

בעולם של היום חייבים לקבל החלטות מהירות, אבל איך להבטיח שיהיו גם איכותיות?

מחקרים מצאו מה מאפיין חברות שגם קיבלו החלטות זריזות וגם השיגו ביצועים עסקיים טובים יותר ממתחריהן

יאנה שכטרמן אמיר גרינשטיין | 14.01.2022 **גלובס**

לאחרונה נשמעת לא מעט ביקורת על כך שהממשלה מגיבה לאט בנושא הקורונה. יש סדרת ציפייה שראש הממשלה והשרים יקבלו החלטות במהירות, על-אף תנאי אי-הוודאות הקשים. הביקורת אינה בלעדית לישראל. גם בהולנד למשל נמתחת לאחרונה ביקורת חריפה על הממשלה ועל קבלת ההחלטות האיטית שלה. בין השאר נטען כי האיטיות היא חלק טבעי מגופים גדולים שמטבעם הם יותר בירוקרטיים, ולא פעם מעכבים תהליכים כדי להשיג הסכמה נרחבת להחלטות.

סוגיית האיטיות בקבלת החלטות היא לא רק נחלתו של המגזר הציבורי. בשנים האחרונות נמתחה ביקורת כזאת, למשל, גם על מנכ"ל גוגל סונדאר פיצ'אי.

מה עדיף, להתייעץ או להנחית?

יש כמה תובנות מקובלות בעולם הניהול לגבי הדרך להפוך את תהליך קבלת ההחלטות למהיר יותר. תובנה אחת היא שניתן לוותר על חלק מהניתוחים והנתונים שעוזרים לקבל החלטה, פשוט להסתכל רק על כמות מוגבלת של נתונים. תובנה מקובלת אחרת מציעה להעלים חיכוכים וקונפליקטים בין עמדות שונות. תובנה שלישית היא פשוט לא להתייעץ, אלא להנחית החלטות.

למרות שתובנות אלה יאיצו את תהליך קבלת ההחלטות, גם הן מייצרות בעיות. ראשית, הן עלולות לפגוע באיכות קבלת ההחלטות. שנית, הן עלולות לגרום למנהל/ת לחוש לא מספיק בטוח/ה באשר להחלטה שנעשתה. שלישית, הן עלולות לגרום לתסכול בקרב מנהלים אחרים או בקרב עובדים שהיו רוצים להציע עמדה אחרת. כל אלה יקשו על יישום ההחלטה, וקרוב לוודאי שללא דיונים וקונפליקטים, גם ההחלטה תהיה פחות טובה. בעיה נוספת: מנהלים שמנחיתים החלטות נשארים מבודדים עם הזמן, וללא תמיכה והחלפת מידע ורעיונות עם מנהלים ועובדים אחרים גדל הסיכוי להחלטות לא אפקטיביות.

מה מאפיין את המהירים

מחקר קלאסי של קטלין אייזנהארדט שפורסם לראשונה ב-1989 ב-Academy of Management (גרסה מעודכנת שלו הופיעה ב-2008 ב-California Management Review - Journal) מנסה להבין מה מנהלים יכולים לעשות כדי לייצר קבלת החלטות אסטרטגית איכותית ומהירה בתנאים של שוק דינמי ושל חוסר ודאות גבוה.

החוקרת בחרה 12 חברות מעמק הסיליקון, ראינה את כל השדרה הניהולית שלהן, העבירה שאלונים, הצטרפה לשיבות ההנהלה ואספה נתונים משניים. היא התעניינה במיוחד בהחלטות שאמורות לקחת יותר זמן - כמו פיתוח מוצר חדש או הסכם עם שותף אסטרטגי.

ממצא ראשון מעניין היה שלמרות המדגם הקטן ולמרות שכל החברות פעלו באותו סקטור, היו הבדלים משמעותיים במהירות קבלת ההחלטות האסטרטגית שלהן. החלטות אסטרטגיות דומות התקבלו בחלק מהחברות תוך 2-4 חודשים ואילו אצל אחרות זה לקח 12 או 18 חודשים.

ניתוח עומק של התהליכים גילה כי מקבלי ההחלטות המהירות אימצו כמה דפוסי התנהגות:

- **מעקב אחרי מידע בזמן אמת.** לדוגמה מעקב אחר נתוני הזמנות ומלאי על בסיס שבועי, ולא חודשי או רבעוני.

- **פיתוח מראש בעזרת סימולציות של כמה אלטרנטיבות לכל החלטה,** ואם ההחלטה שנבחרה נכשלה, מיד עוברים לאלטרנטיבה אחרת. לדוגמה, חברה שפיתחה רעיונות לכמה מוצרים במקביל והחליטה להתקדם עם אחד מהם לתהליך הייצור.

- **היעזרות ביועצים מנוסים,** בדגש על כאלה שהיו מבוגרים בכ-20-10 שנה מהמנכ"לים, ונתפסו כבעלי ניסיון ויכולת להציע עמדה חיצונית ועצמאית לזו שמציגה שאר ההנהלה הבכירה.

- **יצירת קונצנזוס מהיר.** במידה ולא מצליחים, המנהלים מקבלים את ההחלטה בעצמם - אבל רק לאחר שקיבלו אינפוט מהמנהלים האחרים. הגישה מאפשרת השמעת דעות של כל המעורבים, מתן תחושה שקולם נשמע, ועדיין - גם אם אין קונצנזוס - די מהר מתקבלת החלטה על ידי המנכ"לית.

- **שילוב ההחלטות עם החלטות אחרות במקביל.** בעיה מרכזית של אחת החברות הייתה למשל מוצר חדש של מתחרה. במקום למקד את כל המאמצים רק בבעיה זו, השקיעו במקביל מאמץ כדי לשפר את המבנה הארגוני ואת צוות הפיתוח - וכך הרוויחו פעמיים.

לעומתם, מקבלי ההחלטות האיטיים התמקדו יותר בתכנון ובמידע עתידי, פיתחו אלטרנטיבה מרכזית אחת או לכל היותר אלטרנטיבה נוספת לצדה, בחרו יועצים מגוונים (לא בהכרח הכי מנוסים) וניסו להגיע לקונצנזוס. מחקרי המשך הראו נקודה קריטית נוספת: החברות שקיבלו החלטות אסטרטגיות מהירות יותר, גם השיגו ביצועים עסקיים טובים יותר. טוב לדעת שאלו התנהגויות שניתן ללמוד או לשנות, אם כי הן גם קשורות קשר הדוק לתרבות הארגונית.

פרופ' גרינשטיין מרצה וחוקר שיווק ויזמות באוניברסיטת Northeastern בבוסטון ו-VU באמסטרדם. כותב בטוויטר על מחקר התנהגותי AmirGrinstein@. יאנה שכטרמן היא יועצת ארגונית ומאמנת מנהלים ומלמדת באוניברסיטת Northeastern בבוסטון
yanashechterman.com