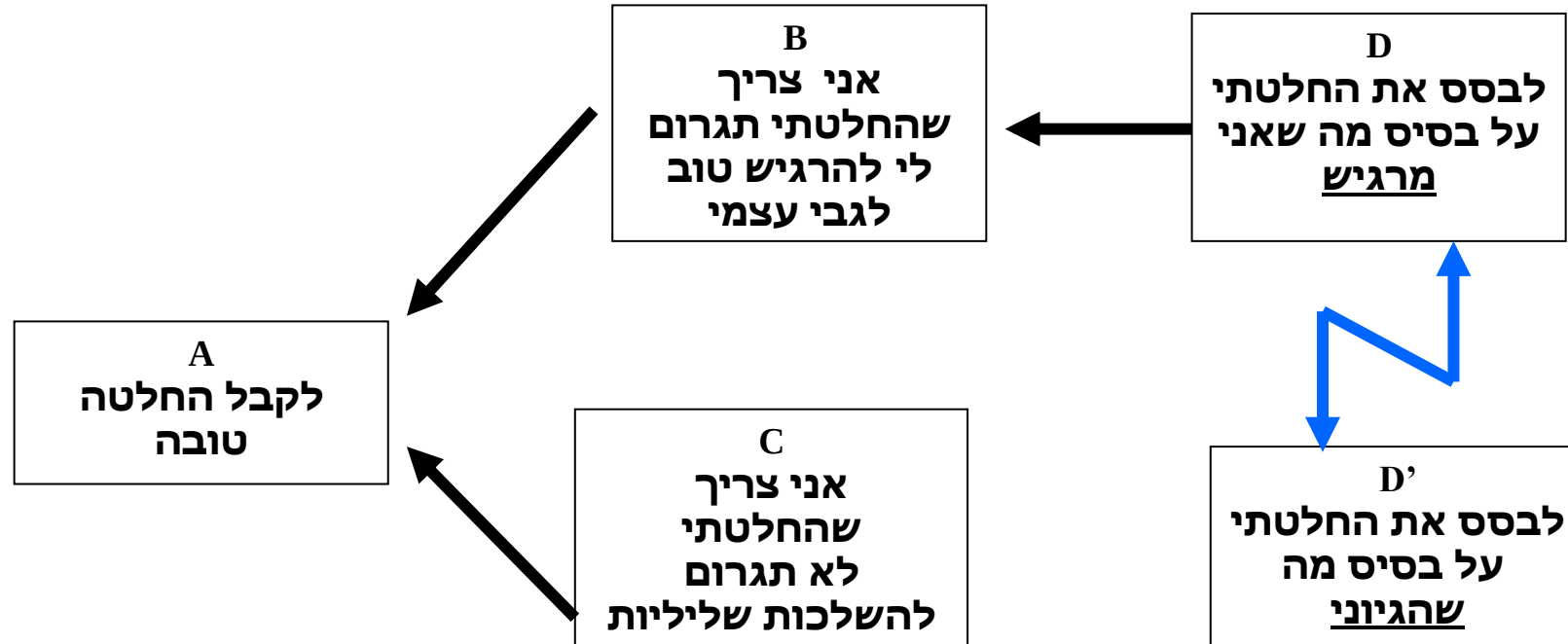
הדילמה (הקונפליקט הפנימי):



מדוע הקונפליקט קיים? מהי המטרה?



ה"ענן" וההנחות הסמויות שלו:



קונפליקט זה קיים כל עוד אנו מקבלים את המשפטים הבאים:

- הרגש שלנו הוא מורה דרך אמין
- יש בסיס תקף להיגיון שלנו
- ההגיון והרגש אינם הולכים יחד

**האם מחשבות אלה תמיד נכונות?
כיצד תיראה מציאות הנשענת על מחשבות אלו?**

סיפור המעשה

אפשרות א': להעלות את הנושא

השלכות שליליות

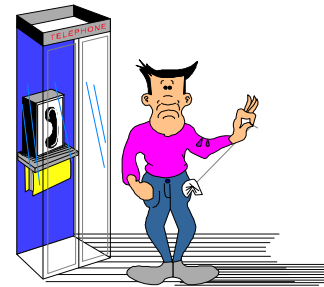
השלכות חיוביות

"שיחת הטלפון"
"הם שוחחו בטלפון. השיחה הייתה טובה ונעימה, כרגיל. אך משהו הטריד אותו, משהו שהיא אמרה אתמול. הוא היה מעט מבולבל מהמצב אבל ידע שאם יעלה שוב את אותו הנושא היא תתרגז ותהיה מאוכזבת ממנו. אך מה אם לא יעלה את הנושא? איך הוא ירגיש? למה זה יגרום לו? היחסים התפתחו כל-כך טוב והוא לא היה כל -כך מאושר כבר מזמן. הוא..."

אפשרות ב': לא להעלות את הנושא אתאווהנושא

השלכות שליליות

השלכות חיוביות



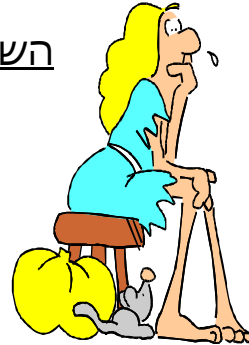
ב"שיחת הטלפון" אנחנו קוראים על קונפליקט. הגבר נמצא בדילמה ואינו יודע כיצד להחליט.

יש לו שתי אפשרויות מנוגדות:
להעלות את הנושא - או לא להעלותו.

סיפור המעשה שלך:

רשום מקרה שלך שבו אתה נמצא בדילמה ואינך בטוח איזו החלטה לקבל. הנושא אותו אתה בוחר צריך להיות

- ❖ עכשווי
- ❖ חשוב עבורך (אך לא קונפליקט חייר!)
- ❖ נושא אשר אתה מאוד רוצה להגיע להחלטה לגביו.



