



על מנהלים אינטואיטיביים ומנהלים שיטתיים

אז מה נלבש היום?

כל אדם מקבל החלטות רבות בכל יום: מה יעשה? באיזו דרך יגיע לעבודתו? מה ילבש? מה עליו להכין לפגישותיו? • האנשים נחלקים בין אלה שיקבלו החלטות לפי תחושת בטן לבין אלה שיקבלו החלטה באופן שיטתי, הגיוני ומאורגן, לאחר שניתחו היטב את המצב • ויש גם מי שמשלבים בין שתי השיטות • אז מה עדיף בעצם? ואיך אתם תנהגו? • ניתוח של ד"ר עדי עמית ייתן לנו חומר למחשבה בנושא שחשוב לקבלת ההחלטות בחיינו ממש מדי יום

מאת ד"ר עדי עמית

עבור מנהלים, עיבוד מידע וקבלת החלטות הם תהליכים חשובים במיוחד כיוון שלהחלטות של מנהל יכולות להיות השלכות משמעותיות על אנשים אחרים ועל הארגון בכללותו. אם כך, נשאלת השאלה - איזה סגנון חשיבה עדיף? זה האינטואיטיבי או זה השיטתי?

אנשים נוטים לפתח העדפה עקבית

כדי לענות על שאלה זו יש להגדיר מהו סגנון חשיבה אינטואיטיבי ומהו סגנון חשיבה שיטתי. למילים אינטואיטיביות ושיטתיות משמעויות בשפת היום, אך כאן נתייחס אליהן כפי שנהוג להתייחס אליהן במחקר בתחום.

הספרות המחקרית העוסקת בעיבוד מידע וקבלת החלטות מציעה כי לכולנו יש שתי מערכות חשיבה. המערכת האחת, שאותה נכנה המערכת האינטואיטיבית, היא מערכת הפועלת באופן אוטומטי ומתמחה באינטגרציה מהירה של מידע (תיאוריות שונות משתמשות במינוחים שונים לתאר את המערכת הזו, ובכללם: system 1, intuitive, associative, context-based ועוד). המערכת השנייה, שאותה נכנה המערכת השיטתית, היא מערכת הפועלת באופן מודע ובה נעשה עיבוד לוגי ומאומץ של מידע (בין המינוחים המשמשים לתאר אותה בספרות ניתן למצוא את: system 2, rational, systematic, rule-based, context-independent ועוד).

בחיי היום יום כולנו נדרשים לעבד מידע ולקבל החלטות על בסיס קבוע. באיזו דרך נגיע לעבודה הבוקר? מה נלבש? איזה מידע להכין לפגישה מחר? ועוד. אנשים נבדלים באופן בו הם מעבדים מידע ומקבלים החלטות. יש אנשים שמסתמכים על תחושת בטן ויש כאלו שבודקים כל דבר באופן שיטתי

איך אתם מקבלים החלטות?

לפניכם תיאורים של שני אנשים - מר X ומר Y. קראו את התיאורים וחישבו - למי אתם דומים יותר? מר X פועל באופן שיטתי והגיוני. כשעליו לבצע מטלה כלשהי, הוא מנתח את המצב ופועל באופן מסודר ומאורגן. הוא אוסף את כל המידע הנחוץ לו, מתכנן את צעדיו, ואז פועל לפיהם במדויק. לכל דבר שהוא עושה יש סיבה, והוא יכול תמיד להסביר מדוע פעל באופן בו פעל. כשהוא מתלבט בין כמה אפשרויות, הוא משווה ביניהן באופן שיטתי ובוחר באפשרות שיש לה יותר יתרונות ופחות חסרונות. מר Y פועל באופן אינטואיטיבי ואימפולסיבי. כשעליו לבצע מטלה, הוא פועל כפי שהוא "מרגיש" שנוח לנהוג. הוא סומך על האינסטינקטים שלו ופועל לפיהם. בדרך כלל הוא פועל לפי "תחושת בטן" ולא תמיד הוא יכול להסביר את החלטותיו. כשהוא מתלבט בין כמה אפשרויות הוא בוחר בזו ש"מדברת אליו" יותר. פעמים רבות הוא מנסה לדמיין כיצד ירגיש בכל מצב, ובוחר במצב שמוצא חן בעיניו ביותר.

מר X פועל באופן שיטתי והגיוני. כאשר עליו לבצע מטלה כלשהי, הוא מנתח את המצב ופועל באופן מסודר ומאורגן. הוא אוסף את כל המידע הנחוץ לו, מתכנן את צעדיו, ואז פועל לפיהם במדויק



מהו מתאם שלילי בינוני

חשוב לזכור: לכולנו שתי מערכות עיבוד מידע ולכן כולנו יכולים להפעיל גם חשיבה אינטואיטיבית וגם חשיבה שיטתית, בהתאם למשימה איתה אנחנו מתמודדים. אבל לרובנו יש העדפה לצורת חשיבה אחת על פני השנייה, ולכן במחקר אנחנו רואים שכל שאנשים אינטואיטיביים יותר, כך הם שיטתיים פחות. מבחינה סטטיסטית, הניגוד בין שיטתיות לאינטואיטיביות בא לידי ביטוי במתאם שלילי בין העדפה לסגנון חשיבה שיטתי לבין העדפה לסגנון חשיבה אינטואיטיבי. במחקר מקיף שערכנו לאחרונה, ראינו שבשקלול מעבר למחקרים רבים, מתקבל מתאם שלילי בינוני של $p = -0.4$.

