



חמש מחשבות של דן אריאלי על כלכלה התנהגותית בקורונה סיכום וובינר 5.5.20

דקות קריאה: 5 דקות

ציטוטים נבחרים

"השאלה היא איך אפשר להשתמש במשבר כדי להפחית את הפגיעות של החברה וליצור תחושה יותר חזקה של הדדיות. צריך להסתכל על המוסדות שלנו ולחשוב מה אפשר לשפר בגדול".

"בכל רשות מקומית בעולם שעשתה מטבע מקומי הכלכלה המקומית השתפרה. אנשים הוציאו פחות מחוץ לעיר ויותר בתוכה וזה עזר לכלכלה המקומית".

מחשבה ראשונה: מערכות שבנויות ליעילות מול מערכות שבנויות לחוסן

תחשבו על ציר שבצידו האחד יש מערכות שבנויות כדי להיות יעילות ובשני מערכות שבנויות לחוסן. אלה שני דברים שונים. מערכת יעילה זה מטוס שנוחת, אנשים יוצאים ממנו במהירות, מתדלקים ומנקים אותו, מעלים את האוכל והוא ממריא הכי מהר שאפשר. בבי"ח זה ניצולת של 100% מהמיטות. בחוסן יש buffer שמאפשר לספוג דברים. מה היינו אומרים למנהל בי"ח שרוצה ש-10% מהמיטות יהיו ריקות למקרה שיקרה משהו? לא היו נותנים לו. יש לנו נטייה להתייעל ולא לחשוב על חוסן. חישוב כמה אנשים בישראל נמצאים במרחק של חודש אחד מעוניי ופשיטת רגל. אנשים בנויים על זה שהמשכורת נכנסת ומייד יוצאת.

מחשבה שנייה: לחץ, חרדה וחוסר אונים נרכש (LEARNED HELPLESSNESS)

דן תיאר ניסוי שבוצע על כלבים והראה שכלב שקיבל התראה לפני שוק חשמלי היה פעיל במצבי איום ומצוקה וידע להילחץ מהם בהצלחה. לעומתו הכלב שלא קיבל התראה היה פאסיבי כי הוא למד שהעולם אינו צפוי, דברים קורים באופן רנדומלי ואין לו שליטה עליהם. בנוסף המערכת החיסונית שלו נפגעה – מה שהגביר את הרגישות לסרטן ומחלות נוספות.

ובהקשר של הקורונה: לצד כל הקשיים המוכרים היא יוצרת גם לחץ וחוסר אונים נרכש. אנחנו כמו הכלב הפאסיבי כי ההוראות שמגיעות אלינו אינן ברורות. תישארו בבית – אבל אפשר ללכת לאיקאה. כן גנים – לא גנים. ההיגיון לא ברור לנו. לדעתו של דן אפשר היה לעשות את זה אחרת בדרך שלא תעורר חרדה. הדרך שבה הממשלה פעולה עוררה חרדה. צריך להבין שיהיו פה עוד הרבה שוקים וגם אם ישחררו יחסית את המשק בשבוע הקרוב, הסיפור לא נגמר – בטח לא הסיפור החברתי, הכלכלי והחרדתי. וצריך לחשוב על זה.

מחשבה שלישית: עבודה מהבית

בשנים האחרונות אנחנו עושים עבודה שמנסה להבין מה גורם לאנשים להיות יותר ופחות יעילים. הסתכלנו על מה שאנשים עושים במאות חברות אמריקאיות, מ-2006 ועד היום, ועל שווי המניה של החברה. ראינו שמה שמשנה זה דברים די אישיים ועמוקים: משכורת לא משנה. להרגיש שהמשכורת הוגנת – כן משנה. קידום – לא משנה. קידום הוגן – כן משנה. האם אנשים מרגישים בטוחים במקום העבודה – מאוד משנה. טייטלים – לא. ביטוח בריאות, חיסכון לפנסיה – לא משנה. האם אתם מרגישים שאם תטעו בתום לב לא יכעסו עליכם – כן. איכות הקפה, הרהיטים והמשכורת לא משנים.