השלכות חיוביות

אפשרות א':

השלכות שליליות

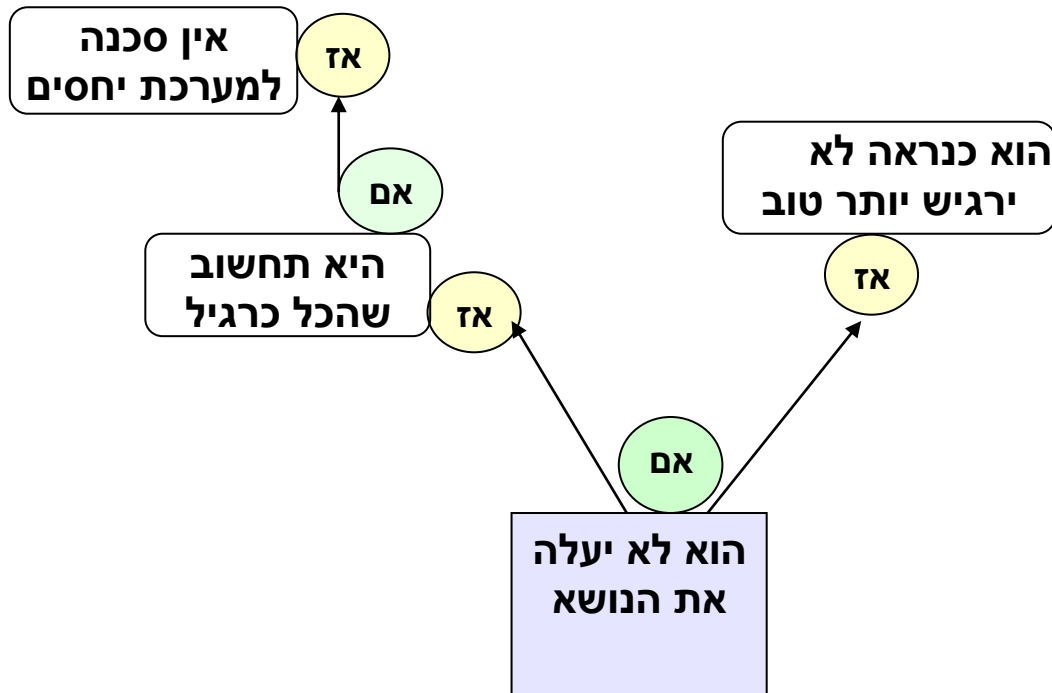
השלכות חיוביות

אפשרות ב':

השלכות שליליות

סיפור המעשה שלך:

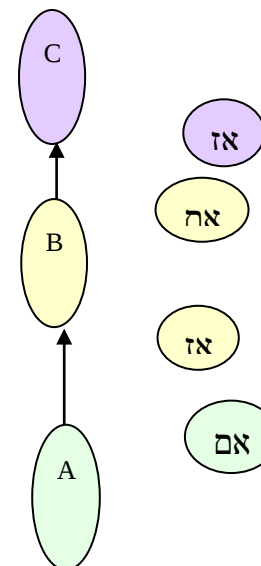
הנה ההשלכות הצפויות מהאפשרות הראשונה, המוצגות בצורת עץ.



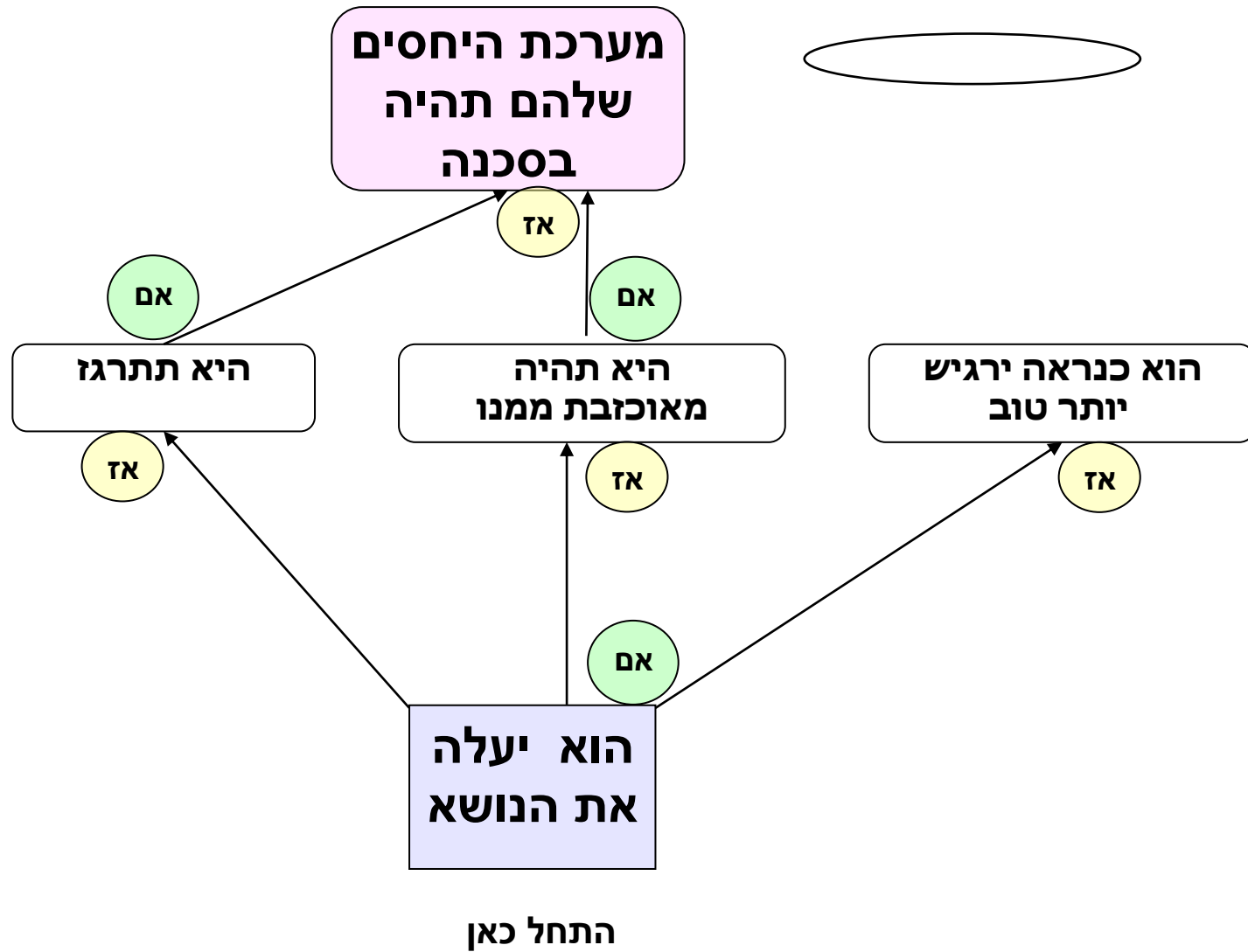
ב"שיחת טלפון" הגבר צפה את תוצאות כל החלטה. אנו יכולים לתאר זאת ע"י שימוש בכלי הנקרא "עץ".

