

תובנות התנהגותיות לטיוב עבודת הממשל

מחקר המדיניות בוחן את מגמת שילובם של המדעים ההתנהגותיים בעיצובה של מדיניות ציבורית: ההטיות המרכזיות המשפיעות על יחסי הגומלין בין הציבור לממשל; הכלים התיאורטיים שצמחו מהכלכלה ההתנהגותית; ושיטות המחקר שיופאו מהמדעים ההתנהגותיים לבחינת השפעות המדיניות על היבטים שונים בהתנהגות.

מחקר
מדיניות
120



המכון הישראלי
לדמוקרטיה



המכון הישראלי
לדמוקרטיה

תובנות התנהגותיות לטיוב עבודת הממשל

עומר זליבנסקי אדן
בשיתוף עם יובל פלדמן

מחקר מדיניות 120

פברואר 2019

Behavioral Insights for Streamlining the Work of Government

Omer Selivansky Eden

With Yuval Feldman

עריכת הטקסט: דקלה מארק'אופנהיימר, דפנה לביא

עיצוב הסדרה והעטיפה: סטודיו תמר ברדיין

ביצוע גרפי: רונית גלעד, ירושלים

הדפסה: גרפוס פרינט, ירושלים

מסת"ב: 978-965-519-244-5

אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לתרגם, לאחסן במאגר ידע, לשדר או לקלוט בכל דרך או אמצעי אלקטרוני, אופטי או מכני או אחר – כל חלק שהוא מהחומר בספר זה. שימוש מסחרי מכל סוג שהוא בחומר הכלול בספר זה אסור בהחלט אלא ברשות מפורשת בכתב מהמוציא לאור.

© כל הזכויות שמורות למכון הישראלי לדמוקרטיה (ע"ר)

נדפס בישראל, 2019

המכון הישראלי לדמוקרטיה

רח' פינסקר 4, ת"ד 4702, ירושלים 9104602

טל': 02-5300888

אתר האינטרנט: www.idi.org.il

להזמנת ספרים:

החנות המקוונת: www.idi.org.il/books

דוא"ל: orders@idi.org.il

טל': 02-5300800 ; פקס: 02-5300867

כל פרסומי המכון ניתנים להורדה חינם, במלואם או בחלקם, מאתר האינטרנט.

המכון הישראלי לדמוקרטיה

המכון הישראלי לדמוקרטיה הוא מוסד עצמאי אי־מפלגתי, מחקרי ויישומי, הפועל בזירה הציבורית הישראלית בתחומי הממשל, הכלכלה והחברה. יעדיו הם חיזוק התשתית הערכית והמוסדית של ישראל כמדינה יהודית ודמוקרטית, שיפור התפקוד של מבני הממשל והמשק, גיבוש דרכים להתמודדות עם אתגרי הביטחון מתוך שמירה על הערכים הדמוקרטיים וטיפוח שותפות ומכנה משותף אזרחי בחברה הישראלית רבת הפנים.

לצורך מימוש יעדים אלו חוקרי המכון שוקדים על מחקרים המניחים תשתית רעיונית ומעשית לדמוקרטיה הישראלית. בעקבותיהם מגובשות המלצות מעשיות לשיפור התפקוד של המשטר במדינת ישראל ולטיפוח חזון ארוך טווח של תרבות דמוקרטית נכונה לחברה הישראלית ולמגוון הזהויות שבה. המכון שם לו למטרה לקדם בישראל שיח ציבורי מבוסס ידע בנושאים שעל סדר היום הלאומי, ליזום רפורמות מבניות, פוליטיות וכלכליות ולשמש גוף מייעץ למקבלי ההחלטות ולציבור הרחב.

המכון הישראלי לדמוקרטיה הוא זוכה פרס ישראל לשנת תשס"ט על מפעל חיים – תרומה מיוחדת לחברה ולמדינה.

הדברים המובאים במחקר מדיניות זה אינם משקפים בהכרח את עמדת המכון הישראלי לדמוקרטיה.

תוכן העניינים

9	תקציר
15	מבוא
19	פרק 1. כלכלה התנהגותית
19	1.1 מערכת חשיבה דואלית
20	1.2 יוריסטיקות (כללי אצבע)
	1.3 השפעות הנובעות מתורת הערך (שנאת הפסד): הטיית הסטטוס קוו, אפקט הבעלות, מסגור והטיית העלות השקועה
23	
27	1.4 השפעה חברתית, קונפורמיות והתנהגות עדרית
29	1.5 העדפות בין־זמניות והטיית ההווה
31	1.6 חשבונאות מנטלית
32	1.7 עודף ביטחון עצמי והטיית האופטימיות
34	1.8 הוגנות ואלטרואיזם
35	1.9 סיכום
39	פרק 2. מדיניות מבוססת ראיות
39	2.1 קביעת מדיניות מבוססת ראיות
41	2.2 יתרונות המדיניות מבוססת הראיות
45	2.3 סיכום
49	פרק 3. שיטת ההינד
49	3.1 שיטת ההינד (Nudge)
51	3.2 ארכיטקטורת הבחירה
52	3.3 הפטרנליזם הליברטריאני
53	3.4 מתי ההינד מתאים?
55	3.5 כללי אצבע לארכיטקט הבחירה
58	3.6 סיכום

65	פרק 4. שיטות התנהגותיות לקידום מדיניות ציבורית: עיצוב תמריצים, משפט התנהגותי, איקליות חסומה ושיטת ההעצמה
65	4.1 יישומים של כלכלה התנהגותית התורמים להגברת האפקטיביות של תמריצים
71	4.2 משפט התנהגותי
74	4.3 אתיקליות חסומה
75	4.4 שיטת ההעצמה (boosting)
76	4.5 סיכום
78	פרק 5. צוות התובנות ההתנהגותיות: רקע
78	5.1 מה מאפיין את צוות התובנות ההתנהגותיות?
84	פרק 6. צוותי תובנות התנהגותיות: סקירה בין-לאומית
84	6.1 צוות התובנות ההתנהגותיות בבריטניה
90	6.2 תובנות התנהגותיות בארצות הברית
95	6.3 ארגונים בין-לאומיים
100	6.4 צוותי תובנות התנהגותיות במדינות נוספות
104	6.5 סיכום
110	פרק 7. תובנות התנהגותיות וממשל דיגיטלי
110	7.1 השיטה הניסויית בעולם הדיגיטלי
113	7.2 קבלת החלטות בעולם הדיגיטלי
116	7.3 יתרונות המדיום הדיגיטלי ביישום תובנות התנהגותיות
117	7.4 צוות תובנות התנהגותיות וממשל דיגיטלי
119	7.5 סיכום
120	פרק 8. השלכות יישום השיטות ההתנהגותיות: היבטים פרקטיים ואתיים
120	8.1 סוגיות פרקטיות: מדוע רגולטורים נמנעים משיטת המדיניות מבוססת הראיות?
124	8.2 סוגיות פרקטיות: עד כמה ההתבססות על הינדים יעילה בפועל?

126	8.3 סוגיות אתיות: האם ראוי להשפיע על הציבור באמצעות תובנות התנהגותיות?
129	8.4 מתחים בין השפעות התנהגותיות מנוגדות
133	8.5 מה הציבור רוצה? עמדות הציבור כלפי תובנות התנהגותיות בשירות המדינה
138	8.6 צוות תובנות התנהגותיות לעומת מחקר אקדמי
140	8.7 סיכום
142	פרק 9. תובנות התנהגותיות בישראל
142	9.1 גופים אשר ביטסו תשתית למחקר התנהגותי
145	9.2 סדנת נאדג'טון
147	9.3 מיזמים מבוססי תובנות התנהגותיות ביחידות הממשלה
152	9.4 ארגוני המגזר השלישי
153	9.5 מדיניות מבוססת ראיות
157	9.6 מרכזים אקדמיים
160	9.7 סיכום
162	פרק 10. המלצות
162	10.1 הקמת תשתית לאימוץ מיטבי של השיטות ההתנהגותיות בשירות המדינה
165	10.2 אסדרת המחקר ההתנהגותי בשירות המדינה
168	10.3 עידוד קשרי גומלין בין הגורמים שמשתמשים בשיטות התנהגותיות
170	10.4 סיכום
171	רשימת המקורות
iii	Abstract

ת ק צ י ר

בשנים האחרונות הולך וגובר השימוש בשיטות ובתובנות מתחום מדעי ההתנהגות לצורך טיוב עבודתן של ממשלות ברחבי העולם. השיטות האלה מקנות לריבון כלים חדשים בארגז הכלים הרגולטורי. כלים אלו נסמכים על בחינה שיטתית של התנהגויות ומאפשרים לממשלה לבצע התערבויות עדינות כאשר אין הצדקה לשימוש בכלים רגולטוריים סטנדרטיים או כאשר הכלים הסטנדרטיים אפקטיביים פחות.

כלכלה התנהגותית

השימוש הגובר בשיטות המבוססות על מדעי ההתנהגות ובתובנותיהם נובע מעליית קרנה של הכלכלה ההתנהגותית - תחום המשלב תיאוריות ושיטות ממדע הכלכלה עם תיאוריות ממדעי ההתנהגות. הכלכלה ההתנהגותית מתמקדת בבחינת הגורמים להתנהגות שיטתית הסוטה מתהליך קבלת החלטות רציונלי ובנסיבות שבהן מתרחשת התנהגות זו. בתוך כך היא חוקרת את המנגנונים המובילים לטטיות אלו ואת השלכותיהן.

מדיניות מבוססת ראיות

הכלכלה ההתנהגותית מבקשת לבחון את קבלת ההחלטות בפועל בלי להידרש לאקסיומות בדבר אופן הפעולה הנורמטיבי ומידת הרציונליות שעומדת בבסיס ההתנהגות. לכן התחום נסמך על מתודולוגיה אמפירית המבקשת לאמוד את ההתנהגות הלכה למעשה על בסיס מחקרים ניסויים.

בשירות המדינה אימוץ שיטות ממדעי ההתנהגות בכלל ומהכלכלה ההתנהגותית בפרט מחייב החלת מדיניות מבוססת ראיות: התבססות על כלים אמפיריים ועל פרוצדורות ניסוייות לבחינה שיטתית של התנהגות הציבור ושל השלכות שיש להתערבויות הממשלה.

שיטות התנהגותיות לטיוב עבודת הממשל

הכלכלה ההתנהגותית הצמיחה כמה וכמה שיטות המתבססות על יישומים התנהגותיים ועל שימוש בכלים רגולטוריים עדינים לטיוב עבודת הממשל.

השיטה המוכרת ביותר היא שיטת הֶיֶנְד (nudge) - דחיפה עדינה. שיטה זו מדגישה את יכולתם של גורמי הממשל להשפיע במידה רבה על הבחירות של הציבור באמצעות עיצוב "ארכיטקטורת הבחירה", קרי המסגרת וההקשר שבהם נעשית הבחירה. כך אפשר "לדחוף" אנשים לעבר הבחירה שסביר שתהיה הטובה ביותר עבורם, בלי לקבוע תקנות מחייבות ובלי לעשות שינויים משמעותיים במערכת התמריצים.

שימושים נוספים של מדעי ההתנהגות בעבודת הממשל יכולים להיות יישומים של כלכלה התנהגותית להגברת האפקטיביות של תמריצים; יישומים של משפט התנהגותי; בחינת השפעות של אתיקליות חסומה (bounded ethicality); ושיפור התמודדות הציבור עם מטלות מורכבות על ידי שיטות של העצמה.

צוותי תובנות התנהגותיות

בעקבות ההתפתחויות במדעי ההתנהגות ותרומת הכלים היישומיים של המדעים הללו לטיוב המדיניות הציבורית, הוקם בבריטניה בשנת 2010 צוות ייעודי מומחה לבחינת תובנות התנהגותיות (BIT – Behavioural Insight – Team) לטיוב עבודת הממשל. הצוות הועיל רבות לעבודת הממשל: הוא הביא להתייעלות ולחיסכון כלכלי רב, ערך מספר חסר תקדים של מחקרים מבוססי ראיות בשירות המדינה והפיץ את יישומי השיטות ההתנהגותיות בשירות המדינה. בעקבות הצלחתו הורחב הצוות מאוד. בד בבד הוקמו צוותים במדינות רבות, וארגונים בין-לאומיים פעלו להפצת השיטות ההתנהגותיות ולעידוד השימוש ביישומיהן.

תובנות התנהגותיות וממשל דיגיטלי

בשיטות ההתנהגותיות ובמתודולוגיות שלהן גלום פוטנציאל להביא לשיפור של ממש בתחומים רבים, ובייחוד ביישומים של ממשל דיגיטלי. הממשק הדיגיטלי מאפשר ביצוע מחקרים מהירים ושיטתיים על נבדקים רבים באמצעות כלים מתקדמים של עיבוד וניתוח מידע; הממשק הדיגיטלי מקל על עיצוב שיטתי של ארכיטקטורת הבחירה, והוא מאפשר בחינת רכיבים משתנים בין נבדקים אגב בידודם ואמידת ההשפעות של יחסי הגומלין ביניהם.

תובנות התנהגותיות בישראל

בשנים האחרונות הושקו בישראל מגוון מיזמים לשיפור העבודה של יחידות הממשל בהתבסס על תובנות התנהגותיות. משרד ראש הממשלה מופקד על אסדרת התחום, וכבר קידם מיזמים אחדים בשיתוף המרכז לחקר הרציונליות

באוניברסיטה העברית בירושלים. נוסף על כך הוקם צוות שתפקידו לייעץ בנושאים של כלכלה התנהגותית לאגף התקציבים במשרד האוצר, והמוסד לביטוח לאומי יצר תשתית להתקשרויות עם חוקרים במדעי ההתנהגות כדי לבצע מיזמים משותפים.

מגוון מיזמים נוספים קודמו בסדנאות "נאדג'טון" שבהן נפגשו פקידי מיחידות ממשל שונות עם חוקרים מהאקדמיה לצורך הקמת צוותי משימה. כל צוות התמודד עם בעיית מדיניות קונקרטית ותכנן ניסוי שנועד לבחון כלים התנהגותיים שיכולים לפתור אותה (ולו חלקית) או לספק תובנות באשר לסיבותיה. יחידות ממשלתיות מסוימות קידמו באופן עצמאי מיזמים המבוססים על תובנות התנהגותיות, למשל: המשרד להגנת הסביבה, הביטוח הלאומי, התוכנית להפחתת הנטל הרגולטורי באגף לממשל וחברה במשרד ראש הממשלה, אגף הכלכלן הראשי במשרד האוצר, תאגידי המים והביוב, נציבות שירות המדינה והרשות להגנת הצרכן.

המלצות וסיכום

בעקבות המחקר גיבשנו המלצות בעניין אימוץ שיטות התנהגותיות ואסדרתן בעבודת הממשל בישראל.

אנו ממליצים:

- א. להקים תשתית לאימוץ מיטבי של השיטות ההתנהגותיות בשירות המדינה
 - (1) להקים צוות תובנות התנהגותיות שיפעל מתוך יחידת מטה וירכז את כלל היוזמות הקשורות בשיטה זו.
 - (2) לספק תמריצים להסתמכות על גישת המדיניות מבוססת הראיות בשירות המדינה.
 - (3) להסדיר באופן רחבי התקשרויות של יחידות הממשל עם חוקרים מן האקדמיה.
 - (4) ליצור תשתית למערכות מידע ייעודיות למדיניות מבוססת ראיות בכלל ולמחקר תובנות התנהגותיות בפרט.

ב. לקבוע אסדרה של המחקר ההתנהגותי בשירות המדינה

- (1) לקבוע דרישות מוגדרות לשקיפות וליצור תמריצים לשקיפות מרבית.
- (2) ליצור פרוטוקול עבודה מובנה למחקר ההתנהגותי.
- (3) למנות ועדה ציבורית מגוונת שתבחן את השימוש בתובנות התנהגותיות בשירות המדינה.
- (4) לבחון בשיטתיות וברציפות את עמדות הציבור כלפי השימוש בשיטות ההתנהגותיות בשירות המדינה ואת עמדותיו כלפי התערבויות מסוימות.
- (5) לקבוע לוחות זמנים קשיחים לבחינה תקופתית של היבטים אתיים ופרסום פומבי של השימוש בשיטות התנהגותיות בשירות המדינה.

ג. לעודד קשרי גומלין בין הגורמים שמשתמשים בשיטות התנהגותיות

- (1) לוודא שקיים סנכרון בין גופים המתבססים על המחקר ההתנהגותי ועל הגישה מבוססת הראיות בשירות המדינה.
- (2) ליצור ממשק בין עבודת צוותי התובנות ההתנהגותיות ליחידות התקשוב הממשלתיות.
- (3) לקדם שיתופי פעולה בין צוותי תובנות התנהגותיות לחוקרים מן האקדמיה המתמחים במחקר התנהגותי.

לסיכום, בחינה רחבה של תחום מדעי ההתנהגות בכלל והתובנות ההתנהגותיות בפרט ויצירת תשתית אפקטיבית למחקר ואסדרתו, בשיתוף כל הגורמים הרלוונטיים, צפויות לסייע באימוץ מוצלח יותר של הכלים ההתנהגותיים בישראל ובשימוש מושכל בהם. כמו כן אסדרה ברורה ומחייבת, המביאה בחשבון את הסוגיות האתיות והפרוצדורליות הרלוונטיות, צפויה למנוע שימוש לרעה בכלים ההתנהגותיים ולהפחית את הסיכון שהם יעוררו התנגדות ויפגעו באמון של הציבור במערכות השלטון.

בשנים האחרונות מדעי ההתנהגות הולכים ומקבלים מקום חשוב בשיח הכלכלי, וניכרת השפעתם על עיצוב התערבויות שלטוניות ועל טיוב עבודת הממשל. במסגרת מגמה זו נוסדו במדינות שונות צוותים האמונים על אימוץ תובנות התנהגותיות בעבודת הממשל.

צוות התובנות ההתנהגותיות (BIT – Behavioural Insight Team) הראשון ופורץ הדרך נוסד בשנת 2010 במשרד ראש הממשלה בבריטניה. על רקע משבר כלכלי וקיצוצים תקציביים פעל הצוות במתכונת ניסויית מצומצמת מול משרדי הממשלה ובחן התערבויות התנהגותיות שנועדו לשפר את ביצועיהם. נקבע שאם הצוות לא יוכיח שהוא מביא תועלת בתוך שנתיים ממועד הקמתו, עבודתו תופסק לאלתר. הצלחת הצוות הייתה רבה – הוא בחן אמפירית עשרות התערבויות ממשלתיות והביא לשיפורן. לדוגמה, הצוות מצא כי מכתב למאחרים בתשלום אגרת הרכב אשר כלל תמונה של כלי הרכב החייב, הגדיל את הגבייה בשיעור של 7% לעומת מכתב ללא תמונה; נמצא כי הוספת פרטים אישיים של יועץ תעסוקה אשר נקבעה עימו פגישה הגדילה את שיעור ההשתתפות בפגישות מ־10% ל־27%; הצוות עזר בכתיבת טקסטים קצרים שנשלחו בדואר אלקטרוני ונועדו להנגיש לבעלי עסקים את אתרי הממשלה. בעקבות פעולה זו גדלה אפקטיביות השימוש בדואר אלקטרוני ב־40%-60%; הצוות בחן סוגים שונים של תמריצים עבור בידוד בתים בבריטניה ומצא כי סבסוד שירותים לסידור הבית לקראת השיפוץ ולאחריו היו יעילים פי שלושה מסובסדיה סטנדרטית; ועוד.

בחינת תפקודו של הצוות כעבור שנתיים הבהירה את התועלת הטמונה בו: כבר בפיילוט ביצע הצוות עשרות ניסויי שדה בשיתוף משרדי הממשלה – יותר ניסויים משהתבצעו על ידי הממשל בכל ההיסטוריה של הממלכה המאוחדת. בעקבות עבודתו אימצו יחידות ממשלתיות רבות תובנות התנהגותיות בעבודתן, ובשנתיים הראשונות לפעילותו התקבלו החזרים גדולים פי 22 מההשקעה שהייתה כרוכה בו. זאת ועוד, הצלחתו של הצוות הביאה להרחבתו – מ־8 עובדים בשנת 2010 הוא גדל ל־120 עובדים בשנת 2017. השפעתו על יחידות הממשל השונות גברה, והוא החל לפעול גם מחוץ לגבולות בריטניה ליישום תובנות התנהגותיות ולייסוד צוותים מקבילים (Halpern, 2015). מדינות רבות הלכו בדרכה של בריטניה והקימו צוותי תובנות התנהגותיות ייעודיים, ובהן: ארצות הברית, סינגפור, אוסטרליה, קנדה, גרמניה, צרפת, הולנד, דנמרק ופינלנד. נוסף

על כך נוסד בנציבות האיחוד האירופי צוות ייעודי אשר פועל לקדם את השיטה בקרב המדינות החברות באיחוד.

הממשל האמריקאי השקיע משאבים באימוץ תובנות התנהגותיות בעבודתו – מונה מומחה למדעי ההתנהגות לראש הגוף האחראי על הרגולציה הממשלתית, ופורסמו הוראות נשיאותיות שבהן נדרשו עובדי הממשל להשתמש בתובנות התנהגותיות בעבודתם.

ארגונים בין-לאומיים השתתפו אך הם בקידום המגמה הזאת. למשל, OECD ארגן כנסים אחדים ופרסם מדריכים לקידום השימוש בכלים התנהגותיים בקרב מדינות הארגון; הבנק העולמי ייחד את הדוח השנתי של 2015 לשימוש בתובנות התנהגותיות לטובת המאבק בעוני (World bank, 2015).

צוותי התובנות ההתנהגותיות מתמקדים בבחינתם של היבטים התנהגותיים המשפיעים על האפקטיביות של המדיניות הציבורית, ועושים זאת על בסיס תיאוריות ומתודולוגיות מתחום המחקר של הכלכלה ההתנהגותית. הכלכלה ההתנהגותית היא תחום מחקר צעיר במדע הכלכלה, והיא מתמקדת בהטיות שיטתיות של החשיבה ושל ההתנהגות המובילות להחלטות שאינן מיטביות עבור הפרט. מתוך ההכרה במגבלות הרציונליות, ההשפעה על הטיות אלו באמצעות כלים רגולטורים סטנדרטיים עשויה להיות לא אפקטיבית ואף הרסנית. על כן מושם דגש על חקר המנגנונים ודפוסי החשיבה שעומדים בבסיס ההתנהגות האנושית (Camerer, Loewenstein, and Rabin, 2004).

הכלכלה ההתנהגותית מדגישה את המתודולוגיות האמפיריות הנהוגות במדעי ההתנהגות ומתבססת על ניסויים מבוקרים לבחינת ההתנהגות בפועל. כך אימוץ הכלכלה ההתנהגותית בשירות המדינה תורם לקידום גישת המדיניות מבוססת הראיות. לפי גישה זו בטרם קביעת מדיניות יש לבחון אותה, ככל שהדבר אפשרי, מול סוגי מדיניות חלופיים ומול קבוצת ביקורת שעליה לא מוחלת המדיניות. למעשה, גישה זו מבקשת להטמיע בעיצוב הכלים הממשלתיים תקנים ואמות מידה המקובלים במחקר האקדמי והרפואי.

על בסיס עקרונות הכלכלה ההתנהגותית ומתוך המתודולוגיה האמפירית שלה צמחו שיטות אחדות שניצלו תובנות התנהגותיות לשם שיפור עבודות הממשל. השיטה המוכרת ביותר היא הֶיֶנְד (nudge), דחיפה עדינה, שהוצגה

בשנת 2008 על ידי החוקרים Richard Thaler ו־Cass Sunstein (2008). שיטה זו מדגישה את המסגרת שבה מתקבלות החלטות ואת היכולת של הרגולטור לעצב את הרכיבים השונים במסגרת כך שיובילו את הפרט לבחירה המיטבית. לפי גישה זו על הרגולטור לכוון את הציבור לבחירה מסוימת, אולם רצוי שהוא יימנע מלכפות אותה ויימנע משינוי גדול במערכת התמריצים הקשורים בהחלטה. לדוגמה, הינד יכול להתבטא בעיצוב ברירת המחדל של ההפרשות הפנסיוניות, כך שזו תהיה החלטה מיטבית עבור הציבור. אולם כפייה של בחירה מסוימת או סובסידיה או מיסוי של אפשרויות מסוימות אינם נחשבים הינד, שכן הם מגבילים את חופש הבחירה של האזרח.

נוסף על ההינד קודמו בשנים האחרונות שיטות לשיפור עבודת הממשל המבוססות על שינויים במערכת התמריצים. כך הכללה ההתנהגותית מספקת יישומים להתאמה מדויקת יותר ואפקטיבית יותר של תמריצים, מתוך הדגשת תוצאות בלתי מכוונות שלעיתים כרוכות בהם (Gneezy, Meier, and Rey-Biel, 2011).

מדעי ההתנהגות תורמים ליצירת אסדרה מותאמת ואפקטיבית יותר גם באמצעות שיטות של משפט התנהגותי (Jolls, Sunstein, and Thaler, 1998). הם מסייעים לבחינת כלים יעילים לקבלת החלטות אוטונומית ומוצלחת ולהקניית כלים אלה, ועושים זאת מתוך הפחתת הכשלים הנובעים מהטיות החשיבה המאפיינות אנשים (Grüne-Yanoff and Hertwig, 2016).

כאמור, השיטות ההתנהגותיות התבררו כיעילות ביותר, ובשנים האחרונות השימוש בהן הולך ומתרחב. שיטות אלה הן כלי חדש בארגז הכלים הרגולטורי. הן מאפשרות לממשל לפעול לקידום רווחת הציבור במקרים שבהם אין הצדקה לרגולציה נוקשה, והן מפחיתות את העול הרגולטורי באמצעות המרת התערבויות שיש להן רכיבים של כפייה לכאלה המבוססות על בחירה וולונטרית של הציבור.

צוותי התובנות ההתנהגותיות ייחודיים בכך שעבודתם מתמקדת ברכיבים מסוימים וכביכול שוליים של כלי המדיניות, כגון השפעות של שינויי נוסח ורכיבים הקשורים באופן הצגת המידע לציבור. בכך שיטת התובנות ההתנהגותיות מקדמת ביצוע של בחינות וניסויים רבים לשם יצירת שיפורים קטנים ועקביים

של כלי המדיניות. מובילי הגישה טוענים כי באפשרותה להביא לתמורות משמעותיות בעבודת הממשלה, מפני שהשיפורים המהותיים בשירותים הניתנים לציבור צפויים להתרחש בעקבות הצטברות של שיפורים קטנים ורבים – תוצאה של מתודולוגיה יעילה, ולא של רפורמות המיועדות לעשות מהפכות דרמטיות בשירותי הממשלה (Halpern, 2015).

בפרקי הספר להלן נציג את תהליך הקמת צוותי התובנות ההתנהגותיות ופועלם, נתאר את המסד התיאורטי והבסיס הפרקטי שעליהם צמחו, נציג פעולות שנעשו בישראל להטמעת שיטות התנהגותיות במגזר הציבורי ונדון בסוגיות אתיות ופרקטיות שיש לתת עליהן את הדעת בעת גיבוש צוות כזה בישראל. בפרק 1 תוצג הכלכלה ההתנהגותית ונושא הטיות החשיבה ודפוסיה הרלוונטיים במיוחד לעבודת הרגולטור; פרק 2 יעסוק בגישת המדיניות מבוססת הראיות ויתרונותיה; במוקד פרק 3 שיטת ההינד המזוהה כשיטה ההתנהגותית המרכזית המשמשת את גורמי הממשל; בפרק 4 יוצגו שיטות התנהגותיות נוספות שיש בכוחן לתרום לעבודת הממשל; עניינו של פרק 5 הוא בסיס עבודתם של צוותי התובנות ההתנהגותיות; בפרק 6 יוצגו צוותי תובנות התנהגותיות במדינות שונות ופועלם בשנים האחרונות; נושא פרק 7 הוא הממשק שבין שיטת התובנות ההתנהגותיות והממשל הדיגיטלי והפוטנציאל הנובע מהשילוב ביניהם; פרק 8 יעסוק בהיבטים פרקטיים ואתיים של יישום השיטות ההתנהגותיות; בפרק 9 יוצגו יוזמות שנעשו בישראל על בסיס מדעי ההתנהגות; בפרק 10 יובאו המלצות הנוגעות להקמת צוות תובנות התנהגותיות ואסדרת המחקר ההתנהגותי בישראל.

תודה לכל מי שתרום לכתיבת המסמך מהמכון הישראלי לדמוקרטיה, מיחידות הממשל ומהאקדמיה, ובמיוחד לפרופ' איל זמיר על הערותיו המדוקדקות והמועילות.

כלכלה התנהגותית

פרק 1

בעשורים האחרונים עולה קרנה של הכלכלה ההתנהגותית והשפעתה ניכרת הן בתחום המחקר הכלכלי והן בעיצוב מדיניות ציבורית (לפירוט הרקע המוסדי של השיטה ראו להלן בתיבה 1). תרומתה העיקרית למחקר היא הצגת המקרים והנסיבות שבהם קיימת התנהגות שיטתית הסוטה מתהליך קבלת החלטות רציונלי, וחקר המנגנונים המובילים לכך. בפרק הזה נסקור כמה מנגנונים והטיות שהבנתם חשובה במיוחד לעיצוב מדיניות ציבורית והתנהלות מוצלחת של גורמי ממשל: מערכת חשיבה דואלית; יוריסטיקות (כללי אצבע) מרכזיות; אפקטים הנובעים מתורת הערך (שנאת הפסד): הטיית הסטטוס קוו, אפקט הבעלות ומסגור; השפעות חברתיות; העדפות בין־זמניות; חשבונאות מנטלית; עודף ביטחון עצמי והטיית האופטימיות; והשפעות של הוגנות ושל אלטרואיזם.

1.1

מערכת חשיבה דואלית

חוקרים רבים מחלקים את תהליכי עיבוד המידע בעת קבלת החלטות לשתי מערכות המייצגות שתי רמות שונות:¹ מערכת אינטואיטיבית המבוססת על רגש, המכונה "מערכת 1", ומערכת מבוקרת המבוססת על חשיבה מובנית, המכונה "מערכת 2" (Stanovich and West, 2000). מערכת 1 אינה מודעת, אינה דורשת משאבים קוגניטיביים ניכרים, מבוססת במידה רבה על רגש, פעולותיה מהירות, אוטומטיות, אסוציאטיביות, לרוב נעשות מתוך הרגל, ולכן קשה לווסתן. מערכת זו מבוססת על כללי אצבע הקשורים לדמיון ולאסוציאציות. נראה כי מקורה בשלב אבולוציוני מוקדם, ודפוסי פעולתה מתבטאים בקרב בעלי חיים רבים. לעומת זאת מערכת 2 מבוססת על חשיבה מודעת. היא לוגית־אנליטית,

1 יודגש שהחלוקה בעיקרה קונספטואלית ומפשטת את פעולתם של מנגנונים מנטליים מורכבים, ולא מדובר בשתי ישויות מוחיות מובחנות (Kahneman, 2011).

פעילותה דורשת משאבים קוגניטיביים, והיא קשורה להסקת מסקנות מובנית. פעולותיה איטיות יותר, מבוקרות וניתנות לשליטה באמצעות כללים. נראה כי מקורה בשלב אבולוציוני מאוחר, ונהוג לחשוב שהיא ייחודית לבני האדם (Pacini and Epstein, 1999).

מערכת 1 מזוהה עם המערכת התפיסתית, היא פועלת ברציפות, משקפת את הרשמים הישירים הנקלטים מהגירוי, ומרבית ההחלטות מבוססות עליה. מערכת 2 מנטרת את איכות ההחלטות והפעולות המנטליות המופקות ממערכת 1, והיא משפיעה על קבלת ההחלטות כאשר היא מקבלת אינדיקציות שפעולות מערכת 1 ירודות. לאחר חזרה מרובה על פעולות מסוימות והתמקצעות בהן, יישומן עובר ממערכת 2 למערכת 1 (Kahneman, 2003). לשם תפקוד תקין ותהליך קבלת החלטות יעיל צריך ששתי המערכות יתפקדו ברמה גבוהה ובהרמוניה (Pessoa, 2008).

כאמור, יחסי הגומלין בין המערכות מביאים לכך שרוב ההתנהלות וקבלת ההחלטות מבוססות על מערכת 1. דרך פעולה זו יעילה במרבית הפעמים, משום שמערכת 1 נוטה לספק תחזיות מדויקות ולהוביל להחלטות מוצלחות עבור סיטואציות מוכרות, והיא פועלת מתוך שימוש מזערי במשאבים. אולם מערכת 1 נוטה לטעויות שיטתיות במצבים מסוימים שבהם כללי אצבע פשוטים אינם מספיקים (Kahneman, 2011).

1.2 יוריסטיקות (כללי אצבע)

החוקרים עמוס טברסקי ודניאל כהנמן ייחדו את אחת מעבודותיהם החשובות ביותר לאופן שבו אנשים נעזרים בכללי אצבע (יוריסטיקות) לשם ביצוע הערכות הסתברותיות נאיביות. לעיתים כללי אצבע אלה אינם מתיישבים עם חוקי

הסטטיסטיקה וגוררים טעויות שיטתיות (Tversky and Kahneman, 1974).² להלן שלושה כללי אצבע עיקריים:

יורי סטיקת היציגות

כשאנשים מתבקשים להעריך עד כמה סביר שפרט מסוים שיין לקבוצה מסוימת או שאירוע מסוים נובע מתהליך מסוים, הם נוטים להתבסס על המידה שבה השניים דומים זה לזה. אם הם דומים, נוטים להעריך שהם קשורים. לעיתים קרובות כלל אצבע זה מביא להתעלמות ממגוון כללים סטטיסטיים רלוונטיים ולהערכות מופרכות של הסתברויות. טברסקי וכהנמן (Tversky and Kahneman, 1983) הדגימו הטיה זו. הם הציגו לנבדקים אישה דמיונית: "לינדה היא בת שלושים ואחת, לא נשואה, ישירה ומבריקה מאוד. יש לה תואר בפילוסופיה. כסטודנטית, נושאים כגון אפליה וצדק חברתי העסיקו אותה מאוד, והיא גם השתתפה בהפגנות נגד נשק גרעיני" (כהנמן, 2013: 177). לאחר קריאת התיאור התבקשו הנבדקים להעריך עד כמה סביר שתרחישים שונים יאפיינו את לינדה בעתיד, ובהם: היא תהיה פקידת בנק או פקידת בנק ופעילה פמיניסטית. מרבית הנבדקים העריכו כי ההסתברות שלינדה תהיה פקידת בנק ופעילה פמיניסטית גבוהה מההסתברות שלינדה תהיה פקידת בנק בלבד, אף שההסתברות לקיומן של שתי אפשרויות אינה גבוהה בהכרח מההסתברות לקיום אפשרות אחת מהן.

יורי סטיקת הזמינות

עניינו של כלל אצבע זה הוא מידת הקלות שבה אנשים מסוגלים להעלות אירועים או קבוצות מסוימות בדעתם. כלל זה מתבסס על כך שככל שאירוע שכיח יותר כך הפרט נחשף אליו יותר, ולכן האירוע נגיש יותר לזיכרון ומאוחזר בקלות. על כן אירועים שהפרט נחשף אליהם מקרוב, או שהיו בולטים במיוחד, נתפסים כשכיחים. יורי סטיקה זו עשויה להביא להטיות הנובעות מקלות האחזור של דוגמאות, ולכן לעיתים דווקא מקרים יוצאי דופן, דוגמת אדם שנשך כלב,

2 חשוב להדגיש שעל אף הטעויות השיטתיות שלעיתים הם גוררים, כללי האצבע תורמים מאוד להתנהלות בשגרה ולרוב משפרים את תהליכי קבלת ההחלטות (Gigerenzer and Gaissmaier, 2011).

זוכים להדר רב ועשויים להיתפס כשכיחים יותר ממקרים פחות ייחודיים. כלל אצבע זה מקושר למגוון הטיות, ובהן הטיית המתאם המדומה³ והטיית החוכמה שבדיעבד.⁴ מובן כי לכלל זה השלכות רבות על החלטות שאנשים מחליטים בסוגיות כגון עבור מה לרכוש פוליטית ביטוח, היכן להשקיע את כספם ולאיזה בית ספר לשלוח את ילדיהם.

יוריסטיקת העוגן

כשאנשים מנסים להעריך גודל מסוים לרוב הם מתבססים על ערך ראשוני כלשהו ומבצעים בו התאמות בדרך להערכה הסופית. הערך הראשוני עשוי לנבוע ממקורות שונים: חלק מניסוח הבעיה, חישוב מבוסס או נאיבי או רמז שהאדם נחשף אליו. ההתאמות לרוב אינן מספיקות, ולערך הראשוני, העוגן, השפעה ניכרת על התוצאה הסופית. ההטייה הנובעת מנקודות ההתחלה השונות נקראת "יוריסטיקת העוגן". דוגמה להטייה זו ניתנה בניסוי שבו הוצגה לנבדקים רולטה שנעצרה באקראי על מספר בין 0 ל-100. לאחר מכן התבקשו הנבדקים להעריך אם מספר המדינות האפריקאיות באו"ם גבוה או נמוך ממספר זה, ולבסוף לספק הערכה על מספרן האמיתי. נמצא שתוצאות הרולטה השפיעו מהותית על ההערכה הסופית (Tversky and Kahneman, 1974). המשמעות של הטייה זו היא, בין היתר, שמוכרים או מפרסמים המודעים לאפקט ההתנהגותי יוכלו בקלות רבה להשפיע על הערך שאנשים ייחסו למוצר או לשירות מסוים.

3 מתאם מדומה מתבטא בהערכה של קשר חזק בין שני אירועים, אפילו אם בפועל הקשר ביניהם חלש או אינו קיים. ההערכה מתבססת על קשר אסוציאטיבי הנובע ממאפיינים של שני האירועים הנחפסים כקשורים זה לזה (Chapman and Chapman, 1969).

4 הטיית ההערכה (החוכמה) בדיעבד מתבטאת בכך שאנשים מאמינים לאחר אירוע שידעו לחזות אותו מראש, אפילו אם הערכה זו נוגדת את המציאות (Hawkins and Hastie, 1990).

1.3

השפעות הנובעות מתורת הערך (שנאת הפסד): הטיית הסטטוס קוו, אפקט הבעלות, מסגור והטיית העלות השקועה

תרומה משמעותית נוספת של כהנמן וטברסקי היא "תורת הערך", העוסקת באופן שבו אנשים מעריכים את הגורמים המשפיעים על התועלת המופקת מבחירותיהם. לפי שיטה זו, הערכת התועלת היא סובייקטיבית ומושפעת מגורמים אחדים הקשורים למידת הוודאות של התוצאות ולאופן שבו הן נתפסות - כרווחים או כהפסדים (Tversky and Kahneman, 1981).

אחת ההשפעות שתורת הערך עסקה בהן היא "שנאת ההפסד", הנובעת מהשוני הבסיסי שבין תפיסה של רווחים לעומת תפיסה של הפסדים. לפי תורת הערך, אנשים מייחסים להפסדים משמעות רבה יותר משהם מייחסים לרווחים, ולכן הבחירות שהפרט עושה יהיו שונות כאשר הוא עומד לפני מה שנתפס בעיניו כרווח או כהפסד בגודל שווה. למשל, תשלום של 5 סנט על שימוש בשקיות ניילון היה אפקטיבי יותר מסבסוד של שקיות לשימוש רבי-פעמי בסכום זהה (Homonoff, 2013). נוסף על כך נמצא שמרבית האנשים נוטים לאהוב סיכון כשהבחירה ממוסגרת ככזאת שמסיבה להם הפסדים, ולשנוא סיכון כשהבחירה ממוסגרת ככזאת המסיבה להם רווחים. כאשר מהמרים מפסידים הם מוכנים להסתכן יותר כדי "להחזיר" את הפסדיהם, ואילו כשהם מרוויחים הם נוטים להסתכן פחות (Rachlin, 1990). המשמעות היא שניתן לגרום לצרכנים לשנות את הבחירות הכלכליות שלהם לפי אופן הצגת התשלום העתידי שלהם - כאובדן רווח או כהפסד.

שנאת ההפסד קשורה לכמה הטיות חשיבה: הטיית הסטטוס קוו, אפקט הבעלות, השפעות של מסגור והטיית העלות השקועה.

ה ט י י ת ה ס ט ט ו ס ק ו ו

כאשר אנשים נדרשים לבחור בין אפשרויות שונות הם נוטים לדבוק במצב הקיים ולהעדיף אותו. תופעה זו ניתנת להסבר באמצעות שנאת ההפסד, המביאה לכך שהמצב הקיים הוא נקודת הייחוס. בחירה באפשרות שתתברר כפחות טובה נתפסת כהפסד אפשרי, ואילו בחירה באפשרות שתתברר כעדיפה נתפסת כרווח אפשרי. לכן הפסד העשוי לנבוע משינוי הסטטוס קוו נתפס כבעל משקל רב יותר מהרווח העשוי לנבוע מהשינוי (Samuelson and Zeckhauser, 1988).

הסבר נוסף לתופעה הוא שהימנעות מהסטטוס קוו דורשת השקעת משאבים כדי לבחור את האפשרות העדיפה, ואילו בחירה בסטטוס קוו מסתמכת פעמים רבות על ההנחה שמי שקבע אותו השקיע את אותם המשאבים ובחר בחירה מושכלת (Tversky and Kahneman, 1991).