דברים שקשורים לחזון של העבודה, להרגיש שאיכפת למקום העבודה, שהדברים הוגנים, שמעריכים אותי כבנאדם, כל הדברים האלה מאוד משנים, בגלל רצון טוב, good will. זה הטווח שבין המינימום שצריך לעשות כדי שלא יפטרו אתכם לבין המקסימום שתוכלו לעשות, עם המון רצון ומוטיבציה. לזה אי אפשר להגיע בחזרה, זה בא מאהבה. צריך לחשוב איך מגיעים לרמה הזו וחברות שטובות בזה, המניית שלהן עושות בשנה 6.5% יותר שזה המון. הן מרוויחות הרבה יותר מחברות שלא טובות בזה.

בקורונה הכל מתעצם. במשרד מישהו מפקח עלינו, יש לנו תחושה שמסתכלים עלינו ואנחנו יותר פעילים. בבית יש מקרר, ילדים, עוד דברים לעשות. בתחילת המחקר ראינו שאנשים פחות פרודוקטיביים בממוצע בבית ועושים יותר דברים של בית מאשר של העבודה. זה לגמרי מובן, ומה שחשוב הוא איך נותנים להם תחושה של הערכה, ביטחון ושייכות למקום. אלה לא דברים חדשים, הם תמיד היו חשובים, עכשיו הם יותר חשובים.

מחשבה רביעית: אמון

משחק "הטוב הציבורי" הוא מטאפורה טובה לזה: דמיינו שאנחנו דוגמים רנדומלית עשרה אנשים בארץ, שלא יודעים מי האנשים האחרים. כל בוקר אנחנו מתקשרים אליהם ונותנים להם 10 שקלים שהם יכולים לעשות איתם אחד משני דברים: לשמור לעצמכם או לשים בסל הציבורי. כל הכסף שכל עשרת האנשים ישימו בסל הציבורי יגדל פי 5 במשך היום, ובערב יתחלק שווה בשווה בין כל העשרה. מה קורה במשחק הזה? ביום הראשון כולם שמים את הכסף בקופה הציבורית: 10 אנשים שמים 100 שקל, זה מוכפל פי 5, ובערב ה-500 שקל מחולקים לכולם – כל אחד מקבל 50 שקל. וכך זה ממשיך וממשיך. ויום אחד – זה תמיד קורה – מישהו לא שם את הכסף. 9 אנשים שמים את הכסף, 450 שקל מתחלקים בין כולם, כולל המנוול שלא השתף אבל נהנה מכספי המיסים. אבל לו יש 55 שקל (10+45 שהוא שמר). אז הוא בגד בטוב הציבורי והרוויח בשביל עצמו. כעבור כמה ימים אף אחד לא שם כולם.

למשחק הזה, יש שני שיווי משקל: כשכולם שמים את הכסף ומשתתפים, וכשאף אחד לא שם את הכסף ולא משתתף. שיווי המשקל הטוב מאוד עדין. מספיק שאחד בוגד והדברים מתחילים להתפורר. שיווי המשקל הרע מאוד יציב. בעיני זה סיפור על אמון. הבעיה של אמון בישראל מאוד קשה בעיני. המערכת שלנו מבוססת על חוסר אמון. הפוליטיקאים לא מאמינים אחד לשני, כל מפלגה מייצגת קהל ספציפי ורוצה לגנוב את הקופה הציבורית לקהל שלה. הפקידות לא מאמינה לנציגי הציבור, אנחנו לא מאמינים לממשלה, הממשלה לא מאמינה לנו. חלק מהסיבות להנחיות החריפות היו שאנשים בממשלה העריכו שהציבור לא יבצע את ההנחיות. זה מעגל גרוע ומשחק "הטוב הציבורי" הוא מטאפורה טובה כי אם אנחנו בשיווי המשקל הטוב – לכולם טוב. אם כולם מאמינים לכולם הרבה יותר טוב לכולם ואם אנחנו במקום שאף אחד לא מאמין בו – הרבה יותר רע.

