

מלכודות חשיבה

איך לזהות אותן וכיצד להימנע מהן

מפקדים צריכים להיות מודעים לכך שבעת קבלת החלטות - במיוחד בתנאים של לחץ זמן ושל חוסר ודאות - הם עלולים ליפול קורבן לכשלי חשיבה שיגרמו להם לקבל החלטות שגויות. כשלי החשיבה האלה נקראים "הטיות קוגניטיביות", והמאמר מסביר מהן וכיצד ניתן להתגונן מפניהן



לאחר שאדם מגבש עמדה או תיאוריה, הוא ייטה לפרש נתונים חדשים בהתאם לעמדתו הקיימת וייתן משקל נמוך לאפשרות שהנתונים האלה יכולים באותה המידה לעלות בקנה אחד עם תיאוריה שונה או הפוכה

סא"ל רונן עצמון
מ"מ נשיא בית המשפט הצבאי ביהודה



מחקרים בתחום הפסיכולוגיה מגלים שדרכי החשיבה של בני האדם - בייחוד בעת קבלת החלטות בתנאי אי־ודאות - נתונות להטיות קוגניטיביות שונות. במאמר הזה אני מציג בקצרה כמה הטיות כאלה ומראה שתהליך קבלת ההחלטות של מפקדים ביחידות שדה מבצעיות¹ עלול להיות מושפע מהן. בסוף המאמר אני מציג דרכים לצמצום השפעתן של הטיות קוגניטיביות על החלטות המפקדים ברמות השונות ביחידות המבצעיות.

מהן הטיות קוגניטיביות?²

החלטה היא תוצאה של תהליך קוגניטיבי הבוחן את המצב הקיים ובוחר פתרון או דרך פעולה מבין כמה חלופות. תהליך החשיבה מושפע גם מגורמים שאינם קשורים ישירות לחשיבה רציונלית, ובהם אמונות ועמדות של מקבל ההחלטה, לחץ הזמן שבו נתון המחליט ומידת האי־ודאות בנוגע לנתונים. בתנאים של אי־ודאות ושל לחץ זמן נוטים בני אדם להשתמש באינטואיציה (שמנוגדת לחשיבה סדורה) וב"יוריסטיקות" (כללי אצבע). בדרך כלל מובילות השיטות האלה להחלטות ראויות, התואמות את העובדות, אך לא אחת הן עלולות לגרום לטעויות.

תהליך החשיבה מושפע גם מגורמים שאינם קשורים ישירות לחשיבה רציונלית, ובהם אמונות ועמדות של מקבל ההחלטה, לחץ הזמן שבו נתון המחליט ומידת האי־ודאות בנוגע לנתונים



לפרויקט שלהם, אף שהניסיון מראה שמיזם טיפוסי חורג מהם בעשרות אחוזים.

● **הטיית הזמינות (availability).** בהערכת גודלה של קבוצת פריטים או בהערכת הסתברותו של אירוע ייטו בני אדם להסתמך על מספר הפרטים שהם יכולים להעלות בדעתם או על הקלות שבה הם יכולים לחשוב על דוגמאות. למשל, כיוון שתאונות דרכים מסוקרות בתקשורת יותר מאשר מקרי מוות ממחלות, רבים יחשבו שתאונות דרכים גורמות לתמותה רבה יותר ממחלות, אף שהמצב בפועל הוא הפוך.⁷ אנשים שחוו או ראו תאונה במו עיניהם יעריכו את סיכויי התרחשותה של תאונה דומה בשיעור גבוה יותר מאנשים שלא חוו תאונה מימיהם. הסיבה: קשה יותר למי שלא חוו תאונה להעלות על דעתם התרחשותו של אירוע כזה.

שילוב של שתי ההטיות האלה עלול ליצור הטיה של הסתמכות יתר על ניסיון העבר וקיבעון בהערכה כי המקרים הבאים יהיו דומים לאלה שכבר קרו. בשל הנטייה לערוך אינדוקציה של האירועים ("מה שהיה הוא שיהיה") ולבנות מודלים ותאוריות על סמך העבר ישנה הסכנה שלא תהיה היערכות לקראת אירוע נדיר שחורג מהתבנית של אירועי העבר, גם אם תוצאתו של האירוע הנדיר הזה היא הרסנית. הסופר נסים טאלב כינה אירוע כזה "ברבור שחור".⁸

● **הטיית הפירוט (unpacking).** מחקרים הראו כי ככל שמקבל החלטות נחשף לנתונים רבים יותר על מצבים מסוימים, כך גדלה בעיניו ההסתברות שאותם המצבים אכן יתרחשו בפועל. כך, למשל, התברר כי אנשים שנמל תעופה שעומדים לעלות למטוס מעדיפים לרכוש פוליסת ביטוח חיים שמכסה מקרים של מוות בטיסה (מתאונה או מפגיגע טרור) על פני רכישת פוליסה שמכסה מוות מאירוע פתאומי כלשהו. במחשבה מפוכחת ברור שעדיפה פוליסה המכסה את כל מקרי המוות, משום שהיא כוללת בתוכה גם מוות מטרור או מתאונה בעת טיסה וגם מוות מסיבות רבות אחרות.⁹

● **הטיית הייצוג.** מה שמוצג במילים ובטון חיוביים ייחשב רצוי יותר ממה שמוצג במילים בעלות גוון שלילי. לדוגמה, השאלה אם בזמן מגפה תסכים להכניס לשימוש תרופה ניסיונית, אף שבסופו של דבר היא לא תמנע את מותם של 40 מתוך כל 100 חולים, עשויה לקבל תשובה שונה מהשאלה אם תסכים לעשות שימוש בתרופה שיכולה להציל את חייהם של 60 מתוך כל 100 חולים במגפה.¹⁰ כמו כן נוטים אנשים לתת משקל יתר לדבריהם של אנשים שהם מחבבים או שנחשבים לבעלי ידע.