במחקרים רבים נמצא שלסטטוס קוו השפעה רבה. לדוגמה, במחקר חלוצי הוצג לנבדקים מצב היפותטי שלפיו הם ירשו סכום כסף גדול ועליהם לבחור כיצד להשקיעו. ניתנו להם כמה אפשרויות השקעה בעלות רמת סיכון שונה. נמצא שכאשר הייתה ברירת מחדל כלשהי, רוב הנבדקים בחרו לדבוק בה (Samuelson and Zeckhauser, 1988). כמו כן התברר שהעדפת ברירת המחדל משפיעה מאוד בתחומים רבים, ובהם: צבירת החיסכון הפנסיוני (Thaler and Benartzi, 2007), בחירת פוליסת ביטוח (Johnson et al., 1993), נכונות לתרום איברים (Johnson and Goldstein, 2003), ועוד. נראה כי ההטיה הזו קיימת לא רק בהקשר של התנהגות כלכלית, אלא גם בהקשר משפטי. החוק נוטה יותר לתת סעד למי שנפגע ונגרמו לו הפסדים מאשר למי שנמנע ממנו רווח (Zamir, 2012).

אפקט הבעלות

בהתאם להעדפת הסטטוס קוו כאשר נכס עובר לבעלות של אנשים, ערכו הסובייקטיבי עולה בעיניהם לעומת המצב שבו הנכס לא היה בבעלותם. תופעה זו נקראת "אפקט הבעלות". אחד ההסברים לתופעה הוא שכאשר בבעלותו של אדם פריט מסוים, ויתור עליו נתפס כהפסד ותמורה כספית עליו נתפסת כרווח; וכשנשקלת רכישה של פריט, התועלת שהדבר יסב נתפסת כרווח והעלות הכספית נתפסת כהפסד. כיוון שהפסדים נתפסים כמשמעותיים יותר מרווחים, אנשים נוטים לייחס לטובין שבבעלותם ערך גבוה מלכאלה שאינם בבעלותם (Kahneman, Knetsch, and Thaler, 1991).

הראשון שעסק באפקט הבעלות היה ת'יילר (Thaler, 1980). באחד המחקרים שבהם הודגמה התופעה, הוצגה לקבוצה של נבדקים סיטואציה שבה הם נחשפו למחלה העשויה להביא למוות בייסורים בהסתברות של 0.001, והנבדקים נשאלו מה הסכום המרבי שהיו מוכנים לשלם עבור חיסון. לקבוצה מקבילה הוצגה סיטואציה שבה יש צורך בנבדקים למחקר על מחלה מסוימת, והשתתפות במחקר כרוכה בסיכון של 0.001 להידבק במחלה שמביאה למוות בייסורים. הנבדקים נשאלו מהו הסכום המזערי שהיו דורשים עבור השתתפות במחקר. נמצא שהסכום הממוצע שנבדקים היו מוכנים לשלם עבור חיסון היה 200 דולר, ואילו הסכום המזערי הממוצע שאותו היו דורשים הנבדקים עבור השתתפות בניסוי היה 10,000 דולר.

בעקבות עבודתו של ת'יילר שוחזר אפקט הבעלות בניסויים רבים. בניסוי מפורסם חולקו סטודנטים לשתי קבוצות. בשלב הראשון חברי אחת הקבוצות קיבלו ספלים של האוניברסיטה וניתנה להם אפשרות לסחור עם הנבדקים שלא קיבלו ספלים ולבצע עימם עסקאות. בשלב השני הנבדקים שלא קיבלו ספלים בשלב הראשון קיבלו חבילת עטים, וניתנה להם האפשרות לסחור בה עם מי שלא קיבלו עטים. נמצא כי מספר העסקאות בין הקבוצות היה זעום, והרוב המוחלט של הנבדקים נשאר עם המתנה הראשונה שקיבלו. בניסוי המשך נמצא כי נבדקים אשר קיבלו ספלים העריכו את שוויים כגבוה יותר מנבדקים שלא קיבלו את הטובין או מנבדקים שיכלו לבחור בין כסף לבין המתנה (Kahneman, Knetsch, and Thaler, 1991). מובן שלאפקט זה השפעה רבה בשאלות הנוגעות לזכויות כמו מדיניות הפקעת קרקעות והעברת סחורות כאשר עוסקים בשוק החופשי.

השפעות של מסגור

כאמור, קבלת ההחלטות משתנה אם אנשים מעריכים את החלטותיהם ככאלה המסיבות הפסד לעומת כאלה המשיאות רווח. על כן מסגור של בעיות במונחים של רווח או של הפסד צפוי להשפיע במידה רבה על קבלת ההחלטות - מסגור הבעיה במונחים של הפסד צפוי להגדיל את אהבת הסיכון ומסגור הבעיה כרווח צפוי להפחיתה.

כהנמן וטברסקי (Kahneman and Tversky, 1984) הדגימו כיצד אפשר להשפיע על שנאת ההפסד של אנשים ועל החלטותיהם באמצעות מסגור ושינוי נקודת הייחוס. הם עשו זאת באמצעות ניסוי שבו הוצגה לשתי קבוצות נבדקים בעיה היפותטית שלפיה פורצת מגפה ועליהם לבחור בין שתי תוכניות פעולה. לקבוצה הראשונה הוצגה תוכנית שבוודאות תציל 200 אנשים, ותוכנית שבה קיימת הסתברות של שליש להצלת 600 אנשים והסתברות של שני שלישים שאיש לא יינצל. לקבוצה השנייה הוצגה תוכנית שבה בוודאות ימותו 200 אנשים, ותוכנית שבה קיימת הסתברות של שליש שאיש לא ימות, והסתברות של שני שלישים שמספר המתים יהיה 600. כשהבעיה הוצגה במונחים של "רווחים", התוכנית שבוודאות מצילה אנשים, 72% מהנבדקים העדיפו את התוכנית הוודאית, ואילו כשהתוכנית הוצגה במונחים של "הפסדים", תוכנית שבוודאות מביאה למוות של אנשים, רק 22% מהנבדקים העדיפו את התוכנית הוודאית.

הטיית העלות השקועה

הטיה נוספת הקשורה לשנאת הפסד היא העלות השקועה. הטיה זו מביאה אנשים "להיקשר" להשקעות שנעשו בעבר ואינן ניתנות להחזר ולהמשיך ולהשקיע במיזמים שאין להם תוחלת כלכלית, בתקווה להחזיר את הפסדיהם. אנשים משתדלים להימנע מהפסדים, ולכן הם משתדלים להימנע מלסיים מיזם אם הוא כשל, מתוך תקווה שהשקעה נוספת תמנע את הכישלון ואת הכורח להכיר בהפסד. העלות השקועה מורגשת ככל שהיא גדולה יותר, וכך ככל שהמשאבים שהושקעו במיזם רבים, יזמים יהיו מוכנים להשקיע עוד כדי להימנע מהכרה בכישלונם (Thaler, 1999). הטיה זו רלוונטית הן לפרט והן לפעילות של ממשלות ושל חברות פרטיות, כפי שהדבר מתבטא במגוון מיזמים ציבוריים שהסתיימו בהפסדי עתק. למשל, מיזם פיתוח מטוס הקונקורד נמשך כמעט 20 שנה, ובסיומו היו עלויות תפעול המטוס גבוהות מההכנסות שלו. ואף

על פי כן המשיכו חברות תעופה צרפתיות ובריטיות להטיס את המטוס הזה במשך 27 שנים נוספות מתוך התבססות על סובסידיות ממשלתיות (Arkes and Ayton, 1999)⁵.

1.4 השפעה חברתית, קונפורמיות והתנהגות עזרית

נהוג לומר שהאדם הוא חיה חברתית, ולכן חיוני לבחון את השפעת ההקשר החברתי על דרך קבלת ההחלטות של הפרט. החיים במסגרת חברתית כרוכים בדרישה שהחברים בה יפעלו לפי נורמות משותפות ובהטלת סנקציות על מי שמפר אותן. כך נוצרות נורמות חברתיות חיוניות המקדמות שיתוף פעולה, מסייעות במצבים של חוסר ודאות, מקילות את התקשורת בין הפרטים, עשויות למנוע התנהגויות שליליות ואף תורמות לתפיסה העצמית של הפרטים המרגישים שייכים לקהילה (Cialdini and Trost, 1998). על אף חשיבותה לעיתים ההשפעה החברתית פועלת באופן שלילי על קבלת ההחלטות, כפי שיוצג להלן.

קונפורמיות

השפעה חברתית עשויה לגרום לאימוץ אוטומטי ומוחלט של עמדות הקבוצה מתוך הימנעות מהבעת עמדות עצמאיות. הנטייה לקונפורמיות התבטאה בניסוי מפורסם שעשה Solomon Asch (1951) שבו התבקשו נבדקים לבצע פעמים אחדות מטלה פשוטה: לבחור מבין שלושה קווים אנכיים באורכים שונים איזה מהם הוא הדומה ביותר לקו נוסף שהוצג, כשההבדלים באורכי הקווים היו ברורים וחד-משמעיים (קבוצת הביקורת טעתה בפחות מ־1% מהמקרים). כל אחד מהנבדקים ביצע את המטלה בקבוצה של 7 אנשים שיתר חבריה היו

5 דוגמה אחרת מישראל היא מיזם מטוס הלבאי, שהגיע עד לסימום ואז הוחלט לגנוז אותו עקב חוסר היחכנות כלכלית.

משתפי פעולה של הנסיינים. כל חבר בקבוצה התבקש להשיב בקול רם, והנבדק היה האחרון שנתן את תשובתו. ב־15 מתוך 18 הסבבים בחרו כל משתפי הפעולה באופן מתואם באחת התשובות השגויות. נמצא שבממוצע בחרו הנבדקים שלישי מהפעמים בתשובה השגויה בעקבות בחירתם של משתפי הפעולה, וכי שיעור הנבדקים שבחרו פעם אחת לפחות בתשובה השגויה היה 74%.

Morton Deutsch ו־Harold Gerard (1955) הציעו שני הסברים להשפעה חברתית: האחד, תגובת החברה מספקת מידע על ההתנהגות המיטבית, שכן כל אדם סבור שאחרים קיבלו את החלטתם באופן מושכל, וככל שיותר אנשים מתנהגים באופן מסוים, כך סביר יותר שזו הפעולה הנכונה.⁶ להשפעה זו ערך רב במיוחד במקרים של אי־ודאות או של לחץ. ההסבר השני הוא שקיימת השפעה נורמטיבית הנובעת מרצונו של הפרט להיות מקובל בחברה, והתבלטות כחריג מקשה עליו להתקבל לקבוצה ואף עשויה להוביל לסנקציות.

התנהגות עדרית

לעיתים ההשפעה החברתית נובעת מתהליכים אקראיים המביאים מספר רב של אנשים לפעול באופן מסוים, בתהליך המזין את עצמו ומעודד אנשים נוספים לפעול באותו אופן. תופעה זו מוכרת כהתנהגות עדרית. הנטייה לעדריות מקושרת לתופעות ממוגוון תחומים, כגון התנפחות בועות פיננסיות (Bikhchandani and Sharma, 2000), בחירות פוליטיות (Battaglini, 2005), העדפות צרכניות (Chen, 2008) ואף התנהגות אלימה של המון (Kumar, 2007).

Matthew Salganik, Peter Dodds ו־Duncan Watts (2006) הדגימו מכניזם עדרי. הם יצרו שוק מוזיקה מלאכותי שבו נבדקים בכמה קבוצות נתבקשו להאזין לשירים לא מוכרים, לתת להם ציון, ואם הם מעוניינים – להורידם למחשב האישי. לחלק מהנבדקים ניתנה אפשרות לראות את כמות ההורדות של כל שיר על ידי נבדקים אחרים. נמצא שכאשר הוצג מספר ההורדות, נטיית הנבדקים

6 יבגני מוגרמן, אורלי שדה ומשה שעיו הראו שבישראל אנשים שעברו בין קופות גמל הושפעו במידה רבה מהתנהגות עמיתיהם, ולרוב לא ידעו לבחון בעצמם את הקריטריונים הכלכליים המבדילים בין הקופות (Mugerman, Sade, and Shayo, 2014).

להוריד שירים שהורדו על ידי אחרים ולתת להם ציון גבוה הייתה מובהקת. כך שירים שזכו לפופולריות בשלב ראשוני נהיו להיטים, זכו להורדות רבות ולציון גבוה מאוד בהשוואה לשירים שלא הצליחו להתחבב. לעומת זאת כאשר לא ניתן מידע על מספר ההורדות, לא נמצא הבדל מובהק בשיעור ההורדות או בציונים שניתנו לשירים השונים. כשהניסוי נעשה שוב בקבוצות חדשות התקבל אותו דפוס של היווצרות להיטים, אולם בכל חזרה על הניסוי שירים אחרים נהפכו ללהיטים.

1.5 העדפות בין־זמניות והטיית ההווה

אחת הבעיות הכלכליות הגדולות היא האופן שבו מרחק הזמן מקבלת "פרסים" ו"עונשים" משפיע על הדרך שבה אדם מגבש את העדפותיו לגביהם (העדפות בין־זמניות), למשל קבלת פרס מסוים כיום נתפסת כנחשקת יותר מקבלתו בעתיד.

במשך שנים רבות, ובמידה רבה גם כיום, נהגו להעריך במחקר הכלכלה שהתנועלת שאנשים מפיקים מדחיית קבלת הפרס פוחתת באופן קבוע. כלומר, אנשים יהיו מוכנים לשלם מחיר קבוע עבור כל דחייה במועד שבו מתקבל הפרס, ללא תלות במרחק הזמן מקבלתו. גישה זו מתבססת על דימוי ההעדפות להתנהלותם של שווקים פיננסיים, שבהם קיימת ריבית קבועה לאורך זמן המייצגת את המחיר שיש לשלם עבור דחייה של פרק זמן מסוים בקבלתו של תשלום. אולם בחינת ההתנהגות הזו בפועל העלתה ספקות בכך; הראשון שהצביע על בעיותיות המודל הכלכלי המקובל היה Robert Strotz (1955). הוא השווה שתי החלטות בין־זמניות: בחירה בין קבלת תפוח היום או קבלת שני תפוחים מחר, ובחירה בין קבלת תפוח בעוד שנה או קבלת שני תפוחים בעוד שנה ויום. Strotz הראה כי החלטות בטווח הקצר ובטווח הארוך אינן שקולות בעיני הבוחרים, וכי הן עשויות להביא לאי־עקביות דינמית, דהיינו נובעת מההבדל בזמנים. בניסוי של Strotz נמצא שהפרט יעדיף שני תפוחים על פני תפוח אחד כשאלה יתקבלו

בהפרש של יום אחד בעתיד הרחוק, ולעומת זאת יעדיף תפוח אחד היום על פני שני תפוחים מחר. בהקשר הכלכלי אי־עקביות דינמית חשובה, שכן פרט המגלה דפוס חשיבה כזה צפוי לשנות את העדפות החיסכון והצריכה שלו במהלך חייו ולהימנע מלדבוק בתוואי שקבע לעצמו בנקודת זמן מסוימת.

בעקבות מחקרו של Strotz נעשו כמה מחקרים אמפיריים, בבני אדם ובבעלי חיים, אשר בדקו את דפוס ההעדפות הבינ־זמניות בפועל. כפי ש־Strotz צפה, אנשים משנים את העדפותיהם כפונקציה של מרחק הזמן בין המועד שבו נעשית הבחירה לבין המועד שבו מתקבל הפרס בפועל, וככל שקבלת הפרס רחוקה ההשפעה הבינ־זמנית מועטה יותר (Ainslie, 1991).

לתופעת אי־העקביות הדינמית היבטים שונים. חוקרים מסוימים הדגישו את ההבדל הבסיסי בין פרס (או עונש) מידי לעומת פרס (או עונש) המתקבל בעתיד ואת דפוסי החשיבה השונים הכרוכים בהם (Laibson, 1997). לעומתם חוקרים אחרים התמקדו בשינוי החד בערך שניתן לפרסים על פני זמן מתוך הדגשת טווח הזמן הקרוב לעומת טווח הזמן הרחוק (Kirby, 1997).

לעיתים אנשים מודעים לכך שהם צפויים לפעול באי־עקביות דינמית, והם יוצרים לעצמם מכשירי מחויבות הכופים התנהגות שנקבעה מבעוד מועד. למשל, דן אריאלי וקלאוס ורטנברוך (Ariely and Wertenbroch, 2002) הראו שסטודנטים מעדיפים לקבוע לעצמם תאריכי הגשה קבועים וקשיחים עבור מטלות ולא להשאיר אפשרות להגשה מאוחרת. עבור סטודנטים התנהגות זו נמצאה אפקטיבית ותורמת, משום שהיא מסייעת להם לבצע את מטלותיהם ביעילות ובאופן מרוכז יותר.

אי־עקביות דינמית היא דפוס התנהגות המאפשר להסביר תופעות רבות שקשה להסבירן באמצעות מודלים רציונליים סטנדרטיים, ובהן דחיינות (O'Donoghue and Rabin, 1999), משיכות יתר בכרטיסי אשראי (Meier and Sprenger, 2010), חיסכון פנסיוני לא מספיק (Laibson et al., 1998), השמנת יתר (Cutler, Glaeser, and Shapiro, 2003), שימוש בחומרים ממכרים (Loewenstein, O'Donoghue, and Rabin, 2003), ועוד (לסקירה מקיפה בנושא ראו O'Donoghue, Loewenstein, and Frederick, 2002).

1.6 חשבונאות מנטלית

מודלים כלכליים מקובלים מניחים שקבלת החלטות נסמכת על מרב הגורמים הרלוונטיים להחלטה - כמו עושר נוכחי, השתכרות עתידית, הסתברויות לרווחים או הפסדים הנובעים מהון, ועוד - מתוך התמקדות בהשפעת ההחלטה על התועלת המצרפית. לעומת זאת, ת'יילר (Thaler, 1985) טען שכדי להעריך פעולות ותוצאות שונות אנשים נוקטים בחשבונאות מנטלית, כלומר יוצרים לעצמם חשבונות מנטליים לניתוח פעולות כלכליות למיניהן ומשתדלים שלא לערב בין חשבונות נפרדים.

חשבונות מנטליים נוצרים באמצעות קיבוץ של רכיבים שונים לקטגוריות מסוימות ותיוגם, כשרכיב מסוים יכול להימצא בכמה חשבונות מנטליים בו זמנית. לדוגמה, אפשר ליצור חשבונות מנטליים הנוגעים להוצאות (חשבונות לקניית מוצרי אוכל, לבילויים, לדיור ועוד), חשבונות לסוגים שונים של חיסכון (כסף מזומן, כסף בחשבון עובר ושב, חיסכון ארוך טווח, חיסכון פנסיוני, ועוד), ולקשר חשבונות מנטליים מסוימים לסוגים שונים של הכנסות ומקורות תקציביים (מתנות, הכנסה מעבודה, הכנסה מהון, ועוד).

החשבונאות המנטלית מביאה לכך שאנשים מתייחסים לנכסים ולהוצאות הנמצאים בחשבונות שונים כנפרדים ומשתדלים שלא לערב בין חשבונות. כך למשל, אנשים משתדלים שלא למשוך כספים מחסכונות המיועדים לפנסיה, אבל ימשכו כספים מחשבון העובר ושב גם אם משיכה זו כרוכה בתשלום ריבית גבוהה וקנסות עקב חריגה ממסגרת האשראי של החשבון (Shefrin and Thaler, 1988). באופן דומה, אנשים נוטים לקשור רווחים שהגיעו ממקור מסוים לחשבונות הרלוונטיים אליו. לדוגמה, הורים נוטים להוציא כספים שהתקבלו מקצבאות ילדים על ילדיהם (Kooreman, 2000), ומהמרים נוטים להעביר רווחים שהושגו בקזינו לחשבון המיועד להימורים (Thaler and Johnson, 1990).

רכיבים נוספים של חשבונות מנטליים המשפיעים על קבלת החלטות הם האופן והמועד שבהם חשבונות אלה נפתחים ונסגרים. למשל, נמצא שזכיות מהימורים המתקבלות ביום מסוים מעודדות אנשים להמר יותר באותו היום, אולם אינן משפיעות על דפוסי ההימור בימים שאחריו (Gertner, 1993). במחקר שבדק את דפוס העבודה של נהגי מונית בניו יורק נמצא כי בימים שבהם הייתה עבודה מועטה נהגו הנהגים להישאר שעות ארוכות בעבודתם, ואילו בימים עמוסים, שבהם היה ביקוש רב למוניות, נטו הנהגים לסיים את עבודתם בשעה מוקדמת. ההסבר לתופעה זו, הנוגדת את ההיגיון הכלכלי, הוא שהנהגים גיבשו לעצמם חשבונות מנטליים עבור כל יום, וכאשר מילאו את המכסה עבור אותו החשבון, הם הרגישו נוח לסיים את יום העבודה (Camerer et al., 1997).

1.7 עודף ביטחון עצמי והטיית האופטימיות

השיטה הקפיטליסטית מושתתת על יוזמה פרטית ונטילת סיכונים כלכליים. מחקרים מראים כי יזמים, שהם המנוע של השיטה הקפיטליסטית, מאופיינים באופטימיות יוצאת דופן המעודדת ביטחון עצמי מופרז באשר ליכולתם להוביל את מיזמיהם להצלחה (Kahneman, 2011). דוגמה להטיה זו התקבלה בסקר שנעשה בקרב מייסדים של עסקים קטנים בארצות הברית. היזמים העריכו את הסיכוי הממוצע של עסק קטן לשרוד יותר מחמש שנים ב־60% ואת הסיכוי של העסק שלהם לשרוד ב־81%. בפועל שיעור העסקים הקטנים ששרדו במשך תקופה זו היה 35% (Cooper, Woo, and Dunkelberg, 1988).

עודף ביטחון עצמי מאפיין את מרבית הציבור ולא רק את המגזר היזמי (אף שבקרב יזמים לרוב הוא ניכר במיוחד). ברמת החברה לאופטימיות יתרה ולביטחון עצמי מופרז יש יתרונות בלתי מבוטלים, אולם במקרים רבים הם טומנים בחובם גם סכנות גדולות, כגון מאבקים משפטיים מרובים, התנפחות של בועות פיננסיות ואף פריצתן של מלחמות. Scott Plous (1993) גרס כי ביטחון עצמי מופרז הוא הבעיה הנפוצה ביותר בשיפוט ובקבלת החלטות, ובבעיה זו טמון

הפוטנציאל ההרסני ביותר. אופטימיות מופרזת ועודף ביטחון עצמי מקושרים לצבירת חובות הן בקרב מנהלי חברות הנוטים למינוף יתר (Ben-David, 2008), והן בקרב אנשים פרטיים הנוטים להעמיס על עצמם הלוואות ארוכות טווח באמצעות אשראי או במסגרת משכנתה שאינה הולמת את יכולתם הכלכלית. תופעות אלה נובעות, בין השאר, מהערכת יתר של ההשתכרות העתידית ומאמונה בלתי מבוססת שמחירי הנכסים שבבעלות הפרט או החברה יאמירו ושבעתיד יהיו הזדמנויות זולות למימון מחדש (Bar-Gill, 2003; 2009).⁷

עודף ביטחון עצמי מתבטא גם בהערכה של אנשים שהם בעלי יכולות גבוהות יותר מאחרים. למשל, במחקר שנעשה בארצות הברית נמצא ש-93% מבעלי רישיון הנהיגה העריכו שהם נהגים טובים מן הממוצע (Svenson, 1981); מהנדסים ועובדים טכניים נטו להעריך שהם מצטיינים באופן יוצא דופן (Zenger, 1992); ורבע מבוגרי התיכון העריכו שהם באחוזון העליון מבחינת היכולת החברתית (Dunning, Meyerowitz, and Holzberg, 1989).

הטיה נוספת הנובעת מעודף ביטחון עצמי היא נטייתם של אנשים להעריך באופן מופרז את יכולת החיזוי שלהם ואת מידת הדיוק של הערכותיהם. להטיה זו ביטוי במגוון תחומים: רופאים מומחים נוטים להעריך את תחזיותיהם כמדויקות בוודאות גבוהה גם במקרים שבהם התחזיות רחוקות מלהיות מדויקות (Berner and Graber, 2008), ורופאים מומחים נוטים להעדיף בדיקות קליניות על פני שיטות טכניות סטטיסטיות גם כשהשיטות הללו נמצאו כבעלות תוקף רב יותר (Grove et al., 2000); אנשים נוטים להערכות מופרזות בדבר יכולתם לצפות התפתחויות בשוקים פיננסיים, דבר שמתבטא בתופעות אחדות: מסחר ענף שמתבצע על ידי משקיעים פרטיים בשוק ההון, אך על פי שלרוב הדבר מסב להם הפסדים (Barber and Odean, 2000), או תגמול גדול עבור ביצועים הנהוג בחברות מסחר פיננסי, למרות שהנתונים מלמדים כי הצלחת הסוחרים אקראית (Kahneman, 2011); אפילו מומחים מתקשים להעריך את יכולותיהם במהימנות. במחקר אשר בדק חיזויים של מומחים בעלי שם בתחומי הכלכלה

7 תופעות אלה קשורות גם להטיית הנובעת מהעדפות בין-זמניות, כפי שהוצג לעיל, כשההטיות הנובעות מאופטימיות יתרה ומהעדפת ההווה שלובות זו בזו.

ומדע המדינה בסוגיות שבתחום התמחותם נמצא שהתחזיות לא היו עדיפות על ניחוש, וככל שרמת המומחיות הייתה גבוהה יותר, כך ביטחון המומחים במהימנות תחזיותיהם היה רב יותר (Tetlock, 2005).

ביטחון עצמי מופרז נוצר באמצעות פיתוח נרטיב לגבי העבר, שבו ניתן משקל יתר לפעולות מכוונות ומכניזמים הניתנים לחיזוי ומשקל חסר לגורם המזל. בגלל הנרטיב הזה אנשים נוטים להעריך יתר על המידה את יכולתם להשפיע על אירועים עתידיים ועל תוצאות האירועים האלה, מחד גיסא, ולהמעיט בהערכת הגורם האקראי, מאידך גיסא (Taleb, 2007). עקב כך אנשים נוטים להתייחס למידע חלקי כאל מידע משמעותי ובעל יכולת ניבוי גבוהה. במחקר שהדגים את התופעה התבקשו פסיכולוגים להסיק מסקנות על אודות מאפיינים אישיותיים של אדם על בסיס מקרה בוחן שהוצג לפנייהם ולהעריך את מידת הדיוק של תחזיותיהם. לאחר שהנבדקים קיבלו מידע נוסף לא השתנתה במובהק רמת הדיוק של תחזיותיהם, אולם הערכתם הסובייקטיבית בדבר רמת דיוקם עלתה מאוד - מהערכה של 33% דיוק להערכה של 53%, אף שבשני המקרים הם הצליחו לספק הערכות נכונות רק ב-30% מהמקרים (Oskamp, 1965).

1.8 הוגנות ואלטרואיזם

מרבית המודלים הכלכליים מתבססים על ההנחה שהשחקנים השונים מתמקדים בתועלתם האישית ופועלים כדי למקסם אותה. אולם תפיסה זו מתעלמת מהיבטים של הוגנות ושל אלטרואיזם המשפיעים אף הם על קבלת החלטות.

שלא כגישה הרווחת שלפיה חברות עסקיות פועלות כל העת כדי למקסם את רווחיהן ולשם כך הן משנות מחירים תדיר, מנתונים אמפיריים עולה שחברות נוטות לשמור על מחירים קבועים ולא לנצל ביקוש גבוה לשם העלאתם. George Akerlof (1982) הסביר ממצא זה בכך שהתנהלות הנתפסת כהוגנת תורמת למוניטין החברה ולהשאת רווחיה בטווח הזמן הארוך. תפיסות של צרכנים לגבי התנהגות של חברות נבדקו במחקר של Daniel Kahneman, Jack Knetsch, ו-Richard Thaler (1986). במחקר נמצא כי הציבור מקבל העלאת מחירים או

קיצוץ בשכר כהוגנים כאשר תכליתם לשמר את שיעור הרווח המקובל בחברה או למנוע מהחברה הפסדים. אולם כשחברה מנצלת תנאי שוק כדי לשפר את רווחיותה על חשבון בעלי עניין אחרים - צרכנים או עובדים - פעולות כאלה נתפסות כבלתי הוגנות.

האופן שבו תפיסות של הוגנות משפיעות על קבלת החלטות נבחן במגוון ניסויים כלכליים (Fehr and Schmidt, 2006). ספרות מחקר ענפה הראתה שאנשים מביאים בחשבון שיקולים של הוגנות בהחלטותיהם ומוכנים לשלם הן כדי לשפר את מצבם של מי שנתפסים כתורמים לחברה והן כדי להעניש את מי שאינו תורם את חלקו (Rabin, 1993). הנכונות של אנשים לתרום את חלקם מתבטאת במחקרים שעניינם מוצרים ציבוריים. במחקרים אלה נמצא שפעמים רבות נבדקים מוכנים לוותר על כסף הניתן להם כדי להגדיל את ההכנסה של חבריהם לקבוצה, גם כשהחלטות הן חד־פעמיות ואנונימיות (Dawes and Thaler, 1988).

1.9 סיכום

בעשורים האחרונים עשה תחום הכלכלה ההתנהגותית כברת דרך משמעותית, ועקב כך התחוללו תמורות במדע הכלכלה. בעקבות המחקר ההתנהגותי נבחנו מחדש הנחות שנחשבו במשך שנים לאקסיומות, ופעמים רבות שונו ההנחות כך שיתאימו להתנהגות האנושית הנצפית. יתרה מזו, בעקבות המחקר ההתנהגותי חלו תמורות בהתייחסות כלפי גורמים המניעים את הפרט וכלפי האופן שבו הוא מעצב את העדפותיו ומעריך את בחירותיו.

היבט משמעותי של הכלכלה ההתנהגותית הוא המתודולוגיה הנהוגה בה. הכלכלה ההתנהגותית מתבססת על שיטות אמפיריות ממדעי ההתנהגות, שבהן מדגישים את הצורך בביצוע ניסויים מבוקרים כדי לאמוד התנהגויות בפועל. בכך פועלת הכלכלה ההתנהגותית לקידום גישה הדורשת לבחון את כלי המדיניות הממשלתיים על בסיס ראיות.

חיבה 1

רקע מוסדי: הזיקה בין מדע הכלכלה למדעי ההתנהגות

בתחילת דרכה התבססה התיאוריה הכלכלית במידה רבה על תיאוריות פסיכולוגיות התנהגותיות כדי להסביר תופעות כלכליות. אבות מדע הכלכלה ראו עצמם חוקרים של הטבע והמוסר האנושיים, ועל כן התייחסו לפסיכולוגיה האנושית ולכשלים הכרוכים בה כאל חלק בלתי נפרד מהגותם (Angner and Loewenstein, 2007). עבודתו החשובה הראשונה של אדם סמית', "תיאוריה של הרגש המוסרי" (1759), עסקה בשורשים הפסיכולוגיים של השיפוט האנושי, נושא שהשפיע רבות על המשך הגותו (Davis, 2003); ג'רמי בנת'ם, הוגה מושג ה"תועלת" שעומד בבסיס הגישה הניאו-קלאסית, ביסס את התיאוריה על יסודות פסיכולוגיים (Camerer and Loewenstein, 2004); וג'ון מיינרד קיינס ביסס את הסבריו למחזורי הגאות והשפל בכלכלה על "רוח חיתית" המשפיעה על רמת הביטחון של הציבור (Barnett, 2015).

התרחקות התיאוריה הניאו-קלאסית מהפסיכולוגיה

בשנים 1920-1950 חל שינוי ביחס כלפי הסברים של תופעות כלכליות הנשענים על נימוקים פסיכולוגיים. השינוי הזה התרחש על רקע חסרונות במתודולוגיה הפסיכולוגית של אותה עת, שאלות בדבר מידת התוקף והמהימנות של המחקר הפסיכולוגי, והקושי של הפרדיגמה הפסיכולוגית לספק תחזיות ברורות וחד-משמעיות לגבי התנהגות כלכלית (Mandler, 1999). הכלכלה הניאו-קלאסית ביקשה להידמות לתחומי דעת מדויקים שפרחו באותה עת, ועל כן הוסטה הגישה המרכזית מהתמקדות בתועלת, שבבסיסה היא סובייקטיבית, להתמקדות בהעדפות, כלומר בבחירות הנצפות בפועל של הפרטים. גישה זו שאפה להיות כללית ולהתאים למגוון רחב של התנהגויות ללא צורך לעסוק בשורשיהן, ובכך לקטוע את התלות של חקר הכלכלה בהיבטים פסיכולוגיים.

הכלכלה הניאו-קלאסית גורסת כי לכל אדם יש מערכת העדפות שלפיה הוא מדרג בעקביות אפשרויות העומדות לפניו ומקבל את הבחירות המיטביות

מבחינתו (Hicks, 1939). כלכלנים התיימרו להתנהג כמדענים אשר אינם מתקשרים עם מושאי המחקר שלהם, אלא רק צופים בפעולותיהם. בהתאם לכך עברה המתודולוגיה הכלכלית להתמקד בנייתו העדפות על בסיס עסקאות כלכליות המתבצעות בתנאי שוק ובחירות המבוצעות על ידי פרטים באופן גלוי וברור (Sen et al., 1982). הדוגלים בשיטה זו לא כפרו בקיומן של השפעות פסיכולוגיות על ההכרעות הכלכליות, אלא סברו שאין לכלכלנים כלים מתאימים לעיסוק בסוגיות התנהגותיות, ולכן פתרון אינו אמור להגיע ממדע הכלכלה (Robbins, 1984).

המסתייגים מהגישה הניאו־קלאסית טענו שהיא מבוססת על הנחות יסוד שאינן מציאותיות בדבר העקביות והשכלתנות העומדות בבסיס קבלת ההחלטות האנושית. לטענתם במציאות אפשר לצפות בהתנהגויות רבות המפרות את הנחות התיאוריה, ולכן אין מנוס מלהבין את התהליך הפסיכולוגי שבבסיסה (Mandler, 1999). בתגובה לטיעונים מסוג זה גרס מילטון פרידמן, מההוגים החשובים של הכלכלה הניאו־קלאסית, שיש לשפוט את התיאוריות הכלכליות לא על פי המידה שבה הן והנחותיהן ניתנות להפרכה, אלא על פי יכולתן לחזות התנהגות ותופעות כלכליות (Friedman, 1953). יתרה מזו, הוגים ניאו־קלאסיים טענו כי הביקורת רלוונטית לטווח הזמן הקצר שבו השפעת הגורמים הפסיכולוגיים רבה, אולם בטווח הזמן הארוך ברמה המצרפית הסטיות מהנחות הבסיס של התיאוריה זניחות (Merton and Samuelson, 1992).

עליית הכלכלה ההתנהגותית

בשנים שבהן ביקשו מובילי הזרם המרכזי של הכלכלה להתבדל מן הפסיכולוגיה ניסו כמה חוקרים ליצור סינרגיה בין שני התחומים. בתחילת דרכה נקראה גישה זו "כלכלה פסיכולוגית", והיא אומצה על ידי כמה חוקרים מתחומי דעת שונים ברחבי העולם. החוקר שנחשב למוביל הגישה היה חתן פרס נובל הרברט סיימון, שטבע את המושג "רציונליות חסומה". סיימון נחשב בעיני רבים לאבי הכלכלה ההתנהגותית (Earl, 1988). אולם השפעתם של הוגים אלה הייתה מוגבלת עקב חוסר שיתוף פעולה מצד הממסד של חקר הכלכלה.

משנות השישים של המאה העשרים החלה להתפתח גישת הפסיכולוגיה הקוגניטיבית, שדימתה את המוח למעבד נתונים ובכך פתחה צוהר למחקר בנושאים כגון זיכרון, פתרון בעיות וקבלת החלטות. בהתבסס על הפסיכולוגיה הקוגניטיבית ובאמצעות שימוש בכלים שלה החלו חוקרים לנתח את תהליך קבלת ההחלטות ואת הסטיות מההנחות המקובלות בתיאוריה הכלכלית (Rabin, 1998).

את תחום הכלכלה ההתנהגותית הובילו החוקרים עמוס טברסקי ודניאל כהנמן. השניים התמחו בלימודיהם בפסיכולוגיה קוגניטיבית, וכן למדו את התיאוריה הכלכלית ועל בסיס המתודולוגיה שלה ניתחו בעיות מתחום קבלת ההחלטות. הם השתמשו במודלים כלכליים מקובלים כנקודת ייחוס והשוו אליהם את המודלים והחידושים של שיטתם. בכך הם לא ניסו לסתור את התיאוריה הכלכלית הקיימת, אלא לשפר את המודלים שעליהם היא מתבססת כדי שתהיה נאמנה יותר למציאות. עבור עבודתם זכה כהנמן בפרס נובל לכלכלה בשנת 2002 (Angner and Loewenstein, 2007).

בד בבד עם עבודותיהם של טברסקי וכהנמן ובעקבותיהן החלו חוקרים רבים ברחבי העולם לחקור את הכלכלה ההתנהגותית. תחום זה התאפיין באימוץ מתודות מתחומים שונים ובהתבססות על ניסויים מבוקרים וניסויי שדה (שם). במהלך השנים התפתח התחום, קיבל מקום מרכזי במחקר הכלכלי ובשיח הציבורי ונהיה מקובל במחקר הכלכלי ועל קובעי מדיניות ציבורית.

מדיניות מבוססת ראיות

השאיפה הבסיסית של ענף הכלכלה ההתנהגותית היא לעסוק באופן שבו אנשים מתנהגים ומקבלים החלטות בפועל מבלי להידרש לאקסיומות על אופן הפעולה הנורמטיבי של האדם. על כן המחקר האמפירי שבאמצעותו נאמדת ההתנהגות האנושית הוא בסיסו של התחום הזה.

אימוץ הכלכלה ההתנהגותית בשירות המדינה דורש בראש ובראשונה אימוץ של השיטות הנהוגות בה. כלומר, רגולטור המבקש לקבוע מדיניות המבוססת על תובנות התנהגותיות צריך לבחון את ההתנהגות בפועל ואת השפעת ההתערבויות השונות עליה, כדי לבחור את כלי המדיניות האפקטיביים ביותר.

בפרק הזה תיסקר גישת המדיניות מבוססת הראיות. תכלית הגישה הזו היא שימוש בכלים אמפיריים בשירות המדינה לבחינת התערבויות ממשלתיות. כמו כן יוצגו היתרונות המרכזיים של הגישה ותוצג שיטת הניסוי המבוקר והאקראי – הפרקטיקה המקובלת ביותר לבחינת מדיניות מבוססת ראיות.

2.1

קביעת מדיניות מבוססת ראיות

בשנים האחרונות נעשו במדינות רבות ניסיונות לטייב את עבודת הממשלה, והוקמו מנגנונים להערכת כלי מדיניות ולמידת יעילותם. מנגנונים אלה התבססו על גישה שנקראת "מדיניות מבוססת ראיות", שלפיה בטרם קביעת מדיניות יש לבחון אותה אמפירית, ככל שהדבר ניתן, בהשוואה לסוגי מדיניות חלופיים ולקבוצת ביקורת שעליה לא מוחלת המדיניות.

גישה זו מבוססת על מתודולוגיה מתחום הרפואה – "רפואה מבוססת ראיות" – שבה כדי לאשר טיפול צריך לבחון אותו אמפירית, ורק אם השפעתו נמצאת חיובית ומובהקת ניתן לאשרו. לרוב בחינת הטיפול כוללת בחירה אקראית של קבוצות טיפול לעומת קבוצת ביקורת המקבלת טיפול בתרופת דמה (פלטבו),

ואמידת ההשפעה של הטיפולים בהשוואה לקבוצת הביקורת. תהליך זה הכרחי לשם אישור הטיפול בקרב כלל האוכלוסייה (Marston and Watts, 2003).

ברפואה יש דוגמאות רבות לחשיבות השיטה מבוססת הראיות, הואיל וחי רבים ניצלים עקב השימוש במחקר אמפירי מדוקדק. אחת הדוגמאות הדרמטיות מהשנים האחרונות נוגעת לשיטות טיפול בפגיעות ראש. במשך עשרות שנים ניתנו סטרואידים למי שסבל מפגיעות ראש חמורות, משום שהם מונעים נפיחות, ונפיחות תוך-גולגולתית היא אחת הסיבות העיקריות למוות בעקבות פגיעת ראש. אולם רק בשנת 2005 נבחנה שיטה זו באופן אמפירי מובנה, ונמצא שעל אף ההסכמה שהייתה בקרב הקהילה הרפואית לגבי אפקטיביות הטיפול באמצעות סטרואידים, בפועל הטיפול הזה מזיק ומגדיל את הסיכוי למוות. פגיעות ראש חמורות הן גורם מוות שכיח ביותר, ועל כן הפרקטיקה השגויה של השימוש בסטרואידים הזיקה מאוד וגרמה לתמותה רבה (CRASH Trial Collaborators, 2005).

