

יוסי יסעור – "גם לכם לא היו מים חמים? - מדריך

למניעת כשלים בקבלת החלטות"

הוצאת מטר 2010, 230 עמ'.

מהו תפקידו העיקרי של שופט? על כך יש מחלוקות רבות, אך לא נרחק מהאמת אם נאמר שתהליך קבלת ההחלטות הוא מרכזי בשליחותו. מדי יום ביומו מקבלים השופטים/ות החלטות רבות ויש ביניהם/ן המקבלות/ים עשרות ואפילו מאות החלטות שונות. שופטים מחליטים מי ישלם למי, מי ישב במאסר לכמה זמן, ואף מהיננים להחליט ולקבוע האם פלוני רצח את אלמוני, ומאלה סיבות.

כיצד מגיעים השופטים להחלטותיהם? כיצד מגיעים רופאים להחלטותיהם? כיצד מגיע פוליטיקאי להחלטותיו? וכיצד למעשה מגיע כל יצור אנוש להחלטותיו? האם אלו ההחלטות הנכונות? והחשוב מכל, האם יכולים אנו לשפר את איכות החלטותינו? בכך עוסק ספר זה, והיטב.

בתיאוריה, מקובל לדבר על תהליך קבלת ההחלטות האידיאלי כמורכב מארבעה שלבים. השלב הראשון הוא איסוף הנתונים הרלוונטיים למקבל ההחלטה. בשלב השני הוא מגבש את חלופות ההחלטה העומדות לפניו. בשלב השלישי הוא שוקל איזו חלופה טובה יותר מהאחרים. הוא משווה בין יתרונותיה וחסרונותיה של כל חלופה (וקריטריון ההשוואה הוא כבר שאלה אחרת), ומדרג אותן מהטובה יותר לטובה פחות. ובשלב הרביעי והאחרון הוא בוחר את החלופה ההגיונית והנכונה.

אלא שכרגיל, התיאוריה לחוד והמציאות לחוד. בשנים האחרונות התפתחה גישה מדעית לתהליך קבלת ההחלטות. גישות ותיאוריות שונות שמקורן בעיקר בפסיכולוגיה וכלכלה שופכות אור חדש על הסיבות שבעטיין אנשים מחליטים החלטה זו או אחרת. מסתבר גם כי החלטות רבות שנראות לנו מונעות מסיבות רציונליות, רחוקות מלהיות כאלו. חשיפת המניעים וסיבות ההחלטה מפתיעה מאוד לעיתים.

אחד המושגים שיבהיר לנו זאת הוא מושג 'היוריסטיקה' (Heuristic). ההליך המסובך אותו הזכרנו של איסוף נתונים, בדיקת חלופות, שקילתן, ובחירת החלופה הטובה ביותר, מסובך מדי לרוב המצבים המעשיים. במקום זה נוהגים אנו לבחור במעין 'כלל אצבע' מהיר ופשוט ('יוריסטיקה'). אולי הכלל איננו מדויק, אולי או אפילו שגוי במקרים לא מעטים, אך הוא נוח, מובן וברור, ולכן מעדיפים אנו להשתמש בו. צמד החוקרים הישראלים דניאל כהנמן ועמוס טברסקי התפרסמו מאוד כשגילו כמה מאותן יוריסטיקות וכהנמן אף זכה בשנת 2002 בפרס נובל לכלכלה דווקא עקב גילויים אלו (טברסקי נפטר קודם לכן, והכלל הוא שרק חיים מקבלים פרסי נובל).

כדי להבין זאת, נסתכל על דוגמא ידועה הקשורה לתרומות איברים. שני מודלים קיימים בעולם באשר לשאלה כיצד מקבלים איברים מתורמים (שבדרך כלל הם חסרי הכרה ואחרי מוות מוחי). בראשון, מקבלים איברים רק מתורמים שהביעו את הסכמתם קודם לכן בכתב. זהו המודל הקיים למשל במדינות דנמרק, הולנד, בריטניה, וגרמניה. מאידך גיסא, קיימות מדינות אחרות בהן ההנחה היא כי כל אחד מסכים לתרומת איברים אלא אם כן הצהיר מראש בכתב שאיננו מסכים. מסתבר כי קיים הבדל עצום בין המדינות. במדינות שצריך להביע הסכמה בכתב, הרי ממוצע המסכימים לתרום הוא בסביבות 12 אחוזים. לעומת זאת במדינות שצריך להתנגד בכתב, ממוצע המתנגדים מתקרב לאחוזים בודדים כך שמעל 97 אחוזים מתאימים לתרומה.

