

מגמת ניהול עסקי

מנהל וכלכלה – 70%

פרק 3 קבלת החלטות



קרדיטים

ראש צוות פיתוח

מפמ"ר המגמה, מר שי סעדון

כתיבה ותרשימים

גב' לייבל-לוי איריס

ייעוץ אקדמי

פרופ' יואב גנזך

ייעוץ פדגוגי

גב' רבקה מאור

עריכה לשונית

גב' ענת מנחם ריינר

עריכה גרפית

גב' דגנית סטנייצקי

ניהול, ריכוז והפקה

רעות מידד, רשת עמל

ניהול פרויקט

גב' סיגל ביתן

גוף מבצע

רשת עמל

תודות

גב' גולדי אקרמן, גב' ברכה ברבר, גב' אירית דואק, גב' נורית נואה, גב' רחל שכטר

תמונת השער : shutterstock / Tartila

© כל הזכויות שמורות למשרד החינוך

4	מטרות לימודיות של הפרק
6	3.1 מהי החלטה
9	3.1.1 העשרה - הרחבה
9	3.1.1.1 ההבדל בין קבלת החלטות בארגונים ובין קבלת החלטות אישית
10	3.2 אי-ודאות
12	3.2.1 העשרה - הרחבה
12	3.2.1.1 ההבדל בין תנאי אי-ודאות ובין תנאי סיכון
15	3.3 תהליך קבלת החלטות
16	3.3.1 שלב ראשון – תיאור הבעיה והגדרתה
17	3.3.2 שלב שני – איסוף מידע ואינטגרציה שלו
18	3.3.3 שלב שלישי – גיבוש חלופות
19	3.3.4 שלב רביעי – ניתוח והערכה של החלופות
20	3.3.5 שלב חמישי – בחירת חלופה
21	3.3.6 שלב שישי – משוב
23	3.3.7 העשרה - הרחבה
23	3.3.7.1 תיאור הבעיה והגדרתה - הרחבה
23	3.3.7.2 הטיות בהצגת חלופות
24	3.3.7.3 משוב - הרחבה
26	3.4 גישות (או מודלים) לקבלת החלטות
27	3.4.1 הגישה הכלכלית-רציונלית
28	3.4.2 הגישה הפסיכולוגית
28	3.4.2.1 מודל השבעת רצון
29	3.4.2.2 תיאוריית ההחלטות המהירות והחסכוניות
30	3.4.3 היוועצות משותפת (קבוצתית)
32	3.4.4 הטיות בקבלת החלטות
35	3.4.5 העשרה - הרחבה
35	3.4.5.1 היוועצות משותפת (קבוצתית) - הרחבה
37	3.5 נושאים להעשרה
37	3.5.1 תורת המשחקים ההתנהגותית
39	3.5.2 הימנעות מקבלת החלטות מקבלת החלטות
40	מילון מונחים
42	רשימת המקורות

מטרות לימודיות של הפרק

אחד הביטויים המובהקים של צבירת כוח ושימוש בו כדי לקדם את מטרות הארגון וגם את מטרות בעלי הכוח הוא תהליך של קבלת החלטות. החלטות הן אמצעי עיקרי בארגונים המתיר ומאפשר להמיר משאבים במוצרים ובשירותים.

כל פעילות ארגונית מחייבת קבלת החלטות – בדרך כלל בשאלות כמו מה לעשות, כיצד לעשות ומי יעשה. להחלטות המתקבלות בארגון יש כמובן השלכות על הדרך שבה מתפקד הארגון, אך לא רק זאת. הן משליכות גם על חייהם ועל ביטחונם הפיזי והכלכלי של אנשים רבים. החלטה נכונה יכולה להביא את הארגון לידי שגשוג, והחלטה שגויה עלולה להסב לו כישלון והפסדים.

תהליך קבלת החלטות הוא אפוא מנגנון מרכזי בניהול של ארגונים בכלל וארגונים עסקיים בפרט, והוא מבוסס על כל אחד מתחומי הניהול: תכנון, ארגון, תיאום, הפעלה, פיקוח, בקרה ותקצוב. מנגנון זה מאפשר הפעלת משאבים, העסקת אנשים, גיוס כספים והוצאת כספים, ייצור מוצרים ושירותים. במילים אחרות, כל פעולה במסגרת הארגון.

מטרות פרק זה להקנות לתלמיד ידע בנושא קבלת החלטות המתרחשת בארגונים, לתאר את התהליך על כל שלביו, על מגוון הגישות לקבלת החלטות וכן לתאר את הכשלים העשויים לשבש את התהליך, את הגורמים להם וגם דרכים אחדות לשיפור איכות התהליך.

הפרק מביא לפני התלמיד את כל השלבים הנדרשים לקבלת החלטות מושכלת. התהליך מתחיל בזיהוי הבעיה וניסוחה בצורה נכונה ועל-פי מטרות הארגון, וממשיך לשלב הבא – איסוף מידע רלוונטי, מהימן ועדכני לצורך פתרונה. בעידן הנוכחי שבו אנו מוצפים במידע, גדלה החשיבות של מקורות המידע ואיכות המידע הנאסף ובעיקר של היכולת לדעת לסנן את המידע ולעמוד על טיבו ועל האפשרות להפיק ממנו את המרב להשגת פתרון מיטבי לבעיה. בעניין המידע, הפרק מקדים ודן בבעיית קבלת החלטות בתנאים של אי-ודאות, שבהם נאלצים ארגונים לקבל החלטות בהיעדר מידע או על סמך מידע חלקי בלבד. מתוארות דרכים אחדות שבהן מתמודדים ארגונים עם בעיה זו ונבחנות האפשרויות של נטילת סיכונים במצבים כאלה.

לאחר איסוף המידע, על מקבלי ההחלטות לגבש חלופות הגיוניות, בנות ביצוע ומתאימות ליכולות הארגון לפתרון הבעיה. הפרק מעלה את עניין המגבלות האנושיות שבאות לידי ביטוי בהטיות המשפיעות לרעה על איכות החלופות. בשלב הבא המחליטים נדרשים לנתח ולפרש כל אחת מהחלופות ולהעריך את יעילותה, את המשאבים הנדרשים ליישומה ואת זמינותם של משאבים אלה בארגון. כמו כן עליהם להשוות בין החלופות, ובשלב הבא – לבחור בחלופה הטובה ביותר המתאימה למצב הנתון.

המשוב הוא אמנם השלב האחרון בתהליך, אך למעשה הוא פעולה שצריכה להיעשות לכל אורכו, בכל שלב. משוב איכותי מבטיח שבעיות אפשריות יזוהו ויטופלו בזמן, גם אם נדרש לחזור על פעולות שכבר נדמה שנסתיימו. מקבלי ההחלטות יוכלו להשתפר באופן מיטבי אם ישכילו להפוך את המשוב על התהליך כולו לבסיס נתונים התחלתי לקראת התהליך הבא של קבלת החלטות.

לבסוף, מביא הפרק גישות שונות לקבלת החלטות על בסיס מודלים שגובשו במחקר, על יתרונותיהן וחסרונותיהן. בתוך כך הוא מעלה את החשיבות של עבודה בצוות ואת יתרונותיה לפתרון של בעיות מורכבות, ואף מביא דרכים שיסייעו למנהלים להניע את ביצוע ההחלטות.

לסיום, ייאמר כי כל שלב בתהליך צריך שייעשה במלואו קודם שנתקדם לשלב הבא, שכן כל קיצור דרך, בהשפעת גורמים לא רציונליים ואחרים, עשוי להשפיע על איכות התהליך כולו של קבלת ההחלטה.

3.1 מהי החלטה

אמר הרמב"ם: "רשות כל אדם נתונה: אם רצה להטות עצמו לדרך טובה ולהיות צדיק – הרשות בידו; ואם רצה להטות עצמו לדרך רעה ולהיות רשע – הרשות בידו. הוא שכתוב בתורה: 'ה' האדם היה כאחד ממנו, לדעת טוב ורע'" (משנה תורה, הלכות תשובה ה, א)

מהי החלטה?

החלטה היא התייחסות מודעת למצב קיים ובחירת דרך פעולה בתגובה לאותו מצב (דורון, 1986). החלטה נצרכת כאשר יש אפשרות בחירה. המרכיב המרכזי בתהליך ההחלטה הוא הצורך לבחור במהלך רצוי שניתן להשגה באמצעות כמה חלופות אפשריות, וכל חלופה תיבחן על-פי התוצאות האפשריות שיתקבלו מבחירתה ועל-פי ההסתברות שכל תוצאה תתרחש.

כאשר האדם מקבל החלטה עליו לנסות לבחון אם ההחלטה הזאת תשיג בעבורו את המטרה-התוצאה הרצויה לו. עם זאת, בעת קבלת החלטות חשוב מאוד לתת את הדעת לטווח הארוך יותר. שכן, השגת המטרה המידית היא אמנם חשובה אבל יש לחשוב גם על השלכותיה, כלומר מה יקרה אחרי שתושג. האדם ניצב לפני החלטות שונות, חלקן אינדיבידואליות ופשוטות למדיי וחלקן מורכבות יותר. קיימות אפוא מטרות מידיות, מטרות ביניים ומטרות לטווח ארוך, שכדי להשיגן האדם חייב לנסח לעצמו דרך פעולה נכונה.

האדם מקבל בחיי היום-יום החלטות רבות ובהן החלטות שגרתיות כגון איזו חולצה ללבוש, האם ללכת למסיבה, והחלטות משמעותיות שעשויות להשפיע על עתידו – איזה תפקיד למלא בצבא, מה ללמוד באוניברסיטה וכדומה (רביב וכצנלסון).

החלטות משמעותיות בחיינו הן אלה שיש להן השפעה ארוכת טווח ולעתים קרובות הן בלתי הפיכות או הפיכות באופן חלקי בלבד. לחלק מההחלטות המשמעותיות האלה יש השפעה נרחבת גם על אנשים אחרים. חשבו למשל איך היו נראים חייכם אילו הורייכם היו מקבלים החלטות אחרות משקיבלו בפועל, למשל אם היו בוחרים לחיות בארץ אחרת, לגור בעיר אחרת או להוליד יותר או פחות ילדים. לפעמים ההחלטות המשמעותיות משפיעות, מלבד על מקבלי ההחלטה ועל סביבתם הקרובה, גם על החברה שבה הם חיים. החלטתו של דוד בן-גוריון להכריז על הקמת המדינה הייתה החלטה גורלית ששינתה את גורל העם היהודי. ההחלטה שלא לגייס חיילי מילואים לפני מלחמת יום הכיפורים גבתה מהחברה הישראלית מחיר כבד בכל היבט אפשרי (רביב וכצנלסון).

שאלון בנושא קבלת החלטות

בחן את עצמך: האם אתה מודע לחשיבות של תהליך קבלת החלטות? האם אתה מבחין בין מטרות לטווח קצר ובין מטרות לטווח ארוך? עד כמה אתה בטוח ביכולתך לקבל החלטות מבוססות? – אתה בורר סדרי עדיפויות ומזהה מה חשוב לך באמת, לוקח לעצמך זמן ורואה את הבעיה בצורה כוללת ובפרופורציות הנכונות; אתה דרוך וערני בכל החלטה שאתה מקבל, שוקל את האפשרויות? האם אתה נוטה לנטרל גורמים שונים שלא ישפיעו עליך נגד רצונך? לחלופין, האם אתה נחפז לבחור באפשרות הראשונה מכיוון שהיא נראית לך טובה

מספיק? האם אתה נוטה לדחות או להימנע מקבלת החלטות, או להשאירן בידי אחרים? כמו כן, כיצד אתה מחליט במצבי לחץ?

עד כמה כל אחד מן ההיגדים נכון לך? – סמן X בטור המתאים.

מס'	היגד	לא נכון	לפעמים נכון	לעתים קרובות נכון	כמעט תמיד נכון
1	אני מרגיש בטוח ביכולתי לקבל החלטות				
2	אינני טוב כמו אחרים בקבלת החלטות				
3	אני מעריך שאני טוב בקבלת החלטות				
4	ההחלטות שאני מקבל מוכיחות עצמן כמוצלחות				
5	אני משתכנע בקלות שההחלטות של אחרים טובות יותר משלי				
6	אני נמנע מלהחליט				
7	אני משקיע מחשבה רבה בכל החלטה				
8	אני דוחה קבלת החלטות				
9	כשאני עומד בפני בעיה הדורשת החלטה, אני מצטרף לפתרונות שאחרים מעלים				
10	אני בפאניקה כשעליי לקבל החלטות במהירות				
11	אני מעדיף שמישהו אחר יחליט במקומי, כדי שלא אצטרך לעסוק בכך בעצמי				
12	מרגע שהחלטתי, אני לא משנה עוד את דעתי				
13	אני מעדיף שאחרים יקבלו החלטות ולא אני				
14	כשאני מוטרד מבעיה מסוימת הדורשת החלטה אני אוהב לחשוב היטב לפני שאני מחליט על פתרונה				
15	כשיש לי בעיה הדורשת החלטה אני ממתין זמן רב לפני שאני מתחיל לחשוב עליה				
16	אני מרגיש שאני בלחץ עצום כשאני צריך להחליט				
17	אני לא יכול לחשוב באופן מסודר כאשר אני נדרש להחליט בחיפזון				
18	כשאני מקבל החלטה, אני מרגיש שזאת ההחלטה הטובה ביותר האפשרית				

(מתוך : אתר משרד החינוך, מינהל הנוער)

קבלת החלטות היא תהליך קוגניטיבי של בחירה מבין אפשרויות. זוהי פעילות יום-יומית בסיסית לבני אדם הניצבים בפני מגוון אפשרויות פעולה. מחקר קבלת ההחלטות הוא תחום הפרוס על פני דיסציפלינות רבות כמו סטטיסטיקה, תורת המשחקים, פסיכולוגיה ומדעי המוח (ביוכימיה ונירולוגיה). תחום מחקר זה בוחן כיצד אנשים שוקלים את החלופות ומקבלים את החלטותיהם וכן את האופן שבו ראוי לקבל החלטות (מתוך : ויקיפדיה).

תכלית ההחלטות

ברמה הארגונית כל פעילות מחייבת קבלת החלטה. ביום-יום מתקבלות החלטות רבות שבאות לענות על שאלות: מה לעשות? כיצד לעשות? מי יעשה? וכדומה. ההתמודדות היום-יומית של ארגונים עם בעיות חדשות וישנות, דחופות ושגרתיות, קצרות טווח וארוכות טווח, חיצוניות ופנימיות ועוד, הופכת את תהליך קבלת ההחלטות לעיסוק שעיקרו **פתרון בעיות**.

ואולם, לא כל החלטה נובעת מן הצורך לפתור בעיה. אם ארגון מחליט לפתח מוצר חדש או שירות חדש, בלי קשר לבעיות שיש בתחום המוצרים והשירותים שהוא מספק – הרי זוהי דוגמה **להחלטה אסטרטגית**. לדוגמה, בשנת 2004 החליטה חברת מקדונלד'ס לשנות לחלוטין את התפריט, החלטה שכונתה "מהפכת הבריאות", והחלטה זו אפשרה לכל הלקוחות ליהנות מתפריט בריא יותר, מאוזן יותר ומותאם לטעם הישראלי.