קריאת עץ
*קרא את העץ מלמטה למעלה.
*אם... (בסיס החץ) אז... (ראש החץ)

"אם הוא לא יעלה את הנושא, אז היא תחשוב שהכל כרגיל.
אם היא תחשוב שהכל כרגיל, אז אין סכנה למערכת היחסים.
אם הוא לא יעלה את הנושא אז הוא כנראה לא תרגיש יותר טוב".



קשרי אם... אז... לאפשרות השנייה



קשרי אם... אז... בסיפור המעשה שלך

עליך לבנות שני עצים: עץ לכל אחת מהאפשרויות שעומדות בפניך.

כאשר אתה בונה את העץ שלך וודא כי:

1. כל החצים הינם חיצי "אם - אז", חיצים המצביעים על סיבה (אם) ותוצאה (אז).

2. כל ההיגדים בעץ מכילים מרכיב אחד בלבד. למשל: "היא תתרגז ותהיה מאוכזבת ממנו" יופיע בשני היגדים:

היא תהיה מאוכזבת ממנו

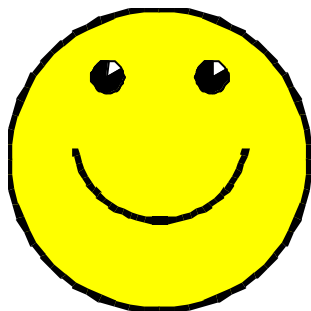
היא תתרגז

3. בכל עץ רשום תחילה שתי השלכות חיוביות ושתיים שליליות.

4. המשך לבנות את העץ שלך עד ה"עלים" המתארים את ההשלכות של כל החלטה.

העץ הראשון שלך – עבור אפשרות א'

2 השלכות חיוביות



אפשרות א':

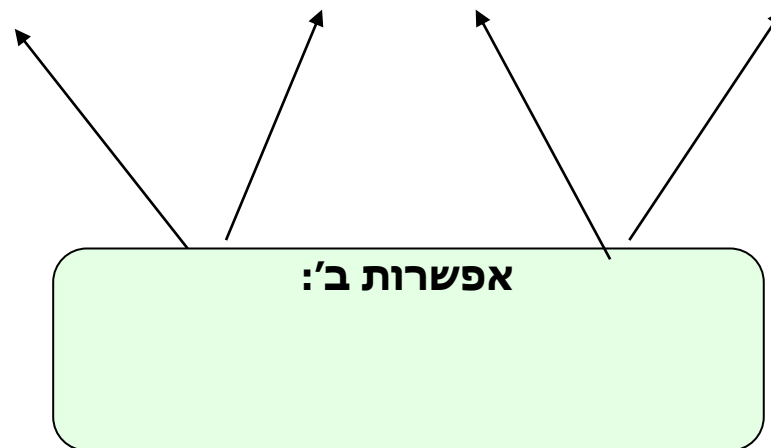
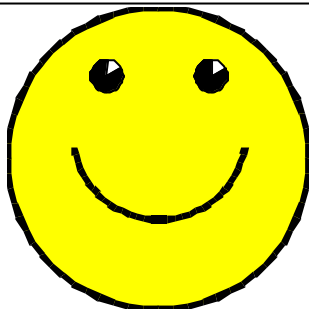
2 השלכות שליליות



אם... אז...

העץ הראשון שלך - עבור אפשרות ב'

2 השלכות חיוביות



2 השלכות שליליות



הנחות סמויות :

אם... אז...

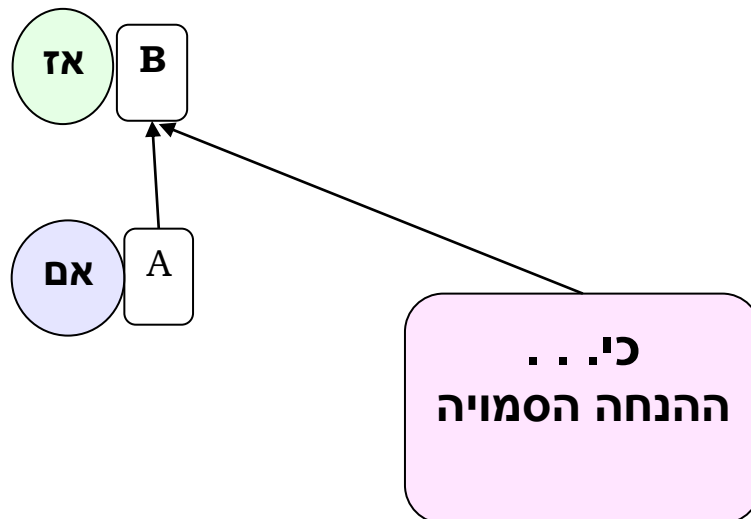
בנינו את העצים על סמך הבנתנו כיצד דברים קשורים זה לזה.

