

# סולם החשיבה: כיצד נימנע מקפיצה למסקנות?

עיבוד לכלי ladder of inference שפיתח **כריס ארגריס**

צוות ההנהלה היושב מולי קשוב ומרוכז במצגת שאני מעביר. כולם מעורבים ומגלים עניין מלבד אייל, שנראה משועמם להחריד. הוא מפנה ממני את מבטו ומניח יד על פיו לכסות על פיהוק. בניגוד לשאר, הוא לא מגלה עניין ולא שואל אף שאלה. רק כשאני כמעט מסיים הוא מתפרץ לדבריי ואומר: 'נראה לי שאנחנו צריכים לקבל דיווח מלא'. כלומר, 'בואו נתקדם'. כולם מתחילים להתעסק בניירות שלהם ולהזיז את רשימותיהם הציודה, ואני מרגיש לפתע חסר אונים.

אין לי ספק שאייל אינו מעריך אותי ואינו מוכן לקבל ממני רעיונות, וחבל, מכיוון שהרעיונות שלי יכולים מאוד לתרום למחלקה שלו. כשאני חושב על זה, אייל מעולם לא אהב את הרעיונות שלי. הוא טיפוס כוחני ושלילי. אבל אני לא אתן לו לפגוע בי. אני אקפיד שלא לכלול בדוח שאכין שום דבר שהוא יוכל לעשות בו שימוש. ממילא הוא לא יקרא את הדוח, ואם יקרא - הוא הרי רק ינסה להשתמש בו נגדי. מצער מאוד שיש לי יריב כזה בתפקיד כה חשוב בארגון.

## מה קרה כאן? מה ה"סולם" שטיפסתי עליו?

- **בחרתי נתונים:** ההערה של אייל שערערה את ביטחוני; הפניית המבט ממני והפיהוק המופגן, כמו גם חוסר ההקשבה לדבריי.
- **פירשתי את הנתונים:** אייל משועמם, רוצה שאסיים את המצגת. הוא אינו מעריך אותי וחושב שאני חסר יכולת.
- **הסקתי מסקנה:** כנראה שאייל, ואולי גם כל מי שקשור אליו, הוא יריב שלי ומסכן את מעמדי.
- **החלטתי לפעול:** אני זומם מזימות נגדו - לא לכלול בדוח שום דבר שימשם אותו.

לאחר שטיפסתי על הסולם הזה והגעתי למסקנה שאייל הוא יריב אישי הפועל נגדי בזדון - תיווצר דינמיקה פנימית שתוסיף ותחזק מסקנה זו: ככל שאאמין בכך יותר, כך אאסוף עוד ועוד נתונים ואפרשם בדרך זו. נוצרת 'לולאה מחשבתית' המזינה את עצמה, ומשפיעה על דרך איסוף הנתונים שלי ועל הפרשנות והמסקנות וחוזר חלילה.

אך האם המסקנות הללו הן המציאות? ייתכן שאייל באמת השתעמם מהמצגת שלי - וייתכן שהיה עייף מסיבות אישיות שאינן קשורות אליי. ייתכן שהיה חסר עניין, וייתכן שפשוט חיכה בקוצר רוח לקרוא את הדיווח בכתב. ייתכן שהוא אכן חושב שאני חסר יכולת, וייתכן שהוא פשוט ביישן, או שחשש להביך אותי בשאלות. יש סבירות גבוהה שהוא הסיק מהתנהגותי שאני חושב שהוא חסר יכולת. אין דרך לדעת מה היה במציאות, מלבד בירור אמיתי של מסקנותינו.

אך השערות ומסקנות כגון אלה קשה להעמיד במבחן. האם עליי לשאול את אייל: 'אתה חושב שאני אידיוט?' וגם אם אצליח לנסח שאלה זו בדרך אחרת ועדינה יותר - האם אאמין לתשובתו? האם אני הייתי עונה בכנות לשאלה כזאת? מן הסתם הייתי משיב בשלילה ואומר שהוא עמית נהדר לעבודה, אבל ביני לבין עצמי, עצם השאלה הייתה גורמת לי לגבש דעה שלילית יותר עליו.

עכשיו דמיינו אותי, יחד עם אייל ועוד שלושה חברים היושבים בצוות ההנהלה הבכיר, וסביבנו פורחות כל השערות והאמונות והמסקנות שכל אחד מאתנו הסיק בינו לבין עצמו. האם נוכל להידבר ולעסוק בבעיה ממשית באופן מקצועי וענייני?

