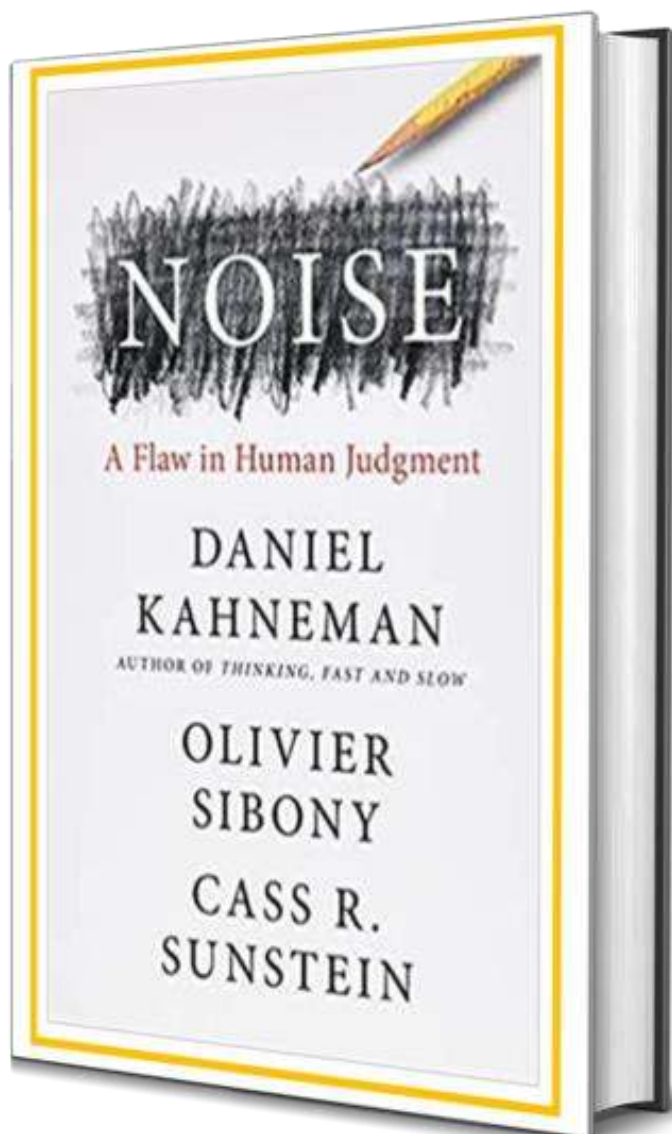


[5]

Five Minits

Ready | Set | Know



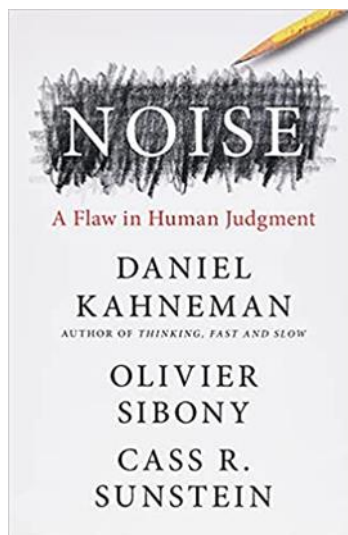
אנו שמחים להציע לך סקירה מהירה וממוקדת של אחד מספרי הניהול החדשים והמומלצים אשר יצאו זה עתה בעולם.

הפעם ספרם של דניאל כהנמן, אוליבייר סיבוני וקאס סאנסטיין אשר עוסק "ברעשים" הרבים אשר משפיעים עלינו בתהליכי קבלת החלטות אישיים וקבוצתיים, וכיצד ניתן לזהות אותם להקטין את השפעתם ולשפר את החלטותינו.

כמו תמיד לרשותך גם קישורים לסרטוני וידאו, הרחבות העשרה ומידע מהיר על ספרי ניהול מומלצים נוספים שיצאו לאחרונה.

קריאה מהנה ומועילה,
עידן בכור

תחום: כלכלה התנהגותית
יצא לאור: מאי 2021
מס' עמודים: 464
[עמוד הספר באתר Amazon](#)



תוכן הסקירה:

2	<u>פתח דבר</u>
3	<u>תוכן הסקירה</u>
4	<u>על המחברים</u>

5	<u>הרעיון המרכזי</u>
6	<u>סקירת הספר</u>
9	<u>דגשים פרקטיים</u>
10	<u>סרטוני וידאו</u>
11	<u>סקירה קולית</u>

12	<u>המלצות</u>
13	<u>הרחבות העשרה</u>
14	<u>חדשים על המדף</u>

על המחברים

פרופ' דניאל כהנמן ([Daniel Kahneman](#))

פסיכולוג ארגוני אשר נמנה על מייסדי תחום
"הכלכלה ההתנהגותית" וזכה בשנת 2002
בפרס נובל לכלכלה על תרומתו לתחום זה.



