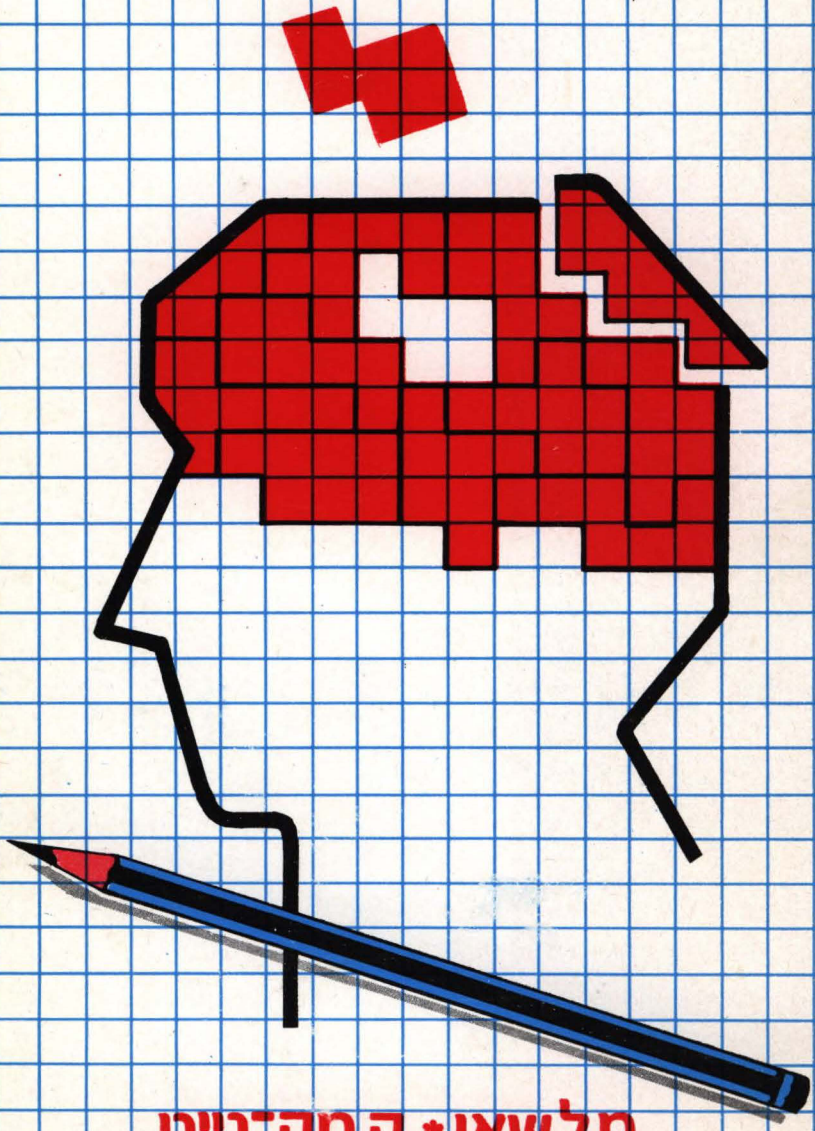

מ.ל.שאו • ק.מק'נייט

חשיבה מתוכנתת

לקבלת החלטות אישיות ולפתרון בעיות

מילדרד ל. ג. שאו * קליף מק־נייש

חשיבה מתוכנתת

לקבלת החלטות אישיות ולפתרון בעיות

אור־עם

Think Again

Dr. Mildred L. G. Shaw Dr. Cliff McKnight

Original English language edition published by Prentice-Hall, Inc.
Copyright © 1981 by Prentice-Hall, Inc.
Englewood Cliffs, New Jersey 07632
All Rights Reserved

מאנגלית: אליעזר לנקר
עיצוב העטיפה: שלמה ניאגו

©
כל הזכויות שמורות
פרסום בכל צורה שהיא, שלם או חלקי מספר זה
אסור ללא רשות בכתב מההוצאה.

All rights reserved
No part of this book may be reproduced in any form
without permission in writing from the Publisher.

נדפס בישראל
סודר במסדרה של הוצאת "אור־עם"
מהדורה ראשונה - תשמ"ג/1982
82 83 84 85 86 87 88 - 9 8 7 6 5 4 3 2 1

תוכן

מבוא 7

1. הקדמה 9
2. הפקת מרכיבים (הסקת מסקנות) מתוך הסריג 12
3. השימוש בסריג 22
4. עיבוד נתונים בסריג 26
5. משבר בחיי קרול 37
6. קניית מכונית 49
7. למידה והוראה 60
8. אישיות 70
9. נקודות הסתעפות (שלוחות) 77
10. אנשים בזוגות 83
11. התקדמותו של דן 95
12. הערכת יעילות 105
13. חשוב שוב 116

נספחים 120

הקבצת הסריג בסקלת השקלול 120

תוכנית מחשב עבור סריגים 127

צורות סריגים 159

ביבליוגרפיה 172

מבוא

ספר זה דן במכלול הנושאים של טכניקה רבת עצמה – מכשיר לחקר חשיבת אנוש – שפותחה על־ידי פסיכולוג קליניי, ג'ורג' קילי, לפני עשרים וחמש שנים. בשנים האחרונות יושמה טכניקה זו באורח נרחב גם במנהל תעשייתי ובחינוך.

בכל זאת, המכשיר עצמו – הסריג (grid) – משמש באופן פשוט להסקת מסקנות וניתן ליישום בנקל לגבי בעיות יומיום של קביעת החלטות על־ידי אנשים מן השורה. אנו מפגינים זאת בסדרת סיפורי מקרים מחיי המציאות, המביאים לידי ישומים חשובים בניצול הסריג.

הפרקים העיקריים של הספר אינם תלויים זה בזה וניתן להשתמש בהם ללימוד, על־ידי דוגמה, ישום מיוחד של הסריג לגבי בעיה שכיחה. לאחר קריאת הספר אתה יכול להיות מודע יותר לגבי יסודות שונים בקביעת החלטות, אופן השתנותן ברקעים שונים, נקודות־ראות ואישיות. לעולם אין תשובה יחידה לבעיה כלשהי, וכרגיל פתרונה יהיה שונה משל מישהו אחר.

הספר הזה מסייע לך לחשוב שוב ושוב – בכל מובן של המונח. ביכולתך לחלק את הבעיה לחלקים ולעצבה מחדש, כך שתוכל לראותה בהיבטים רבים בעת ובעונה אחת. או אז קל יותר למצוא פתרון סביר.

בשעה טובה! חשוב עוד ועוד ותיהנה.

הדוגמאות שניתנו בספר הזה מדומות במובן זה שהן אינן מתייחסות ליחידים חיים או לאלה שאינם בחיים עוד. בכל זאת, הן מציאותיות בהיותן מבוססות על ניסיון רב ביישום מעשי של תורת מרכיבים אישיים וטכניקות סריג מלאי, הכרוכות בכך.

ברצוני להודות לידידינו הרבים מכדי להזכירם כאן באורח אינדיבידואלי, ושסייעו בפירושים מועילים בעת הכנת הספר הזה.

הקדמה

בטרם נגיע לחלק העיקרי של ספר זה, נקרא אולי את הרשימות הבאות שכל אחת מהן נוגעת לאדם מסוים במצב מסוים.

דן, בן טיפש־עשרה, נתון לעתים קרובות בצרות. הוא נקרא כמה פעמים לבית משפט בשל עבירות קלות. ואילו יועצו לא היה מגלה לו הבנה, היו לוקחים אותו מהמשפחה ושמים אותו בבית בו היה חי ולומד עם נערים אחרים ביחד, בנסיבות דומות. הוא אינו מסתדר היטב גם בבית. הוא נעדר לעתים קרובות וביקר מספר פעמים במשרדו של המנהל. למרבה הרע, החיים בביתו לא היו מסודרים קמעה. לפעמים הוא חשב כי הכל ממש נגדו, אך היה רוצה לדעת למה הוא כה נכנס בצרות.

ג'ים הוא סטודנט הרוצה לקנות מכונית. כרגיל, היה רוצה משהו שיסתובבב ב־120 מילין לשעה ויצרוך גלון דלק ל־50 מילין, ושיוכל להמירו במכונית - נכס, כאשר הוא עוזב את הפנימיה כל פעם ונראה ספורטיבי למדי כדי להרשים נערות. אך אין זה הכל. יש לו גם רעיונות על מהימנות סוג הנהיגה, מספר הדלתות, הטיפול והמון דברים אחרים. למרבה הרע, הוא גם בעל חוש התמצאות בכל הנוגע למכונית, שאין הוא מסוגל לבטאו במלים, אלא לשמור על כל הרעיונות האחרים ביחד בעת ובעונה אחת.

י'ולי היא מרצה בקולג' זוטר. היא עוסקת בהוראת גיאוגרפיה לסטודנטים שנכשלו במקצוע זה בבית ספר תיכון, אך נאלצים לבחור בו מטעמים שונים. י'ולי חשה כי היא מתוסכלת משום שהיא חושבת שמרבית הסטודנטים הם בעלי הכושר הדרוש לעמידה במבחן, אך בשל עמדתם לגבי הלימודים הם מסתייגים מהם. היא הייתה רוצה לברר זאת עם הסטודנטים בדרך מובנת להם ושלא תהא בכך מעין הטפת מוסר להם.

קרול היא עקרת בית בגיל בינוני, אך היא נתונה בסבך־שבתלם. הדבר הגרוע בכך הוא שהיא מודעת למצבה, אך אינה יודעת כיצד

להיחלץ הימנו. בעלה עובד הרבה כאיש עסקים מצליח, ובנה הלך ללמוד בבית ספר. וכך היא יושבת בבית וחושבת; דומה כי מחשבותיה סובבות במעגלים סחור סחור.

אלה הם רק סוגים אחדים של אנשים ומצבים שאתה יכול (או יכולת) להיתקל בהם. כל יום אתה אף יכול להיות (או היית) בעצמך במצבים דומים. מה המשותף שבהם ומה להם ולספר זה?

לאמיתו של דבר, כל האנשים המוזכרים בדוגמאות אלה זקוקים לשיטה לשם התמודדות עם בעיית החשיבה. בעיית "החשיבה על חשיבה" אינה פשוטה כל עיקר. ובמיוחד בספר זה נדונה דרך חשיבה על חשיבה במתכונת של "סריג־מלאי". הוא הומצא על־ידי הפסיכולוג האמריקני ג'ורג' קילי כשיטה הממחישה את האופן בו אנשים חושבים על דברים מסוימים. בשביל קילי היה הסריג, פשוט, מכשיר שפותח תוך כדי עבודתו כעוסק בתירפיה. בכל זאת, כמו במרבית המכשירים, ניתן להשתמש בו בלא ידיעת התיאוריה עליה הוא מושתת. אילו ידיעת המיכניקה של ניוטון הייתה דרושה לשימוש במלקחיים, הרי מכירת המלקחיים הייתה יורדת פלאים.

הדרישה היחידה והנחוצה לבניית סריג נעוצה בכך כי אתה (או כל מי שעושה את התרגיל) צריך לרשום את הדברים שברצונך לחשוב עליהם. אלה יכולים להיות דברים כמו ספרים, או דברים הדומים להיבטים שונים של מצב מסוים. הם מעצבים את החלקים היסודיים (האלמנטריים) שסביבם אתה מחולל את מחשבותיך. למשל, במקרה של ג'ים, היסודות (האלמנטים) הם מכוניות: Renault 5, Civic, Honda, Fiat 127 וכיו"ב.

במקרה של י'ולי, - היא מעוניינת לדעת כיצד הסטודנטים שלה חושבים וחשים תחושותיהם; וכך, עליה להציג להם שאלות, כדי לנתח את המצב. היא יכולה להתחיל בבקשה שכל אחד מהם ירשום אירועים מסוימים שאינם מן ההכרח קשורים בהשכלה רשמית שבגינה הם למדו דברים (ידיעת הארץ, מסעות סיור בערי שדה, קריאת ספר מיוחד, מפגש עם אנשים מפורסמים וכיו"ב).

היות שקרול נתונה במבוכה, עשוי הסריג להבהיר מחשבותיה ולסייע לה על־ידי כך להיחלץ מהסבך. לאמיתו של דבר, מהלכי פעולה שונים עשויים להוות אלמנטים אפשריים בסריג שלה.

הדבר החשוב ברשימת האלמנטים הוא שהם צריכים לבוא מן האדם שאת חשיבותו אנו מנסים להבין. אחת הדרכים הקלות ביותר להכנת אנשים היא לנסות (בעזרתם) לראות את העולם כאילו בעיניים שלהם עצמם, היות שהתנהגותם מבוססת על השקפת העולם שלהם. אם אנו

רוצים להבין ונדלים (פראי אדם), עלינו לדבר אליהם ולא להוריהם, לקציני מבחן או לפסיכולוגים. אם אנו אומרים "אינני מבין אותו", כוונתנו בכך צריכה להיות: "אני לא שאלתי אותו למה הוא נוהג כפי שהוא נוהג".

אם אתה עומד להרכיב סריג, עליך, קודם כל, לרשום את היסודות שתשתמש בהם. אתה יכול להוסיף לרשימה או לגרוע ממנה דברים לאחר מכן, אך עליך להתחיל במשהו. משרשמת רשימת היסודות שלך, אתה מוכן לבחון את חשיבתך (מחשבותיך) על־ידי שימוש בסריג. הפרק הבא כולל הנחיות לגבי עשיית הדבר צעד אחר צעד.