כיצד חושפים הנחות סמויות ?

אנו שואלים:

אם (זנב החץ) ... **אז** (ראש החץ) ... **כי**:
(למה?).....

התהת שובה ל"כי" היא ההנחה הסמויה.



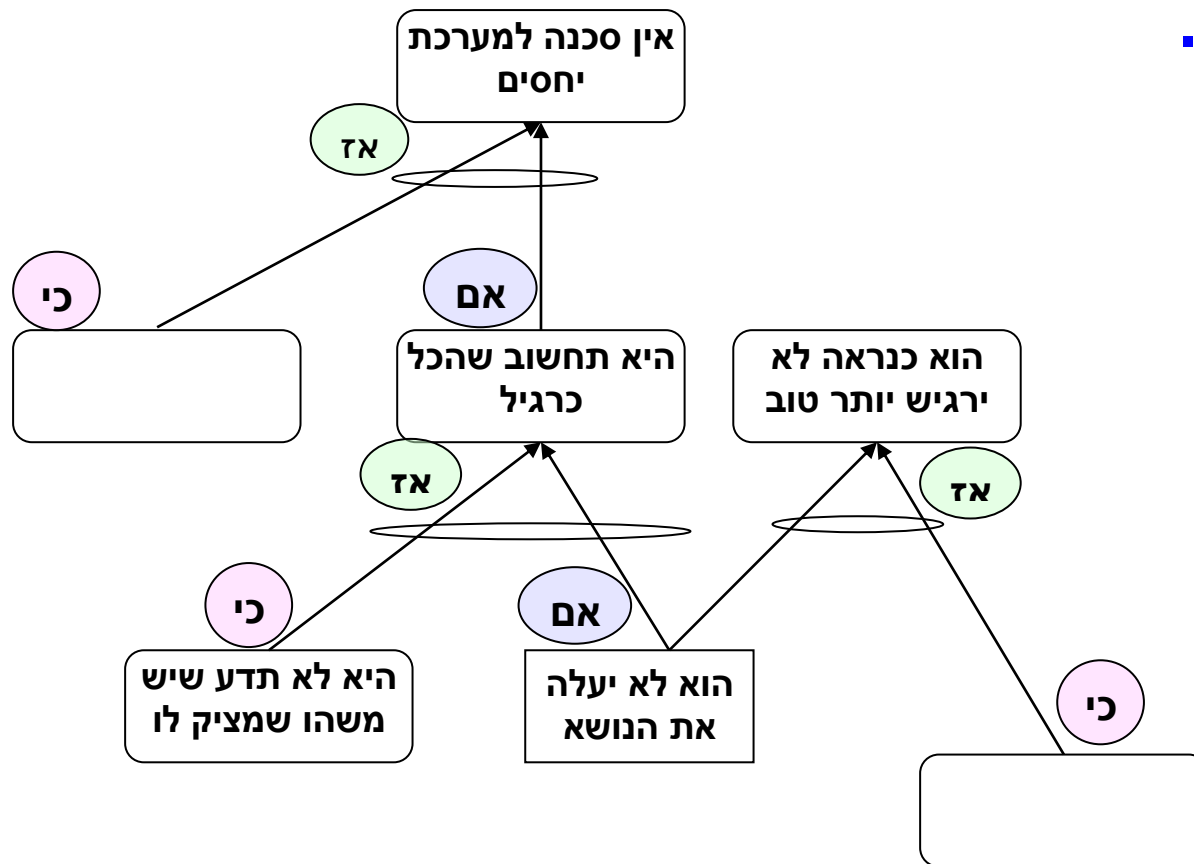
החיצים המופעים בעץ אינם מקריים. הם מסמלים קשר של תלות : אם...אז..., גורם - תוצאה. כל חץ "נושא" בחובו את הסיבה (ההסבר) לכך שיצרנו קשר בין שני ההיגדים ומדוע קיימת התלות.

הסיבה/ההסבר הינם חלק מחשיבתנו. הם מסמלים את ההנחות שאנו עושים לגבי יחסי "גורם - תוצאה" בחיינו. הנחות (סמויות) אלו הינן חלק בלתי נפרד מהעצים שלנו וכך גם ממחשבותינו ומתהליך הסקת המסקנות.

