

כך ChatGPT יכול לעזור למנהלים לשמור על יתרון תחרותי

- ChatGpt הופך יותר ויותר לפרטנר אינטליגנט לדיון, עם לא מעט יתרונות על בני אדם • התמריץ הכלכלי ישדרג את המודלים הקיימים, עד שרוב החלטות הניהוליות יהפכו לאוטומטיות • בינתיים, היתרון נמצא בידיים של המנהלים שמשתמשים בהם כיום

ד"ר תומס ראמג' ופרופ' ויקטור מאייר־שנברגר [Harvard Business Review](#) 20.09.2023 **גלובס**

האם ChatGpt עוזר למנהלים לקבל החלטות טובות יותר? למודל השפה הגדול שכולם מדברים עליו יש תשובה רהוטה גם לשאלה הזאת: "כן, אני יכול לסייע לך בניהול החלטות על ידי הצגת מידע, עובדות, ניתוח ונקודות מבט שיוכלו לסייע לך לקבל החלטה מושכלת". ChatGpt דואג לשים מיד סייגים ליכולותיו: "עם זאת, חשוב לדעת שהעצה וההמלצות שלי מבוססות על ניתוח דאטה ומידע באמצעות אלגוריתם, ועליך, כבן אדם, עדיין מוטלת האחריות לקבל את ההחלטה הסופית בהתבסס על הניסיון, הידע והערכת המצב שלך".

הסתייגות מובנת. אבל למרות מנת הצניעות הזאת, או בגללה, מודלים גדולים של שפה כמו ChatGpt יכולים להפוך לכלים רבי־עוצמה בקבלת החלטות של מנהלים וחברות. ההבטחה שלהם אינה טמונה במתן תשובות, אלא בכך שהם יעזרו לנו לאמץ תהליך שיטתי של קבלת החלטות, בניגוד למה שקורה היום, אפילו בהחלטות ניהוליות חשובות.

שלבי קבלת החלטות

שלושה שלבים מאפיינים החלטות מושכלות. ראשית, עלינו להגדיר את המטרות ואת ההקשר. על מה בדיוק ההחלטה, ועל אילו מטרות, ערכים והעדפות היא מבוססת? כך, אנחנו מגדירים את הבעיה שדורשת החלטה ואת המסגרת לקבלת ההחלטה.

הצעד השני הוא לפתח אפשרויות בחירה: מהן אופציות ההחלטה הזמינות לנו? רק כשיהיו לנו מספיק אפשרויות שעונות למסגרת קבלת ההחלטות שהגדרנו, נוכל להעריך אותן ולקבל החלטה מושכלת בשלב השלישי.



3

תובנות על שימוש ב- ChatGpt

1

ChatGpt יכול
לספק שירות בעל
ערך בכל משלושת
השלבים המאפיינים
קבלת החלטות

2

אל תבקשו ממודלים
כמו ChatGpt
תשובות, חיקרו
אותם בכל שלב
של התהליך

3

מנהל שמשתמש
בכלים הקיימים
היום יהיה בעל יתרון
בעתיד, כאשר אלו
ישתכללו יותר ויותר

אם משתמשים בו במיומנות, ChatGpt יכול כבר היום לספק בכל אחד משלושת השלבים שירות בעל ערך בקבלת החלטות עסקיות. זה אומר שאנחנו יכולים להיכנס לדיאלוג עם המערכת על כל אחד משלבי קבלת ההחלטות.

ChatGpt אינו מספק לנו תבנית לשקילת האופציות המותאמת בדיוק למקרה שלנו. אבל הוא כן יכול לעזור לנו לגלות את ההטיות שלנו ולאתגר תפיסות מוקדמות. שימוש חכם ב־ ChatGpt יכול להיות דומה לשימוש בכלי שכנראה קרא לעומק את כתביהם של חוקרי קבלת ההחלטות דניאל כהנמן ועמוס טברסקי.

כיום, למערכת יש אפילו ערך רב יותר כאשר משתמשים בה לבחינת אופציות נוספות, כאלה שאנחנו לא מסוגלים לחשוב עליהן. מודלי שפה גדולים יכולים גם לעזור בהגדרת מטרות והעדפות, הערכת הנסיבות שבהן מתקבלת ההחלטה ולבחור את המסגרת לקבלתה. שוב, דיאלוג הוא המפתח. עם השאלות הנכונות, אנחנו הופכים לבני שיח במטרה להבין טוב יותר את ההקשר של ההחלטה.