בעקבות הצלחת גישת הרפואה מבוססת הראיות בקידום טיפולים מועילים ובמניעת כאלה שנמצאו מזיקים, נוצרה תנועה של חוקרים אשר ביקשו להכלילה בתחומים נוספים של המדיניות הציבורית, למשל בחינוך, בעבודה סוציאלית, בקרימינולוגיה ובהתחדשות עירונית. העוסקים בתחומים אלה רצו לפתח כלים חדשניים ולאמצם כדי לשפר את עבודתם (Solesbury, 2001). מגמה זו נבעה מניסיון שלילי של שימוש בכלי מדיניות שלא נבחנו כראוי, ובדיעבד נמצאו כלא אפקטיביים ואף כגורמים נזק. לדוגמה, בכמה מדינות הייתה תוכנית שנועדה להרתיע נערים מפעילות עבריינית באמצעות חשיפתם לתנאי המחייה הקשים של אסירים. פרקטיקה זו זכתה ליחסי ציבור חיוביים והשתמשו בה שנים רבות, אף שלא נמצאו מחקרים אמפיריים שתמכו בה. כאשר נבחנה התוכנית הזו התברר שלא רק שלא הייתה בה תועלת, אלא שהיא הגדילה מאוד את הסיכוי שמשותפתיה יתדרדרו לעבריינות, כנראה מתוך הזדהות עם האסירים (Petrosino et al., 2013).

בדיקה אמפירית של כלי מדיניות צפויה להצביע לא רק על כלי מדיניות כושלים, אלא גם על הכלים המוצלחים ולאפשר השוואה עם כלי מדיניות חלופיים. למשל, במחקר שבחן את השפעת סוג הייצוג המשפטי על התוצאות המשפטיות חולקו באקראי מעוטי יכולת אשר נדרשו לפנות דיור ציבורי לשתי קבוצות:

קבוצה שקיבלה עזרה בסיסית במסגרת קליניקה משפטית וקבוצה שזכתה לייצוג משפטי מלא בהתנדבות. ההבדלים בתוצאות היו ניכרים: כשני שלישים מהנתבעים שזכו לייצוג מלא הצליחו לשמור על מגוריהם, לעומת כשליש מהנתבעים שלא זכו לייצוג. מבחינת הסדרי חובות, לנתבעים שזכו לייצוג נמחל בממוצע תשלום שכר דירה של 9.4 חודשים, לעומת 1.9 חודשים בלבד עבור מי שלא זכה לייצוג. המסקנה המרכזית מהמחקר הייתה שנחוצים כלים אמפיריים כדי לאמוד התערבויות בתחום המשפט וכדי להעריך כיצד התערבויות אלה משפיעות על זכויות האזרח הבסיסיות (Greiner, Pattanayak, and Hennessy, 2012).

אם כן, במדינות שונות קראו גורמים כלכליים ופוליטיים בעלי עוצמה לקדם את גישת המדיניות מבוססת הראיות ולפעול לאימוצה בתחומים נוספים של המדיניות הציבורית. לשם כך הוקמו בכמה מדינות מרכזים אשר ביקשו לאמוד את כלי המדיניות ואת השפעותיהם על בסיס בחינות אמפיריות (Oliver, Lorenc, and Innvæ, 2014). תנועות רבות השפעה פעלו להפיכת הפרקטיקה של ביצוע ניסויים מבוקרים מבוססי דגימה מקרית לפרקטיקה סטנדרטית בעיצוב המדיניות הציבורית (Wallace, 2011).

2.2

יתרונות המדיניות מבוססת הראיות

השיטה מבוססת הראיות נחשבת לסטנדרטית בתחומי המדע האמפירי, ואימוצה בשירות המדינה יוכל להביא לשיפור ניכר בתוצרי הממשלה. להלן יוצגו יתרונות מרכזיים של מדיניות זו.

התבססות על נתונים ולא על תיאוריה

החלופה לגיבוש מדיניות על בסיס מחקר השוואתי היא גיבושה על בסיס תיאורטי. אולם במחקר המדעי הפרקטיקה מבוססת הראיות נהפכה לסטנדרטית, ואילו מחקר הנסמך על תיאוריה ללא אישוש אמפירי מתקשה לקבל הכרה. על כן נטען כי אימוץ פרקטיקה מבוססת ראיות ושימוש בכלים

מדעיים לגיבוש מדיניות ממשלה הם ביטוי של מודרניזציה של עבודת הרגולטור (Marston and Watts, 2003). מניסיון של צוותים החוקרים מדיניות מבוססת ראיות אפשר ללמוד שפעמים רבות הגורמים המשפיעים ביותר על תוצאות המדיניות הם כאלה שלא ניתן לחזותם מראש, אלא הנחשפים רק באמצעות ניסויים אמפיריים. הניסיון הקיים מלמד שמדיניות מבוססת ראיות נוטה להיות יעילה וחטכונית לעומת מדיניות מבוססת תיאוריה (Fine et al., 2016). נוסף על כך השיטה מבוססת הראיות מקילה על חוקרים להציג עמדות אגנוסטיות כלפי תוצרי המדיניות. חוקרים רבים הודו שכאשר הם בוחנים כלי מדיניות מסוים מופעל עליהם לחץ "לספק תוצאות" ולהציג עמדה ברורה אם הכלי יצליח או ייכשל, גם אם הם אינם בטוחים בכך. אחד העקרונות החשובים של השיטה מבוססת הראיות הוא עידוד ה"כישלון" והדגשת התוצרים שניסוי ללא תוצאות מובהקות מספק. בשיטה זו החוקר נדרש להציע כמה פתרונות מדיניות אפשריים, כשהבחירה ביניהם מבוססת על כלים טכניים קשיחים. לעומת זאת במחקר תיאורטי מצופה מהחוקר להציג את כלי המדיניות המוצלח ביותר שבו ישתמשו בפועל. הדגשת המתודולוגיה ויכולת החוקרים לבצע מחקר מוצלח, ולא דווקא יכולתם לחזות אם המדיניות תנחל הצלחה, הופכת את עבודת החוקרים למובנית ומבוססת יותר (Pritchett, Samji, and Hammer, 2013).

הפחתת ההשפעה של הטיות אצל קובעי המדיניות

חוקרים, מומחים וקובעי המדיניות הם בני אדם, והטיות המשפיעות על כלל האוכלוסייה משפיעות גם עליהם. נוסף על כך יש הטיות המאפיינות במיוחד מומחים. אומנם לרוב מומחיות מובילה להחלטות טובות יותר, אולם, כפי שהוסבר לעיל,⁸ פעמים רבות מומחיות מתאפיינת בביטחון עצמי מופרז ובאמונה נאיבית ביכולת לחזות תופעות ברמת דיוק גבוהה, שאינה מציאותית. מאפיינים אלה עשויים לפגוע בקבלת ההחלטות של מומחים גם לעומת החלטותיהם של מי שאינם מומחים.

8 ראו בפרק 1, סעיף 7: "עודף ביטחון עצמי והטיית האופטימיות".

הטיה נוספת המאפיינת קובעי מדיניות היא "הטיית האשרור", שלפיה קובעי מדיניות נוטים להעריך מידע שהם מקבלים בהתאם לסיכוי שהוא יאשש את דעותיהם הקודמות. לדוגמה, במחקר שנעשה בבנק העולמי נמצא שכאשר חוקרי הבנק מתבקשים לנתח נתונים הקשורים לתחום התמחותם, כגון שיטות להפחתת עוני, הניתוח נוטה לאשש את תפיסת העולם שלהם גם כאשר היא אינה נתמכת בראיות (Fine et al., 2016). באותו אופן קובעי מדיניות גם נוטים לדבוק במיזמים שהושקעו בהם משאבים בעבר, גם אם ההשקעה היא עלות שקועה,⁹ לקבל החלטות באופן עדרי, להימנע מלהשמיע ביקורת ולהיות קונפורמיסטים כלפי מי שנתפס כבעל סמכות.¹⁰

אם כן, קובעי המדיניות נוטים להטיות מרובות בעצמם, ולכן ראוי לפעול כדי להפחית את פוטנציאל הנזק שהטיות אלה עשויות להסב. גיבוש מדיניות מבוססת ראיות צפוי לתת בסיס מהימן יותר לקבלת ההחלטות ולהפחית את הכשלים הנובעים מהטיות אנושיות.

הרחבת נפח הנתונים הזמינים לחקר מדיניות

מדיניות מבוססת ראיות מספקת תוצרים חשובים - הנתונים המופקים. בעידן המודרני מסד נתונים משמש משאב מרכזי לגופי הממשל, שכן הוא מאפשר ניתוחים של כלי מדיניות והגורמים הקשורים בהצלחתם. הנתונים הנאגרים מאפשרים לא רק לימוד של "איך לייצר מדיניות אפקטיבית" אלא גם "מדוע מדיניות היא אפקטיבית" (Solesbury, 2001).

על כן מדיניות מבוססת נתונים מספקת תוצרים חיוניים - גם כאשר הכלים הספציפיים הנבחרים אינם נמצאים יעילים, עצם השיטה תורמת להבנה טובה יותר כיצד רגולציה מוצלחת עובדת ולניתוח עמוק של עבודת הממשלה (Datta and Mullainathan, 2014).

מסד הנתונים הנוצר בשיטה זו עשוי להיות שימושי עבור גופים נוספים מלבד זה שהפיק אותו. כאמור, תחום המדיניות מבוססת הראיות צובר תאוצה ברחבי

9 ראו בפרק 1, סעיף 3: "הטיית העלות השקועה".

10 ראו בפרק 1, סעיף 4: "השפעה חברתית".

העולם, ושיתוף פעולה בין-לאומי צפוי לתרום לכלל העוסקים בדבר. אם כל מרכז מחקר יתרום ידע על האוכלוסייה ועל התחומים שעליהם הוא אמון, כולם ייהנו מכלל התוצרים המופקים (Solesbury, 2001). כיום כמה גופים בין-לאומיים פועלים לשם יצירת מסד נתונים מרכזי הניזון ממרכזים רבים ברחבי העולם העוסקים במדיניות מבוססת ראיות (Sousa Lourenço et al., 2016).

ייעול וטיוב הרגולציה

מדיניות מבוססת ראיות נחשבת לשיטה יעילה במיוחד מבחינת עלות-תועלת. בדוח האיחוד האירופי משנת 2015 שעסק בטיוב הרגולציה הוצגה השיטה כאחת משלוש הדרכים היעילות ביותר לשיפור עבודת הממשלה (European Commission, 2015). לכאורה שיטה זו נראית יקרה לעומת שיטות מסורתיות, משום שצריך להקים עבודה מערך ניסויים ולבצע פעולות שלא נדרשו בעבר, אולם בפועל היא הוכחה כמשתלמת ביותר. ראשית, השיטה הניסויית אינה יקרה בהכרח. גם ניסויים חסכוניים הנערכים בקנה מידה קטן ונעזרים בכלים בסיסיים עשויים להביא לשיפורים ניכרים במדיניות. שנית, הניסיון מלמד שבעקבות השימוש בשיטה אפשר לחסוך כסף רב. פעמים רבות מתברר כי שינויים קטנים במדיניות הציבורית שלא היה אפשר לזהות ללא מחקר ניסויי, וגם זניחה של כלים שנמצאו כלא מועילים, הניבו דיוידנדים כלכליים ניכרים (Madrian, 2014). זאת ועוד, מדיניות מבוססת ראיות מאפשרת השוואת עלויות של הכלים השונים בטרם מימושם ובעקבות זאת בחירת כלים בהתאם לאילוצים כלכליים.

יצירת דינמיקה של חדשנות

השיטה מבוססת הראיות שבה עושים ניסויים ואוספים נתונים תורמת לא רק לתוצרים מסוימים אלא עשויה ליצור דינמיקה של חדשנות בשירות המדינה. המידע הרציף שמגיע לרגולטורים מרחבי העולם והשיפורים התכופים בכלי המדיניות צפויים לתמרץ רגולטורים לבחון את כלי המדיניות הקיימים אשר טרם נבדקו אמפירית, וכן לנסות ולבדוק שיטות חדשות לשיפור עבודת הממשלה מבלי שתוצאות הבדיקות יחייבו שינויים (European Commission, 2015).

דינמיקה זו קשורה לרעיון הגידול המבוקר הרדיקלי (radical incrementalism), שלפיו שיפורים דרמטיים צפויים לנבוע משיטות המעודדות בדיקה ושינויים קטנים ורציפים של מכלול הדברים שכל גוף מבצע, ולא משינויים דרמטיים וחד-

פעמיים. במילים אחרות, הדרך לשפר את עבודת הממשל היא על ידי בדיקה, הערכה ושיפור מתמידים, ולא דווקא באמצעות רפורמות מרחיקות לכת (Halpern, 2015).

2.3 סיכום

התבססות על ראיות ועל שיטות ניסוייות לבחינת כלי מדיניות תורמת תרומה ניכרת לעבודת הממשל, עוזרת לקידום כלים יעילים יותר, מפחיתה הטיות של קובעי המדיניות ומסייעת להבנה רחבה יותר של הדרכים לביצוע מדיניות ציבורית יעילה. עם זאת, חשוב לציין כי בפועל פעמים רבות יש חסמים לפני קביעת מדיניות מבוססת ראיות. לעיתים המדיניות מטבעה בעייתית לבחינה, למשל מדיניות שרוב עלותה נובע מההשקעה הראשונית. לעיתים יש חסמים אתיים שיש להביא בחשבון, כגון השאלה אם ראוי להשית קנס שאינו שוויוני על חלק מסוים באוכלוסייה במסגרת בדיקת מדיניות. ולעיתים השפעת המדיניות רלוונטית רק או בעיקר בטווח הזמן הארוך, כך שבחינתה במשך זמן קצוב אינה רלוונטית.¹¹ אומנם השיטה הניסויית אינה יכולה להיות מחייבת לצורך עיצוב מדיניות, אבל חשוב להתבסס עליה ככל הניתן. גישה זו מאפיינת את הממשל האמריקאי - רוב הפעולות המקודמות על ידו אינן נבדקות בדרך אמפירית מובנית, אולם ניתנת קדימות לאימוץ מדיניות מסוימת אם זו נבדקה באופן אמפירי לפי סטנדרטים מדעיים (van Landingham et al., 2014).

בהמשך יוצגו שיטות המתבססות על התיאוריות הרווחות בכלכלה ההתנהגותית ועל המתודולוגיה מבוססת הראיות.

11 בפרק 8, "השלכות יישום השיטות ההתנהגותיות: היבטים פרקטיים ואתיים", יוצגו בהרחבה ביקורות המופנות כלפי גישת המדיניות מבוססת הראיות.

תיבה 2:

איך עושים מחקר מבוסס ראיות?

שיטת הניסוי המבוקר והאקראי

קיימות כמה שיטות למחקר מבוסס ראיות, ולכל אחת יתרונות וחסרונות (Fine et al., 2016). השיטה המקובלת ביותר היא הניסוי המבוקר והאקראי (RCT – randomized controlled trial). כפי ששמה מרמז, לשיטה שני מאפיינים עיקריים: בקרה ואקראיות. הבקרה באה לידי ביטוי בדרישה להשוות כל תנאי של הניסוי בין שתי קבוצות או יותר, כשאחת מהן היא קבוצת ביקורת. ישנה בקרה שהמשתתפים הנבדקים הם היחידים המבדילים בין הקבוצות, ולא קיימים משתתפים נוספים ברקע העשויים להשפיע על תוצאות המחקר. האקראיות באה לידי ביטוי בחלוקת הנבדקים בין קבוצות הניסוי לקבוצת הביקורת באופן אקראי, על מנת למנוע אפשרות שהאפקט נובע ממאפייני הנבדקים. שיטה זו נמצאה יעילה ביותר הן בגיבוש כלי מדיניות חדשים והן בבחינת כלי מדיניות קיימים ומידת התועלת שהם מניבים. בעת עריכת ניסוי מבוקר ואקראי על הרגולטור לבצע תשעה צעדים (Haynes et al., 2012). צעדים אלה מקובצים לשלושה שלבים שיש לעבור לשם גיבוש המדיניות: בחינה, למידה ואימוץ.

שלב ראשון: בחינה

הצעד הראשון בעריכת ניסוי מבוקר הוא איתור שני כלי מדיניות או יותר המאפשרים התערבות רגולטורית לשם השוואתם. הניסוי נועד להשוות כלי מדיניות שונים על מנת לבחור את הכלי היעיל ביותר, לכן הצעד הבסיסי הוא זיהוי הכלים הנבחנים. במסגרת זו ניתן לאתר כלי מדיניות חדש ולהשוות אותו למדיניות הקיימת. איתור הכלים האולטימטיביים הוא הבסיס לקביעת המדיניות, ולכן בשלב זה יש להשקיע משאבים רבים.

הצעד השני הוא הגדרת משתנה המטרה (המשתנה התלוי) שעליו מבקשת המדיניות להשפיע וקביעת אופן המדידה שלו במסגרת הניסוי. הגדרה ברורה של משתני המטרה ואופן מדידתם חיונית לשם הערכת המדיניות והשוואה בין קבוצות הניסוי. במחקרי מדיניות משתנה המטרה הוא לרוב התנהגות מסוימת שרוצים לעודד.

הצעד השלישי הוא בחירת היחידות האקראיות. לפני שמתחילים את הניסוי יש להחליט מהי היחידה הנבחרת באקראי. לרוב היחידה האקראית מורכבת מן הנבדקים בניסוי, כשאלה מוקצים באקראי לתנאים השונים. לעיתים היחידה האקראית יכולה להכיל קבוצות גדולות יותר, למשל תנאי הניסוי יכולים להיבדל על בסיס השתייכות למוסדות שונים, השוואה בין אנשים הגרים באזורים גיאוגרפיים שונים וכדומה. בהתאם לכך אמידת תוצאות ההתערבות יכולה להיעשות ברמות שונות: אפשר למדוד את ההבדלים בין הנבדקים או את ההבדלים בין יחידות גדולות יותר.

הצעד הרביעי הוא קביעת מספר היחידות שצריכות להיבדק לשם קבלת תוצאות תקפות. גודל המדגם משפיע רבות על הניסוי – מדגם שאינו גדול דיו עשוי להביא לתוצאות שאינן מובהקות, ואילו מדגם גדול מדי עשוי להקשות על הניסוי ולייקרו. לכן יש להתבסס על כלים אפקטיביים לקביעת גודל המדגם הרצוי מראש. יש להימנע מקביעה בדיעבד של גודל המדגם, מפני שהגדלת המדגם עד לקבלת תוצאות מובהקות פוגעת בחוקף הניסוי.

הצעד החמישי הוא הקצאה אקראית של היחידות הנבדקות לתנאי המחקר מתוך שימוש בשיטה תקפה לשם כך. ההקצאה האקראית היא היתרון העיקרי של השיטה – בזכותה ניתן לקשור בין ההתערבות לתוצאה ולשלול את הסברה שלפיה התוצאה נובעת ממאפייני היחידות השונות. על כן יש לוודא שההקצאה אכן אקראית ואינה ניתנת למניפולציות של גורמים בעלי עניין בתוצאות הניסוי.

הצעד השישי הוא הצגת המדיניות לקבוצות השונות בהתאם לתנאי שאליו כל אחת מהן הוקצתה. שלב זה הוא הניסוי בפועל, וכל יחידה נחשפת למדיניות מסוימת. על צוות המחקר לפקח שהמדיניות מתבטאת היטב, כפי שתוכננה, וכי המחקר נעשה כהלכה.

שלב שני: למידה

הצעד השביעי הוא מדידת התוצאות, למידתן והגדרת ההשפעה של המדיניות. לאחר שהמדיניות הוצגה בקבוצות הניסוי והביקורת יש למדוד את תוצאותיה. המועד שבו השפעת המדיניות נמדדת משתנה בין סוגי המדיניות – יש כלי מדיניות שהשפעתם מיידית, ויש כלים שדרוש זמן כדי לאמוד את

השפעתם. קיים יתרון במדידה של משתנים רבים מלבד משתני המטרה, שכן כל מידע נוסף עשוי לתרום להסבר התוצאות, להרחבת הידע המחקרי ולגיבוש מחקרים עתידיים.

ש לב שלישי: אימוץ

הצעד השמיני הוא אימוץ המדיניות המוצלחת על סמך תוצאות המחקר. לכל התוצאות יש חשיבות, ולכן גם ניסוי המראה שכלי מדיניות מסוים אינו אפקטיבי תורם תרומה ניכרת לעיצוב המדיניות הציבורית. נוסף על אימוץ המדיניות המיטבית רצוי שהחוקרים יפרסמו ויבארו את כלל נתוני המחקר כולל מערכי הניסוי השונים והשלבים שקדמו לגיבושו. פרסום זה תורם הן למחקרים של חוקרים אחרים והן לעידוד ביקורת על הניסוי ועל מערך המחקר.

הצעד התשיעי הוא חזרה לצעד הראשון כדי לשפר ברציפות את ההבנה בדבר "מה עובד?". יש לראות את השיטה הניסויית כחלק מתהליך מתמשך של חדשנות המביאה לשיפור רציף בעבודת הממשלה, ולא כשיטה שנועדה להעריך מדיניות ספציפית בתקופת זמן מסוימת. כאשר מדיניות נמצאת כמוצלחת במקום מסוים, צריך לחזור על הפרוצדורה הניסויית לשם אימוצה עבור אוכלוסייה אחרת ובתנאים שונים. יתרה מזו, כמעט תמיד ניתן לשפר את מדיניות הממשלה, ולעולם לא סביר שהמדיניות הקיימת היא הטובה ביותר. השיטה הניסויית מאפשרת לבחון ולשפר את עבודת הממשלה ברציפות גם לאחר שנמצא כלי מדיניות יעיל.

שיטת ההינד

פרק 3

כאמור, הכלכלה ההתנהגותית שופכת אור על מניעים להתנהגויות הסוטות מקבלת ההחלטות הרציונלית. גישה זו והמתודולוגיה מבוססת הראיות תורמות תרומה ניכרת למחקר בתחום הכלכלה, משום שבאמצעותן אפשר לבחון תיאוריות שכיחות ולהתאימן להתנהגות בפועל. השיטות ההתנהגותיות תורמות להתנהלות השלטון הן בהיבט של בחינת המדיניות הרצויה, מתוך הארת הסוגיות שבפועל משפיעות במיוחד על הציבור, והן בהיבט היישומי, באמצעות כלים המאפשרים לקדם מטרות ציבוריות ביעילות מתוך פגיעה מזערית באוטונומיה של הציבור (Zamir, 2012).

פרק זה יתמקד בשיטת ההינד, המדגישה את האופן שבו ניתן לעצב את המסגרת שבה מתקבלות הבחירות, ובכך לדחוף אנשים להחלטות מוצלחות יותר עבורם.¹²

3.1

שיטת ההינד (Nudge)

החוקרים ת'ילר (Thaler) וסנסטיין (Sunstein) פרסמו בשנת 2008 את הספר *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*, שבו הציגו את שיטת ההינד.¹³ הם הראו כיצד בשיטה זו יכולים קובעי מדיניות להשפיע על תהליך קבלת ההחלטות של הציבור באמצעות עיצוב מסגרת הבחירה (design of choices). לפי גישה זו ניתן להשפיע על ההחלטות באמצעות הינד של אנשים לעבר בחירה שסביר שתהיה עדיפה עבורם, מבלי לכפות עליהם את הבחירה הזאת. הדחיפה נעשית באמצעות כלים התנהגותיים,

12 בפרק הזה תוצג שיטת ההינד כפי שתוארה על ידי הוגיה. בחלק מן הסוגיות שיידונו יועלו טיעונים כנגד השיטה ויוצגו מגבלות מהותיות שלה.

13 משמעות המושג הינד היא דחיפה עדינה שתכליתה לזכות בחשומת ליבו של הנדחף או להניעו לפעולה.

ותכליתה להטות את הציבור כלפי הבחירה שלדעת הרגולטור היא המיטבית. ת'יילר וסנסטיין הגדירו הינד כך:

הינד [...] הוא כל היבט של ארכיטקטורה של הבחירה שמשנה התנהגות של אנשים באופן הניתן לחיזוי ובלי להגביל את האפשרויות או להשפיע במובהק על התמריצים הכלכליים. כדי שהתערבות תיחשב הינד בלבד [ולא התערבות סטנדרטית], היא חייבת להיות פשוטה חולה להימנעות [בנויה כך שאפשר להימנע משיתוף פעולה עם ההינד בפשטות ובלי לשלם על כך מחיר ניכר]. הינד אינו מנדטורי (Thaler and Sunstein, 2008: 5).

שיטת ההינד הודגמה בספר באמצעות "מקרה הקפטריה", שבו מוצגים לבטיו של הרגולטור האמון על תחום שירותי המזון בבתי ספר של עיר גדולה. הרגולטור מצא כי לאופן הצגת פריטי המזון בקפטריה השפעה ניכרת על תזונת הילדים, ועל כן הועלתה השאלה כיצד יש לפעול בהתאם למידע הזה. הוצעו כמה אפשרויות פעולה:

(1) לארגן את המזון כך שרווחת התלמידים תהיה הגבוהה ביותר, מתוך התייחסות לכלל ההיבטים – הבריאותיים, הכלכליים וכדומה.

(2) לסדר באקראי את המזון.

(3) לנסות לארגן את המזון כך שהילדים יבחרו אותו על פי טעמם.

(4) להגדיל את מכירת הפריטים של היצרנים המוכנים לשלם את העמלה הגבוהה ביותר.

(5) למקסם את רווחי הקפטריה.

נטען שהאפשרות השנייה והשלישית, שמטרתן למנוע כל התערבות אינטרסנטית, עשויות לפגוע בחלק מבעלי העניין; האפשרות השנייה תפגע בהכרח במזונות שיסודרו באקראי במקום שאינו מושך את עיני התלמידים, ואילו האפשרות השלישית אינה מייצגת גישה אובייקטיבית, שכן היא מושפעת מההערכה הבלתי מבוססת של הרגולטור באשר להעדפות התלמידים. מתוך

האפשרויות שמבקשות למקסם מטרות שונות נראה כי האפשרות הראשונה, המתייחסת למכלול ההיבטים ובעלי העניין, עדיפה על פני האפשרויות שמבקשות למקסם תועלת כספית של אחד השחקנים. מקרה הקפטריה מדגים את האופן שבו יש לבצע הינד. הרגולטור צריך להיות אקטיבי כדי לקדם את טובת כלל הציבור מתוך התייחסות למגוון היבטים, אולם עליו להותיר את הבחירה הסופית בידי הצרכנים (התלמידים). כלומר, לפי השיטה יש להציג בקפטריה פירות במקום בולט יותר ממקומו של מזון בעל ערך תזונתי נמוך ("ג'אנק פוד"), אולם אין לאסור על מכירת מזון זה.

3.2 ארכיטקטורת הבחירה

בגישת ההינד לקובע המדיניות תפקיד חשוב - הוא "ארכיטקט הבחירה". לארכיטקט הבחירה הסמכות לארגן את המסגרת וההקשר שבהם מתקבלות החלטות. תפקידו בסיסי וחיוני, שכן כל החלטה מתקבלת במסגרת ובסביבה כלשהי. למשל: ארכיטקט הבחירה יקבע בפוליטת ביטוח מהי ברירת המחדל, בשאלון רפואי הוא יסדר את השאלות הנשאלות בסדר מסוים ובבקשת תשלום מס הוא ינסח את הבקשה. אם כן, יש לתכנן את מסגרת הבחירה ואין היגיון בהעדפת מסגרת אקראית שהיא כביכול ניטרלית. פעמים רבות אם הממשלה נמנעת מלקבל עליה אחריות לתכנון מסגרת הבחירה, גורמים אחרים - שרווחת הציבור אינה בראש מעייניהם - עשויים למלא את הריק שנוצר. לדוגמה, חברות הימורים מעצבות רכיבים שונים בבתי ההימורים במטרה לעודד מהמרים לבלות בהם זמן ממושך ככל הניתן בלי שיבחינו בהפסדיהם (Rachlin, 1990); חברות כרטיסי אשראי מעצבות את יחסי הגומלין עם הלקוח כך שהוא ישלם ריבית מרבית (Bar-Gill, 2003); ובאופן כללי חברות ועסקים משקיעים משאבים בעיצוב סביבת קשרי הגומלין שלהם עם לקוחותיהם כדי שרווחיהם יגדלו (Becher and Feldman, 2015).

המחקר בתחום מלמד כי על ארכיטקט הבחירה לפעול בדייקנות ולנסות להתחשב בגורמים רבים ככל האפשר. פעמים רבות פרטים שנראים במבט

ראשון לא רלוונטיים עשויים להיות קריטיים ולהשפיע על מהות הבחירה. משום כך ארכיטקט הבחירה צריך להיות איש מקצוע הבקיא במחקר ובפרקטיקה בתחום הכלכלה ההתנהגותית ובהשפעותיה, ולא כזה המגבש את סביבת הבחירה כלאחר יד.

3.3 הפטרנליזם הליברטריאני

ת'ילר וסנסטיין הציגו את הבסיס האתי של שיטת ההינד - רעיון הפטרנליזם הליברטריאני. רעיון זה משלב שני מושגים כביכול סותרים: פטרנליזם וליברטריאניזם. הפטרנליזם מבוסס על ההנחה שלעיתים קרובות אנשים אינם מצליחים לבחור את הבחירות הטובות ביותר עבורם, ובמקרים כאלה בחירה על ידי גורם חיצוני, למשל רגולטור, צפויה להסב להם תועלת רבה יותר. לעומת זאת הגישה הליברטריאנית, שעומדת בין היתר בבסיס רעיון השוק החופשי, גורסת כי הפרט בהיותו יצור אוטונומי ורציונלי, יודע טוב מכולם לקבל החלטות הנוגעות אליו, ואין להתערב בשיקוליו ולהגביל את יכולתו לממש את העדפותיו האישיות בענייניו. הפטרנליזם הליברטריאני מציע לשלב בין שתי הגישות. קובע המדיניות צריך להיות פטרנליסטי ולעצב את הסביבה ואת המסגרת שבה נעשות הבחירות, כלומר לתפקד כארכיטקט הבחירה, ובאותו הזמן עליו להותיר לפרט אפשרות בחירה חופשית מבין כלל האפשרויות הקיימות. כלומר, ארכיטקט הבחירה קובע את המסגרת שבה נעשית הבחירה, אולם הוא אינו בוחר בפועל.

ארכיטקט הבחירה אמון על יצירת סביבה אשר תשפיע על ההתנהגות ותקדם את רווחת האזרחים, ובכך שיטה זו מעודדת מעורבות רגולטורית. לטענת ת'ילר וסנסטיין לעיתים הפטרנליזם הליברטריאני עשוי לקדם את מטרות הפטרנליזם הקלטי במידה רבה יותר מפטרנליזם הכולל כפייה, שכן שיטת ההינד יוצרת התנגדות מעטה יותר בקרב הציבור. נוסף על כך השיטה מגינה על העקרונות הליברטריאניים בכך שהיא שומרת על יכולת הבחירה האוטונומית ואף מעצימה אותה על ידי פישוט והבהרה של אפשרויות הבחירה. מבחינה זו שיטת ההינד,

המבוססת על הפטרנליזם הליברטריאני, היא שיטה א־פוליטית העשויה להיות מקובלת על כלל הקשת הפוליטית - הן על מי שתומך בהתערבות אקטיבית של הממשלה והן על מי שדוגל בבחירה חופשית וחושש ממעורבות הממשלה.¹⁴

3.4 מתי ההינד מתאים?

ארכיטקטורה של בחירה קיימת בכל מקרה ובדרך כלל היא מושפעת מגורמים מסחריים. לכן רצוי שיהיו לרגולטור קווים מנחים הנוגעים לאופן עיצובה. להלן כמה מצבים שבהם ההינד חיוני במיוחד:

יש פער בין מועד התשלום למועד התגמול

פעמים רבות אנשים מתקשים לבחור בחירה מיטבית עבורם עקב קושי בשליטה עצמית ודחיית סיפוקים, ובשלב מאוחר מתחרטים על בחירתם. לעיתים קרובות תופעה זו של חוסר שליטה עצמית קורית כאשר הבחירות והשלכותיהן מתרחשות במועדים שונים. השפעה זו יכולה להתבטא במקרים הדורשים השקעה בהווה עבור תגמול עתידי (כגון השתתפות באימון גופני), או לחלופין במקרים המקנים פרס מיידי שהשלכותיו יחולו בעתיד (כגון אכילת מזון משמין). במקרים מעין אלו יש תועלת בהינד לשם מניעת בחירות הנובעות מחוסר שליטה עצמית והעדפת ההווה.¹⁵

רמת המורכבות של ההחלטה גבוהה

פעולות שונות נבדלות ברמת המורכבות שלהן. מרבית האנשים מתקשים לבצע פעולות מורכבות במיוחד הדורשות מומחיות, ובמקרים כאלה הינד יעיל יכול לשפר את קבלת ההחלטות, לפשט את ההחלטה ולהביא לבחירה מושכלת

14 בפרק 8, סעיף 5: "מה הציבור רוצה? עמדת הציבור כלפי תובנות התנהגותיות בשירות המדינה" נדון בהרחבה בהיבטים הפוליטיים של שיטת ההינד.

15 ראו בפרק 1, סעיף 5: "העדפות בין־זמניות והטיית ההווה".

יותר. לדוגמה, בחירה של תוכנית ביטוח בריאות עשויה להיות מורכבת במיוחד, ופישוט האפשרויות הקיימות צפוי לשפר את יכולת הבחירה.

ההחלטות אינן תדירות

ניסיון הוא מרכיב חשוב בעת ביצוע מטלות, וביצוע של פעולות משתפר ככל שאלה מבוצעות פעמים רבות יותר. על כן סביר להניח כי ביצוע פעולות חד־פעמיות או כאלה שתדירותן נמוכה ילקה בחסר. לדוגמה, משיכת חיסכון פנסיוני היא פעולה חד־פעמית ואינה ניתנת לשינוי, ולכן רבים מתקשים לבצע פעולה זו באופן מיטבי. באמצעות הינד אפשר פעמים רבות לעזור לאנשים ולהדריכם כיצד יש לקבל החלטות מסוג זה.

יש צורך לתת משוב

גם עבור בחירות שנעשות פעמים רבות המשוב חיוני לשם תהליך הלמידה. בסיטואציות רבות יש משוב חלקי או שאין משוב כלל. למשל, פעמים רבות כשבחרים אפשרות אחת מבין כמה אפשרויות, מתקבל משוב רק עבור האפשרות שנבחרה, ולכן קשה להשוות אותה לחלופות ולהעריך אם היא הייתה מוצלחת או כושלת. על כן עבור סיטואציות החוזרות על עצמן טוב יעשה ארכיטקט הבחירה אם יאפשר לקבל משוב על טיב הבחירה ותוצאותיה.

יש צורך בהכרת החלופות והשלכותיהן

במקרים רבים, במיוחד בבחירות הנעשות בפעם הראשונה, אנשים אינם מכירים היטב את השלכות של החלופות ומתקשים לגבש מערכת העדפות מושכלת. למשל, בעת רכישת ביטוח בריאות קשה להעריך את רכיביו ולערוך תחשיב עלות-תועלת עבור כל רכיב ורכיב. על כן במקרים שבהם התועלת עמומה רצוי שארכיטקט הבחירה יבהיר מהן השלכות הנובעות מהאפשרויות השונות ויעזור לפרט להתאים את הבחירה לצרכיו.

חשוב יותר שההתנהגות תתבצע ופחות חשובה איכות הביצוע

שיטת ההינד מתבססת על כך שפעולות רבות נעשות בהיסח הדעת ומתמקדת בהשפעה על הפעולות הללו, כדי שיביאו לתוצאות הרצויות לדעת הריבון. שיטת

ההינד אפקטיבית לדחיפה של אנשים לביצוע פעולות מסוימות, אבל היא אינה מיטבית לשיפור ההתנהגות לאורך זמן והתמחות בה. על כן רצוי להשתמש בשיטה במיוחד כאשר איכות ביצוע ההתנהגות אינה המשתנה המשמעותי ביותר, אלא עצם ביצוע ההתנהגות הוא החשוב. למשל, הינד יהיה אפקטיבי לעידוד הציבור להרשמה לתוכנית מסוימת כשפעולת הרישום עצמה היא החשובה.

כאשר פחות חשוב שינוי ההתנהגות יימשך לאורך זמן

כאמור, השפעה על אנשים באמצעות הינד לרוב אינה כוללת תהליך של לימוד והפנמה. על כן שינויים אפיזודיים במסגרת הבחירה צפויים לפגוע באפקטיביות ההינד ואף להביא לחזרה להתנהגות שהוא נועד לשנות. משום כך בדרך כלל שימוש בהינד אפקטיבי במיוחד בכל הנוגע להתנהגויות שמתבצעות למשך זמן קצוב, ואילו עבור התנהגויות החוזרות על עצמן לאורך זמן אפקטיביים יותר תהליכים עמוקים של לימוד והפנמת ההתנהגות הרצויה.

התנהגות שהיכולת לחולל לגביה שינוי פנימי ועמוק מועטה

הדרך הטובה ביותר להשפיע על התנהגות אנשים היא להביאם להפנמת ההתנהגות הרצויה כך שיתמידו בביצועה באופן מודע ועקבי. עם זאת, פעמים רבות התנהגות נעשית בהיסח הדעת והפרט אינו מקדיש לה קשב רב. במקרים כאלה השפעה על מסגרת הבחירה אפקטיבית במיוחד.

3.5 כללי אצווע לארכיטקט הבחירה

מטרת ארכיטקט הבחירה היא להשפיע על בני אדם הנחשפים בכל יום למגוון עצום של גירויים. לשם כך יש צורך להבין את אופן החשיבה ואת ההתנהגות

האנושית ולהתאים אליהם את ההינד. להלן כמה כללי אצבע בסיסיים עבור ארכיטקט הבחירה.

קביעת ברירת מחדל

במקרים רבים אנשים מעדיפים את האפשרות הדורשת מהם את המעורבות המועטה ביותר בקבלת ההחלטה. כאמור, אנשים נוטים לדבוק בסטטוס קוו, ולכן קביעת אפשרות מסוימת כברירת מחדל תעלה במידה רבה את ההסתברות שאפשרות זו אכן תיבחר. הצעה ישירה או עקיפה שלפיה ברירת המחדל היא האפשרות הנורמטיבית והמומלצת צפויה להעלות עוד יותר את ההסתברות שאפשרות זו תיבחר. יש לציין שלרוב קביעת ברירת מחדל היא בלתי נמנעת. כשיש אפשרויות אחדות קיים כורח לקבוע כללים עבור מקבל ההחלטה אשר נמנע מלבצע בחירה, ורצוי שכללים אלה יהיו מושכלים.

צפי לביצוע טעויות

אנשים נוטים לטעות הן עקב היסח הדעת והן עקב מורכבותן של מטלות. לפיכך רצוי שארכיטקט הבחירה יעצב סביבה "סבלנית" לטעויות - המקילה לזהותן וממזערת את נזקן הפוטנציאלי. דוגמה לארכיטקטורת בחירה הממזערת נזק קיימת במכונות למשיכת כסף מזומן. במכונות אלה יש להוציא את כרטיס האשראי טרם לקיחת הכסף, וכל עוד הכרטיס לא נלקח נשמע צפצוף המתריע על כך. זאת ועוד, אם כרטיס האשראי אבד, סכום המשיכה המרבי מוגבל, וכך מגודר הנזק הפוטנציאלי מטעות זו.

דרך נוספת להפחתת שיעור הטעויות מבוססת על כך שפחות טעויות נעשות בפעולות הקבועות בסדר היום. למשל, אנשים נוטים פחות לשכוח לנטול תרופה שבה הם משתמשים יום-יום, ולכן חברות התרופות נוקטות שיטות שונות כדי שאנשים ייטלו תרופות באופן סדיר כחלק מסדר היום הקבוע שלהם.

משוב

כאמור, למידה מניסיון אפקטיבית יותר כאשר ניתן משוב. משוב חיובי לפעולות שמתבצעות כהלכה צפוי להגדיל את שכיחותן, אבל המשוב חיוני בעיקר עבור פעולות שאינן מתבצעות כהלכה. ללא משוב אנשים יכולים לבצע פרקטיקות

שגויות מבלי להיות מודעים לכך. משוב חשוב במיוחד הוא אזהרה הניתנת כאשר דברים מתדרדרים, והמשוב ניתן במועד שבו אפשר למנוע את ההתדרדרות. למשל, מערכת אלקטרונית המציגה את מהירות הנסיעה לנהגים ומספקת להם משוב אם המהירות מופרזת הפחיתה עבירות תנועה.

יצירת מנגנונים של מיפוי והשוואת האפשרויות
לעיתים ניתן להבחין בין אפשרויות שונות על פי פרמטרים ברורים ומובחנים, ולעיתים החלופות מבלבלות ואינן מאפשרות בחירה מושכלת. תפקיד ארכיטקט הבחירה הוא לפשט מידע מורכב כך שיהיה בעל משמעות וניתן להשוואה. לעיתים קרובות חברות עסקיות פועלות כדי לסבך את הבחירה של הצרכן – תמחור המוצרים והחלופות מורכב ונועד למנוע מהצרכן להחליט החלטה מיטבית מבחינתו.¹⁶ לפי שיטת ההינד על הרגולטור להימנע מקביעת מחירים, אולם עליו לדרוש מהמשווקים להציג מערכת מחירים ברורה ובת־השוואה לכלל המוצרים והשירותים.

קביעת מועד אחרון (דד־ליין)

פעמים רבות אנשים מעדיפים לדחות החלטות ופעולות מתוך דחיינות ואמונה שבהמשך הן יהיו פשוטות יותר.¹⁷ לרוב יצירת מסגרת זמן שבה יש לבצע פעולה היא חיונית ותורמת להתנהלות תכליתית של הציבור ולהנעתו לביצוע פעולה. לדוגמה, חברות עסקיות משתמשות הרבה מאוד במכניזם של קביעת מועד אחרון, פעולה המתבטאת במגוון "מבצעים" התחומים למועדי רכישה מסוימים. קביעת מועד אחרון אפקטיבית גם לטיוב התנהלותם של פקידי הממשל – מסגרת הזמן המוגדרת לעבודתם לרוב מפחיתה את הטרבול בעבודת הממשלה ואת העול הנובע מהבירוקרטיה (Zamir, Lewinsohn-Zamir, and Ritov, 2016).