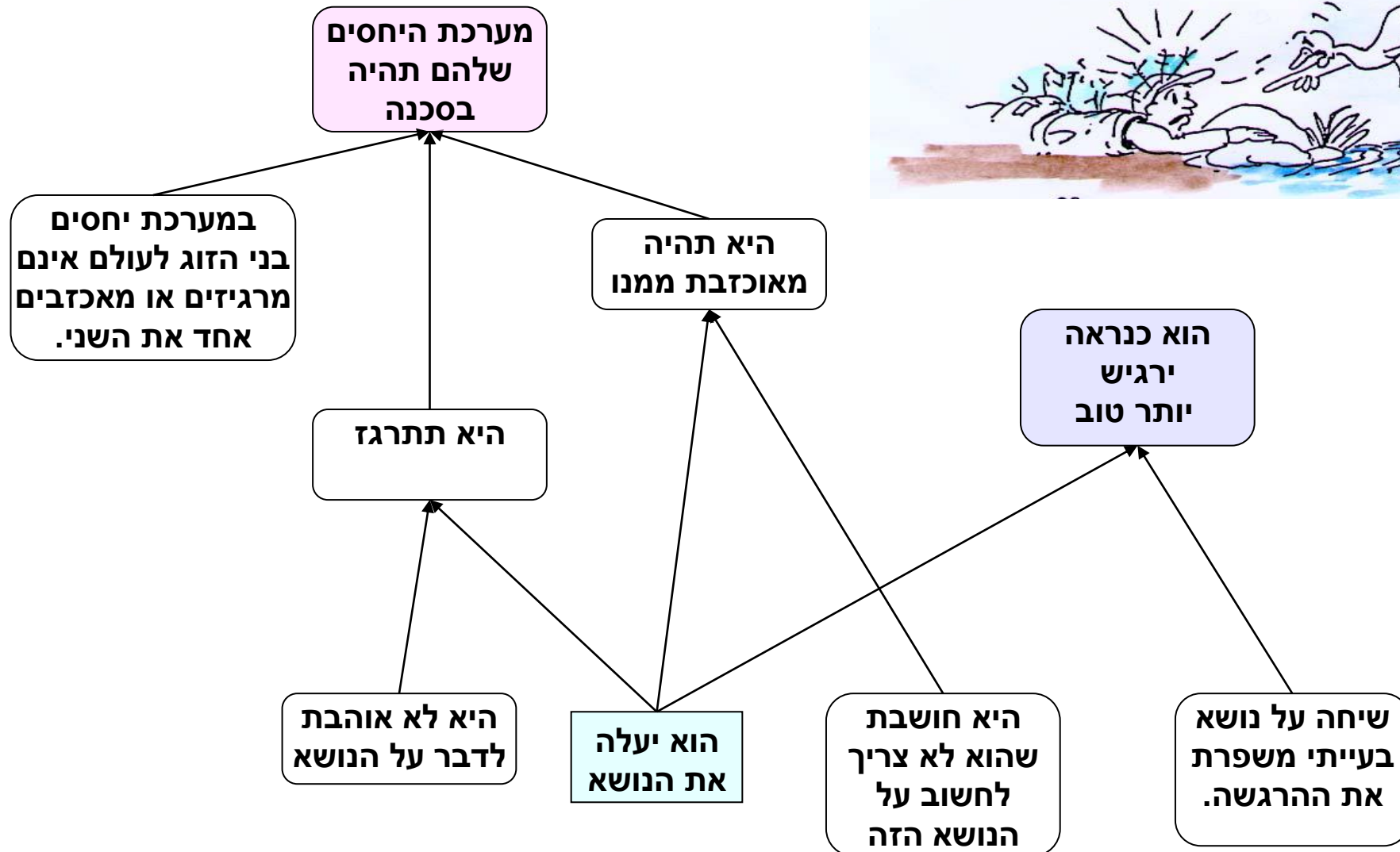
לכן, אם ברצוננו לפתור את הדילמה ולקבל החלטה טובה, עלינו להבין טוב יותר את ההנחות שאנו עושים לגבי המציאות – עלינו לחשוף את ההנחות הסמויות ולהוסיף אותן לעץ.

התבונן בדוגמה מ"שיחת טלפון" בשני העמודים הבאים:

אם...אז...כי...

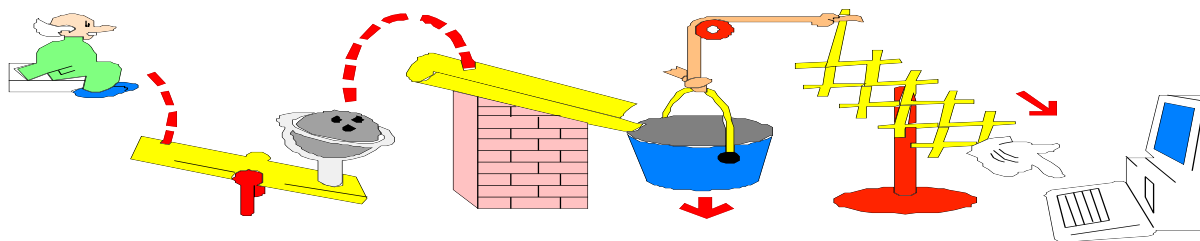


אם... אז... כי...



כתוב את ההנחות הסמויות שלך: העץ שלך עבור אפשרות א':

אם...אז...כי...



אם...אז...כי...

כתוב את ההנחות הסמויות שלך:
העץ שלך עבור אפשרות ב':



מיקוד

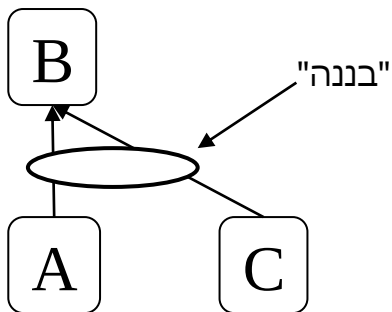
אם... ואם... אז...

מכיוון שההנחות הן סמויות, לא תמיד קל לחשוף ולבטא אותן. נעשה צעד נוסף, כדי להבהיר.

א. נוכל לנסח טוב יותר את ההנחות שלנו ע"י קריאה וכתובה של מה שכתבנו:

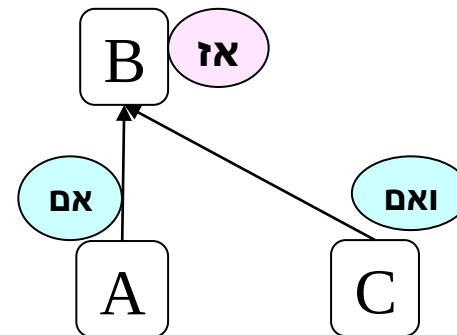
:

אם A ואם C (ההנחה) ... אז B.



ב. אם המשפט נשמע הגיוני, ציין חיבור זה ע"י "בננה", כפי שמצוין בדוגמה, ועבור לשלב הבא:

השפעת ה"בננה": "אם A ו-C קיימים, אז B תהיה התוצאה."