● **פירוש נתונים לפי תיאוריה.** לאחר שאדם מגבש עמדה או תיאוריה, הוא ייטה לפרש נתונים חדשים בהתאם לעמדתו הקיימת וייתן משקל נמוך לאפשרות שהנתונים האלה יכולים באותה המידה לעלות בקנה אחד עם תיאוריה שונה או הפוכה. לאנשים יש גם נטייה להמשיך להחזיק בעמדה גם לאחר שהתברר שהיא התבססה על נתונים שגויים או על נתונים שכבר השתנו.

● **הטיה בשל חשיבה קבוצתית.** קבלת החלטה בקבוצה, לאחר

מחקרים שונים בתחום של קבלת החלטות העלו כי פעמים רבות מושפעות ההחלטות - בעיקר אלה האינטואיטיביות - מהטיות קוגניטיביות. את ההטיות האלה ניתן לאפיין ולסווג באופן שיטתי.³ עוד התברר שהן מופיעות לא רק בחיי היום־יום של הדיוטות אלא גם בהחלטות של מומחים במקצועות שונים כמו כלכלנים, שופטים,⁴ מנהלי חברות, אנליסטים ואנשי סטטיסטיקה. להלן כמה דוגמאות להטיות קוגניטיביות:⁵

● **אופטימיות יתר וביטחון יתר.** מחקרים הראו שבני אדם לוקים ב"אופטימיות לא מציאותית" שבאה לידי ביטוי בשלוש צורות עיקריות: הערכה עצמית חיובית במידה לא מציאותית, אופטימיות לא מציאותית בנוגע לאירועים עתידיים ואשליה של שליטה במצב.⁶ לדוגמה, רוב האנשים סבורים שהם מעל הממוצע בטיב נהיגתם, בחוש ההומור שלהם ובטיב כתיבתם. יזמים מעריכים שסיכויי ההצלחה של המיזמים שלהם גבוהים בהרבה מסטטיסטיקות ההצלחה של מיזמים דומים. מנהלים סבורים שבאמצעות כישוריהם והמשאבים העומדים לרשותם הם יצליחו לעמוד בלוחות הזמנים הקצרים ובעלויות שנקבעו

התייעצות עם כמה אנשים, נחשבת לרוב לדרך שקולה ונכונה לקבלת החלטות. אולם לקבלת החלטות בקבוצה יש גם חסרונות. בקבוצה שבה אין פתיחות לדעות מגוונות עלול להיווצר לחץ חברתי להביע דעות הדומות לעמדת הרוב או לעמדת ראש הקבוצה. לחלופין, קבוצה שנחשבת למלוכדת עלולה לגרום למקבל ההחלטה לזנוח חלופות שלהערכתו אינן מקובלות על הקבוצה. יתר על כן, חשיבה החורגת מהקו האופטימי של הארגון עלולה להיחשב לחוסר נאמנות ולניסיון לפגוע במורל. אופטימיות יתר של כל אחד מחברי הקבוצה עשויה להזין את האופטימיות של שאר חברי הקבוצה, והתוצאה תהיה החלטה קבוצתית שאינה מציאותית.¹¹ הספרות שעוסקת בקבלת החלטות מונה הטיות חשיבה נוספות, אך היריעה כאן קצרה מלמנות את כולן.¹²

הטיות קוגניטיביות ביחידות מבצעיות

כפי שצוין לעיל, הטיות קוגניטיביות הן תופעה כלל-אנושית, וסובלים ממנה מקבלי החלטות בכל התחומים. טענתי היא שמאפייני הכשרתם ומאפייני פעילותם של מפקדים ביחידות השדה הופכים אותם לפגיעים במיוחד להטיות קוגניטיביות. זוהי בעיה קשה שמחייבת התייחסות מיוחדת שכן ההטיות האלה עלולות לגרום לשגיאות הרות גורל.

ממחקרים עולה שהשימוש ב"כללי אצבע" והחשיפה להשפעתן של הטיות קוגניטיביות נפוצים במיוחד בהחלטות אינטואיטיביות, שמתקבלות במהירות ושלא קדם להן ניתוח מסודר של הנתונים. תנאי עבודתם של המפקדים ביחידות השדה מחייבים אותם לקבל החלטות אינטואיטיביות רבות: בעת לחימה הם שרויים רוב הזמן באי־ודאות (פון קלאוזביץ כבר קבע שהמלחמה היא "ממלכת אי־הוודאות"), המשתנים שעל המפקדים לבחון ולשקלל הם רבים מאוד, אך הנתונים שבידיהם בדרך כלל אינם מלאים, ומכל מקום הם עשויים להשתנות במהירות ובתדירות גבוהה. בנסיבות האלה הפנייה אל "כללי אצבע" ואל חשיבה אינטואיטיבית תהיה צפויה ואף מובנת.

