



להיטיב בהרכבה

קבלת החלטות המובילות לכישלון. ככל שהעמימות והסיכון עולים, המוח לא סתם "טועה" קוגניטיבית - הוא עובר לקיבוע פיזיולוגי שתופס שינוי כיוון או הודאה בטעות כסכנה קיומית ולכן "כשל העלות השקועה", למשל, הוא לא רק חישוב כלכלי שגוי, אלא דחף הורמונלי-נוירולוגי עוצמתי למנהיגים להמשיך להילחם או למנהלים להזרים משאבים, כשהמוח ננעל נוירולוגית ליכולת לבחון אלטרנטיבות. ייאמר לזכותו של טראמפ שמרגע שהבין שהוא תקוע הוא פיתח תוכנית נסיגה תוך בניית גראטיב של ניצחון. הפעולה הזו עולה בקנה אחד עם מה שהמומחים מגדירים כארטיסטיות בחירה המאפשרת למוח לעקוף הטיות ולבחור באלטרנטיבות. כדי להצליח בכך חייבים להכיר באפשרויות לכישלון. "נתיחה שלאחר המוות, מראש" (Pre-Mortem): היא שיטה שפותחה על ידי הפסיכולוג האמריקאי גארי קליין, המפחיתה ביטחון מופרז, מעניקה לגיטימציה חברתית להצפת סיכונים ומנטרלת "חשיבת יחד". כשבוחנים את המנהיגות והניהול של בנימין נתניהו בליים האלה מתקבלת תמונה מורכבת. בכל הקשור לאופן שבו הוא טיפל בפירוק החברה הישראלית והמנגנונים הדמוקרטיים שלה ניכרת עבודה שיטתית הכוללת הן תפיסה אסטרטגית ברורה והן עבודת שטח ותקשורת מרשימה. נתניהו ידע לזהות מעצורים בדרך, כמו ביישום ההפיקה המשטרית וזיהה דרכים עוקפות להתגבר על הכישלונות הזמניים הללו ולהמשיך במאמציו בצירים נוספים תוך שמירה על הגוש שלו. בזירה הביטחונית הוא מתקשה לזהות כישלונות, אינו יודע לסגת, משקיע עוד ועוד משאבים במה שנראה כקרבות אבודים ותיאורי הניצחון שלו תפורים בתפרים גסים, באופן שמקשה גם על הלקוחות הקבועים שלו לקנות את הסחורה. למדינות, צבאות וארגונים נדרשים מנהיגים חפים מיוהרה באופן שמאפשר להם ללמוד כראוי, להסתמך על ייעוץ מומחים, להימנע מההטיה והמלכודת של חשיבה קבוצתית ומהטיות קוגניטיביות אחרות. ולא פחות מכך, נדרשת מהמנהיג יכולת להבחין בכישלון ולהודות בו בינו לבין עצמו, כדי לחפש אלטרנטיבות נסיגה - גם אם מאוחר יותר יבחר לתייגם כניצחון. זהו השיעור הקשה ביותר לבני אדם באשר הם. אחרי עשרות שנים בהנהגה, עם מאגר יועצים מסתאב ומידלדל שגם כך מחויב ל"חשיבת יחד", שלא לומר "חשיבת יחיד", הסיכוי שמנהיג כה ותיק וכה מבוגר יסטה מקבעונותיו הוא אפסי. השינוי חייב להתרחש בקלפי.

כמו בניסיון כושל בהרכבת מוצר של איקאה ישב דונלד טראמפ על השטיח בחדר הסגלגל, מוקף בחלקים של ההסתבכות האיראנית ותפס עצבים. זה היה אמור להיות פשוט אבל הוא גילה באיחור את עומק האידיאולוגיה הכרוכה בסלידה מן המערב, את הצורך בהגמוניה ובשליטה באזור ואת הנכונות של האויב לשלם מחירים כבדים. לא סטיב וויטקוף ולא ג'ארד קושנר, מומחי הנדל"ן והמשא ומתן העסקי, הצליחו לחלץ אותו מהסבך. בסוף נדרש פקיסטני למלאכה. טראמפ כשל באפקט איקאה שטבעו החוקרים מייקל נורטון, דניאל מוצ'ון ודן אריאלי בסדרת מאמרים מ-2011. אפקט איקאה הוא הטיות קוגניטיבית שגורמת לנו לייחס ערך גבוה יותר למוצרים שהרכבנו או בנינו בעצמנו. ההשפעה מועצמת כשאנשים לא קוראים את ההוראות ונוטים לדלג על השלבים מתוך תחושת מסוגלות מופרזת והפנייה להוראות מתרחשת כבר בתוך חוויה של תסכול. הכישלון בהרכבה גורם לתיעוב של המוצר וכל מה שקשור בו. בהחלט אפשר היה לראות את זה על פניו של טראמפ.

כיצד מתרחשים כישלונות מפוארים, מדיניים, צבאיים או עסקיים? מחקרים בפסיכולוגיה קוגניטיבית מהעשורים האחרונים של המאה הקודמת וזהו כמה מאיצי כישלון. ראשית, חשיבת יחד (Groupthink). קבוצות מלוכדות, במיוחד תחת לחץ, נוטות לשאוף לקונצנזוס בכל מחיר. חברי הקבוצה מדכאים ביקורת עצמית, מתעלמים מדעות מיעוט ומפתחים אשליה של חסינות תוך מיקוד הבעיה בקבוצה האחרת. בכשל צבאי: אנשי המודיעין מאשימים את הדרג המדיני ולהיפך. בארגונים: אנשי המוצר מאשימים את אנשי המכירות. אנשי המכירות תולים את הבעיה באנשי השייווק. הטיה תומכת היא האישוש (Confirmation Bias) שגורם למקבלי ההחלטות לחפש, לפרש ולזכור מידע שמחזק תפיסת עולם קיימת, תוך התעלמות מסימני אזהרה סותרים.

מלכודת פסיכולוגית נוספת היא כשל העלות השקועה (Sunk Cost Fallacy). בני אדם מתקשים פסיכולוגית להודות בטעות ולוותר על השקעה. כתוצאה מכך, מנהיגים ועסקים ממשיכים להורים משאבים (חיי אדם, כסף, זמן) לפרויקטים כושלים או למלחמות אבודות. המשך ההשקעה אינו רציונלי, אלא נועד להגן על האגו ועל התדמית הציבורית. בנוסף, ביטחון מופרז ויוהרה הנשענים על הצלחות העבר מייצרים אשליה של שליטה גם בכל מה שקשור לעתיד. הזלזול באויב נוכח עד כדי כך שה"קונספציה" גוברת על תצפיות ברורות במציאות. הזלזול ביריבים עסקיים מוביל לחוסר מוכנות לשינויים טכנולוגיים מהירים, כפי שקרה לחברות ענק כמו נוקיה, בלקברי, קודאק ובלוקבאסטר. בשנים האחרונות חוקרים בתחום הקוגניציה החלו לשלב הדמיות מוחיות (fMRI), ואלה תומכות בתובנות קודמות על

טראמפ כשל באפקט איקאה - הטיה קוגניטיבית שגורמת לנו לייחס ערך גבוה יותר למוצרים שהרכבנו או בנינו בעצמנו. הכישלון בהרכבה גורם לתיעוב של המוצר וכל מה שקשור בו. אפשר היה לראות את זה על פניו של טראמפ

page

373