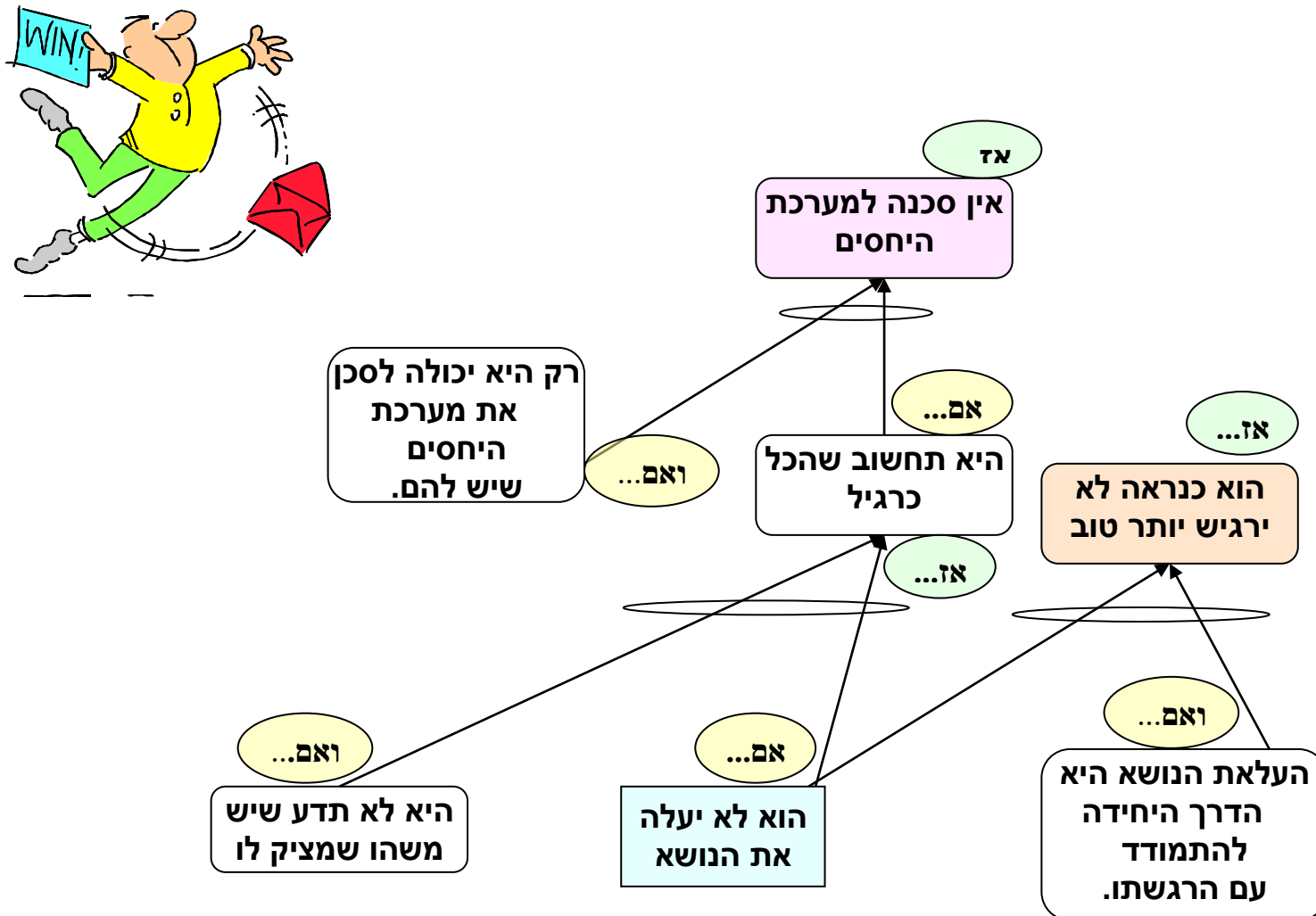


אם המשפט אינו נשמע הגיוני, נסח מחדש את ההנחה C, או הוסף הנחות נוספות המסבירות את הקשר.

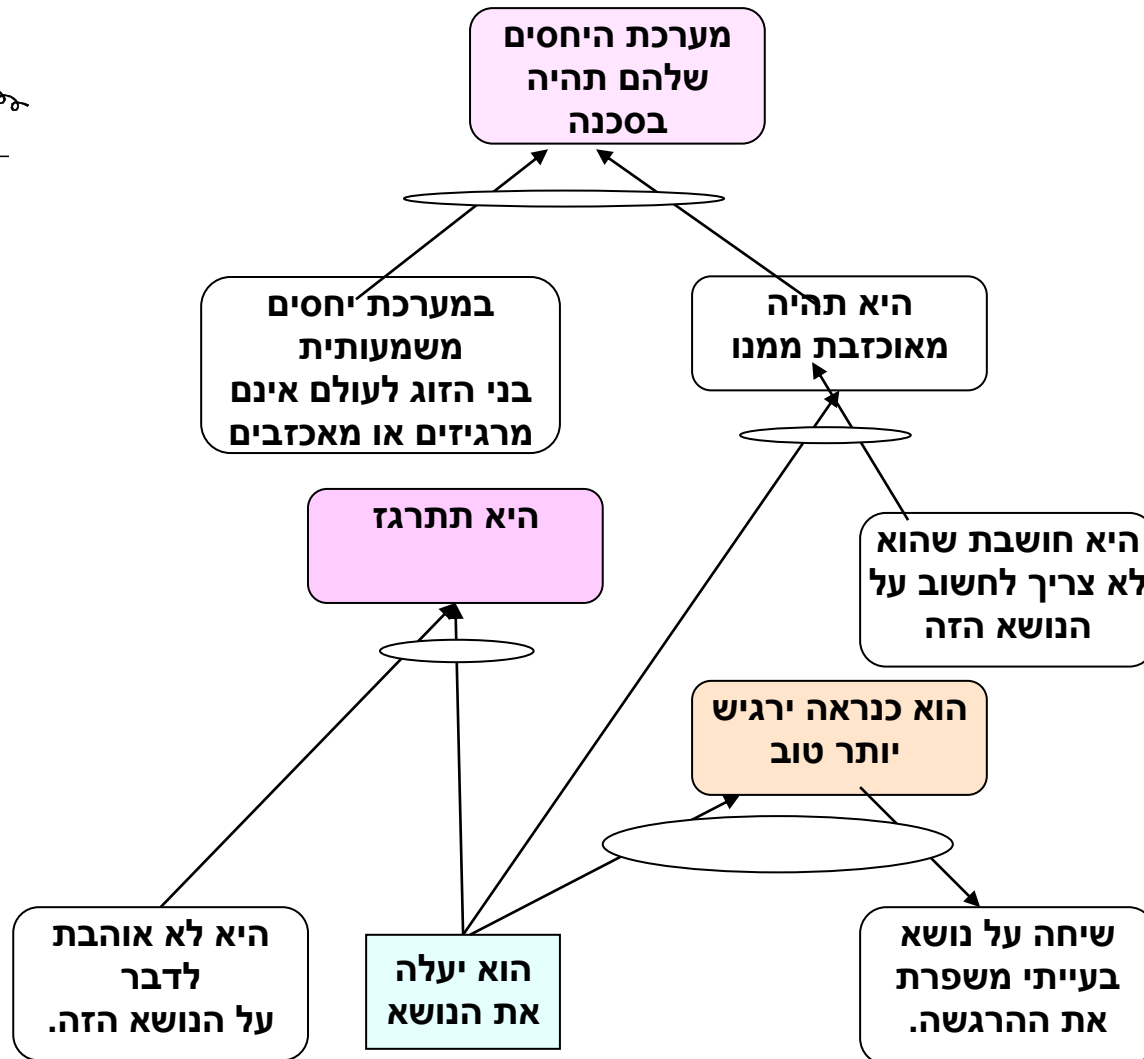
מיקוד: אם...ואם...אז...