16 דוגמה: חברות הסלולר נוטות לתמחר בנפרד רכיבים שונים בחבילות המשווקות ולהציג מחירים אלה באמצעות "הנחות" היוצרות שונות ברכיבי החבילות. פעולה זו מקשה על הצרכן להשוות בין החבילות, ולעיתים הוא מוצא עצמו משלם עמלות שלא היו ברורות לו בעת הרכישה.

17 ראו בפרק 1, סעיף 5: "העדפות בין־זמניות והטיית ההווה".

הבניית בחירות מורכבות

פישוט של בעיות מורכבות עשוי לתרום רבות לבחירה מוצלחת.¹⁸ פעמים רבות הבחירות נעשות מבין מגוון עצום של אפשרויות, כשהפרמטרים הרלוונטיים רבים ביותר. במקרים מעין אלו אנשים נוטים להתבסס על כללי אצבע לשם התמודדות עם המורכבות.¹⁹ כללי אצבע חיוניים עבור בעיות שאינן מובנות וכאשר למקבל ההחלטה אין עזרה חיצונית. אולם כיום יש כלים משוכללים לניתוח מידע ולהנגשתו, ובאמצעותם יכול ארכיטקט הבחירה פעמים רבות לעצב מסגרות שמאפשרות בחירה יעילה יותר מזו המבוססת על כללים פשוטים.

3.6 סיכום

בעבודתם של תיילר וסנסטיין הוצגו כלים חדשים המשמשים את הרגולטורים בבואם לעצב מדיניות. עיצוב ארכיטקטורת הבחירה ושימוש בהינדים לשם כינון רגולציה רכה הלכו ותפסו מקום מרכזי בעבודת הממשל במדינות שונות. כך שיטת ההינד תפסה מקום מרכזי בקרב השיטות ההתנהגותיות המבקשות לתרום לשיפור המדיניות הציבורית, וצוותים ממשלתיים אשר עסקו באימוץ תובנות מהמדעים ההתנהגותיים אף כונו "יחידות הינד".²⁰

18 סנדהיל מולאינת'ן ואלדר שפיר (Mullainathan and Shafir, 2013) הראו שפעמים רבות נזקקים נמנעים מלנצל את תוכניות הרווחה המוצעות להם עקב מורכבויות הטפסים שעליהם למלא. נמצא כי פישוט הפעולות הדרושות לשם קבלת השירותים מביא לגידול ניכר בהשתתפות בתוכניות, במיוחד בקרב האוכלוסיות החלשות ביותר, שעבורן התוכניות מיועדות.

19 לפי עמוס טברסקי בבחירות הכוללות מגוון משתנים אנשים נוטים להתבסס על שיטת הבחירה (אלימינציה) לפי רכיבים נפרדים: בוחרים משתנה חשוב אחד, קובעים עבורו סף ומוחירים רק את האפשרויות שעומדות בתנאי. לאחר מכן עוברים למשתנה חשוב נוסף וחוזרים על הפעולות שנקטו קודם. כך ממשיכים לבחור משתנים עד שנותרות מעט אפשרויות בנות השוואה. למשל, בקניית רכב קובעים תחילה מחיר מקסימלי שמוכנים לשלם, לאחר מכן גודל מינימלי, דרישות בטיחותיות מסוימות וכך הלאה. עד שלבסוף נותר מספר מצומצם של אפשרויות שכולן עומדות בתנאי הסף, ומתוכם מתבצעת הבחירה הסופית (Tversky, 1972).

20 צוותי התובנות ההתנהגותיות יוצגו בהרחבה בפרקים 5 ו-6.

תיבה 3:

שימוש בהינדים: חסוך יותר מחר (SMART: Save More Tomorrow)

אחת הבעיות האקוטיות ביותר בעולם המערבי היא חיסכון פנסיוני בלתי מספק. במדינות רבות החיסכון המצרפי מועט, וללא הגדלה ניכרת שלו אזרחים רבים לא יוכלו לשמור לאחר פרישתם על רמת החיים שאליה הורגלו כשעבדו.

ניתן להצביע על שני גורמים מנטליים מרכזיים שבגינם אנשים אינם חוסכים מספיק: האחד, קביעת תוכנית חיסכון פנסיוני מושכלת שתאפשר שמירה על רמת חיים קבועה גם לאחר הפרישה היא מעמסה קשה הדורשת למידה של נושא מורכב ומאיים. על כן מרבית הציבור נמנע אפילו מלנסות לבצעה. השני, חיסכון פנסיוני דורש ויתור על צריכה בהווה למען צריכה עתידית, אולם אנשים מתקשים לדחות סיפוקים ולחסוך בהווה למען העתיד.

במשך שנים רבות השתמשו במדינות שונות במגוון כלים כדי להגדיל את שיעור ההפרשות הפנסיוניות. בכמה מדינות, ובהן ישראל, נקטו גישה פטרנליסטית וקבעו בחוק חיסכון פנסיוני חובה, ואילו במדינות אחרות הסתפקו בתמריצים רכים יותר כגון תמריצי מס. בארצות הברית, למשל, ניתנים תמריצים גדולים לחיסכון פנסיוני, כמו פטור ממס על הפקדת כספים ומשיכתם כשמגיעים לגיל הפרישה, ופעמים רבות המעסיקים משתתפים בהפרשות הפנסיוניות ומפרישים סכומים נוספים על כל סכום שהעובד מפריש. ואולם על אף האטרקטיביות הרבה של החיסכון הפנסיוני נמצא שרק כמחצית מהעובדים נרשמים לתוכניות מסוג זה. ויותר מכך, כ-40% מהאנשים שהגיעו לגיל המאפשר לנצל את ההטבה באופן מיידי (כלומר, להפריש משכרם לקרן הפנסיה ומייד למשוך את הסכום שהפרישו בלי לשלם עליו מס) נמנעים מכך אף שמדובר בהגדלה של ההכנסה ללא שום התחייבות מצידם (Choi, Laibson, and Madrian, 2004). קשה להסביר התנהגות זו באמצעות מניעים רציונליים, ונראה שאנשים רבים נמנעים מלהצטרף לתוכניות חיסכון פנסיוני בגלל חוסר ידע או עצלות.

בגלל המורכבות של התוכניות הפנסיוניות וההימנעות של הציבור מחיסכון הציעו החוקרים ריצ'רד ת'יילר ושלמה בן-ארצי פרקטיקה המבוססת על

תובנות מתחום הכלכלה ההתנהגותית לשם הגדלת ההפרשות הפנסיוניות (Thaler and Benartzi, 2004). פרקטיקה זו נותנת מענה לשני גורמים מעכבים בתחום החיסכון הפנסיוני: הימנעות מהצטרפות לתוכנית חיסכון פנסיוני והפרשות פנסיוניות לא מספיקות.

אחד הפתרונות לבעיית ההפרשות הפנסיוניות הוא קביעת ברירת מחדל שבה מצטרפים אוטומטית לתוכנית חיסכון פנסיוני. כאשר העובד מצטרף לתוכנית פנסיונית, הוא מקבל טופס שבו כתוב שהוא מצורף לתוכנית הפנסיה וכחלק מהתנאים הרגילים מופרשים משכרו כדרך קבע כספים לטובת החיסכון הפנסיוני. אם הוא אינו מעוניין להפריש כספים לפנסיה, עליו לציין זאת בטופס באופן יזום. נמצא שקביעת ברירת מחדל של הצטרפות מגדילה במידה רבה את שיעור ההשתתפות בתוכניות חיסכון פנסיוני. במחקר שבדק את שיעור ההשתתפות בתוכנית חיסכון פנסיוני התברר כי כאשר ברירת המחדל הייתה "אי-השתתפות", שיעור ההשתתפות בקרב עובדים חדשים היה 20% בלבד, ולאחר שלוש שנים גדל ל-65%. לעומת זאת, כשברירת המחדל הייתה "השתתפות", שיעור ההשתתפות בקרב עובדים חדשים היה 90%, ובקרב עובדים בעלי ותק של שלוש שנים שיעור המשתתפים היה 98%*.

ברירת המחדל אפקטיבית בהכוונת אנשים לתוכניות חיסכון פנסיוני, אולם קשה לקבוע בברירת המחדל הפרשות גבוהות מספיק לשם חיסכון פנסיוני ראוי. כדי להגדיל את שיעור ההפרשות הגו ת'יילר ובן-ארצי את התוכנית "חסוך יותר מחר". לפי תוכנית זו העובדים בוחרים בדפוס קבוע שבו שיעור הפרשותיהם הפנסיוניות גדל כפונקציה של הגידול בשכרם. לעובדים מוצעת תוכנית שבה כאשר יקבלו העלאה בשכר, חלק ניכר מהכסף יוקדש לטובת הגדלת החיסכון הפנסיוני. העובדים יפרישו כסף עד שיגיעו לשיעור חיסכון פנסיוני מספק, לפי שיעור החיסכון ודפוס גידול ההפרשות אשר הם קבעו. תוכנית זו מנטרלת חלק מהמנגנונים הפסיכולוגיים

* Chetty ואח' (2014) הראו שברירת המחדל של תוכנית החיסכון הפנסיוני משפיעה מאוד על גודל החיסכון ומאפייניו. הם ניתחו בעבודתם מיליוני חשבונות פנסיוניים ומצאו ש-85% מהחוסכים מתנהגים בפסיביות ודבקים בדפוס ההפרשות שנקבע כברירת מחדל.

שמביאים לחיסכון פנסיוני בלתי מספק, כמו הקושי לוותר על צריכה בהווה לטובת צריכה עתידית. זאת ועוד, דבקות בסטטוס קוו מביאה אנשים לדבוק בהגדלת ההפרשות, והשפעת שנאת ההפסד ממותנת בכך שההפרשות הן רק חלק מהגידול בשכר, כלומר העובד אינו נדרש להתמודד עם ירידה בשכר הפנוי לשם הגדלת ההפרשות הפנסיוניות.

השילוב של הצטרפות אוטומטית (ברירת מחדל) עם התוכנית "חסוך יותר מחר" הניב תוצאות מרשימות. בחברה הראשונה שבה נוסחה התוכנית זינק שיעור ההפרשות הפנסיונית מ-3.5% ל-13.6% בפחות מ-4 שנים. בעקבות ההצלחה אימצו חברות רבות את השיטה, ובשנת 2015 כ-70% מהחברות בארצות הברית קבעו את ברירת המחדל כהצטרפות לתוכנית פנסיונית שבה שיעור ההפרשות גדל לאורך השנים (Grind, 2015). נמצא שהתוכנית הגדילה באופן מובהק ובשיעור ניכר את שיעור ההפרשות הפנסיוניות, כשהגידול האוטומטי הביא לעלייה בשיעור של לפחות 3% בהפרשות משתתפי התוכנית (Benartzi and Thaler, 2013). תוכנית "חסוך יותר מחר" מדגימה עד כמה תובנות הכלכלה ההתנהגותית עשויות להיות משמעותיות, וכיצד ארכיטקט הבחירה יכול להשפיע מהותית על התנהגויות כלכליות משמעותיות.**

** אף שתוכנית SMART נחשבה להצלחה, חוקרים אחדים העלו ביקורות כנגדה. למשל, Ryan Bubb ו-Richard Pildes (2014) טענו שהשיטה לא הביאה להגדלת שיעור החיסכון הממוצע משתי סיבות. האחת, ברירת המחדל שנבחרה הייתה לרוב נמוכה והביאה חוסכים רבים להפחית את חסכונם. השנייה, בתוכנית אין פתרון לעובדים הנוטים לעבור בין עבודות, וכך בכל עבודה חדשה שיעור החיסכון שלהם חוזר להיות מזערי וצריך להגדילו מחדש. נוסף על כך הם הראו כי הציבור שנמנע מחיסכון, גם כשברירת המחדל היא השתתפות בתוכנית פנסיונית, אינו בהכרח רציונלי יותר ונראה שגם בחירתו אינה מושכלת. על כן טענו כי חיסכון מנדטורי נותן פתרון מלא יותר למשבר החיסכון הפנסיוני עבור כלל האוכלוסייה.

תיבה 4:

שימוש בהינדים: תרומת איברים

בעקבות התפתחות הטכנולוגיה בתחום הרפואה והשיפור בפרוצדורות של השתלות איברים נוצר ביקוש רב לתרומת איברים. ברם היצע האיברים לתרומה נמוך מאוד מהביקוש, ולכן חולים הזקוקים לתרומה עשויים להמתין לה שנים רבות ולעיתים מחלחם מכריעה אותם בטרם נמצא להם איבר מתאים. המחסור באיברים לתרומה חמור במיוחד במדינת ישראל, שבה שיעור תרומת האיברים מן המת הוא מהנמוכים במדינות המפותחות בין השאר עקב עמדות הציבור כנגדה (אלמגור לוטן, 2011).

ארכיטקט הבחירה יכול להשפיע על התמריצים לתרומת איברים באמצעות קביעת האופן שבו מוגדרת הסכמה לתרומה. בעולם נהוגים שני מודלים עיקריים לאופן ההסכמה: הסכמה מדעת והנחת ההסכמה.

לפי מודל **ההסכמה מדעת**, הנהוג גם בישראל, כדי לקצור איברים מן המת צריך לקבל את הסכמת האדם או את הסכמת בני משפחתו, וללא הסכמה מפורשת אסור לקצור את איבריו. כלומר, חייבות להתבצע פעולות קונקרטיות של האדם לפני מותו או פעולות מצד משפחתו כדי שאיבריו ייתרמו. לעומת זאת לפי מודל **הנחת ההסכמה** ברירת המחדל היא שהאדם מסכים לתרום את איבריו לאחר מותו, ואם לא נעשים צעדים אקטיביים המעידים כי הוא אינו מעוניין בכך, ניתן לקצור את איבריו לשם תרומה.

Eric Johnson ו־Daniel Goldstein (2003) הציגו בעבודתם את חשיבות ברירת המחדל. הם ערכו סקר אינטרנטי שבו נבדקים נשאלו אם היו מעוניינים לתרום את איבריהם. השאלה נוסחה בשלוש דרכים: ברירת המחדל הייתה לתרום; ברירת המחדל הייתה לא לתרום; לא הייתה ברירת מחדל. ממצאי הסקר העלו שכאשר ברירת המחדל הייתה לתרום או שלא הייתה ברירת מחדל, כ־80% מהנשאלים הצהירו כי היו מעוניינים לתרום את איבריהם. לעומת זאת כאשר ברירת המחדל הייתה לא לתרום, רק 42% מהנבדקים הצהירו כי היו מעוניינים לתרום. זאת ועוד, החוקרים השוו בין מדינות באירופה שבהן מתקיים המודל של הסכמה מדעת לבין מדינות שבהן מתקיים המודל של הנחת ההסכמה. לכאורה, נמצאו הבדלים גדולים

בין מדינות שבהן נהוגות השיטות השונות, גם כאשר הן התאפיינו בתרבות דומה. למשל, בגרמניה, הולנד ודנמרק, שבהן נדרשת הסכמה מדעת, שיעור ההסכמה היה 12%, 27.5% ו-4.25%, בהתאמה. ואילו במדינות מקבילות שבהן מתקיימת הנחת ההסכמה – אוטוריה, בלגיה ושוודיה – שיעור התרומות היה 99.98%, 98% ו-85.9%, בהתאמה.

במחקרים מאוחרים יותר נמצא כי אכן במדינות שבהן קיימת הנחת ההסכמה שיעור התרומות גבוה יותר משיעורן במדינות שבהן נדרשת הסכמה מדעת, אולם גורמים אחרים – כגון שיעור הנפטרים ממוות מוחי, רמת ההוצאות על בריאות, היקף מערך ההתרמות והתוצר לנפש – משפיעים יותר על שיעור התרומות. התברר כי לאופן ההסכמה השפעה מובהקת על שיעור התורמים, אולם זו קטנה בהרבה מההשפעה שייחסו לה ג'ונסון וגולדסטין (Shepherd, O'Carroll, and Ferguson, 2014). כמו כן עלה החשש שהנחת ההסכמה תפגע במרקם היחסים בין האוכלוסייה הכללית לרופאים, שכן בקרב המשפחות יתעורר חשד שהרופאים אינם עושים את מלוא המאמצים להציל את יקיריהן (Truog, 2008). נוסף על כך הועלו טענות שלפיהן יש חשיבות רבה למעורבות המשפחה בקבלת ההחלטה על תרומת איברים וכי הנחת ההסכמה פוגעת בכך (Rithalia et al., 2009a; 2009b).

הנחת הסכמה היא הינד אפקטיבי המביא להגדלת שיעור תרומות האיברים, אך לשיטה זו יש חסרונות שבגללם חלק מהמדינות נמנעות מיישומה. ואולם עבור מי שמסתייג מהינד אגרסיבי אפשר לגבש הינד עדין יותר. דוגמה להינד כזה ניתן למצוא בתוכנית של מדינת אילינוי לעידוד תרומת איברים. באילינוי חתימה פשוטה של התורם אינה מספיקה לשם מחויבות לתרום איברים, וגם לאחריה נדרשת הסכמה של המשפחה. כדי לעודד אנשים לתרום הוקם אתר אינטרנט שבו ניתן לבצע בקלות רישום המשנה את שיטת ההסכמה של משפחת התורם מהסכמה מדעת להנחת הסכמה. אתר האינטרנט כלל מאפיינים רבים של הינד מוצלח: הוצגה בבירות הנחיצות של תרומת האיברים, ההרשמה פשוטה ואינטואיטיבית, הוצגו נורמות חברתיות שלפיהן מרבית תושבי אילינוי תומכים בהרשמה, והאתר קיים ממשק עם רשתות חברתיות – הרשמה באתר שותפה ברשתות החברתיות בקרב חבריו של הנרשם ובעקבותיה פנו אליהם שגם הם יירשמו. באמצעות כלי

הינד אלה גדל שיעור מביעי ההסכמה לתרומת איברים, ואכן נמצא ששיעור תורמי האיברים באילינוי גבוה הרבה יותר מבשאר ארצות הברית, 60% לעומת 38% (Thaler, 2009)*.

* עקב ההצלחה של האתר אומצו המאפיינים העיקריים שלו על ידי האתר המרכזי לעידוד תרומת איברים בארצות הברית: Organ Donor.

שיטות התנהגותיות לקידום מדיניות ציבורית: עיצוב תמריצים, משפט התנהגותי, אתיקליות חסומה ושיטת ההעצמה

בשיח הציבורי התבססה שיטת ההינד כמייצגת את הזרם ההתנהגותי בעיצוב מדיניות ציבורית. אולם חוקרים מתחומים שונים הציעו שימושים אחרים, ולשיטתם עדיפים, בכלים התנהגותיים לקידום מטרות ציבוריות (Bubb and Pildes, 2014). להלן ייסקרו יישומים של כלכלה התנהגותית התורמים להגברת אפקטיביות של תמריצים, היבטים של משפט התנהגותי, אתיקליות חסומה ושיטת ההעצמה.

4.1

יישומים של כלכלה התנהגותית התורמים להגברת האפקטיביות של תמריצים

באימוץ היישומים ההתנהגותיים ניתן לרוב דגש על שימוש בכלים רגולטוריים עדינים שאינם כרוכים בשינוי ניכר של מערך התמריצים. אולם כמה חוקרים במדעי ההתנהגות מטעמים כי למתודות ולתיאוריות ההתנהגותיות פוטנציאל לתרום לעיצובם של תמריצים מותאמים ואפקטיביים יותר מתוך בחינתם השיטתית. המחקר מדגיש כי פעמים רבות השפעותיהם של סוגי תמריץ מסוימים אינן אינטואיטיביות, והן מעוצבות לאור דרכי חשיבה והטיות התנהגותיות (Gneezy, Meier, and Rey-Biel, 2011).

באופן כללי ספרות הכלכלה ההתנהגותית מלמדת כי פעמים רבות קשה להעריך מראש את השפעותיהם של תמריצים. לעיתים בדיקה מגלה כי תמריץ פעוט מועיל במידה רבה, או לחלופין תמריצים מסוימים יוצרים בטווח הזמן הארוך התנהגות הפוכה מהמצופה ופוגעים במטרת הרגולטור. כך גם נמצא כי לעיתים

תמריץ שאינו כספי, כזה הניתן במסגרת הגרלה או המותאם לחשבון מנטלי מסוים, הוא אפקטיבי מאוד. המחקר ההתנהגותי עסק גם בשאלות של התאמת תמריצים לקבוצות אוכלוסייה שהשפעה עליהן מרבית. להלן יוצגו סוגיות המוכרות בספרות כבעלות השפעה על מידת האפקטיביות של תמריצים.

גודל התמריץ

התיאוריה הכלכלית הסטנדרטית גורסת כי קיים קשר מונוטוני בין גודל התמריץ (בין שהוא ניתן כפרס ובין שהוא ניתן כעונש) לבין ההתנהגות. אולם חוקרי כלכלה ההתנהגותית הראו כי במקרים מסוימים ההתנהגות אינה מתיישבת עם הנחה בסיסית זו. על כן כאשר רגולטור מבקש ליצור מערך תמריצים עליו לבחון סוגיות אחדות הקשורות בגודל המיטבי של התמריץ.

השפעות בלתי רצויות - תמריץ חיצוני המפחית את השפעתם של תמריצים פנימיים

תמריץ חיצוני עשוי להפחית תמריצים פנימיים הקיימים לאותה ההתנהגות ולעיתים אף להפחית את המוטיבציה לבצעה. אורי גניזי ואלדו רוסטיצ'יני (Gneezy and Rustichini, 2000a) הראו בכמה ניסויים כיצד הוספת תמריצים כספיים קטנים להתנהגויות מסוימות מביאה להתנהגות הפוכה מזו שהתמריצים נועדו לעודד. לדוגמה, בניסוי שבו בחנו את השפעת התמריצים החיוביים נבחנה התנהגות של תלמידי תיכון שנדרשו להתרים למען מטרה חברתית. לקבוצת הביקורת נאמר כי כלל התרומות שיאספו יועברו למען המטרה החברתית, ואילו לשתי קבוצות ניסוי נאמר שכפיצוי על עבודתם שיעור מסוים מהתרומות שהם יאספו יינתנו להם כתשלום (1% או 10%). נמצא שהתלמידים מקבוצת הביקורת גייסו יותר תרומות מהתלמידים בקבוצת הניסוי שקיבלה תשלום קטן (1%), ולא פחות מהקבוצה שקיבלה את התשלום הגדול (10%). מתוצאות הניסוי הזה הסיקו החוקרים שהתשלום הפחית את המוטיבציה הפנימית של הנבדקים.

בניסוי אחר הראו גניזי ורוסטיצ'יני (Gneezy and Rustichini, 2000b) שלעיתים ענישה שאינה מספיקה עלולה לעודד התנהגות שהענישה נועדה למנוע. בניסוי שנעשה בכמה גני ילדים בחיפה נדרשו הורים שאיחרו לאסוף את ילדיהם מהגן לשלם קנס של 10 ש"ח. תוצאות הניסוי הראו שלא רק שהקנס לא

הביא להפחתה בשיעור האיחורים, אלא שהורים איחרו יותר. יתרה מזו, הקנס השפיע לרעה על התנהגות ההורים בטווח הארוך – לאחר תום הניסוי וביטול הקנס הורים מקבוצת הניסוי המשיכו לאחר יותר מהורים מקבוצת הביקורת.

בשני הניסויים התמריצים הכספיים היו על חשבון תמריצים פנימיים. בניסוי הראשון התגמול הכספי הפחית את התמריץ האלטרואיסטי – להשתתף בפעולה למטרה חברתית, ובניסוי השני הקנס הפחית את חוסר הנעימות הכרוכה באיחור לגן. כך בשני המקרים התמריצים הכספיים הדגישו את המישור האינסטרומנטלי של האינטראקציה על חשבון המישור החברתי שלה. עם זאת, כשהניסויים שוחזרו והיו בהם פרסים וקנסות גדולים יותר, נמצא שהתמריצים הגבירו את ההתנהגות הרצויה. משום כך הדגישו גניזי ורוסטיצ'יני שבדרך כלל תמריצים חיצוניים מועילים, וכי תוצאות שני הניסויים נבעו מהיותם של התמריצים קטנים ולא מספקים.

ת מ ר י צ ק ט ן א פ ק ט י ב י ב מ י ו ח ד

לעיתים תמריצים הנראים לכאורה פעוטים עשויים להביא לשינוי התנהגותי משמעותי. השפעה זו יכולה לנבוע מכמה גורמים. במקרים מסוימים תמריצים חיצוניים עשויים לעודד תמריצים פנימיים ולהדגיש התנהגות ראויה. השפעה כזו הודגמה במחקרים אשר בחנו תמריצים לשמירה על איכות הסביבה. למשל, נמצא כי גביית מס של כמה עשרות סנטים עבור שק אשפה מביאה להפחתה ניכרת בכמות האשפה הביתית המושלכת ומעודדת מאוד קחזור (Fullerton and Kinnaman, 1996); מס של סנטים בודדים על שקית ניילון בחנויות קמעונאות מביא להפחתה רבה בצריכת שקיות לשימוש חד־פעמי ומעודד מעבר לשימוש בשקיות רב־פעמיות (Homonoff, 2013).

תמריצים קטנים יכולים לדחוף אנשים להתנהגות שלדעת הריבון חיונית. דחיפה זו חשובה כשהציבור סבור שההתנהגות אינה חשובה ומשמעותית ונמנע ממנה, אף על פי שהיא אינה דורשת השקעת משאבים מרובים. למשל, במדינות העולם השלישי קיימות בעיות בריאות חריפות משום שציבור גדול נמנע מקבלת חיסונים חיוניים. Esther Duflo ו־Banerjee Abhijit (2010) הראו כי מתן תשלום פעוט למי שמחסן את משפחתו הגדיל מאוד את שיעור המתחסנים והביא לחיסכון גדול בתחום הבריאות ולהצלחת חיי רבים.

תמריצים גדולים יתר על המידה

עבור מטלות מסוימות תמריצים גדולים במיוחד עשויים לפגוע בביצוע המטלה או להוביל להתנהגות שמערכת התמריצים לא נועדה לעודד. Roy Baumeister (1984) הציג תופעה שלפיה תמריצים גדולים מדי מגבירים לחץ, "חונקים" אנשים, ומביאים אותם לתפקד באופן לקוי. תופעה זו נצפתה בסדרת ניסויים שערכו אריאלי ועמיתיו שבה נדרשו סטודנטים ממדינות שונות לבצע מטלות שבחנו כישורים, כגון כישורים מוטוריים, יכולת ריכוז ויצירתיות. בתנאים שונים נמצא שהגדלה ניכרת של הפרסים הובילה לירידה בביצועים, כנראה עקב הלחץ שהפרסים הגדולים יצרו (Ariely et al., 2009).

סוג התמריץ

מחקרים מלמדים כי התאמת סוג התמריץ להתנהגות הרצויה עשויה להגביר את האפקטיביות שלו ללא צורך בהגדלת סך המשאבים המוקצים לו. להלן סוגיות אחדות שיש לבחון בנוגע לסוג התמריץ.

רווחים מול הפסדים

כפי שהוצג לעיל,²¹ תורת הערך מדגישה את ההבדל המהותי שבין תפיסת רווחים לתפיסת הפסדים. אנשים נוטים לייחס להפסד ערך רב יותר מלרווח, גם כאשר הם בגודל שווה; כך גם אנשים נוטים לאהוב סיכון כשמוצגות אפשרויות העשויות להסב הפסדים, ולשנוא סיכון כשהאפשרויות מוצגות ככאלה המניבות רווחים.

בהתאם, חוקרים הראו שאפשר להשפיע על התנהגות הציבור באמצעות שינוי האופן שבו תמריץ בנוי – כרווח או כהפסד. בתחומים שונים תמרוץ באמצעות מתן סכום ראשוני קבוע לציבור שלם וגריעה של קנסות מאותו הסכום עקב התנהגות שלילית – אפקטיבי יותר מהשקעת אותם המשאבים במתן פרסים עבור התנהגות חיובית (Levitt, List, and Neckermann 2012; Homonoff, 2013).

21 בפרק 1, סעיף 3: "השפעות הנובעות מתורת הערך (שנאת ההפסד)".

Finkelstein ועמיתיו (2015) הראו שאפשר להגביר אפקטיביות של תמריצים על ידי קישורם לחשבונות מנטליים מסוימים של תשלומים. למשל, כשבחנו תמריצים כספיים לעידוד פעילות גופנית בקרב נהגי מוניות, נמצא כי הנחה על אגרת הרישיון עבור פעילות גופנית הביאה לפעילות מאומצת יותר של הנבדקים ממתן סכום כספי בסיסי עבור הפעילות.

מתן שי במקום תמריץ כספי

המחקר ההתנהגותי מלמד כי עבור מטלות מסוימות תמריצים כספיים אפקטיביים פחות מתמריצים שאינם כספיים, כגון שי המותאם למטלה. תמריצים שאינם כספיים מעודדים גם תמריצים פנימיים, כגון שאפתנות, אלטרואיזם ותמריצים חברתיים הקשורים בתדמית (Gneezy, Meier, and Rey-Biel, 2011). לדוגמה, מתן מזכרת בשווי של 3 דולרים לתלמידי בית ספר עבור הצלחה במבחן ופרסום הזכייה בה היו אפקטיביים כמו תמריץ כספי של עד 20 דולר (Levitt, List, and Neckermann, 2012). לעיתים יש לתמריצים כספיים אפקט הפוך מהמצופה. לדוגמה, שיעור גדול מקרב תורמי הדם הצהירו כי יחדלו לתרום אם יקבלו תשלום עבור התרומה, אולם לא יחדלו לתרום אם יקבלו שי בשווי התשלום (Lacetera and Macis, 2010).

הגרלת פרס גדול לעומת תמריצים קטנים

תורת הערך מראה כי אנשים נוטים להעריך יותר הסתברויות נמוכות, ולכן פעמים רבות הם מעדיפים להשתתף בהגרלות שבהן יש סיכוי קטן לזכייה בפרס כספי גדול במיוחד על פני קבלת פרס קטן בוודאות (Kahneman and Tversky, 1979). המרת תמריץ ודאי בהגרלה אפקטיבית במיוחד במקרים שבהם קיים תקציב מוגבל, והתמריץ הוודאי שאפשר לחלק לכל אדם קטן במיוחד. מחקרים הראו כי הגרלות היו יעילות יותר מפרסים קטנים לעידוד התנהגויות כמו התמדה בדיאטה (Volpp et al., 2008a), נטילה סדירה של תרופות (Volpp et al., 2008b) ותרומת דם (Goette and Stutzer, 2008).

תדמית, תמריצים חברתיים ומידת הפומביות של מתן התמריצים

גם כאשר ישנה מוכנות להשקיע משאבים לשם תמרוץ התנהגות צריך לבחון את קשרי הגומלין בין כל תמריץ חומרי לתמריצים שאינם חומריים, כגון אלה הקשורים בתדמית ובתפיסה חברתית. Jean Tirole ו-Roland Bénabou (2006) הציעו מודל שלפיו כאשר פרט שוקל ביצוע מטלה מסוימת, מלבד התמריץ החיצוני נבחנת גם מידת ההנאה הכרוכה בביצוע המטלה והשפעתה על התדמית – על האופן שבו הפרט תופס את עצמו ועל האופן שבו החברה תופסת אותו. לדוגמה, הבעת הערכה מפי מנהל בכיר הביאה טלפנים אשר עסקו בגיוס תרומות לאוניברסיטה לעבוד באופן מאומץ יותר ולבצע הרבה יותר שיחות טלפון (Grant and Gino, 2010).

אנשים מושפעים גם מהאופן שבו תמריצים עשויים להיתפס על ידי אחרים ולהימנע מניצול תמריצים העשויים להציגם בפומבי באור שלילי. השפעה זו הודגמה על ידי דן אריאלי, ענת ברכה וסטפן מאייר (Ariely, Bracha and Meier, 2007), אשר הראו כי תגמול כספי עבור התנהגות פרו-חברתית עשוי להפחית את התועלת התדמיתית הנובעת ממנה. החוקרים מצאו כי מידת היעילות של התמריצים הושפעה ממידת הפומביות שבה הם ניתנו – סכום כספי שניתן באופן אישי עבור התנהגות שפרטים החשיבו לרצויה חברתית היה אפקטיבי יותר מסכום שניתן באופן פומבי.

היבטים נוספים

המחקר ההתנהגותי מצביע על היבטים נוספים שיש לבחון כאשר מנסים לתמרץ אנשים או למנוע התנהגויות מסוימות:

התאמת התמריץ לאוכלוסיית היעד

מחקר ענף מצביע על הבדלים באופן שבו קבוצות אוכלוסייה שונות תופסות סוגים שונים של תמריצים ומגיבות אליהם. למשל, מחקרים מראים כי נשים נוטות להיות תחרותיות פחות מגברים, ולתפקד באופן פחות מוצלח במטלות שהתגמול עבורן ניתן באופן תחרותי לעומת מטלות שמספקות תגמול אחד (Gneezy and Rustichini, 2004; Niederle and Vesterlund, 2007);

מחקרים גם הצביעו על הבדלים הקשורים בגיל ובפערים בין־דוריים באופן שבו מוערכים סוגים שונים של תמריצים. אנשים מבוגרים נתנו משקל רב יותר לתמריצים פנימיים וחברתיים, ואילו צעירים נתנו משקל רב יותר לתמריצים חיצוניים (Twenge et al., 2010).

השפעות בין־זמניות ותמריצים

על מנת שפרס או עונש יהיו יעילים רצוי שהם יינתנו מייד לאחר ההתנהגות הרלוונטית, או במועד קרוב ככל הניתן להתנהגות. כפי שהוצג, פער בין־זמני גדול בין ההתנהגות להשלכותיה צפוי לפגום במידה רבה באפקטיביות של התמריץ.²²

מה יקרה כשהתמריץ יוסר?

כאשר מגבשים מערכת תמריצים רצוי להעריך תחילה את היכולת לדבוק בה לאורך זמן. אם סביר שהתמריצים יוסרו בעתיד, יש להעריך מה תהיה ההשפעה של הסרתם. להסרת תמריצים חיצוניים עשויות להיות השלכות: מצד אחד תמריצים חיצוניים עשויים להפחית את מידת ההשפעה של תמריצים פנימיים ולהביא לפגיעה ארוכת טווח במטרות שהתמריצים נועדו לקדם. מצד שני, תמריצים חיצוניים עלולים לעודד יצירת הרגלים חיוביים ודבקות בהם גם לאחר הסרתם (Gneezy, Meier, and Rey-Biel, 2011).

4.2

משפט התנהגותי

השפעת מדעי ההתנהגות אינה מסתכמת בדיסציפלינה הכלכלית, אלא נוגעת לתחומים רבים של המדיניות הציבורית. אחד מתחומים אלה הוא המשפט ההתנהגותי. ההבנה שקיימות מגבלות ביכולת קבלת ההחלטות האנושית הובילה לירידה מסוימת בקרנה של הגישה המסתמכת על תמריצים בסיסיים ככלי מדיניות יחיד. תמורה זו הביאה בין היתר לצורך בהגדלת מאגר ההתערבויות

22 ראו בפרק 1, סעיף 5: "העדפות בין־זמניות והטיית ההווה".

המשפטיות של קובעי המדיניות ולעליית קרנו של תחום המשפט ההתנהגותי. תחום זה מתבסס על שיטות דומות לאלו הנהוגות בכלכלה ההתנהגותית מתוך התמקדות במגוון סוגיות בעלות זיקה למשפט, כגון סוגיות של אפליה והגבלים עסקיים. בשנים האחרונות המשפט ההתנהגותי הולך ומקבל מקום חשוב ונהיה לכלי בסיסי עבור משפטנים (Zamir and Teichman, 2014).

במאה העשרים ואחת, בעקבות תהליכי גלובליזציה ושינויים ביחסי הגומלין בין מגזרים, קשרי הגומלין שהמדינה מקיימת עם האזרחים נהפכו למורכבים יותר ונוצר צורך בהגמשת הרגולציה הממשלתית (Duit and Galaz, 2008). מענה לצורך זה בא לידי ביטוי בגישת "הממשל החדש" ("renew deal"), שהעלתה על נס את החיוניות של שיתוף פעולה בין גורמים בחברה וביקשה להפחית בחקיקה ולעודד רגולציה שאינה ישירה ומחייבת. כך אפשר היה להגדיל את מספר התחומים והפעולות שבהם הרגולטור מעורב, ובד בבד להביא לכך שמעורבותו תהיה רכה. השיטה מתבססת בעיקר על כלים מינהלתיים הכוללים תקנות מכוונות שאינן מחייבות (Lobel, 2004; Amir and Lobel, 2008).

באמצעות שיתוף הפעולה הרגולטור מנסה לקדם פעולות הנובעות ממוטיבציות פנימיות, כגון אלטרואיזם, ולא פעולות הנובעות ממוטיבציות חיצוניות, כגון ענישה או תשלום. כך ניתן לקדם מגוון מטרות, ולא רק כאלה הכופות על הציבור כולו להשתתף בהן. יש פעולות מגוונות המצריכות השתתפות של חלק מהציבור, ובמקרים כאלה תמריצים עדינים עדיפים על פני חיוב הפעולה בחוק. למשל, כאשר המחוקק מבקש לחשוף שחיתויות, תמריצים עדינים אשר יגרמו למספר מצומצם של אנשים "להלשין" עשויים להיות אפקטיביים יותר מחיוב בחוק לחשוף את המידע.

כאמור, רגולציה המתבססת על מניעים חיצוניים עשויה לפגוע במניעים הפנימיים ולהביא לתופעה של "דחיקה החוצה" (crowding-out), שבה הציבור יחדל מלייחס ערך פנימי לפעולות מסוימות ויבצען רק בגלל הערך החיצוני שניתן להן (Feldman, 2011).

המשפט ההתנהגותי הציג מגוון שיטות ותובנות לטיוב האכיפה והרגולציה הממשלתית, מרביתן מקבילות לאלה שהוצגו כחלק מתחום הכלכלה

ההתנהגותית (Jolls, Sunstein, and Thaler, 1998). אחת השיטות המרכזיות הקשורה במיוחד למשפט ההתנהגותי, שתוצג להלן בהרחבה, היא "תיקון ההטיה".

תיקון ההטיה

פעמים רבות פעולות פוגעניות נעשות שלא במכוון. עקב הרציונליות החסומה אנשים מבצעים שיפטים והערכות המתבססים על אינטואיציות וכללי אצבע, דבר שעשוי להביא לפעולות בלתי רצויות שאם היו ערים אליהן, היו נמנעים מלבצען. לדוגמה, בעת גיוס עובדים מרבית המעסיקים מעדיפים את המועמד המתאים ביותר, אולם בפועל נוטים שלא במתכוון להפלות קבוצות אוכלוסייה מסוימות על בסיס דעות קדומות (Greenwald and Banaji, 1995; Krieger, 1995). קיים קושי להתמודד עם מקרים כאלה באמצעות חקיקה מחייבת, מפני שההתנהגות אינה מכוונת ולמעשה מי שנוקט אותה היה מעדיף להימנע ממנה. עבור מקרים מעין אלו הוצעה שיטת תיקון ההטיה. לפי שיטה זו יש לתת תשומת לב יתרה למקרים שבהם הציבור מושפע במיוחד מרציונליות חסומה, ובמקרים כאלה לגבש את החוקים כך שיעודדו מבט מפוכח על ההתנהגות ועל הפוטנציאל השלילי שלה. למשל, התמודדות עם אפליה לא מכוונת עשויה להיות אפקטיבית על ידי מתן תשומת לב למאפיינים סביבתיים המעודדים אפליה והפחתתם, הצגת מידע הנוגע ליתרונות הגיוון והבהרת הנזק שאפליה מסיבה.

ישנם כמה כלים התנהגותיים שעוזרים להחליש את השפעת ההטיות, ובהם: בחינת הסביבה ונטרול רכיבים היוצרים הטיות,²³ מתן מידע על הגורמים שלרוב יוצרים הטיות ועל הדרכים להימנע מהם, שיטות של מסגור, דרישה לגילוי נאות של בעלי עניין והעצמת קולם של גורמים הממתנים את ההטיה (Jolls and Sunstein, 2005).²⁴ מבחינה יישומית, פרקטיקות המבוססות על תיקון ההטיה אפקטיביות במיוחד במקרים שבהם התנהגות בעייתית נעשית לסטנדרט

23 כגון רכיבים התורמים לאפליה או גורמים המעודדים קבלת החלטות אינטואיטיביות.

24 למשל, העצמת ההשפעה של דירקטוריונים חיצוניים בחברות ציבוריות וחיוב המייחסות לטענות שמעלים האמונים על הביקורת ובעלי עמדות מיעוט.

ונוקטת כברירת מחדל. למשל, Sunita Sah ועמיתיה (2017) הראו כי במקרים רבים קיימת הטיה בהתנהלות גורמי החוק מול אוכלוסיית המיעוטים בארצות הברית. הם הציגו מגוון יחסי גומלין שבהם האפליה שכיחה: החלטות הקשורות בעיכוב וחיפוש שאינם מוצדקים, מעצרים עד תום ההליכים, ועוד. החוקרים ציינו שהתנהלות זו פוגעת בתפיסת הצדק הפרוצדורלי של בני מיעוטים ובאמונם במערכות השלטון, דבר שהעכיר מאוד את המפגשים בין בני המיעוטים לנציגי מערכות השלטון. במסגרת עבודתם הציגו החוקרים כלים אחדים להפחתת ההטיות המביאות לאפליית מיעוטים ולהגברת אמונם במערכות השלטון.

