

החלטות ובררות

שלושה מצבים אפשריים בחשיבה מעשית:

1. אין לי כל מושג מה עלי לעשות.
2. קיים רק מהלך פעולה אחד.
3. קיימות מספר חלופות אפשריות - באיזו מהן אבחר?

אם אין לך כל מושג מה עליך לעשות, אתה אולי זקוק למידע נוסף. ייתכן שיש דרך לעשות את מה שאתה רוצה לעשות, ואם תגלה דרך זו תוכל להשתמש בה. ייתכן שתצטרך להשתמש בטכניקות של פתרון-בעיות. ייתכן שתצטרך להשתמש בחשיבה יצירתית (וחשיבה לאטרלית) כדי לייצר מספר רעיונות חדשים.

אם יש רק מהלך פעולה אחד, ייתכן שתצטרך לנקוט בו; אבל לפני שאתה עושה זאת, נסה בכל-זאת לבדוק אם קיים מהלך פעולה אחר. לעתים אתה חושב כי יש רק מהלך פעולה אחד, כיוון שהוא היחיד שאותו אתה יכול למצוא. ואז המצב הופך להיות זהה למצב הראשון: כיצד אמצא מהלך אחר לפעולה? אם אתה מצליח למצוא מהלכי פעולה אחרים, יש לך עתה חלופות והמצב שבו התחלת (כלומר, כשהיה לך רק מהלך פעולה אחד) הופך להיות המצב השלישי: כיצד, אם כן, אני בוחר בין החלופות?

במוקדם או במאוחר רוב מצבי החשיבה במציאות מסתיימים במספר חלופות של מהלכי פעולה, ועליך רק להגיע לכלל החלטה באיזו מהן תשתמש. זוהי הסיבה שזה יהיה הנושא האחרון שידון בספר זה.

מלבד הצורך לבחור בין חלופות בפתרון בעיות, תכנון, עיצוב וכו', יש גם מצבים הדורשים באופן ישיר בחירות והחלטות.

האם אני רוצה ללכת למסיבה הזאת?

האם עלי להינשא לו?

האם לקנות את זה?

לאן ניסע לחופשה?

האם כדאי שאקבל את המשרה הזאת?

באיזו קריירה אבחר?

האם זה הזמן לקנות מכונית חדשה?

האם עלי לפטר את העוזר שלי?

במי אבחר בבחירות?

באיזה מהטיפולים המוצעים לי אבחר?

האם אני רוצה לעבור את הניתוח הזה?

רגשות

כל ההחלטות והבררות, בסופו של דבר, הן רגשיות. מאחר שבדרך-כלל אנו מרגישים כי אין זו דרך טובה לקבל החלטות או בחירה בין אפשרויות, אנו מנסים לפעמים להפעיל קצת חשיבה. מטרת החשיבה היא לארגן את העניינים כך שכאשר נעשה לבסוף את "ההחלטה הרגשית", היא תהיה על בסיס מוצק יותר.

אם אתה נכנס לחנות וקונה את זוג הנעליים הראשון שאתה מוצא, ייתכן שזה לא המעשה הנכון ביותר שעשית. אילו אפשר היה שכל הנעליים בעיר יונחו לפניך על שולחן, יחד עם מחיריהם ועם כל המידע הדרוש, היית חש שלהחלטתך סיכוי רב יותר להיות החלטה נכונה. המטרה של החשיבה היא

לנסות לארגן את כל האפשרויות בדרך זו.

ייתכן שאתה חושב שהחלטות סופיות אינן צריכות להיות רגשיות אלא הגיוניות. זהו אולי המצב בתחומים טכניים, אבל במקום בו מעורבים אנשים הבחירה הסופית היא רגשית. נניח שאתה אומר: "אני עומד לבצע את הבחירה המעשית ביותר בעניין זה". מה פירוש הדבר? פירושו שבחירתך מבוססת על "חשש" - חשש מעשיית שגיאות, חשש מסיכון, חשש מהפסד כסף, חשש מצרות, חשש ממה שאחרים יגידו, חשש מלהיראות טיפש, חשש מלהיות לא-מעשי.