נוסף על המשימות הרבות, על לחץ הזמן ועל האי־ודאות צריכים המפקדים להתמודד לעיתים קרובות גם עם תחושות קשות ומעיקות: עייפות, מתח, אבל על אובדן חברים ופקודים, אחריות כבדה ורצון לנקום. כבר לפני כ־20 שנה נכתבו בפר"ם מאמרים שהסבירו עד כמה מזיקות הן ההשפעות של העייפות ושל לחץ הזמן על ההחלטות שמקבלים המפקדים בשדה הקרב.¹³ לטענתי, בנסיבות כאלה, אך גם במקרים שבהם לא מושפע המפקד מעייפות או מלחץ זמן, עלולות הטיות קוגניטיביות לגרום לטעויות בשיקול הדעת של המפקדים. בתנאי אי־ודאות עלולים גורמים שונים לכוון את המפקד אל הכללים המוכרים, אל ניסיון העבר שאולי אינו רלוונטי כעת, אל האינטואיציות ואל תחושות הבטן שמביאים עימם את ההטיות שנמנו לעיל.

יתר על כן, דפוסי פעולה וערכים, שבדרך כלל נחשבים חיוביים ואף הכרחיים לארגון צבאי, עלולים דווקא לגרום להטיות חשיבה

ולשגיאות בעת קבלת החלטות. למשל, התפיסה הרווחת שלפיה על המפקד לשדר עוצמה ולנסוך ביטחון בכפופים לו - במיוחד בעת חירום - עלולה לגרום לחשיבה קבוצתית ולהטיות בקבלת ההחלטות. ייתכן שהמפקד יחשוש לפגוע במורל של הכפופים לו ולכן יימנע מלבטא לבטים בין חלופות או מלבקש חוות דעת נוספות ושונות. פקודיו יתרשמו שמפקדם בטוח בעצמו וכבר בחר בדרך פעולה ולכן עליהם "להתיישר" עם הקו שבחר ולא להציע דרכי פעולה חלופיות.

גם הטמעתם של דרכי חשיבה, של דרכי פעולה ושל ערכים מסוימים במוחו של המפקד עלולה לגרום לו לפעול על פי דפוס שאינו מתאים לנתונים שבפניו. למשל, מפקד שהתחנך על ברכי התפיסה ש"יש לחתור בכל תנאי למגע עם האויב" עלול ללקות בהטיית זמינות המידע: הוא עלול להעדיף חתירה למגע בעת בחינת חלופות פעולה - גם אם המצב בשטח מצדיק מתן משקל רב יותר לדרך פעולה אחרת (למשל, ריתוק האויב, איסוף עוד מידע באמצעות תצפיות או סיור אלים, כיתור האויב או איגופו באמצעות כוח אחר, המתנה להגעתן של תגבורות או של מערכת נשק מכריעה).

הוא הדין במפקד שלמד בשקידה ובהערכה רבה סיפורי מורשת

מפקד שהתנסה באימונים או בקרב
בביצוע פעולות מסוימות וזכה
להצלחה בזכותן ייטה לבחור שוב
בפעולות המוכרות האלה, גם אם
המצב החדש שעימו עליו להתמודד
הוא שונה

קרב שהדגישו דרכי פעולה מסוימות שהביאו לתוצאות ראויות לציון, אך לא קרא במקביל על מקרים שבהם אותן דרכי הפעולה הניבו כישלונות. דוגמה נוספת: מפקד שהסיק ממלחמת לבנון השנייה כי יש תמיד להעדיף תמרון באש על פני אש מגנד או לוחמת אפקטים. שני המפקדים האלה עלולים ללקות בהטיית זמינות שתגרום להם לחשוב קודם כול על דרך הפעולה הנחשבת לראויה יותר ולתת לה משקל גדול יותר, בהיותה בעיניהם חלופה בעלת הסתברות גבוהה יותר להצלחה.

על כוחה של הטיית הזמינות יעיד הסיפור הבא: בתחילת שנות ה־90, במהלך היערכות של צוות לוחמה בטרור (לוטר) להסתערות על בית שבו התבצרו מחבלים, הציע מג"ד שריון במילואים ששהה במקום להרוס את הבית באמצעות דחפור במקום לפרוץ לתוכו. הצוות, שהיה מיומן בהשתלטות על מבנים לשם שחרור בני ערובה, דחה את ההצעה בטענה שהיא מסוכנת מדי והסתער על המבנה. בהסתערות היו לכוחותינו כמה נפגעים. בתחקיר שלאחר הפעולה שב מג"ד המילואים והעלה את הצעתו להשתמש בדחפור. המפקדים הבכירים, שהיו מחויבים פחות לדרכי הפעולה של יחידת הלוטר, החליטו לנסות את דרך הפעולה החדשה. וכך אכן היה.

מפקד שהתנסה באימונים או בקרב בביצוע פעולות מסוימות וזכה



ההשתלטות הלילית על ה"מרמרה" | על נזקי החשיבה הקבוצתית ניתן ללמוד מפרשת ההשתלטות של שיטת 13 על ה"מרמרה", ספינת הדגל של המשט הטורקי לעזה

של המפקד, אלא גם הסתמכות רבה מדי על מקרי העבר - שבהם השתלטות על ספינות לא נתקלה בהתנגדות אלימה ומסכנת חיים. בשל כך הוכנה תוכנית פעולה שהתאימה להשתלטות על ספינה של פעילי שלום ולא של טרוריסטים. בשל הטיית הזמינות וההתעלמות מסכנת "הברבור השחור" נזנחה כמעט לחלוטין האפשרות - הנדירה אך המסוכנת - של התקפה בנשק חם או קר על הכוח המשתלט, ולכן הכוחות לא נערכו כראוי לקראתה.

