

המלכודות בקבלת החלטות

(תרגום חופשי של מאמר מחוברת FLYING פברואר 2004)

"הפסיכולוגיה מאחורי השקעות", זהו שמו של מאמר שפורסם באוקטובר 2003 והוא מתאר בפרוטרוט את המחשבות הלא רציונליות בתהליך קבלת החלטות בנושאי השקעות פיננסיות. האם אנו יכולים לנתח החלטות לא הגיוניות שהתקבלו על ידי טייסים לפני תאונה או אסון אווירי בעזרת הממצאים המופיעים במאמר?
המאמר מבוסס על מחקר של שני פרופסורים לפסיכולוגיה, דניאל קהנמן מפרינסטון ועמוס טברסקי מסטנפורד, אשר מצאו שקבלת החלטה תלויה ברוב המקרים בצורה שבה הבעיה מצטיירת. שוני בניתוח בעיה העומדת לפנינו, על בסיס רווח או הפסד, יכול להוביל לקבלת החלטות שונות לאותה בעיה.

הבה נעיין בכמה תיאוריות וממצאים המופיעים במאמר ונראה איך הם יכולים להשפיע על קבלת החלטות של הטייס.

התנגדות להפסד - שני הפרופסורים מצאו שאדם העומד בפני הפסד, יעשה הכל כדי להימנע מהפסד זה, ואפילו תוך כדי לקיחת סיכונים. משקיעים ייצמדו להשקעות מפסידות או לאלה שסיכון ליצור רווח שואף לאפס, היות והם יעדיפו להמשיך ולהמר על השקעתם מאשר למכור בהפסד ברור ובטוח.

תיאוריית ההדחקה - לקיחת סיכונים הקשורה להתנגדות להפסדים יכולה לקבל חיזוק על ידי תיאוריית ההדחקה האומרת שהיות וכל אדם מרגיש אי נוחות כאשר הוא מגלה שביצע טעות בשיקול הדעת, הוא יתעלם או ידחיק את הבעיה כדי שלא יהיה חייב להרגיש את הכאב או החרטה על החלטתו האומללה. למעשה זה מוביל אותנו להימנע מהחלטות אשר מאשרות ומדגישות את טעותנו.

עודף ביטחון עצמי - הטעות הראשונית יכולה להיות פועל יוצא של עודף ביטחון עצמי. מחקרים הראו ש-90% מהטייסים מחשיבים את עצמם, ביכולתם וכשרונם בהטסה, מעל לממוצע. ברור שזה אינו ריאלי!

קימות מלכודות נוספות אשר יכולות לתרום לקבלת החלטה מוטעית:

היצמדות לרעיון – ברגע שגיבשנו דעה יהיה קשה מאד לשנות אותה, אפילו אם היא טעות אחת גדולה. גם אם נתונים שונים מזהירים אותנו שהבנו את הבעיה בצורה לא נכונה, דעתנו צמודה למציאות שבנינו עד כדי כך שאנו מתעלמים מכל אינפורמציה מנוגדת. וכפי שאמרו חז"ל- "אל תבלבל אותי עם העובדות".

האשליה הורודה - במצבים קשים אנו נוטים לקבל החלטות על סמך האשליה שהמצב ישתפר אפילו כשלהרגשה זו אין כל בסיס עובדתי.

הדרך הקלה החוצה – במצבי משבר אנו מוצפים במידע רב אשר ברובו חדשות רעות. למוח שלנו יכולת לנתח כמות מסוימת של מידע ביחידת זמן ולכן אנו מוותרים, ברגע מסוים, על המשך ניתוח הבעיה ובחרים במה שנראה כדרך הקלה לצאת מהבעיה, גם אם הבחירה אינה ההחלטה הטובה ביותר ברגע הנדון.

אם אנו בוחנים את תהליך קבלת ההחלטות כאשר אנו מכינים ומבצעים טיסה, קל לזהות איך מלכודות אלה, בדרך מחשבתנו, עשויות להוביל אותנו להחלטות אשר בסופו של דבר תגרורנה אותנו לתאונה. ברור שמחשבות לא הגיוניות אלה אינן מהוות בעיה בטיסה ביום יפה ולכן נבדוק את תהליך קבלת ההחלטות בהכנה והטסה בטיסה ארוכה ובמזג אוויר גבולי.