מרבית הבחירות וההחלטות מבוססות על שלושה סוגי רגשות: חמדנות, חשש ועצלות.

חמדנות: יותר כסף, הישגים, לעמוד בראש, שאנשים יבחינו בך, לרכוש יותר כישורים, להשיג חברים חדשים, להצטיין בתחביב שלך, תרמית עצמית טובה יותר, וכו'. אינני משתמש ב"חמדנות" במובנה השלילי אלא במובן של הישגים ושל רצון להשיג עוד.

חשש: חשש מעשיית שגיאות, חשש מלהיות טיפש, חשש מלפגוע באנשים אחרים, חשש מהבלתי-ידוע, חשש מלהפסיד כסף, חוסר ביטחון מכל סוג שהוא, חשש משינוי. החשש יכול למנוע מאתנו לקבל סוג מסוים של החלטה ויכול לאלץ אותנו לקבל סוג אחר של החלטה.

עצלות: במידה מסוימת זהו ההיפוך של חמדנות, אך יש בה גם אלמנטים של חשש. להיות חסר מוטיבציה, לא לרצות לעשות מאמץ, להיות מרוצה ממה שיש, לא לרצות את הטרחה והמאמץ הכרוכים בעשיית דברים, לא לרצות להסתכן בדברים מורכבים, לברוח מבעיות, לרצות חיים קלים.

כאשר קיבלת החלטה, כדאי שתבחן את עצמך ותשאל: "מה תרמו חמדנות, חשש ועצלות לקבלת החלטה זו?"

החלטות ובררות משניות

יש הבדל בין בחירת שמלה שאותה אלבש במסיבה ובין בחירת קריירה

לעתיד. יש הבדל בין החלטה להשתתף בוועידה כלשהי ובין החלטה להשקיע מיליונים בפרויקט חדש.

לשם קבלת החלטות ובחירה בין אפשרויות משניות דרושים מבנים פשוטים.

המבנים של ששת כובעי החשיבה:

1. מה ברצוני לעשות? (כובע אדום)
 2. מדוע לא? (כובע שחור)
 3. האם ניתן להתגבר על הקשיים? (כובע ירוק)
 4. האם אני עדיין רוצה בזה? (כובע אדום).
- מבנה זה מיועד לשימוש כאשר ברצונך לעשות משהו, אך מה בקשר למקרים בהם אינך רוצה לעשות משהו, אך אתה מרגיש כי היית צריך לעשות?
- במקרים כאלה אתה מביא את הכובע הצהוב מיד אחרי הכובע האדום.
1. אינני רוצה לעשות זאת (כובע אדום).
 2. אבל ישנם יתרונות (כובע צהוב).
 3. מהן הבעיות? (כובע שחור)
 4. האם ניתן להתגבר עליהן? (כובע ירוק)
 5. מה אני מרגיש עכשיו? (כובע אדום).

ברור, כי אם תגובתנו הרגשית ההתחלתית למשהו נראית כמתאימה, איננו חשים כי אנו עומדים בפני מצב של החלטה או בררה; אם משהו מציע למכור לך שעון שבור, החלטתך היא אוטומטית. אנו מרגישים כי יש לנו

צורך לחשוב כאשר יש לנו ספקות בקשר לתגובה הראשונית שלנו. אז אנו משתמשים בששת כובעי החשיבה, כדי להמשיך ולבחון את חשיבתנו מעבר לתגובה הראשונה. אם הרגשות הם חיוביים - אנו משתמשים בכובע השחור. אם הרגשות הם שליליים - אנו משתמשים בכובע הצהוב.

כלים להפניית תשומת-הלב:

הדרך הפשוטה ביותר לבצע הערכה היא להשתמש בחש"מ. לגבי כל אחת מהחלופות אנו פשוט עושים חש"מ. אתה עורך רשימה של הנקודות החיוביות, הנקודות השליליות והנקודות המעניינות; אז אתה בוחן מה אתה מרגיש. אל תספור את הנקודות, כי נקודה שלילית אחת יכולה להיות חשובה יותר מעשר נקודות חיוביות. פשוט בחן מה אתה מרגיש.

