



דן אריאלי

מומחה להחלטות חשובות

מה הופך ארגונים לפחדנים?

פרופסור יקר, כשחברות נעשות גדולות, מה גורם להן להחליף את הרצון להצליח בניסיון לא להיכשל? זה קורה בחברות שמגלגלות מיליארדים, ואפילו בארגונים ממשלתיים. סוכנות החלל האמריקאית החליפה את השאפתנות שהייתה לה בשנות השישים בשמרנות ובקיפאון. למה? אלכס

אלכס היקר,

אין לי נתונים על התופעה הזאת, והיה מעניין לאסוף כאלה, אבל בהנחה שאכן מדובר בתבנית פעולה נפוצה, זו עשויה להיות התוצאה הפשוטה של מה שמכונה בכלכלה ההתנהגותית "אפקט הבעלות". אפקט הבעלות גורם שברגע שמשוהו הופך להיות בבעלותנו, אנחנו מתרגלים אליו ומסרבים לוותר עליו. בהתאם, כשמישהו רק מקים עסק, אין בידיו דבר, ולכן רווחים והפסדים נתפסים כדומים מאוד. אבל מרגע שהוא גורף הצלחה מסוימת, הוא לא רוצה לוותר עליה, ולכן ההתנהלות הופכת להיות שמרנית יותר. תוך כדי התהליך אנחנו מוותרים על הדברים שהפכו אותנו למצליחים מהתחלה. חברות הן לא היחידות שחוות תהליך מסוג זה. להערכתך, הנטייה לעבור לגישה מתגוננת, שבה פשוט לא עושים כלום, שכיחה באותה המידה בקרב נבחרי ציבור וראשי ערים.

איך להתחסן מפני חדשות רעות?

חדשות רעות שאני קוראת באינטרנט מצליחות להטריד את מנוחתי בכל פעם שאני מדליקה את המחשב. הן מחלחלות, ואני תוהה מה עליי לעשות כדי להרגיש טוב יותר ולהצליח לעבוד. ליז

ליז היקרה,

תרגיל אחד שאני יכולה לנסות כבר מחר הוא להתחיל בחמש דקות של קריאת החדשות המדכאות של אותו היום ואז לעבור לחדשות הרגילות. הרעיון בגישה הזאת מניח שהניגוד בין החדשות המדכאות ביותר ובין החדשות הרגילות יגרום לך להרגיש טוב יותר. ■

פרופ' אריאלי הוא חוקר כלכלה התנהגותית ומחבר רבייהמכר "לא רציונלי אבל לא נורא" והאמת על באמת". שאלות לדן אריאלי: askdan@calcalist.co.il



איור: ערן מנדל

למה שמים לעצורים יד על הראש?

למה בסרטים, כשהשוטר תופס פושע ומכניס אותו לניידת, הוא תמיד מכסה את ראשו של הפושע כדי שלא יקבל מכה משלדת הרכב?

גל

מותר לחבר עציר ובאיזו זווית ומה מותר ואסור לעשות באותו זמן עם האלה. אבל אף לא מילה אחת על איך נכנסים למכונית.

בלית ברירה, ותוך סיכון השפיות, נכני סתי לויטיוב וצפיתי בכל המעצרים שהצלחתי למצוא. נחשפתי לכמויות מבחילות של אלימות, מות, ולמסקנה אחת מרעישה ובלתי-נמנעת: שוטרים לא צופים בסרטים. או, לכל הפחות, הם לא לומדים את העבודה שלהם מסרטים. מצאתי יותר סרטונים שבהם שני שוטרים

מרימים אדם ומכניסים אותו מלוא אורכו לניידת מאשר סרטונים שבהם שוטר מניח למישהו יד על הראש. כמעט בכל המקרים השוטר מוביל את העצור, פותח עבודו את הדלת, ואז - לפעמים אחרי שכנוע קל - העצור מסתובב ונכנס לניידת עם הישבן, כמו בן אדם רגיל.

למעשה, זה ממש שובר את המתח. השוטר רודף, מפיל, אוזק ומוביל לניידת,

ואז פתאום הופך לג'נטלמן - או אפילו לנהג פרטי. וזו, כמובן, הסיבה האמיתית לכך ששוטרים עושים את הדבר המשונה הזה בסרטים.

זו אותה סיבה שבגללה אנשים שנורים עפים מטר אחורה, למרות שניוטון הבין כבר לפני 300 שנה שהרתע של אקדח כזה יעיף גם את הירדה. אותה סיבה שבגללה בסרטים סיגריה בוערת מציתה שלולית בנוזן, ולא נרטבת מהבנוזן ונכבית כמו סיגריה אמיתית. כי זה פשוט מצטלם יותר טוב. ■

שאלות לבלדד השוחי: askbidad@calcalist.co.il

גל היקר,

זה באמת מוזר. למה לטרוח כל כך כדי להגן על ראשו של העצור מפני מכה קטנה? הרי בדרך-כלל במהלך המרדף והמעצר, בשרטים - ולעיתים קרובות מדי גם במציאות - שוטרים לא מתנהגים לעצורים שלהם בעדינות מיוחדת, אפילו אחרי שהם אוזקים וחסרי אונים. מכה קטנה מהפח של המכונית נמצאת הרבה מתחת לסף האלימות המשטרית המקובלת.

זה גם לא בטיחותי.

עצור רע-זמוג יכול, במיני מום מאמץ, ליישר רגליים ולדפוק לשוטר את היד במכונית. חוץ מזה, אם אתה חושש שראש של מישהו יפגע במשקוף, לא הגיוני יותר להניח את היד על המד שקוף עצמו? זה הרבה יותר פשוט, נוח ויעיל.

או שהשוטר מנסה להראות מי הבוס, או שמדובר באיזה נוהל יבשושי, סוג של

כסת"ח שאמור למנוע תלונות של עצורים. בכל זאת, העציר צריך להיכנס לחלל צר למדי (יותר ממושב אחורי של מכונית רגילה) כשידיו מרותקות מאחורי גבו. אז צללתי לתוך נוהלי המעצר של שלל מחוזות, עם התמקדות מכוונת בקליפורניה, סביבתה הטבעית של הוליווד. לא תאמינן לאיזה פרטים נכנסים שם: מתי מקריאים זכויות (לרוב לא בזמן המעצר), האם מקבילים שיחת טלפון (משתנה מאוד מאוד לא-זור, וזו בפירוש לא זכות אוניברסלית), איך לאזוק, מתי להשתמש בחבל, לאן במכונית

נוהלי מעצר בארצות הברית מפרטים מתי להקריא זכויות, איך לאזוק ומה לא לעשות עם האלה. אין אף מילה על היד על הראש



מתי אסור להיות בטוחים?

ומה היתרון הסמוי במילים "אני לא יודע"

שתי מילים עבריות ששנואות עליי במיוחד הן "אין ספק". אולי אלה ההרגלים שלי מהאקדמיה, אולי זו נטייה עמוקה יותר שטבועה בי ורוח-קת כי לחשוד בכל מה שמתעטף באצטלה של סמכות גמורה. אבל אין ספק שאני לא יכול לסבול את הפסקנות הנחרצת שבאה לידי ביטוי בצמד המילים הזה. ואין ספק שהציי-רוף הזה מופיע לעתים תכופות מדי בדיבור ובכתיבה. חיפוש בגוגל אחר הצירוף "אין ספק" אל מול "יש ספק" הציג פער של פי 20 במספר ההופעות לטובת החלופה הבטוחה בעצמה, חסרת הצניעות וחסרת ההרהור.

התרסקויות מטוסים והפתעות אסטרטגיות התרחשו כיוון שאיש לא אמר "אני לא יודע". אנשים מפחדים מתגובת החברה לחוסר ביטחון, ויותר מכך, לעונש שיוטל על מי שהפגין ביטחון ונחפס במעידה

האם הצירוף "אין ספק" הוא רק צורת דיבור או שהוא חושף פן אנושי עמוק? מדוע את המשפט "אני לא יודע", שרלבנטי לרגעים רבים כל כך, קשה להוציא מהפה ואת הביטוי הבריוני "אין ספק" קל כל כך? האם הכל נובע מהצמא להערכה ולקבלה מצד הזר לת והתרבות שלנו, שמתגמלת ביטחון עצמי גם כשהוא לא מוצדק ואף מוביל לצרות? אצלי ההתחבטות והעצירה לרגע של

סבורה שאנחנו מתחילים לרדוש ולקרעטע כשאנחנו מאבדים את הסקרנות והצניעות שהיו לנו כשהיינו ילדים, אשר תחתיהן מב-שיל הביטחון העצמי, על יתרונותיו הגלויים ועל חסרונותיו הסמויים.