בדיקת מזג האוויר, העכשווי והחזוי, לאורך תוואי סיסתנו, מצריכים השקעת זמן מרובה. אפילו אם הנתונים שלפנינו מצביעים באופן חד שרצוי להישאר על הקרקע ביום כזה, אנו שונאים להפסיד את הזמן שהשקענו. גם ההשקעה הכספית אינה בטלה בשישים. הרי הוצאנו כסף רב על קניית מטוס ועל קבלת הרשיון. **ההתנגדות להפסד** תוביל אותנו להחלטה לטוס בכל מקרה ולו רק כדי שלא נסבול הפסדים של זמן וכסף במידה ונשאיר את מטוסנו על הקרקע ונעלה על טיסה סדירה בחברת תעופה. באותו הזמן יוביל אותנו **עודף הביטחון העצמי** למחשבה שאנו יכולים להתגבר על מצבים אשר למעשה הם מעבר ליכולתנו, ותופעת **האשליה הוורודה** תעזור לנו להמריא לתוך מזג אויר, המוטל בספק, על ידי שידורי הבטחות מדומות שרבים הסיכויים שמזג האוויר יהיה טוב יותר מהתחזית. לאחר טיסה של כמה שעות אנו מתקרבים ליעדנו. זו הייתה טיסה קשה ואפילו מלחיצה אבל אנחנו כמעט שם.

ואז הולך מזג האוויר ומחמיר.

האם להמשיך בטיסה או לחזור לאחור ולחפש שדה חלופי?

זוהי שעתם הגדולה של מלכודות קבלת החלטות. לא רק שהשקענו זמן רב בהכנות לטיסה והוצאנו כספים מרובים כולל הדלק שנשרף בטיסה, אלא גם בילינו כמה שעות בלחימה מתמדת עם איתני הטבע. אנו מאד לא מעונינים להכיר בעובדה שהכל היה לשווא. חוץ מזה איננו מוכנים להודות שבצענו טעות כבר בהחלטה להמריא במזג האוויר הגבולי, ובנוסף, היות וקבענו כבר בתחילה שמזג האוויר מספיק טוב עבורנו לצאת לטיסה, איננו מוכנים לקבל את המידע, שעכשיו צועק במלוא עוזו, שלא נמשיך קדימה. העובדה שהצלחנו להגיע עד הלום מדגימה את יכולתנו ומשכנעת אותנו שגם את השלב האחרון נבצע בהצלחה. האשליה הוורודה ממשיכה להרגיע אותנו על ידי שכנוע עצמי שהמצב לא יכול להיות באמת כל כך גרוע, והיות ואנו קרובים כל כך ליעדנו, נראה שקל יותר להמשיך ולטוס בקטע הקצר שנשאר לנו מאשר לפנות לאחור או למצוא מקום אחר מתאים יותר לנחיתה. הסוף- לא נעים.

כשבוחנים את תהליך קבלת החלטות של הטייס בהקשר לנטייה האנושית החזקה להתנהגות לא רציונלית, כמוסבר במאמרם של הפרופסורים דניאל קהנמן ועמוס טברסקי, התופעה שטייס מקבל לפעמים החלטות שלאחר מכן נראות כבילתי סבירות נראית לפתע ברורה יותר. בה בשעה, עבור הטייס הנמצא במרכז המצב הבעייתי, המחשבות הלא רציונליות, בזמן ניתוח הסיכון, גוברות על כל תהליך רציונלי וגורמות לו לקבל החלטות אשר בדיעבד הם מסוכנות בברור.

התגברות על נטיות שליליות אלה אינה קלה היות והן חלק מאישיותו של האדם. הצעד הראשון הוא להיות ער לתכונות אלה, לדעת שהן קימות ולנסות ולזהות איך הן מובילות אותנו בדרך לא רצויה תוך כדי תהליך קבלת החלטות שאנו עומדים בפניו כל יום.

העובדה שהם טבועים עמוק באופיינו מקשה לזהותם כאשר הם בעבודה, אך ניתן להגדיר אזעקות הזהרה בראשנו שתופעלנה ותתרענה בפנינו כאשר אנו נופלים בפח של ה"מלכודות בקבלת החלטות". לפחות נרגיש תחושה בבטן האומרת לנו שמהו אינו נכון. ברגע שנלמד להיות ערים לתחושות בטן אלו, החוקים של התגובה השמרנית, כפי שלמדנו בשעורי הטיסה, יכולים לעזור לנו לקבל החלטות אשר תהינה הבטוחות וההגיוניות ביותר למרות מה שמוחנו הלא ריאלי אומר לנו.

נכתב על ידי ג'י הופקינס

תורגם על ידי שי בוים