כלי הערכה אחר הוא התו"ת. אתה מדמיין כאילו בחרת כבר באחת מהאפשרויות העומדות לבחירה, ואז אתה עוקב אחרי התוצאות האפשריות של אותה בחירה לגבי העתיד: העתיד המידי, העתיד לטווח קצר, לטווח בינוני ולטווח ארוך. כאשר הכבישים השונים הוצגו, התבונן בהם וראה באיזה כביש תבחר.

כדי לקבל הערכה מלאה יותר יכולנו להשתמש בכלי החשיבה להפניית תשומת-הלב בסדר הבא:

1. שמ"י: איזו מהחלופות משתלבת בצורה הטובה ביותר עם מה שאני באמת רוצה?
2. ער"ב: כיצד תואמות החלופות את העדיפויות?
3. מח"א: מה בקשר לערכים ולאנשים האחרים?
4. תו"ת: מה יקרה הלאה, מה יהיו התוצאות?
5. חש"מ: הערכה סופית, כללית.

אנו חוקרים את תפיסותינו בדרך זו עד אשר אנו משיגים תחושה בקשר לבחירה שאותה אנו באמת רוצים לעשות.

החלטות ובררות עיקריות

כאן עלינו להניח כי עומד לרשותנו כל זמן החשיבה שלו אנו זקוקים. אין שום יתרון למחירות, לכן אתה יכול להרשות לעצמך לעבור תהליך מפורט הרבה יותר של הערכה.

אפשר להפעיל את רשימת-הבדיקה (check-list) שלהלן ביחס לכל אחת מן החלופות.

מטרות ועדיפויות:

האם חלופה זו משיגה את המטרה? אם באופן ברור חלופה כלשהי אינה עונה על דרישות המטרה - היא נופלת. לעתים יש לשנות את המטרה. אם אתה בוחר היכן לקנות בית-קיץ ומציע כחלופה לקנות סירה, המטרה אינה לקנות בית-קיץ אלא מקום לבלות בו את הקיץ.

מעשית זה די קשה לראות האם החלופות עומדות בדרישות של העדיפויות. חלופה אחת יכולה להתאים בדיוק לעדיפויות; חלופה אחרת יכולה להתאים רק בקושי. אתה יכול לסיים עם רשימה A, של חלופות העומדות בכל הדרישות של העדיפויות, ורשימה B, של אלו העומדות רק בחלק מן הדרישות. אם חלופה מסוימת אינה עומדת כמעט באף אחת מן הדרישות - היא תיפול.

יתרונות ותועלת:

זוהי חשיבת כובע צהוב - מהי התועלת שיפיק המחליט/הבוחר מכל אחת מן החלופות? מדוע זוהי בחירה טובה? מדוע עלי לרצות לעשות זאת? אילו היה עלי לתאר לעצמי את היתרונות והרווחים, כיצד הייתי עורך אותם ברשימה? בנקודה זו אינני מתייחס לערכים המשפיעים על אנשים אחרים

אלא לטובות ההנאה הישירות עבור המחליט/הבוחר.

אם אין רווחים בעסק שיש בו סיכון, וגם אין רווחים אחרים, מדוע בכלל להקים אותו?

זהו צעד חשוב מאוד. אם לא צומחת תועלת, או שהיא מזערית, אפשר לפסול את החלופה מיד.

ייתכן שחלופה שאינה תואמת את כל העדיפויות עדיין תמצא-חן בעיניך - אבל קשה לראות כיצד חלופה שאינה מבטיחה לך רווחים מוצאת-חן בעיניך.

אפשרות ביצוע (היתכנות):

האם ניתן לעשות זאת? האם ניתן להוציא זאת אל הפועל? האם זה אפשרי? האם זה חוקי? האם זה מעשי? האם זה ניתן מבחינה מכנית?