החלטות אסטרטגיות מתקבלות גם בתגובה למצבים ולבעיות שעל הארגון להתמודד עמם. הן עוסקות אפוא בכיווני פעולה ובמדיניות הנדרשים לארגון כדי להתמודד עם בעיות יסוד קיימות, או עם תרחישים בעייתיים שראשי הארגון צופים לעתיד, ומנגד – הן יכולות להתקבל כדי לממש יוזמות חדשות לניצול הזדמנויות הנוצרות בסביבת הארגון.

הקריטריונים לסיווג החלטות

ניתן לסווג החלטות על-פי **שישה** קריטריונים:

א. מידת האסטרטגיות – ככל שההחלטה היא אסטרטגית, אז:

- טווח זמן ההשפעה שלה ארוך יותר;
- המשאבים הכרוכים ביישומה גדולים יותר;
- האוכלוסייה שעליה היא משפיעה גדולה יותר;
- מידת ההפיכות שלה קטנה יותר.

ב. מספר האנשים המעורבים בקבלת ההחלטה:

- החלטה אישית מתקבלת על ידי אדם אחד;
- החלטה קבוצתית מתקבלת על ידי צוות או מחלקה.

ג. מידת ההבניה של ההחלטה:

- החלטה מובנית היא מתוכננת;
- החלטה לא מובנית אינה מתוכננת.

ד. מידת ההשפעה והחשיבות של ההחלטה:

- החלטות בנושאים שוליים, כגון היכן תתקיים מסיבת חנוכה לעובדים;
- החלטות בסוגיות מהותיות, כגון האם לרכוש מפעל נוסף.

ה. רמת הוודאות:

- רמת ודאות מלאה, או החלטות נטולות סיכון;
- רמת ודאות הסתברותית, או החלטות הכרוכות בסיכון שתוצאותיהן ידועות. למשל כאשר שיעור ההסתברות להשגת התוצאה ידוע.

- רמת ודאות אקראית, או החלטות המתקבלות בתנאי אי-ודאות אשר בהן ההסתברויות להצלחה או לכישלון אינן ידועות.

ו. מספר החלופות האפשריות:

- מקרים שבהם ניתן לבחור מתוך מספר מצומצם של חלופות;
- מקרים שבהם קיים מספר רב של חלופות.

(מתוך: המכלול)

מי מקבל החלטות בארגון?

כל עובד בארגון צריך, או רוצה, לקבל החלטות מסוגים שונים. עובד או עובדת מן השורה מקבלים במהלך עבודתם החלטות רבות: כיצד לנהוג בלקוח חסר סבלנות; מתי לערב את הממונה בבעיה שמתקשים לפתור; כיצד להגיב להתגרונות מצד עמיתים; כיצד לפעול כדי לקדם רעיון שעלה לייעול העבודה, ועוד. וכמובן, מנהלי עבודה, ראשי צוותים, מנהלי משמרת, מנהלי מחלקות ואגפים בכירים אחרים – כל אלה אמונים על קבלת החלטות (בר-חיים, 2017).

3.1.1 העשרה - הרחבה

3.1.1.1 ההבדל בין קבלת החלטות בארגונים ובין קבלת החלטות אישית

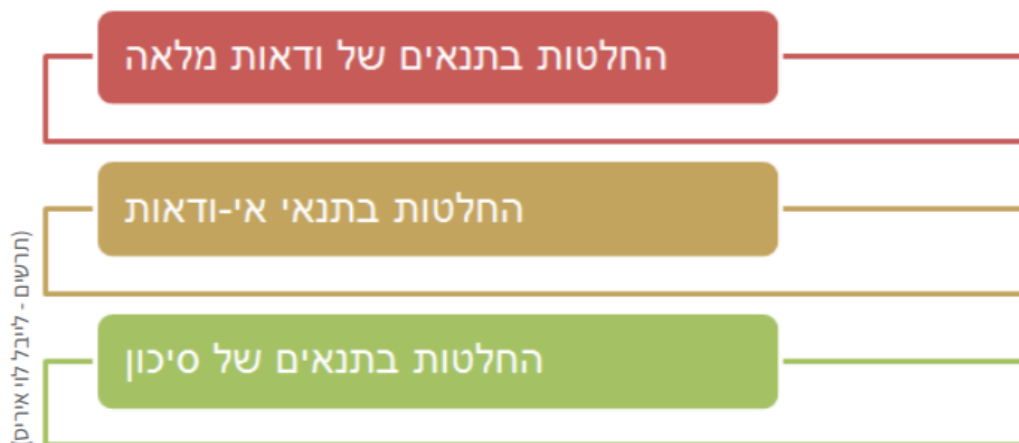
קבלת החלטות בארגונים שונה מקבלת החלטות אישית מכמה בחינות:

- התכונה הבולטת ביותר בסביבת ההחלטה בארגונים היא **עמימות**. תכונה זו כמעט שאינה נחקרת ולא מובאת בחשבון בחקר קבלת החלטות אישית.
- **סדר הפעולות** בקבלת החלטות ארגוניות הוא קריטי, מה שאין כן, ומכל מקום לא תמיד, בקבלת החלטות אישית.
- תהליך קבלת החלטות ארגוניות כפוף תמיד **למערכת כללים ונהלים**, שאינה קיימת באותה מידה של אילוץ והגבלה פורמליים בקבלת החלטות אישית.
- **קונפליקטים ויחסי כוחות** הם גורמים דומיננטיים בקבלת החלטות ארגוניות יותר מאשר בקבלת החלטות אישית, והשפעתם חורגת מתהליך ההחלטות הספציפיות לקביעת סדר היום – מה יועלה לדיון ומה ייגזר ולא יידון כלל – בלי קשר לנחיצות של נושאי ההחלטה או לדחיפותם. לדוגמה, כאשר אחד מחברי הכנסת מעלה הצעה לסדר היום, יתעוררו קונפליקטים רבים וחברי המפלגות השונות עשויים לטרפד את ההצעה אם אינה מתאימה לאידיאולוגיה שלהם (בר-חיים, 2017).

3.2 אי-ודאות

בשנים האחרונות השתרשה, אף יותר מבעבר, ההכרה שהמציאות הנחקרת בתחומי החברה והכלכלה מתאפיינת במורכבות רבה ובאי-ודאות קיצונית, ולכן היכולת לחזות תהליכים עתידיים מוגבלת ביותר. הכרה זו נוגעת למעשה לחלק גדול מהסוגיות העומדות לדיון אצל קובעי המדיניות בתחום החברתי-כלכלי, והם נאלצים לפעול בתנאי האי-ודאות העמוקה המאפיינת בין השאר את הסביבה הדמוגרפית, הכלכלית והפיננסית (אברמזון, 2018).

ניתן לסווג מצבים של קבלת החלטות לשלושה סוגים:



א. **החלטות בתנאים של ודאות מלאה** – מצב שבו מטרת מקבל ההחלטה היא לשלוט במשתנים רבים ככל האפשר המשפיעים על התוצאה, כדי שרמת הוודאות הגבוהה תישמר.

ב. **החלטות בתנאי אי-ודאות** – מצב שבו מקבל ההחלטה אינו יודע להעריך מראש את שיעור הסיכוי להצלחה או לכישלון, וברוב המקרים מדובר בבחירה בין שתי חלופות או יותר. לדוגמה, מנהל צריך לקבל החלטה אם להשקיע סכום מסוים בקידוח לחיפושי נפט. המנהל יודע שמציאת נפט תניב רווח גדול ושאינו יימצא נפט – ההפסד יסתכם בעלות הקידוח. אבל ההסתברות למצוא נפט אינה ידועה למנהל.

ג. **החלטות בתנאי סיכון** – מראש, כלומר אפילו יבחר מקבל ההחלטה בכל החלופות המתאימות להשגת התוצאה – אין זה בטוח שאכן ישיג אותה. למשל, אם צריך להחליט על הדרך הטובה ביותר להגיב לטכנולוגיה חדשה שהושקה זה עתה על ידי מתחרה, על מקבל ההחלטה לבחור מכלל החלופות בחלופה שקיים בה הסיכוי הגבוה ביותר להצלחה, וגם אז הוא נוטל סיכון מחושב ונערך בהתאם אך אינו יכול להבטיח הצלחה ודאית (ציון עמרם, 1.9.2017).

קבלת החלטות אפקטיבית

קבלת החלטות אפקטיבית באה לידי ביטוי בשני אופנים :

- א. המנהל עוסק בקבלת ההחלטות החשובות ביותר. את ההחלטות שדרגת חשיבותן נמוכה יותר מאציל המנהל לעובדים.
- ב. קבלת ההחלטות נעשית על-פי מטרות, מידע ושיקולים המשקפים תוצאות ארגוניות רצויות (מיכאל שורץ).

עקרונות מפתח לקבלת החלטות אפקטיבית:

1. **התמקדות המנהל בהחלטות החשובות.** החלטה יכולה להיחשב חשובה אם המשמעות הארגונית שלה גדולה : התקציב משמעותי, יש לה השפעה מהותית על כוח אדם, יש לה השפעה על פרויקט חשוב, ועוד. כמו כן, אם מדובר בהחלטה עקרונית שתשפיע על דילמות נוספות בעתיד הרי היא חשובה.
2. **הקפדה על דיון פתוח בשלב בחינת החלופות.** דיון פתוח משמעותו שכל אחד מרגיש בנוח להעלות חלופה בלי שיחשוש משיפוטיות ומביקורת שלילית. חשוב שלא להתעלם משום חלופה, גם מאלו שאינן נראות הגיוניות בשלב הראשון.
3. **רמת מודעות גבוהה בשלב ההכרעה.** בשלב זה באים לידי ביטוי גורמים רבים כמכלול : היגיון, ידע, ניסיון, אינטואיציה, רגשות וכדומה. עוד גורם מרכזי שמשפיע עלינו הוא פחד ; פחד לקבל החלטה, פחד מכישלון, פחד ממה שיגידו עלינו אחרים. הפחד עלול לגרום לנו לקבל החלטה שגויה. חשוב אפוא שנבין אילו פחדים מלווים אותנו בשלב ההכרעה, שנהיה ערים להם וננסה להתגבר עליהם על מנת שנקבל החלטה שקולה.
4. **זיהוי אילוצי סרק בשלב ההכרעה.** ייתכן כי בשלב זה נתחשב באילוצים לא אמיתיים. למשל, נגביל את אפשרויות ההחלטה בגלל תקציב מוגבל או בגלל זמן קצוב. ובכן, יש לבחון אם מדובר באילוץ אמיתי או באילוץ סרק, כלומר ייתכן שכדאי לחרוג מן האילוצים על מנת לקבל את ההחלטה שתביא את התוצאה הטובה ביותר. בשלב ההכרעה יש אפוא להתמקד בחלופה הטובה ביותר להשגת התוצאה.
5. **תיעוד התהליך.** רצוי לוודא שתהליך קבלת ההחלטות מתועד לכל שלביו : העלאת המטרות על הכתב, תיעוד המידע שנאסף, סיכום הדיונים בחלופות השונות וכמובן ההכרעה. התיעוד מסייע לעשות בקרה ולוודא שיש התאמה הגיונית ושלמה בין המטרות להחלטות. התיעוד מאפשר לשמור על שקיפות בריאה בתוך הארגון, וכמובן הוא מאפשר למידה והפקת לקחים.
6. **תחקור והפקת לקחים.** ללמידה אמנם אין תרומה משמעותית להחלטה שאנחנו מתחקרים, אבל היא חיונית ביותר להתפתחות המנהל והיא תשפיע רבות על החלטות בעתיד. גם אם התוצאה אינה טובה, ייתכן שקבלת ההחלטה הייתה נכונה לזמנה, בהתחשב בידע שהיה קיים בשלב ההכרעה. נושאים אפשריים לתחקור : האם הייתה בעיה בהגדרת המטרה? האם הנתונים שהיו בידניו היו מספקים? אמינים? האם הייתה בעיה בנייתוח החלופות? האם הכרענו נכון? (מיכאל שורץ).

שני אירועים המצריכים החלטה – דיון כיתתי

1. אתה מנהל סניף דואר בעיר קטנה. בתקופה האחרונה התרחשו אירועי מכירה גלובליים באינטרנט (כמו 'בלאק פריידי'). עקב אירועי המכירות הללו הוצף הסניף בכמויות אדירות של חבילות. האם לדעתך נדרש לשכור מבנה נוסף לתקופות כאלה לאחסון החבילות שיזמינו הלקוחות מחו"ל?
2. כמנהל חברת השקעות בתחום הבנייה הוצע לך שהחברה שאתה מנהל תשתתף כמשקיעה בפרויקט בנייה חדש בצפון הארץ. אזור זה עדיין לא קיבל מהרשויות אישור לבנייה על קרקע זו. האם תמליץ לצוות ההנהלה להשקיע סכום כסף ניכר בפרויקט?

"לעולם אינני כועס על מנהל שקיבל החלטה שגויה, אם ברור לי שקיבל החלטתו על בסיס נתונים עדכניים ובחר בדרך קבלת החלטות מתאימה, על-פי השלבים הנדרשים" – דייזל לואיס, הבעלים והמקים של חברת ישרוטל

3.2.1 העשרה - הרחבה

3.2.1.1 ההבדל בין תנאי אי-ודאות ובין תנאי סיכון

מצב של אי-ודאות ומצב של סיכון חופפים במידת-מה. ההבדל המהותי ביניהם נעוץ בתשובה על השאלה שיש לשאול: אילו יכולנו לבחור בכל החלופות האפשריות הידועות – האם הייתה קיימת ודאות גבוהה – גם אם לא מלאה – להצלחה? אם התשובה היא "כן" – הרי זו החלטה בתנאי אי-ודאות, מצב שבו מידע נוסף וניסיון העבר יכולים להגדיל את רמת הוודאות עד כדי ודאות מלאה. ברור שלא תמיד נוכל להשיג מידע נוסף או מספק, ואז המצב יהיה קרוב יותר להחלטה בתנאים של סיכון. אם התשובה היא "לא", כלומר קיים סיכוי גבוה לאי-הצלחה בכל חלופה – זו החלטה בתנאים של סיכון (ציון עמרם, 1.9.2017).

מקבלי ההחלטות בארגונים מורכבים, הקובעים מדיניות וסדרי עדיפויות, פועלים בתנאים של אי-ודאות ועמימות: מה תהיה רמת הביקוש למוצר חדש? מהם סיכויי הזכייה במכרז? מה יהיו צעדיו של הארגון המתחרה? ועוד. כך לדוגמה, ארגון העוסק בפיתוח טכנולוגיות חדשות לענף התרופות אינו יודע מהי הטכנולוגיה המתאימה, באיזו מידה ובאיזה אופן לממן את הפרויקט ומי הם בעלי התפקידים שצריכים להיות מעורבים בהחלטות הללו.