ניתן להביא עוד דוגמאות כדי להמחיש הטיות ביחידות לוחמות: מג"ד קיבל משימה להגיע לנקודה מסוימת שמצויה מעבר לנחל. בעת לימוד השטח באמצעות העזרים המודיעיניים גילה המג"ד שיש כמה גשרים על המכשול וכן שקיימת נקודה על גדת הנחל שאליה מובילים שבילים משני צידי הנחל, ושכוחות האויב אינם נראים בסביבה. מסקנתו של המג"ד היא שמדובר במעבר בנחל שבו המים רדודים במיוחד והוא מתלהב מהרעיון שניתן להשתמש במעבר "הנסתר" כדי להפתיע את האויב. אם נוסף על כך הוא הצליח בעבר בתרגילים של צליחת מכשולי מים, הוא עשוי לחוש ביטחון רב ביכולתו לעבור במקום בלי להתגלות, להפתיע את האויב ולהשיג יתרון.

צירוף של כל הגורמים האלה - התלהבות מהרעיון, זיכרון מניסיון עבר מוצלח, אופטימיות וביטחון ביכולת שלו ושל יחידותיו - עלול לגרום למג"ד לתת משקל נמוך מדי לאזהרות ולטיעונים נגד צליחה באותה הנקודה: למשל, האפשרות שהאויב מכיר אף הוא את

להצלחה בזכותן, ייטה - בשל הטיית הזמינות והייצוג - לבחור שוב בפעולות המוכרות האלה, גם אם המצב החדש שעימו עליו להתמודד הוא שונה, או שקיימת אפשרות שהאויב כבר למד את דרכי הפעולה האלה והתכוון לקראתן. גם ההפך הוא נכון: מפקד שנכשל בעבר בשל בחירה בדרך פעולה מסוימת עלול להימנע מלנקוט אותה גם אם היא הנכונה ביותר בנסיבות שונות לחלוטין. למרבה הצער, לכידותה של היחידה הצבאית הלוחמת עלולה להיות גורם שלילי בנסיבות מסוימות. אין ספק שגיבושה החברתי של יחידה הוא נדבך חשוב ביצירת נכונות למאמץ ולהקרבה, להשגת מורל גבוה ויצוב ולמניעת עקת קרב. כמו כן מסייע הגיבוש החברתי ללוחמים להתגבר על אובדן ועל קשיים.¹⁴ אולם אותה הלכידות עלולה ליצור גם לחץ חברתי, חוסר סובלנות כלפי דעות שחורגות מהגישה הקבוצתית עד כדי כך שיראו בהן ביטוי למורך לב או לחוסר נאמנות. הסיבה לכך היא שיחידה המחשיבה את עצמה למלוכדת מאוד, למי שפועלת "כאיש אחד", עלולה לראות בכך גם דרישה לחשוב "בראש אחד" ותוצאה מכך היא עלולה לפתח "חשיבה קבוצתית", קונפורמית. מפקד שהלכידות החברתית ביחידתו באה על חשבון מסורת של הבעת דעות חופשית עלול לאבד את היתרון שבחילופי דעות חופשיים.¹⁵

על נזקי החשיבה הקבוצתית ניתן ללמוד מפרשת ההשתלטות של שיטת 13 על ה"מרמרה", ספינת הדגל של המשט הטורקי לעזה. על פניו נראה שבאותו המקרה הייתה לא רק התלכדות סביב דעתו

מפקדי המשנה. מפקד שדיווח כי "נתקלנו בהתנגדות רצינית, ספגנו אש מכיוונים לא ידועים, ולכוח יש הרוג ושלושה פצועים" אינו מצוי בהכרח במצב גרוע יותר ממפקד שדיווח "נורתה על הכוח אש מכיוון לא ידוע, אבל התגברנו עליה בלי נפגעים רבים". על המפקד להשתדל לדלות מתוך הדברים את הנתונים האובייקטיביים ולסנן את ההטיות הנובעות מהדרך ומהנימה הסובייקטיבית שבה נמסרו לו הנתונים.

כיצד מתמודדים עם הטיות קוגניטיביות?

לימוד על הטיות קוגניטיביות, שכולנו יכולים ללקות בהן, עלול להוביל לתחושת תסכול ואף לייאוש: האם איננו מסוגלים לקבל החלטות רציונליות וראויות בתנאים של אי-ודאות? בהתייחסו לביקורת על מחקריו בתחום ההטיות הקוגניטיביות כתב פרופ' כהנמן:

"המסקנות שהסיקו הקוראים היו לעיתים קרובות חזקות מדי... בעוד שאנו הוכחנו כי שיפוט (מסוימים, לא כולם) לגבי

כדי להימנע מהכשלים שגורמים חשיבה קבוצתית או הרצון של הפקודים להתאים את דעותיהם לדעת המפקד על מפקדי היחידות להקפיד לטפח בקרב פקודיהם - בשגרה ובאימונים - תפיסה המאזנת בין לכידות ואחווה לבין חופש מחשבה

אירועים לא ודאיים מתווכים על ידי יוריסטיקות אשר מפיקות (לפעמים, לא תמיד) הטיות שאותן ניתן לנבא, לעיתים קרובות קראו את דברינו כאילו טענו שאנשים אינם מסוגלים לחשוב בצורה מסודרת וללא הטיות... המחקר על יוריסטיקות והטיות רק מפרין תפיסה לא מציאותית ביחס לרציונליות אשר מזהה אותה כעקביות רבתי... חקר הטיות השיפוט מחייב תשומת לב להשפעות ההדדיות של חשיבה אינטואיטיבית וחשיבה ביקורתית, אשר לפעמים מאפשרות שיפוט מוטעים ולפעמים מבטלות או מתקנות אותם".¹⁶

