

קבלת החלטות



◀ למנחה:

לקראת השירות הצבאי או נדרשים לקבל החלטות, כגון איפה לשרת, באיזה תפקיד וכו'. המרכיב המרכזי בקבלת החלטות הוא הצורך לבחור מבין מספר חלופות אפשריות. קבלת החלטות היא תהליך מורכב שבו פועלים משתנים שונים, חלקם סובייקטיביים ותלויים בתכונות האדם המחליט, בהעדפות שלו, בסגנונו ובתפיסתו את המצב, וחלקם אובייקטיביים ונובעים מאילוצי המצב ומאופי ההחלטה העתידה להתקבל. בכל עיסוק בתהליך קבלת החלטות ופתרון בעיות חייבים להתייחס לכל הגורמים המשפיעים עליו ולקשרי הגומלין ביניהם.

בספרות המקצועית דווח על מחקרים שונים בנושא של קבלת החלטות ופתרון בעיות, ופותרו מודלים ששאבו את השראתם מעולם המדע והכלכלה. מודלים אלו מניחים שהאדם המתלבט פועל תמיד בהגיון, שואף להשיג את מרב הרווחים והוא מסוגל לעבד נתונים כמו מחשב, אך למעשה נמצא כי אנשים שונים מתמודדים עם בעיות בצורות שונות.

◀ מטרה:

להקנות כלים לקבלת החלטות לקראת בחירת מסלול השירות הצבאי.

◀ עזרים:

- דף היגדים בנושא בחירת בן זוג
- היגדים מפוזרים בחדר (נספח מס' 1)
- סגנונות בקבלת החלטות (נספח מס' 2), עובד על ידי השירות הפסיכולוגי-ייעוצי, משרד החינוך
- מודל קבלת החלטות (נספח מס' 3), עובד על ידי השירות הפסיכולוגי-ייעוצי, משרד החינוך

◀ מהלך ההפעלה

למנחה: לפעילות זו שני חלקים. חלק א' הינו לבחירה. ניתן להתחיל את הפעילות מחלק ב'.

פתיחה:

ניתן לפתוח את הנושא בהקראת הסיפור: "גדר, כבשה ואיש עם בעיה" מאת יעל בירן 1994, הוצאת סער.

דיון בעקבות הקראת הסיפור:

עם איזו כבשה אתם מזדהים יותר? ציירו אותה. ואם אינכם מוצאים כבשה שמשקפת את הרגשתכם, חשבו: איך הייתם עוברים את הגדר? הסיפור מתאר גישות שונות להתמודדות עם בעיה. גישות אלו הן למעשה סגנונות שונים של קבלת החלטות והתמודדות עם קונפליקט. קבלת החלטות היא נושא רחב ותהליך המלווה בקשיים רבים. אחד הנושאים המקשים עלינו בתהליך זה הוא ציפיות לא ריאליות.

חלק א': ציפיות לא ריאליות בקבלת החלטות

שלב א' - אישי

לפניכם דף היגדים המבטאים ציפיות לא ריאליות לגבי בחירת בן זוג. כל משתתף יבחר 2-3 היגדים שמדברים אליו ומוכרים לו.

- לכל אחד יש בן זוג מיועד שנקבע משמים וכל שעליו לעשות הוא רק למצוא אותו
- אני מאמינה שבאמצעות גרפולוג, פסיכולוג, נומרולוג, אמצא את בן הזוג שלי
- אני מאמין באהבה ממבט ראשון
- אני מחפש את בן הזוג המושלם ולא מוכן להתפשר
- אני אתחנן רק כשאדע בוודאות שאהיה בעל מושלם
- בן הזוג לא חייב להתאים לי. אם אתאמץ מאוד הקשר יכול להצליח
- חשוב שבן הזוג ימצא חן בעיני אימא שלי
- ברגע שאמצא את בן הזוג, יפתרו כל בעיותיי
- נישואים זה דבר נצחי וברגע שמתחננים חיים באושר ועושר עד עצם היום הזה

שלב ב' - במליאה

1. ספרו על ההיגדים שבחרתם. מדוע בחרתם דווקא היגדים אלו?
 2. מה דעתכם על העמדות המוצגות בהיגדים? כיצד עמדות אלה יכולות להשפיע על תהליך בחירת בן זוג?
 3. האם העמדות "תורמות" לבחירה או עלולות לפגוע בה?
 4. האם עמדות אלה ניתנות למימוש?
- למנחה:** רצוי להסביר למשתתפים כי עמדות אלו מייצגות ציפיות לא ריאליות לבחירת בן זוג והן עלולות להקשות על תהליך בחירה מיטבי. ניתן להיעזר בהגדרה שלהלן:

ציפיות ריאליות הן תפיסות ואמונות לגבי דברים שונים שיתרחשו בעתיד או לא יתרחשו לגבי רגשות, מחשבות מעשים וטיב היחסים בינינו לבין אחרים וכו'. ציפיות נוצרות על ידי תסריטים שאנו מפנימים במהלך האינטראקציות החברתיות שסביבנו והן מושפעות ממבנה האישיות ועוד. ציפיות לא ריאליות הן אמונות או משפטים לא הגיוניים שהאדם אומר לעצמו, רעיונות לא הגיוניים שמסתתרים מאחורי התלבטויות רבות של אנשים.



- לפניך הסברים להיגדים שחולקו למשתתפים, באמצעותם ניתן לדון ולהסביר את ההקבלה בין בחירת בן זוג לבין בחירת תפקיד בשירות הצבאי:
- **לכל אחד יש בן זוג מיועד שנקבע משמים וכל שעליו לעשות הוא רק למצוא אותו** - יש רק פתרון אחד לקונפליקט, רק חלופה אחת מתאימה. אבל הרי ברור שיש יותר מהחלטה אחת המתאימה לכל אחד. בהקבלה לשירות הצבאי - יש כביכול רק תפקיד אחד שהוא תפור עבורי.
 - **אני מאמינה שבאמצעות גרפולוג, פסיכולוג, נומרולוג, אמצא את בן הזוג שלי** - מה שנקרא מיקוד שליטה חיצוני. כלומר אני לא לוקח אחריות על הבחירות שלי ולא מאמין ביכולת שלי להגיע להחלטה, אלא מאמין בגורל ומייחס את ההצלחה או הכישלון בהחלטה לגורם חיצוני. בהקבלה לשירות הצבאי - מה שיהיה יהיה - מה שיבחרו עבורי זה בסדר.
 - **אני מאמין באהבה ממבט ראשון** - כלומר, הסתמכות רק על האינטואיציה והרגש כשאני מקבל החלטה. כמו שלאהבה ממבט ראשון אין משקל רב בהצלחת חיי נישואים, כך גם התלהבות ראשונית מהחלטה אחת לא מבטיחה את ההחלטה הנכונה. בהקבלה לשירות הצבאי - מה שנראה לי במנילה ממבט ראשון הוא הבחירה שלי.
 - **אני מחפש את בן הזוג המושלם ולא מוכן להתפשר** - השאיפה הפרפקציוניסטית למושלמות היא לא הגיונית, כי בכל בחירה שאני עושה בחיים אני חייב להתפשר ולוותר על משהו. אך בחירה לא תהיה מושלמת. כמו שבן הזוג המושלם לא קיים, כך גם לא החלטה. הצפייה למושלמות תעכב את קבלת ההחלטה, ותגבה מחיר יקר. בהקבלה לשירות הצבאי - התפקיד שלי חייב להיות מושלם עבורי.
 - **אני אתחנן רק כשאדע בוודאות שאהיה בעל מושלם** - כלומר, אני אקבל החלטה רק כשאני אדע שאבצע אותה בצורה המושלמת. לזוגמה, אעבוד רק במה אני מרגיש שאהיה מושלם בו. איננו יכולים להיות מצוינים בכל מה שאנו עושים. השאיפה למושלמות גובה מאיתנו מחיר יקר. בהקבלה לשירות הצבאי - אתלבט אפילו עד הרגע האחרון בו אהיה בטוח בבחירה.
 - **בן הזוג לא חייב להתאים לי. אם אתאמץ מאוד הקשר יכול להצליח** - ההתמדה והעקשנות לא תמיד יעילות. לעיתים אנו בוחרים בהחלטה שלא ממש מתאימה לנו ומאמינים שאם נתאמץ מאוד היא תתאים. בהקבלה לשירות הצבאי - התפקיד לא חייב להיות טוב עבורי. אתאים את עצמי אליו.
 - **חשוב שבן הזוג ימצא חן בעיני אימא שלי** - לעתים אנו קשובים מאוד לצורכי האחר ולא לצרכים שלנו. ציפייה זו מאוד מאפיינת נשים שבחורות עבודה. הן מתחשבות בכל העולם פרט לעצמן. מחקרים הראו שנשים מתלבטות מאוד בבחירת מקצוע כיוון שהן רוצות לספק את כולם. מצד אחד להיות נשות קריירה ומצד שני להיות אמהות טובות. בהקבלה לשירות הצבאי - אבחר את התפקיד שהוריי/ מורי/ חבריי רוצים עבורי.
 - **ברגע שאמצא את בן הזוג יפתרו כל בעיותי** - כלומר ברגע שאקבל החלטה יפתרו כל בעיותיי. ציפייה כזו עלולה להביא בהמשך לאכזבה גדולה מהבחירה. בהקבלה לשירות הצבאי - ברגע שאקבל את התפקיד המתאים אהיה מאושר.
 - **נישואים זה דבר נצחי וברגע שמתחננים חיים באושר ועושר עד עצם היום הזה** - כלומר, אני מאמין שכל בחירה שאעשה אין ממנה דרך חזרה, אך זה לא תמיד כך. בהקבלה לשירות הצבאי - בחירת תפקיד צבאי לעיתים ניתנת לשינוי.

