



נירית בן ציון - יועצת ארגונית, חברת "Business Zoom"  
nirit@b-z.co.il  
www.businesszoom.co.il

# האדם כמקבל החלטות בעל כורחו

תהליך קבלת ההחלטות של מנהל ברפת או במקום אחר מורכב משני הגורמים המשפיעים - היגיון ואינטואיציה. על יד הנתונים היבשים נחוצה גם התייחסות רגשית לנושא וזה נקרא "חשיבה הוליסטית". נירית בן ציון היא יועצת ארגונית עצמאית שמייעצת לרפתנים מאז 2006 ונתנה הרצאות בכנסים המזעיים האחרונים בירושלים

לעבודתם, עניין בעבודה, שיתוף במידע, קביעות, השכר הופיע במקום ה-6-7 מתוך המרכיבים.

כלומר, שיקולי המנהלים נבעו "מחשיבה הגיונית" כסף = הנעה, לעומת זאת, המחקר מראה בפועל, שכסף הוא רק אחד המניעים לתפוקת עובדים גבוהה. המרכיב של "חשיבה רגשית" כלל לא נלקח בחשבון, המנהלים באותו מחקר השתמשו רק ב"חצי" מיכולות החשיבה שלהם. אילולא היו פועלים באופן מודע בתהליך "חשיבה הוליסטית", ניתן היה לשלב בין המרכיבים ולהשיג תפוקה גבוהה יותר של העובדים.

עובדה זו מקבלת גם חיזוקים, במחקרם של זוכי פרס נובל, **כהנמן וטרבסקי**, שמצאו שלרגשות יש השפעה דומיננטית על קבלת ההחלטות שלנו.

וזוהי בדיוק תמציתה של ה"חשיבה ההוליסטית" - היכולת לשלב את שני התהליכים יחד בתהליכי קבלת החלטות וניהול. חשיבה הגיונית רציונאלית, מוסברת ומנומקת בנתונים, עובדות יבשות והוכחות, הנה חשובה מאוד. יחד עם זאת, זוהי "חצי חשיבה" כיוון שאין היא נותנת מקום למכלול. המכלול הינו שילוב, של חשיבה רגשית הנעשית, בדרך כלל, באופן בלתי מודע, לעתים קוראים לה אינטואיציה או תחושות בטן. בתהליך החשיבה הרגשית נותנים מקום לרגשות כמו פחד, התרגשות, כעס, התלהבות ועוד.

## איך זה ברפת?

במפגשים עם רפתנים חוזרת המנטרה "חשוב לשמור על שגרת היום, הפרה לא אוהבת שינויים, לוקח לה זמן להסתגל לשינוי ובדרך אנו עשויים לאבד תפוקות". מתוך כך, ניתן להבין שמומלץ לשמור על הסטטוס-קוו ברפת. מצד אחד, אין צורך לקבל החלטות כיוון שאנו שומרים על הקיים, מצד שני, שמירת הקיים הינה אתגר גדול המחייב קבלת החלטות כל הזמן! המציאות מורכבת ואנו נמצאים בעולם משתנה תכופות, חלק מהשינויים נכפים מבחוץ (רגולציה, אקלים, מחירי הזנה, מכסות, תחרות ועוד), לעומת שינויים פנימיים (כוח אדם, בריאות העדר, ציד מכני, צפיפות העדר ועוד) לא תמיד ניתן לחזות את השינוי ולעתים, חשוב לייצר את השינוי בעצמנו.

בני אדם, אנו מקבלים אלפי החלטות מדי יום. עם זאת, אנו חווים את תהליך קבלת ההחלטה כקשה ומורכב. הקושי העיקרי בתהליך קבלת ההחלטה הוא הצורך בבחירה מסוימת בהווה, כדי לקבל תוצאות עתידיות. הקושי הופך למורכב יותר כאשר מדובר בתהליכי ניהול, הרי שעיקר תפקידו של מנהל הנו בקבלת החלטות המשפיעות על הארגון וסביבתו. הקושי מתסכל, צורך אנרגיה ניהולית וארגונית ומעכב תהליכים בקידום האסטרטגיה העסקית של החברה. לצערנו, אין מתכון או שיטה, שתפטור את מנהלי הרפת לגמרי מהקושי. לשמחתנו, יש דרכים לשפר ולהקל על התהליך.

## "חשיבה הוליסטית", כלומר שילוב שני תהליכי חשיבה המתנהלים באופן מודע ובלתי מודע במוחנו - חשיבה רגשית מול חשיבה הגיונית

### אז איך נכון לקבל החלטות?

למעשה אנו פועלים בשתי דרכים: האחת, "חשיבה הוליסטית", כלומר שילוב שני תהליכי חשיבה המתנהלים באופן מודע ובלתי מודע במוחנו - חשיבה רגשית מול חשיבה הגיונית. השנייה, הבנת התהליך מה אנחנו עושים? מה מניע אותנו? מהם הכשלים שיש בדרך? הבנתם הוא חלק נכבד בתהליך ה"נכון" לקבלת ההחלטה.