קבלת החלטות בתנאי אי-ודאות היא מצב מורכב שמצריך היערכות והתארגנות מיוחדת. המשמעות היא לקבל החלטה על בסיס של היעדר מידע או על בסיס מידע חלקי או לקוי. מורכבות, אי-הסכמה באשר לשאלה אם ההחלטה משרתת את מטרות הארגון, מחסור קיצוני בידע באשר לצעדים שיש לנקוט, תחלופה מהירה של המשתתפים בקבלת החלטות, הדינמיות המואצת ומהפכת המידע והידע – כל אלה מקשים על תפקוד מקבלי ההחלטות. מכאן שבתהליך זה אורבים כשלים רבים.

במציאות, מנהלים נתקלים במצבים אשר יש בהם רמות שונות של אי-ודאות, ועליהם לקבל החלטות על-פי רמת אי-הוודאות בכל מצב. הרמה הגבוהה ביותר של אי-ודאות נמצאת במצב שבו המידע הזמין נוגד את ההיגיון ואת הניסיון והידע הנצבר שיש בידי מקבלי ההחלטות. במצב כזה אין להם ידיעה ברורה ואף לא חלקית על התנהגות השוק, ועל כן קבלת החלטות ברמה זו היא בגדר הימור. ברמות הביניים של אי-ודאות יש בידי מקבלי ההחלטות ידע בדרגות שונות, ובטווח הזה – ככל שאי-הוודאות גדולה כך הם נוטים לדחות את ההחלטה. קבלת החלטות (או הימנעות מקבלת החלטות) בתנאי אי-ודאות עלולה להביא תוצאות הרסניות (מתוך : Board Excellence - BE).

ארגונים, בחפשו אחר דרכים להתמודד עם אי-ודאות, מיישמים את הפעולות הבאות כדי להפחית :

- התייעצות עם מומחים
- היצמדות לנוהלי הארגון
- היצמדות לסטטוס-קוו, אף שהיא עצמה יכולה להיות מקור הבעיה, בכל זאת היא יכולה להפחית את אי-הוודאות וגם לשמש נקודת ייחוס להערכת חלופות
- לימוד מניסיון העבר ויישום הלקחים ; שימוש במודלים מדעיים
- הקמת צוות ייעודי לטיפול בבעיית אי-הוודאות (מתוך : DOAlogue)

להלן שישה היגדים על קבלת החלטות במצבי אי-ודאות ודיון בהם.

1. נטילת סיכונים אינה הימור.

נטילת סיכונים אינה הימור אלא זו העדפת תוצאה גבוהה ולא ודאית על פני תוצאה ודאית אך נמוכה יותר. כלומר, סיכון הוא העדפת החלטה שפירותיה אינם מובטחים אך גדולים, על פני החלטה שפירותיה בטוחים אך דלים. הימור הוא משחק נגד הסיכויים, כמו קזינו או לוטו, אך נטילת סיכון היא ללכת על דבר גבוה יותר, גם אם אינו ודאי.

2. אי-ודאות וסיכון הם גורמי ייצור, כמו חומרי גלם או כוח אדם.

אי-ודאות וסיכון הם גורמי ייצור, כמו חומרי גלם או כוח אדם. יש לראותם כהשקעה בסיסית, והם אינם בבחינת גורם חיובי או שלילי. במקרה זה יש להסיר קונוטציה שלילית מן המילה 'סיכון' ולראות בה תיאור של סיכויים ותוצאות בהשקעה מסוימת. מנהלים נמנעים מליטול סיכונים כי הם מעדיפים את התוצאה הוודאית, הנמוכה, על פני תוצאה גבוהה שאינה ודאית, אולי מתוך חשש למקום עבודתם או למוניטין שלהם.

3. סביבה עתירת אי-ודאות וסיכונים אינה בהכרח מסוכנת לארגון.

סביבה עתירת אי-ודאות וסיכונים עשויה לאפשר לארגון להיכנס לשווקים ולמוצרים חדשים, תוך ניצול הפחד וההססנות של המתחרים. בתנאי אי-ודאות, ארגון שיודע להתגמש יצליח לשרוד טוב יותר. למשל, בימים של משבר בתיירות ישנם בתי מלון שמציעים חדרים לסטודנטים במחיר נמוך.

4. חברה שמצליחה בכל מעשיה אינה נוטלת כנראה מספיק סיכונים.

חברה שמצליחה בכל מעשיה אינה נוטלת כנראה מספיק סיכונים. הדגש הוא על המילה "בכל". לעומת זאת, חברה יכולה לנחול גם הפסדים בכמה מפעולותיה משום שנטלה סיכונים, אך בממוצע הצלחתה גבוהה. כך למשל, מציאת נפט בחמישה אחוזים מהקידוחים, זו הצלחה גדולה.

5. חברה שאף פעם לא חסר לה מלאי, הוצאות המלאי שלה גבוהות מדי.

חברה שאף פעם לא חסר לה מלאי, הוצאות המלאי שלה גבוהות מדי. בגלל אי-ודאות שגרתית ו'טבעית' בביקוש, החברה אוגרת מלאי והדבר כרוך בהוצאות גבוהות ולא מוצדקות.

6. חברה שזוכה בכל המכרזים מציעה כנראה מחירים נמוכים.

חברה שזוכה בכל המכרזים שהיא ניגשת אליהם מציעה כנראה מחירים נמוכים מדי. החברה רוצה ודאות בזכייה ולכן היא מציעה תמיד מחירים נמוכים, ומפסידה כסף. המצב המיטבי הוא זכייה בחלק מן המכרזים.

(יוסי יסעור)

3.3 תהליך קבלת החלטות

תהליך קבלת החלטות בארגון היא הדרך בה מחליטים את ההחלטות הקשורות בהתנהלות הארגון ובדרכי העבודה בו. בדרך כלל, בכל ארגון, קיימים מספר גורמים האחראים על קבלת החלטות בארגון בכל אחת מהצמתים המשמעותיים בארגון.

גיימס מארש (March), סבור שהחלטות רבות בארגונים מתקבלות באורח שגרתי וכמעט אוטומטי, על-פי תוכנית הפעולה של הארגון. תוכניות פעולה הן אוסף של כללים, נהלים וסטנדרטים לקבלת החלטות, לביצוע החלטות ולהתנהגות במצבי החלטה שונים בארגון. לפיכך, לעתים קרובות, עיקר עבודתם של מקבלי החלטות בארגונים היא לעצב תוכניות פעולה ארגוניות ולפרשן עבור מבצעי ההחלטות.

שני המשתנים המרכזיים שבבסיס קבלת כל החלטה, פשוטה או מורכבת, הם מידע ותועלת: **מידע** לגבי האפשרויות העומדות לפנינו, והערכת מידת **התועלת** שנוכל להפיק מכל אפשרות מול המחיר שנידרש לשלם בעבורה, הן מבחינת המשאבים שנצטרך להשקיע בה הן מבחינת הסיכון שנפסיד משאבים קיימים. לדוגמה, תלמידת תיכון שמתלבטת בין שני מקצועות הגברה; התלמידה מתעניינת בהיסטוריה ולימודי המקצוע הזה קלים לה יותר (מידע) ולכן אם תבחר ללמוד היסטוריה יש להניח שהיא תיהנה יותר, תצטרך להשקיע פחות זמן ומאמץ ותקבל ציונים גבוהים יותר (תועלת). מנגד, אם תבחר ללמוד מחשבים היא תוכל אולי לשרת ביחידת המחשבים של צה"ל ולעבוד, לאחר שתשתחרר מהצבא, בעבודות רווחיות יחסית כבר בגיל צעיר (תועלת) (רביב וכצנלסון).

תהליך קבלת החלטות כולל **שישה** שלבים, כמתואר בתרשים הבא:



כדי להגיע להחלטה נכונה עוברים מקבלי ההחלטות בשיטתיות משלב לשלב, לא לפני שהתייחסו בצורה מעמיקה ומקיפה לאותו שלב.

3.3.1 שלב ראשון – תיאור הבעיה והגדרתה

שלב זה עוסק בשאלה כיצד מגדירים או מזהים בעיה בארגון, כלומר כיצד בעיה או צורך או מטרה מגיעים לתודעת המחליטים כסוגיות שיש לקבל בעבורן החלטות.

הגדרת הבעיה היא המרכיב הקריטי והקשה ביותר. בעיות רבות נראות פשוטות או מסובכות בתחילה, ורק לאחר תהליך ארוך ומסובך מגלים עד כמה הגדרה נכונה של הבעיה הייתה מסייעת בפתרונה (קניאל, 2010).

החשיבות של הגדרה נכונה של הבעיה מומחשת בסיפור הידוע הבא: לבעליו של בניין משרדים גדול במרכז מנהטן התברר שהמבקרים בבניין, שבו רק שתי מעליות, מתלוננים כי המעליות איטיות להחריד. בעל הבניין מיהר לחברת מעליות וביקש פתרון למעליות האיטיות. החברה הציעה לו כמה פתרונות לשדרוג המעליות, אבל המחירים נעו בין מיליון לארבעה מיליון דולר. בעל הבניין לא היה יכול להרשות לעצמו הוצאה כזו, ובמר ליבו סיפר לחברו על בעייתו. החבר הציע לו לחשוב על הבעיה בצורה שונה: במקום לנסח את הבעיה כשאלה "כיצד לגרום לכך שהמעליות ינועו מהר יותר", עליו לנסח אותה כשאלה "כיצד לגרום לכך שהמשתמשים יהיו מאושרים יותר בהיותם בבניין", ובאופן פרטני יותר – "כיצד לגרום לכך שהמשתמשים לא יכעסו על המעליות". הפתרון שהציע החבר היה להציב מראות גדולות בחזית ההמתנה למעליות ובתוך המעליות עצמן. כך התאפשר לממתנים לעסוק בתיקון עצמם, והזמן נראה להם קצר יותר. מאז, לפי האגדה, נהוג להתקין מראות בתוך המעליות ומחוצה להן (קניאל, 2010).

על מנת להגיע להגדרת הבעיה חייב מקבל ההחלטות למצוא את **הגורם המכריע**, שהוא היסוד לבעיה ואשר טעון שינוי, וזאת עוד בטרם יבחן אפשרויות לשינוי גורמים אחרים של הבעיה או לטיפול בהם.

הגדרת הבעיה צריכה לעמוד בשלושה מבחנים עיקריים:

- ניסוחה בהיר, מדויק ותמציתי;
- יש בה הנמקה הגיונית;
- התוצר של המטרה מתואר במונחים ברורים, הניתנים לצפייה בסופו של תהליך קבלת ההחלטות. התוצר הסופי יאפשר תכנון מהסוף להתחלה. מונחי התוצר מהווים למעשה את תוכנית ההערכה והמשוב של היישום. כך מוודאים שיש התאמה מלאה בין המטרה ובין היישום (קניאל, 2010).

ניסוח הבעיה והגדרתה במדויק יסייעו במציאת פתרון הולם. ניסוח שגוי של הבעיה יגרור תהליך קבלת החלטות שלא יביא לפתרון הבעיה ואולי אף יגרום נזק (דרור כהן).

לתלמידים

ברצונכם לערוך בסוף שנת הלימודים מסיבה. כיצד תאספו מידע כדי לגבש חלופות שונות? הציגו כמה מקורות לאיסוף מידע.

שלב זה מתמקד באיסוף מידע לצורך קבלת החלטה. מקבלי ההחלטות בארגון נדרשים להתייחס לשאלות משנה כמו: מהו המידע הנדרש, מהי כמות המידע הנדרשת ובאילו שיטות יש לאסוף את המידע כדי להציע חלופות מתאימות להחלטה; או אפשר לשאול: האם יש טעם להשקיע זמן ומשאבים באיסוף מידע מוקדם

או שאפשר להציע מיד חלופות החלטה? – האם ארגונים אכן משקיעים זמן ומשאבים באיסוף מידע לפני כל החלטה ארגונית שמתקבלת? ומה באשר למצבים שבהם לא עומד לרשותם זמן, או שאין להם הידע להתמודד עם הבעיה? (בר-חיים, 2017).

ובכן, פעולת איסוף מידע בארגון לא תמיד קשורה לתהליך קבלת החלטות. לפיכך, יש מקרים שבהם יסתפקו מקבלי ההחלטות במידע מתאים שנאסף בשגרה או שלא נדרש מאמץ וזמן לאיסופו.

קיימים שני סוגים של מידע:

מידע אובייקטיבי – מידע שתלוי בנסיבות חיצוניות וענייניות בלבד, ללא מעורבות רגשית; שאינו מושפע מדעות או מהעדפות אישיות, והוא בגדר עובדות מוסכמות היכולות לעבור בערוצי התקשורת השונים. מידע כזה ניתן לאיסוף שיטתי ומדעי.

מידע סובייקטיבי – מידע המבוסס על הרגשה, על דעה או על חוויה אישית; מידע שאינו ודאי ואינו מוחלט אלא יחסי וניתן לשינוי, ואין בו יסוד של עובדות מוצקות הקשורות לאמת (ידע אינו 'אמת') (קניאל, 2010).

כעת נתייחס למקורות המידע העומדים לרשות מקבלי ההחלטות בפעולת האיסוף.

מקורות המידע שמקבלי ההחלטות בוחרים להיעזר בהם משתנים לאורך תהליך קבלת ההחלטה. מקורות המידע חיוניים בשלבים הראשונים של זיהוי הבעיה יותר מאשר בשלבים המאוחרים של הבחירה בפתרון. חיפוש מידע מתחיל במקורות הנגישים ביותר. ואולם מידע זה אינו בהכרח המידע הטוב ביותר הדרוש לפתרון הבעיה, משום שלעתים קרובות הוא מטה את מקבלי ההחלטות לבחור בפתרונות שכבר נבחרו בעבר (בר-חיים, 2017).

קיימים שני סוגים של מקורות מידע (אינפורמציה):

אינפורמציה פנים-ארגונית – לכל ארגון יש 'ארגז כלים' של ניהול, וכלי הניהול האלה ידועים לכול: תחזיות, תוכניות ותקציב, כלי בקרה ומדידה, דוחות וניתוחים בכל תחומי העיסוק – הפיננסי, התפעולי, בתחום המכירות, האיכות, התמחיר, בתחום הנהלים, תקני הבטיחות ועוד ועוד. שימוש שיטתי ונכון בכלים המתאימים באופן שוטף יסייע לארגון באיסוף המידע. מקור מידע נוסף שיכול לשמש את הארגון הוא מסד נתונים שנבנה מתוך משוב שניתן בעבר על תהליך קבלת החלטות בארגון ועל תוצריו. כמו כן, ארגון יכול לעודד

את עובדיו לחשוב 'מחוץ לקופסה' ולשתף ברעיונות שונים, ובעתיד יוכל ליישם רעיונות אלה בפתרון בעיות דומות ואולי אחרות. דוגמה לכך היא מחבת הטפלון: חומר הטפלון נתגלה במעבדות חברה מסחרית ואחר כך שימש לראשונה במסגרת 'תוכנית מנהטן', שהיא שם הצופן שנתנו האמריקנים לפרויקט פיתוח הנשק הגרעיני בתקופת מלחמת העולם השנייה. רק בשלב מאוחר יותר, בגלל תכונותיו המיוחדות, הטפלון החל לשמש לציפוי מחבתות.