שאלות לדין:

1. מדוע, לדעתכם, חשוב שנשוחח על ציפיות שאינן ריאליות בבחירת תפקיד צבאי?
2. כיצד הציפיות האלו יכולות להשפיע על בחירת תפקיד? מה עלינו לעשות כדי לנטרל אותן?
3. מלבד ציפיות לא ריאליות, אילו עוד קשיים יכולים להתעורר בקבלת החלטות? (חוסר מוטיבציה, אישיות של אדם המתקשה באופן כללי בקבלת החלטות, חוסר מידע על רצונותיי, חוסר מידע על מגוון האפשרויות, קונפליקט פנימי או חיצוני).

חלק ב': סגנונות שונים בקבלת החלטות

שלב א' - אישי במליאה

המנחה יבקש מכל משתתף לחשוב על צומת בחייו בו הוא נדרש לקבל החלטה. המשתתפים יסתובבו בחדר ויבחרו את ההיגד (נספח מס' 1) הקרוב ביותר לדרך קבלת ההחלטה האישית שלהם.

שלב ב' - במליאה

למנחה:

נספחים מס' 2 ו-3 מיועדים לסייע לך בהובלת הדין ובבירור תהליך קבלת ההחלטות. מומלץ להציג בפני המשתתפים את הסגנונות בקבלת החלטות (נספח מס' 2) ואת שלבי מודל קבלת ההחלטות (נספח מס' 3) ולתרגל בעזרתם החלטה אחת הקשורה לשירות בצה"ל.

שאלות לדין:

1. אילו סיבות הובילו לקבלת ההחלטות?
2. האם תמיד מתקבלות ההחלטות באופן דומה? מדוע? מתי לא? הביאו דוגמאות.
3. אילו שיקולי דעת ינחו אתכם בקבלת החלטות לקראת השירות הצבאי?

נספח מס' 1: היגדים

- "בדקתי יתרונות מול חסרונות של כל האפשרויות שעמדו לפני, ולבחירה זו היו את היתרונות הרבים ביותר".
- "בכלל לא העליתי ספקות לגבי הבחירה. בחרתי וזהו".
- "האמת שהימרתי, אני מאמין שזה עניין של גורל".
- "לא הייתה לי ברירה, הייתי חייב להחליט מהר".
- "האנשים הקרובים אליי העדיפו שאבחר את הבחירה הזו".
- "משהו בתחושת הבטן אמר לי שזה מתאים".
- "בחרתי אחרי שלמדתי מניסיונם של אחרים".

נספח מס' 2: סגנונות בקבלת האטמו

קיימים כמה דפוסי התנהגות או סגנונות שונים בקבלת החלטות: הסגנון הנבחר תלוי באופן בו אנו תופסים את מצב ההחלטה.