מתאם שלילי בינוני משמעו שישנו דפוס ניגוד קבוע, אבל הוא איננו מושלם. לכן, אם התקשיתם להכריע למי אתם דומים יותר (למר X או למר Y), אתם לא לבד. אמנם מעבר לאנשים מי שאינטואיטיבי יותר יהיה שיטתי פחות, אבל ישנם אנשים המגדירים את עצמם כאינטואיטיביים וכשיטתיים במידה דומה.

סגנון החשיבה של אדם (אינטואיטיבי או שיטתי) הוא מאפיין אישיותי יציב יחסית. כלומר, על אף שכולנו התברכנו בשתי מערכות חשיבה, ועל אף שאנחנו מתאימים את סגנון החשיבה למשימה שלפנינו, ההעדפה שלנו לסגנון חשיבה אחד על פני השני מאפיינת אותנו במצבים ובזמנים שונים. אחת

בעוד ששתי המערכות מצויות אצל כולנו ומשמשות את כולנו, עם הזמן, אנשים נוטים לפתח העדפה עקבית לסגנון חשיבה אחד. מכאן, שניתן לאפיין אנשים כנבדלים באישיות שלהם: ישנם אנשים שנוטים יותר לסגנון חשיבה שיטתי (ונכנה אותם "שיטתיים") וישנם אנשים שנוטים יותר לסגנון חשיבה אינטואיטיבי (ונכנה אותם "אינטואיטיביים").

שיטתיים מנתחים ומעריכים דברים באופן מסודר ולוגי ונוטים להסתמך על חשיבה מסודרת המבוססת על זיהוי והפעלה של חוקים. בבואם לקבל החלטה שיטתיים עוסקים בזיהוי ואיפיון של פרמטרים המבחינים ומאפיינים את האלטרנטיבות אותן יש להעריך ושמתוכנן יש לבחור. אינטואיטיביים נוטים להשתמש בחשיבה אסוציאטיבית. הם נוטים לתפוס דברים באופן הוליסטי, ולכן מתמקדים בשלם ולא במרכיבים שלו. בבואם לקבל החלטה, אינטואיטיביים נשענים על האינטואיציות, כלומר תחושות הבטן שלהם ומשקללים בהחלטות שלהם חוויות שלמות, הכוללות נתונים ועובדות, אך גם רגשות, הקשר, והתנסויות קודמות.

בעוד ששיטתיים יכולים להסביר את הרציונל העומד בבסיס החלטותיהם, אינטואיטיביים לא תמיד מודעים לתהליכי החשיבה שלהם.

התיאור של מר X מייצג אדם בעל העדפה לסגנון חשיבה שיטתי, ואילו התיאור של מר Y מייצג אדם בעל העדפה לסגנון חשיבה אינטואיטיבי.

מר Y פועל באופן אינטואיטיבי ואימפולסיבי. כאשר עליו לבצע מטלה הוא פועל כפי שהוא "מרגיש" שנכון לנהוג. הוא סומך על האינסטינקטים ופועל לפי "תחושת בטן" ולא תמיד הוא יכול להסביר את החלטותיו

ניתן לאפיין אנשים כנבדלים באישיות שלהם: ישנם אנשים שנוטים יותר לסגנון חשיבה שיטתי וישנם אנשים שנוטים יותר לסגנון חשיבה אינטואיטיבי



לכולנו יש שתי מערכות עיבוד מידע ולכן כולנו יכולים להפעיל גם חשיבה אינטואיטיבית וגם חשיבה שיטתית, בהתאם למשימה איתה אנחנו מתמודדים. אבל לרובנו יש העדפה לצורת חשיבה אחת על פני השנייה

שעדיין אין שיטה ברורה לפתור אותם, ולהמציא פתרון. מאידך, אנשים שיטתיים יכולים לזהות חוקיות, ולהפעיל שיטות שלמדו בעבר להתמודדות עם אתגרים מוכרים. יכולת ההכללה של אוסף מקרים אל חוק אותו ניתן ליישם במקרה חדש מאפשרת לקצר את הזמן הנדרש ללמידה כמו גם את הזמן הנדרש לפיתרון בעיות על בסיס חוקים שנלמדו בעבר. קל להבין את היתרון שיש לאינטואיטיביים במקצועות אומנותיים כמו גם את היתרון שיש לשיטתיים במקצוע כמו ראיית חשבון. אך בעולם הניהול, לא ברור איזה סגנון חשיבה עדיף. הדינאמיות הגדולה הקיימת בעולם העסקי של היום מעמידה מנהלים בפני אתגרים חדשים באופן תדיר. חלק מהאתגרים דורש פתרונות יצירתיים וחדשניים - דרישה שבה לאינטואיטיביים יש יתרון; חלק מהאתגרים דורש למידה מהירה ומימוש מהיר שלה - דרישה בו לשיטתיים יש יתרון.