## התפיסה בבסיס הכלי

בעולמנו המהיר, אנו מצויים תחת לחץ מתמיד לפעול מיידית, ולא תמיד מתאפשר לנו לעצור ולבחון את הדרך שבה אנו מגבשים תפיסות ואמונות על אנשים מסוימים, על העולם, על אירועים סביבנו, וכדומה. לעתים קרובות אנו מגיעים מיד למסקנות - לעתים מסקנות מוטעות - מבלי ששמנו לב למהלך החשיבה שהביא אותנו למסקנות אלה. אנו נוטים לראות בהן אמת ומציאות, ולכן לצפות שאחרים יסכימו אתן - בעוד האנשים סביבנו הסיקו מסקנות אחרות לגמרי שגם הן נתפסות בעיניהם כאמת יחידה. דבר זה יוצר מחלוקות וקונפליקטים ומתחים אישיים המשפיעים על פעולותינו בהמשך.

למוח שלנו יש נטייה לפשט נתונים, להמיר פרטים רבים בתפיסות פשוטות. אבל דווקא תכונה זו שמאפשרת לנו הנמקה מושגית מופשטת, עלולה להגביל את יכולת הלמידה שלנו, מכיוון שאיננו ערים לדילוגים שאנו עושים מפרטים לתפיסות כלליות. אנו עוברים מיד, וללא בדיקה, מהתבוננות בפרטים להכללות. לכן חשוב שנכיר בנטייה זו ונלמד לשאול בכל פעם שאנו עושים הכללה - על אילו נתונים היא מתבססת? האם ייתכן שהיא איננה מדויקת או מטעה? ככל שנהיה מודעים יותר לתהליך החשיבה שהביא אותנו למסקנה זו או אחרת, כך נוכל לבחון את תקפותן ולהימנע ממסקנות מוטעות הפוגעות באופן פעולתנו.

האדם מטבעו הוא יצור חושב, מפרש ומסיק מסקנות. הכלי 'סולם החשיבה' נועד לסייע לנו לשפר את תהליכי הסקת המסקנות שלנו בשלוש רמות של מודעות:

- הגברת המודעות העצמית לדרכי החשיבה וההנמקה;
  - שיתוף אחרים בתהליכי החשיבה וההנמקה;
  - חקירת תהליכי החשיבה וההנמקה של האחרים והבנתם.
- כלי זה יכול לתרום רבות גם בעבודת צוות. הוא מאפשר לשקף לקבוצה את תהליכי הסקת המסקנות שלנו. כך תוכל הקבוצה להבין את הדרך שבה הגענו למסקנתנו, גם אם היא לא בהכרח תסכים עמה.

## מהו סולם החשיבה?

**כריס ארגיריס** (Argyris) טבע את המושג 'סולם חשיבה' (ladder of inference) - מושג הממחיש את התהליך שאנו עוברים מבחירת הנתונים ועד לנקיטת פעולה. המטפורה של טיפוס בשלבי הסולם ממחישה כיצד אנו יוצרים את **המודלים המנטליים** שלנו - את האמונות, הדימויים, המסקנות, מה שאנו חושבים על-אודות עצמנו, על-אודות אחרים ועל-אודות העולם.

סולם החשיבה מאפשר לנו להבין כיצד מסקנות לא תקפות הופכות למציאות, לבסיס לקבלת החלטות ונקיטת פעולות אשר פוגעות ביחסי האנוש שלנו עם סביבתנו וביעילות עבודתנו.

סולם זה מסביר גם מדוע רוב האנשים אינם זוכרים מדוע הם מגיבים כפי שהם מגיבים, ועל מה מתבססת הנחות היסוד שלהם לגבי אנשים סביבם. בדרך כלל זיכרון הנתונים כבר אבד מזמן, אך מסקנותיהם ביחס אליהם חזרו וקיבלו שוב ושוב תוקף וחיזוק והפכו למציאות.

### שלבי סולם החשיבה



#### שלב 4: אנחנו מקבלים החלטות ונוקטים פעולות

בעקבות המסקנות שקיבלנו הנתפסות בעינינו כאמת - אנו מקבלים החלטות ופועלים בהתאם.

#### שלב 3: אנחנו מסיקים מסקנות

לאחר שהענקנו לנתונים משמעות בעלת הקשר, אנו מסיקים מסקנות - מגדירים את הבעיה או את האפשרויות לפעולה.

#### שלב 2: אנחנו מפרשים את הנתונים ונותנים להם משמעות

לאחר שבחרנו נתונים, אנחנו מפרשים אותם, מוסיפים משמעות לעובדות. הפרשנות נעשית בתוך ההקשרים האישיים והתרבותיים שלנו, אשר משפיעים רבות על אופן הפרשנות השונה של כל אדם.