4.3 אתיקליות חסומה

לעיתים התנהגות שאינה אתית עשויה לנבוע מאתיקליות חסומה, כלומר לנבוע ממצב שבו אנשים אינם מודעים בצורה מלאה לאייהמוסריות, לחוקיות או לאתיות של התנהגותם בשל מנגנונים שונים הפועלים בשירות העצמי. חוקרים רבים בתחום זה, ובהם דן אריאלי, מקס בייזרמן, פרנ'צסקה ג'ינו, שחר אייל, שאול שלווי, יובל פלדמן ואחרים, הראו כי פעולות רבות שאינן אתיות בחברה המודרנית יכולות להיות מוסברות על ידי התנהגות לא מודעת. במקרים מעין אלו הוצעה שורה ארוכה של התערבויות שתכליתן להקטין את כמות ההטיות האתיות ואת השפעתן על אנשים (Feldman, 2014).

יש מצבים רגישים במיוחד לאתיקליות חסומה.²⁵ אתיקליות חסומה אינה מתבטאת רק בהתנהגות של הפרט עצמו, אלא עשויה להתבטא באדישותו

25 ישנם מצבים מסוימים המקילים על ביצוע רציונליזציה של התנהגות: אם יש רמזים המצביעים על אנשים נוספים שביצעו פעולות לא אתיות, והם מלמדים כי פעולות כאלה מקובלות בסביבה שבה הפרט נמצא, במצבים שבהם אנשים חווים הפסד, במצבים שבהם אנשים פועלים כבאי-כוחם של אחרים, ועוד.

לפעולות פסולות הנעשות בסביבתו. פעולות אלה אינן מעוררות תגובה הולמת מצידו של מי שעד להן (Bazerman and Gino, 2012).

סנקציות המיועדות למנוע התנהגות הנובעת מאתיקליות חסומה אינן אפקטיביות, משום שזו נעשית בהיסח הדעת. על כן הוצעו פרקטיקות שנועדו להבליט את חוסר המוסריות שבהתנהגות בטרם היא נעשית. למשל, הוצע כי במסמכים מקום החתימה על ההצהרה שכל הפרטים נכונים ומדויקים וכי ההשלכות של מסירת פרטים שגויים ברורות יועבר מסוף המסמך לתחילתו (Shu et al., 2011); בחירת מועמד מתאים למלא תפקיד מסוים תתבסס על שיטות הנסמכות יותר על שיקולים רציונליים (מערכת 2) ופחות על קבלת החלטות אינטואיטיבית ואוטומטית (מערכת 1), כל זאת כדי למנוע אפליה שלא במתכוון;²⁶ מספקי שירותים רגישים יידרשו לחתום על קוד אתי; וכדומה.

4.4

שיטת ההעצמה (boosting)

בתחום המדיניות הציבורית לשיטת ההעצמה יש מקום נכבד (Grüne-Yanoff and Hertwig, 2016). לפי שיטה זו שיטת ההינד שגויה בבסיסה, מפני שהיא עוסקת באופן נקודתי בטעויות חוזרות המאפיינות את ההתנהגות האנושית ומציעה שהטיפול בהן יתמצה בהתאמת הסביבה הספציפית ל"טעויות", כך שתוצאותיהן יהיו חיוביות. אולם לפי המצדדים בשיטת ההעצמה אין זה מספיק. ההעצמה שמה דגש על כך שהכשלים העומדים בבסיס קבלת החלטות שאינה מיטבית נובעים מרציונליות חסומה. מושג זה מתייחס למגבלות של הרציונליות

26 למשל, נמצא כי כאשר שיטת הבחירה מבוססת על כמה שלבים, כשבכל שלב משווה מועמד אחד לאחר, הבחירה נסמכת יותר על מערכת 2 ומאפיינים רלוונטיים של המועמדים. לעומת זאת השיטה של בחירת מועמד אחד מבין כלל המועמדים בו־זמנית, כאשר כל המועמדים משווים אלה באלה בשלב אחד, התבררה כמבוססת יותר על כללי אצבע ורגישה להשפעות גזעניות שאינן מודעות (Bohnet, Bazerman, and van Geen, 2012).

בעת קבלת החלטות: מגבלה של המידע הזמין, מגבלה של היכולת לנהל את קבלת ההחלטה והמגבלות הקוגניטיביות של הפרט (Gigerenzer and Selten, 2002; Gigerenzer and Gaissmaier, 2011). על כן לפי גישת ההעצמה הקנייית ידע ומיומנויות בפתרון בעיות ישפרו את תהליך קבלת ההחלטות במידה רבה מאוד לעומת השימוש בהינדים. גישת ההעצמה מייחסת חשיבות רבה לגיבוש מסגרת המקילה את קבלת ההחלטות באמצעות פישוט והנגשת הבעיות, אולם היא גורסת שיש לעשות זאת מבלי לנסות לתעדף בחירה מסוימת על פני אחרות.

עיקר הדגש של הגישה הוא בעידוד הקנייית כלים לקבלת החלטות ואימון בכלים אלה. הדוגלים בשיטה טוענים כי אין זה מטבע האדם לחשוב באופן סטטיסטי הסתברותי מובנה, אולם לימוד בסיסי של עקרונות הסתברותיים צפוי למנוע טעויות רבות (Hoffrage et al., 2000; Gigerenzer et al., 2008). מלבד הקנייית כלים כלליים נטען שבתחומים רבים קיימת בציבור בורות, והנחלת ידע בסיסי צפויה לשפר מאוד את קבלת ההחלטות. גישה זו רווחת במיוחד בתחומים פיננסיים. מחקרים מצאו כי למרבית הציבור אין היכרות עם מושגים פיננסיים בסיסיים, דבר המביא להחלטות שאינן מיטביות בתחום זה (Lusardi, 2008; van Rooij, Lusardi, and Alessie, 2012), ובשל כך נעשים ניסיונות רבים ברחבי העולם לשפר את רמת האוריינות הפיננסית של הציבור הרחב (Lusardi and Mitchell, 2013).

4.5 סיכום

המחקר במדעי התנהגות מספק מערכות של כלים חדשים לקידום מדיניות ציבורית. הכלי המפורסם והשכיח ביותר הוא ההינד, המתמקד בעיצוב תהליך הבחירה. נוסף על ההינד קיימים כלים התנהגותיים העשויים להועיל בקידום מטרות חברתיות: שיטות להגברת האפקטיביות של תמריצים, משפט התנהגותי, התמקדות באתיקליות חסומה ושיטות של העצמה. השיטות האמורות מספקות לקובעי המדיניות כלים להתמודד עם מגוון מצבים, כשכל שיטה מתאימה במיוחד לסיטואציות מסוימות. למשל, שיטת ההעצמה

תהיה עדיפה עבור החלטות מורכבות המתקבלות פעמים רבות; התנהגויות שאינן הולמות עשויות לקבל מענה באמצעות התמקדות באתיקליות חסומה; וכדומה.

פרק 5

צוות התובנות ההתנהגותיות: רקע

בשנים האחרונות הוקמו ברחבי העולם צוותי תובנות התנהגותיות רבים. המגמה החלה בבריטניה, שבה הוקם בשנת 2010 צוות מצומצם במשרד ראש הממשלה במטרה לקדם רגולציה המבוססת על תובנות וכלים שמקורם במדעי ההתנהגות. הצוות הצליח בצורה יוצאת דופן – הוא ביצע מספר חסר תקדים של ניסויים בשירות המדינה, הביא לטיוב כלי מדיניות, לחיסכון רב ולשיפור השירות הממשלתי.

מוקד פרק זה הוא הצגת המסגרת המוסדית שבה פועלים צוותי התובנות ההתנהגותיות והעקרונות המנחים את עבודתם, בעיקר על בסיס הידע שנצבר בידי הצוות הבריטי.

5.1

מה מאפיין את צוות התובנות ההתנהגותיות?

צוות התובנות ההתנהגותיות נוסד על מנת לייעל את פעילות הממשל באמצעות תיאוריות ומתודולוגיות מקובלות ממדעי ההתנהגות. הצוות הבריטי הגדיר שלוש מטרות מרכזיות שאליהן הוא חותר: (1) הפיכת השירותים הניתנים לציבור ליעילים ונגישים יותר עבורו; (2) שיפור עבודת הממשלה על ידי ייצוג מציאותי יותר של התנהגות הציבור עבור קובעי המדיניות; (3) שיפור יכולת הציבור לקבל החלטות מיטביות עבור עצמו. הצוות עוסק בעיצוב השירותים המוצעים לציבור על סמך תובנות הלקוחות ממדעי ההתנהגות ובאמצעות התבססות נרחבת ככל האפשר על שיטות אמפיריות.

צוות התובנות ההתנהגותיות ושיטות התנהגותיות

העיסוק בתובנות התנהגותיות בשירות המדינה נבע מעליית קרנה של הכלכלה ההתנהגותית בכלל ומפרסומה של שיטת ההינד בפרט, אולם חשוב לציין כי קיימים פערים בין השיטות.²⁷ שיטת התובנות ההתנהגותיות היא רב-תחומית ואינה נובעת רק מהכלכלה ההתנהגותית, אלא מושפעת ממגוון תחומים: פסיכולוגיה חברתית, מדעי המדינה, משפט התנהגותי ועוד. אומנם שיטת ההינד מזוהה עם צוותי התובנות ההתנהגותיות, ואף נהוג לכנות את הצוות הבריטי "יחידת הינד", אולם השיטות נבדלות מבחינת ההגבלות שהן מחייבות. שיטת ההינד מתבססת אך ורק על עיצוב תהליך הבחירה, ואילו שיטת התובנות ההתנהגותיות מצדדת במקרה הצורך בשימוש במגוון כלים, כגון חובת תקינה, מתן תמריצים ועוד. כמו כן חשוב להדגיש ששיטת התובנות ההתנהגותיות מתבססת על מגוון שיטות התנהגותיות מלבד שיטת ההינד, ובהן: שיטת ההעצמה, הפחתת ההטיה, המשפט ההתנהגותי והתבססות על תמריצים התנהגותיים (Sousa Lourenço et al., 2016).

תובנות התנהגותיות וגישת המדיניות מבוססת הראיות

מדעי ההתנהגות מספקים מגוון כלים שבאמצעותם ניתן לשפר את עבודות הממשל. באחריות צוותי התובנות ההתנהגותיות לספק שירותים שונים ליחידות הממשל, ובהם הדרכות בנושא אימוץ תובנות התנהגותיות בעבודת הממשל השוטפת וייעוץ בסוגיות התנהגותיות. אולם עיקר פעילותם של הצוותים ההתנהגותיים הוא בחינה אמפירית של רכיבים וכלים בעלי מאפיינים התנהגותיים בדגש על ניסויים מבוקרים ואקראיים. על כן שיטת התובנות ההתנהגותיות מסתמכת במידה רבה על גישת המדיניות מבוססת הראיות.

כאמור, מדיניות מבוססת ראיות היא גישה רחבה שתכליתה לבחון מגוון גדול ככל האפשר של כלי מדיניות על בסיס מחקר אמפירי. למשל, בחינת עלויות של כלים פדגוגיים לעומת תרומתם להישגי התלמידים (Cohen and Hill, 2001); בחינת אפקטיביות של שיטות שיטור (Sherman, 1998); בדיקת תועלת

27 לדיון בפערים בין השיטות ראו Harford, 2014.

שבטכנולוגיות רפואיות לעומת עלותן (Claxton et al., 2015); ועוד. לעומת זאת, צוותי התובנות ההתנהגותיות מתמקדים בבחינת התערבויות הקשורות בהטיות פסיכולוגיות וביישומים של השיטות ההתנהגותיות, כלומר הם בוחנים תובנות התנהגותיות על בסיס אמפירי. בחינה אמפירית זו היא נדבך אחד ממגוון היישומים של גישת המדיניות מבוססת הראיות.

בחינת התובנות התנהגותיות ייחודית לעומת בחינת סוגים אחרים של כלי מדיניות בכך שפעמים רבות היא מתמקדת ברכיבים שוליים כביכול של כלי המדיניות. למשל, התערבויות רבות באות לבחון השפעה של שינויים בניסוח המידע המוצג לציבור. לשם בחינה זו השיטה ההתנהגותית מקדמת ביצוע ניסויים מהירים ומרובים לבחינת הרכיבים שעליהם אפשר בנקל לעשות מניפולציות.

השימוש הנרחב של צוותי התובנות ההתנהגותיות בכלים ניסויים ותרומת הכלים הללו לשיפור תוצאות הרגולציה, עשויים לשמש זרז לגישת המדיניות מבוססת הראיות גם בתחומים נוספים. לדוגמה, בעקבות הצלחת צוות התובנות ההתנהגותיות בבריטניה נפתחו באנגליה שישה מרכזים חדשים מסוג What Works והוקמה רשת של מרכזים המתמקדים בבחינת מדיניות על בסיס ראיות, כשהדגש הוא על יחס עלות-תועלת של כל כלי מדיניות (להלן יוצג פירוט של עבודת המרכזים). רשת מרכזים זו נתמכת על ידי צוות התובנות ההתנהגותיות ונעזרת במוניטין של הצוות הוותיק.

מסגרות שונות של יחידות תובנות התנהגותיות

צוות התובנות ההתנהגותיות הבריטי הוא הוותיק ביותר, על כן לרוב הוא משמש דגם שלפיו הוקמו יחידות תובנות התנהגותיות במדינות אחרות. אולם ההדגם הבריטי אינו מחייב, וניתן להקים יחידות הפועלות במסגרות שונות. בנייר מדיניות אשר נכתב עבור הממשל הפיני הוצגו שלוש מסגרות אפשריות עבור יחידת תובנות התנהגותיות (Annala et al., 2015).

(1) יחידת מטה בגוף בעל סמכויות גלובליות על כלל עבודת הממשל

ביחידה זו הצוות עובד ישירות עם משרדי הממשלה, אך כיחידה נפרדת מהם. הוא מספק להם במרכז שירותים והדרכות לפי פרמטרים שנקבעו על ידי מסגרת ריכוזית בעלת השפעה על עבודות ממשל רבות, כגון משרד ראש הממשלה, יחידות האמונות על הקבינט וכדומה. במתכונת הזאת פועל הצוות הבריטי – משרד ראש הממשלה אחראי על פעילות היחידה ומלווה אותה ברציפות.

(2) יחידה וירטואלית

יחידה מסוג זה מתמקדת באיתור הסוגיות שניתנות לקידום באמצעות תובנות התנהגותיות, ולאחר מכן בהתקשרות עם בעלי מקצוע שתפקידם לבצע את הניסויים ולהיות אמונים על הצד היישומי.

(3) רשת

לפי שיטה זו אפשר להקים מספר רב של יחידות נפרדות, שכל אחת מהן מתמקדת בהיבט מסוים, למשל חינוך, תעסוקה, רפואה ועוד. בין היחידות השונות יש קשרי גומלין ושיתוף מידע בסוגיות רלוונטיות בצורה של רשת. מודל זה מאפיין את פעולתן של מגוון יחידות העוסקות בחקר מדיניות מבוססת ראיות המתמקצעות בתחומים מסוימים, למשל יחידות What Works, אשר יתוארו בהמשך.

עקרונות לשיפור הרגולציה הממשלתית

צוות התובנות ההתנהגותיות הבריטי התווה ארבעה עקרונות בסיסיים לגיבוש כלי מדיניות. על הכלי להיות: פשוט, מושך, חברתי ובעייתי הנכון (– EAST). (Easy, Attractive, Social, Timely).

כלי פשוט

פעולות פשוטות מגדילות במידה רבה את ההסתברות שהן יבוצעו. לכן על קובע המדיניות לפשט את הבחירות המיטביות, לדעתו, ולהקשות פעולות שיש להן פוטנציאל לגרימת נזק. כמו כן הרגולטור צריך לשים לב שברירת המחדל המוצעת

היא המיטבית ושהמסרים שלו פשוטים וברורים. לעיתים קרובות מורכבות, ולו הקטנה ביותר, מונעת ביצוע של פעולות. למשל, הצוות מצא כי במיילים אשר נועדו לעודד בעלי עסקים להיכנס לאתר באמצעות קישור, הפחתת נפח המלל הגדילה את כמות הלוחצים על הקישור ב־40%-60% (Halpern, 2015).

כלי מושך

כדי שמסרים יהיו אפקטיביים עליהם למשוך תשומת לב ולהיות בולטים יותר מגירויים אחרים, ולכן קובע המדיניות צריך לוודא שהמסרים מעוררים קונטציות רצויות. בדרך כלל אנשים נוטים אוטומטית לגישה דיכוטומית - לחיוב או לשלילה - ולכן יש להתאים את הפעולה שקובע המדיניות מבקש לתמרץ לרגש שסביר להניח שיקדם אותה, למשל, חשש ורתיעה לעומת ביטחון וקרבה. עיצוב נכון של המסר, הן מבחינת התבניות והן מבחינת הצבעים, עשוי לשפר מאוד את האפקטיביות שלו. לדוגמה, הצוות מצא כי עבור מכתבי גבייה שנשלחו למי שלא שילם את אגרת הרישוי בזמן, הוספת תצלום רכבו של החייב העלתה את שיעור הגבייה ב־7%.

כלי חברתי

בני אדם הם יצורים חברתיים,²⁸ המושפעים במידה רבה מהתנהגויות של אחרים ומיחסי גומלין בין־אישיים. לממד החברתי כמה וכמה השפעות: ראשית, אנשים נוטים לקונפורמיות ומשתדלים להתנהג כפי שמקובל בסביבתם, ועל כן הדגשה שפעולה מסוימת מקובלת וכי ציבור רחב עושה אותה מביאה אנשים להשתדל לבצעה. למשל, הדגשה לפני אנשים שאיחרו בתשלום מס שמרבית האנשים מאזור מגוריהם שילמו את המס בזמן העלתה ב־5% את שיעור המשלמים. שנית, אנשים נוטים יותר לשתף פעולה ולהיענות לבקשות כאשר הם מרגישים שהם פועלים מול אנשים ולא מול גופים מערכתיים. לדוגמה, התברר שכאשר נקבעו פגישות ייעוץ למחפשי עבודה בשירות התעסוקה, הכללת פרטיו האישיים של היועץ ופנייה אישית ממנו בהודעה בדבר קביעת הפגישה העלתה את שיעור ההיענות - מ־10% ל־27%.

28 ראו בפרק 1, סעיף 4: "השפעה חברתית".

כלי הניתן בעיתוי הנכון

התערבות בעיתוי הנכון משמעותית מכמה סיבות. ראשית, התנהגויות בלתי רצויות רבות נהפכות במשך הזמן להרגלים. התערבות אשר מונעת אותן מבעוד מועד עשויה להיות פשוטה ויעילה הרבה יותר מהתערבות מאוחרת. למשל, נמצא כי השפעת תוכנית הדרכה וליווי של אימהות בסיכון הייתה אפקטיבית ביותר עבור נשים לאחר לידה ראשונה, אולם לא תרמה כלל לאימהות שהיו להן ילדים נוספים וכבר פיתחו הרגלים לא רצויים באשר לגידול הילדים וחינוכם. שנית, ישנם מועדים קריטיים שבהם ההשפעה על ההתנהגות חשובה במיוחד. יש התנהגויות שקל להשפיע עליהן או שהשלכותיהן משמעותיות בזמנים מסוימים. לדוגמה, עישון ושתיית משקאות אלכוהוליים בזמן ההיריון יוצרים נזק רב, ולכן חשוב במיוחד למנוע התנהגות מסכנת זו בעת ההיריון. שלישי, פרסים ועונשים נתפסים באופן שונה כפונקציה של המועד שבו הם מתקבלים ומרחק הזמן בינו לבין קבלת ההחלטות. פרס או עונש אפקטיביים יותר ככל שהם מתקבלים במועד הקרוב לפעולה - קבלה מיידית אפקטיבית במיוחד.²⁹

פרק 6

צוותי תובנות התנהגותיות : סקירה בין-לאומית

מגמת האימוץ של תובנות התנהגותיות בעבודתן של ממשלות הלכה ותפסה תאוצה בשנים האחרונות. מדינות רבות וארגונים בין-לאומיים הקימו צוותים ייעודיים ומינו מומחים על מנת להפיץ את השיטה ולנצל את יתרונותיה. פרק זה יקדש לסקירת עבודת הצוותים ברחבי העולם, ובעיקר לעבודת הצוות הבריטי.

6.1

צוות התובנות ההתנהגותיות בריטניה

כאמור, בשנת 2010 הוקם בבריטניה צוות התובנות ההתנהגותיות הראשון, שבו היו שמונה עובדים. תחילה פעל צוות זה במתכונת מצומצמת, כיחידה במשרד ראש הממשלה, בהובלת דייוויד הלפרן, ותקציבו היה פחות מחצי מיליון פאונד לשנה. לצוות נקבעו שלושה יעדים: (1) יצירת שינוי מהותי בשני תחומי מדיניות עיקריים לפחות; (2) הפצת התובנות ההתנהגותיות במשרדי הממשלה; (3) יצירת החזר תקציבי (ROI) בסכום הגדול פי עשרה מהסכום שהושקע בצוות. נוסף על כל אלה נדרש הצוות לתמוך במיזם של דה־רגולציה שנועד להעריך חוקים ארכאיים ואת הצורך בביטולם. עוד נקבע שאם המטרות לא יושגו בתוך שנתיים, פעילות הצוות תופסק לאלתר (Halpern, 2015).

צוות התובנות ההתנהגותיות הצליח במידה רבה. חברי הצוות עמדו במטרות שהציבו להם ואף יותר. כעבור שנתיים נראה שפעילות הצוות קידמה את המדיניות מבוססת הראיות במגוון יחידות ממשלה אגב ביצוע מספר חסר תקדים של ניסויי שדה. כמו כן הצוות העביר סדנאות והכשרות רבות לעובדי ציבור, ובתוך כך לימד את הכלים והיתרונות של המחקר ההתנהגותי בשירות המדינה. נוסף על כך במקרים שבהם לא היה אפשר לבצע מחקר מובנה של כלי מדיניות, עזר הצוות בייעוץ בדבר ההשפעות ההתנהגותיות של המדיניות.

לבסוף, מבחינה כספית, פעילות הצוות הביאה להחזר הגדול פי 22 מההשקעה שנעשתה בו (Behavioural Insight Team, 2012).

בתום השנתיים שבהן נבחן הצוות הוחלט להמשיך ולקדם את עבודתו ובד בבד שונתה מסגרת הבעלות עליו. הצוות הופרט חלקית: 35% מהבעלות נותרו בידי הממשלה, 35% הועברו לידי העובדים ו-30% הועברו במסגרת מכרז לחברת NESTA – ארגון ללא מטרת רווח הפועל לעידוד חדשנות בבריטניה. במרוצת השנים המשיך הצוות להתפתח, ובשנת 2017 הוא מנה 120 עובדים.³⁰

פעולות הצוות הבריטי

כאמור, מאז הקמתו השתנה הצוות הבריטי, גדל וצבר השפעה. הצוות חולק ל-11 מחלקות האמונות על תחומים שונים:³¹ צמיחה כלכלית ושוק העבודה; בריאות ואיכות חיים; העצמת צרכנים; הקניית כישורים לצעירים; חינוך; ביטחון פנים; הונאות, טעויות וחוב; נתינה ופעולה חברתית; אנרגיה וקיימות; פיתוח בין-לאומי; ומחלקה האמונה על הפעילות מול ממשלות זרות. בסוף שנת 2015 פורסם דוח אשר סקר את פעילות הצוות בשנים 2013–2015, ובו הוצגו 36 מחקרים והתערבויות משמעותיות שנעשו בהובלתו. להלן יוצגו דוגמאות להתערבויות שהתבצעו בהובלת המחלקות: צמיחה כלכלית ושוק העבודה, בריאות ואיכות חיים, נתינה ופעולה חברתית ואנרגיה וקיימות.

צמיחה כלכלית ושוק העבודה

המחלקה השקיעה חלק ניכר ממשאביה במרכזי תעסוקה ובשיפור עבודתם של יועצי תעסוקה. במסגרת פעילות הצוות נבנו עבור מחפשי העבודה תוכניות אישיות הכוללות התחייבויות לפעילויות המקדמות מציאת עבודה, כך שפעולות חיפוש המשרות נהיו חלק משגרת יומו של מבקש העבודה. לאחר בחינה ראשונית כפיילוט הוטמעה התוכנית בהדרגה בכמה מרכזי תעסוקה, וכך

30 ליתר פירוט ראו באחר *The Behavioural Insights Team*.

31 בשנת 2016 נעשו שינויים אחדים במבנה הצוות: כמה מחלקות אוחדו והוקמה מחלקה חדשה לקידום יזמות, ובסך הכול הצוות הורכב מ-7 מחלקות. סקירה זו מבוססת על דוח הצוות משנת 2015, ולכן מבנה הצוות מוצג כפי שהיה בסוף אותה שנה.

אפשר היה להשוות בין מרכזים שבהם היא אומצה למרכזים שטרם אימצו אותה ולמדוד את השינוי שיצרה התוכנית במרכזים שבהם אומצה. נמצא כי ההתערבות הביאה לגידול של 1.7% בשיעור המחפשים שמצאו עבודה (מ־56.8% ל־58.5%).³² בעקבות הצלחת התוכנית היא הוטמעה בכלל מרכזי התעסוקה בבריטניה.

הצוות הוביל בדיקת התערבויות נוספות ובהן: עיצוב מסרונים (SMS) שהפחיתו את כמות היעדרויות מחפשי העבודה מפגישות עם יועצים;³³ תוכנית מתן שוברים המיועדים לרכישת שירותי ייעוץ מתקדמים עבור עסקים קטנים; והנגשת מידע לבעלי עסקים בדבר תוכניות תמיכה ממשלתיות.

בריאות ואיכות חיים

בבריטניה מתרחשות מדי שנה בשנה אלפי טעויות קליניות עקב טעויות בקריאת הוראות שכתבו רופאים בטפסים רפואיים. טעויות אלה עלולות לסכן חיים. הצוות עיצב תבנית של טפסים רפואיים המפחיתה טעויות ומקילה על קריאתם. בתבנית החדשה נדרשו רופאים להשתמש רק באותיות גדולות, הוקצתה משבצת אחת לכל אות, שם הנבדק הופיע בכל דפי הטופס, ומינוני התרופות סומנו באמצעות הקפת המספרים ולא בכתב יד. במחקר נבדקו שיעורי הטעויות בבית חולים שאימץ את התבנית החדשה ובבית חולים שהמשיך להשתמש בתבנית הישנה. נמצא כי בבית החולים שבו השתמשו בתבנית החדשה לא היו כלל טעויות במינון התרופות שניתנו, ב־84% מהמרשמים הופיעו פרטי ההתקשרות של כותב המרשם, וב־96% מהמקרים שם התרופה נכתב נכון. לעומת זאת בבית החולים שבו השתמשו בתבנית הישנה 3% מהתרופות ניתנו במינון שגוי, רק ב־32% מהמרשמים הופיעו פרטי ההתקשרות של כותב המרשם, ורק ב־11% מהמקרים נרשם שם התרופה במדויק.³⁴

הצוות ביצע מגוון פעולות נוספות שנועדו לשפר את בריאות הציבור ואיכות חייו: נקיטת פעולות לצמצום העישון בקרב האוכלוסייה, כולל קידום סיגריות

32 מדגם הניסוי כלל 110,838 נבדקים, ונמצאה השפעה מובהקת ברמה של 95%.

33 ראו בפרק 5, סעיף 1.4: "עקרונות לשיפור הרגולציה הממשלתית", כלי חברתי.

34 במדגם השתתפו 337 נבדקים. כל החוצאות נמצאו מובהקות ברמה של 99%.

אלקטרוניות, תמרוץ מעשנים להימנע מעישון לתקופה מוגבלת, וכן נבדקה התערבות להפחתת עישון בזמן ההיריון, אולם זו לא הצליחה; עיצוב מסרון שנועד להפחית את שיעור המקרים שבהם מטופלים אינם מגיעים לתור שנקבע להם במרפאה מבלי להודיע על כך; קידום חתימה על כרטיס תרומת איברים;³⁵ קביעת תמריצים לרופאים הנוטים לתת מרשמים מרובים של אנטיביוטיקה במטרה להפחית את שיעור המרשמים האלה.

נתינה ופעולה חברתית

בבריטניה קיימת תרבות מושרשת במגזר העסקי של תרומה כספית לטובת הקהילה, והממשלה משתדלת לתמרץ אותה. צוות התובנות ההתנהגותיות בחן את האפקטיביות של התערבויות שתכליתן לקדם מסע פרסום שקרא לעובדים בבנקי השקעות לתרום שכר של יום עבודה לצדקה. ההתערבויות שנבדקו: מכתב אישי ממנהל בנק ההשקעות, ביקור של ידוען לשם קידום מסע הפרסום, קבלת ברכה אישית ממתנדב, קבלת חבילת שי של ממתקים, או שילובים של כמה התערבויות. נמצא שכל ההתערבויות היו יעילות, אך האפקטיבית ביותר הייתה מכתב אישי ממנהל הבנק בצירוף לחבילת שי. שילוב זה הגדיל את ההיענות לתרומה של שכר יומי מ-5% בקבוצת הביקורת ל-17% בקבוצת הניסוי.³⁶ כעבור שנה שכלל הצוות את ההתערבות - לתורמים נשלח דואר אלקטרוני שבו הם התבקשו לשלוח דואר אלקטרוני לעמיתיהם שבו תוצג תרומתם והפעולות שנעשו בזכות תרומתם זו. השפעת ההתערבות הזו הייתה ניכרת; בקרב מי שקיבלו מייל מעמיתים שתרמו בעבר שיעור התורמים החדשים היה 39%, לעומת קבוצת ביקורת ששיעור התורמים בה היה 6.6%.³⁷

35 ראו בפרק 7, סעיף 4: "צוות תובנות התנהגותיות וממשל דיגיטלי".

36 במדגם השתתפו 6,175 נבדקים. התוצאה נמצאה מובהקת ברמה של 99%. יש לציין שהשפעת ההתערבות פחתה בשיעור ניכר כאשר היא התבצעה שוב כעבור שנה, ושמירה על כמות תרומות גבוהה דרשה התערבות עמוקה יותר.

37 במדגם השתתפו 9,501 נבדקים. התוצאה נמצאה מובהקת ברמה של 99%.

אנרגיה וקיימות

במדינות קרות בידוד של הקירות והגגות מפחית בעשרות אחוזים את החום שמתנדף מן הבתים ומביא לחיסכון גדול בצריכת החשמל. הבידוד, שעלותו כמה מאות פאונד, הוא השקעה משתלמת ביותר המחזירה את עצמה במהרה והוא אינטרס ציבורי, משום שצריכת חשמל גבוהה מגדילה את זיהום האוויר. במדינות קרות נוהג לסבסד במידה ניכרת את בידוד הבתים, אך עדיין ישנם אנשים הנמנעים מכך.

במחקר פיילוט נבדקו סוגים שונים של סובסידיות ופעולות לתמרוץ בידוד הבתים: נבדקה סובסדיה של הבידוד, ניתן תמרוץ כלכלי לשכנוע שכנים לעשות בידוד לבתיהם, הוענק פרס לשכונה שבה מספר הבתים שבהם נעשה בידוד הוא הגדול ביותר וניתן שירות מסובסד של סידור הבית לקראת בידוד הקירות והגג. אף ששירות הסידור היה יקר לאזרח הרבה יותר מהאפשרויות האחרות, התברר שתמריץ זה היה האפקטיבי ביותר והביא להסתברות גבוהה פי שלושה לביצוע הבידוד בהשוואה לתמריצים אחרים (Behavioural Insight Team, 2011).

בשנים 2013–2015 בדק הצוות כמה התערבויות, אולם תוצאותיהן היו פחות חד־משמעיות. לדוגמה, נבדקה ההשפעה של הצגת העלות הכוללת של צריכת האנרגיה בחיי המוצר עבור מכונות כביסה ומייבשי כביסה מסוגים שונים. אולם האפקט נמצא מובהק רק עבור מכונות שמשלבות גם כביסה וגם ייבוש, שבהן צריכת האנרגיה גבוהה ביחס למכונות כביסה וייבוש רגילות. נוסף על כך נבדקה ההשפעה של תדרוך לשימוש יעיל וחסכוני במערכות החימום הביתיות על ידי טכנאי גופי חימום במסגרת הבדיקה השנתית של תקינות מערכת ההסקה. נמצא כי ההתערבות הזו לא הייתה אפקטיבית, וכי התדריך לא תרם לשיפור ניצול האנרגיה בקרב הציבור.

ההתערבויות שכביכול לא צלחו ממחישות את חשיבות תהליך הבדיקה השיטתי. ביצוע הבדיקה בטרם אימוץ מדיניות ברמה הארצית אפשר לגלות את חוסר האפקטיביות של המדיניות, ולפיכך להקצות את המשאבים שהיו מיועדים לביצוע מלא של ההתערבויות לאפיקים פרודוקטיביים יותר.

רשת מרכזי What Works

בד בבד עם קידום שיטת התובנות ההתנהגותיות השקיעה בריטניה בשנים האחרונות משאבים ניכרים בקידום גישת המדיניות מבוססת הראיות.³⁸ לשם כך משנת 2011 הוקמו באנגליה שישה מרכזי What Works חדשים שהתווספו למרכז קיים.³⁹ המרכזים פועלים כרשת, דבר המתבטא בשיטות עבודה משותפות ובדגשים דומים הבאים לידי ביטוי בפעולות הצוותים השונים. נוסף על כך מרכזי What Works משתפים מידע ביניהם ותומכים מקצועית זה בזה. כל מרכז פועל עצמאית ומתמקד בתחום מדיניות מסוים. המרכזים עוסקים בבחינה אמפירית מובנית של כלי מדיניות. הם עושים זאת מתוך התמקדות ביחס עלות-תועלת הנגזר מכלי המדיניות והשוואה בין כלים חלופיים, כך שהכלי היעיל ביותר ייבחר כשהמדיניות תיושם ברמה הלאומית. במרכזים השונים עוסקים בתחומי מדיניות שמושקעים בהם יותר מ־200 מיליארד פאונד של תקציבים ציבוריים. צוות התובנות ההתנהגותיות בבריטניה פועל בשיתוף פעולה עם רשת המרכזים What Works ומיעץ להם.⁴⁰

אלה המרכזים שפעלו בשנת 2016 באנגליה: המכון למצוינות בטיפול רפואי נוסד בשנת 1999 והיה המודל לפעילות יתר המרכזים. המרכז מתמקד בבחינת יחס עלות-תועלת של התערבויות וטכנולוגיות רפואיות; הקרן לעידוד החינוך מתרכזת בבחינת שיטות לקידום הישגים בקרב ילדים שיש להם קשיים לימודיים באמצעות בחינה אמפירית והשוואה של כלים פדגוגיים; הקרן להתערבות מוקדמת עוסקת בבחינת השפעותיהן של התערבויות ושיטות טיפול הנעשות בגילים מוקדמים והתשואות שהן מניבות ביחס לעלותן; תוכנית להפחתת

38 ברחבי העולם יש מגוון מרכזים לבחינת מדיניות מבוססת ראיות. בפרק הזה יוצגו מרכזים העובדים בשיתוף פעולה עם צוותי התובנות ההתנהגותיות (ראו בפרק 2: "מדיניות מבוססת ראיות").

39 נוסף על כך פועלים מרכזים למחקר מבוסס ראיות בוויילס ובסקוטלנד (Public Policy Institute for Wales ו־What Works Scotland), אולם ממשק העבודה שלהם עם הצוותים הפועלים באנגליה מובנה פחות.

40 לעומת צוותי התובנות ההתנהגותיות, מרכזי What Works אינם מתמקדים בהתערבויות הקשורות בהטיות פסיכולוגיות ובהינדים, אלא במגוון רחב של כלי מדיניות סטנדרטיים אשר ניתנים לבחינה אמפירית.

פשיעה מטעם המכללה לשיטור עוסקת בבחינת כלים לשיפור עבודת המשטרה; המרכז לצמיחה כלכלית מקומית פועל לקידום קבלת החלטות מבוססת ראיות ברמת השלטון המקומי; המרכז לאיכות חיים בוחן באופן אמפירי מדדים וגורמים הקשורים לאיכות החיים; המרכז לשיפור ההזדקנות פועל לבחינת הגורמים המשפיעים על רמת החיים של בני הגיל השלישי ועיצוב כלים לתמיכה בציבור המבוגרים (What Works Network, 2014).

6.2 תובנות התנהגותיות בארצות הברית

בארצות הברית פעל ממשל הנשיא ברק אובמה באופן אקטיבי לקידום השימוש בתובנות התנהגותיות בשירות המדינה. אחד הצעדים המשמעותיים המלמדים על גישת הממשל היה מינויו של קאס סנסטיין, ממחברי הספר *Nudge*, למנהל המשרד למידע ולעניינים רגולטוריים (OIRA – Office of Information and Regulatory Affairs), הפועל במסגרת המשרד לניהול ולתקציב בבית הלבן (OMB – Office of Management and Budget). למשרד סמכות לערוך כל רגולציה המוצעת על ידי יחידות הרשות המבצעת, וכן לבקר ולערוך רגולציות קיימות, להתאימן לצורכי הממשל ובמקרה הצורך לבטלן.

בהנהלתו של סנסטיין התמקד המשרד בעיצוב ופישוט הרגולציה באופן שייעל אותה ויפחית את הנטל הכרוך בה. המשרד התבסס על העיקרון שלפיו כדי שרגולציה ותמיכה ממשלתית יהיו אפקטיביות, עליהן להיות קלות להבנה ולביצוע. לשם כך הודגש האופן שבו המידע מוצג לציבור והוטמעו מגוון כלים התנהגותיים. נוסף על כך עודד המשרד ביצוע בדיקות אמפיריות של כלים ממשלתיים בדגש על ניסויים מבוקרים ואקראיים. שיטות אלה שימשו הן לבחינת האפקטיביות ושיפורם של כלים קיימים והן כחלק מהגיבוש של כלים חדשים.

כאמור, בשנים הללו פעלו בממשל האמריקאי מגוון יחידות ליישום תובנות התנהגותיות בעבודתן. בין השאר נקבעו כללים אשר נועדו לבאר למשלמים בכרטיסי אשראי את סך העלויות של עסקאות ונאסר לשווק מוצרים שיש

להם עלויות נסתרות; נעשתה רפורמה בסימון מוצרי המזון ובמסגרתה נדרשו היצרנים להציג בבירור את הערכים התזונתיים; עוצבו אתרי אינטרנט המכילים מידע אישי באופן נגיש בהתבסס על תובנות התנהגותיות; וגובש מסמך גילוי נאות המחייב הצגה ברורה וקלה של המידע הרלוונטי בעת מתן הלוואות מסוגים שונים.⁴¹

בשנת 2012 פרש סנסטיין מתפקידו, אולם נראה כי פועלו הותיר חותם, והמשרד הוסיף לעסוק ביעול עבודת הממשלה בהתבסס על תובנות התנהגותיות (Lunn, 2014). הנשיא אובמה המשיך לתמוך מאוד בנושא, ובין השאר בספטמבר 2015 הוא נתן הנחיה ישירה לסוכנויות השלטון להרחיב את השימוש בתובנות התנהגותיות (The White House, 2015).

צוות מדעי החברה וההתנהגות בארצות הברית

בשנת 2014 הוקם במשרד למדיניות מדע וטכנולוגיה של הבית הלבן צוות מדעי החברה וההתנהגות (SBST – Social and Behavioral Science Team), בהתבסס על הניסיון הבריטי. בשנת 2016 מנה הצוות 16 חוקרים ופעל בשיתוף פעולה עם 12 יחידות ממשלתיות, כולל נציגים של הבית הלבן. בספטמבר 2015 פרסם הצוות דוח המסכם את פועלו בשנתו הראשונה (Congdon and Shankar, 2015). הצוות התמקד בשני תחומים: הנגשת תוכניות ממשלתיות ויעול עבודת הממשלה. עבודתו התבססה בעיקרה על ביצוע ניסויים מבוקרים ואקראיים.⁴² להלן דוגמאות לכלים שנבדקו בתחומים שונים.

כלים להנגשת תוכניות ממשלתיות

הממשל הפדרלי מציע תוכניות מגוונות לשיפור רווחת הציבור, אולם יש אוכלוסיות שאינן ממצות את מלוא ההטבות המוצעות להן עקב חוסר מודעות. להלן יוצגו כלים שנבחנו לשם הגברת הנגישות לתוכניות ממשלתיות במקרים שבהם נראה שגישה לא מלאה למידע עליהן היא חסם.

41 ליחר פירוט על פועלו של סנסטיין כראש OIRA ראו Sunstein 2014a.

42 ראו באחר *Social and Behavioral Sciences Team (SBST)*. האתר לא עודכן מ־20.1.2017.

עידוד הצטרפות חיילים לקרן פנסיה

בצבא ארצות הברית ההצטרפות לקרן פנסיה וההפרשות לחיסכון פנסיוני אינן אוטומטיות. על כן נעשים מאמצים לשכנע חיילים לפעול אקטיבית לשם הצטרפות. לשם כך נבדקו 8 טקסטים של דואר אלקטרוני שיש להם רכיבים התנהגותיים שונים ומטרתם לשווק הצטרפות לקרן פנסיה. הטקסט האפקטיבי ביותר הגדיל את שיעור המצטרפים מ-1.1%, במקרה שלא נשלח דואר אלקטרוני, ל-2.1%⁴³.

