

בין נתונים לאנשים: תפקיד המנהל בעידן הבינה המלאכותית

פתיח

מנהלים רבים עסוקים בשאלה האם בינה מלאכותית תחליף אותם או תקבל החלטות עבורם, אך ייתכן שהשאלה המהותית יותר אינה האם היא תחליף אותם, אלא האם מודלים ניהוליים שהכרנו עד היום משתנים לאורה. בעידן המאופיין בטכנולוגיה מתקדמת, קצב שינוי מואץ ואי-ודאות מתמשכת, הבינה המלאכותית מאפשרת ניתוח מהיר וזיהוי מגמות ובכך תומכת בתהליכי קבלת החלטות. עם זאת, היא אינה מחליפה את מהות התפקיד הניהולי: אחריות, שיקול דעת, הבנה של הקשר אנושי, בניית אמון ואמפתיה. המשמעות היא שתפקיד המנהל אינו נעלם, אלא משתנה: פחות עיסוק בניתוח נתונים ויותר הובלת אנשים וקבלת החלטות מושכלת במציאות מורכבת.

במאמר זה נבחן כיצד תפקיד המנהל משתנה בעידן הבינה המלאכותית, לצד היתרונות והאתגרים שהיא מביאה איתה.

אתגרי ניהול בעידן הנוכחי

המציאות הניהולית של השנים האחרונות מאופיינת בהצפה מתמדת של מידע, בקצב החלטות מואץ ובאי-ודאות גוברת. האתגר כבר אינו מחסור בנתונים, אלא עודף מהם, מצב היוצר קושי להבחין בין רעש לבין תובנות אסטרטגיות רלוונטיות. בתוך מציאות מורכבת זו, הבינה הופכת לכלי עזר עבור מנהלים, בתהליכי חשיבה וקבלת החלטות, בכך שהיא מאפשרת עיבוד של כמויות גדולות של נתונים, זיהוי דפוסים ומתן תובנות התומכות בקבלת החלטות מדויקת ויעילה יותר (Medlana et al., 2025). עם זאת, ככל שמערכות חכמות מספקות יותר נתונים, תרחישים ותובנות בזמן אמת, ישנה חשיבות לשמר את היכולת האנושית לפרש, להכריע ולהוביל אנשים. לכן, האתגר אינו האם להשתמש בבינה מלאכותית, אלא כיצד לשלב אותה באופן שתומך בקבלת החלטות מבלי לפגוע בשיקול הדעת האנושי.

AI כ"שותף חשיבתי"

הבינה המלאכותית לא נועדה להחליף את המנהל, אלא לעבוד לצידו כמעין "שותף לחשיבה" (Woods, 2024). היא מאפשרת לבחון מצבים מזוויות חדשות, לאתגר הנחות קיימות ולחדד חשיבה אסטרטגית. בפועל, ה-AI משתלב בתהליך קבלת ההחלטות באמצעות הצגת נתונים, תרחישים ותובנות, בעוד האחריות וההכרעה נותרות בידי המנהל. זה לא מעבר חד מאינטואיציה לנתונים, אלא שילוב בין השניים: מצד אחד נתונים וניתוחים מתקדמים ומצד שני שיקול דעת אנושי תוך הישענות על ניסיון העבר והבנה של ההקשר הרחב יותר. השילוב הזה יכול לשפר את איכות ההחלטות, כל עוד המנהל נשאר ביקורתי ומודע למגבלות של הבינה המלאכותית.

לדוגמה, מערכת יכולה לזהות מגמת ירידה בביצועים של עובד על סמך נתונים, אך ההבנה של הסיבה לכך וניהול השיחה עם העובד דורשים רגישות ושיקול דעת אנושי. במילים אחרות, ה-AI יכול להעצים את תפקיד המנהל, כל עוד הוא נתפס ככלי תומך ולא כתחליף לאחריות ודורש שימוש ביקורתי ומודע.

שינוי תפקיד המנהל בעידן הבינה המלאכותית

כפי שתואר קודם, ככל שיותר חלקים מתהליך הניתוח וקבלת ההחלטות נתמכים על ידי מערכות חכמות, תפקיד המנהל משתנה באופן מהותי. תפקידם כבר אינו להיות "מקור הידע" המרכזי, אלא להוביל תהליך של חשיבה משותפת בין אדם לבינה המלאכותית. כמו כן, הישענות על הבינה והתייעצות עימה במקום עם מנהל או קולגה מציבה בפני מנהלים אתגר רגשי ומקצועי, הם עלולים לחוות תחושת של אובדן שליטה או ערעור בנוגע למידת הסמכות שלהם, לצד ירידה משמעותית באינטראקציות אנושיות שמחזקות את השייכות ותחושת הנראות בארגון שכה חשובות לרווחה הנפשית של העובדים.

לאור היתרונות והמורכבויות שתוארו עד כה שני עקרונות חשובים שיש לזכור כמנהלים:

1. הבינה המלאכותית יכולה לתמוך ולחזק את תהליך קבלת ההחלטות, אך האחריות ושיקול הדעת נשארים בידי המנהל ועובדיו, ויש לוודא התאמה למציאות הארגונית הייחודית.
2. הבינה המלאכותית אינה מחליפה את ההיבט האנושי של הניהול. גם הכלים המתקדמים ביותר לא יכולים ליצור קשר אמיתי. לכן, דווקא בעידן טכנולוגי, תפקיד המנהל מתחדד סביב היכולת "להיות אנושי", להפגין אמפתיה ולייצר תחושת משמעות.

ניתן לראות זאת גם בשימושים עדכניים של בינה מלאכותית בפיתוח עובדים, כפי שתואר אצל Veldsman (n.d.), לפיהם מערכות מבוססות AI מאפשרות התאמה אישית של תהליכי פיתוח וליווי מתמשך בין מפגשים ומשלבות לרוב לצד ליווי אנושי ולא במקומו. כלומר, גם כאשר הטכנולוגיה תומכת בתהליכי פיתוח, עדיין נדרש הממד האנושי, אשר אינו ניתן להחלפה על ידי המערכת.

סיכום

בעידן הבינה המלאכותית, מנהיגות ניהולית נשענת על שילוב בין יכולות טכנולוגיות לבין הבנה אנושית עמוקה. ה-AI אינו מחליף את המנהל אלא משנה את האופן שבו הוא חושב, מקבל החלטות ומוביל אנשים. האתגר המרכזי הינו לדעת לשלב בין האדם למכונה בצורה חכמה ואחראית.

במיטיב ארגונים אנו מלווים מנהלים וארגונים בדיוק בנקודת החיבור הזו, באמצעות הרצאות וסדנאות המשלבות כלים מעשיים מעולות ה-AI לצד פיתוח היכולות האנושיות הנדרשות לניהול בעידן החדש.

Medlama, M., Vianney, L. S., Piring, R., Sentosa, I., & Annamalah, S. (2025). *The impact of artificial intelligence on leadership decision-making: Opportunities and challenges.*

Communications on Applied Nonlinear Analysis, 32(9s), 1878–1885.

<https://doi.org/10.52783/cana.v32.4359>

Woods, G. (2024). *The AI-driven leader: Harnessing AI to make faster, smarter decisions.*

Veldsman, D. (n.d.). *AI-Based Coaching: 5 Considerations for HR.* AIHR.

<https://www.aihr.com/blog/ai-based-coaching/>