תוכל לטעון כי "מבחן אפשרות הביצוע" היה צריך להיעשות לפני בחינת התועלת, כי אם החלופה אינה ניתנת למימוש מדוע כדאי בכלל לטרוח להעריך את הרווחים או היתרונות שהיא נותנת? טענה כזו יכולה להיות נכונה במדע, בהנדסה ובמתמטיקה, אך היא אינה נכונה במציאות.

במציאות אפשרות המימוש היא לעתים עניין של דרגה. אם בית יקר באמת מוצא-חן בעיניך, ייתכן שתהיה מוכן ללוות כסף על-מנת לקנות אותו. אם אתה באמת אוהב משהו, ייתכן שיש דרך לעשות אותו לאפשרי (בר-ביצוע). זוהי הסיבה שבחינת הרווחים באה לפני בחינת היתכנות הביצוע. אם הרווחים הצפויים הם גדולים, נעשה מאמץ להפוך אותו לבר-ביצוע, אם כי ייתכן שלא נצליח.

קשיים וסכנות:

הכובע השחור שופט את היתכנות הביצוע. הוא גם בוחן מהם הקשיים והסכנות - מהן הבעיות? מהן נקודות החיכוך? מהן הסכנות?

מדובר כאן יותר בקשיים של בחירת מהלך מסוים של פעולות (למשל עלות גבוהה) מאשר בקשיים הצפויים בעתיד - הואיל ואלה יידונו מאוחר יותר. משהו יכול להיות בר-מימוש, אך עדיין יש בו קשיים, מכשולים, ועיכובים (כמו, למשל, השגת רישיון בנייה). יש לשקול כאן התניות: "את זה כדאי לעשות אם...". הכובע השחור פוסק מה הן ההתניות.

השלכות:

אם אתה רוצה לבנות בית-חרושת באזורים שונים של ארה"ב, עליך לערוך "סקר השלכות על הסביבה" שיראה מהן ההשפעות האפשריות של החלטתך על הסביבה.

באותה דרך, עלינו לבחון את ההשלכות של כל אחת מן החלופות - על אנשים אחרים, (קרובים או לא קרובים), על ערכים, על פרויקטים אחרים, על סגנון החיים ועל הסביבה.

מהן ההשפעות של מהלך פעולה זה? מהם ה"גלים" שיתפשטו כתוצאה מכך? ייתכן שלא נדע את התשובות המדויקות, ואולי נוכל לדבר רק על אפשרויות והסתברויות, אך עלינו להסתכל על ההשלכות.

תוצאות:

ברור שיתרונות, קשיים והשלכות, כולם מכילים מרכיבים של תוצאות, הואיל והביצוע יקרה בעתיד, רק אחרי שההחלטה כבר התקבלה. מכל מקום, עדיין כדאי להקדיש מקום מיוחד ברשימת-הביקורת להסתכלות ישירה על התוצאות, גם אם חלק יתפוף למשהו שכבר הזכרנו קודם לכן. חפיפה אינה בעיה - הזנחת דברים היא בעיה.

אנו מסתכלים על התוצאות המיידיות של הבחירה: עבודות משרדיות, עניינים חוקיים, ליידע אנשים, וכו'. אנו מסתכלים על התוצאות המיידיות לא רק של הבחירה, אלא של העובדה שהבחירה נעשתה על-ידינו. לאחר-מכן מסתכלים על התוצאות לטווח קצר ואחריהן על התוצאות לטווח בינוני וארוך. פרקי הזמן משתנים בהתאם למהות ההחלטה. אורך חייה של

ההחלטה לקנות מכונית שונה מזו של בחירת מקצוע לחיים. באופן כללי - טווח קצר הוא עד שנה, טווח בינוני הוא עד חמש או עשר שנים וטווח ארוך הוא מעשר שנים ומעלה.

מחיר:

החלטות רבות כרוכות ב"מחיר" במונחים של כסף, אבל יש הרבה "מחירים" אחרים. יש מחיר במונחים של זמן ואנרגיה; יש מחיר במונחים של טרחה, התרגשות, דאגות ומתח (זה עשוי להשתנות מאדם לאדם); ייתכן גם מחיר במונחים של יחסי חברות ויחסים עם אנשים אחרים.