“אם הוא לא יעלה את הנושא ואם היא לא תדע שיש משהו שמציק לו אז היא תחשוב שהכל כרגיל. אם היא תחשוב שהכל כרגיל ואם רק היא יכולה לסכן את מערכת היחסים שלהם, אז אין סכנה למערכת היחסים.”

דוגמא לפי אפשרות א'



מיקוד: דוגמא לפי אפשרות ב'



אם...ואם...אז...

מיקוד: העץ שלך עבור אפשרות א':



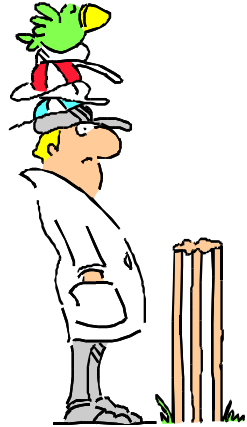
אפשרות א':

מיקוד: העץ שלך עבור אפשרות ב':

אם...ואם...אז...

אפשרות ב':

שבירת הפרדיגמה – הכנה ליצירת אפשרויות נוספות



❖ העצים מציגים את ההבנה הכוללת שלנו לקשר בין הדברים.

❖ ההנחות הסמויות יוצרות את ההשלכות הצפויות.

❖ קשרי "אם...אז..." מבוססים על ההנחות הסמויות.

❖ ההשלכות הצפויות. משפיעות על ההחלטה שלנו.

מה 1. מה יקרה ל"השלכות הצפויות" אם אחת מההנחות הסמויות איננה תקפה ?

מה 2. מה יקרה ל"השלכות הצפויות" אם כל ההנחות אינן תקפות?

מדו 3. מה ההשפעה במקרה כזה על איכות ההחלטה שלנו ?

?!?

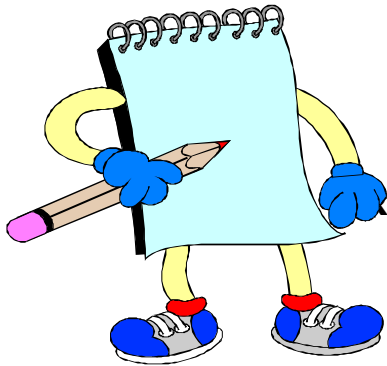
אם כך, עלינו לבדוק את תקפותן של ההנחות הסמויות שלנו.

בדיקת תקפות ההנחות והשפעתן על ההשלכות הצפויות

כדי לבדוק את תקפות ההנחה עלינו להעמיד אותה במבחן של שלוש שאלות:

- האם ההנחה תקפה בדו"כ ?
- האם ההנחה תקפה תמיד ?
אם כן - עבור לשאלה 3
אם לא - רשום מתי ולמה ההנחה אינה תקפה.
- כיצד ניתן להשפיע על התוצאה הצפויה ?

אם התוצאה הצפויה הינה חיובית - כיצד ניתן לחזקה?
אם התוצאה הצפויה הינה שלילית - כיצד ניתן לערער אותה?



בשלב זה, אנו יוצרים מגוון אפשרויות אשר יאפשר לנו להשיג את ההשלכות הרצויות ולמנוע ההשלכות שאינן רצויות.

האפשרויות יכולות להיות ברבדים אחדים:

הבנה חדשה דרך תקשורת חדשה או פעולה חדשה.

כל אפשרות חדשה נקראת "מחדר". המחדר הינו אפשרות חדשה, אשר החדרתה (יישומה) משנה את הסיטואציה.

מציאת אפשרויות

בחן כיצד נבדקה תקפות ההנחות ונמצאו מחדרים ב"שיחת הטלפון".