#### שלב 1: אנחנו בוחרים נתונים

מתוך ים הנתונים האינסופי המציף את חושינו, אנו חייבים לבחור רק נתונים בעלי משמעות, כי אין לנו דרך להבחין בכול. הבחירה שלנו בהכרח סלקטיבית, ומבוססת על תפיסותינו ועל ניסיון העבר שלנו. משמעות הדבר היא שאנשים שונים יבחרו מתוך אותה סיטואציה נתונים שונים.

הפעולות שלנו נגזרות מהנתונים שבחרנו, מהמשמעות שייחסנו להם, מהמסקנות שהגענו אליהן לגבי מה חשוב ומה צריך לעשות בהתאם. תהליך החשיבה שלנו והאפקטיביות של הפעולות שבחרנו לעשות מושפעים מהדרך שבה טיפסנו בשלבי הסולם.

הקושי הוא בכך שהכול נעשה במהירות, ולכן נראה הגיוני ומציאותי, בעוד 'המציאות' היא לעתים רק בדמיון שלנו. המרחק משלב הנתונים ועד הסקת המסקנות הוא כל כך קצר, עד שאיננו מודעים תמיד לתהליך של טיפוס במעלה הסולם. החלקים הגלויים הם השלב התחתון - העובדות והסיטואציה שממנה נאספו הנתונים - והשלב העליון - נקיטת הפעולה המעשית. שאר השלבים הם בלתי נראים ואינם חשופים לבדיקה.

הסולם המטפורי הופך בקלות ללולאה או למעגל קסמים: ההחלטות שנקבל מחזקות את המודלים המנטליים והאמונות הסמויות המדריכות אותנו גם בהמשך, לבחור את אותם נתונים שיחזקו אותן. וכך נחמיץ בקלות עובדות חשובות, ונדלג שוב למסקנות.

דוגמאות:

הפגישה נקבעה לשעה 9:00 ואריאל הגיע ב-9:30 מבלי להתנצל ולהסביר את איחורו. אריאל ידע בדיוק מתי הפגישה אמורה להתחיל. הוא הגיע מאוחר בכוונה. אריאל תמיד מאחר. אי אפשר לסמוך על אריאל. הוא לא מהימן.

בחרים
↓
מפרשים
↓
מסיקים
↓
מחליטים

המנהל נזף בהילה: 'הביצועים שלך אינם עומדים בסטנדרטים הדרושים'. המנהל חושב שהעבודה של הילה היא מתחת לכל ביקורת. המנהל נטפל להילה כי היא אישה. המנהל הזה הוא מיזוגני ואסור לתת לו לפקח על נשים.

בחרים
↓
מפרשים
↓
מסיקים
↓
מחליטים

פוליטיקאי הכריז הצהרה הסותרת לכאורה את הבטחתו לפני הבחירות. זה בוודאי עוד אחד מהתרגילים הפוליטיים שלו. שוב הוא מוכיח שאין לו יושרה. כל הפוליטיקאים משקרים ומרמים. אני לא אטריח את עצמי ואצביע שוב לפוליטיקאי כזה.

בחרים
↓
מפרשים
↓
מסיקים
↓
מחליטים
↓
פועלים

## שימוש בסולם החשיבה

הכלי 'סולם החשיבה' מסייע להבין את תהליך הקפיצה למסקנות, ועל כן הוא משפר את דרך קבלת ההחלטות. ככל שתגבר המודעות לתהליך זה, כך יתחזק תוקף המסקנות וביסוס הנתונים שביסודן. כלי זה גם מאפשר לראות כי קיימות אפשרויות אחרות להבנת הסיטואציה ולקבל כי קיימות נקודות מבט נוספות. בזכות כלי זה ההנחות המוקדמות אינן נתפסות תמיד כמובנות מאליהן, ויש מקום לשמוע עמדות אחרות ולשתף את בני השיח בדרך שבה התקבלה מסקנה זו או אחרת.

השתמש בסולם החשיבה:

- כדי לבחון את תקפות הנחותיך, מסקנותיך ותפיסותיך;
  - כדי להסיק מסקנות מדויקות ומבוססות יותר;
  - כדי ללמוד ולהבין כיצד עמיתך הגיע למסקנותיו;
  - כדי לאתגר מסקנות של בני שיחך ולעזור להם לבסס אותן יותר;
  - כדי לבחון מחדש את אמונותיך ביחס לאדם/לקבוצה/לסיטואציה;
  - כדי להרחיב את שדה הנתונים והעובדות שעליו מתבססות המסקנות והעמדות.
- תהליך החשיבה הנעשה צעד-אחר-צעד, מסייע לשמור על אובייקטיביות ולהגיע למסקנות משותפות ללא קונפליקט.

## כיצד תבנה סולם חזק יותר?

עצור בכל שלב משלבי הסולם ושאל את עצמך:

