

## הנהלה מתלבטת – הנדנדה הבלתי נגמרת

מאת : אמנון מרגלית

להשקיע בפיתוח מוצר או בשיפור השירות ?

לפטר עובדים בעת מצוקה כלכלית או לשנות כיוון כדי להגיע לצמיחה מחדש ?

להפנות מאמץ לפעילות איכות או לספוג את עלויות אי האיכות ?

יש הנהלות ארגונים שמקבלות החלטה בישיבה אחת ובהצבעה אחת ויש ארגונים שבהם ההתלבטות היא אין סופית...

שוב ושוב ממלאים את רשימת החסרונות מול רשימת היתרונות, שוב ושוב מנסים לכמת כספית את ההחלטות המונחות על השולחן, שוב ושוב מביאים יועץ כזה או אחר שההמלצות שלו הפכות להלצות היועץ שהופיע לפני הנהלה בישיבה הקודמת

החשש הגדול הוא מהחלטה שגויה, מהכרעה לא מוצלחת, מפגיעה כזו או אחרת בהצלחת הארגון.

כל אחד מאיתנו לוקח עשרות החלטות מידי יום אם לגבי עצמו, אם לגבי משפחתו ואם בעבודתו. חלק מהחלטות כאלה הן הרוח גורל וחלקן משפיע בשוליים אבל ההכרח להחליט הוא לא מובן מאליו אצל כולנו ולחלק מהאוכלוסייה כולל חברים בהנהלה של ארגון זה או אחר, גורם הכורח לבחור בין אפשרויות למצוקה נפשית ואפילו לתסכול וחשש מתמיד.

כותב המאמר בטוח שפגשתם את אלה שמחליטים ברגע, לכאן או לכאן וגם את אלה שצריכים זמן, שמתלבטים, שמהססים, שכל הכרעה בשבילם היא קריעת ים סוף.

זה קורה גם בקבוצות. אם הקבוצה היא הנהלה של ארגון עסקי או עמותה לטובת פעילות ציבורית. אם הקבוצה היא המשפחה שלנו או פורום שדן בנושאים ספציפיים.

כושר החלטה הוא כישרון או תכונת אופי שאפשר ללמוד אותו, אפשר לפתח אותו בעיקר עם למידה מניסיון והתבוננות. זו לא תכונה שאנחנו נולדים איתה ולכן ניתן לטפל או לתקן חוסר כושר החלטה של יחיד או של קבוצה.

תמיד שתתכנס הנהלת ארגון לקבלת החלטה יעלה מי מהמשתתפים לקראת קבלת החלטה עוד חיסרון או יתרון שלא נלקח בחשבון בדיון הקודם או בקשה לשוב ולהתייעץ עם מומחה זה או אחר בתחום הנדון, לחפש עוד מידע, לעשות עוד מידוד עסקי (Benchmarking).

יש מצב של כניסה למעגל בלתי פוסק של התלבטות שרק מביא להעצמת החשש מקבלת החלטה שעלולה לגרום נזק לא רק לגבי ההחלטה הנוכחית אלא לכושר ההחלטה העתידי של אותה הנהלה שתאבד לאט לאט את היכולת לקבל החלטות בכלל והחלטות אמיצות בפרט. הנהלה כזו תבקש לדחות כל הליך של קבלת החלטות ולמשוך זמן ככל האפשר.

ההתמודדות עם מצבי חוסר יכולת החלטה מצריך קודם כל הכרה בבעיה. הנהלת ארגון צריכה לבדוק את כושרה לקבלת החלטות כל פעם מחדש ואם עולה וצפה בעיה בנושא כזה, צריכה הנהלה, כמו אדם פרטי, לקבל עזרה מבעלי מקצוע.

לא מדובר במומחה בתחום שבו יש לקבל החלטה שכן מומחה כזה רק יסייע נקודתית בהחלטה אחת. מדובר ביעוץ ארגוני רחב אופקים שידיריך, יסייע ויתרגל הנהלה מתלבטת מהם הצעדים שיש לבצע כדי לקבל החלטות בכלל והחלטות נכונות בפרט.

ההנהלה המתלבטת צריכה להכיר שמדובר במצב אובססיבי של פחד ארגוני (מה יגידו עלי?), צורך בחיזוקים (חסרה לי תמיכה?), רצון למצוא חן (תמיד יגידו שאני החלטתי), רצון להתבלט (חייבים להבין שאני המחליט) ושאר אלמנטים פנימיים של החברים בהנהלת הארגון.

הנטייה הטבעית לשלמות, למצפון נקי, לתחושת ערך עצמי ולדימוי עצמי גבוה מפריעים בקבלת החלטות ארגוניות שמטבען הן פשרה בין אפשרויות נתונות. אם נכיר בכך שלכל החלטה שנקבל יש בהחלט משמעויות הן לחיוב והן לשלילה וצריך, הרבה פעמים אינטואיטיבית, לקבל החלטה ולהמשיך בהתקדמות, יקל עלינו להחליט ולסגור את הנושא.

קביעת לוחות זמנים קשיחים לקבלת החלטה, היא דרך מצוינת לקבלת החלטות חשוב לא לקבל בקשות דחיה למועד קבלת ההחלטה כדבר שבשגרה אלא רק במקרים מיוחדים.

מינוי אחראים על נושא זה או אחר והפקדה חד משמעית, בלתי מתפשרת של סמכות החלטה בידיהם בתחום עליו הם אחראים היא דרך מצוינת נוספת לקדם את הארגון בדרך הנכונה.

### סיכום

קבלת החלטות בהנהלת של ארגון היא הליך הכרחי בחייו העסקיים של הארגון.

השלטה כוחנית של מנהל או מנהלים בארגון תוך קבלת החלטות "פה אחד" (פיו של המנהל היחיד) היא דרך שתוביל להחלטות שגויות, תסכול בהנהלה וחוסר יכולת לתמיכה בהחלטות שהתקבלו.

הדרכים שכותב המאמר ממליץ לנקוט בהן:

- איתור המצב הבעייתי של חוסר יכולת לקבל החלטות ובקשת סיוע מיועץ חיצוני
- הבנה שלכל החלטה יש השלכות לכאן או לכאן
- קביעת ל"ז קשיח לקבלת החלטות
- מינוי מקבלי החלטות בכל תחום נדרש

כותב המאמר, אמנון מרגלית:

מנהל שירות, איכות ומצוינות ארגונית עם ניסיון של כשני עשורים בתחומי ניהול מרכזי קשרי לקוחות. מומחה בכיר בתחום איכות ומצוינות ובעל חגורה ירוקה במתודולוגית Six-Sigma. בוגר ניהול עסקי בכיר בפקולטה לניהול באוניברסיטת ת"א. מוסמך האיגוד הישראלי לאיכות כמנהל מערכות איכות (ICQM/OE), חבר הנהלה וסגן יו"ר הנהלת האיגוד. שופט בתחרויות האגודה הישראלית לצוותי שיפור ושש סיגמא וחבר הנהלת האגודה. מוסמך מכון תפנית (האוניברסיטה הפתוחה) לתחום דיני העבודה ולניהול הדרכה בארגונים. משקיף מטעם המשמר החברתי בוועדת הכלכלה ובוועדת העבודה בכנסת. מתנדב בצוותי התרמות דם במד"א ומדריך להתרמות דם בארגון תורמי דם מתנדבים בישראל