

מבוא

קבלת החלטות היא מרכיב מרכזי בתהליכי ניהול. יש הרואים בקבלת החלטות את המיומנות הבסיסית הנדרשת מהמנהל. כאשר מדובר בהחלטה חשובה יש להחליט קודם כל כיצד להחליט. הגישות החדשות לניהול מתייחסות לסגנון קבלת ההחלטות כאל תלוי מצב, כלומר לפי מאפייני מצב ההחלטה. ניתן לסווג את המאפיינים ל-3 קבוצות; 1. כמות האנשים המעורבת בתהליך קבלת ההחלטה 2. מידת ההשפעה והחשיבות של ההחלטה על האדם או הקבוצה המקבלים אותה 3. כמות החלופות שבנוגע אליהן יש לקבל את ההחלטה. סוג ורמת המוטיבציה של הפרט מהווה פרמטר עיקרי בקבוצה השנייה (מידת ההשפעה והחשיבות של ההחלטה על האדם או הקבוצה המקבלים אותה).

1. מוטיבציה

הנָעָה או מוטיבציה (Motivation) היא מכלול התהליכים אשר מעוררים, מכוונים ומשמרים את החתירה האנושית לעבר מטרה מסוימת. זוהי תופעה אישית, הקובעת במידה רבה את יכולתו של הפרט בארגון להשיג את מטרותיו האישיות; והיא משאב מרכזי במימוש צרכיו וציפיותיו. כל מי שעוסק בניהול אנשים יודע מניסיונו, שהיא מרכיב חיוני להצלחה, באין ספור מצבי עבודה. (Bar-Haim, 2004. p.193). בראשית דרכה, המוטיבציה הוגדרה באמצעות שלושה ממדים: כיוון, עצמה ואיכות (Maehr & Meyer, 1997). הממד של "כיוון", על פי מאהר, מתייחס לבחירה שעושה האדם – כאשר בן אדם בוחר לעשות התנהגות או פעילות אחת ולא אחרת, מתמיד בפעילות מסוימת גם כאשר מתעוררים קשיים או עולות אלטרנטיבות אחרות, או בהמשיכו בפעילות מסוימת גם כאשר אין הוא נדרש לעשות זאת. הממד של "עוצמה" מתייחס למידת ההשקעה של האדם בפעילות כלשהי – כגון, עבודה. בלמידה (Maehr & Meyer, 1997). הממד של "איכות" מתייחס לאופן בו ההתנהגות מתבצעת: האם על ידי שימוש באסטרטגיות חדשניות או מוצלחות, חשיבה ביקורתית ועמוקה או עבודה המספיקה על מנת לקבל שכר.

במהלך ההתפתחות של חקר המוטיבציה, נוצרו תיאוריות שונות אשר עוסקות במושג זה, ושונות אחת מהשנייה באופן בו הן מגדירות ומאפיינות מוטיבציה. תיאוריות מוטיבציה אשר מדגישות את השפעת הסביבה על ההתנהגות, משערות כי בני אדם מונעים על ידי רצון לחפש תגמולים ולהימנע מעונשים. מהסיבה הזאת, מוטיבציה להתנהגות מסוימת מתחזקת כאשר ההתנהגות מקבלת תגמול. באותו אופן, המוטיבציה להתנהגות מסוימת יורדת, במידה וההתנהגות גוררת אחריה עונשים. במובן הזה, התיאוריות אינן מתייחסות לאיכות המוטיבציה, אלא רק לעוצמה וכיוון. הביקורת כלפי גישה זו, טוענת כי האיכות של מוטיבציה מסוג זה היא נמוכה, מכיוון שההתנהגות נעשית רק על מנת לקבל חיזוק (מניע חיזוני) ולא לשם הנאה (מניע פנימי). כמו כן, המתנגדים לתיאוריות ההתנהגותיות של מוטיבציה טענו כי מתן חיזוק על התנהגות שמלכתחילה נעשתה מתוך מוטיבציה פנימית, פוגע בסופו של דבר במוטיבציה הפנימית ומפחית

אותה, כך שלאחר העלמות החיזוק נחלשת מאוד עצמת ההתנהגות ושכיחותה (קפלן ועשור, 2001). דסי וריאן מבחינים בין מוטיבציה חיצונית לפנימית (2011). החוקרים מניחים כי בני אדם הם סקרנים ונוטים לחקור מטבעם, ולכן הנכונות ללמוד אינה נובעת אך ורק מתגמולים וחיזוקים, אלא גם מצרכים פנימיים ומתגמלים מעצם סיפוקם. בהתאם, קיימים שני גורמי מוטיבציה כאשר המקור הוא שונה אך ההשפעה היא דומה; מוטיבציה פנימית (intrinsic): מתארת כוח מניע חיובי – הגורם לתחושה טובה של שליטה, הגשמה והישג. זאת, בלי קשר לתוצאות, מקור המוטיבציה הוא ההנאה או תחושת ההצלחה וההישג, הנובעים מהביצוע עצמו. מוטיבציה חיצונית (Extrinsic): התנהגות המבוצעת במטרה להשיג תגמול חברתי או חומרי. מקור המוטיבציה הוא תוצאת ההתנהגות (Ryan, 1995).

מחקרים מוצאים כי כאשר מתקבלת החלטה בתנאי של מוטיבציה חיצונית, היחיד תופס את ההחלטה כבעלת השפעה גבוהה על מידת ההערכה או האהבה שיקבל (מאחרים ומעצמו). כתוצאה מכך, נוצרים רגשות חזקים של חרדה ולחץ לגבי ההחלטה. הציפייה להערכה או קבלה, או מנגד, לחוסר הערכה ודחייה, עלולה להביא בהתאמה לגאווה או לחרטה ואשמה (Nichols, 1996; Dweck, 1987; Butler, 1984).

2. חרטה

אחד הדברים אשר מאפיינים מצבים של קבלת החלטות הוא מצב של אי ודאות לגבי התוצאות האפשריות של כל החלטה. אחת הדרכים להתמודד עם חוסר הודאות היא באמצעות יצירתן של ציפיות לגבי תוצאות אפשריות של ההחלטה, והאופן בו אנחנו נעריך תוצאות אלו (Zeelenberg, Van Dijk, Manstead, & van der Pligt, 2000). הציפיות הללו עשויות לעזור לנו לקבל החלטה ולהתנהג בצורה זו או אחרת. מחקרים אכן מראים כי ציפיות הן בסיס לרוב ההתנהגות האנושית (Olson, Roese, & Zanna, 1996, p. 211 בתוך Zeelenberg et al., 2000). יחד עם זאת, פעמים רבות קורה שהציפיות לא מתמששות. אחד המקרים הללו הוא מצב בו הבחירה בה בחר האדם, היא גרועה יותר מהבחירה אותה דחה. כאשר מצבים כאלו מתרחשים, בני אדם בדרך כלל מרגישים חרטה.

חרטה מוגדרת כתחושה שלילית הנובעת מכישלון או מהצלחה חלקית אך עוצמתה נקבעת בעיקר על ידי החלטותינו. החרטה נמדדת על פי הפער בין התוצאה שהשגנו לבין התוצאה הטובה ביותר שיכולנו להשיג. החרטה כמו רגשות רבים היא יחסית (Gilovich & Medvec, 1995). קריטריון נוסף הוא האם ההחלטה שקיבלנו היא אקטיבית או פסיבית, בין ההחלטה לשינוי לבין ההחלטה לשמור על סטטוס