כל החלטה היא סוג מסוים של רכישה. אנו מרוויחים משהו, אבל יש לכך מחיר. הסכנה היא ש"לא לעשות כלום" עשוי להיראות כמשהו שאין לו מחיר, אבל ישנו "המחיר הנסתר" אותו משלמים. לדוגמה, להחליט שלא לקנות בית פירושו כי ממשיכים לשלם על שכירת מקום מגורים וכן את המחיר של הפסד רווחי רכוש אפשריים.

עבור אדם עסוק, מחיר הזמן ומחיר הטרחה עשויים להיות אף חשובים יותר מאשר מחיר במונחים של כסף. אין גבול לכסף אבל יש גבול לזמן. אתה יכול להרוויח יותר כסף, אבל אינך יכול להרוויח יותר זמן.

סיכון:

סיכון קשור לא-ודאות. לעולם איננו יכולים להיות בטוחים בקשר לעתיד, בעוד שכל ההחלטות והברורות הנעשות עומדות להיות מבוצעות בעתיד.

האם אנו מודעים לכל הסיכונים הכרוכים בכל אחת מן החלופות? האם ניתן להפחית סיכונים אלו? האם אנו מוכנים לקחת על עצמנו את הסיכונים?

יש סוגים שונים של סיכון:

לא להשיג את המטרה (short-fall): לא נספיק להגשים את כל שאיפותינו. דברים לא יצליחו כפי שציפינו. כמה מהתניות ה"אם" לא

יתקיימו - בית חדש יסתיר את נופך הים; מחיר הרכוש לא יאמיר במהירות המקווה.

נזק וסכנה: אם דברים אינם מצליחים, אתה עלול לסיים במצב גרוע יותר ממצבך בתחילה. אתה עלול להזיק לבריאותך, אתה עלול לפגוע בעסק, אתה עלול להפסיד מוניטין, אתה עלול להזיק למישהו אחר, אתה עלול להסתבך במשפטים יקרים. כמה מסיכונים אלה סיכוייהם לקרות קלושים מאוד, אחרים - כמעט ודאיים. אם אתה מזניח את העסק שלך למשך שלוש שנים, קרוב לוודאי שהעסק יסבול.

הוצאות חריגות: ההוצאות במונחים של כסף, זמן, מאמץ וטרחה עשויות להיות הרבה יותר גבוהות ממה שתיארת לעצמך. אילו ידעת זאת מראש לא היית נוקט בבחירה זו. הוצאות משפטיות, הוצאות רפואיות, הוצאות בנייה, הוצאות פיתוח המוצר תמיד נוטות לחרוג ממסגרת התקציב. איך תיקח חריגות אלו בחשבון שעה שאתה בא להעריך חלופה?

שינוי בתנאים: בריאותך יכולה להשתנות, יכולות להתרחש עליות וירידות בבורסה לניירות-ערך, שינויים ביחסי חברות, שינויים באינטרסים. אם בחירתך טובה רק בתנאים מסוימים, מהי הסבירות שתנאים אלה ימשיכו להתקיים?

מצב נסיגה (fall-back position): האם קיימת תכנית למצב שבו תצטרך לסגת? אם הכול ישתבש, מה תעשה אז? האם תוכל לקצץ בהוצאות ולהמשיך? מהו הגרוע ביותר שיכול לקרות? ייתכן שלא תוכל לציין מהו הדבר הגרוע ביותר שיכול לקרות במונחים של תנאים חיצוניים, אך תכנית נסיגה תוכל להגביל את הפסדיך.

אנו מגסים להוריד עד למינימום את הסיכון בעזרת מידע רב יותר, בעזרת מצבי-נסיגה מתוכננים מראש, בעזרת השקעה מאוזנת (איוון סיכון אחד כנגד סיכון אחר) ובעזרת בחינה מראש של החלופות. בסופו של דבר אנו חייבים לדעת מהו הסיכון בכל אחת מן החלופות והאם אנו מוכנים לקחת אותו עלינו.