אינפורמציה חוץ-ארגונית – מקבלי ההחלטות יכולים לפנות למאגרי המידע הקיימים, הנקראים 'ספריית פתרונות' של הארגון – זהו מידע שנאסף ממאגרי מידע חיצוניים ואשר נוסח בעבר לבעיות דומות בארגון ואף הוכיח את יעילותו (בר-חיים, 2017).

כעת, לאחר שנאסף המידע, יש לתכלל אותו.

אינטגרציה של המידע – לאחר שנאסף המידע יש כמובן למיין ולסנן אותו, לעמוד על מהימנות מקור המידע, ולהתמקד במידע החשוב והרלוונטי. כמו כן יש לשלב ולהצליב בין הנתונים הקיימים – פעולה זו אף עשויה להניב מידע חדש או תובנות חדשות.

3.3.3 שלב שלישי – גיבוש חלופות

לשלב גיבוש החלופות מגיעים לאחר סיום השלבים הראשונים, ובסופו מציגים את החלופות העומדות על הפרק.

דוגמה פשוטה להצגת חלופות לפתרון בעיה

למנהל משאבי אנוש בחברה גדולה נודע על איחורים רבים של העובדים. האיחורים גורמים הפסדים גדולים לחברה. להלן כמה דוגמאות לדרכים אפשריות (חלופות) שישקול המנהל לפתרון הבעיה: קנס כספי לעובדים; הפחתת מניין שעות העבודה לפי האיחורים; מתן אפשרות של שעות עבודה גמישות; העמדת העובדים בפני ועדת משמעת; הסעות מאורגנות לעבודה.

להלן **שלושה** מסמכים שנדרש הארגון להכין לצורך גיבוש החלופות:

1. ניתוח המצב המצוי של הארגון וסביבתו - בחינת משאבי הארגון, חוזקותיו וחולשותיו, הסביבה החיצונית הרלוונטית המשפיעה וכן ארגונים מתחרים	2. מצב רצוי נשאף – נבחן על-פי אותם הממדים שעל-פיהם נבחן המצב המצוי, וכן האם הוא תומך בחזון הארגון, האם נדרשים שינויים במטרות הארגון, ואם כן מהם?	3. שאלות אסטרטגיות מהותיות הנובעות מן הפער שבין המצב המצוי למצב הרצוי ומן המורכבות הקיימת בארגון ובסביבה, ותרומתן לדרכי פעולה
--	--	---

(מעובד מתוך: שיתופים)

מה החשיבות של הצגת מגוון של חלופות?

בדרך כלל יש למנהלים נטייה טבעית או משיכה טבעית לחלופות מסוימות על פני אחרות. המטרה של תהליך זה היא להימנע מה"טייס האוטומטי" בבחירת החלופה לפעולה, ולהיפתח באמת לבחינת חלופות נוספות – ייתכן שהן מוכרות פחות מחיי היום-יום, או זמינות פחות או כאלו שמעולם לא חשבנו שהן אפשריות. תהליך כזה מביא לידי הבנה עמוקה ומשמעותית יותר והופך את הבחירה למבוססת יותר, גם אם נמשיך להחזיק בחלופה שבחרנו קודם.

כל חלופה צריכה להיות:

- הגיונית וברורה
- עונה על השאלה או מתאימה למטרה שנוסחה בתחילת התהליך
- ישימה ובת ביצוע בכלל ומתאימה ליכולות הארגון בפרט
- כל החלופות צריכות להיות בנות תחרות זו בזו (שלא תהיינה קיצוניות).

3.3.4 שלב רביעי – ניתוח והערכה של החלופות

בשלב זה הצטבר בידי מקבלי ההחלטות מידע מגוון הכולל נתונים מספריים, דוחות, הערכות מצב, רעיונות שונים, לקחים מהחלטות קודמות, דעת מומחים וכדומה.

לעתים, חלק ממידע זה צפוי להשתנות עקב שיבושים בסביבת ההחלטה. תוספת מידע חדש על החלופות הקיימות, אפשרויות חדשות שלא היו קודם לכן ועדכניות המידע – כל אלה ועוד עשויות לחייב את מקבלי ההחלטות להעריך מחדש את החלטתם ולשקול אם לחפש חלופה חדשה לחלוטין. לדוגמה, קבלן שהציע את ההצעה הזולה ביותר במכרז לבניית מסלול הרכבת לירושלים פשט את הרגל. שינוי זה מאלץ את מקבלי ההחלטות לפתוח שוב את המכרז על מנת שקבלנים נוספים יציעו את השתתפותם במכרז (בר-חיים, 2017).

בהערכת החלופות מציגים את היתרונות והחסרונות של כל חלופה וחלופה. לעתים פעולה זו נעשית באופן אינטואיטיבי. לעתים היא נעשית בצורה שיטתית ומורכבת, ובה כל חלופה מוערכת לפי רשימה של פרמטרים; לכל פרמטר ניתן משקל יחסי (לפי חשיבותו והשפעתו על הבעיה הנדונה), ולכל חלופה ניתן ציון בכל פרמטר (עד כמה היא עונה על הפרמטר הזה). לבסוף מחשבים את הציון המשוקלל של כל חלופה. לדוגמה, כאשר ארגון שמפעיל רשת חנויות מעוניין לרכוש חנות נוספת עבור פעילותו, הפרמטרים שסייעו לו בקבלת החלטה יהיו: מחיר, גודל החנות, מיקום ומקומות חניה, לפי סדר החשיבות (משקל) שיקבע הארגון.

כמו כן נעזר הארגון בהתייחסות לנושאים הבאים:

- התוצאות האפשריות של כל אחת מהחלופות
- התועלת (והנזק) שכל אחת מהתוצאות יכולה להביא
- ההסתברות לכל אחת מהתוצאות.

בשלב הערכת החלופות אפשר שיעשה גם **ניתוח עלות-תועלת** או **ניתוח סיכון-תועלת** לכל חלופה, על-פי כמות המידע הקיים ומהימנותו; ניתוח סיכון-תועלת למשל מתאים לתנאי אי-ודאות, שבהם קיים מידע מועט.

לעתים נעזר הארגון גם ביועץ מקצועי או במערכת תומכת החלטה.

[מערכת תומכת החלטה היא מערכת מידע ממוחשבת שנועדה לסייע למנהלים בדרג הניהולי, התפעולי והאסטרטגי כדי לקבל החלטות בלתי מובנות או מובנות למחצה, לדוגמה: החלטות ללא מרשם קבוע המתקבלות בתנאים של אי-ודאות, החלטות חדשות שלא קיים ניסיון קודם בהתמודדות אתן, החלטות שיש לקבלן במהירות או החלטות בתנאים המשתנים במהירות (מתוך: ויקיפדיה).

מלבד בדיקת היתרונות והחסרונות של כל חלופה, על מקבלי ההחלטות לשאול:

שאלה 1 - כיצד החלופה המוצעת מקרבת את הארגון למצב הרצוי?

שאלה 2 - אילו שינויים נדרשים בהיבטים שונים של הארגון על מנת לפעול על-פי החלופה המוצעת?

להלן שני היבטים:

- משאבים – כסף, כוח אדם, טכנולוגיות, מקום פיזי.
- מבנה ארגוני – חלוקת אחריות, תהליכי עבודה ותחומי סמכויות (מתוך: שיתופים).

3.3.5 שלב חמישי – בחירת חלופה

ההחלטה מתקבלת על ידי בחירה מושכלת בחלופה המועדפת.

בחירת החלופה המועדפת נעשית בשני צעדים:

1. **פסילת חלופות** שאינן ישימות - חלופה אינה ישימה כאשר לא ניתן לבצע אותה במסגרת התקציב, במסגרת הזמן או כוח האדם שהועמד לרשות הפרויקט, או במסגרת הטכנולוגיה הקיימת.

דוגמה לחלופה ישימה במסגרת הטכנולוגיה הקיימת: השימוש באינטרנט אפשר למערכת ההשכלה הגבוהה להציע מגוון קורסי למידה מרחוק וקורסים להשכלה כללית – "לימודים בנעלי בית". כמו כן הנגישות לאינטרנט אפשרה ללומדים בעלי מוגבלות לגשת לתוכני הלימוד באופן שוויוני יותר, קל ויעיל יותר.

2. **השוואה בין שאר החלופות ובחירה בחלופה המועדפת** (בפתרון הטוב ביותר). שלב זה נעשה לאחר פסילת החלופות שאינן ישימות.

ישנן **ארבע** אמות מידה לבחירה בפתרון הטוב ביותר :

א. **רמת הסיכון הצפונה בכל אחת מהחלופות** – העמדת היתרון של החלופה מול הסיכון הגלום בה. נטילת סיכונים במסגרת ארגונית נתונה, בדרך כלל, למגבלות מבניות ולפיקוח של גופים שונים בתוך הארגון ומחוצה לו (בר-חיים, 2017).

ב. **רמת ההשקעה הצפויה בכל אחת מהחלופות** – איזו מבין החלופות עשויה לתת את התוצאה הטובה ביותר, בהשקעה הקטנה ביותר, ולהשיג את השינוי הרצוי תוך שיבוש הכרחי הקל ביותר במהלכו התקין של הארגון.

ג. **תזמון** – מהי רמת הדחיפות של הפתרון הנדרש? למשל, אם היא גבוהה ייטו מקבלי ההחלטות לבחור בקו הפעולה הקצר ביותר להשיג פתרון זה.

ד. **מגבלות הצוות** – מיהם העובדים שיבצעו את ההחלטה? איכות האנשים המוציאים החלטה אל הפועל – כושרם, מיומנותם והבנתם לגבי התהליך והביצוע – קובעת מראש את סיכויי ההצלחה שלה (דרור כהן).

חשוב לציין, כי לעתים החלופה הנבחרת היא תוצאה של שיקולים אחרים כגון:

יציבות עדיפה על שינוי – מתברר שכאשר אנשים בוחרים בחלופה ששומרת על הכיוון הקודם שלהם הם מרגישים צודקים בבחירה.

מיקוח בין הצדדים – למשל בתחום יחסי עבודה – החלטה על פיטורי עובדים או שינויים בסידורי העבודה מתקבלת לעתים רק לאחר משא ומתן ומיקוח. ההנחה הבסיסית היא שכל אחד מן הצדדים למשא ומתן – האיגוד המקצועי והמעסיק – מנסה למקסם את רווחיו או את תועלתו. המשא ומתן מושפע אפוא מאישיותם, מינם, גילם, ניסיונם ונכונותם של הצדדים להצליח בתהליך זה (בר-חיים, 2015).

3.3.6 שלב שישי – משוב

משוב הוא מידע על התהליך והתוצאות של פעולה או סדרת פעולות. המידע בא להעיד אם המערכת שבה נעשות הפעולות עובדת היטב או זקוקה לשיפור (למידה).

בארגונים המנוהלים היטב המשוב הוא חלק בלתי נפרד מהארגון. בתהליך קבלת ההחלטות יש להפעיל את המשוב כדי לקבל מידע על תהליך קבלת ההחלטה לאורך כל שלביו: החל במטרת קבלת ההחלטה ובהנמקתה וכלה ביישומה. ניסיון מצטבר עם משוב משפר באופן משמעותי את קבלת ההחלטות (Harvey & Fischer, 2005).

מחקרים בארגונים מראים כי משוב מיטיב את הביצוע, אבל רק אם מתקיימים בו תנאים מסוימים.

להלן שמונה מרכיבים חשובים של המשוב:

א. המשוב ראוי שיענה על שלוש שאלות:

- מה בדברים שנעשו היה נכון ויש להמשיך לעשותו?
- מה נעשה בצורה גרועה ויש להפסיקו?
- מה יש לעשות בפעם הבאה במקום הדברים שצריך להפסיקם?
- שלוש התשובות המרכיבות את המשוב השלם נועדו לאפשר למקבלי ההחלטה להפיק את המסקנות והלקחים וליישם בהמשך פעילותם.

ב. **המשוב מקיף את התהליך כולו** – קרי, את כל השלבים עד לקבלת ההחלטה, את ביצועה ואת תוצאותיה. המסקנות והלקחים צריכים להקיף את כל תהליך קבלת ההחלטות, כולל התוצרים הסופיים. כדי לעשות זאת יש לערוך את המשוב גם בשלבי הביניים – הגדרת המטרה, איסוף הנתונים, ארגון המידע וגיוש החלופות – ולא להמתין לביצוע ההחלטה ולתוצאותיה. תיעוד התהליכים והתוצאות במפורט יאפשר את עריכת המשוב בשלמותו. יש כלים רבים לעשות זאת: תצפיות, שאלונים, ראיונות פתוחים וסגורים, שיחות אישיות, קלטות, פורטפוליו וכדומה.

ג. **משוב פנימי לעומת משוב חיצוני** – המשוב יכול להיעשות בידי המחליטים עצמם (משוב פנימי) או בידי גופים חיצוניים למחליטים (משוב חיצוני). בקבלת החלטות של יחיד חשוב למצוא אנשים מומחים או אנשים שדעותיהם חשובות למחליט, כדי שיתנו לו את המשוב.

ד. **מועד קבלת המשוב** – חשוב שמועד קבלת המשוב יהיה צמוד לתהליך ולהחלטות.

ה. **משוב על הצלחות וכישלונות כאחד** – חשוב להקפיד על עריכת משוב בין שהייתה הצלחה ובין שהיה כישלון. רבים נוהגים להתמקד בכישלונות ולהפיק לקחים רק מהם, ומתעלמים ממידע חשוב הטמון בהחלטות מוצלחות. מערכות המפיקות לקחים ביעילות נועדו להדגיש את תהליך קבלת ההחלטה, להתמקד בטעויות שנעשו ולהקטין את מרכזיותה של התוצאה. טעויות מהוות מקור מידע מרכזי להבנת תהליכים, ולכן יש לנתח אותן ולזהות את הסיבות להן ואת הדרכים הנכונות למנוע אותן. כל אלה כלולים במשוב מסודר, המשפר את היכולת להצליח בפעם הבאה.

ו. **מתן משוב יעיל בלי לפגוע בערך העצמי של המחליט** – המשוב מספק מידע על תהליך קבלת ההחלטות, אבל גם על אישיותו של המחליט. כאשר גורם חיצוני מעורב במשוב, יש חשש שהמסקנות יפגעו בכבודו ובערך העצמי של המחליט.

ז. **בסוף התהליך נהפך המשוב לחלק ממסד המידע לקראת התהליך הבא של קבלת החלטות** – המחליט יוכל להשתפר באופן מיטבי אם יהפוך את המשוב על התהליך והתוצר למסד נתונים התחלתי לקראת התהליך הבא של קבלת החלטות.

ח. **ארגון לומד* מיישם לקחים** – הבעיה אינה טמונה בהפקת הלקחים אלא ביישומם. כדי ליישם לקחים שנלמדו, יש להתחיל ולקבוע כחלק ממטרות העבודה את הלקחים החדשים שאפשר ליישם כבר בהחלטה הבאה, וכך לצעוד צעד אחד קדימה ולהשתפר משלב לשלב (קניאל, 2010).

*ארגון לומד הוא ארגון שאנשיו משפרים בהתמדה את יכולותיהם להפיק את התוצאות שהם רוצים באמת; ארגון שמטפח דפוסי חשיבה חדשים המרחיבים את הדעת ושבהם אנשים לומדים ללא הרף כיצד ללמוד יחד (מוריה לוי).