במילים אחרות, קיומן של הטיות קוגניטיביות אין פירושו שמקבלי ההחלטות אינם יכולים לקבל החלטות מהירות שהן גם נכונות. במקרים רבים מובילים כללי האצבע לקבלת החלטות נכונות. הם גורמים להטיות בשיפוט, בהערכה ובקבלת ההחלטות רק בחלק מהמקרים. ניתן להתגבר על הטיות כאלה באמצעות יצירת מנגנונים שיבקרו את ההחלטות האינטואיטיביות ויקטינו את ההסתברות להטיות ולטעויות. מנגנוני בקרה כאלה יכולים להיות פנימיים, אצל האדם ששוקל את הנתונים, ויכולים להיות חיצוניים לו - למשל צוות שמסייע למפקד בתהליך קבלת ההחלטות.

המעבר, צופה אליו או חולש עליו באש מרחוק. המג"ד עלול לחשוב בטעות כי ניתן להסתפק בכוחות מעטים מן הדרוש, או שהצליחה תארך זמן קצר מכפי שדרוש בפועל.

מג"ד שמודע לאפשרות ששיקול דעתו מוטה בגלל אופטימיות יתר י שקול היטב את האפשרות שיש סיבה - שאינה ידועה לו - שבגללה האויב אינו מקדיש תשומת לב רבה למעבר, כמו גדות נחל בוציות ותלולות שאינן מאפשרות גישור ומעבר רק"ם, סלעים גדולים במים, מיקוש ומלכוד וכו'. כמו כן על המג"ד להיזהר שלא לחשוף מוקדם מדי בפני פקודיו את התלהבותו מהרעיון. התלהבות כזאת עלולה לגרום להתלכדות האנשים סביב הרעיון החדשני בלי לבחון לעומק חלופות אחרות. כמו כן היא עלולה לגרום לפקודיו של המג"ד לחשוש מפני צינור התלהבותו ומפני פגיעה בו אם יציגו את חסרונות הרעיון. לחלופין הם יחששו להיראות פחות יצירתיים אם יעלו חלופות פעולה שמרניות יותר.

ההטיה שנובעת מאופטימיות יתר של מפקדים באה לידי ביטוי במלחמת לבנון השנייה. תחקיר שנערך לאחר המלחמה בפקוד הצפון העלה שיחידות צה"ל לא עמדו במקרים רבים בלוחות הזמנים, אף שבדרך כלל היו אלה מפקדי היחידות עצמם שקבעו אותם. אי-עמידה בלוחות זמנים יכולה להיות תוצאה של אירוע בלתי צפוי שהפגיע את המפקד. אך כאשר מדובר בתופעה רחבה, נראה שהסיבה לה היא תפיסה אופטימית מדי של המפקדים את יכולותיהם ואת יכולות יחידותיהם והתעלמות מקשיים ומעייכובים שניתן היה וצריך היה לצפותם.

אופטימיות יתר יכולה לנבוע - בין היתר - מהטיית הפירוט ומהטיית הייצוג. למשל, על כוח רגלי מוטלת המשימה לפשוט על מבנה. לקראת הפשיטה מקבל הכוח תמונה טובה למדי בנוגע למה שקורה בתוך המבנה, שכן הרבה משאבי מודיעין מופנים לעברו. לעומת זאת, המודיעין בנוגע לסיכונים בדרך אל המבנה הוא חלקי ביותר. במצב כזה יש חשיבות רבה לכך שהמפקד שמתכנן את המבצע יהיה מודע להטיות הקוגניטיביות שעלולות לנבוע מהמידע המפורט שבידו בנוגע לסיכונים שבתוך המבנה ובקרבתו. המידע הזה עלול לגרום לו להעריך בחסר את הסיכונים בדרך אל המבנה, שבנוגע אליהם אין לו מידע מפורט.

הטיות קוגניטיביות יכולות להיגרם גם מהאופן שבו מוצג המידע למפקד ואפילו מנימת הדברים. להלן שתי הערכות שכוללות מידע זהה, אך כל אחת מהן מעלה תמונה שונה לחלוטין בגלל אופן הצגת הדברים:

- "להערכתך, יש סבירות נמוכה לנוכחותם של מחבלים מיומנים במקום. לכל היותר יהיו שם ארבעה או חמישה אנשים, ולרובם יהיה נשק קל בלבד".
- "יש לי חשש שהכוח ייתקל בארבעה או בחמישה לוחמים חמושים, שיש אפשרות שהם מיומנים ומאומנים ומצוידים ברובים, באקדחים, ברימונים ובנשק נגד טנקים".

גם במהלך קרב, בעת שהמפקד מקבל מידע שוטף על מצבן של יחידות המשנה, עליו לשים לב שאינו מושפע מטון הדברים של

הספרות המקצועית כוללת לא מעט הצעות כיצד למנוע טעויות בתהליך קבלת ההחלטות, ובהן טעויות הנובעות מהטיות קוגניטיביות.¹⁷ אולם הקושי העיקרי הוא ליצור מנגנונים של חשיבה ביקורתית שיופעלו בשעה שההחלטות מתקבלות באופן אינטואיטיבי או בתנאים של לחץ זמן קיצוני - כפי שקורה לא אחת ביחידות המבצעיות.