עוד פעולות שנעשו לעידוד החיסכון הפנסיוני בקרב חיילים: כשחיילים עוברים לבסיס חדש הם חווים שינויים רבים. נמצא שבמצב מעבר קל יותר לשכנע חיילים לעשות שינויים נוספים, לכן משווקת תוכנית פנסיה לחיילים בעת מעבר בין בסיסים. זאת ועוד, עקב שינוי בתקנון המשרתים נדרשו חיילים לבצע פעולות אקטיביות כדי להישאר בקרנות הפנסיה שלהם. כדי לעודד את ביצוע הפעולות הנדרשות נוסח מכתב מתאים. כלים אלו נמצאו אפקטיביים באופן מובהק בהשוואה לכלים שנהגו להשתמש בהם.

הנגשת השכלה הגבוהה

צוות מדעי החברה וההתנהגות פעל לשם הסרת חסמים המקשים על רכישת השכלה גבוהה וסיפק עזרה בניהול החוב הסטודנטיאלי. נמצא כי בוגרי תיכון רבים משכבות חלשות, שלהם ציונים מספקים להרשמה למכללות, נכשלים בהרשמה בגלל קושי במילוי טופסי רישום במועדים מסוימים. הצוות פעל לניסוח מסרון תזכורת, והוא נשלח למועמדים במועדים שבהם היה עליהם למלא את הטפסים. שליחת המסרון הגדילה את מספר המועמדים מהשכבות החלשות שהשלימו את תהליך הרישום למכללות מ-66.4% ל-72.1%⁴⁴.

נוסף על כך עוצבו ונשלחו הודעות תזכורת לבוגרי מכללות שפיגרו בהחזר הלוואה. לבוגרים אשר איחרו מאוד בהחזר הלוואות נשלחו הודעות טקסט הכלולות הצגה של כלים המאפשרים פרישת תשלומי הלוואות מותאמת אישית.

43 במדגם השתתפו 14,491 נבדקים. התוצאה נמצאה מובהקת ברמה של 99%.

44 במדגם השתתפו 2,010 נבדקים. התוצאה נמצאה מובהקת ברמה של 99%.

שתי ההתערבויות האלה היו יעילות, סייעו להחזר חובות הבוגרים ומנעו את הגדלתם.

כלים נוספים להנגשת תוכניות ממשלתיות

הצוות פעל להנגשת תוכניות לקידום כלכלי, למשל: מתן מידע ליוצאי צבא על תוכניות תמיכה, הכשרות ייעודיות ושיווק מיקרו הלוואות המותאמות לחקלאים; נעשו פעולות להקלה בהשגת כיסוי רפואי ולשיפור בריאות הציבור: נוסחו תזכורות אפקטיביות למי שהתחיל בתהליך ההרשמה לביטוח בריאות ולא השלים אותו, וכן נוסחו מסרונים הקוראים לציבור לבוא ולהתחסן נגד שפעת; בין צוות מדעי החברה וההתנהגות ובין היחידה לפיתוח בין-לאומי (USAID) נוצרו שיתופי פעולה שבמסגרתם קידמו את השימוש בתובנות התנהגותיות להתמודדות עם בעיות במדינות מתפתחות.

ייעול עבודת הממשלה

קידום עמידה בכללים והתנהגות אתית

משאבים רבים מבזבזים במדינה בגלל ניצול לרעה של מנגנוני הממשלה, תופעה שצוות מדעי החברה וההתנהגות ביקש למנוע. אחד המנגנונים המועדים לפורענות מחייב ספקים שמכרו סחורה לממשלה לדווח בדיעבד על הכמות שנמכרה ולשלם עמלה לפי סך המכירות. כדי להפחית את מספר הדיווחים החלקיים, נדרשו הספקים לחתום על טופס אלקטרוני שבו התחייבו כי הדיווח שמסרו על הכמות שסופקה מהימן. הצוות בדק את ההשפעה של החתימה ומקומה בטופס (בתחילתו או בסופו), ומצא שחתימה בתחילת הטופס הגדילה את הסכום המדווח.⁴⁵ בעקבות ממצא זה הוכנס רכיב חתימה בתחילת כל טופסי הדיווח מהסוג הזה וגם בטופסי מס אחרים המבוססים על דיווח עצמי.

צוות מדעי החברה וההתנהגות פעל גם לתמרוץ בעלי חוב לשלמו באמצעות ניסוח מכתב והנגשת אתרי אינטרנט התומכים בתשלום החוב. נעשה ניסיון לתמרץ רופאים שנטו לתת מרשמי תרופות מרובים להפחית את מספר

המרשמים באמצעות הצגת שיעור המרשמים הממוצע הניתן על ידי רופאים וחיידוד הכללים של מתן מרשמים. אולם השפעת שתי ההתערבויות האלה לא נמצאה מובהקת, ולכן הן לא אומצו.

שיפור יחס עלות-תועלת בתוכניות ממשלה

שיפור עבודת הממשלה כרוך בשמירה על רמת שירותים גבוהה מתוך צמצום הוצאות. בעת ייעול עבודת הממשלה ניסו לעודד עובדים להדפיס הדפסות דו־צדדיות. לשם כך עוצבה תיבת טקסט שהופיעה על צגי המחשבים בכל פעם שעובדים שלחו בקשות להדפסה חד־צדדית. בתיבת הטקסט התבקשו העובדים לשנות את ברירת המחדל של המדפסת להדפסה דו־צדדית. תיבת טקסט זו הפחיתה את שיעור ההדפסות החד־צדדיות ב־5.7%⁴⁶.

עוד מפעולות צוות מדעי החברה וההתנהגות: נוסח מכתב המעודד סוחרים בניירות ערך להתבסס על מסחר אלקטרוני ולא על פעולות הדורשות כוח אדם; נבדק האופן שבו אפשר לתמרץ ביעילות רבה יותר עובדים בשירות המדינה למלא משוב שנתי. בשתי ההתערבויות האלה נמצאו ממצאים מובהקים.

מיזם What Works Cities

בשנת 2015 ייסדה קרן בלומברג את מיזם What Works Cities בהשקעה של 42 מיליון דולר למשך 3 שנים. המיזם נעשה בשיתוף פעולה עם צוות התובנות ההתנהגותיות הבריטי. במיזם זה ניתנת תמיכה ל־100 ערים בינוניות בארצות הברית במטרה להרחיב את השימוש שהן עושות בנתונים ובראיות לשם שיפור השירותים העירוניים, שיפור תהליכי קבלת ההחלטות והרחבת שיתוף התושבים בתהליכים אלה.⁴⁷

במסגרת זו התחילו כמה מיזמים: בדנוור פעלו להגברת השימוש בשירותים דיגיטליים במקום בשירותים חלופיים, הנוטים להיות יקרים ומסורבלים; בערים רבות נבחנו וקודמו שיטות גבייה מבוססות על תובנות התנהגותיות אשר נמצאו

46 מספר הנבדקים במחקר לא צוין במפורש, אולם נאמר כי הוא היה גדול במיוחד משום שעובדי ממשל רבים משתמשים במדפסות. הוצאה נמצאה מובהקת ברמה של 99%.

47 ראו באחר *What Works Cities*.

אפקטיביות בעבודת צוותים מקבילים; הוצעו הכשרות לעובדי גבייה לייעול עבודתם על בסיס תובנות התנהגותיות; בניו אורלינס שווקו שירותים רפואיים הניתנים בחינם לאוכלוסיות העניות; ועוד (Behavioural Insights Team, 2016).

6.3

ארגונים בין-לאומיים

בשנים האחרונות השתמשו כמה ארגונים בין-לאומיים בשיטת התובנות ההתנהגותיות לקידום מטרותיהם. להלן סקירת פעולות שביצעו הבנק העולמי, נציבות האיחוד האירופי, הארגון לשיתוף פעולה ולפיתוח כלכלי (OECD) והאו"ם.

הבנק העולמי

הבנק העולמי הקדיש את דוח הפיתוח העולמי לשנת 2015 לחקר ההתנהגות האנושית – "World Development Report 2015: Mind, Society, and Behavior". הדוח מתמקד בהטיות ובדפוסי החשיבה שהבנתם חיונית להובלת מדיניות פיתוח יעילה. חוקרי הבנק הציגו את ההשפעה הניכרת של הטיות פסיכולוגיות על תופעות שעימן הבנק מתמודד ואת הצורך להבין לעומק את התנהגות האוכלוסייה הנתמכת על ידי הבנק. נראה שפעמים רבות תמריצים כלכליים "סטנדרטיים" אינם יעילים, ודווקא תמריצים התנהגותיים עדינים עשויים להשפיע במידה רבה יותר. הדוח הציג התערבויות המבוססות על תובנות התנהגותיות שבאמצעותן אפשר לקדם ביתר יעילות מדיניות פיתוח בתחומים שונים: הפחתת העוני, התפתחות ילדים, מימון דיור, שיפור הפרודוקטיביות, בריאות ושינויי אקלים. להלן יוצגו התערבויות שנמצאו אפקטיביות.

הפחתת העוני

מחקרים מראים כי עוני משפיע מאוד על תהליכי החשיבה ומביא אנשים להתבסס יותר על חשיבה יוריסטית אוטומטית ופחות על קבלת החלטות לוגית רציונלית (Mullainathan and Shafir, 2013). לכן הסובלים מעוני מתקשים

במיוחד לנצל הזדמנויות ולבצע השקעות העשויות להוציא אותם ממעגל העוני. במחקר שנעשה על מגדלי קני סוכר בהודו התברר כי פער הזמן בין המועדים שבהם יש לבצע את ההשקעות בגידולים ובין המועדים שבהם מתקבל התשלום בגין היבול פוגע בתהליך קבלת ההחלטות של החקלאים. לרוב התשלום עבור היבול מתקבל פעם אחת בשנה, לאחר הקציר, ואילו השקעות רבות נדרשות דווקא לפני הקציר. כאשר החקלאים עשו מבחנים קוגניטיביים סמוך לקציר (לפניו ואחריו), נמצא כי יכולותיהם היו גבוהות הרבה יותר לאחר הקציר, כאשר הדוחק הכלכלי היה פחות חמור. בהתאם לכך, לחקלאים הייתה נטייה לקחת טרם הקציר הלוואות בתנאים גרועים ולבצע עסקאות שאינן בטובתם, הכוללות משכון של נכסיהם. הבנק העולמי פועל לתמרץ חקלאים לקבל את החלטות ההשקעה במועדים מוקדמים יותר, לפני הקציר, שבהם קיים "אורך נשימה" ותהליך קבלת החלטות שקול יותר.⁴⁸

התפתחות ילדים

מחקרים מראים שילדים הגדלים במשפחות עניות זוכים לגירויים קוגניטיביים מעטים בגילים מוקדמים, דבר המשפיע על התפתחותם השכלית ויוצר פערי אינטליגנציה בינם ובין ילדים הגדלים במשפחות ממעמד חברתי-כלכלי טוב. בעקבות ממצאים אלה יזם הבנק העולמי תוכנית שבה עובדים קהילתיים מטעמו נפגשים בכל שבוע עם אימהות באזורי עוני ומציגים להן פעולות היוצרות גירויים קוגניטיביים.

מימון דיור

ישנם כמה גורמים המקשים על אוכלוסיות במדינות מתפתחות לצבור חיסכון הדרוש למטרות ארוכות טווח כגון רכישת דירה. אחד הגורמים הוא שיווק הלוואות יקרות המוצגות באופן לא ברור. במחקר נמצא כי תושבי מדינות מתפתחות מתקשים לבחור את ההלוואות הזולות ביותר מתוך המידע שניתן להם מגופים פיננסיים. לעומת זאת כשגופים המייצגים את הציבור מנסחים את תנאי ההלוואות, מרבית הלווים מצליחים לבחור את ההלוואה המשתלמת

48 להרחבה בנושא תובנות התנהגותיות והמאבק בעוני ראו להלן, בחיבה 5.

ביותר. הבנק העולמי תמך בפעולות המנגישות לציבור באופן פשוט וברור את הכלים הפיננסיים שיכולים לשרתו, ובהם ההלוואות המוצעות לו.

פרודוקטיביות

אחת השיטות לתמרוץ עבודה יצרנית היא יצירת מנגנוני מחויבות המתמריצים הגעה ליעדים שנקבעו מראש. בהודו הוצע לעובדים לבחור בחוזים שלפיהם הם קבעו את מידת התפוקה שלהם עבור שכר מסוים. סוכם כי אם העובדים לא יניבו את התפוקה שנקבעה, הם יקבלו שכר נמוך יותר עבור מה שהשיגו; אם העובדים יגיעו לתפוקה שקבעו, הם יקבלו את השכר שנקבע. נמצא ששליש מהעובדים שהוצע להם חוזה כזה העדיפו אותו על פני חוזה רגיל, וכי עובדים אלה הגדילו את תפוקתם בשיעור ניכר. בעקבות הממצאים האלה פעל הבנק העולמי לקידום מתן אפשרות לחוזים כאלה בקרב עובדים במדינות אחרות.

בריאות

במדינות מתפתחות קורה שאנשים קשי יום אינם מצליחים לנצל את התמיכות שארגוני צדקה מספקים להם, בגלל טעויות אנוש וחוסר תשומת לב. למשל, נמצא כי נשאי איידס רבים אינם נוטלים את התרופות בקביעות, אף שאלה מסופקות בחינם. כדי להתמודד עם התופעה נוסחה בקניה הודעת תזכורת שבועית, והיא נשלחה למכשירי הטלפון הנייד של הנשאים. בעקבות מסרון זה עלה שיעור הנשאים הנוטלים תרופות בקביעות מ-40% ל-53%, דבר שהציל חיי רבים.

שינויי אקלים

אחד הקשיים העיקריים ליצירת הסכמים בין-לאומיים להפחתת פליטות גזי חממה נובע מכך שהעלות הכרוכה בהסכמים האלה משולמת בהווה, ואילו הנזקים הצפויים משינויי האקלים יתרחשו בעתיד. הבנק העולמי משתדל לשכנע ראשי מדינות להצטרף לקואליציות בין-לאומיות הפועלות להפחתת פליטות גזי חממה. הוא עושה זאת על ידי יצירת תמריצים שיורגשו בהווה עבור המדינות שמצטרפות להסכמים.

נציבות האיחוד האירופי

במסמך של נציבות האיחוד האירופי הוצגו מגוון פעולות שנעשו לאורך שנים והיו קשורות לשיטת התובנות ההתנהגותיות. לפי המסמך כבר בשנת 2009 נחקקו חוקים להגנת הצרכן שהתבססו על ניתוחים התנהגותיים (Sousa Lourenço et al., 2016). בשנים שלאחר מכן נהיה השימוש בתובנות התנהגותיות שכיח בקידום מדיניות, הן של נציבות האיחוד והן של מדינות אירופה.

בשנת 2014 הוקמה יחידה לתובנות התנהגותיות במסגרת נציבות האיחוד האירופי.⁴⁹ בד בבד פועלות באירופה יחידות נוספות – בשנת 2016 פעלו צוותי תובנות התנהגותיות בכמה מדינות, ומדינות רבות פעלו לייסוד צוותים חדשים. זאת ועוד, לכל מדינות האיחוד יש ניסיון בקביעת מדיניות הנסמכת במידה מסוימת על תובנות התנהגותיות, ועל כן צוות נציבות האיחוד פעל ליצור מאגר מידע על התערבויות בעלות היבט התנהגותי שנעשו באירופה, אופן ביצוען ותוצאותיהן. בזכות מאגר מידע זה אותרו יותר מ-200 כלים העשויים לשרת מדינות שונות וחוקרים. נוסף על כך כדי לקדם את שיתוף הפעולה בין המדינות בנושא התובנות ההתנהגותיות היחידה פועלת להקמת פורום נציגים ממדינות האיחוד אשר יספק בעת הצורך תמיכה על בסיס הניסיון המצטבר של כל מדינה. היחידה גם מקדמת תהליכים של שיתוף מידע ונתונים על ההתערבויות למיניהן והנגשתן לחוקרים ממסגרות שונות. לבסוף, חוקרי היחידה מספקים תמיכה מקצועית בעיצוב מדיניות מבוססת נתונים, הן עבור מדינות האיחוד והן עבור יחידות נוספות הפועלות במסגרת נציבות האיחוד האירופי.

הארגון לשיתוף פעולה ולפיתוח אזורי (OECD)

בשנים האחרונות פעל OECD לקדם את המודעות ליתרונות שיטת התובנות ההתנהגותיות בעולם.⁵⁰ בשנת 2014 פרסם הארגון דוח מקיף על חשיבות השיטה ("Regulatory Policy and Behavioural Economics"), שבו הוצגו תמורות הנובעות מהכלכלה ההתנהגותית, שיטותיה ויתרונותיה. בשנת 2015

49 למידע נוסף ראו באתר EU POLICY LAB.

50 ראו "Behavioural Insights" באתר OECD.

קיים הארגון כנס בנושא "תובנות התנהגותיות וגישה חדשה לעיצוב מדיניות", שבו השתתפו 150 אנשים מתחומי המחקר ההתנהגותי וקביעת המדיניות.

בשנת 2016 סקר הארגון 60 יחידות ממשלתיות ב־23 מדינות החברות בארגון. נסקרו 112 מקרי בוחן של התערבויות התנהגותיות בתחומים שונים: הגנת צרכנים, חינוך, אנרגיה, הגנת הסביבה, מוצרים פיננסיים, בריאות ובטיחות, שוק העבודה, אספקת שירותים לציבור, מיסוי, תקשורת ועוד. בסקר נבחנו היבטים שונים של התערבויות ההתנהגותיות, ובהם יחסי הגומלין בין הגוף שבו בוצעה ההתערבות לגורמי ממשל נוספים, חסמים שעמדו לפני היוזמה ושיקולים שהביאו לביצוע ההתערבות. החוקרים הסיקו כי התבססות על תובנות התנהגותיות בטיוב פעולות הממשלה ועבודתה מקובלת במדינות הארגון. כמו כן נטען כי אסדרת השיטות ההתנהגותיות על היבטיהן השונים צפויה להרחיב את השימוש בכלים ההתנהגותיים לתחומי מדיניות רלוונטיים נוספים (OECD, 2017).

ארגון האומות המאוחדות (האו"ם)

בעקבות הממצאים שהציעו על תרומת השיטה ההתנהגותית לשיפור עבודתן של ממשלות, בדגש על המדינות המתפתחות, הוקם באו"ם בשנת 2016 צוות ייעוץ המתמחה בסוגיות התנהגותיות. הצוות פועל במיזם שנקרא "קידום סדר יום 2030" (Achieving Agenda 2030) ומתמקד בבחינה אמפירית של כלים התנהגותיים עדינים לקידום מטרות מרכזיות של האו"ם. בשנת 2016 הושקו 10 מיזמים מבוססי תובנות התנהגותיות אשר נועדו להתמודד עם בעיות חריפות במדינות הארגון (Shankar and Foster, 2016):

- **בכמה ממדינות באפריקה** נבחנו דרכים אפקטיביות להפחתת נישואים של קטינות, מתוך התמקדות בשילוב מנהיגים קהילתיים לצורכי הסברה כנגד נישואים מוקדמים.
- **באירופה** נבחנו דרכים לשפר קליטת מהגרים על ידי בחינת ההשכלה שהמהגרים רכשו במדינות מוצאם ומתן תעודות מקצועיות רלוונטיות במדינות הקולטות.

- **במולדובה** נבחנו מסרונים המיועדים לעודד חברות עסקיות לדווח על מלוא העובדים שהן מעסיקות באמצעות הדגשת נורמות חברתיות.
- **בירדן** נבחן מיזם שבו פליטים סורים בעלי כישורים הדרושים בשוק העבודה חונכים עובדים מקומיים ועוזרים להם לשפר את מיומנותיהם המקצועיות, לשם הפחתת העוינות בין המקומיים לפליטים.
- **בסין** נבחנו תמריצים התנהגותיים לשימוש ביישומון (אפליקציה) המקשר בין אנשים המעוניינים להיכטר מפסולת אלקטרונית לבין עובדי ממשל האמונים על איסוף בטוח של פסולת זו.
- **בבנגלדש** הושק מיזם לעידוד השימוש בתחבורה ציבורית. במיזם זה נוסחו מסרונים מותאמים אישית, והם נשלחו לעובדים לפני הנסיעה לעבודה ובחזרה ממנה. במסרונים אלה קיבלו העובדים מידע על אפשרויות ההגעה בתחבורה ציבורית, לוח זמנים, זמן הנסיעה המשוער והעלות הכספית של נסיעה בתחבורה ציבורית לעומת נסיעה במכונית פרטית.
- **במונטנגרו** נבחנו דרכים לעודד תיירים לתרום לקרן הפועלת לשיקום נזקי סביבה.
- **בכפואה גינאה החדשה** כדי לתמוך במאבק בשחיתות נשלחו מסרונים המציגים סדר פעולות פשוט וברור לדיווח על מקרי שחיתות, באופן המבטיח שפרטי המדווח לא יחשפו.

6.4

צוותי תובנות

התנהגותיות

במדינות נוספות

בשנים האחרונות הוקמו צוותי תובנות התנהגותיות במדינות נוספות. לפי דוח OECD עד שנת 2016 נעשו ב־17 מדינות פעולות לקידום השיטה ההתנהגותית בשירות המדינה. אל הצוותים בבריטניה ובארצות הברית הצטרפו צוותים

במדינות האלה: אוסטרליה, סינגפור, גרמניה, הולנד, צרפת, דנמרק, פינלנד, קנדה, קולומביה, ניו זילנד, נורווגיה, דרום אפריקה, ישראל, קטאר וטורקיה.⁵¹

כאמור, צוותי תובנות התנהגותיות יכולים לפעול בכמה מסגרות: מסגרת הראשונה היא של צוותים העובדים כיחידת מטה בגוף בעל סמכויות גלובליות על כלל עבודת הממשל. מסגרת זו נפוצה ביותר, ובה פועלים הצוותים בבריטניה, בארצות הברית, באוסטרליה, בסינגפור, בגרמניה ובקנדה. המסגרת השנייה היא של יחידה וירטואלית המקשרת בין יחידות ממשל שונות. במסגרת זו פועלים הצוותים בהולנד ובצרפת. הם מקשרים בין משרדים, גופי ממשל וארגונים אזרחיים לשם שיתוף פעולה בבחינת התערבויות התנהגותיות ובביצוען. מסגרת נוספת היא של צוותים המתמקדים בתחום מסוים ובקידומו באמצעות התבססות על תובנות התנהגותיות. למשל, בדנמרק הוקמה ברשות העסקים יחידה הפועלת לבחינת תמריצים התנהגותיים, ובפינלנד הושק מיזם המתמקד בשילוב מעצבים עם חוקרים התנהגותיים לצורך קידום כלים ממשלתיים. להלן יוצג תקציר של עבודת הצוותים במדינות אחדות.

אוסטרליה

בסוף שנת 2012 הוקם צוות תובנות התנהגותיות במדינת ניו סאות' ויילס שבאוסטרליה בתמיכת הצוות בבריטניה. הצוות האוסטרלי עבד במשרד האסטרטגי של משרד הקבינט (DPC – Department of Premier and Cabinet). בתחילת דרכו התמקד הצוות בשחזור הצלחות הצוות הבריטי, ובעיקר בהתערבויות המגדילות את גביית המיסים ובשיפור עבודתם של מרכזי תעסוקה. בעקבות ההצלחה באוסטרליה המשיך הצוות בקידום מחקרים עצמאיים בתחומים שונים: צמצום השמנת יתר בקרב ילדים, אלימות במשפחה, ועוד. כמו כן פעל הצוות באוסטרליה למתן תמיכה למשרדי הממשלה באימוץ תובנות התנהגותיות בעבודתם ובהכשרת עובדי הממשלה.⁵²

51 נציין שלא נמצא מידע ברור על האופן שבו בא לידי ביטוי אימוץ התובנות ההתנהגותיות בשירות המדינה בקולומביה, ניו זילנד, נורווגיה, דרום אפריקה וטורקיה.

52 ראו "Behavioural Insights Team Australia" באחר *The Behavioural Insight Team*.

בעקבות ההצלחה במדינת ניו סאות' ויילס התפשטה שיטת התובנות ההתנהגותיות למדינות נוספות באוסטרליה, ובשנת 2014 הוקם במדינת ויקטוריה מרכז הפועל לשיפור בריאות הציבור (VicHealth) ומתמקד בצמצום השמנת היתר באמצעות תובנות התנהגותיות. בשנת 2016 פעלו מדינות נוספות באוסטרליה (במערב, במזרח ובטסמניה) לאימוץ שיטת התובנות ההתנהגותיות בתמיכה והדרכה של הצוות הבריטי.

סינגפור

בשנת 2012 הוקם צוות תובנות התנהגותיות במשרד כוח האדם של סינגפור. הצוות נתמך על ידי הצוות בבריטניה. כפי שפעל הצוות באוסטרליה, גם הצוות בסינגפור עסק בתחילת דרכו בשחזור התערבויות מוצלחות שבוצעו על ידי הצוות הבריטי, והתמקד בהתערבויות התורמות לגביית מיסים, שיפור מערכת החינוך ושיפור תפקודם של מרכזי תעסוקה. יש לציין שהתערבויות אחדות שנמצאו אפקטיביות בבריטניה ובאוסטרליה נכשלו בסינגפור, כנראה עקב פערי תרבות, ובתום הניסויים שבחנו אותן הן נזנחו. נקודה זו מבליטה את חשיבות הבדיקות החוזרות של התערבויות טרם אימוצן במדינות ובתרבויות שונות.⁵³

גרמניה

הצוות הגרמני הוקם בשנת 2015 ופועל כחלק מהיחידה לתכנון מדיניות בלשכת הקנצלרית. מטרת הצוות היא לקדם מדיניות מבוססת על תובנות התנהגותיות ולבחון כלי מדיניות בשיטות אמפיריות טרם יישומם. הצוות כולל חוקרים מתחומים מגוונים ופועל לקידום שיתופי פעולה עם מומחים ממשרדי הממשלה ועם חוקרים מן האקדמיה.

קנדה

הצוות הקנדי הוקם בשנת 2016 על בסיס צוות שפעל במחוז אונטריו. הצוות הזה פועל במסגרת יחידת הייעוץ של הקבינט (Privy Council Office), המספקת

53 ראו "Behavioural Insights Team Singapore" באחר *The Behavioural Insight Team*.

ייעוץ מקצועי ואי-מפלגתי לממשל בקנדה. הצוות שוקד על בחינת התערבויות שונות ומתן ייעוץ התנהגותי ליחידות הממשל.⁵⁴

הולנד

בשנת 2014 הוקם צוות בהולנד. הצוות אינו פועל כיחידה עצמאית אלא כמזכירות משותפת הנמצאת במשרד הכלכלה, במטרה ליצור שיתוף פעולה בין מומחים במדעי ההתנהגות מטעם משרדי הממשלה השונים. הצוות מקשר בין 11 משרדים וגופים ממשלתיים, ומתמקד בתמרוץ שיתוף של מידע וניסיון בין יחידות הממשלה השונות.

צרפת

בשנת 2015 הוקמה בצרפת יחידת NudgeFrance בתוך המזכירות הכללית למודרניזציה ממשלתית (SGMAP – Secretariat-General for Government Modernisation). יחידה זו פועלת ממשרד ראש הממשלה הצרפתי מול כל יחידות הממשל והארגונים האזרחיים. טרם הקמת צוות ההינד פעלה המזכירות לקידום תובנות התנהגותיות בעבודת הממשלה ואף הובילה כמה מחקרים של כלי מדיניות.⁵⁵

דנמרק

בדנמרק אין צוות מרכזי העוסק בסוגיות של תובנות התנהגותיות, אולם כמה יחידות ממשל פועלות לקידום התחום ולהטמעתו באופן מובנה. למשל, רשות העסקים הדנית הקימה יחידה זמנית הפועלת ליצירת תמריצים כלכליים המבוססים על תובנות התנהגותיות. נוסף על כך הושקה תוכנית הכשרה לפקידי ממשל שנועדה לקדם הטמעת תובנות התנהגותיות בעבודתם.⁵⁶

54 ראו "Impact and Innovation Unit" באתר *Government of Canada*.

55 ראו באתר *NudgeFrance*.

56 ראו "Behavioural Insights and Nudging in business policy" באתר *Danish Business Authority*.

פינלנד

בשנת 2015 הושק מיזם "עיצוב בשביל הממשלה" (Design for Government), המבקש לאמץ ממצאים של ניסויים ממדעי ההתנהגות ותובנות התנהגותיות בתהליך העיצוב של הכלים הממשלתיים, ובכך להתאימם לאזרחים ולעשותם אפקטיביים יותר. המיזם התבסס על שילוב בין שיטות עיצוב מדיניות ובין ידע ממדעי ההתנהגות. בסוף שנת 2015 אימץ הממשל הפיני תוכנית לקידום ההתבססות על תובנות התנהגותיות בשירות המדינה. בתוכנית זו התחייבה הממשלה לקדם ביצוע ניסויים בשירות המדינה ונעשו פעולות לגיוס צוות בעל הכשרה מתאימה המסוגל לבצע ניסויים התנהגותיים.⁵⁷

6.5 סיכום

בשנים האחרונות החלו לפעול כמה צוותי תובנות התנהגותיות במדינות שונות בעולם בהובלת הצוותים מבריטניה ומארצות הברית ובתמיכת ארגונים ביך לאומיים מרכזיים. הם פעלו לקידום כלים חדשניים בשירות המדינה, ביצעו התערבויות שהביאו לשיפור עבודת הממשל במגוון תחומים, והיקף פעילותם גדל במהירות.

הפרקטיקה ההתנהגותית הכרוכה בבחינה אמפירית של מדיניות הביאה לפריחת הגישה מבוססת הראיות בשירות המדינה. ההתבססות על כלים עדינים שבאמצעותם קל וזול לבחון כלי מדיניות הביאה לגידול עצום בכמות הניסויים המבוקרים והאקראיים.

57 ראו "Design for Government" באחר *Demos Helsinki*.

תיבה 5:

תובנות התנהגותיות והמאבק בעוני

בשנת 2015 ייחד הבנק העולמי את הדוח השנתי שלו לשימוש בתובנות התנהגותיות לטובת המאבק בעוני. בכך הצטרף הבנק העולמי למגמה רחבה של כלכלני פיתוח, הממקדים את מחקרם בבחינת התנהגויות מסוימות ובגורמים הפסיכולוגיים הקשורים בהן. התנהגויות וגורמים אלה תורמים להנצחת העוני ומונעים מנזקקים לנצל ביעילות את התמיכות הניתנות להם ואת הקדמה הטכנולוגית.

החוקרים סנדהיל מולאינת'ן ואלדר שפיר (Mullainathan and Shafir, 2013) הראו כי עוני גורם לאנשים להקדיש תשומת לב יתרה למחסור שממנו הם סובלים, ובכך הוא יוצר עומס קוגניטיבי הפוגע מאוד בתהליכי קבלת החלטות שלהם. בספרם *Scarcity: Why Having Too Little Means So Much*, הסבירו שני החוקרים כי מצב של עוני מביא אנשים להתנהגות אימפולסיבית המדגישה צרכים מיידיים על חשבון תכנון מושכל המביא בחשבון גם שיקולים לטווח זמן ארוך. נוסף על כך הם הראו שעומס קוגניטיבי הנובע מעוני פוגע ביכולות המנטליות, והתוצאה של פגיעה זו היא טעויות בסיסיות בתהליך קבלת החלטות. לדפוס זה השלכות מהותיות על היבטים המנציחים את העוני. למשל, הוא מקשה על אנשים לצבור חיסכון ולנצל הזדמנויות להיחלצות מהעוני; הוא מוביל להתנהלות בעייתית במשק הבית ומשפיע על חינוך הילדים. המחקר של מולאינת'ן ושפיר מצטרף לספרות ענפה שבה בחנו החוקרים התנהגויות הקשורות לעוני ואת האופן שבו אפשר לעצב כלים שיעודדו התנהלות שתתרום ליציאה ממעגל העוני.

השיטה הניסויית ומאבק בעוני

עד לאחרונה התמקד המחקר בכלכלת פיתוח בהצעת פתרונות מקיפים לבעיית העוני העולמי מתוך התבססות על תיאוריות כלליות שעסקו בגורמי העוני והפיתוח. ואולם בספרם *Poor Economics* התמקדו Abhijit Banerjee ו-Esther Duflo (2012) בגישה הנוחנת סוגיות צרות הקשורות לעוני. ספרם התבסס על עשרות מחקרים שהם ביצעו בשנים 1995–2011. בעבודתם ביקשו בנרג'י ודופלו להבין את דפוסי החשיבה של העניים ואת

כשלי המחשבה שלהם המקשים עליהם לצאת ממעגל העוני ולשפר את חייהם. ממצאי מחקריהם שימשו בסיס להתאמת מדיניות המאבק בעוני לגורמים שבפועל מניעים התנהגויות המאפיינות עניים.

עבודתם התמקדה בבחינת התערבויות שונות על בסיס מחקרי RCT וניתוח התוצאות כך שניתן היה להסיק מהן על מידת האפקטיביות של תוכניות ממשלתיות שכבר היו פעילות ומתוקצבות, ומהם הגורמים ההתנהגותיים היכולים להסביר את הצלחת התוכניות או את כישלונן. בכך הביאה עבודתם לשיפורים ממשיים תוכניות הפיתוח, בלי שנדרשה הגדלה ניכרת בתקציביהן.

בחינה שיטתית העלתה כי תוכניות סיוע רבות כשלו משום שהיו מבוססות על מודלים תיאורטיים שגויים בדבר התנהגות הנזקקים ומשום שחסרו בדיקה אמפירית. בדיקת התוכניות בדיעבד אפשרה להתאימן לצורכי האוכלוסייה האמיתיים. החוקרים הצביעו על כך שתוכניות המסתמכות על גישה תיאורטית בלבד מביאות פעמים רבות להתנהגויות המבוססות על אידיאולוגיה, על בורות ועל אינרציה, והטיות אלה פוחתות כשהתוכניות מסתמכות יותר על מתודות מדעיות.

להלן יוצגו דוגמאות לגורמים התנהגותיים המנציחים את העוני והתערבויות מתחומים שונים שנועדו להתמודד עימם.

בתחום הבריאות. נמצאה השפעה רבה למידת הבולטות של הטיפולים. אנשים מוכנים להשקיע משאבים מרובים בטיפולים משמעותיים שהשפעתם ברורה, כגון טיפולים תרופתיים וניתוחים, ונמנעים מטיפולים שהשפעתם אינה ברורה בטווח הזמן המידי, למשל טיפולים מונעים ושינויים בהרגלי התזונה. משום כך במרפאות באפריקה ניתנות זריקות אנטיביוטיקה כברירת מחדל עבור שלל חוליים, גם כשאלה אינן נחוצות. לעומת זאת במרפאות האלה כמעט לא נערכות אבחנות מעבר לבעיות שעליהן מדווחים באי המרפאה, וכמעט לא ניתנים טיפולים מונעים וקלים כמו חיסונים והדרכה לתזונה נכונה, גם כאשר אלה חיוניים.

במחקרים אשר בחנו את האופן היעיל ביותר להנגשת טיפולים מונעים חיוניים נמצא כי מתן תמריצים חיצוניים להתחסנות, בדמות תשלום זעום למי שמחסן את משפחתו, היו אפקטיביים מאוד והגדילו בעשרות אחוזים

את שיעור המתחסנים. התערבות זו חסכה כסף בטווח הארוך ואף תרמה לחיטכון מיידי, משום שהיא הביאה לעבודה מרוכזת ויעילה יותר של האחיות המחסנות.

בתחום תכנון המשפחה. מחקרים שנערכו בבנגלדש שפכו אור על יחסי הכוחות המקובלים בתוך המשפחות המסורתיות, יחסים המונעים את השימוש באמצעי מניעה ומביאים להרחבה בלתי מבוקרת של המשפחה. נמצא שלרוב ההחלטות מתקבלות על ידי הגבר, אף שעיקר הנטל הנובע מהולדת ילד נוסף וגידולו מועמס על האישה. התברר שיעוץ לאישה בתחום תכנון המשפחה בביתה, ללא נוכחות בעלה, יעיל מאוד בהשוואה ליעוץ שאפשר לקבל במרכזים המיועדים לכך בנוכחות הבעל (שאליהם נשים רבות אינן יכולות לצאת). התברר שבכפרים שבהם הופעלה תוכנית של ביקורי בית שכללו ייעוץ בנושא תכנון משפחה, שיעור הילדים למשפחה היה נמוך ב-1.2 ילדים לאישה בהשוואה לכפרים שבהם לא התבצעה התוכנית.

בתחום החינוך. נמצא כי רווח דפוס חשיבה שלפיו התשואה מן החינוך עולה עם שנות הלימוד, כלומר להשכלה בסיסית יש תועלת מעטה, ואילו להשכלה גבוהה יש תועלת רבה. עקב דפוס חשיבה זה נטו משפחות עניות להשקיע משאבים רבים בילד שבגיל צעיר נתפס כמוכשר במיוחד, ועשו זאת על חשבון אחיו שפעמים רבות לא נשלחו כלל לבית הספר אלא נוצלו לעבודות המניבות הכנסה. ואולם מחקרים מראים שדפוס חשיבה זה מוטעה ושהתשואה מן השכלה כמעט קבועה עבור כל שנות ההשכלה.

כדי להגדיל במקסימום את שיעור התלמידים הפוקדים את בתי הספר הושקה תוכנית אשר התנתה תשלומי העברה למשפחות בכך שהילדים יגיעו לבית הספר והמשפחה תגיע לביקורים תכופים במרפאות לשם רפואה מונעת. התשלומים הוצגו כפיצוי עבור אובדן שכר הכרוך בויתור על עבודת הילדים. ההתערבות הזו נמצאה אפקטיבית ביותר והגדילה את שיעורי ההרשמה לבתי הספר בגילי חטיבת הביניים: בקרב בנות מ-67% בכפרים שבהם לא פעלה התוכנית ל-75%, ובקרב בנים מ-73% ל-77%.

בתחום ההתנהגות הפוליטית. מחקר ענף תולה את חוסר ההצלחה של המדינות הלא מפותחות לעבור למסלול של צמיחה בקיומם של מוסדות פוליטיים גרועים. במוסדות אלה מרוכזים המשאבים בידי האליטה, וזו מעצבת את

מערכת התמריצים במדינה לשם שמירה על שלטונה ומניעת צמיחה של חלופות שלטוניות (Acemoglu and Robinson, 2013). בנרג'י ודופלו (Banerjee and Duflo, 2012) הראו שבחינה דקדקנית של התנהגויות ומניעיהן עשויה להגביר מעורבות פוליטית ולשפר את מערכת התמריצים שהמוסדות הפוליטיים מספקים.

בברזיל מתקיימות בחירות פתוחות שבהן כל אזרח בוחר מתוך רשימה ארוכה של מועמדים את נבחריו. כיוון שכחמישית מהאוכלוסייה אינה יודעת קרוא וכתוב ברמה בסיסית, הצבעות רבות אינן נספרות משום שאינן נעשות כהלכה ונפסלות. כדי להתמודד עם קושי זה, נבדקה שיטת הצבעה אלקטרונית שבה בעת הבחירה מוצגת תמונה ברורה של כל מועמד. לשינוי הזה היו השפעות מהותיות. שיעור ההצבעות הפסולות במחוזות שבהם הייתה הצבעה אלקטרונית היה נמוך ב-11% ממחוזות שבהם ההצבעה לא הייתה אלקטרונית. מבחינה פוליטית משמעות ההצבעה האלקטרונית הייתה שמועמדים מוכרים פחות, המייצגים את המעמדות הנמוכים, נבחרו והצליחו לקדם מדיניות שהגדילה את הקצאת המשאבים לנזקקים.

מרכזים לחקר המאבק בעוני: J-PAL ו-IPA*

בעקבות התוצרים המרשימים של הגישה ההתנהגותית לטובת המאבק בעוני הקימו מולאינח'ן, בנרג'י ודופלו בשנת 2003 מעבדה למאבק בעוני על שם עבדול לאטיף ג'אמיל (J-PAL – Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab) באוניברסיטת MIT. בד בבד בהנחייתם האקדמית של החוקרים ייסד Dean Karlan את המרכז לחדשנות במאבק בעוני (IPA – Innovations for Poverty Action). שני המרכזים פועלים בשיתוף פעולה לקידום שיטות ניסוייות מבוססות מחקרי RCT לטובת המאבק בעוני במדינות שונות.

ה-IPA מתבסס על רשת הכוללת 400 חוקרים מאוניברסיטאות שונות. עד לשנת 2017 ביצעו חוקרים במסגרת המרכז הזה כ-600 ניסויי RCT ב-51 מדינות, ומהם צמחו 325 פתרונות קונקרטיים לבעיות הקשורות בעוני. בשנת 2017 בחן המרכז כ-300 בעיות נוספות.

* ראו באתרי האינטרנט של שני המרכזים.