חשוב לציין שסדר השלבים בתהליך קבלת החלטות כפי שמוצג לעיל אינו נשמר תמיד; בתנאים מסוימים, החלטות מתקבלות בלי זיהוי מוקדם של הצורך בקבלת החלטה, ואפילו יש מצבים שבהם ניתנת הסכמה לפעולה מסוימת בלא החלטה רשמית ומוסכמת.

3.3.7 העשרה - הרחבה

3.3.7.1 תיאור הבעיה והגדרתה - הרחבה

לא תמיד קל למצוא את הגורם המכריע באמצעות ניתוח ישיר של הבעיה, ולכן ניתן להשתמש בשתי גישות עזר:

הגישה הראשונה – על-פי עקרון "התנועה שבכוח", שום גורם לא ישתנה או יטופל, ואז עולה השאלה "מה יקרה בסוף התהליך?", כלומר "יש לנקות/לטהר מי ביוב על מנת שיגיעו לדרגת מי שתייה".

הגישה השנייה – חוזרים לאחור ושואלים: מהי אותה הפעילות שיכולנו לעשות בעבר ולא עשינו בעת שהבעיה עלתה לראשונה, פעילות שהייתה עשויה להשפיע באופן ניכר על המצב הקיים של הבעיה? כלומר בדיקת ניקיון המים עצמה מנוסחת כבעיה: "כיצד קובעים רמת ניקיון של מים?".

כאמור לעיל, שתי הבעיות המנוסחות כאן מתייחסות לאותו הצורך, אך כל אחת תוביל לתהליך תיכון שונה שבסופו יהיה תוצר שונה.

3.3.7.2 הטיית בהצגת חלופות

הטיות או טעויות נוגעות לנטייה לעשות פעולה או לקבל החלטה בדרך לא נכונה שתוצאותיה אינן רצויות ואפילו מזיקות. חשיבות הדיון בכך נובעת מהנזקים העצומים והבלתי הפיכים שעשויים להיגרם מהטיות אנושיות (קניאל, 2010). הטיות אנושיות גורמות לכשל בתהליך קבלת החלטות, ויש להן סיבות רבות ומגוונות. יש מנהלים שנוטים לראות בבחינת חלופות שונות שלב טרחני וגוזל זמן וממהרים לדלג על שלב זה ולהגיע להחלטה. עומס המידע שעמו צריכים להתמודד מקבלי ההחלטות גורם להם לעתים לחפש אחר 'קיצורי דרך' כדי לפשט את תהליכי החשיבה ולקצר את הזמן הדרוש לקבלת החלטה. מקבלי החלטות נוטים לעתים להחליט על סמך אינטואיציה ('תחושת בטן'), או שהם מקובעים בדפוס חשיבה מסוים ('קונספציה') או 'מאוהבים ברעיון', ובמקרה כזה הם אינם מסוגלים להתמודד עם עובדות סותרות ועשויים להתעלם מהן או לדחותן. כל אלה ועוד עשויים למנוע ממקבלי החלטות את הצגתן האובייקטיבית של החלופות.

כיצד הטיות שונות באות לידי ביטוי? – להלן **שלושה** ביטויים של הטיות בהצגת חלופות :

א. **חלופות דיכוטומיות** – הטיה זו מתבטאת בהצגת שתי חלופות דיכוטומיות (שתי אפשרויות בלבד) אף שקיים רצף של אפשרויות. שתי החלופות יהיו בדרך כלל מנוגדות ובלתי תלויות זו בזו, כלומר יש להחליט 'זו או זו', בעת שבין שתיהן קיים רצף של אפשרויות. אחת הסיבות להצגת חלופות דיכוטומיות היא השפה, אשר טעונה בניסוחים המדגישים דיכוטומיה לעומת ניסוחים המדגישים רצף. אפשר להימנע מהטיה כזו ברגע שבוחנים את השפה ורואים שהמושגים נעים על רצף, ואינם דיכוטומיים. כלומר אפשר ששתי חלופות שונות או יותר יכילו כמה שלבים או רכיבים זהים ועדיין יהיו שונות זו מזו במכלול שלהן.

ב. **חלופה מלאכותית** – החלופות חייבות להיות בנות תחרות זו עם זו. לעתים, כדי להראות כאילו יש כמה חלופות, מציגים חלופה מלאכותית, בדרך כלל קיצונית, כדי לשכנע את הזולת שהחלופה האחרת היא היחידה שראוי לבחור בה. כלומר הטוען מציג שתי חלופות - זו המקובלת עליו וחלופה אחרת שאינה הגיונית. החלופה הלא הגיונית פונה לתוצאות רעות ובלתי צפויות של ההחלטה ויוצרת רושם כאילו יש רק חלופה אחת, אף שכאמור קיימות חלופות אחרות.

ג. **פשרה לא הגיונית בין שתי חלופות (האמצע הפושר)** – הטיה זו נובעת מההנחה כי החלופה הטובה ביותר היא תמיד זו שיוצרת פשרה בין שתי חלופות קיצוניות. לעתים לא הגיוני כלל ליצור פשרה בין שתי חלופות קיצוניות, למשל כאשר הן מבוססות על אידיאולוגיה שונה (קניאל, 2010).

לאחר גיבוש החלופות והצגתן, עוברים מקבלי ההחלטות לשלב הבא – מבט במרחב האפשרויות, ניתוח והערכה של כל חלופה והשוואה ביניהן.

3.3.7.3 משוב - הרחבה

תוצאות ההחלטה

להחלטות המתקבלות בארגון יש השלכות על הדרך שבה מתפקד הארגון, ולא רק זאת אלא גם על חייהם וביטחונם הפיזי והכלכלי של אנשים רבים. החלטה נכונה יכולה להביא את הארגון לידי שגשוג, והחלטה שגויה עלולה להסב לו כישלון והפסדים. הבעיה היא שאין מדד שבאמצעותו אפשר לקבוע בזמן אמת את נכונות ההחלטה. את איכות התוצאות בגין ההחלטה, או בגין אי-החלטה, אפשר לבדוק רק במועד מאוחר יותר ובדיעבד.

החלטות שגויות

ניתן לקבל בהבנה טעויות שנעשו בארגון בתנאי שאינן טעויות חוזרות ונשנות, שכן אלה מלמדות שלא נלמדו לקחים ולא הופנמו הנזקים, ויש סיכוי גבוה שיקרו שוב ושוב. ארגון חייב לנצל את הכישלון לטובת תהליך של לימוד ושיפור; עליו לראות בכישלון נקודת ציון בדרך להצלחה בעתיד.

כל גוף ארגוני עסקי עושה טעויות ונוחל כישלונות. לכישלונות ולטעויות סיבות שונות, חלקן קשורות לקבלת החלטות ניהוליות :

- טעות אנוש – שמעורבים בה חושים כגון ראייה, שמיעה; טעות שעלולה להיעשות על ידי כל גורם אנושי

- תקלה טכנית – תקלה שמקורה בתהליך טכנולוגי
- כוח עליון – יש להתפלל שלא יקרה; יש להתייחס אליו כאל חוק מרפי ולמזער נזקים
- טעות זיהוי – זיהוי שגוי של סוג הבעיה, בגלל היעדר ניסיון או ידע או שניהם
- טעות ממד – הערכה שגויה של היקף בעיה שמתפתחת בממדיה למשהו גדול, בשל היעדר ניסיון והבנה
- פרשנות מוטעית – שיקול דעת שגוי שאולי נובע מחוסר ידע או מחוסר ניסיון
- היעדר נוהל או קיומו של נוהל שגוי – נוהל שאינו מכסה מספיק את הנושא
- הפרת משמעת – אי-ציות לנהלים ולכללים
- רשלנות – זלזול וחוסר תשומת לב
- תהליך שגוי – כמה מהלכים שגויים המזינים זה את זה בתהליך ניהולי או ארגוני.

(עוזי פלג, 2011)

בטעויות ובכישלונות עשויים להיות מעורבים כל גורמי הארגון, מהמנכ"ל ועד אחרון העובדים. במקרים רבים שיעור הנזק הוא כמידת הבכירות של הגורם הארגוני המעורב בכך.

נזק לארגון נגרם לא מהחלטות שגויות בלבד. הוא יכול להיגרם גם מהחלטות מאוחרות, החלטות לא מספקות, החלטות לא ברורות, החלטות לא עקיבות, או מהיעדר החלטה כאשר היא נחוצה.

החלטות ניהוליות שגויות הן "תוצר ניהולי" פגום, ומכיוון שכך, יש לבצע פעילות מתקנת אד-הוק (כינוי להחלטות, לפעילות ולמעשים נקודתיים שנעשים כדי לתת מענה לצורך מסוים ומוגדר). יש לנסות לזהות את המניעים, הגורמים והמידע שעל פיהם נתקבלה כל החלטה שמוגדרת שגויה ואשר גרמה לנזק. הגורם הראשון שעליו לבצע ניתוח של פעילות מתקנת של ההחלטה הוא מי שקיבל ויישם את ההחלטה השגויה. רק הכרה והפנמה של מקבל ההחלטה השגויה עשויות לשפר את דרך קבלת ההחלטות שלו בעתיד. כמו כן חשוב שתתקיים בארגון מערכת בקרה פנימית וחיצונית, אשר תזהה את הטעויות שבוצעו על מנת שלא יישנו בעתיד (עוזי פלג, 2011).

3.4 גישות (או מודלים) לקבלת החלטות

בחלק זה נכיר את הגישות לקבלת החלטות בארגונים על החוזקות והחולשות שלהן: הגישה הכלכלית-רציונלית; הגישה הפסיכולוגית – מודל השבעת רצון, ותיאוריית ההחלטות המהירות והחסכוניות; וכן היועצות משותפת. נבדוק כיצד הגישות מיושמות בארגון וביחסיו עם הסביבה.

כל ארגון מסתייע בגישה שונה לקבלת החלטות, ובחירתו עשויה להיות מושפעת מכל מיני גורמים כגון תפיסת העולם המנחה את מקבלי ההחלטות, התוצאות המיוחלות, גורם הזמן, סוג הארגון, גודל הארגון וסוג ההחלטה שעל הארגון לקבל.

קיימות שתי גישות מרכזיות בקבלת החלטות: הגישה הכלכלית-רציונלית, והגישה הפסיכולוגית. לחלופין, זו הבחנה בין הממד האובייקטיבי ובין הממד הסובייקטיבי של קבלת החלטות. הממד האובייקטיבי הוא לכאורה הממד הכלכלי-רציונלי, ומקורו בהנחה שמקבל החלטות צריך למקסם את התועלת מן ההחלטה, בין שמדובר בתועלת אישית ופרטית ובין שהוא פועל כ"סוכן" (או כמייצג) תועלת של ארגון או קהילה. זהו **האדם הכלכלי**. מנגד, הממד הסובייקטיבי מקורו בהנחה שלפיה מקבל ההחלטות פועל להשיג "ערך" כלשהו, שאינו בהכרח כלכלי אלא פסיכולוגי בעיקר. זהו **האדם הפסיכולוגי** (בר-חיים, 2017).

לפי מודל זה, האדם הוא יצור כלכלי והחלטותיו נובעות משיקולים כלכליים-רציונליים של רווח והפסד.

מקבל החלטה מבקש למקסם את תועלתו האישית. להשגת תועלתו המרבית יפעל הפרט לקבל החלטה רציונלית. החלטה תוגדר כרציונלית אם היא העדיפה ביותר עבור הפרט בזמן נתון, ביחס לחלופות הקיימות (נסראלדין, 2013). אדם זה יפעל משיקולי עלות-תועלת, ללא מעורבות רגשית, שתוצאתם בחירה בחלופה הממקסמת את הרווח.

ההנחה הבסיסית של המודל

מקבל ההחלטות הוא רציונלי לחלוטין – קרי, מסוגל לזהות את כל החלופות הקיימות לפתרון הבעיה, מודע לכל התוצאות האפשריות של בחירתו ובעל יכולת לדרג את ערכן של החלופות ולבחור בחלופה הטובה ביותר לפתרון הבעיה. לפי מודל זה, מקבל ההחלטה מחזיק במידע בלתי מוגבל ואף מודע לכלל הבעיות בארגון.

תהליך קבלת החלטות רציונלי נתפס כתהליך שבו מקבל ההחלטות מנסה למקסם את סיכויי להשיג את מטרותיו באמצעות ניתוח רציונלי בתוך מערכת מובנית ובירוקרטית ביותר. ההנחה הרציונלית היא שניתן לפרק את תהליך קבלת ההחלטות לשלבים הניתנים לזיהוי ולאבחון. תהליך קבלת החלטות רציונלי מתחיל בבעיה או בצורך כלשהו, ואז המנהל מגיב לבעיה או לצורך באמצעות כמה צעדים עוקבים שתכליתם להשיג פתרון אפקטיבי לבעיה מסוימת. כמודל מרשמי, הדגש הוא על מה שצריך להיעשות בתהליך קבלת ההחלטות ועל מתן מרשמים לפעולה המכוונים להשגת הפתרון הטוב ביותר.

ביסוד המודל עומדת ההנחה כי מנהלים פועלים בתוך מערכות ארגוניות סגורות, מובנות היטב בכללים ברורים ומאופיינות ברמות גבוהות של ודאות. תהליך קבלת ההחלטות הרציונלי מדגיש השגת פתרונות לבעיות באמצעות בחירה בין חלופות ביחס למטרות שהגדירו היטב מקבלי ההחלטות בארגון (אופלטקה, 2015).

שלושה יתרונות של המודל:

- א. מודל זה מגדיר בבירור מה צריך להיעשות בתהליך קבלת ההחלטות.
- ב. המודל מעלה בקרב המנהלים את התובנה כי קיימות חלופות אחדות לפתרון בעיות.
- ג. על מקבל ההחלטות לקבוע סדר עדיפויות על בסיס הערכת סיכויי הצלחתן.

המצב האידיאלי המתואר במודל אינו מתקיים במלואו. **להלן ארבע מגבלות של המודל:**

- א. **כל המנהלים פועלים תחת אילוצים:** כמות הזמן העומד לרשות מקבל ההחלטה, זמינותם של משאבים הנחוצים לקיום החלופה שנבחרה, כמות המידע הקיים על מנת לקבל החלטה, חוסר יכולת לנבא במדויק את תוצאות הבחירה בחלופות השונות, ואוטונומיה מוגבלת למקבלי ההחלטות.

ב. לצד האילוצים המצביים קיימים **אילוצים אישיים (פרסונליים)** העשויים להשפיע על מקבל החלטות : נכונותו של המנהל ליטול סיכונים, עמדותיו כלפי אנשים, חזונו, התייחסותו לשליטה ולסמכות, והחשש שלו מאיבוד מעמדו הגבוה בהיררכיה הארגונית.

ג. **המציאות הארגונית** נעשתה מורכבת כל כך, עד שכמעט בלתי אפשרי לקשר בין סיבות לתוצאות או בין פעולות לתפוקות, כפי שמצופה ממקבל החלטות הרציונלי.