מדוע ההבדל המשמעותי כלכך? זאת מסבירה היוריסטיקה של 'שב ואל תעשה'. מסתבר שקשה יותר לקבל החלטה לשינוי המצב, מאשר להישאר במצב הקיים. מי שנשאר במצב קיים חסין יותר מחרטה על שגיאה שעשה שכן לא עשה דבר. ככלל אצבע, כל מי שמתלבט ומתייסר כיצד לפעול, מעדיף לא לפעול. כך גם במקרה שלפנינו, שאלת תרומת האיברים איננה קלה ופשוטה. לכן מעדיף רוב הציבור שלא לחתום על כל הצהרה. לא משנה מה תהיה התוצאה, ידו לא תהיה במעל הזה. הכלל 'היוריסטי' הוא פשוט. אם אינך יודע מה לעשות, עדיף להתעלם מהבעיה ולא לעשות דבר.

דוגמא לכשל החלטה אחר מהווה מה שמכונה 'אפקט ההוצאה האבודה'. כאשר השקענו כבר סכום רב ומאמצים כבדים בתחום מסוים, קשה לנו לפרוש באמצע שכן אז יראה כל מה שהושקע כחסר משמעות. אנו ממשיכים לכן להשקיע ולהתאמץ באותו כיוון לא נכון. זאת משום שקשה לנו להודות ולקבל את המסקנה שנכשלו בהשקעתנו ורצוי היה שלא להתחיל בכך מלכתחילה. אפקט זה גם מכונה 'אפקט הקונקורד' על שם המטוס שבמהלך פיתוחו התברר שהוא אסון כלכלי. אך בכל זאת המשיכו בתכנונו ובייצורו בגלל ההשקעות הכבדות שכבר הושקעו בו (ודוגמאות לאפקט זה קל למצוא כמעט בכל מערכת).

שתי אלו הן רק דוגמאות לשלל היוריסטיקות וכללי החלטה הגורמים לנו להחליט החלטות שאינן היעילות ביותר. יתירה מזו, מסתבר גם שאותן סיבות הגורמים לנו להחליט החלטות קלות וחסרות חשיבות (איזה חולצה נלבש היום?) גורמים לעיתים להחלטות הרות עולם (באיזה מקצוע לבחור, ועם מי להתחתן או לא להתחתן).

מחקרים לא מעטים שנעשו הוכיחו שגם שופטים אינם חסינים ליוריסטיקות מוטות ולכשלי החלטה. אותן טעויות מופיעות אצל כל מקבלי החלטות, יהיה תפקידם אשר יהיה. אולם גם אם אין אנו יכולים להימנע מהן לגמרי, הרי דומה שידיעת התחום, תוכל לעזור לכל מי שמקבל החלטות (ולכל הפחות לא תזיק). וספר זה מתאים מאוד לכך.

הספר סוקר בצורה ברורה, בהירה ומובנת, את מירב הכללים והעקרונות הידועים כיום. לכל כלל מובאות דוגמאות שחלקן משעשעות למדי, וכולן בהירות ומובנות. כל אלה מרוכזים בשה פרקים לא ארוכים שאפשר לקוראם גם באופן נפרד. בסוף כל פרק גם מרוכזות מספר מסקנות, המאפשרות לקורא לגבש את החלק התיאורטי לכללים ברורים.

המחבר פרופ' יוסי יסעור, מכהן כפרופסור למינהל עסקים במכללת רופין ומלמד את תורת החלטות כבר עשרות שנים. למען הגילוי הנאות נציין גם כי הוא מרצה מרכזי בהשתלמויות לקבלת החלטות במכון להשתלמות שופטים. הרצאותיו הפכו לשם דבר, וזה כבר ספרו החמישי בעברית בנושא. יתרונו הגדול של הספר הוא בכך שבלשון מובנת ותמציתית, הוא מסביר נושאים לא קלים כך שגם מי שאיננו פסיכולוג הוא סטטיסטיקאי יוכל להבינם, ואפילו ליהנות מהם.

זה אומנם איננו ספר קריאה, אך מומלץ מאוד לכל מי שמקבל החלטות או מעוניין לדעת דבר או שניים על קבלת החלטות.