בשנת 2017 התבססה פעילות המעבדה למאבק בעוני על שיתוף פעולה בין 176 פרופסורים עמיתים מ-49 אוניברסיטאות. רשת החוקרים עשתה 818 מחקרי RCT ב-78 מדינות. נוסף על התמיכה שהמעבדה מספקת לחוקרים ולתוצריה, מייחדים בה משאבים רבים להכשרת חוקרים צעירים ולהנגשת כלים ניסויים בדגש על יישומים של מחקר מבוסס RCTs ברחבי העולם.**

** הנתונים עדכניים לשנת 2017.

פרק 7

תובנות התנהגותיות וממשל דיגיטלי

אחד התחומים שבהם שיטת התובנות ההתנהגותיות יכולה לשפר במיוחד את עבודת הממשלה הוא הממשל הדיגיטלי. אנו חיים בעיצומה של מהפכה דיגיטלית שבה הטכנולוגיה הולכת ותופסת מקום מרכזי בחיי האזרחים, ומגוון רחב של שירותים נצרכים באמצעות יישומונים ייעודיים, אתרי אינטרנט ורשתות חברתיות.

על רקע זה הממשל נדרש להתאים עצמו ולהנגיש את שירותיו לציבור באמצעות המדיום הדיגיטלי. התפתחות זו עשויה לשפר את עבודת הממשל בכמה אופנים, למשל הפלטפורמה הדיגיטלית מאפשרת הנגשה של שירותים ומידע לאזרחים, תורמת לתהליכים של ייעול בשירותי הממשלה, דוחפת לחדשנות, ואף עשויה להביא לשיפור הקשר של הממשל עם הציבור ולקידום מעורבות אזרחית (שוורץ אלטשולר, 2012; Ubaldi and Androsoff, 2015).

בעולם הדיגיטלי בולטים במיוחד היתרונות הגלומים בגיבוש מדיניות מבוססת ראיות. התבנית הדיגיטלית מאפשרת לעשות ניסויים מבוקרים ומקילה את בחינת כלי המדיניות מתוך התמקדות ברכיבים מסוימים. כמו כן ישנם היבטים התנהגותיים המאפיינים התנהלות דיגיטלית שעליהם יש לתת את הדעת בעת גיבוש כלים מבוססי התנהגות. להלן יוצגו כמה היבטים של עיצוב כלים דיגיטליים על בסיס תובנות התנהגותיות.

7.1

השיטה הניסויית בעולם הדיגיטלי

חברות מסחריות משתמשות הרבה בכלים ניסויים כדי לגבש את מוצריהן ולשפרם. מפתחים של אתרי אינטרנט ויישומונים מבצעים תדיר ניסויים מבוקרים על המשתמשים, שבהם נבדקים המאפיינים השונים של הכלים

הדיגיטליים והאפשרויות לשיפורם. שיטת הניסוי הבסיסית והשכיחה ביותר היא בדיקת A/B.

בדיקת A/B

בדיקת A/B היא הכלי הבסיסי לבחינה של יישומים דיגיטליים, והיא דומה מאוד לשיטה הניסויית המקובלת של ניסויי RCT.⁵⁸ הבדיקה מבוססת על השוואת שתי גרסאות (או יותר) של אתר או יישומון. לרוב משווים בין המקור ובין הגרסה המכילה שינוי באחד הרכיבים. ההשוואה נעשית בין שתי קבוצות של נבדקים בגודל זהה, שיש להם מאפיינים דומים, ולרוב הם נדגמו באקראי, בריבוי, לניסוי.⁵⁹ השיטה מאפשרת למצוא קשרים סיבתיים, בניגוד לשיטות חלופיות של כריית נתונים, המצביעות על קשרים מתאמיים בלבד, ועל כן מרבית החוקרים מעדיפים להתבסס עליה (Kohavi and Longbotham, 2015).

ניסויים הם חלק בלתי נפרד מתהליך הפיתוח, ועל כן חברות הייטק מובילות עושות בדיקות A/B בקביעות. בבדיקות אלה החברות בוחנות בשיטתיות מגוון עצום של רכיבים ומשפרות כל הזמן את אתריהן ואת היישומים שהן מציעות. לדוגמה, בשנת 2015 נעשו במנוע החיפוש "בינג" בממוצע כ-300 בדיקות בשבוע. בכל בדיקה השתתפו משתמשים רבים, בין מאות אלפים לעשרות מיליונים (Kohavi, 2015).

בבדיקת A/B נהוג לבחון רכיבים מגוונים ביותר. למשל, עבור טקסט ייבחנו גודל הגופן, סגנונו וצבעו, מיקום הטקסט, הדגשות, מגוון הבדלים בניסוח, ועוד. לכן עבור כל בדיקה צריך להגדיר מהו משתנה המטרה שעליו ההתערבות מיועדת להשפיע ולקבוע את האופן שבו הוא ייבדק. משתנה המטרה עשוי להיות בסיסי, למשל כמות ההקלקות על סוגים שונים של סמלים בהתאם לסגנון העיצוב של כל סמל, והוא יכול גם להיות מורכב, למשל התלות בין שיעור הגולשים שחוזרים לרף מסוים ובין הסגנון של תוכן הטקסט שבו.

58 ראו בפרק 2: "מדיניות מבוססת ראיות".

59 ניתן להרחיב את השיטה ולהשוות באמצעותה כמה שינויים ברכיב הנבדק (בדיקת A/B/n עבור n תנאים), ואפשר לבדוק באמצעות שיטה דומה הבדלים בכמה רכיבים שונים בו־זמנית (multi-variate test).

הבדיקות השיטתיות הוכחו כיעילות, ולא פחות חשוב - הן הראו כי פיתוח שאינו כולל בדיקה ניסויית שיטתית לרוב אינו מביא תועלת. צוות המחקר של חברת מיקרוסופט מצא כי מתוך כלל הרכיבים שפותחו בהנחה שישפרו את המוצר, הבדיקה הראתה כי שליש לא הביאו לשום שינוי מובהק, לחיוב או לשלילה, שליש הביאו לשיפור מובהק ושליש הסבו נזק במובהק (Kohavi et al., 2009).

ניסויים מורכבים

מלבד בדיקת הרכיבים הבסיסיים, השיטה הניסויית מאפשרת לבחון גם התנהגויות ותופעות מורכבות. בחינה זו צפויה להביא תועלת משילוב של כלים מתחום מדעי המחשב עם מתודולוגיות ותיאוריות ממדעי ההתנהגות (Bakshy, Eckles, and Bernstein, 2014).

מחקרים התנהגותיים נעשים תדיר על משתמשים בכלים דיגיטליים. אחד המחקרים המפורסמים והשנויים במחלוקת נעשה בחברת פייסבוק, ובו נבדקה ההשפעה של העדכונים השוטפים על מצב הרוח של המשתמשים. במחקר, שנמשך שבוע בשנת 2012, השתתפו בלא ידיעתם כ־700,000 משתמשי פייסבוק. המשתתפים חולקו לארבע קבוצות: קבוצת ניסוי שהחברים בה קיבלו במקוון בעדכונים השוטפים ידיעות בעלות קונוטציות חיוביות; קבוצת ניסוי שהחברים בה קיבלו במקוון בעדכונים השוטפים ידיעות בעלות קונוטציות שליליות; ושתי קבוצות ביקורת. נמצא כי הגולשים בקבוצת הניסוי נטו לפרסם בעצמם רשומות (פוסטים) בעלות קונוטציות הדומות לקונוטציות שאליהן נחשפו. כלומר, מי שנחשף לעדכונים חיוביים נטה יותר לפרסם בעצמו רשומות חיוביות, ומי שנחשף לעדכונים שליליים נטה יותר לפרסם רשומות שליליות (Kramer, Guillory, and Hancock, 2014). חברת פייסבוק ספגה ביקורת נוקבת בעקבות פרסום המחקר, ובין השאר הועלתה דרישה לאסדרת ביצוע הניסויים באינטרנט ולקביעת חובה לקבל הסכמה מודעת מנבדקים טרם השתתפותם בניסויים.⁶⁰

ניסוי זה התפרסם מאוד עקב הקיצוניות שבו והסוגיות האתיות שעלו ממנו, אולם יש להדגיש שניסויים בעלי רכיבים התנהגותיים נעשים תדיר, ולרוב אינם

זוכים להד ציבורי נרחב. ניסויים כאלה כוללים שליחת הודעות דואר אלקטרוני בניסוחים שונים; התאמת מסרים חברתיים לגולשים מובחנים; הפעלת כלים אוטומטיים היוצרים קשרי גומלין ומדמים שיחה עם המשתמש; הטמעת יישומונים העוקבים אחר דפוסי הגלישה של משתמשים באתרים שונים ומנתחים אותם; ועוד (Chen and Konstan, 2015).

7.2 קבלת החלטות בעולם הדיגיטלי

לעולם הדיגיטלי מאפיינים ייחודיים המשפיעים על תהליכי קבלת ההחלטות. בעת ביצוע פעולות מקוונות אנו מושפעים מהטיות ייחודיות ונוטים לדפוסי התנהגות שרווחים פחות בעולם הלא-מקוון. בספרם *The Smarter Screen: Surprising Ways to Influence and Improve Online Behavior*, בני-ארצי ויונה לרר (Benartzi and Lehrer, 2015) מאפיינים התנהגותיים שיש לתת עליהם את הדעת בעת פיתוח כלים דיגיטליים ובדיקתם. להלן יוצגו כמה מן המאפיינים האלה.

קשב כמשאב חיוני

בעידן המודרני אנשים מוצפים בגירויים ובמידע מסוגים שונים. התפוצה הנרחבת של טלפונים חכמים מביאה לכך שמרבית הציבור חשוף להסחות דעת בלתי פוסקות. אולם הקשב האנושי מוגבל, ועודף גירויים ומידע מביאים לעומס קוגניטיבי. כדי שכלי דיגיטלי יהיה אפקטיבי, בראש ובראשונה עליו ללכוד את הקשב של המשתמשים ולשמור עליו. לשם כך חשוב ליצור כלי פשוט ואינטואיטיבי ככל הניתן, כך ששימוש יעיל בו ידרוש מעט משאבים קוגניטיביים.⁶¹

61 לכידת הקשב של משתמשים, עידודם להשתמש שוב ביישום ולמעשה דחיפת המשתמשים להתמכר ליישום הן מטרות עיקריות של חברות המספקות תוכן. בהתאם, חברות תוכן מפעילות לרוב חוקרי התנהגות, שמטרתם לעצב את יישומי החברות כך שיהיו מושכים ככל האפשר ולהקשות על משתמשים לחדול מן השימוש ביישום. ראו Leslie, 2016.

השפעת הרושם הראשוני

מחקרים מראים כי אנשים מגבשים עמדה בעניין המראה של אתר אינטרנט בתוך 50 אלפיות שנייה, ועמדה זו נותרת גם לאחר חשיפה ארוכה יותר לאתר. על כן הגורמים החזותיים הבסיסיים ביותר – צבע ורמת מורכבות – הם גם המשפיעים ביותר על התפיסה העיצובית.⁶² מספרות המחקר עולה שהרושם הראשוני משפיע במידה רבה על התפיסה הכללית של האתר ושל הרכיבים השונים בו. למשל, נמצא שרכיבים חזותיים בסיסיים השפיעו מאוד על מידת האמון שמשתמשים נתנו באתר, השפעה מובהקת יותר ממגוון מאפיינים המשמשים למדידה מקצועית של מהימנות אתרים כמו מידת הדיוק של המידע המוצג בו (Lindsay, 2012).

אזורים בולטים ונסתרים על הצג

מבנה צג המחשב והאופן שבו התמונה מוצגת עליו משפיעים על מידת הקשב שמכונה לרכיבים באזורים השונים של הצג. כאשר אנשים מתבוננים בצג, תחילה הם נוטים להפנות את הקשב למרכזו ובהמשך לפזר את הקשב בהדרגה לאזור סביב המרכז מתוך התעלמות מאזורי השוליים. להטיה זו השפעה על הבחירות המבוצעות – גירויים המופיעים במרכז הצג ייבחרו בסבירות גבוהה יותר, ואילו גירויים המופיעים סמוך לשוליים לא יזכו לתשומת לב, ואף קיימת סבירות גבוהה שלא יבחינו בהם כלל.

תחושות של אנונימיות

כשאנשים עושים פעולות מול צג דיגיטלי הם מרגישים שהם פועלים באנונימיות, ומוטרדים פחות מהשיפוט החברתי שפעולותיהם עלולות לעורר. לאנונימיות היבטים חיוביים ושלייליים. מצד אחד, אנשים נוטים להיות כנים יותר כשהם אינם חוששים משיפוט חברתי. למשל, אנשים נוטים לדווח יותר על בעיות רפואיות בטופס שהם ממלאים במחשב לעומת טופס שהם ממלאים מול רופא (Lind et al., 2013); מצד שני, כשאנשים חשים אנונימיות הם נוטים לפעול ללא עכבות, למשל לכתוב מסרים פוגעניים ולתת פחות משקל להשלכות של

62 נציין כי רמת המורכבות משפיעה מאוד על התפיסה העיצובית, הרבה יותר מהצבע.

מעשיהם (Coe, Kenski, and Rains, 2014). מלבד זאת תחושת האנונימיות מעודדת אנשים לקבל החלטות הדוניסטיות ולתת משקל חסר להשלכותיהן. לדוגמה, נמצא שכאשר לקוחות מזמינים ארוחה במסעדה באמצעות תפריט אלקטרוני הם נוטים להזמין פריטים פחות בריאים לעומת הזמנות ממלצר (Polivy et al., 1986).

הכנסת מאפיינים אישיים

כיום הטכנולוגיה מאפשרת ביתר קלות להתאים שירותים למאפיינים אישיים. שיטות של עיבוד מידע יכולות בנקל להתאים מידע שקיים על מיליוני לקוחות לשירות הניתן להם. כשאנשים מרגישים שהשירות הותאם אליהם אישית, הם נוטים להעריך אותו כמוצלח יותר, לשתף עימו פעולה ולבצע פעולות הנדרשות על ידו. לבסוף, פנייה אישית מפחיתה את תחושת האנונימיות ואת החסרונות הכרוכים בה וצפויה להביא להתנהגות שקולה יותר ואחראית יותר (Porat and Strahilevitz, 2013).

השפעות של צורת הגופן

הכלים הדיגיטליים מאפשרים לכתוב טקסט ברור וקל לקריאה. אולם מחקרים מראים כי לעיתים לטקסט קל לקריאה יש חסרונות. התברר שכאשר אנשים קוראים טקסט בתבנית דיגיטלית רגילה רמת ההבנה שלהם ויכולתם לאחזר את הטקסט נמוכות בהשוואה לרמת הבנתם ויכולת האחזור שלהם כשהם קוראים טקסט מדף נייר. ההסבר לכך הוא שטקסט דיגיטלי נקרא בקלות ובמהירות, ולכן תהליך העיבוד שלו פחות מלא. הפתרון המוצע הוא להשתמש בגופן ייחודי המביא את הקוראים לקריאה איטית ולעיבוד מלא יותר של הטקסט, לפחות בחלקיו החשובים (Mangen, Walgermo, and Brønneck, 2013).

היבטים התנהגותיים נוספים

יש מגוון היבטים התנהגותיים נוספים המשפיעים על ההתנהגות במרחב הדיגיטלי. למשל, ישנה חשיבות למתן משוב בתדירות סבירה; יש לוודא כי מספר אפשרויות הבחירה אינו גדול מדי; כי הבחירה בין האפשרויות פשוטה ובהירה; ועוד. סביר להניח שככל שהעולם הדיגיטלי יקבל מקום משמעותי בחיי

הציבור וככל שיישומיו יהיו מתוחכמים יותר, כך יימצאו היבטים התנהגותיים רבים יותר הכרוכים בו.

יישומים התנהגותיים

כיום, כאשר אנשים צמודים בקביעות למכשירים דיגיטליים ונעזרים בכלים מתוחכמים בהתנהלותם היום-יומית, נוצר פוטנציאל לשפר את תהליכי קבלת ההחלטות באמצעות עזרים דיגיטליים. יישומים ייעודיים עשויים לשפר את תהליך ההחלטה ולהפחית את השפעותיהן של ההטיות הקוגניטיביות.

חוקרים במדעי ההתנהגות וזמים בתחום הטכנולוגיה פיתחו יישומים המדגישים את הפן ההתנהגותי במגוון תחומים, ובהם הפסקת עישון, הגדלת החיסכון הפנסיוני, הגברת הפעילות הספורטיבית, ועוד. לדוגמה, Hal Hershfield ועמיתיו (2011) פיתחו יישומון הממחיש את ההשפעות של החלטות בתחום הפנסיה. היישומון הזה מדמה תמונות של החוסך בגילים מבוגרים ומציג מידע לגבי ההכנסה הפנויה שתהיה לו בגילים אלה, כפונקציה של שיעור הפרשותיו לפנסיה. נמצא כי הצגת התמונה המותאמת אישית מביאה אנשים להזדהות יותר עם ה"אני העתידי" שלהם, דבר שהגדיל את שיעור ההפרשות הפנסיוניות.

7.3

יתרונות המדיום הדיגיטלי ביישום תובנות התנהגותיות

הדגשת המדיום הדיגיטלי ביישום תובנות התנהגותיות בשירות המדינה צפויה להביא תועלת רבה: ראשית, יותר ויותר שירותים נצרכים באמצעות כלים דיגיטליים, וסביר להניח שמגמה זו תלך ותתעצם; שנית, עיצוב ארכיטקטורת הבחירה באמצעות הממשק הדיגיטלי מקל על עיצוב שיטתי ומאפשר בחינת רכיבים משתנים בין נבדקים, אגב בידודם ואמידת ההשפעות של יחסי הגומלין ביניהם; שלישית, המדיום הדיגיטלי מציע שימוש בכלים חדשניים. כיום הולכים

ומתפתחים כלים ממוחשבים מתקדמים של למידת מכונה, עיבוד שפה טבעית ועוד. שילובם של כלים אלה בחקר התובנות ההתנהגותיות צפוי להשיא תרומה רבה ולפתוח אפשרויות חדשות למחקר; רביעית, למדיום הדיגיטלי יתרונות פרקטיים. אחד החסרונות של ניסוי שדה רגיל הוא הזמן הרב הנדרש לביצועו ולקבלת תוצאותיו. לעומת זאת ניסוי ממוחשב יכול להיעשות במהירות רבה ולספק תוצאות כמעט מיידי. יתרה מזו, המדיום הדיגיטלי מאפשר גישה למספר נבדקים רב בעלות נמוכה, ובכך מקל את ביצועם של ניסויים רבים ותורם לקבלת תוצאות מובהקות; חמישית, לניסויים ממוחשבים יש יתרון מובנה בכך שהם ניתנים להתאמה אישית. באמצעות כלים דיגיטליים אפשר בנקל לשייך לכל נבדק צבר של נתונים אישיים, ובכך למקד ולשפר את עיבוד המידע. זאת ועוד, בניית ההתערבויות ניתן לבחון את התאמתן לנבדקים שונים באופן אישי, דבר שצפוי לשפר את האפקטיביות; שישית, אחד היתרונות המרכזיים של שיטת המדיניות מבוססת הראיות הוא הנתונים שהיא מספקת. השיטה הניסויית מאפשרת בנייה של מסדי נתונים, המשמשים נכס כשלעצמם, והניסויים הממוחשבים מקילים על איסוף של מגוון נתונים ובחינה מורכבת שלהם.

7.4 צוות תובנות התנהגותיות וממשל דיגיטלי

צוותי תובנות התנהגותיות בעולם עוסקים רבות בעיצוב כלים דיגיטליים על בסיס תובנות התנהגותיות, למשל מגוון התערבויות עסקו בעיצוב הודעות דואר אלקטרוני, בהתאמת התראות אישיות, בהטמעת רכיבים התנהגותיים באתרי אינטרנט ממשלתיים, בעידוד שימוש בכלים דיגיטליים ובהנגשת מגוון נתונים אישיים באופן דיגיטלי. בן-ארצי ולרר הראו בספרם כי ההתערבויות של צוות התובנות ההתנהגותיות בבריטניה שהתבססו על כלים דיגיטליים היו לרוב אפקטיביות יותר מהתערבויות שהתבססו על כלים מסורתיים (Benartzi and Lehrer, 2015).

שילוב מוצלח של תובנות התנהגותיות בפיתוח כלי דיגיטלי נולד בעקבות שיתוף פעולה בין צוות התובנות ההתנהגותיות ובין השירות הדיגיטלי הממשלתי בבריטניה. במסגרת זו נעשה ניסיון לעודד אזרחים גולשים באתר הממשל הדיגיטלי להירשם למאגר של תורמי איברים. לשם כך לאחר קבלת שירות באתר הוצג לגולשים מסך שבו הם התבקשו להירשם למאגר התורמים. במסגרת ההתערבות נבדקה ההשפעה של הוספת הודעת טקסט למסך. במשך 5 שבועות נערכה בדיקת A/B של 7 נוסחים שונים של הודעות, שהתבססו על תובנות התנהגותיות, אשר נוספו למסך הבסיסי. קבוצת הניסוי אשר קיבלו את ההודעות הושו לקבוצת הביקורת שנחשפה למסך הבסיסי ללא הוספת הודעת טקסט. בסך הכול הבדיקה נערכה על כ־1,000,000 גולשים.

מכלל ההיבטים ההתנהגותיים שנבדקו נמצא שרכיבים של הוגנות ושל יחסי גומלין בין אנשים הם המשמעותיים ביותר. ההודעה האפקטיבית ביותר נוסחה כך: "אם היית זקוק להשתלת איברים, האם היית מקבל תרומה? אם כן, אנא עזור לאחרים". הודעה זו הגדילה את מספר הנרשמים לתרומת איברים מקרב הגולשים בקבוצת הניסוי לעומת קבוצת הביקורת מ־2.3% ל־3.2% (Behavioural Insight Team, 2013). באתר הזה תנועת הגולשים גדולה מאוד, ועקב כך השיפור היה גדול במיוחד – הוספה של כ־10,000 תורמים למאגר בכל חודש. בעקבות ההתערבות הזו היה האתר למקור השלישי בגודלו שממנו מצטרפים אזרחים חדשים למאגר תורמי האיברים (Loosemore, 2013).

המחקר שתואר לעיל מדגים את היתרונות הגלומים בשילוב תובנות התנהגותיות בממשל דיגיטלי. על כן המסקנה העיקרית מן המחקר לא עסקה בשיטות לעידוד תרומת איברים, אלא באופן שבו שינויים קטנים בכלים דיגיטליים המבוססים על תובנות התנהגותיות צפויים להביא לתועלת רבה. בעקבות הצלחת הניסוי הוחלט להעמיק את שיתוף הפעולה בין צוות התובנות ההתנהגותיות ובין יחידת השירות הדיגיטלי הממשלתי בבריטניה.

7.5 סיכום

מכל האמור בפרק עולים היתרונות המהותיים של עריכת ניסויים לבחינת כלים דיגיטליים, פרקטיקה שנחשבת סטנדרטית במגזר העסקי. בחינת ההיבטים ההתנהגותיים בכל הקשור למדיום הדיגיטלי צפויה לתרום רבות לעיצוב כלי הממשל הדיגיטלי, כלים שסביר כי יקבלו מקום מרכזי ביחסי הגומלין שבין הציבור לממשל. בהתאם, צוותי התובנות ההתנהגותיות ביצעו כמה התערבויות המבוססות על כלים דיגיטליים, התערבויות שהדגימו את הפוטנציאל הניכר שיש בשילוב.

פרק 8

השלכות יישום השיטות ההתנהגותיות: היבטים פרקטיים ואתיים

שיטת התובנות ההתנהגותיות מספקת למקבלי ההחלטות מערכת נוספת של כלים עדינים שבאמצעותם אפשר לקדם מדיניות ציבורית. כפי שהוצג, לכלים אלה יתרונות רבים והשימוש בהם הולך ומתרחב. אולם ההתבססות על כלים אלה הביאה כמה חוקרים להציג ביקורות וסוגיות שיש לבאר אותן. בפרק הזה נתמקד בסוגיות העוסקות במידת היעילות של שיטות הקשורות בתובנות התנהגותיות, ובייחוד גישת המדיניות מבוססת הראיות ושיטת ההינד, בהיבטים אתיים של השיטה, במתחים העלולים להיווצר מהשפעות התנהגותיות מנוגדות, בעמדות הציבור כלפי התערבויות שונות ובשוני בין מחקר של צוות ממשלתי למחקר במסגרת אקדמית.

8.1

סוגיות פרקטיות: מדוע רגולטורים נמנעים משיטת המדיניות מבוססת הראיות?

כאמור, הדרישה לאיסוף ראיות וניתוחן טרם אימוץ מדיניות נראית לכאורה מובנת מאליה, אולם בפועל אימוץ הגישה אינו מלא. רגולטורים רבים מעדיפים את השיטות המסורתיות של גיבוש מדיניות, הנסמכות על ניתוח אמפירי של נתונים קיימים ועל הערכות של מומחים. המתנגדים לקביעת מדיניות מבוססת ראיות טוענים כי אימוצה כסטנדרט טומן בחובו חסרונות בלתי מבוטלים. להלן יוצגו טיעונים בולטים המסתייגים מן הגישה והטיעונים נגדם.

פגיעה בגמישות הרגולטור ועיכוב חקיקה

נימוק מרכזי וכבד משקל כנגד הגישה הוא שאימוצה עשוי לעכב קביעת מדיניות ולמנוע מכלל הציבור ליהנות מכלים חיוניים במשך הזמן של בחינתם. הפרוצדורה הניסויית מסורבלת ביחס לשיטות חלופיות, ואימוץ נרחב של שיטה זו עלול לעכב מהלכים חיוניים. מלבד זאת כיום העולם דינמי, ופעמים רבות יש צורך בגיבוש של כלים סמוך לתמורות שחלות. במקרים כאלה תהליך מסורבל של הערכת מדיניות עשוי לפגוע ברמת התועלת שזו מניבה, ולכן קיים כורח להתבסס על כלים חלופיים הכוללים ניתוח תיאורטי (Pawson, 2002).

חרף האמור לעיל, אם הדבר אינו פוגע מהותית בגיבוש המדיניות, ראוי שהיא תתבסס על ראיות. ההיסטוריה רצופה במקרים שבהם מומחים היו משוכנעים כי הפרקטיקה שבה הם משתמשים מיטבית, אולם כאשר זו נבחנה נמצא שהיא גרמה נזק רב. על כן האמרה "החיפזון מן השטן" קולעת פעמים רבות לגבי גיבוש מדיניות. לרוב בדיקה יסודית של מדיניות בטרם יישומה חיונית, ושימוש בכלים מבוססי ראיות הוכיח עצמו לא אחת כמשתלם (Fine et al., 2016).

ניתן להסתפק בגיבוש מדיניות על בסיס מידע קיים

בדרך כלל עיצוב מדיניות מבוסס על ניתוח אמפירי של מידע קיים מסוגים שונים והכללת התוצאות לכלי המדיניות הנבחן. הסברה הרווחת היא ששיטה זו חסכונית, הן בזמן והן בכסף, לעומת בדיקה אמפירית של כל כלי מדיניות בנפרד (Solesbury, 2001). נטען שמוטב להתבסס על ניסיון של מדינות אחרות המשתמשות בכלים דומים, ואין צורך להשקיע משאבים בבחינת מדיניות שנבחנה במקומות אחרים.

אשר לטענה זו, בראש ובראשונה יש להבחין בין השימושים האפשריים במידע הקיים. פעמים רבות כלי מחקר סטנדרטיים המתבססים על ניתוח נתונים קיימים מספקים תובנות על מקור הבעיה ולא דווקא על השיטות המוצלחות ביותר לפתרונה. לרוב מציאת כלי המדיניות האפקטיבי ביותר דורשת השוואה בין כלים שונים במסגרת ניסוי. לדוגמה, נתונים מצרפיים יכולים להעיד על כך שהציבור אינו חוסך מספיק לפנסיה, אולם אי-אפשר ללמוד מהם מהי הדרך היעילה ביותר לעידוד חיסכון פנסיוני.

אם קיים ניסיון פרקטי המאפשר השוואה בין כלים מסוימים רצוי להשתמש בו. אולם יש לתת את הדעת לכך שלכל מדינה תרבות ואוכלוסייה שונות. לא אחת מדיניות אשר נמצאה מוצלחת במדינות מסוימות נכשלה באחרות. נוסף על כך לכל מדינה צרכים מסוימים וכלי המדיניות צריכים להיות מותאמים לה. במקרים אלה לא ניתן להתבסס על ניסיון במדינה אחרת, ולכן יש לפתח מערך מחקר מתאים ויעיל עבור כל מדינה ומדינה (Fine et al., 2016).

לרוב התבנית המיטבית לקביעת מדיניות היא התבססות על תיאוריה, לאחר מכן בחינת התיאוריה באמצעות נתונים אמפיריים קיימים מתוך סקירת סוגי המדיניות בעולם, ולבסוף הסתמכות על מחקר מובנה של המדיניות ושל אופן יישומה המיטבי. חשוב להדגיש שבמקרים רבים בחינה אמפירית של מדיניות אינה מעשית מסיבות שונות. במקרים אלה קיים כורח להתבסס על הידע המחקרי הקיים בקרב מומחים, כולל מומחים ממדעי ההתנהגות.

פתרונות פשוטים מדי למציאות פוליטית מורכבת

גיבוש מדיניות הוא תהליך מורכב הדורש פשרות ושיתופי פעולה פוליטיים שבהם לא דווקא מקודם הפתרון היעיל ביותר, אלא הפתרון הישים ביותר. פתרונות מבוססי ראיות אינם נותנים משקל לשיקולים פוליטיים פרקטיים, ולכן קשה יותר לקדםם (Perri, 2002).

בעניין זה יש להפריד בין הדרג הפוליטי לבין הדרג המקצועי. ראוי שהדרג המקצועי יספק את הפתרונות היעילים ביותר מבחינה מקצועית, יותר לדרג הפוליטי להשתמש בהם כפי שהוא רואה לנכון, ולא ישים עצמו בתפקיד הדרג הפוליטי. מלבד זאת ייתכן שדווקא פתרונות מקצועיים, הנסמכים פחות על תיאוריה ואידיאולוגיה ויותר על כלים אובייקטיביים, יהיו קלים יותר לקידום בהיבט הפוליטי. גם ברמה הציבורית נראה כי קל יותר לשווק שיטות אשר נבחנו אמפירית באופן מדוקדק.

דרישות סטטיסטיות המגבילות את קובעי המדיניות

לעיתים הכלים הסטטיסטיים אינם מספקים תמונה מהימנה של השפעות המדיניות, והם אף עלולים להוביל לאימוץ מדיניות שגויה. לפרדיגמה הניסויית כמה מגבלות: לעיתים קיימים משתנים מתערבים שאינם מזהים על ידי צוות

המחקר ומטים את התוצאות; לפעמים הדרישה לרמת מובהקות גבוהה מוגזמת ועלולה למנוע אימוץ כלים חיוניים; ייתכן קושי לספק מדגם מקרי ומייצג; ועוד. לכן יש הטוענים שהדרישות הסטטיסטיות מגבילות את קובעי המדיניות ומונעות קביעת מדיניות נדרשת.

אומנם אין להתייחס לתוצאות המתקבלות בניסוי כאל אמת מוחלטת, ויש להדגיש את מגוון ההטיות הכרוכות בגישה הניסויית. אולם יש לזכור שגישה זו לרוב עדיפה על פני חלופות אחרות, ולכל כלי המשמש את קובעי מדיניות יש מגבלות.

השיטה אינה חסינה מפני הטיות אידיאולוגיות

על אף יומרתה גם מדיניות מבוססת ראיות אינה חסינה מפני הטיות אידיאולוגיות ופוליטיות. החוקרים אשר מגבשים את המחקרים יכולים להשפיע במידה רבה על תוצאותיהם, אם במכוון ואם עקב הטיות תת-הכרתיות. זאת ועוד, המחקר הניסויי עלול לתת כסות אובייקטיבית למדיניות ולבטל ביקורות הנוגעות להטיות פוליטיות ואידיאולוגיות, גם כאשר לאלה יש תפקיד חשוב (Hammersley, 2005).⁶³

עם זאת, אף שאי אפשר להימנע מהטיות של קובעי מדיניות ציבורית, מחקר מבוסס ראיות נתון פחות להשפעת הטיות בהשוואה לכלים חלופיים. במחקר המבוסס על כלים שקופים שתוצאותיו מתפרסמות במלואן ניתן ביתר קלות להצביע על הטיות אידיאולוגיות ולבקר אותן. כאמור, יש לשאוף שהכלים המשמשים את הרגולטור יהיו מהימנים ככל האפשר, ועם זאת יש להיות ערים לכך שלעיתים קרובות אין כלים אובייקטיביים לחלוטין, וגם את המסקנות הנובעות ממתודולוגיה מבוססת ראיות יש לקבל בהירות.

63 למשל ניתן להבחין בהבדלים בין דגשים שניתנו בעבודת צוותי התובנות ההתנהגותיות בארצות הברית לאלה שניתנו בנציבות האיחוד האירופי. בארצות הברית פעולות רבות של הצוותים נועדו להפחית את הנזקים הנובעים מחוסר פיקוח ומעורבות ממשלתית, כגון "דחיפת" אנשים לחסוך לפנסיה באופן וולונטרי והפחתת הסיכון הנובע משכר הלימוד הגבוה במוסדות להשכלה גבוהה. לעומת זאת, באירופה בולט השימוש בשיטות ההתנהגותיות להצדקת התערבויות בשיקולים של חברות מסחריות במסגרת חוקים להגנת הצרכן.

8.2 סוגיות פרקטיות: עד כמה ההתבססות על הינדים יעילה בפועל?

גישת התובנות ההתנהגותיות מזהה בעיקר עם שיטת ההינד. להלן יוצגו כמה ביקורות שעניינן החסרונות הפרקטיים של שיטת ההינד.

השפעה זמנית או בת־קיימא?

פעמים רבות התערבויות התנהגותיות משפיעות מאוד על התנהגות הציבור ומביאות לשיפור מובהק של כלי המדיניות הממשלתיים. אולם לעיתים יעילותן של ההתערבויות פוחתת במהירות, במיוחד כאשר ההתנהגות שנובעת מההתערבויות היא חזרתית. למשל, התערבויות שבוצעו על ידי צוות התובנות ההתנהגותיות בבריטניה ועסקו בעידוד תרומות למען מטרות חברתיות נמצאו כאפקטיביות בשנה הראשונה, אך השפעתן הייתה זמנית, ושימוש באותה התערבות פעם נוספת לא היה יעיל. הרצון לשמר ואף להגדיל את שיעור התרומות הגבוה הביא את הצוות לפתח התערבויות מורכבות ויעילות יותר, אולם סביר להניח שגם האפקטיביות שלהן זמנית (Behavioural Insight Team, 2015).

לעיתים התערבויות נותרות אפקטיביות כל עוד הן מבוצעות, אך בעקבות הפסקתן ההתנהגות המקורית חוזרת, ואפילו תיתכן רגרסיה להתנהגות הפוכה מזו שהתערבות עודדה. תופעה זו נמצאה בכמה מקרים: דוחות המשתמשים באמצעים של השוואה חברתית לשם הפחתת צריכת החשמל היו אפקטיביים רק במועדים שבהם התקבלו, ולאחר זמן מה נוצר מעין תהליך של שכחה וחזרה לצריכת חשמל גבוהה (Allcott and Rogers, 2014); השפעתן של תוכניות גמילה מעישון המבוססות על תובנות התנהגותיות מתפוגגת לאחר סיומן (Cahill and Perera, 2011); דיאטות שהתבססו על תובנות התנהגותיות הביאו רק לירידה זמנית במשקל, ולעיתים אף לעלייה במשקל לאחר סיומן

(Anthes, 2014). מדוגמאות אלה ואחרות אפשר להסיק שקשה לשנות התנהגויות לטווח זמן ארוך באמצעות הינדים (Allcott and Rogers, 2014). זאת ועוד, נמצא שלעיתים הינדים הקשורים במערכת החשיבה האוטומטית (מערכת 1) משפיעים בהצלחה על התנהגויות ספציפיות, אולם האפקט שלהם נפגם כשהנסיבות משתנות ואינן תואמות במדויק את המסגרת שאליה כוון ההינד (Raihani, 2013). למשל, הבלטה של אחוז השומן במוצרי מזון הביאה בסופו של דבר לתזונה פחות בריאה. הצרכנים ראו בתווית אישור המתיר להם לצרוך מוצרי מזון שיש בהם ערכים תזונתיים נמוכים, וההתמקדות ברמת השומן בלבד הפחיתה את תחושת האשמה הכרוכה באכילת מזון שאינו בריא (Wansink and Chandon, 2006).⁶⁴

דחיקת כלים רגולטוריים סטנדרטיים

יש הטוענים ששיטת ההינד מעודדת התבססות על רגולציה עדינה, המגיעה פעמים רבות על חשבון רגולציה מסורתית, שלרוב אפקטיבית יותר. לפי גישה זו רגולציה המתבססת על כלים עדינים נוטה לעורר התנגדות מועטה יותר בקרב הציבור ובקרב גורמים פוליטיים, ולכן רגולטורים נוטים להעדיף שימוש בכלים עדינים על פני כלים מסורתיים, גם כשהאחרונים עשויים להיות יעילים יותר (Bubb and Pildes, 2014).

פעמים רבות רגולציה יעילה דורשת התערבויות עמוקות ומשמעותיות הכוללות רכיבים מנדטוריים. למשל, אפשר להפחית שיווק של הלוואות דורסניות באמצעות הינדים וכלים עדינים אחרים, אולם פעולות כאלה יפחיתו את שיווק הלוואות רק באופן חלקי, והן אף עלולות להותיר את האוכלוסיות החלשות והפחות מתוחכמות חשופות למניפולציות שונות של בעלי עניין (Baker and Siegelman, 2013). לעומת זאת יש הטוענים ששיטת ההינד מעודדת עודף רגולציה והתערבות ממשלתית בסוגיות שנחשבו מחוץ לתחומה של הממשלה (Glaeser, 2005). בתגובה לשתי הביקורות הללו יודגש שהתובנות ההתנהגותיות מספקות כלי נוסף לארגז הכלים הרגולטורי. יחסי הגומלין בין כלי

64 יודגש שהדוגמאות אינן בהכרח מייצגות, ויש דוגמאות רבות להתערבויות התנהגותיות והינדים שהשפעתם נשמרת לאורך זמן ובתנאים שונים. משום שהשיטה חדשה, קשה להעריך באופן כולל את האפקטיביות שלה בטווח הזמן הארוך.

זה לכלים אחרים והשיקולים בדבר הנחיצות של ההתערבות הממשלתית תלויים
ברגולטור ובקובעי המדיניות.

8.3

סוגיות אתיות: האם ראוי להשפיע על הציבור באמצעות תובנות התנהגותיות?

אימוץ תובנות התנהגותיות בעבודת הממשלה מעלה שאלות אתיות בדבר השימוש בכלים פסיכולוגיים לשם קידום מדיניות. האם כלים אלה מתבססים על ביצוע מניפולציות בתפיסות הציבור, ואם כן, האם הדבר ראוי? מהי מידת השקיפות שראוי לדרוש מרגולטור המתבסס בפעולותיו על תובנות התנהגותיות? להלן כמה סוגיות אתיות שיש לתת עליהן את הדעת טרם השימוש בכלים התנהגותיים בשירות המדינה.

האם ראוי שהמדינה תבצע מניפולציות תת־הכרתיות בציבור?

בעקבות השימוש בהינדים בעבודת הממשל עלו טענות ששיטה המבוססת על ביצוע מניפולציות בבחירות של הציבור היא פרקטיקה בעייתית במדינות דמוקרטיות (Grüne-Yanoff and Hansson, 2009; Vallgård, 2012). בתגובה לטענות אלה אישרו ת'יילר וסנסטיין כי שיטת ההינד מתבססת על ביצוע מניפולציות, אולם לדידם היא אינה ייחודית בכך. לטענתם הרגולציה הממשלתית נועדה בבסיסה לבצע מניפולציות ולהשפיע על בחירת הציבור, אך שלא כשיטת ההינד הכלים הסטנדרטיים כוללים רכיבים של כפייה. לפיכך כל עוד ההתערבויות ההתנהגותיות עומדות בנורמות החברתיות המקובלות, הן אינן בעייתיות יותר מהתערבויות ממשלתיות אחרות (Thaler and Sunstein, 2008; Sunstein, 2014b).

לדעתנו תשובה זו אינה מספקת, משום שפעמים רבות הינדים מיועדים להשפיע במכוון על התנהגות הציבור מתוך הדגשת מערכת קבלת ההחלטות

האוטומטית, ושלא כמו כלים רגילים שיטה זו עושה שימוש נרחב בהתערבויות נסתרות מעיני הציבור.

לפי Daniel Hausman ו־Brynn Welch (2010) יש להבחין בין שני סוגים של הינדים: הינדים המערבים חשיבה לוגית והבנה של הבחירה המבוצעת והינדים הנסמכים על קבלת החלטות אוטומטית, שאינה מודעת. לשיטתם יש להימנע מביצוע הינדים שאינם מודעים, אלא אם כן הם עומדים באחד משלושה תנאים: התנאי הראשון נוגע למקרים שבהם קיימות השפעות פסיכולוגיות אינהרנטיות על מסגרת הבחירה, כגון מקרים שבהם קיים סטטוס קוו מסוים, שיש מסגור של הבעיה, שקיימות השפעות בין־זמניות וכדומה. במקרים אלה, שבהם הבחירה מוטה גם ללא התערבות הרגולטור, יש הצדקה לבצע הינד; התנאי השני מצדיק ביצוע הינדים אשר נועדו לנטרל כשלים הכרוכים בתהליך קבלת ההחלטות האנושי⁶⁵, למשל קביעת זמן צינון בין החלטות, החלת חובה של בחירה אקטיבית וכדומה. התנאי השלישי נוגע למצבים שבהם קיים גורם שאינו הרגולטור, וללא התערבות רגולטורית הוא צפוי להטות את הבחירה. למשל, דרישה לסידור הקפטריה כך שמאכלים שאינם בריאים יהיו פחות בולטים רצויה מפני שאם הרגולטור לא יקבע את אופן הסידור לטובת האינטרס הציבורי, סביר להניח שבעל הקפטריה יקבע את הסידור לטובת האינטרס האישי שלו.