ד. **האדם מוגבל** ביכולת לקבל החלטות רציונליות מכמה סיבות : בשל נטייתו להסתמך על אירועים שקל יותר להיזכר בהם ; בשל הנטייה האנושית להעריך הערכת-יתר את השפעתו של אירוע יחיד בלי לאמוד נכונה את התרחשותם של אירועים רבים זה לצד זה ; בשל התפיסה המוטעית של שינויים ; ובשל ביטחון-יתר שבו לוקים אנשים רבים בבואם לקבל החלטות (אופלטקה, 2015).

חשוב לציין שהגישה הרציונלית לקבלת החלטות עוסקת בקבלת החלטה של הפרט, בכל מצב נתון, בהיעדר מגבלה של שחקן נוסף שעשוי להשפיע על שיקולי הפרט.

דוגמה לקבלת החלטות כלכלית-רציונלית

בקיץ 2011 בעקבות מחאת האוהלים בישראל, שהקיפה מאות אלפי אזרחים ואזרחיות בכל רחבי הארץ, הוצגו לממשלה תביעות לפתרון בעיות כלכליות וחברתיות רבות. בין התביעות לפתרון : מצוקת הדיור, יוקר המחיה, החינוך לגיל הרך, ההשכלה הגבוהה, הרפואה הציבורית. הממשלה ניסתה להתמודד עם שפע הדרישות באמצעות הקמת ועדה ציבורית של מומחים בראשות הפרופסור מנואל טרכטנברג, כלכלן במקצועו. ההמלצות שהגישה הוועדה היו כרוכות בהחלטות שהייתה להן השפעה על התקציב ועל סדר העדיפויות הלאומי. על-פי ההמלצות, היה צורך להקצות יותר משאבים לשירותים החברתיים בתחום הדיור, החינוך והבריאות, ופחות לצורכי ביטחון. כמו כן המליצה הוועדה לשנות את הרכב המסים – להקטין את שיעורי המס העקיף ולהגדיל את המיסוי על ההון. כל זאת, בלי לפרוץ את מסגרת התקציב (בר-חיים, 2017).

3.4.2 הגישה הפסיכולוגית

חלק זה יכלול שתי גישות פסיכולוגיות : מודל השבעת רצון, ותיאוריית ההחלטות המהירות והחסכוניות. כמו כן נפרט כמה הטיות העשויות להשפיע על תהליך קבלת החלטות.

3.4.2.1 מודל השבעת רצון

הרברט סיימון טוען כי מקבלי החלטות בארגונים מחפשים פתרון שישביע את רצונם של אחרים (מנהלים, לקוחות, ספקים ועוד) ולא דווקא את הפתרון הטוב ביותר. המנהלים מחפשים פתרונות משביעי רצון ; היות שאין להם היכולת להגיע לתהליך קבלת החלטות הטוב ביותר, הם מחפשים חלופות משביעות רצון. עוד הוא טוען, שקבלת החלטות הוא תהליך משתנה, אשר מכוון לפתור מגוון של בעיות, ומאידך גיסא יוצר בעיות אחרות בארגון (אופלטקה, 2015).

בספרו הידוע ביותר **התנהגות אדמיניסטרטיבית** (1947) העמיד סיימון את קבלת ההחלטות כמהות המינהל הציבורי. לדבריו, היות שבמגבלת הזמן הארגוני, עיבוד מידע מסוים כרוך בהכרח בויתור על עיבוד מידע אחר, הרי המשאב החסר ביותר במינהל הציבורי אינו כסף אלא זמן, או יכולת הקשב של המנהלים.

סיימון טבע את המונחים 'רציונליות מוגבלת' או 'מודל השבעת רצון'. לטענתו, גם אם מקבל ההחלטות מעוניין לקבל את ההחלטה הרציונלית ביותר, תמיד ישנם גורמים – כגון מגבלות ניהוליות, קוגניטיביות, סביבתיות, הטיות תפיסה וכן מגבלות של זמן או עלות – המונעים ממנו להשיגה במלואה. בעיה נוספת היא הנטייה של בני האדם לשפוט מידע חדש על-פי הדימויים הישנים שהם מכירים. על-פי סיימון, כל החלטה היא פשרה. הבחירה לא תמיד משיגה את כל המטרות אלא את הטוב ביותר האפשרי על-פי הנסיבות. והפתרון הוא פתרון שמניח את הדעת. לרוב, נבחרת החלופה הראשונה שנמצאת מתאימה ומשביעת רצון, ולא ממשיכים לחפש אחר אפשרויות נוספות. הבחירה נעשית בוודאות נמוכה וללא חיפוש מקיף. סיימון גרס כי קבלת החלטות הוא תהליך דינמי המכוון לפתור מגוון של בעיות. אבל, בעת ובעונה אחת הוא גם יוצר בעיות אחרות בארגון. לדעתו, רציונליות מוחלטת בקבלת החלטות איננה אפשרית; המנהל מחפש אחר פתרונות משביעי רצון הואיל ואין לו היכולת והמסוגלות הקוגניטיבית להגיע לתהליך קבלת החלטות מיטבי. המנהל מחפש אחר החלופות משביעות הרצון מבחינתו – קרי, כאלה שנחשבות טובות מספיק לארגון.

לפיכך, מנהלים מתעלמים מהיבטים רבים של הבעיה ובחרים בפתרונות המבוססים על תמונת המציאות הפשוטה. תמונה זו כוללת מספר מצומצם בלבד של גורמים שיש לשקול בתהליך קבלת ההחלטות בשל הרלוונטיות שלהם לבעיה. רק באמצעות פישוט ניתן להגיע לרציונליות מסוימת בקבלת ההחלטות (אופלטקה, 2015).

3.4.2.2 תיאוריית ההחלטות המהירות והחסכוניות

גישה אחרת לקבלת החלטות בארגונים החלה להתגבש בשנות השמונים של המאה ה-20. בתחילה חוקרים הציעו הסבר לאופן שבו אנשים בארגון מקבלים החלטות מהירות ויעילות במצבים מורכבים. על-פי מודל זה, מקבל ההחלטות מסרטט לעצמו דרכי פעולה אפשריות לנוכח האילוצים שהוא נתון בהם, ובוחר בדרך הפעולה הראשונה שאינה נדחית. כלל זה בקבלת החלטות מעשית נבחן בארגונים רבים ובמצבים רבים: ביחידות לטיפול נמרץ, בקרב כבאים, שחקני שח, סוחרים בבורסה ועוד. התברר כי המודל פועל היטב במצבי לחץ ובמצבים שבהם יש למקבלי ההחלטות מידע חלקי בלבד. אלא שהתברר עוד, כי מודל זה פועל היטב רק בקרב מקבלי החלטות מנוסים, המזהים מניסיונם סימנים שונים של מצבים הטעונים החלטה מהירה ושכבר התנסו בבחירת מגוון פתרונות לבעיות כאלה. מאוחר יותר התגבש זרם שנקרא "קבלת החלטות נטורליסטית", המנסה להסביר את האופן שבו מתקבלות החלטות בתנאים קשים של לחץ, אי-ודאות, מטרות עמומות, מגבלות ביכולת ובניסיון של מקבלי ההחלטות ומבצעהיהן וכדומה (בר-חיים, 2017).

כאשר מדובר בנושאים מורכבים, החלטות מתקבלות בפורום של קבוצת אנשים או ועדה, ולא על ידי אדם אחד. במצבים כאלה קבוצה יכולה לקבל החלטה טובה יותר בשל הסינרגיה הנוצרת ממפגש הדעות ובשל האיזון שיוצרת חשיבה ביקורתית.

לתלמידים

מדוע חשוב לשמוע מגוון דעות לפני קבלת החלטה?

הנחות היסוד של מודל היועצות המשותפת

- המטרות, הערכים והאמונות משותפים לכלל חברי הקבוצה; ההשפעה של חברי הקבוצה מבוססת על מומחיותם; התקשורת בין חברי הקבוצה פתוחה, והמעמד של חברי הקבוצה שוויוני.
- המציאות הארגונית שבה צריכות להתקבל החלטות היא דינמית, מורכבת ולא ודאית; מקבל ההחלטות מוגבל בשליטתו על התהליך ומושפע מערכים אישיים, מיכולות מקצועיות ומניסיונו הקודם.
- המנהל יתבסס בעבודתו פחות על שליטה ויותר על בניית יחסים עם הצוות, באמצעות פיתוחן של נורמות שמקורן בחזון משותף לכולם.
- החלטה המתקבלת בקבוצה תהיה החלטה איכותית ומשופרת כל עוד המיומנויות של חברי הקבוצה מגוונות.

(בר-חיים, 1994)

להלן שישה יתרונות של המודל

- א. **איסוף ידע** הוא מרכיב קריטי בתהליך קבלת החלטות, מכיוון שלא כל הידע נמצא אצל אדם אחד. קבלת החלטות בקבוצה מאפשרת איסוף ומינוף של ידע רב יותר.
- ב. **דיון** בקרב חברי הקבוצה תורם להבהרת הנושאים והסוגיות הנדונות.
- ג. **חשיבה בקבוצה** עוזרת להעלאת נקודות מבט חדשות ולקידום תהליך יצירתי של קבלת החלטות.
- ד. **שיתוף העובדים** בתהליך קבלת ההחלטות מגביר את מחויבותם ליישום ההחלטה וביצועה, יותר מאשר להחלטות הנוחתות מלמעלה.

ה. **תהליכי קבלת החלטות בקבוצה מגבירים את שביעות הרצון של העובדים מכיוון שהעובדים מרגישים שמעריכים את דעתם ואת תרומתם.**

ו. **מושגת תמיכה של העובדים במנהל בתהליך קבלת ההחלטות.**

להלן שישה חסרונות של המודל

א. המחויבות של המנהל להסביר את הפעולות שנקט, גם כאשר החלטות אלו התקבלו על ידי צוותים ואנשים אחרים, מעוררת דילמה ניהולית ואף מוסרית, היות שהמנהלים נדרשים לערב אחרים בהחלטות אך האחריות בסופו של דבר מונחת על כתפיהם.

ב. מכשול בדרך לקבלת החלטות אפקטיבית ואיכותית בקבוצה נובע מהנטייה של הקבוצה ליטול סיכונים רבים יותר מאלה שנוטל הפרט הבודד, נטייה שעלולה לגרום להחלטה פזיזה ולא אפקטיבית (בר-חיים, 1994).

ג. קבוצות נוטות להיצמד לביצוע ההחלטה על מנת להצדיק את ההחלטה המקורית שהתקבלה, בלי לבחון מחדש את כדאיותה, את טיבה ואת מידת הרלוונטיות שלה לארגון (אופלטקה, 2015).

ד. בקבוצה קיים בדרך כלל מנהיג דומיננטי המכתיב את דעותיו.

ה. קבוצה המנסה להיות מגובשת והרמונית עשויה לגרום לחברים להתאים את עצמם לקונצנזוס הכללי.

ו. בקבוצה קיים בדרך כלל חוסר רצון להיכנס לעימותים (בר-חיים, 1994).

חשוב לציין: שני הסעיפים האחרונים נדונו רבות במחקרים, ותופעה זו נקראת "חשיבת יחד". חשיבה קבוצתית היא סגנון קבלת החלטות שרווח בקבוצות מלוכדות מאוד, שבהן חברי הקבוצה שואפים כל כך להגיע להסכמה ולתמימות דעים, עד שהדבר בא על חשבון היכולת לעשות הערכה מדויקת והגיונית של מידע רלוונטי להחלטה; כמו כן הדבר גורם להשתקה של דעות מנוגדות ולהתעלמות מדרכי פעולה חלופיות. לקבוצות כאלה יש נטייה לקבל החלטות מסוכנות מאוד, בין השאר כי חברי הקבוצה בטוחים כל כך ברעיון שלהם שהם ממש אוסרים להשמיע דעות מנוגדות, כך שאין דרך לערער על ההחלטה (בר-חיים, 1994).

שיטות שונות של שיתוף חברי הקבוצה

החלטה על ידי מומחה – במצב של היעדר מומחיות הקבוצה מחליטה שלא להחליט, וקובעת מי המומחה או המומחים שיחליטו במקומה. תרומתה של הקבוצה היא אפוא בבחירת המומחה.

מיצוע דעות – ראש הקבוצה מצרף יחד את דעות חבריה ונוצרת החלטה שהיא מעין אמצע של רוב החברים. שיטה זו טובה כאשר המחליטים אינם אלה שהם גם המבצעים ושאינן להם מחויבות לביצוע ההחלטה.

הצבעה וקבלת דעת הרוב – שיטה זו טובה כאשר ברור כי גם המיעוט יצטרף לרוב לביצוע ההחלטה. השיטה אינה טובה כאשר יש חשש שהמיעוט ייפגע ולא ישתף פעולה, וזאת בהנחה שהמיעוט חשוב לביצוע ההחלטה.

החלטת מיעוט – שיטה זו טובה רק כאשר יש לחץ זמן. קבוצת משנה מקבלת את ההחלטה, בתנאי שיש לה גם המשאבים והכישורים הדרושים לביצוע ההחלטה.

החלטה פה אחד (קונצנזוס) – שיטה זו מחייבת סבלנות רבה בלי לחץ של זמן. פירותיה גדולים כי היא מאפשרת ניצול של כל משאבי הקבוצה ומחויבות של חבריה לביצוע ההחלטה.

3.4.4 הטיות בקבלת החלטות

הטיות או טעויות נוגעות לנטייה לעשות פעולה או לקבל החלטה בדרך לא נכונה שתוצאותיה אינן רצויות ואפילו מזיקות. חשיבות הדיון בכך נובעת מהנזקים העצומים והבלתי הפיכים שעשויים להיגרם מהטיות אנושיות (קניאל, 2010).

במצבים רבים בארגון, ולגבי בעיות רבות שיש לקבל בעבורן החלטות, אין קשר הכרחי בין התנהגות רציונלית של מקבלי ההחלטות לבין תוצאות ההחלטות.

הטיות קוגניטיביות מתארות טעויות לא רציונליות בקבלת החלטות. המוח שלנו מעבד כמות עצומה של מידע במשך היום. על חלק מהמידע אנחנו חושבים באופן מודע, אך מאחר שהמוח שלנו יכול להתמקד בנושא אחד בכל זמן נתון, הוא מחפש קיצורי דרך כדי לעזור לנו לקבל החלטות במהירות רבה יותר. קיצורי הדרך המנטליים והלא-מודעים הללו גורמים לכשל בשיקול הדעת ומכאן להטיות בהתנהגות.

(Tomer Hochma).

לתלמידים

האם אתם מצליחים לקבל החלטה בלי להיות מושפעים מהסביבה, מחברים, מהמשפחה, מהתקשורת וכדומה?

גורמים שונים להטיות בקבלת החלטות

אפקט העיגון – הטיה קוגניטיבית המגלמת את הנטייה של אנשים לסמוך יותר מדי על פיסת המידע הראשונה שמוצעת להם (זהו העוגן) לשם קבלת החלטה.

לדוגמה, כאשר מחיר ראשוני מוצע על רכישת בית, מחיר זה מהווה בסיס או נקודת ייחוס בכל תהליך המשא ומתן.

אפקט הזמינות – קיצור דרך מנטלי הנשען על דוגמאות מיידיות שקופצות לנו לראש כאשר מעריכים נושא מסוים או החלטה. אנו נוטים להישען באופן משמעותי על פיסת המידע החדשה או האחרונה שהגיעה לידינו, וזה מטה את שיקול הדעת שלנו.

לדוגמה, איזו עבודה מסוכנת יותר: שוטר או חוטב עצים? כיוון ששוטרים "נהנים" מחשיפה תקשורתית גבוהה, חלקנו נחשוב שתפקיד השוטר מסוכן יותר. אלא שהסטטיסטיקה מוכיחה את ההפך (Tomer, Hochma).

אפקט הייצוגיות – מצב שבו בני אדם שופטים הסתברות של דבר-מה על סמך דמיון שהם רואים בו לדבר אחר שהם מכירים מן העבר, בדרך כלל תכונות שטחיות או מאפיינים עיקריים וסטריאוטיפים (מתוך: **ויקיפדיה**). זוהי למעשה הסקה על בסיס דמיון לכאורה לייצוג מסוים (דבר-מה שמייצג או משקף דבר אחר או חלק ממנו). לדוגמה, כאשר לקוח פוגש איש מכירות אגרסיבי מחברה מסוימת, הלקוח עשוי להניח שהחברה גם היא אגרסיבית.

אפקט עומס יתר באפשרויות הבחירה – תהליך קוגניטיבי המתאר מצב שבו אנשים מתקשים בקבלת החלטה כאשר הם עומדים בפני אפשרויות בחירה מרובות.

לדוגמה, חוקרים מצאו שכאשר מוצגים ללקוחות שישה סוגי ריבות הם נוטים לרכוש ריבה בשיעור של פי עשרה (!) לעומת מצב שבו מוצגים להם 24 סוגים (Hochma Tomer).

ריבוי האפשרויות, המאפיין את חברת השפע נחשב יתרון משמעותי וסממן של חופש ושגשוג, אך כשאנחנו מנסים לקבל החלטה הוא עלול להעיק משום שהוא דורש מאמץ גדול יותר ועלול לבלבל. כדי להתמודד עם הבעיה ולהפחית את ההתלבטות, יש המצמצמים את מספר האפשרויות לשתיים, קיצוניות, ובחרים ביניהן. החיסרון בכך הוא החמצה של אפשרויות ביניים שהן לעתים מוצלחות יותר. מנגד, מתלבט שלא יצמצם אפשרויות עלול להיקלע לשיתוק ולהמשיך להתלבט, עד שמישהו אחר או מהלך החיים יחליטו במקומו (רביב וכצנלסון).

אפקט המחויבות – הנטייה לשמור על עקיבות בנוגע למה שכבר עשינו או אמרנו בעבר, בייחוד אם נאמר או בוצע בפומבי.

לדוגמה, חוקרים שאלו שתי קבוצות של אנשים אם הם יסכימו להתנדב כדי לעזור לעמותה למלחמה בסרטן. חברי הקבוצה הראשונה נשאלו בפנייה טלפונית קצרה, ורק ארבעה אחוזים מהם הסכימו להתנדב. חברי הקבוצה השנייה נשאלו בטלפון שאלה כללית האם באופן היפותטי היו מסכימים להתנדב, וכעבור כמה ימים נשאלו שוב, והפעם אם יהיו מוכנים להתנדב בפועל. מקרב קבוצה זו 31 אחוזים הביעו נכונות להתנדב.

אפקט הפיתיון – אנו נוטים לבחור מבין שתי אפשרויות לפי העדפותינו האישיות, אך כאשר משתילים אפשרות נוספת שלישית ("הפיתיון"), אנו נוטים באופן ברור לבחור באפשרות היקרה מבין שתי האפשרויות המקוריות שהוצעו.

לדוגמה, כאשר הוצע ללקוחות לקנות פופקורן קטן בשלושה דולרים או פופקורן גדול בשבעה דולרים, רוב הלקוחות בחרו לקנות את הפופקורן הקטן. כאשר הוסיפו אפשרות לקניית פופקורן בינוני בשישה דולרים וחצי – רוב הלקוחות העדיפו לקנות את הפופקורן הגדול (Tomer Hochma).

אפקט הראשונות – הנטייה לפרש נתונים חדשים לאור עמדה קודמת. תופעה זו באה לידי ביטוי בהתרשמויות שבהן סדר הצגת הנתונים הוא שקובע את הרושם. השפעת סדר הצגת הנתונים על ההתרשמות נחקרה לראשונה על ידי אש (Asch). בניסויים שונים הוצגה לפני נבדקים סדרה של תכונות המתארות אדם מסוים, ולפי תכונות אלה הם התבקשו להעריך את האיש. התוצאות הראו שהמידע הראשון יוצר תדמית מסוימת על האיש, וזו קובעת כיצד יתפרש המידע המובא בהמשך. מחקרים נוספים ששוחזרו בצורות שונות הראו כי למידע הראשון יש השפעה על השיפוט הסופי (קניאל, 2010).

אפקט שנאת ההפסד – בני אדם חושבים במושגים של רווח והפסד בטווח הקצר ובעצם מתנהלים במידה רבה מתוך שנאת ההפסד. בפועל משמעות הדבר היא שהיחס להפסדים ולרווחים אינו סימטרי, והפסדים צפויים מקבלים משקל גדול יותר מרווחים אפשריים. במילים אחרות, הפחד מכישלון ומהפסד מניע אותנו יותר מהרצון בהישג או ברווח. במצב שמצריך החלטה, תיאורים שונים של מצב זה עשויים להביא לתפיסה שונה של הרווח או ההפסד הטמונים בו.

לדוגמה, אם תלמידה לא תקום ללימודים בזמן, הרווח שלה עשוי להיות שעות שינה נוספות, ואילו ההפסד יהיה הצורך להשלים את החומר הנלמד ואולי גם להתמודד עם מורה כעוס. הפחד מההפסד עשוי להמריץ את התלמידה לקום בזמן. לעומת זאת, תיאור אחר של המצב, כגון "אם אקום עכשיו אהיה עייפה מכדי ללמוד בערב למבחן של מחר", עשוי להקל עליה את ההחלטה שלא לקום (רביב וכצנלסון).

אפקט המסגור – הטיה קוגניטיבית המבטאת מצב שבו אנשים מגיבים לאפשרות בחירה מסוימת על-פי דרך הצגתה (זהו המסגור), כרווח או כהפסד.

לדוגמה, אנשים יעדיפו לצרוך בשר הממותג כ-75% בשר רזה (נתפס כ"רווח") על פני זה הממותג כ-25% בשר שמן (נתפס כ"הפסד") (Tomer Hochma).

דעות קדומות – דעה קדומה היא עמדה כלפי אדם או נושא שאינה מבוססת על עובדות בדוקות. דעות קדומות נוטות להיות שליליות.

לדוגמה, תלמיד עשוי להניח שבן כיתתו אינו חכם, חרוץ, משכיל או מוכשר בתחומי הלימוד רק על סמך השתייכותו לקבוצת מיעוט. מתוך הנחה זו הוא יעדיף שלא להיות בן זוגו בפרויקט ולא חלק מקבוצת הלימוד שלו, ויפסיד את תרומתו ללימודים אם יתברר שמדובר בתלמיד מצטיין דווקא.

לחץ חברתי – רוב בני האדם אינם מעזים לקבל החלטות שונות מאחרים או להגן על בחירה שהרוב מתנגדים לה, אפילו כשהדבר סותר את דעתם.

לדוגמה, הסיכוי של נהג צעיר להיות מעורב בתאונה עולה פי שניים כשיושב לידו צעיר נוסף, לעומת מצב שבו הוא נוהג לבד. כשנוסף צעיר שלישי למכונית הסיכוי מוכפל שוב. אחד ההסברים לכך הוא שנהגים צעירים מרגישים לחץ חברתי סמוי וגלוי לנהוג במהירות גבוהה יותר ואף להסתכן, לחץ שגובר ככל שיש לידם יותר חברים בשעת הנהיגה.

הטיית ההקשר – הנטייה לשפוט דברים בתוך הקשר מסוים שהוא לעתים מכריע את הכף.

לדוגמה, חשבו על התרחיש הזה: אדם עומד לקנות מוצר ב-60 שקלים, ואומרים לו שבסניף אחר אותו מוצר נמכר בהנחה של 15 שקלים. הסניף נמצא במרחק 20 דקות נסיעה. למרות אי-הנוחות, בשביל הנחה של 25 אחוזים האדם ישקיע את המאמץ, וכמוהו רבים אחרים. לעומת זאת, אם המוצר המקורי עולה 500 שקלים והוא נמכר בהנחה של 15 שקלים, מעטים הצרכנים שיטרחו לנסוע לסניף האחר, אף שהנסיעה היא אותה נסיעה מבחינת זמן, אי-נוחות ועלות הדלק, וגם סכום הכסף שייחסך זהה לחלוטין. עם זאת, ההרגשה היא שבשביל הנחה של שלושה אחוזים לא כדאי להתאמץ כל כך. כלומר אנשים מחשבים דברים באופן יחסי ולא באופן מוחלט (רביב וכצנלסון).

3.4.5 העשרה - הרחבה

3.4.5.1 היועצות משותפת (קבוצתית) - הרחבה

דרכים לקבלת החלטות בקבוצה

קיימות דרכים אחדות לקבלת החלטות בקבוצה:

- **החלטת רוב שוויונית:** כל אחד מחברי הקבוצה זכאי להביע את דעתו, וההחלטה מתקבלת ברוב קולות. דוגמאות: משאל עם, בחירות.
- **החלטת הרוב בהתחשב במשקלו של כל חבר:** לעתים ניתן משקל גבוה יותר לחלק מחברי הקבוצה, עד כדי מתן זכות וטו. בהצבעה של בעלי מניות, למשל, משקלו של כל מצביע הוא כחלקו היחסי בהון המניות הכולל.
- **החלטת נציג מוסמך:** כאשר מדובר בקבוצות גדולות, בירור דעתו של כל אחד מחברי הקבוצה הוא תהליך מורכב מדי, ולכן פעמים רבות מקבל ההחלטות הוא מי שהוסמך לכך. ברמה הארגונית מקבל ההחלטה הוא העומד בראש היחידה הארגונית.
- **קבלת החלטות בקונצנזוס או פה אחד:** כל החברים בפורום חייבים להסכים להחלטה, אחרת היא לא תתקבל. דוגמה לכך מארצות הברית – חבר המושבעים חייב לקבל את החלטתו פה אחד. בעידן הגלובליזציה, מהפכת טכנולוגיות המידע, הרשתות החברתיות וכדומה, הן חוקרי ניהול, הן יועצי ניהול והן אמצעי תקשורת ההמונים מדווחים על מנהלים מכל ענפי המשק, הסבורים כי יש לשתף את חברי הארגון במידה כזו ואחרת בתהליכי ההחלטה הארגוניים. חברות עסקיות רבות מנהלות תוכניות נרחבות לשיתוף העובדים בקבלת ההחלטות (בר-חיים, 2017).

מילים: אמיר דדון ואלדד ציטרין

לחן: אמיר דדון ואלדד ציטרין

בסוף הכול מתנקז אליי עניין של זוויות אני לא מבין רמזים אולי צבעים ואותיות מבט חטוף אל עצמי ודי רק לא להסתכל מה שבפנים כבר בפנים מדי קוראים לזה הרגל	מתי אלמד לבחור נכון להאמין, לראות שטוב בלי להביט שוב לאחור לבחור נכון אותו הקול מדבר אליי פוגש בי בלילות הולך מבלי להבין לאן האם אדע לחזור מבט חטוף מסביב ודי יותר כבר לא אפול יש ילד שמתסכל עליי קוראים לזה לגדול
מתי אלמד לבחור נכון להאמין, לראות שטוב בלי להביט שוב לאחור בסוף הכול מתחבר אליי עניין של חלומות אם אתעורר בדיוק בזמן אולי אוכל לזכור אומרים יש מי ששומר עליי נותן לי את הכוחות עוד לא מצאתי תשובה אבל קוראים לזה לחיות מתי אלמד לבחור נכון להאמין, לראות שטוב בלי להביט שוב לאחור לבחור נכון (מתוך: שירונט)	

3.5 נושאים להעשרה

3.5.1 תורת המשחקים ההתנהגותית

תורת המשחקים היא ענף של המתמטיקה והכלכלה המנתח מצבי עימות או שיתוף פעולה בין מקבלי החלטות בעלי רצונות שונים. תורה זו התפתחה משנות העשרים של המאה ה-20 והתפרסה על פני תחומים רבים, כגון כלכלה, מתמטיקה, פסיכולוגיה, מדעי מדינה, ביולוגיה, פוליטיקה, ונהפכה לחלק מהמחקר בתחומים אלו.

תורת המשחקים מבוססת על הנחת הרציונליות של הפרט בקבלת החלטותיו, החלטות שיביאו אותו למקסם את התועלת האינדיבידואלית בעבורו כאשר קיים שחקן אחד נוסף לפחות, התניה שלעתים לא מזכירים ומבלבלים בין תורת המשחקים לתורת ההכרעה הרציונלית.

הצורה הפשטנית של תורת המשחקים מתייחסת לשני שחקנים בעלי אינטרסים שונים. הדוגמה הפופולרית ביותר בתחום זה היא "דילמת האסיר" (נסראלדין, 2013).

דילמת האסיר

זוהי בעיה פרדוקסלית המדגימה מצב שבו התנהגות רציונלית לחלוטין, מנקודת מבטו של הפרט, תביא לתוצאה שאינה מיטבית:

המשטרה עצרה שני עבריינים שביצעו פשע במשותף, והפרידה ביניהם לצורך חקירה. אם תצליח המשטרה לגרום להרשעתם, ייכנס כל אחד מהם לכלא ל-15 שנה, אך במצב של חוסר ראיות הם יועמדו לדין על עבירה משנית שבגינה ייכנס כל אחד מהם לכלא לשנה אחת. למשטרה אין די ראיות להעמידם לדין, ולכן היא מציעה לכל אחד מהם להעיד נגד רעהו, וכפרס מובטח לעד עונש מופחת: אם שני האסירים יקבלו את הצעת המשטרה, ייכנס כל אחד מהם לכלא לחמש שנים, ואם רק אחד מהם יעיד ורעהו ישתוק, העד יצא מיד לחופשי וחברו ייכלא ל-15 שנה. הטבלה הבאה מסכמת את העונשים שייגזרו על אסיר א' ועל אסיר ב' על-פי פעולותיהם:

	אסיר ב' שותק		אסיר ב' מעיד	
	אסיר א'	אסיר ב'	אסיר א'	אסיר ב'
אסיר א' שותק	שנה אחת	שנה אחת	15 שנים	אפס שנים
אסיר א' מעיד	אפס שנים	15 שנים	5 שנים	5 שנים

כל העובדות הללו ידועות לשני האסירים, אך אין באפשרותם לתקשר זה עם זה. הדילמה שעומדת לפני כל אחד מהם היא "איזו טקטיקה לנקוט – לשתוק או להעיד?".