ואולם, כהן קוראת לא רק לשינוי אישי ולאיומן הפקוק העצמי, אלא לשינוי גישה חברתית. כיום אנשים בולעים את המילים "אני לא יודע" כדי שלא יזלזלו בהם ודל-תות ייפתחו בפניהם, אבל החברה, שדורשת להפגין נחישות וידענות בלתי אפשריות, גם מענישה ללא רחמים את מי שמועד בהעמדת הפנים שלו. טעויות, חורים בהשכלה ורגעי בורות – תופעות שהן נחלתו של כל אדם – יכולים לגרום לאנשים להפסיד בחירות, מעמד או קידום. אילו החברה היתה משנה כיוון, בזה לפסקנות ומתגמלת את הספקנות, היינו מגיעים רחוק יותר מהר יותר.

כהן לא מספקת לנו חומר למחשבה, אלא נותנת הוראה: התחילו לומר "אני לא יודע". המילים האלה ייתנו לכם הזדמנות ללמוד יותר ויחזקו קשרים חברתיים, ובעיקר אמרו אותן כי המילים האלה הן האמת.

לא לדעת ולהודות בכך הם ההפך מפונדרמנטליזם ומקיצוניות. הקיצוניים הם שתמיד יודעים הרבה יותר מאיתנו ושלכם תמיד ריק מספקות. ספקות יקרים, הלב שלי מלא בכם.

גמגום הן עניין של אופי והרגל, אך לא מזמן נתקלתי בראיה להנחה שלכולנו יהיה טוב יותר אם נקבל את המבוכה ואת אי-הוודאות, נודה בהן ואף נודה להן. הראיה היא ספרה החדש של הסופרת האמריקאית לאה הגר כהן, "I Don't Know: In Praise of" (אני לא יודע: בש-בחי ההודאה בבורות).

מדובר בספר עיון שמכיל כתב אישום יעיל ומנומק נגד ההסתמכות על תחושת הביטחון שיש לנו לפעמים בידע שלנו. תאונות דר-כים, התרסקויות מטוסים דרמטיות, קונספ-ציות מודיעין והנחות עבודה בפוליטיקה עלו בחיי אדם רבים, ובכל אחד מהמקרים המחיר הזה היה נחסך באמצעות קצת זהירות, קצת פקפוק, אפילו כפוי, וויתור על מצגות הרות אסון של ביטחון עצמי.

כהן מלקטת אנקדוטות ומחקרים על ביטחון עצמי מופרז. מובאים, לדוגמה, מחקר של אליזבת לופטוס על זיכרון של עדי ראייה. לופטוס התפרסמה כשהי ראתה כמה קל לשתול בזיכרון של אני שים אירועים שלא היו, ועד כמה נפוצים מצבים שבהם אדם מתעקש ונשבע על פרי-טים שגויים וברויים. עד כמה "בגדי המלך החדשים" אינו סיפור על קונפורמיות, אלא על היעדר ספקנות. כמו קתרין שולץ, העיתונאית מחברת רבי-המכר "On Being Wrong", שרואינה בעבר במוסף זה, כהן סבורה שהנכונות להודות באי-ידיעה היא תנאי ראשון ללמידה ולשיפור, וכמוה היא

פרופ' רפאלי הוא ראש המרכז לחקר האינטרנט באוניברסיטת חיפה sheizaf.rafaeli.net

תורת המספרים

הסטטיסטיקה של החיים

למה לעבוד עד רגע הלידה?

169 אלף נשים ילדו ב-2012. מי הן? כיצד הן מתפרנסות? איך הן חיות? דו"ח חדש של המוסד לביטוח לאומי מגלה כמה פרטים על המשותף לנשים שיוולדות בישראל ובעיקר על הזכויות שמוקנות להן אך הן לא מנצלות.

גל חן