1. **סגנון שקול:** הדפוס ההגיוני והזהיר. זהו סגנון מתוכנן, שמבוסס על שיקול שכלתני, איסוף מידע על אפשרויות הבחירה ובדיקת יתרונות וחסרונות של כל אפשרות. זהו המודל המסתגל. תהליך סידרתי ורציונאלי, התמקדות בשלבים ושקילת חסרונות ויתרונות.
2. **סגנון בריחה:** איננו תופסים את המצב כמעורר עימות, ודפוס ההחלטה יהיה המשך ללא שינוי או בחירה ללא עימות וללא שיקול.
3. **דפוס של התגוננות - הימנעות - הימור:** כלומר, נשהה את ההחלטה בכך שנעביר את האחריות למישהו אחר או נהמר ונסמוך על המזל ולא על שיקול שכלתני. הטלת מטבע "על החיים ועל המוות". בחירת דרך פעולה פזיזה.
4. **סגנון המחפש הנואש:** כלומר, בחירה מתוך אימפולסיביות ולעתים אף נתדרדר לבהלה.
5. **סגנון תלותי: הסתמכות על סמכות -** בחירה של צורת פעולה המקובלת על אנשים שאותם הוא מכבד ואת דעתם הוא מעריך ומוקיר. הסתייעות בקבוצה לה הוא שייך, ובחירה של צורת פעולה המקובלת על סביבתו.
6. **רגש-אינטואיציה:** תחושת בטן, נטיית לב, כאשר אדם מונע מתשוקות או מרגשות גם כשזה לא רציונאלי או אפקטיבי.
7. **תצפית ניסיון:** קו פעולה שננקט לגבי בעיה עכשווית הזורשת פתרון. וזאת לאחר הסקת מסקנות, בדיקת ממצאי מחקר ולמידה מתוך התבוננות בניסיונם של אחרים.



שלב ראשון: הגדרת הבעיה – עלינו לקבוע באופן ברור מהי הבעיה, מהי המטרה. זוהי נקודת המוצא של התהליך. עלינו להקדיש לכך מחשבה ולנסות למקד את מקור הבעיה. בפעולות שעשינו ראינו כי ההגדרה במקרים אלו היא קלה, אך במקרים רבים ההגדרה היא מעורפלת.

שלב שני: הסתכלות על הבעיה מזוויות שונות – התבוננות על מצבים במציאות, בכל פעם מזווית אחרת כדי לראות את כל התמונה.

דוגמה לתרגיל: חלוקה לקבוצות, וכל קבוצה תעבוד על סיפור "שלגייה ושבעת הגמדים" מזווית אחת. כל קבוצה תשכתב את הסיפור "שלגייה ושבעת הגמדים" דרך דמות אחרת: גמדים, שלגייה, אם חורגת, הנסיך. ראינו איך הסיפור משתנה כשמסתכלים עליו מזוויות שונות.

שלב שלישי: שאילת שאלות ככלי חקירה בהגדרת הבעיה – שאלות חקר סביב בעיה הן מאוד חשובות ומסייעות למציאת פתרון (מה אני יודע על הבעיה? איזה מידע חסר לי על הבעיה? אילו ניסיונות עשיתי עד כה כדי לפתור את הבעיה? וכו').

דוגמה לתרגיל: נסו להבין מה קרה בעקבות שאילת שאלות. האירוע: "כשנכנסתי לחדר ראיתי את החלון פתוח, זדני ויוסי שכבו מתים וסביבם אבן, מים ושברי זכוכית". באמצעות שאלות נסו לנחש מה היה שם (הסיפור המלא: זדני ויוסי הם דגים ומתו לאחר שנזרקה אבן אל החלון וניפצה את האקווריום שלהם).

שלב רביעי: מציאת חלופות – היכולת להעלות מספר פתרונות שונים לאותה בעיה.

דוגמה לתרגיל: מחפשים חלופות שונות לסיפורים. כל אחד כותב על דף אחד בעיה שהיתה לו ובדף השני כיצד הוא התמודד איתה. מערבבים כל אחת משתי חבילות הפתקים בנפרד, וכל משתתף מרים פתק אחד של בעיה ופתק אחד של פתרון. התרגיל מלמד שיש הרבה פתרונות המתאימים לבעיות שונות.

שלב חמישי: בדיקת העובדות לגבי כל חלופה – איסוף מידע רלוונטי כדי לשקול אפשרויות שונות לפתרון.

שלב שישי: שקילת תוצאות – רווח מול הפסד – בחינת הרווחים והמחירים הצפויים מכל אחת מההחלטות.

שלב שביעי: ביצוע ההחלטה ותהליך מטא קוגניטיבי – הסתכלות על ההחלטה וניתוח רפלקטיבי של התהליך.

דוגמה לתרגיל: מספר מתנדבים ישתפו את המליאה בהתלבטות שלהם לגבי השירות הצבאי.