אסיר א' מסתכל בטבלה וחושב: "בלי תלות בטקטיקה שבה יבחר אסיר ב', כדאי לי להעיד משום שבכל מקרה שאעיד עונשי יהיה קטן מאשר אם אשתוק", ולפיכך "הודאה" היא אסטרטגיה מועדפת בעבורו.

גם אסיר ב' מנתח את המצב והחלטתו כזו של אסיר א'. החלטה רציונלית של שניהם, הבוחרים להעיד, גורמת להכנסתם לכלא לחמש שנים. אילו שתקו שניהם, היה כל אחד מהם נכנס לכלא לשנה בלבד.

הפרדוקס שבדילמה נובע מכך שהחלטה רציונלית מביאה תוצאה שאינה הטובה ביותר. כדי להגיע לתוצאה הטובה ביותר עבור שניהם נדרשים האסירים **לשיתוף פעולה** – קרי, שתיקה של שניהם, אך מכיוון שדרך הפעולה המשתלמת יותר לכל אסיר לבדו היא תמיד לא לשתף פעולה, כלומר להעיד, כל אחד מהם בוחר שלא לשתף פעולה.

הדילמה ממחישה מצב שכיח, שבו שיתוף פעולה יביא לשני הצדדים תועלת רבה יותר מאשר גישה שבה כל צד פועל על דעת עצמו (מתוך: **ויקיפדיה**).

אם כן, תורת המשחקים מציגה את התועלת של כל אסיר כנגד החלטתו של האסיר האחר ופועלת להציג בפני כל אסיר את ההחלטה המיטבית בעבורו תחת האילוצים הקיימים והחלטה אם "להלשין" על חברו או "לשתוק".

החלטה אינדיבידואלית לרוב פשוטה יותר מהחלטה שמושפעת מהחלטותיו של שחקן נוסף. קיומו של שחקן נוסף שמשפיע על החלטתו של השחקן הראשון מהווה תוספת משמעותית בשיקוליו של השחקן הראשון ומחייבת אותו לבחון חלופות נוספות (נסראלדין, 2013).

הנחות היסוד של תורת המשחקים

- האדם הוא יצור רציונלי והוא מקבל החלטות רציונליות בהינתן תנאי התחלה קבועים.
 - מקבל ההחלטה הוא בעל ידע מלא על העולם ובעל יכולת חישוב אין-סופית.
 - שני אנשים "רציונליים" שיקבלו נתונים דומים יקבלו החלטות שונות, מאחר שמערכת ההעדפות של האחד שונה משל האחר.
 - התורה עוסקת בחיזוי ההתנהגות האנושית במצב נתון ובהינתן קיום של שחקן נוסף שאת שיקוליו יש להביא בחשבון בעת קבלת ההחלטה (נסראלדין, 2013).
- גישה על-פי תורת המשחקים מיושמת למשל **במשא ומתן קיבוצי**: הצדדים לקונפליקט הם "השחקנים" וניתוח האסטרטגיות במשא ומתן יוצר את "תורת המשחקים". הדגש העיקרי של גישה זו מושם באופי האסטרטגיות שיש לאמץ בתהליך המשא ומתן, יתרונותיהן, חסרונותיהן ודרך בחירת החלופות לפעולה. לדוגמה, אסטרטגיה של שיתוף פעולה שנקט צד א' נתפסה על ידי צד ב' כחולשה וגרמה לו להציג דרישות שנתפסו על ידי צד א' כמוגזמות. או: אסטרטגיה של אי-שיתוף פעולה והפגנת נוקשות של צד א' הביאה את צד ב' להתבצרות בעמדות הפתיחה ולא-הסכמה להתקדם לקראת פשרות (קסטיאל, 2015).

בארגון קיימים תחומי השפעה שבהם פועלים מקבלי ההחלטות כדי למנוע החלטות מסוימות שאינן נוחות להם.

לדוגמה, מנכ"לית בנק חוששת, על רקע הביקורת הציבורית והעניין שמגלה המפקח על הבנקים, שלא יהיה רוב במועצת המנהלים להחלטה על הטבות שכר לבכירי הבנק, אף שהדבר הובטח להם אם ביצועיהם העסקיים יהיו מוצלחים. במקום לספוג החלטה שלילית, שתציג את חולשתה, בוחרת המנכ"לית שלא להביא את הסוגיה לדיון, גם במחיר של התמרמרות בקרב אותם הבכירים. תמיד היא תוכל לומר שבגלל סדר היום העמוס של מועצת המנהלים עדיין לא הספיקו לדון בעניין.

המאמץ המכוון להימנע מקבלת החלטות מתבטא בניתוב ההחלטות לנושאים "בטוחים", ניטרליים, או כאלה שיש בהם הסכמה, ובמניעת הדיון בנושאים השנויים במחלוקת. מאמץ זה גורם לקיומו של סדר יום סמוי; כלומר, רשימת נושאים רגישים הטעונים בירור, שאין דנים בהם, אבל הכול יודעים על קיומם.

להלן **שלוש** צורות של הימנעות מקבלת החלטות:

- א. החלטה בנושאים מסוימים ולא אחרים, שהם רגישים, שאין עליהם הסכמה ואין אומץ ויכולת להתמודד עם השלכותיהם.
- ב. החלטה שלא להחליט. זוהי צורת הימנעות, אלגנטית יש לומר, כי יש בה ממד של כנות ושקיפות בהודאה המשותפת, שלפיה לא בשלו התנאים לקבל החלטה.
- ג. החלטה שלא לפעול. הימנעות מביצוע החלטות שהתקבלו.

(בר-חיים, 2017)

מילון מונחים

המונח	הסבר
אי-ודאות	מצב שבו ההחלטה מתקבלת בהיעדר מידע או על סמך מידע חלקי.
אפקט הזמינות	קיצור דרך מנטלי הנשען על דוגמאות מיידיות שקופצות לנו לראש כאשר מעריכים נושא מסוים או החלטה.
אפקט הייצוגיות	מצב שבו בני אדם שופטים הסתברות של דבר-מה על סמך דמיון שהם רואים בו לדבר אחר שהם מכירים מן העבר, בדרך כלל תכונות שטחיות או מאפיינים עיקריים וסטריאוטיפים.
אפקט המחויבות	הנטייה לשמור על עקיבות בנוגע למה שכבר עשינו או אמרנו בעבר, בייחוד אם נאמר או בוצע בפומבי.
אפקט העיגון	הטיה קוגניטיבית המתארת את הנטייה לסמוך באופן לא פרופורציונלי על פיסת המידע הראשונה (העוגן) שמגיעה לידי מקבל ההחלטה.
אפקט הפיתיון	אנו נוטים לבחור מבין שתי אפשרויות לפי העדפותינו האישיות, אך כאשר משתילים אפשרות נוספת שלישית ("הפיתיון"), אנו נוטים באופן ברור לבחור באפשרות היקרה מבין שתי האפשרויות המקוריות שהוצעו.
אפקט הראשונות	הנטייה לפרש נתונים חדשים לאור עמדה קודמת. תופעה זו באה לידי ביטוי בהתרשמויות שבהן סדר הצגת הנתונים הוא שקובע את הרושם וגם בהשפעה המוגזמת של רושם ראשוני.
אפקט עומס יתר באפשרויות הבחירה	תהליך קוגניטיבי המתאר מצב שבו אנשים מתקשים בקבלת החלטה כאשר הם עומדים בפני אפשרויות בחירה מרובות. אפשרויות רבות מדי יכולות לגרום לאנשים לדחות את קבלת ההחלטה או להימנע מהחלטה לגמרי.
אפקט שנאת ההפסד	בני אדם חושבים במושגים של רווח והפסד בטווח הקצר ובעצם מתנהלים במידה רבה מתוך שנאת ההפסד. במצב שמצריך החלטה, תיאורים שונים של המצב עשויים להביא לתפיסה שונה של הרווח או ההפסד הטמונים בו.

המונח	הסבר
הגישה הכלכלית-רציונלית	האדם הוא יצור כלכלי והחלטותיו נובעות משיקולים כלכליים-רציונליים של רווח והפסד. מקבל ההחלטה מבקש למקסם את תועלתו האישית. להשגת תועלתו המרבית יפעל הפרט לקבל החלטה רציונלית. החלטה תוגדר כרציונלית אם היא העדיפה ביותר עבור הפרט בזמן נתון, ביחס לחלופות הקיימות.
החלטה	התייחסות מודעת למצב קיים ובחירת דרך פעולה בתגובה לאותו מצב.
החלטה אסטרטגית	עוסקת בכיווני פעולה ובמדיניות הנדרשים לארגון כדי להתמודד עם בעיות יסוד קיימות, או עם תרחישים בעייתיים שראשי הארגון צופים לעתיד. מנגד, היא יכולה להתקבל כדי לממש יוזמות חדשות לניצול הזדמנויות הנוצרות בסביבת הארגון.
היוועצות משותפת (קבוצתית)	יש מצבים שבהם ההחלטות נקבעות על ידי קבוצה של אנשים / ועדה, ולא על ידי אדם אחד. במצבים מורכבים, קבוצה יכולה לקבל החלטה טובה יותר בשל הסינרגיה הנוצרת ממפגש הדעות ובשל יתרונות החשיבה הביקורתית.
מודל השבעת רצון	מקבלי ההחלטות בארגונים מחפשים פתרון שישביע את רצונם של אחרים (מנהלים, לקוחות, ספקים ועוד) ולא דווקא את הפתרון הטוב ביותר.
קבלת החלטות	תהליך קוגניטיבי של בחירה מבין כמה אפשרויות. פעילות יום-יומית בסיסית לבני אדם הניצבים בפני מגוון אפשרויות פעולה. מחקר קבלת ההחלטות בוחן כיצד אנשים שוקלים את החלופות ומקבלים את החלטותיהם וכן את האופן שבו ראוי לקבל החלטות.
תיאוריית ההחלטות המהירות והחסכוניות	מציעה הסבר לאופן שבו אנשים בארגון מקבלים החלטות מהירות ויעילות במצבים מורכבים. מקבל ההחלטות מסרטט לעצמו דרכי פעולה אפשריות לנוכח האילוצים שהוא נתון בהם, ובוחר בדרך הפעולה הראשונה שאינה נדחית.
תורת המשחקים	תחום העוסק בניתוח מצבי עימות או שיתוף פעולה בין מקבלי החלטות על-פי מודלים מתמטיים.

רשימת המקורות

ספרים ומאמרים

אברמזון, שמואל (2018). 'תכנון מדיניות על בסיס תרחישים כמותניים לצורך קבלת החלטות בתנאי אי-ודאות עמוקה', **ביטחון סוציאלי**, 105 (אלול תשע"ח), עמ' 79-96.

אופלטקה, יזהר (2015). **יסודות מינהל החינוך: מנהיגות וניהול בארגון החינוכי**, פרדס, חיפה.

אריאלי, דן (2011). **לא רציונלי אבל לא נורא**, דביר.

בר-חיים, אביעד (1994). **התנהגות ארגונית**, יחידה 5, האוניברסיטה הפתוחה, רמת אביב.

בר-חיים, אביעד (2015). 'קבלת החלטות: הצופן המפעיל התנהגות ארגונית' (יחידה 10), בתוך: **התנהגות ארגונית**, כרך ג, יחידות 9-12, האוניברסיטה הפתוחה, רמת אביב.

בר-חיים, אביעד (2017). **התנהגות ארגונית – מקרי**, יחידה 13, האוניברסיטה הפתוחה, רעננה.

דורון, גדעון (1986). **להחליט ולבצע: פרקים במדיניות ציבורית**, כיוונים, תל אביב, עמ' 11-21.

כהנמן, דניאל ועמוס טברסקי (2005). 'בחירה, ערכים וייצוגים', בתוך: מיה בר הלל (עורכת), **רציונליות, הוגנות, יושר – מבחר מאמרים מאת דניאל כהנמן ואחרים**, עמ' 64-81, אוניברסיטת חיפה וכתר.

נסראלדין, מהדי (2013). 'אפקטיביות תורת המשחקים ככלי לקבלת החלטות', עבודת גמר מחקרית לקבלת תואר מוסמך, אוניברסיטת חיפה.

קניאל, שלמה (2010). **האומץ להחליט ולפעול: קבלת החלטות אצל היחיד והקבוצה**, רמות – אוניברסיטה תל אביב.

קסטיאל, רותי ואמנון כספי (2015). **יחסי עבודה**, יחידה 6, האוניברסיטה הפתוחה, רעננה.

אתרים, כתבות ומאמרים מהמרשתת

אתר **ויקיפדיה**: האנציקלופדיה החופשית, [org.https://he.wikipedia](https://he.wikipedia.org) (נדלה במאי 2019).

אתר **המכלול**: אנציקלופדיה יהודית, [hamichlol.org.il.http://www](http://www.hamichlol.org.il) (נדלה במאי 2019).

אתר **משרד החינוך**, מינהל חברה ונוער, שאלון קבלת החלטות, מס' נושא: 23.001 : [education.gov.il.http://noar](http://noar.education.gov.il) (נדלה במאי 2019).

אתר **שירונט**, [mako.co.il.https://shironet](https://shironet.mako.co.il) (נדלה במאי 2019).

אתר **שיתופים**: אסטרטגיות להשפעה חברתית:

<http://wiki.sheatufim.org.il> (נדלה ביוני 2019).

אתר Board Excellence - BE. 'קבלת החלטות בתנאי אי-ודאות': [org.il.https://director](https://director.org.il) (נדלה ביוני 2019).

- אתר DOAlogue. 'קבלת החלטות':
<https://doalogue.co.il/> (נדלה ביוני 2019).
- יוסי יסעור, 'קבלת החלטות בתנאי ודאות ואי ודאות', **מנהיגים ברשת**:
<http://www.leadersnet.co.il> (נדלה במאי 2019).
- דרור כהן, 'המנהל כמקצוען – תהליך קבלת החלטות', **המרכז הישראלי לשיווק**:
<http://www.marketing-center.co.il> (נדלה ביוני 2019).
- מוריה לוי, 'מה בין ארגון לומד לארגון מפתח ידע?', ROM:
<http://www.kmrom.com> (נדלה במאי 2019).
- ציון עמרם, 1.9.2017. 'עצים ביער: על קבלת החלטות בתנאי אי-ודאות', AZ CONSULTING:
<https://www.azconsulting.co.il> (נדלה ביוני 2019).
- עוזי פלג, 18.2.2011. 'פעילות ניהולית שגויה היא תוצר פגום לכל דבר', **מאמרים**:
<https://www.articles.co.il> (נדלה במאי 2019).
- עמירם רביב ועדנה כצלנסון, 'קבלת החלטות ושימוש בידע', **כדאי לדעת**, אוניברסיטת תל אביב:
<https://goodtoknow.tau.ac.il> (נדלה במאי 2019).
- מיכאל שורץ, 'כללי מפתח לקבלת החלטות אפקטיבית', **ניהול בגובה העיניים**:
<https://eyelevel.co.il> (נדלה במאי 2019).
- Hochma Tomer, 'כלכלה התנהגותית: רשימת ההטיות והטריגרים המשפיעים על קבלת החלטות',
 HumanHow:
<https://humanhow.com> (נדלה במאי 2019).