פרופ' אוליבייה סיבוני ([Olivier Sibony](#))

מרצה בכיר בנושאי חשיבה אסטרטגית
וקבלת החלטות באוניברסיטת HEC בפאריז
ובביה"ס לעסקים של אוניברסיטת אוקספורד.



קאס ר. סאנסטיין ([Cass R. Sunstein](#))

פרופ' למשפטים, מרצה בכיר, יועץ וסופר.
חיבר עם ריצ'רד תיילר את הספר Nudge
שהפך לרב-מכר בינלאומי ([כאן בעברית](#)).



הרעיון המרכזי

כמעט 20 שנים לאחר זכייתו בפרס נובל לכלכלה בזכות מחקריו פורצי הדרך בתחום "הכלכלה ההתנהגותית", מציגים בפנינו פרופ' דניאל כהנמן ושותפיו **סיבוני וסאנסטיין** תובנה מפתיעה: אלו לא רק ההטיות (Biases) הרבות שבהן עסקנו עד כה, כי אם גם **הרעשים** המגיעים אלינו ממקורות חיצוניים, ומשפיעים דרמטית על תהליכי קבלת החלטות ברמה האישית והארגונית. בספר רהוט וקריא, בו משולבות דוגמאות רבות מתחומים שונים, מציגים המחברים בהרחבה את הרקע התיאורטי של היווצרות "הרעשים" והשפעתם עלינו, ולאחריו חמש טכניקות פרקטיות שיסייעו לנו להקטין את ההטיות אותם יוצרים רעשים אלה:

1. הימנעות משיפוט מוקדם
2. שימוש בחוכמת ההמונים
3. הגדרת קווים מנחים (Guidelines)
4. יצירת מדדים אחידים (Shared Scales)
5. הבנייה שיטתית של תהליכים מורכבים

סקירת הספר

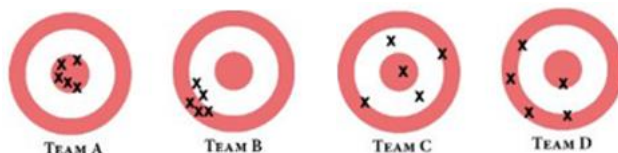
כמעט 20 שנים לאחר זכייתו בפרס נובל לכלכלה בזכות מחקריו פורצי הדרך בתחום "הכלכלה ההתנהגותית", מציגים בפנינו פרופ' דניאל כהנמן ושותפיו תובנה מפתיעה: אלו לא רק ההטיות (Biases) למיניהן שבהן עסקנו רבות עד כה, כי אם גם **הרעשים** המגיעים אלינו ממקורות חיצוניים, ומשפיעים דרמטית על תהליכי קבלת החלטות ברמה האישית והארגונית.

הטיות ורעשים – מה ההבדל?

אם נתבונן בלוחות המטרה מטה, המציגים תוצאות קבוצתיות בנות חמישה אנשים כל-אחת, נבחין ב-4 סוגי תוצאות:

- * בקבוצה **A** נראה מקבץ משותף אחיד, מדויק ואיכותי.
- * בקבוצה **B** נזהה סטייה / הטייה אחידה – שמאלה ולמטה.
- * בקבוצה **C** נזהה פיזור רחב ואקראי סביב המטרה.
- * בקבוצה **D** שילוב של הטייה שמאלה + פיזור .

הנמשל: בעוד שאת מאפייני **ההטיות האישיות** בתהליכי קבלת החלטות למדנו לזהות ולתקן, כמעט ולא עסקנו בהשפעתם השונה והדרמטית של "רעשים" חיצוניים על יחידים וקבוצות, ובדרכים בהן נוכל לזהות אותם ולהקטין את השפעתם עלינו.



5 טכניקות מעשיות להתמודדות אישית וארגונית

לאחר 4 החלקים הראשונים של הספר אשר מציגים בהרחבה את הרקע התיאורטי, את הקשיים בזיהוי "הרעשים" החיצוניים ואת השפעתם של אלה על תהליכי קבלת ההחלטות במספר תחומים מרכזיים בחינוך (כמו מערכות המשפט, הרפואה, החינוך ועוד), מציע לנו הספר 5 טכניקות פרקטיות בהן נוכל להיעזר כדי לזהות את הרעשים ולהקטין ככל הניתן את השפעתם עלינו.