לדוגמה, ההנחיה למערכת יכולה להיראות כך: "שלום ChatGpt, אני המנהל של חברת ייצור מצליחה, בגודל בינוני, הממוקמת מחוץ לקולומבוס, אוהיו. יש לי קושי לגייס כישורונות חדשים, במיוחד מהנדסים. מה עשויה להיות הסיבה לכך? אילו אסטרטגיות נוקטות חברות ייצור דומות כדי להתמודד עם המחסור בטאלנטים?"

השורה התחתונה היא זו: ChatGpt הופך יותר ויותר לפרטנר אינטליגנט לשיחה ולדיון. למודל שפה גדול יש כמה יתרונות בהשוואה לשותף אנושי לדיון: הוא לא מקדם את האינטרסים שלו והוא אינו פועל כדי לרצות את מקבל ההחלטות הבכיר ביותר, למשל במטרה לקדם את הקריירה שלו עצמו. הוא אינו שבוי בחשיבת עדר קבוצתית ובבירוקרטיה פוליטית, והוא גם הרבה יותר זול מיועצים חיצוניים או מחלקות אסטרטגיה בארגון.

העתיד של מקרי מבחן

מנהלים בתחילת דרכם, בבתי הספר לעסקים, כבר היום לומדים על קבלת החלטות בעזרת מספר רב של מקרי מבחן. המטרה היא לרכוש רפרטואר של מודלים לקבלת החלטות באמצעות פיתוח והערכה של אופציות אפשריות לפעולה במסגרת עבודה מסוימת.

כמובן, מקרי מבחן אינם כוללים פתרון מושלם לסיטואציה מסוימת. במקרי מבחן עולות שאלות, מציגים מסגרות עבודה לקבלת ההחלטות ובוחנים חלופות. מנהלים לעתיד יכולים לא רק ללמוד ממקרי המבחן האלה, הם יכולים גם להשתמש בהם כדי לאמן מודלים גדולים של שפה. זה עוד לא קרה.

מתכנתים של ChatGpt יכולים להזין את המודל שלהם רק בחלקיק ממקרי המבחן שגלויים לציבור. האוצר האמיתי הוא בלעדי ושומר אצל ספקי המידע הגדולים כמו Harvard Business Publishing (החברה האם של הרוארד ביזנס ריוויו), שיש בו יותר מ־50 אלף מקרי מבחן, או Case Center, ארגון ללא מטרות רווח. אם שומרי הדאטה האלה יחברו למפתחים של מודלי שפה גדולים, המודלים האלה יוכלו להפוך לכלי רב עוצמה של חברות בקבלת החלטות. זה גם יעשה קל יותר בעתיד, מאחר שהאלגוריתמים הלומדים הופכים ליעילים יותר. כך אפשר יהיה להשתמש גם במודלים בגודל בינוני, שאין צורך להזין אותם בחצי מהאינטרנט ובכל

הספריות, אלא בטקסטים ובמסמכים הרלוונטיים לתחום מסוים. זה רק עניין של זמן עד שזה יקרה.

בכל מקרה, התמריץ הכלכלי להחלטות מושכלות יותר הוא מצוין ויניע את המעבר מ־ChatGpt של היום לכלי עתידי עוצמתי יותר שאולי נכנה DecisionGPT. החוזקה הגדולה של ChatGpt ומערכות דומות היא היכולת להשוות בין מצבים דומים. זה בדיוק הצורך הכי חשוב בקבלת החלטות ניהוליות.

לבסוף, רבות מההחלטות הניהוליות יוכלו להפוך לאוטומטיות. ניתן יהיה להשתמש ברובוטים־מנהלים מהר יותר ולעתים קרובות יותר מכפי שמנהלים חושבים כיום. בינתיים, היתרון יהיה למנהלים שמשתמשים בכלים הקיימים כדי לשפר את תהליך קבלת ההחלטות שלהם. אל תבקשו ממודלים כמו ChatGPT תשובות. חיקרו אותם בכל שלב של התהליך.