



פיצות, איקאה ודילמת האיש השמן שיפור תהליך קבלת החלטות שלנו באופן אקטיבי ופסיבי

פרופ' יוסי יסעור

נולד בשנת 1944 (בן 75). למד בבית הספר החקלאי כדורי, שירת בנח"ל והתיישב בקיבוץ מנרה בגבול צפון. היה חבר בקיבוץ במשך 18 שנים ושימש בו במגוון תפקידים. בעל תואר ראשון בחקלאות מהאוניברסיטה העברית, תואר שני במינהל עסקים מאוניברסיטת ת"א ודוקטורט במינהל עסקים מאוניברסיטת הרווארד בארה"ב. כיום משמש כחוקר ופרופסור מן המניין במרכז האקדמי רופין ומתמחה בתחום קבלת החלטות. פרסם עד היום 6 ספרים בנושאים שונים. מידע נוסף [כאן](#).



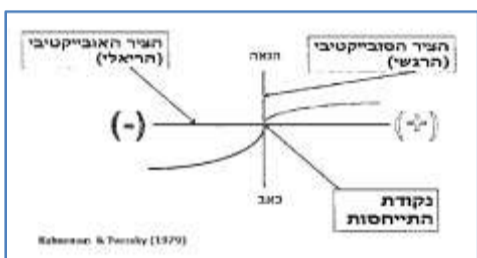
מו"ל: הוצאת מטר | אוגוסט 2019 | כריכה רכה | 167 עמודים
לרכישה ישירה: [הוצאת מטר](#), [צומת ספרים](#), [סטימצקי](#), [עברית](#)

השורה התחתונה: ספר קצר וקריא אשר מציג באופן בהיר ונגיש מגוון רחב של סוגיות ודילמות אופייניות בתהליכי קבלת החלטות ברמה האישית והארגונית, תוך דגש על ההבחנה בין החלטות אקטיביות לפסיביות. מומלץ למנהלים, יועצים, מאמנים, עצמאים וכל מי שעוסקים בתהליכי קבלת החלטות אישיים וארגוניים.

האתגר האישי והארגוני: לקבל החלטות טובות יותר. איך עושים את זה?

לפני קצת יותר מ-40 שנים, בחודש מרץ 1979, פרסמו שני פרופסורים ישראלים צעירים בשם **דניאל כהנמן ועמוס טברסקי** מאמר ברבעון היוקרתי **אקונומטריקה** תחת הכותרת "תורת הערך: ניתוח החלטות תחת סיכון".

מאמר זה, אשר זכה לתפוצה חסרת תקדים והוביל בהמשך לזכייתו של דניאל כהנמן ב**פרס נובל לכלכלה בשנת 2002**, הציג לראשונה באופן חד ובוטא את השפעותיהם של מרכיבי הרגש הפסיכולוגיים על תהליכי קבלת החלטות שלנו, הן ברמה האישית והן כאשר מדובר בארגונים, תאגידי ענק ואף מדינות. במובנים רבים, היווה מאמר זה את נקודת הפתיחה של תחום ה**הכלכלה ההתנהגותית** אשר הולך וצובר תאוצה בשנים האחרונות, בין היתר בזכות ספריהם הפופולריים של **דן אריאלי**, **איל וינטר**, **ריצ'רד ת'ילר**, **טים הרפורד** וסופרים נוספים. ספרו החדש של פרופ' יוסי יסעור מציג מספר סוגיות מרכזיות בתחום, וזאת בשפה פשוטה וקולחת המתאימה גם למי שאינם כלכלנים או פסיכולוגים, ומשלב בתוכו דוגמאות ותיאורים של מחקרים רבים אשר בוצעו בארץ ובעולם בשנים האחרונות בנושאים הרלוונטיים. הספר מורכב מ-6 חלקים שעיקריהם מפורטים מטה, ולאחריהם כ-30 עמודי הערות ומקורות להעשרה וקריאה נוספת.



"עקומת הערך" - עמ' 30

תורת הערך + "עקומת הערך" - שני הפרקים הראשונים מציגים בפנינו את עקרונות "תפיסת הערך" (ואת "עקומת הערך" המבטאת אותה) אשר על-פיה מושפעות החלטותינו לא רק משיקולים "אובייקטיביים" (או "רציונליים") כי אם גם (ולעיתים אף בעיקר) משיקולים "סובייקטיביים" / רגשיים אשר מושפעים מציפיותינו ומנתונים השוואתיים מול חלופות שונות, וכן מהאופן שבו מוצגת לנו הדילמה (ניסוח המבטא את סיכויי ההצלחה מול ניסוח המבטא את הסיכון). התובנה המרכזית (המוכרת היטב גם מספרים קודמים העוסקים בנושא): החשש מהפסד הינו בעל השפעה רבה יותר מזו של הרווח. מכאן שכדי לקדם החלטות עלינו ליצור יחס גבוה ככל הניתן בין מרכיבי הרווח למרכיבי הסיכון בחלופות שאותן ברצוננו לקדם.

החלטות אקטיביות ופסיביות - ההבדל בין החלטות **אקטיביות** (היוצרות שינוי משמעותי או החורגות מהמקובל), להחלטות **פסיביות** (לא לשנות, לבחור בנורמה המקובלת) והשפעת ניסוח הדילמה על בחירת החלופה המועדפת. בנוסף, מציג פרק זה את מושג ה**הֶרְטָה** (Regret) ואת השפעתה הדרמטית על תהליכי קבלת החלטות, ובעיקר על החלטות אקטיביות בעלות "מחיר" גבוה - כאשר עצם החשש מחרטה עתידית מקשה על קבלת החלטות מסוג זה.

חשיבותה של ברירת המחדל - מרכיב קריטי נוסף בתהליכי החלטה הינו חלופת "ברירת המחדל" המבטאת סוג של החלטה פסיבית, קלה ומהירה יותר, ומכאן שיש משמעות רבה לניסוח החלופות וסדר הצגתן. היבט נוסף המוצג בפרק זה הוא שאלת ה**התייזמון** - מתי קל יותר למקבלי החלטות לקבל החלטות יוצאות דופן ומתי הם נוטים להימנע מהן.

דחיפה קלה - הצגה קצרה של תפיסת ה-**Nudge** אשר מיועדת לסייע בקבלת החלטות ובהכוונה (או "דחיפה קלה") לפעולה נכונה ומדויקת יותר, או מסייעת לבחירה בחלופה מיטבית אשר אינה מהווה את ברירת המחדל האופיינית.

היפוכי החלטות - דרך נוספת המקלה על יישום תהליכי קבלת החלטות היא שינוי התהליך כך שהביצוע הרצוי יהפוך לברירת המחדל. לדוגמה: אם נשלם מראש למועדון כושר ונקבע עם אחד מחברינו כי ניסע לשם ביחד פעם בשבוע, סיכוי גבוה יותר שאכן נגיע למועדון ונתאמן, מאשר אם נחליט בכל פעם מחדש האם לנסוע ולשלם על האימון...

עוד סוגיות של אקטיביות ופסיביות - פרק זה מציג בקצרה דילמות בעלות היבטים מוסריים (כמו דילמת "האיש השמן" המוצגת במאמר ובסרטון קצר [כאן](#)), וכן את "הטיית האישוש" הגורמת לנו להסתמך יותר על מידע אשר תומך בהשקפותינו ובהנחות היסוד שלנו ולהתעלם ממידע אשר לכאורה סותר או מערער אותן.



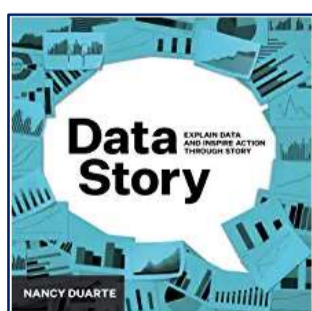
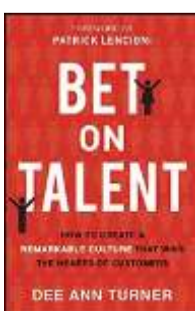
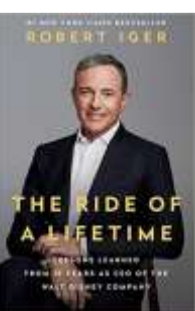
אתר הבית
[אתר הבית של פרופ' יסעור](#)
[הכולל מידע נוסף על 6 ספריו, הרצאות המוצעות לקהל הרחב, וכן קישורים לכתבות וסרטונים בנושאי קבלת החלטות.](#)

פרק המבוא לספר
[פרק המבוא לספר בו מתאר פרופ' יסעור את תחילת דרכו האקדמית \(מתוך הגרסה הדיגיטלית של הספר באתר הוצאת "עברית"\).](#)

ידיאו 57:08 דקות
[הרצאה של פרופ' יסעור במסגרת ועידת ישראל למשאבי אנוש 2017 בנושא הגיון ורגש בתהליכי קבלת החלטות.](#)

ידיאו 16:51 דקות
[פרופ' יוסי יסעור בהרצאה קצרה בה הוא מציג את עקרונות "תורת הערך" ואת הפערים בין החלטות אקטיביות לפסיביות.](#)

חדשים על המדף: ספרי ניהול מומלצים שיצאו לאחרונה (הקלקה על תמונות הכריכה למידע נוסף)



מפגש מיוחד עם ספרי הניהול המבוקשים בעולם - אצלכם בארגון
הזדמנות להכרות מהירה עם מיטב ספרי הניהול החדשים ועם מגוון הכלים אותם הם מציעים בהרצאה תכליתית ואנרגטית המלווה בסרטוני וידאו ושפע דוגמאות מעשיות להמחשה ויישום. אפשרות לרכישה מוזלת של הספרים וחלוקתם למשתתפים ולמנהלים נוספים בארגון. מומלץ להעשרת מפגשי מנהלים, מנהלי מש"א, צוותי שירות, שיווק ומכירות, ועוד...
לתיאום מפגש ולמידע נוסף: 04.8312264, 054.4534227, idan@managingbythebook.com