הדברים מבוססים על:

1. Amit, A., Arieli, S., & Porzycki, N. Distinguishing Epistemically Motivated Thinkers from Systematic Thinkers. *Working paper*.
2. Glöckner, A., & Witteman, C. L. M. (2010). Beyond dual-process models: A categorization of processes underlying intuitive judgment and decision making. *Thinking & Reasoning*, 16(1), 1-25.
3. Sagiv, L., Arieli, S., Goldenberg, J., & Goldschmidt, A. (2010). Structure and freedom in creativity: The interplay between task structure and individual cognitive style. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 1086-1110.
4. Sagiv, L., Amit, A., Ein-Gar, D. & Arieli, S. (2014) Not all Great Minds Think Alike: Systematic and Intuitive Cognitive Style. *Journal of Personality*, 82 (5), 402-417.
5. Wilson, T. D., & Schooler, J. W. (1991). Thinking too much: Introspection can reduce the quality of preferences and decisions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 181-192.

* ד"ר עדי עמית היא חברת סגל בכיר במחלקה לפסיכולוגיה וחינוך, חוקרת פסיכולוגיה חברתית-ארגונית

הדרכים לדעת האם מאפיין מסוים הוא אישיותי היא על ידי השוואה למאפיינים אישיותיים ידועים. כיום ברור לכולם שלאדם יכולה להיות אישיות מופנמת או אישיות מוחצנת. מופנמות לעומת מוחצנות הוא ממד אישיותי מוכר, אחד מחמישה ממדים שבהם נעשה שימוש נפוץ באיפיון אישיות של אנשים. ממד אחר מתיאוריית חמשת הגורמים הוא ממד המצפוניות. ממד זה מתאר אנשים על פי המידה שבה הם מאורגנים, זהירים, יסודיים ואמינים. אינטואיטיביים נוטים להיות נמוכים במידה זו, ואילו שיטתיים נוטים להיות גבוהים במידה זו. הקשר העקבי של סגנון חשיבה עם ממדי אישיות אחרים (כמו תכונות או ערכים), מעיד על כך שסגנון חשיבה הוא מרכיב אישיותי יציב.

מה עדיף: מנהל שיטתי או מנהל אינטואיטיבי?

המחקר על קבלת החלטות מהפריזמה הכלכלית מניח כי חשיבה שיטתית היא השיטה העדיפה. שבבואם לקבל החלטות, אנשים - ומנהלים - צריכים לאמוד את היתרונות והחסרונות של כל אלטרנטיבה, ולבחור בזו המביאה לשיא את ההעדפות. ייתכן ששמעתם על המושג חשיבה היוריסטית, או על היוריסטיקות והטיות.

טעויות שיטתיות שאנשים עושים בקבלת החלטות

דניאל כהנמן קיבל פרס נובל על מחקריו יחד עם עמוס טברסקי, שבהם הם מציגים טעויות שיטתיות שאנשים עושים בקבלת החלטות. המחקר על היוריסטיקות והטיות מייחס את הטעויות הללו למצבים בהם אנשים זונחים את החשיבה השיטתית ומפעילים חשיבה אינטואיטיבית. אבל מחקרים עדכניים מצביעים על כך שישנם מצבים שבהם חשיבה שיטתית דווקא פוגעת בטיב ההחלטה המתקבלת. עושה רושם שחשיבה מאומצת ושיטתית ("רשימה של יתרונות וחסרונות") פוגעת באיכות ההחלטה במיוחד כאשר ההחלטה מורכבת ודורשת לבצע אינטגרציה מעבר לפריטי מידע רבים, וכאשר הקריטריון לטיב ההחלטה איננו חד משמעי. גם המחקר הארגוני מצביע על חשיבות המשימה. אנחנו יודעים, למשל, שאנשים אינטואיטיביים נוטים להצליח במשימות עמומות הדורשות חשיבה יצירתית. כיוון שחשיבה אינטואיטיבית כרוכה בהקשר ובאינטגרציה מעבר לדברים שונים, אנשים אינטואיטיביים יכולים לגשת לאתגרים חדשים, כאלו

קל להבין את היתרון שיש לאינטואיטיביים במקצועות אומנותיים כמו גם את היתרון שיש לשיטתיים במקצוע כמו ראיית חשבון. אך בעולם הניהול, לא ברור איזה סגנון חשיבה עדיף