כדי להתמודד עם הטיות קוגניטיביות ביחידות המבצעיות צריך בראש ובראשונה להכיר את התופעה וליצור מודעות לה בקרב מקבלי ההחלטות בצה"ל. זהו הפתרון הקל והמהיר ביותר ליצירת חשיבה ביקורתית שביכולתה למנוע הטיות בעת קבלת ההחלטות. ביישום הפתרון הזה יכולה לסייע רבות מחלקת מדעי ההתנהגות בצה"ל - בין היתר באמצעות הפצת מידע למפקדים ברמות השונות. כמו כן, לדעתי, יש לכלול בהכשרות המפקדים בצה"ל פרק שיעוסק לא רק בתהליכי קבלת החלטות בעבודת המטה או בשטח אלא גם בהטיות הקוגניטיביות השונות. הרצאות וסדנאות הממחישות את ההטיות השונות נפוצות למדי מחוץ לצבא, והן מעניקות למנהלים בתוך זמן קצר הבנה טובה של ההטיות בשיפוט ואת הדרכים למנוע אותן. כשמדובר באוכלוסיית המפקדים בצה"ל, שמוכוונת לעשייה ואינה תמיד קשובה למחקרים או להמלצות של אקדמאים, לא די

המפקד אחראי ליצור ביחידתו
תרבות ארגונית שתעריך ותתגמל
חשיבה יצירתית ותעודד הבעת
דעות חופשית. תרבות כזאת
תשלול שיפוטיות או לעג כלפי
דעות שהן שונות מדעת הרוב



בלימוד עיוני של התופעה. אני חושב שלאוכלוסייה הזאת נדרשת סדנה מעשית שתמחיש לכל מפקד באיזו קלות יכול שיקול דעתו להיות מוטע בלגלל "כללי אצבע" שלאורם הוא הולך. מפקד שיהיה מודע לכך שקיימת הטיה של זמינות מידע, שיכיר את הנטייה לביטחון יתר ביכולותיה של יחידתו ואת המטאפורה של "ברבור שחור" - יהיה צנוע יותר ושקול יותר ובעל חשיבה ביקורתית שאולי תמנע טעויות גורליות.

אשר למנגנוני הביקורת החיצוניים, יש לציין כי בתהליכי קבלת ההחלטות בצה"ל משולבים כבר היום אמצעים שבכוחם להפחית את מספר ההטיות הקוגניטיביות. אחת הדרכים הידועות היא קיומו של גורם - בעיקר ברמות הבכירות (למשל במטכ"ל) - שעליו מוטל להיות "פרקליטו של השטן": להציג חולשות בתפיסה המתגבשת ולהציע חלופות הן לניתוח המידע והן לדרכי הפעולה על פיו.¹⁸

ברמות הנמוכות יותר צריך לראות במטה המפקד - ממפקד הפלוגה או המג"ד ועד מפקד הגיס והפיקוד - את הצוות שלא רק

עושה את עבודתו המקצועית ומדווח עליה, אלא גם מאתגר את דרכי חשיבתו של המפקד ומעלה ספקות, קשיים, סיכונים ודרכי פעולה חלופיות.¹⁹ אני סבור שבחברות תורתיות ובמחברות הכיס של המפקדים יש לכלול פרק שעוסק בהטיות קוגניטיביות. הפרק הזה צריך להיכלל בחלק שעוסק בתכנון מבצעים ובכתיבת פקודות מבצע, ורצוי שיכלול הסבר על התופעה וכן שאלות שעל המפקד לשאול את עצמו בטרם יקבל החלטה: למשל, "האם בחנת לפחות שלוש אפשרויות להסתבכות המבצע בשלבים שונים? האם הבאת בחשבון עיכובים אפשריים בלוח הזמנים? האם בחנת את עצמך שלא נקטת גישה אופטימית מדי בשל ניסיון עבר מוצלח ובשל ביטחוןך ביכולות היחידה? האם נתת את הדעת לסיכונים האפשריים באזורים שעליהם יש פחות מודיעין? האם בחנת את האפשרות שהאויב חשב על התחבולה שהגית? האם דאגת שהנתונים יוצגו לך בצורה אובייקטיבית?" וכיוצא באלה.