1. הימנעות משיפוט מוקדם

אנו נוטים לגבש דעה על-פי הנתונים הראשונים המגיעים אלינו, ולהתאים אליה את התייחסותנו למידע אשר מגיע אלינו בהמשך. ההמלצה: להיות מודעים לנטייה אופיינית זו ולהשהות ככל הניתן את "השיפוט" עד הגעתו של מידע רחב ומלא יותר.

2. חוכמת ההמונים

טכניקה מומלצת בתחומים בהם ניתן לקבל מספר גבוה של תגובות רלוונטיות, מהן ניתן לזהות מגוון רחב של התייחסויות ולמפות את התפלגות העמדות השונות, כבסיס לקבלת החלטות הנוגעות לקהלי היעד הרלוונטיים.

3. הגדרת קווים מנחים (Guidelines)

קווים מנחים יוצרים רמת אחידות גבוהה יותר של אופן הביצוע של תהליכי קבלת ההחלטות, ומנטרלים "רעשים" הנוצרים משימוש במתודולוגיות שונות.

4. יצירת מדדים אחידים (Shared Scales)

מדדים אחידים יוצרים בסיס אחיד ומשותף לקבלת החלטות מערכתיות, מקטינים את השפעתן של ההטיות האישיות של המשתתפים השונים בדיון, ומחזקים את השקיפות וההוגנות ארגונית.

5. הבנייה שיטתית של תהליכים מורכבים

בתהליכי החלטה המורכבים משילוב של מספר מרכיבים שונים מומלץ לגבש סדר אחיד ומובנה - הן של איסוף וניתוח הנתונים של כל אחד מהמרכיבים, והן של אופן הצגתם וסדר הדיון בהם בתהליכי קבלת ההחלטות הרלוונטיים.

דגשים פרקטיים

1. מודעות לרעשים הקיימים

הבנה כי אנו מושפעים מ-"רעשים" שונים אשר נובעים מהסביבה בה אנו פועלים, ובשונה מההטיות האופייניות (אשר משפיעות על כל אחד מאיתנו באופן דומה) - הם משפיעים באופן שונה על אנשים שונים.

2. זיהוי הרעשים הרלוונטיים עבורנו

זיהוי של מקורות "הרעש" העיקריים אשר משפיעים עלינו ועל שותפינו לתהליכי קבלת ההחלטות, מאפשר בחירה ויישום של דרכי הפעולה אשר יאפשרו לנו להקטין את השפעתם ולשפר את תהליכי ההחלטות.

3. בחירת הטכניקות המתאימות עבורנו

בחירה באחת (או יותר) מתוך חמש הטכניקות המפורטות בספר ושימוש בהן במטרה להקטין ולנטרל ככל הניתן את ההשפעתם של הרעשים האופייניים לסביבת הפעולה שלנו.

סרטוני וידאו

פרופ' כהנמן בשיחה קצרה על תכני הספר (3:39 דקות)



כהנמן וסיבוני על הרעיונות המרכזיים בספר (12:54 דקות)



סקירה קולית של תכני הספר

(5:00 דקות, עברית – לחיצה על התמונה מטה להפעלה)



המלצות

פרופ' אדם גרנט (Adam Grant)

מחבר רבי המכר תן וקה, מיוחדים, Think Again

“The gold standard for a behavioral science book is to offer novel insights, rigorous evidence, engaging writing, and practical applications.

It's rare for a book to cover more than two of those bases, but **Noise** rounds all four - it's a home run.

Get ready for some of the world's greatest minds to help you rethink how you evaluate people, make better decisions and solve problems.”

פרופ' אנג'לה דאקוורת (Angela Duckworth)

מחברת רב-המכר גריט GRIT

“**Noise** may be the most important book I've read in more than a decade.

A genuinely new idea so exceedingly important you will immediately put it into practice. A masterpiece.”

הרחבות העשרה

קישורים למאמרים וסקירות בנושאי הספר

[סקירת הספר – The Guardian](#) ■

[סקירת הספר - The Washington Post](#) ■

[חוות דעת של קוראי הספר באתר Goodreads](#) ■

[תקציר הספר \(98 עמודים\) – לרכישה באתר Amazon](#) ■

חדשים על המדף

ספרי ניהול מומלצים נוספים אשר יצאו לאחרונה בארץ ובעולם
(הקלקה על תמונת הכריכה למידע נוסף על הספר)