בדוגמה הבאה ניתן להמחיש את הקושי בתהליכי החשיבה - במחקר שנעשה בקרב 10,000 חברות נשאלו המנהלים מה לדעתם מניע את העובדים לתפוקה מלאה?

רובם המכריע השיבו, שכסף הוא המניע המרכזי ואחריו כל השאר. אותה שאלה נשאלו העובדים באותן חברות, תשובתם הייתה - הערכה

אם נתבונן בתהליכי קבלת החלטות של מנהלים ומנהיגים, שנחשבים אנשי מופת, מובילי דעה והשפעה, נראה בבירור שהם משתמשים בחשיבה הוליסטית.

בתהליך פיתוח ה"חשיבה הוליסטית" עלינו להבין את תהליך קבלת החלטות, איך הוא מתנהל ו"מה אנחנו עושים".  
מגבלות המוח - המוח הוא קמצן, אופן השימוש שלנו במידע מוגבל ומשפיע על היכולת שלנו לקבל החלטה.

## לא יעלה על הדעת, שמנהל הרפת לא יבחן את השיקולים הנוספים, שמתקיימים על פי תחושה והרגשה כמו חיוניות הפרה, נראות העדר, העלאת גרה, רמת היענות באכילת המנה, צורת המרבץ

הטיות בתהליך קבלת החלטות - מהן הטיות? כיצד משפיעות על מקבל ההחלטות השפעות האגו, מנגנוני הנעה או הגנה, מהי אינטואיציה.  
אסטרטגיות לשיפור ביצועי החלטה - הקניית אסטרטגיות להשפיע על התהליך והגברת הסיכוי לקבלת החלטה איכותית ובעיקר מתאימה. ■

בשני המקרים תפקידו של המנהל לקבל החלטות על מנת לעמוד ביעדים ובמטרות של הרפת.

ניקח לדוגמה את סוגיית ההזנה והחשיבה ההוליסטית, לשנות או לא לשנות מנה? מה התכיפות הנכונה? מה ההרכב הנכון? לאור כך, נדרש מנהל הרפת לקבל החלטות מהותיות, אל מול שיווי המשקל בין התשומות, הרכב המנה, עלויות המנה, לבין תפוקות החלב, אחוזי השומן, בריאות העדר וכדומה. שיווי משקל זה נסמך ברובו על ידי מחקרים, מדדים ונתונים מובהקים של תשומה מול תפוקה = חשיבה רציונאלית, ברפת של היום, הכול מדיד והסטטיסטיקה מובילה בשיקולי קבלת ההחלטה.

אך האם זו החלטה אפקטיבית? הרי שזו "חצי חשיבה". הרי לא יעלה על הדעת, שמנהל הרפת לא יבחן את השיקולים הנוספים, שמתקיימים על פי תחושה והרגשה כמו חיוניות הפרה, נראות העדר, העלאת גרה, רמת היענות באכילת המנה, צורת המרבץ וכדומה.

מנהל הרוצה להוביל תהליכים נכונים ולהגיע לתפוקות אפקטיביות, צריך ללמוד לשלב את תחושותיו ורגשותיו יחד עם הנתונים והעובדות. אז תהליך קבלת החלטה שקול ונכון יותר, כיוון שאז מתקיים השילוב ההוליסטי המלא. מטרת החשיבה ההוליסטית "להניח על השולחן" את הנתונים ואת הרגשות, באופן שווה כחלק בלתי נפרד מהתהליך.



## האוניברסיטה העברית בירושלים

### קורס שנתי למנהלי רפת

הקורס יתמקד בהקניית ידע בסיסי והעשרה של מנהלי רפתות בתחומי הזנה, רבייה, חליבה, מבנים, מיכון, גידול עגלות, פיטום, ניהול וכלכלה. במסגרת הקורס ישולבו מעבדות וסיורים מקצועיים.

**מטרת הקורס:**  
השלמה של ידע בסיסי באנטומיה, פיסיולוגיה, תזונה וממשק של פרות חלב, הכרת שיטות וטכנולוגיות חדשניות בתהליכי היצור, העשרה ועדכון לגבי מגמות עתידיות בענף. בסופו של הקורס יקבל המשתתף כלים טובים יותר ויכולות טובות יותר להתמודדות עם דרישות הניהול של רפת מודרנית.

**הקורס מיועד:**  
למנהלי רפתות, לרכזי התארגנויות, למנהלי מרכזי מזון, לרופאים וטרינריים, למדריכים, לאנשי חברות המוכרות תשומות לענף, המעוניינים לבסס ולהרחיב את הידע שלהם בענף. הקורס יועבר ע"י טובי המומחים בענף הרפת.

**משך הקורס:**  
הקורס יפתח ב- 2 בדצמבר 2012 וימשך כשנה וחצי, אחת לשבוע, בימי א', בשעות אחר הצהריים החל משעה 14:00. הקורס יתקיים בקמפוס הפקולטה ברחובות

**לפרטים נוספים והרשמה:**  
סיגל גולדנר טל': 08-9489709, 08-9489285, פקס: 08-9470171  
מייל: sigalg@savion.huji.ac.il

הפקולטה לחקלאות,  
מזון וסביבה ע"ש  
רוברט ה. סמית,  
רחובות



המדור  
ללימודי חוץ