מחשבה חמישית: ההזדמנויות ביציאה מהקורונה

אנחנו רואים שני דברים: 1. החברה שלנו הרבה יותר פגיעה ממה שחשבנו. אולי לא שמנו אליהם לזה הרבה זמן אבל משבר הקורונה פיקס אותנו ואנחנו רואים את זה. 2. אנחנו באמת הרבה יותר קשורים אחד לשני. כשמישהו משתמש במערכת הבריאות יש פחות לאחרים, כולנו באותה סירה, והשאלה היא איך אפשר להשתמש במשבר כדי להפחית את הפגיעות של החברה וליצור תחושה יותר חזקה של הדדיות. כרגע המקום היחיד שאני רואה שיהיה בו שיפור משמעותי זה מערכת החינוך. באיזה עוד מערכות אפשר לנצל את המשבר לדחיפה כזו – לקדם הכנסה בסיסית אוניברסלית? בריאות מונעת? חוסן תזונתי? למשל אמון תורם להתקדמות הכלכלית של חברות יותר מכל דבר אחר. בארץ רמת האמון נוראית, אתה רוצה לפתוח מסעדה ולוקח לך שנתיים לקבל אישורים כי אין שום אמון. אז צריך להסתכל על המוסדות שלנו ולחשוב מה אפשר לשפר בגדול.

שאלות ותשובות

ש: מה הפרקטיקות שמייצרות תחושות הערכה, שייכות וביטחון בעבודה, ואיך מודדים פרודוקטיביות בתקופה הזו?

ת: מדדתי פרודוקטיביות בתקופה אחרת, אבל הלקחים מאוד דומים: הטבות, מענקי פרישה ובריאות – לא משפיעים. הכרה מיוחד לעובד, להגיד לו כל הכבוד – לא משפיע. מה שמאוד משפיע זה הוגנות, פתיחות, הערכה לעבודה. דברים שקשורים לקשר העמוק בין אדם לחברה, ואני חושב שזה נכון לפחות באותה רמה אם לא יותר היום.

Aspects?

- Work appreciated
- Management transparency
- Benefits
- Training
- Special recognition
- Physical work environment
- Expected tenure
- Job title
- Safety
- Management follow through
- Openness
- Fairness
- Clear expectations
- Caring environment
- Strategic clarity
- Honest mistakes valued

השאלה היא איך עושים את זה. אם לוקחים משהו שעובד על אקסל או מייצר משהו ולא מבין את המטרה שלו – נסביר לו למי העבודה שלו עזרה. נסביר לאנשים את המטרה שלהם זה יוצר יותר מחויבות. דבר שני, יש לנו נטייה להיות יותר פרקטיים בשיחות זום וצריך לפצות על זה בשיחות עם אנשים שעובדים בשבילכם, לעודד אותם, להראות שאיכפת לכם מהם.

ש: מה התפקיד של למידה חברתית במצב של חוסר אמון במנהיגים או ואקום מנהיגותי?

למידה חברתית זו מכה כי אנחנו נוטים יותר לראות את האנשים שלא מתנהגים יפה מאשר את אלה שמתנהגים יפה. נסעתם על הכביש שעה, חלפתם על פני אלפיים מכוניות אבל שמתם לב רק לבודדים שחתכו אתכם בגסות. אנחנו שמים לב יותר לדוגמאות השליליות ולכן מושפעים מהן יותר. למשל ביבי וריבלין שלא שמרו על מרחק חברתי. אנחנו במדינה שלא נותנת לנו אפשרות לחכות להנהגה. לדעתי צריך לייצר קוד מוסרי אחר, שלא יבוא מהמנהיגים שלנו. זה עצוב ומסובך, והם יפריעו לזה כי בכל פעם שמישהו מהממשלה יעשה משהו לא בסדר זה מאוד ישפיע על התפיסה שלנו, של מה בסדר ומה לא. אבל חייבים לעשות את זה.

ש: מה יקרה במגזר העסקי מול המדינה? תהיה הזדמנות או שלא ישתקם בקרוב כי הפגיעה הייתה קשה מידי?

תלוי מי. אני לא דואג לבנקים אבל העסקים הקטנים צריכים כמות גדולה מידי של כסף. למדינה לא יהיה כסף להציל את כל העסקים הקטנים ופה השאלה מופנית אלינו, מה אנחנו נעשה כאזרחים. פה שאלת הערבות ההדדית שלנו.

ש: באיזו מידה המשבר הוא הזדמנות לייצר מערכת יחסים חדשה בין הרשות המקומית לתושב באופן שיגביר אחריות ומעורבות של אזרחים?

לשמחתי לרשויות המקומיות יש כוח גדול זה הזדמנות נהדרת לתעל אותו למקום טוב יותר. למשל בכל מקום בעולם שעשה מטבע מקומי (=עירוני) הכלכלה המקומית השתפרה. אנשים הוציאו פחות מחוץ לעיר ויותר בתוכה זה עזר לכלכלה המקומית.