ניסוי ובחינה:

יש מקרים בהם "ניסוי ובחינה" מהווים חלק חשוב מאוד של תהליך הבחירה. יש חלופות שקל לבחון אותן מראש, אחרות עשויות לדרוש מחויבות מוחלטת. אם אתה רוצה לנסות מגורים במקום מרוחק, אתה יכול לשכור בית ולא דווקא לקנות אותו; כדי לראות האם המסיבה מוצאת-חן בעיניך, אתה יכול לשהות בה רק לכמה דקות; אתה יכול לשאול מכונית כדי לבחון אותה, אך לא קל לבחון מקצוע לחיים אם תקופת המבחן הדרושה לכך היא ארוכה; לא קל לבחון מראש החלטה פוליטית על כל השלכותיה.

האם אפשר לבחון חלופה זו? האם יש דרך פשוטה לנסות אותה? חלופה שאותה קל לבחון יכולה לעתים להיות מושכת יותר מאשר חלופה שלא ניתנת לבדיקה מוקדמת.

בחירה

מה קורה אחרי שעברנו על רשימת-הביקורת הזאת? ייתכן שיש לנו חלופה "זוכה" שאין עליה עוררין. ייתכן שכמה מהחלופות נפלו, וייתכן שתהיה לנו רשימה סופית, קצרה יותר, של "מועמדים" (חלופות אפשריות).

יהיה זה מועיל לעתים לציין סימנים ליד כל חלופה. סימן אחד יציין את החלופה המתאימה ביותר מכל הבחינות, וסימן אחר יציין חלופות שהן פחות מתאימות, אבל שהן בעלות נקודת זכות אחת לפחות.

תוכל להציב עדיפות חדשה או קריטריון חדש, שיצמצמו עוד יותר את רשימת-המועמדים-הסופית.

יהיה זה תהליך מועיל מאוד לדמיין לעצמך כאילו בחרת בכל אחת מהחלופות שנותרו ברשימה הסופית, ולנסות להסביר למישהו מדוע בדיוק בחרת בכל אחת מהן. תתפלא לראות, במקרים רבים, עד כמה חלשים יכולים להשמע הנימוקים. תצטרך אז להודות כי הבחירה של חלופות אלו הייתה בעיקרה רגשית. אין כל רע בכך, בתנאי שאתה מודע לכך ומוכן לקחת את הסיכון.

בכל מקרה שבו אתה מתקשה לשפוט במה לבחור או איזו החלטה לקבל, סימן שהגיע הזמן להשתמש ביצירתיות של כובע ירוק. במקום לעמוד ולהסתכל ב"יש" אנו מסתכלים ב"יכול להיות".

"שיתוק" הניתוח

אם ניתוח רב מדי של הדברים מקשה עליך לקבל החלטה, חבוש כובע אדום כדי להבין מה מתחשק לך לעשות. ותר על בחירה זו רק אם השתכנעת שיש סיבות טובות מאוד נגדה (כובע שחור).

סיכום

ישנם מצבים רבים המחייבים בחירה והחלטה. בנוסף לכך, רוב תהליכי החשיבה מגיעים לשלב שבו חייבים כבר לבחור בין החלופות (פתרון בעיות, עיצוב וכו').

בסופו של דבר כל ההחלטות והבחירות הן רגשיות, אך עלינו להשתמש בחשיבה כדי לשפר את תפישותינו כך שנוכל ליישם ביעילות את רגשותינו.

עבור החלטות ובררות משניות, ישנם תהליכים פשוטים של שימוש בששת הכובעים או בכלים להפניית תשומת-הלב (תו"ת, חש"מ, מח"א וכו').

עבור החלטות ובחירות בנושאים חשובים, קיים התהליך של הפעלת רשימת-הביקורת (check-list), הכוללת: מטרות ועדיפויות; יתרונות ותועלת; היתכנות-ביצוע; קשיים וסכנות; השלכות; תוצאות; מחיר; סיכון; ניסוי ובחינה. יש מספר תהליכים של בחירה סופית; אם אין בהם די, סימן שהגיע הזמן לחשיבה עיצובית ויצירתית.

אם כל החלופות מושכות את לבך באותה המידה, אז לא צריך להיות חשוב לך במי מהן תבחר, אבל למעשה זה עשוי להיות חשוב לך, כי לאנשים קשה לוותר בקלות על אפשרות מושכת את הלב. הדבר הבא שאתה יכול לעשות הוא לנסות "לא לאהוב" את החלופות - אתה לוקח כל חלופה ומנסה להתמקד בתכונות השליליות שלה (יותר מדי נסיעות, פחות מדי זמן, טרחה רבה מדי וכו'). מפתיע באיזו מהירות תפיסות משתנות. כאשר חלופות מאבדות את האטרקטיביות שלהן, קל יותר לנטוש אותן - ולקבל החלטה.

ארבע בחירות

תוכל לקיים ארבע בחירות במקום אחת:

הבחירה האידיאלית: מהי החלופה הקרובה ביותר להיות האידיאלית?

הבחירה הרגשית (חשיבת כובע אדום): למרות הכול, איזו חלופה מוצאת-חן בעיניי ביותר?

הבחירה המעשית: איזו חלופה עברה ביתר הצלחה את מבחן רשימת-הביקורת? איזו חלופה היא המעשית ביותר?

הבחירה המינימלית: אילו היית עצל ורצית חיים קלים, מה היית בוחר?

עיצוב

אם אתה עדיין מתקשה לבחור, עליך לנסות ולעצב חלופות חדשות, או לנסות לעצב מחדש את החלופות הנמצאות כבר בידך. עתה הגיע הזמן למאמץ יצירתי. חשוב גם על הדברים שיכולת לעשות תוך שתשתמש בכל אחת מהחלופות כבסיס. גם זה מאמץ חשיבתי.

כתוצאה ממאמץ העיצוב ייתכן שתמצא שחלופה אחת הופכת לפתע להיות מושכת מאוד, וזאת למרות שאינה מושכת כשלעצמה, אלא שהיא מספקת בסיס מצוין לעשיית דברים אחרים, אבל עליך לדמיין לעצמך אותם דברים אחרים.

תרגילים על "החלטות ובררות"

1. איזה סוג של החלטות נראה קשה בעיניך?

2. האם מוטב חברים רבים מאשר חבר טוב אחד? עשה **חש"מ** על כל אחת מן החלופות. נסה להגיע למסקנה.

3. האם הורים צריכים לתת לילדיהם הצעירים הרבה או מעט כסף? כיס? עשה **תו"ת** על חלופות אלו.

4. אתה עומד לפתוח מקום לממכר פיצה. יש שלושה מקומות חלופיים: בעיר התחתית, על דרך בין-עירונית, במרכז קניות. כדי לבחור, השתמש בכלי החשיבה הבאים: **שמי", ער"ב, מח"א, תו"ת, חש"מ**.

5. לחבר שלך יש שתי חלופות: הוא יכול לעבוד במשך חופשתו ולחסוך כסף כדי לקנות בו מערכת סטריאופונית חדשה, או שהוא יכול לנסוע לחופשה עם חברים. מה יוכל למצוא החבר בחובשו את הכובעים הבאים: אדום, צהוב, שחור, ירוק?

6. הוריי מתלבטים - האם לקנות מכונית ישנה מחברים טובים או לקנות מכונית חדשה? אתה מנסה לעזור להם בחשיבה; בדוק את שתי החלופות מבחינת: היתכנות הביצוע, יתרונות, סיכון ותוצאות.

7. חברה מסוימת מעוניינת להגביר את יעילות העובדים. לשם כך היא מזמינה יועץ אשר מציע את החלופות הבאות:

...לשלם להם יותר.

...לפטר את העצלים ולהשיג עובדים חדשים, חרוצים.

...להרחיב את ההכשרה המקצועית הניתנת לעובדים.

...להגדיל את פרסי פריון העבודה.

...להפקיד בידי העובדים אחריות רבה יותר.

לגבי כל אחת מהחלופות עשה הערכה, בעזרת רשימת-הביקורת המלאה, ובחר ביניהן.

8. מהם הסיכונים בהלוואת כסף לחבר?