"שיחת הטלפון"

עץ ראשון – לא להעלות את הנושא

ההנחה	תקפה?	תמיד?	מתי/מדוע לא?	הכוונה?	מחדר אפשרי
היא לא יודעת שיש משהו שמציק לו.	כן	לא	היא יכולה לדעת לפי הקול שלו.	לחזק	הוא מסיים את השיחה עם סיבה טובה.
רק היא יכולה לסכן את מערכת היחסים שלהם.	לא		כל אחד מהם יכול לסכן את מערכת היחסים שלהם.	לחזק	הוא דואג להרגיש טוב במערכת היחסים.
העלאת הנושא הינה הדרך יחידה להתמודד עם הרגשתו.	לא		בד"כ יש יותר מדרך אחת.	לפסול	הוא מדבר עם חבר טוב על כך; הוא חושב על כך לבדו.

עץ שני – להעלות את הנושא

ההנחה	תקפה?	תמיד?	מתי/מדוע לא?	הכוונה	מחדר אפשרי
שיחה על הנושא תשפר את הרגשתו.	כן	לא	לדבר איתה עשוי לגרום לו להרגיש רע יותר!	לחזק	הוא מגלה מה עליו לעשות כדי להרגיש טוב יותר.
היא חושבת שהוא לא צריך לחשוב על הנושא הזה.	כן	לא תמיד	לפעמים היא עשויה להקשיב לדאגות שלו.	לפסול	הוא מדבר על הנושא בצורה שהיא תרגיש נוח.
היא לא אוהבת לדבר על הנושא במערכת יחסים משמעותית בני הזוג אינם מרגיזים או מעליבים אחד את השני.	כן	לא תמיד	הרגשתה בקשר לנושא עשויה להשתנות.	לפסול	הוא בוחר בזמן טוב לדון בכך. הוא שוקל אם הוא רוצה להיות בקשר בו הוא צריך תמיד למלא אחר ציפיותיה.
	לא		לפעמים בני זוג מאכזבים או מרגיזים אחד את השני.	לפסול	הוא מוצא דרך לטפל באכזבה.

מחדרים לסיפור שלך

עץ ראשון					
<u>מחדר אפשרי</u>	<u>הכוונה?</u>	<u>מתי/מדוע לא?</u>	<u>תמיד?</u>	<u>תקפה?</u>	<u>ההנחה</u>

מחדרים לסיפור שלך

עץ שני

<u>מחדר אפשרי</u>	<u>הכוונה?</u>	<u>מתי/מדוע לא?</u>	<u>תמיד?</u>	<u>תקפה?</u>	<u>ההנחה</u>

סיכום לסיפור המעשה שלך

שחזר ורכז לעצמך את התהליך שעשית ואת ההבנות שלך; ענה על השאלות הבאות:

1. ההחלטה שלי - מה בכוונתי לעשות?

2.

2. אילו תופעות חיוביות ושליליות יכולות לקרות? (שתי אפשרויות עיקריות):

3. מה ניתן ללמוד מהתופעות הללו לגבי עצמי, מעורבים בדבר או על המצב?

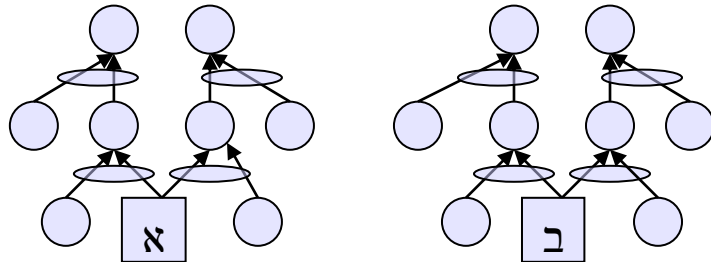
4. האם יש לי נכונות לקבל את התוצאות הללו, בגלל מה שניתן ללמוד מהן?



ההחלטה שלי - מה בכוונתי לעשות?

סיכום התהליך

5. "אם...ואם...אז..." : מיקוד על ההנחות הסמויות.



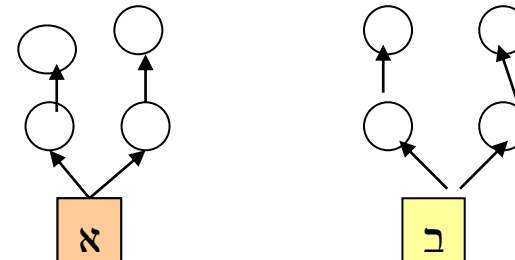
1. כתוב את סיפור המעשה.
2. עשה רשימה של השלכות צפויות מכל אפשרות.

ב		א	
-	+	-	+

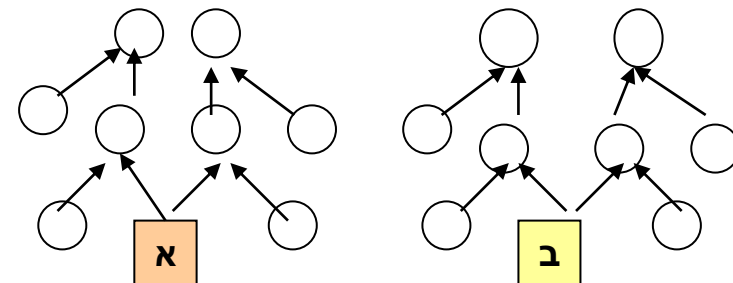
6. יצירת אפשרויות.

עץ ראשון					
הנחות	תקף?	תמיד?	אם לא מדוע?	כוונה	מחדר
עץ שני					
הנחות	תקף?	תמיד?	אם לא מדוע?	כוונה	מחדר

3. "אם...אז..." : חבר את האפשרויות לתופעות השליליות והחיוביות.



4. "אם...אז...כי..." : העלאת ההנחות הסמויות.



7. מסקנות

- א. ההחלטה שלי - מה בכוונתי לעשות?
- ב. אילו תופעות חיוביות ושליליות יכולות לקרות?
- ג. מה ביכולתי ללמוד מהתופעות הללו לגבי עצמי, המעורבים בדבר או על המצב?
- ד. האם יש לי נכונות לקבל את התוצאות הללו, בגלל מה שניתן ללמוד מהם?
- ה. הבנתי והרגשתי כעת מול הדילמה?