זאת ועוד, כדי להימנע מהכשלים שגורמים חשיבה קבוצתית או הרצון של הפקודים להתאים את דעותיהם לדעת המפקד על מפקדי היחידות להקפיד לטפח בקרב פקודיהם - בשגרה ובאימונים - תפיסה המאזנת בין לכידות ואחווה לבין חופש מחשבה. המפקד אחראי ליצור ביחידתו תרבות ארגונית שתעריך ותתגמל חשיבה יצירתית ותעודד הבעת דעות חופשית. תרבות כזאת תשלול שיפוטיות או לעג כלפי דעות שהן שונות מדעת הרוב או מדעת המפקד. חשוב שמפקדים וחילים יבחינו היטב בין השלילה שבאחידות מחשבה ו"יישור קו" בעת התכנון לבין החיוב והיתרון שבאחדות ובתיאום בעת ביצוע המשימה. יצירתה של תרבות ארגונית כזאת בצה"ל - שהוא גוף היררכי המעודד ציוות, לויאליות למפקד והסתייגות מ"עושי צרות" - אינה פשוטה, אך היא אפשרית. ניתן לקדם את יצירתה של תרבות כזאת בדרכים רבות, ואמנה רק כמה מהן: הפצת מסרים כתובים ברוח הזאת מהמטכ"ל וכן במערכי שיעור של חיל החינוך; יצירת שיעורים במורשת קרב שיעלו על נס את האומץ להביע דעות שמנוגדות לדעת המפקד; העלאת הנושא בהכשרות מפקדים בכל הרמות; מתן שבחים לדעות מקוריות שמועלות במסגרת תחקירי אירועים; בחוות דעת על מפקדים ובעת דיונים על קידום קצינים יש לתת משקל לשאלה עד כמה המועמד נכון לעמוד על דעתו מול מפקדו. כדי למנוע הטיה כתוצאה מ"יישור קו" לפי דעת הבכירים צריך המפקד הבכיר להקפיד על כך שבדיוני הערכת מצב או בדיונים לקראת גיבושה של פקודת מבצע יהיה סדר הדוברים מהזוטר ביותר אל הבכיר ביותר. לדוגמה, גם אם לפי הנוהג קצין המודיעין מדבר ראשון ולאחריו מדברים בעלי התפקידים האחרים, על המפקד לשקול אם לשנות את הסדר הזה במקרה שבעלי התפקידים האחרים זוטרים מהקמ"ן או בעלי נטייה אישית להתאים את עצמם לדעת הרוב.

על המפקד לדרוש מאנשי המטה שלו לסגל תרבות של שיח ענייני המבחין בין עובדות לבין הבעת דעה והערכות - שיח שהוא נטול סופרלטיבים והתלהמות. כך ניתן להקטין במידה רבה את הטיית הייצוג שנותנת משקל יתר למילים ולטון הדיבור על חשבון התוכן.

סיכום

במאמר הזה הוצגו כמה הטיות קוגניטיביות - טעויות בשיפוט - שבהן לוקים לעיתים מקבלי החלטות, בייחוד בעת שהם נאלצים לקבל החלטות במהירות ובתנאים של אי-ודאות. ההטיות האלה עלולות לגרום לטעויות בהערכת הסיכוי להתרחשותו של אירוע מסוים ולהתקבעות מחשבתית על דרכי פעולה מסוימות שאולי אינן מתאימות למקרה.

הטיות כאלה והטעויות שהן גורמות מאפיינות מקבלי החלטות בתפקידים שונים ובתחומים שונים, וגם מפקדים בצבא אינם חסינים מפניהן. במאמר הובאו דוגמאות אחדות למקרים שבהם עלולות הטיות קוגניטיביות לגרום למפקד לקבל החלטה בלתי מאוזנת או שגויה.

בסוף המאמר הובאו הצעות כיצד להתמודד עם התופעה:

- להגביר את המודעות לקיומן של ההטיות ולצורך של המפקדים לסגל חשיבה ביקורתית - בין היתר באמצעות הכללת הנושא בהכשרות המפקדים בכל הרמות.
- להכליל פרק על הטיות קוגניטיביות בספרות המקצועית ובחברות ההדרכה שעוסקות בתכנון מבצעים. פרק כזה יכלול שאלות שעל המפקד לשאול את עצמו במסגרת חשיבה ביקורתית.
- לעודד את המפקדים לקיים תרבות ארגונית שמעריכה הבעת דעות פתוחה. בתרבות ארגונית כזאת לעולם לא מגיבים בלעג, בזלזול או בזו על רעיונות חריגים, אלא להפך: מעודדים את השמעתם ואף מתגמלים את הוגיהם.
- להפוך את מטה המפקד לצוות שמטייב את התהליך של קבלת ההחלטות באמצעות הטלת ספק, ייזום דיונים על הסיכונים ובחינה של דרכי פעולה חלופיות. כדי שהצוות הזה ימלא היטב את תפקידו יש להקפיד שסדר הדוברים בו יהיה תמיד מהזוטר ביותר לבכיר ביותר כדי למנוע הטיה לפי דעת המפקד או לפי דעת הרוב. כן יש להקפיד על שיח ענייני שמבחין בין עובדות לבין דעות ונותן דגש לתוכן הדברים ולא לאופן שבו הם מושמעים.

תודות לרס"ן אמיר דהאן על הערותיו המועילות לטיטות המאמר

הערות

1. נראה שרבות מההטיות שייבחנו במאמר רלוונטיות גם ליחידות בזרועות הים והאוויר. אולם בשל מאפייני פיקוד ופעולה שונים בחלק ממסגרותיהן של הזרועות האלה לא ארחיב עליהן את הדיבור במאמר הנוכחי.
2. המילה קוגניטיבי נגזרת מהמילה הלטינית cognoscere - לדעת, להכיר. משמעותה: קשור לתהליכים רציונליים של תפיסה, של שיפוט ושל הצדקה.
3. ראו: ורדה ליברמן ועמוס טברסקי, **חשיבה ביקורתית**, האוניברסיטה הפתוחה, 1996
4. חמי בן נון, **הטיות קוגניטיביות והחלטות שיפוטיות - אינטואיציה וחשיבה סדורה במלאכתו של השופט**, שערי משפט, כרך ה' תש"ע, www.mishpat.ac.il/files/650/3168/3179/3180.pdf
5. יש לציין שתהליך קבלת החלטות יכול לקרות ביותר מאשר הטיה קוגניטיבית אחת.
6. דיניאל כהנמן ועמיתים, **רציונליות, הוגנות, אושר - מבחר מאמרים** (עורכת:

7. מיה בר-הלל), כתר, אוניברסיטת חיפה ואוניברסיטת ירושלים, 2005, עמ' 32
8. **ליברמן וטברסקי**, עמ' 122
9. "ברבור שחור" הוא השם שנותן נסים ניקולס טאלב (בספרו **תענועי האקראיות**, ידיעות אחרונות, 2008) לאירוע אקראי, נדיר ובעל השפעה גדולה. מקור השם הוא בציפייה שלנו שהברבור הבא שנראה יהיה לבן, משום שעד כה ראינו רק ברבורים לבנים. היתקלות בברבור שחור תטלטל את כל הידוע לנו על צבע הברבורים. דוגמה לאירוע כזה היא מפולת בלתי צפויה בשוקי המניות שבאה לאחר תקופה של עליות רצופות וממושכות ומפתיעה את האנליסטים. לטענתו, אנליסטים אינם נותנים את הדעת לסיכון שבהשקעות מסוימות, משום שהם עוסקים בהסתברות פשוטה ולא מתייחסים לגודלו של הנזק הצפוי במקרה שהאירוע הנדיר יתרחש. לדוגמה, גם אם מובטח רווח של דולר אחד בהסתברות של 99.9%, אך ההפסד הצפוי במקרה שיתרחש האירוע שהסתברותו היא 0.1% הוא 10,000 דולר - ההימור אינו כדאי.
9. **ליברמן וטברסקי**, עמ' 129
10. **כהנמן**, עמ' 32
11. שם, עמ' 123
12. דוגמאות להטיות נוספות: הטיית העיגון (בני אדם מנהלים דיונים על מספר שהוזכר קודם לכן, גם אם מוזכר במספר אקראי לחלוטין) ושגאת הסיכונים וההפסדים. ראו: נסים ניקולס טאלב, **שם**; דן אריאלי, **לא רציונלי ולא במקרה**, מטר, 2009; הערך "קבלת החלטות - הטיות" בוויקיפדיה.
13. אל"ם (מיל) ד"ר ראובן גל, **תהליכי קבלת החלטות בתנאי קרב ומלחמה**, פר"ם ברק, ספטמבר 1991; ברזניץ, בר-צור, אשל, "סיכום ספרות: השפעות חסך שינה ולחץ זמן על קבלת החלטות", פר"ם, מרס 1990
14. ראו: אמ"ץ-תה"ד, **אבני היסוד של העשייה הצבאית**, יולי 2006, פרק 2: אבן יסוד - האדם, עמוד 47 ואילך
15. ראו **שם**, עמ' 50: "ככל שהקבוצה מלוכדת יותר ומפקדה שלטני (דומיננטי) יותר, כך תתגלה פחות סובלנות כלפי חברים שדעתם שונה משל המפקד או מדעת הרוב בקבוצה. התופעה הזאת עלולה להוביל להחלטות חד-ממדיות ולא יצירתיות, בתהליך קבלת ההחלטות. על המפקד להכיר את התופעה הזאת ולהתמודד עימה". ראו גם את דברי אלוף (מיל) גיורא איילנד בכתבה על ד"ר הוועדה בראשותו שחקרה את הטיפול של צה"ל במשט הטורקי: "בארגונים צבאיים יש נטייה מסוכנת לחשיבה קבוצתית המתלכדת סביב מה שנראה כדעת המפקד. גם באירוע הזה הייתה התכנסות של אנשים סביב מה שנראה להם שהמפקד חושב. בשלב הביצוע הדבר הכרחי. בשלב התכנון הכרחי שיהיה תהליך הפוך, שבמסגרתו קציני מטה או מפקדים אחרים יטילו ספק בנכונות הדעה של המפקד. יש צבא, כולל בדרג המטכ"ל, טכניקות האמורות לנטרל את החשיבה הקבוצתית". **ידיעות אחרונות**, 23 ביולי 2010
16. **כהנמן**, עמ' 25-28. ראו גם **ליברמן וטברסקי**, עמ' 134: "אנו יודעים ששיפוט אינטואיטיבי חשוף להטיות, ואנו גם יודעים משהו על כיוון ההטיה. אבל אין שיטה מכנית פשוטה לתקן אותה או להימנע ממנה. אולם עצם הידיעה וההכרה בקיומה יכולות לעזור בכך".
17. ראו, למשל: אדוארד דה בונו, **שישה כובעי חשיבה**, כינרת, 1996. המחבר מציע כי בעת קבלת החלטות יחבוש המחליט, כביכול, שישה כובעים שמייצגים שישה כיווני חשיבה על הנושא שבעניינו צריך להחליט. אחד הכובעים - השחור - מייצג שיפוט שלילי וחשיבה ביקורתית. בעת שחובשים אותו יש להצביע באובייקטיביות על היבטים שליליים בהחלטה שמתגבשת ועל טעויות לוגיות שהיא כוללת כמו הסתמכות על העבר. הכובע הירוק, למשל, מייצג חשיבה יצירתית וחיפוש חלופות.
18. ראו את דבריו של אלוף (מיל) גיורא איילנד בהערה 15 לעיל.
19. ראו את הדיון בצורך בכינת מודיעין בפלוגת המילואים, שבין היתר תאגד את המפקד ותהיה "פרקלטי השטן": אמיר דהאן, "פלוגת המילואים בערפל הקרב", **מערכות** 342, אפריל 2009, עמ' 41-38