יצוין שרוב ההתערבויות הממשלתיות אינן מתבצעות בחלל ריק, ובהחלטות צרכניות רבות היעדר מעורבות והכוונה ממשלתית מביא בעלי עניין לבצע סוגים שונים ובלתי מפוקחים של מניפולציות בציבור לשם השאת רווחיהם. לכן ראוי לבחון את ההתערבויות הממשלתיות גם מנקודת מבט המדגישה את החלופה להתערבות הממשלתית המבוקרת (Becher and Feldman, 2015).

65 חשוב להדגיש שהדרישה היא לקשור בין הינד מסוים ובין הטיה התנהגותית ברורה ומנומקת שההינד מיועד לנטרל. למשל, מוצדק לבצע הינד, אפילו אם הוא אינו מודע, אשר נועד להפחית את הנטייה לקבלת החלטות אימפולסיבית; אולם לא מוצדק לבצע הינד בלתי מודע לשם מניעת עישון.

שקיפות והשלכותיה

שאלה אתית מורכבת נוגעת לרמת השקיפות הנדרשת מכלים התנהגותיים.⁶⁶ מצד אחד הדרישה לשקיפות מרבית היא ברורה וטבעית לחלוטין, וסביר לדרוש כי השלטון יימנע מלנסות להשפיע על הציבור בדרכים שאינן שקופות, מה גם ששקיפות היא הכלי היעיל ביותר למניעת שימוש לרעה בכוח שלטוני. מצד שני נטען ששקיפות עשויה לפגום באפקטיביות של ההתערבויות (Bovens, 2009).⁶⁷

תיילר וסנסטיין הכירו בחשיבות השקיפות וניסחו בעבודתם כללי שקיפות מחייבים לביצוע הינדים (Thaler and Sunstein, 2008; Sunstein, 2014b). הכללים התבססו על משנתו של הפילוסוף ג'ון רולס (Rawls, 1971), אשר כללה את "עקרון הפומביות" (publicity principle). לפי עיקרון זה על המדינה להימנע מביצוע מדיניות שהיא לא תוכל או לא תהיה מעוניינת להגן עליה בפומבי לפני הציבור. מכאן יש לדרוש מהממשלה לפרסם בדיעבד, בשקיפות, את כלל ההתערבויות ההתנהגותיות הנעשות על ידה, כולל המתודולוגיות והמניעים שהביאו לביצוען.

ניתן לומר על גישה זו כי על אף חיוניותה היא מקילה למדי, שכן השקיפות נדרשת רק בדיעבד ולא בשלב שבו היא המשמעותית ביותר – בעת ביצוע ההתערבות. מתוך הבנה ששקיפות מלאה היא גזרה מרחיקת לכת, והיא עשויה למנוע את השימוש בהינדים אפקטיביים ולהוביל לשימוש בכלים נחותים, הציעו הנסן (Hansen) וג'ספרסן (Jespersen) (2013) דרישה לשקיפות חלופית – "שקיפות אפיסטמית". לשיטתם הינד שקוף הוא כזה שהמניעים מאחוריו, וגם האמצעים

66 רמת השקיפות אינה תלויה בהכרח בנכונות השתמש בכלים תת־הכרתיים. Pelle Hansen ו־Andreas Jespersen (2013) הראו כי שתי הסוגיות נמצאות במישורים נפרדים, ויש ארבע אפשרויות לזיקה ביניהן: התערבויות שקופות שאינן מבוססות על כלים תת־הכרתיים, התערבויות שאינן שקופות ושאינן מבוססות על כלים תת־הכרתיים (כגון שיטות של שכנוע כשהאינטרס נסתר), התערבויות שקופות המבוססות על כלים תת־הכרתיים (כגון שימוש ברכיבים רגשיים) והתערבויות שאינן שקופות ומבוססות על כלים תת־הכרתיים.

67 מחקרים מראים שפעמים רבות דרישה לשקיפות אינה כרוכה בפגיעה באפקטיביות של ההינד, ואין להניח מראש כי קיים שקלול תמורות (טרייד־אוף) בין מידת האפקטיביות למידת השקיפות (Loewenstein et al., 2015; Bruns et al., 2016).

המביאים לאפקט ההתנהגותי, שקופים למי שיהיה מושפע מההינד, ושהוא יוכל בנקל להבינו. הנסן וג'ספרסן קיבלו את הטענה שלעיתים דרישתם לשקיפות אפיסטמית עשויה להיות מגבילה מדי ולמנוע שימוש בהינדים חיוניים. אולם לטענתם פעמים רבות הינדים העומדים בדרישה זו אינם פחות אפקטיביים מכאלה שאינם עומדים בה, ושלרוב ההימנעות משקיפות אפיסטמית נובעת מהיעדר מודעות לחשיבותה. George Loewenstein ועמיתיו (2015) הראו שפעמים רבות כאשר הינדים עוסקים בסוגיות מהותיות שהחלטה לגביהן מורכבת ורגישה, דווקא יידוע על ביצוע ההינד הופך אותו ליעיל יותר, משום שהוא מספק מידע בדבר הבחירה המועדפת לדעת הריבון.

פטרנליזם

שיטת ההינד מבוססת על התפיסה הפטרנליסטית ליברטריאנית, שלפיה אפשר באמצעים רכים לשמר את אוטונומיית הבחירה של הפרט אגב הכוונתו לבחירה שצפויה להביא לו את התועלת הרבה ביותר. כמה הוגים טענו ששיטה זו דווקא מפחיתה את חופש הפרט לבחור, מפני שהיא מקדמת את המעורבות של הרגולטור בתחומים חדשים של קבלת החלטות, מעוותת את תהליך הבחירה ומקדמת את המטרות שהרגולטור מעוניין לקדם, לעיתים אף באופן אפקטיבי וסמוי יותר מהפטרנליזם הקלסי. לפיכך הביקורות האתיות כלפי השיטה הפטרנליסטית הרגילה רלוונטיות גם כלפי הפטרנליזם הליברטריאני (Grüne-Yanoff, 2012).

8.4

מתחים בין

השפעות התנהגותיות

מנוגדות

פעמים רבות חוקרי מדעי ההתנהגות מדגישים היבטים התנהגותיים מסוימים שניתן להשפיע עליהם בנקל, אולם מתעלמים מהיבטים אחרים שצצים בעקבות ביצוע התערבויות ועשויים להביא לתוצאות שליליות. יובל פלדמן ואורלי לובל (Feldman and Lobel, 2014) הציגו ארבעה סוגי מתחים כאלה: הצורך בתוצאות לעומת איכות התהליך; חוק מפורש לעומת התערבויות נסתרות; ציות וולונטרי לעומת כפייה; התערבויות מותאמות לעומת התערבויות אוניברסליות.

תוצאות לעומת תהליך

כפי שהוצג בפרק 1 (בסעיף 1: "מערכת חשיבה דואלית"), קבלת ההחלטות נסמכת לרוב על מערכת 1, האינטואיטיבית והאוטומטית, ולא על מערכת 2, המבוקרת והלוגית. על כן התערבויות רבות, ובעיקר הינדים, מתמקדות במערכת 1 ובהחלטות שהאדם מחליט אוטומטית ואינטואיטיבית. כך למשל הינדים רבים מתבססים על קביעת ברירת מחדל, על ניסוחים המכוונים את הפרט לבחירה מסוימת וכדומה. ההתבססות על כלים אלה נסמכת על מחקרים שלפיהם בדרך כלל לציבור אין מוטיבציה או יכולות קוגניטיביות הנדרשות לשם התעמקות בהחלטות השונות. לפיכך התערבויות המבוססות על מערכת 1 נוטות להיות יעילות יותר מאלה המבוססות על מערכת 2 (Ben-Shahar and Schneider, 2011).

מנגד, ישנם יתרונות הנובעים מעצם ההתעמקות של הציבור בקבלת ההחלטות. מעורבות אקטיבית זו יוצרת בציבור תחושה של שותפות בהתנהלות המדינה, מגבירה את הרגשת המסוגלות שלו ותורמת לתחושתו שההליכים הציבוריים מתנהלים באופן צודק, דבר העשוי להגביר את הלגיטימציה שההחלטות מקבלות. כמו כן החלטות שהתקבלו לאחר חשיבה עמוקה צפויות להביא אנשים לדבוק בהן בנסיבות משתנות ולמשך זמן רב יותר. יתרה מזו, נטען כי עידוד של הציבור לפעול על פי הכתבה של גורמים חיצוניים עשוי לפגוע ביכולת קבלת ההחלטות האוטונומית של הפרט ולעודד התנהגות פסיבית וקונפורמיסטית. עם זאת, במצבים מסוימים יש לשים לב לדקויות של ההתערבות. לעיתים דווקא להתעמקות בהחלטה עשויות להיות השפעות שליליות, כגון חרטה הנובעת מהבחירה. מחקר המדגים היבט זה הראה כי מנגנון ביצוע ההפלות בצרפת, המספק ייעוץ מבעל סמכות ומפחית את האוטונומיה של ההורים בהחלטה, מעורר תחושות חרטה וצער במידה מעטה יותר מאלה שמעורר המנגנון בארצות הברית, המספק להורים אוטונומיה מלאה (Botti, Orfali, and Iyengar, 2009).

בשקילת סוגי ההתערבות השונים יש לתת את הדעת לשני מאפיינים חשובים: האחד, המידה שבה הסיטואציה של ההתערבות משתנה. הואיל ופעמים רבות התערבויות המבוססות על מערכת 1 משפיעות באופן מסוים מאוד על ההתנהגות ואינן מבוקרות על ידי הפרט, שינוי של הסיטואציה עשוי להוביל

להתנהגות שלא תוכננה ואף ליצור נזק; השני, יש להתייחס למספר הפעמים שההתנהגות חוזרת על עצמה. עבור החלטות חד-פעמיות התערבויות המבוססות על מערכת 1 צפויות להיות אפקטיביות במיוחד. אולם עבור התנהגויות שמתבצעות פעמים רבות יש יתרון בהתעמקות בהחלטה לשם למידה ושיפור בתהליך הבחירה.

התערבויות סמויות לעומת חוק מפורש

אחד המתחים הגדולים בין הגישה ההתנהגותית לבין גישת החוק המפורש הוא מידת הנראות של האסדרה. השיטות ההתנהגותיות מציעות כלים שבאמצעותם ניתן להטות את הפרט לפעול באופן הרצוי, מבלי לחייבו בכך. לעומת זאת, לפי התפיסה העוסקת בהשפעות אקספרסיביות של החוק, חוק צריך להיות ברור ומפורש לשם קידום תהליכים חברתיים והבהרת הערכים שלפיהם מצופה שהפרטים בחברה ינהגו.

מכאן, בעת שקילת התערבויות יש להתייחס למידה שבה הן מיועדות לקדם ערכים חברתיים בסיסיים ולא רק מטרות פרקטיות. לדוגמה, כלים עדינים המיועדים לצמצום אפליה עשויים להיות אפקטיביים, אולם אם הם אינם כוללים אמירה ברורה שלפיה האפליה פסולה, הם עשויים להיות לא מספקים.

גישות התנהגותיות אינן בהכרח סותרות את גישת החוק המפורש. יש מגוון כלים התנהגותיים המתמקדים במסגור בעיות בדרכים שונות, וכך מקדמים את הערכים החברתיים הרצויים.

ציאת וולונטרי לעומת כפייה

מקובל לייחס להתנהגות וולונטרית יתרונות לעומת התנהגות הנעשית בכפייה. שמירה על חופש פעולה של הציבור עשויה לעודד שיתוף פעולה ותרומה גדולה יותר למוצרים ציבוריים, ובכך להביא לתוצאות עדיפות בהשוואה לכלים כופים. מלבד זאת כפייה של התנהגות שאין לגביה קונסנזוס עלולה לפגוע בלגיטימציה של השלטון, וענישה של מי שביצע פעולות שנמצאות בתחום האפור מבחינת התפיסה הציבורית צפויה לעורר התנגדות. כמו כן פעמים רבות התנהגות וולונטרית מקדמת תמריצים

פנימיים, ואילו כפייה של התנהגות או מתן תמריצים חיצוניים, כגון תשלום, עשויים להפחית את התמריצים הפנימיים ואף להביא להפסקת התנהגויות הנובעות מהם.

מנגד, חוקרים רבים הראו שאנשים טובים עושים דברים רעים כאשר אלה מקדמים את האינטרסים שלהם וקל לתרצם מבחינה מוסרית. התנהגות כזו מביאה אנשים להשתתף במגוון רחב של פעולות שאינן אתיות ולהימנע מלתרום את חלקם לחברה. מכאן יש להדגיש כי מתן "אישור" להתנהגות שאינה ראויה או אף פוגעת בחברה עשוי לעודד התנהגויות פסולות. זאת ועוד, לפי חוקרים מתחום האתיקה ההתנהגותית מרב הנזקים שנגרמים מהתנהגות שאינה אתית נובעים מהתנהגות הנמצאת בתחום האפור, הניתנת להצדקה, ולא מפעולות שדגל שחור מתנוסס מעליהן (Lessig, 2011).

כדי לבחור בין התערבויות המבוססות על ציות וולונטרי ובין התערבויות המבוססות על כפייה, יש לבחון מהם המניעים שמביאים להתנהגות - פנימיים או חיצוניים. פרט הפועל ממניעים פנימיים מעוניין בביצוע הפעולה שאליה הוא מוכון, ולכן הוא צפוי לשתף פעולה עם ההתערבות באופן וולונטרי. כפייה של התנהגות שהייתה מתבצעת על ידי הפרט בלאו הכי עשויה לפגום במניעיו הפנימיים ובמוטיבציה שלו לבצעה.⁶⁸ לעומת זאת לא סביר להניח שהתנהגויות שהמניעים לביצוען חיצוניים יבוצעו ללא כפייה.

התערבויות מותאמות לעומת התערבויות אוניברסליות

כאמור, התאמה של התערבויות לאוכלוסיות מסוימות, וכמובן התאמה אישית, צפויה לתרום רבות ליעילותן. התערבויות עשויות להשפיע באופן שונה על אוכלוסיות בעלות מאפיינים נבדלים. באופן דומה ניתן להבחין בין קבוצות לפי המוטיבציות שמניעות אותן בהקשרים שונים. לפיכך ניתן לשנות את התמריצים בהתאם למוטיבציה כך שכל קבוצה תקבל תמריץ המספיק להניע אותה. למשל, בנושא מחזור פסולת אפשר להתאים את התמריצים הכספיים לאוכלוסיות

68 ראו בפרק 4, סעיף 2: "משפט התנהגותי".

שונות לפי היקף פעולות המחזור שלהן, והיכן שאנשים ממחזרים פחות לתת יותר תמריצים (פלדמן, פרז ושמואלי, 2014).

ואולם פרקטיקה של התערבויות סלקטיביות ובמיוחד תמריצים סלקטיביים מעוררת בעיות מהותיות. ראשית, מבחינה אתית, במדינות דמוקרטיות אחד הערכים הבסיסיים הוא שוויון לפני החוק, ולכן פרקטיקה שביסודה יש אפליה בין ציבורים היא בעייתית; שנית, ברמה הפרקטית, ידיעה של ציבור מסוים שהוא מופלה עשויה לפגוע קשות באמונו במערכת, לעורר תחושות של ניכור ולהביאו להימנע מלשתף פעולה עם מוסדות המדינה. לכן יש לבחון ככובד ראש מתי צריך להפעיל התערבויות מותאמות, אילו התערבויות ראוי שיותאמו אישית ואילו ראוי שיהיו אוניברסליות. קריטריון אפשרי הוא שהתאמה אישית לא תפגע במיוחד באוכלוסייה מסוימת. כלומר, התאמת ההתערבות כך שאוכלוסייה מסוימת תרוויח ממנה במיוחד היא ראויה, ואילו יצירת סנקציות על קבוצה מסוימת היא פרקטיקה בעייתית (Feldman and Lobel, 2009; Feldman, 2011; Feldman and Perez, 2012; Porat and Strahilevitz, 2013).

8.5

מה הציבור רוצה? עמדות הציבור כלפי תובנות התנהגותיות בשירות המדינה

השימוש הנרחב בתובנות התנהגותיות ובהינדים בשירות המדינה הוא תופעה חדשה המשפיעה על יחסי הגומלין בין מוסדות המדינה לציבור. ההתפשטות המהירה של השיטה במדינות שונות דרשה מהרגולטורים ומהפוליטיקאים לדון בשאלה מהי עמדת הציבור כלפי השיטה, ואם הוא מעוניין בה. כדי לענות על שאלה זו נערכו בשנים האחרונות סקרים במדינות שונות בעולם. הסקרים בחנו את עמדות הציבור כלפי השיטה מתוך הדגשת מאפייניה: אם היא מתמקדת במערכת 1 או במערכת 2, סוגי הינדים מועדפים והקשר בין העדפות פוליטיות לעמדות כלפי שיטת ההינד.

האם הציבור מעוניין באימוץ תובנות התנהגותיות בשירות המדינה?

בשנים האחרונות נערכו מחקרים שנועדו לבחון את עמדות הציבור כלפי השימוש בשיטת ההינד בשירות המדינה. ברוב המוחלט של המחקרים נמצאו עמדות חיוביות כלפי השיטה, ומרבית הנבדקים הביעו תמיכה בשימוש בה. התמיכה בשיטה נמצאה במדינות שונות, ובהן: ארצות הברית (Jung and Mellers, 2016; Sunstein, 2016a), שוודיה (Hagman et al., 2015), קנדה (Felsen, Castelo, and Reiner, 2013), דנמרק, צרפת, גרמניה, הונגריה, איטליה ובריטניה (Reisch and Sunstein, 2016). במחקרים נמצאה תמיכה נרחבת בביצוע מגוון התערבויות המבוססות על תובנות התנהגותיות, ובדרך כלל העמדות הבסיסיות כלפי כל הינד היו עקביות (שם).

אף שמרבית המחקרים מצביעים על עמדות חיוביות כלפי שיטת ההינד והתערבויות התנהגותיות, אין תמימות דעים בעניין. איילה ארד ואריאל רובינשטיין (Arad and Rubinstein, 2015) עשו מחקר בהשתתפות סטודנטים מאוניברסיטאות בישראל, בגרמניה ובארצות הברית. במחקר התבקשו הנבדקים לדווח כיצד היו מעדיפים שתקודם מדיניות - באמצעות רגולציה קשיחה, רגולציה עדינה או על ידי מתן מידע רלוונטי - ובאיזו מידה היו מוכנים לפגוע באפקטיביות של המדיניות כדי להקל ברגולציה. הממצאים מצביעים על קבוצת אוכלוסייה גדולה המוכנה לשלם באפקטיביות של ההתערבות לשם המרת רגולציה רכה במתן מידע רלוונטי.

התערבויות המבוססות על מערכת 1 לעומת התערבויות המבוססות על מערכת 2

שיטת התובנות ההתנהגותיות מתבססת על כלים שונים - הן כלים המסתמכים על מערכת 1, האינטואיטיבית והאוטומטית, כגון שימוש בברירות מחדל, רגולציה של אופן ההצגה של טובין, ועוד, והן כלים המסתמכים על מערכת 2, המבוקרת והלוגית, כגון מתן תזכורות, דרישה לגילוי נאות וחשיפה מלאה של מידע רלוונטי. כאמור, ארד ורובינשטיין (שם) הצביעו על כך שקיים ציבור רחב המעדיף התערבויות המבוססות על מתן מידע (העצמה) על פני התערבויות המבוססות על הינדים. אף Janice Jung ו-Barbara Mellers (2016) הראו שאנשים נוטים להעדיף הינדים המבוססים על מערכת 2 על פני

הינדים המבוססים על מערכת 1, וכי הינדים המבוססים על מערכת 2 זוכים לתמיכה ברורה וחזקה יותר, ובמקרים רבים הינדים המבוססים על מערכת 1 מעוררים התנגדות. זאת ועוד, נמצא שהינדים המבוססים על מערכת 1 נתפסו כפטרנליסטיים יותר וככאלה המאיימים במידה רבה יותר על האוטונומיה של הפרט, ואילו הינדים המבוססים על מערכת 2 נתפסו כאפקטיביים יותר וכבעלי תרומה רבה יותר לקבלת החלטות מוצלחת.

סנסטיין (Sunstein, 2016b) עשה מחקר שבו התבקשו נבדקים לציין עבור מגוון סוגיות אם היו מעדיפים הינדים המבוססים על מערכת 1 או הינדים המבוססים על מערכת 2. נמצא כי בתנאים ניטרליים שבהם לא ניתן מידע נוסף הרוב המוחלט של הנבדקים העדיף הינדים המבוססים על מערכת 2. כשהנבדקים התבקשו להניח שההינדים המבוססים על מערכת 1 יעילים יותר במובהק (הנחה נכונה במקרים רבים), שיעור התומכים בכל אחת מן השיטות היה שווה. ואילו כאשר נאמר לנבדקים שהינדים המבוססים על מערכת 1 יעילים יותר בהרבה, מרבית הנבדקים העדיפו אותם. לבסוף, כשניתנה אפשרות לבחור בשימוש בשני הינדים בד בבד, גם כאלה המבוססים על מערכת 1 וגם כאלה המבוססים על מערכת 2, רוב הנבדקים העדיפו את השילוב על פני בחירה של כל אחד מן ההינדים בנפרד. אם כן, ניתן להסיק כי רוב הציבור מעריך התערבויות המבוססות על מערכת 2 ומעדיף שההחלטות יתקבלו באופן ברור ושכלתני.

אילו סוגי הינדים הציבור מעדיף ואילו הינדים מעוררים התנגדות?

ישנם סוגים של הינדים המעוררים התנגדות מיוחדת ויש הינדים המקובלים על ציבור רחב.

בשני מחקרים אשר בדקו עמדות כלפי הינדים שונים בארצות הברית (Sunstein, 2016a) ובמדינות אחדות באירופה (Reisch and Sunstein, 2016) נבחנו עמדות הציבור כלפי 15 הינדים שהיו בשימוש או שנבחנו על ידי צוותי תובנות התנהגותיות. נמצא שרוב ברור של הציבור, בכל המדינות, תמך בביצועם של 12 מאותם הינדים, ורוב גדול התנגד לביצועם של 3 הינדים. ההינדים שעוררו התנגדות היו: דרישה לשלב תכנים תת-הכרתיים כנגד עישון בעת הקרנת סרטים באולמות קולנוע, דרישה מחברות תעופה לגבות תשלום מלקוחותיהם עקב פליטות פחמן, קביעת ברירת מחדל שלפיה כל אזרח תורם 50 אירו לקרן

צדקה. ניתן ללמוד מהתוצאות על שני סוגים של הינדים המעוררים מורת רוח והתנגדות – התערבויות העושות שימוש בשיטות תתי-הכרתיות והתערבויות הגורמות לאנשים לשלם עבור דבר מה מבלי לתת הסכמה מדעת לתשלום. לעומת זאת מן המחקרים האלה עלה כי רוב הציבור במדינות השונות נוטה לתמוך בשימוש בהינדים כל עוד הם נראים הוגנים, כשהמוטיבציות לביצועם ראויות וכשתוצאותיהם תורמות במידה רבה לרווחה חברתית.

אפשר לסווג הינדים לפי הקבוצה שעימה הם מיועדים להיטיב. William Hagman ועמיתיו (2015) בחנו את עמדות הציבור כלפי שני סוגים של הינדים: הינדים המיועדים להיטיב עם הפרט עצמו, כגון אלה שנועדו לתמרץ אנשים להיגמל מעישון, להפחית במשקל וכדומה, והינדים המיועדים לתרום לרווחת הציבור הרחב, כגון עידוד מחזור, התנדבות קהילתית ומתן תרומות. נמצא שהתמיכה בהינדים המיועדים לקדם מטרות אישיות גבוהה יותר במובהק מהתמיכה בהינדים שמטרתם לקדם מטרות חברתיות.⁶⁹

נטייה פוליטית וגישה כלפי תובנות התנהגותיות

בהציגם את שיטת ההינד הדגישו ת'יילר וסנסטיין את היותה אפוליטית, ואת הפוטנציאל הטמון בשיטת הפטרנליזם הליברטריאני לגישור בין עמדות אידיאולוגיות שונות ולקידום שיתוף פעולה בין-מפלגתי.⁷⁰

במספר מחקרים נבדק הקשר בין עמדות פוליטיות לבין עמדות כלפי שיטת ההינד בכלל וסוגים שונים של הינדים בפרט. במרבית המחקרים לא נמצאו קשרים מובהקים בין עמדות פוליטיות לעמדות כלפי הינדים (Tannenbaum, Fox, and Rogers, 2014; Reisch and Sunstein, 2016; Sunstein, 2016a).

69 נחזור ונאמר שהמחקר על עמדות הציבור כלפי סוגי הינדים עדיין בראשיתו, ובעתיד יהיו עוד ממצאים ונתונים על ההינדים המקובלים על הציבור. ייתכן שהשימוש הנרחב בשיטת ההינד יחולל תמורות בעמדות הציבור כלפיה, הן לחיוב והן לשלילה.

70 בהתאם לשיטתם של ת'יילר וסנסטיין שתי המדינות שהובילו את מגמת אימוץ התובנות התנהגותיות בשירות המדינה הונהגו על ידי מפלגות המייצגות תפיסות פוליטיות קוטביות – השמרנים בבריטניה והדמוקרטים בארצות הברית.

רק במחקר אחד נמצא אפקט חלש שלפיו ליברלים נוטים לתפיסה חיובית יותר של הינדים לעומת שמרנים (Jung and Mellers, 2016).⁷¹

כאשר נבדקים נתבקשו לבחור בין הינדים המבוססים על מערכת 1 ובין הינדים המבוססים על מערכת 2, התברר שעבור סוגיות שלא נתפסו כבעלות זיקה פוליטית הן דמוקרטים והן רפובליקאים העדיפו הינדים המבוססים על מערכת 2. לעומת זאת עבור סוגיות שנתפסו כבעלות גוון פוליטי, כל צד נטה לתמוך בשימוש בהינדים מבוססי מערכת 1 לקידום עמדותיו ולהתנגד נחרצות לשימוש בהינדים מבוססי מערכת 1 לקידום עמדות שאליהן הוא מתנגד. בקרב הרפובליקאים בלטה הנטייה להעדיף הינדים מבוססי מערכת 1 להפחתת שיעור ההפלות, ואילו בקרב הדמוקרטים בלטה הנטייה להעדיף הינדים מבוססי מערכת 1 להגדלת שיעור ההצבעה ולהפחתת השמנה בקרב ילדים. (Sunstein, 2016b).

Craig Fox, David Tannenbaum ו-Todd Rogers (2014) הראו כיצד יצירת זיקה פוליטית להינדים משנה את התמיכה בהם. במחקרם הם שאלו נבדקים לגבי עמדתם כלפי הינד אשר נועד להגדיל את ההפרשות הפנסיוניות באמצעות קביעת ברירת מחדל, צעד שבפועל נתמך הן על ידי המפלגה הרפובליקאית בראשות ג'ורג' בוש והן על ידי המפלגה הדמוקרטית בראשות ברק אובמה. כאשר נאמר לנבדקים כי המדיניות יושמה על ידי ממשל בוש, הדמוקרטים נטו יותר להתנגד אליה ורפובליקאים לתמוך בה, ואילו כאשר נאמר לנבדקים כי המדיניות יושמה על ידי ממשל אובמה האפקט התהפך. לעומת זאת כאשר לא נאמר לנבדקים כי המדיניות קודמה על ידי גורמים פוליטיים, שיעור התומכים בה מקרב שתי המפלגות היה דומה.

העדפות הציבור בישראל בנושא הינדים

כפי שתואר לעיל, ארד ורובינשטיין מצאו במחקרם שקבוצה גדולה של סטודנטים באוניברסיטאות בישראל, בגרמניה ובארצות הברית מוכנה לוותר על

71 נטען שתוצאה זו נבעה מהיות הדמוקרטים בשלטון. הדמוקרטים הם שקידמו את שיטת ההינד, דבר שיצר זהות בינם ובין השיטה בקרב חלק מהנבדקים (Reisch and Sunstein, 2016).

האפקטיביות של ההתערבויות הממשלתיות כדי שהתערבויות אלה יתבססו על מתן מידע ולא על הינדים. בהשוואה בין הסטודנטים משלוש המדינות נמצא שהסטודנטים הישראלים הביעו את ההתנגדות המועטה ביותר להתערבויות המבוססות על הינדים.

במחקר אחר בחנו איל פאר ועמיתיו (2017) את עמדות הציבור בישראל כלפי 13 הינדים. המחקר בדק עמדות של שלושה מגזרים: יהודים שאינם חרדים, חרדים וערבים. באופן כללי הציבור נטה לגישה חיובית כלפי הינדים, ובממוצע הינדים קיבלו תמיכה של 3.85 מתוך 5. נמצא כי יהודים לא חרדים תמכו במידה הרבה ביותר בהינדים מסוגים שונים (ממוצע התמיכה 3.94), ואילו הערבים נטו לתמוך במידה המועטה ביותר (ממוצע התמיכה 3.48). יהודים חרדים תמכו במרבית ההינדים, אך התנגדו מאוד להינד שלפיו ברירת המחדל עבור תרומת איברים תתבסס על הנחת ההסכמה, כנראה עקב איסור הלכתי לתרום איברים (ממוצע התמיכה שלהם בהינד זה היה 1.78, לעומת ממוצע תמיכה של 4.00 ביתר ההינדים).

8.6 צוות תובנות התנהגותיות לעומת מחקר אקדמי

צוות תובנות התנהגותיות הוא למעשה יחידה סמי־אקדמית בשירות המדינה, שהתמחותה ועיסוקיה מקבילים במידה רבה לאלה שכבר קיימים במחלקות לחקר ההתנהגות באוניברסיטאות. אם כך, עולה השאלה מדוע להקים בשירות המדינה יחידה חדשה, ולא לנצל את המשאבים ואת המומחים הקיימים באקדמיה? את היתרונות בהקמת יחידה ממשלתית נפרדת ניתן להבין באמצעות בחינת התמריצים העומדים לפני חוקרי האקדמיה והבעייתיות שבהם.

הפרמטר המרכזי המשפיע על קידום בקריירה אקדמית הוא כמות ואיכות המאמרים שהחוקר מפרסם בכתבי עת מדעיים. הצורך לפרסם מעודד פרסומים

חדשניים ומעניינים, אולם הוא אינו מספק תמריצים לביצוע פעולות חיוניות כגון שחזור ממצאי מחקרים קיימים ופרסום תוצאות "שאינן מעניינות". להלן יוצגו פעולות שצוות תובנות התנהגותיות בשירות המדינה צפוי לבצע בהצלחה רבה יותר מחוקרים באקדמיה.

בחינה חוזרת של ממצאים רלוונטיים

ביקורת נוקבת הוטחה בממסד המחקרי־אקדמי, ובמיוחד בחקר ההתנהגות, על כך שלא ניתנים תמריצים מספקים לבחינה חוזרת של מחקרים שפורסמו, ולכן לממצאים רבים שמסתמכים עליהם אין תוקף (Open Science Collaboration, 2015). הקמת רשת של צוותי תובנות התנהגותיות ברחבי העולם מביאה לכך שהתערבויות שנמצאו יעילות משוחזרות פעמים רבות ובתנאים שונים כדי להתאימן למדינות השונות.

בחינת התערבויות שאין בהן עניין תיאורטי

באקדמיה מתמריצים חוקרים להתמקד בנושאים המעוררים עניין ושיש להם השפעות תיאורטיות. אולם בחינה של כלי מדיניות יעילים אינה עומדת בהכרח בפרמטרים הדרושים לפרסום האקדמי, ולכן מוטב לתמרץ ישירות מחקרים הבוחנים את הסוגיות בעלות הערך הרב ביותר למדיניות הציבורית, ולא דווקא המעניינות ביותר. תמרוץ מעין זה עשוי להניב פירות משמעותיים.

תמרוץ לפרסום ממצאים שאינם מובהקים

כאמור, המחקר האקדמי מתמרץ פרסום של מחקרים מעוררי עניין, ועל כן סביר שלא יפורסמו מחקרים שאינם מניבים תוצאות ברורות ומובהקות (ועדיף שגם יהיו חדשניות). מצב זה יוצר כמה בעיות: ראשית, הוא מעודד חוקרים לייפות את ממצאי מחקריהם ואף לזייפם (Simmons, Nelson, and Simonsohn, 2011); שנית, אי־פרסום של ממצאים שאינם מובהקים ופרסום של ממצאים מובהקים עשוי ליצור תמונה מעוותת שלפיה היוצא מן הכלל הוא הכלל. לצוותי תובנות התנהגותיות אין תמריצים למצוא אפקטים מובהקים, והם מחויבים בפרסום כלל ממצאיהם ללא תלות בתוצאות, גם אם היו כשלים במהלך הבדיקה.

מכל האמור לעיל בבחינה ובעיצוב של כלים ממשלתיים עולים יתרונות מובנים של צוותי התובנות ההתנהגותיות על פני אלה של החוקרים באקדמיה. אולם לחוקרים באקדמיה יש גם יתרונות מובנים על פני צוותי התובנות ההתנהגותיות: ראשית, באוניברסיטה קיים מאגר חוקרים מומחים בתחומים מסוימים, אשר רכשו ניסיון וידע רב. על כן סביר להניח כי חוקר אשר התמחה בתחום מסוים יפיק תוצרים עדיפים לעומת חוקר העוסק במחקר של מגוון תחומים; שנית, האקדמיה מאפשרת אורך רוח וחופש אקדמי לחקור סוגיות שונות באופן מעמיק לשם קבלת תמונה כוללת ורחבה; שלישית, באקדמיה מדגישים היבטים תיאורטיים במחקר, ופעמים רבות ערכם של היבטים אלה מתברר רק בחלוף הזמן.

על כן לדעתנו הדרך הטובה ביותר שבה המדינה יכולה ליהנות ממחקר התנהגותי היא באמצעות שילוב בין צוות בשירות הממשלה לחוקרים מן האקדמיה, כאשר כל גוף יתמקד במטלות שבהן יש לו יתרון יחסי על פני האחר.

8.7 סיכום

בפרק זה עסקנו בסוגיות שונות הקשורות באימוץ תובנות התנהגותיות בשירות המדינה. לשיטה זו בשירות המדינה שני חסרונות בולטים: האחד, פעמים רבות ההתערבויות אפקטיביות בטווח הזמן הקצר ועשויות לתמרץ רגולטורים להדגיש תוצאות מיידיות של ההתערבות מתוך התעלמות מיתרונות הכרוכים בחשיבה מורכבת על הבחירה; השני, השיטה ההתנהגותית טומנת בחובה סיכון לשימוש לרעה, משום שהיא מספקת לרגולטורים כלים אפקטיביים להשפיע על הפרט באופן שהוא אינו מודע אליו. יש להתייחס לחסרונות אלה כשלעצמם ככובד ראש, אולם חשוב לתת את הדעת לפוטנציאל השלילי הנובע משילובם: ירידה ברמת האפקטיביות של ההתערבויות ורצון להציג תוצאות משמעותיות לאורך זמן עשויים להוביל לביצוע התערבויות שהולכות ומקצינות על חשבון הדרישות האתיות. מכאן חשוב שיהיו גורמים עם "אצבע על הדופק" שיבחנו את פעולות צוות התובנות ההתנהגותיות מבחוץ, ולא יאפשרו פגיעה ברכיבים האתיים של ההתערבויות.

בעת עיצוב התערבות יש לשקול את היתרונות והחסרונות של רכיבים שונים: להיות ערים למקרים שבהם ההתעמקות בתהליך ההחלטה רצויה ולהדגיש אותה על חשבון יעילות ההתערבות; לדעת מתי ראוי לתעדף את היעילות על פני יתרונות אחרים; לתת את הדעת מתי יש ערך בקיומו של חוק מפורש ומתי רצוי להעדיף התערבויות נסתרות; לבחון באילו מצבים ראוי לקבוע רגולציות המקדמות ציות וולונטרי ומתי יש לדרוש התנהגויות מסוימות; לבחון באילו מצבים ראוי להתאים התערבויות לקבוצות אוכלוסייה נבדלות ומתי פרקטיקה זו מפלה ופסולה.

מבחינת עמדות הציבור נראה שקיימת תמיכה בסיסית בשימוש בתובנות התנהגותיות לקידום מדיניות כל עוד הן אינן תת־הכרתיות, אינן מעודדות תשלומים נוספים שאינם ברורים לציבור ואינן מזוהות מבחינה פוליטית ומפלגתית. כמו כן נראה שהציבור מעדיף התערבויות המקדמות קבלת החלטות מודעת, מבוקרת ורציונלית על פני התערבויות המבוססות על הטיות חשיבה ועל אינטואיטיביות, אם כי לא בכל מחיר.

ממחקרים שנעשו עד כה עולה שבישראל יש תמיכה בסיסית בהינדים, אולם עוצמת התמיכה משתנה בין מגזרים. ממצא זה מדגיש את הצורך בבחינה שיטתית ודקדקנית של עמדות כלפי הינדים.

לבסוף, לצוותי תובנות התנהגותיות תפקידים חשובים ועבודתם שונה מעבודת החוקרים באקדמיה. הן לצוות הממשלתיים והן לחוקרי מדעי ההתנהגות באקדמיה יתרונות וחסרונות. שיתוף פעולה ביניהם עשוי לתרום רבות לתחום התובנות ההתנהגותיות בעבודת הממשל. נראה שבחינה של התערבויות סטנדרטיות שיש להן פוטנציאל להביא תועלת צריכה להיעשות על ידי צוות התובנות ההתנהגותיות, ובחינה עמוקה של התערבויות חדשניות מוטב שתיעשה על ידי צוותי מחקר מן האקדמיה.

פרק 9

תובנות התנהגותיות בישראל

בעקבות התמורות שחלו ברחבי העולם גם בישראל החלו יחידות ממשלתיות לבחון התערבויות התנהגותיות לטיוב עבודתן.⁷² המיזמים הרלוונטיים בישראל מגוונים, ובהם: גופים שהוקמו לשם יצירת תשתית למחקרים התנהגותיים; מיזמים שקודמו בסדנת "נאדג'טון", שבמסגרתה נוצרו שיתופי פעולה בין יחידות ממשל לחוקרים מהאקדמיה המתמחים במדעי ההתנהגות; מיזמים התנהגותיים שקודמו על ידי יחידות ממשל מסוימות וביוזמתן; מיזמים שנועדו לטייב את עבודת ארגוני המגזר השלישי; גופים המקדמים מחקר מבוסס ראיות שאינו מתמקד בהכרח בהיבט ההתנהגותי; וגופים אקדמיים המתמחים במחקר התנהגותי.⁷³

9.1

גופים אשר

ביססו תשתית

למחקר התנהגותי

הסדרת תחום התובנות ההתנהגותיות בישראל החלה כבר בשנת 2015, בהובלת האגף לממשל וחברה במשרד ראש הממשלה (בניטה וגולדשמידט, 2015). במסגרת זו נבחנו כמה מודלים אפשריים להפעלת צוות ממשלתי והוחלט כי תחום התובנות ההתנהגותיות יקודם על ידי משרד ראש הממשלה.

בשנת 2017 הקים אגף התקציבים במשרד האוצר גם הוא צוות ייעוץ המתמחה בכלכלה התנהגותית, והמוסד לביטוח לאומי יצר תשתית להתקשרויות עם חוקרים ממדעי ההתנהגות לשם ביצוע מיזמים משותפים.

72 סקירת המיזמים בישראל מעודכנת לחודש יוני 2017.

73 מחקבל על הדעת שישנם בישראל מיזמים נוספים הקשורים לשיטת החובנות ההתנהגותיות שלא הצלחנו לאתר במסגרת המיפוי המוצג.

משרד ראש הממשלה והמרכז לחקר הרציונליות

בשנת 2015 נקבע כי משרד ראש הממשלה ירכז את העיסוק בתובנות התנהגותיות בישראל. לשם כך חתם משרד ראש הממשלה על הסכם לשיתוף פעולה עם המרכז לחקר הרציונליות, בהובלת איל וינטר ויבגני מוגרמן, ליישום שיטות התנהגותיות בישראל. במסגרת שיתוף הפעולה הזה הוכן תרשים זרימה שנועד להבנות ולהסדיר בשיטתיות את תהליך העבודה ואת קשרי הגומלין בין הרגולטור ובין צוות המחקר בבואם לבחון התערבויות התנהגותיות. בתהליך הוצגו השלבים האלה: (1) גורמי הממשל קובעים סדר עדיפויות ומטרות שיש לקדם; (2) הגדרה מדויקת של הבעיה והאתגרים שעמם ההתערבות מיועדת להתמודד; (3) זיהוי ואבחון של חסמים התנהגותיים הגורמים לבעיה; (4) בדיקת היתכנות של ניסוי שטח, ואם הדבר אפשרי מבוצע מחקר שטח; (5) ניתוח ותוצאות המחקר ועיבודן; (6) ניסוח המלצות; (7) יישום ההמלצות מתוך בקרה עליהן. לצד תרשים הזרימה צוינה חלוקת העבודה בין בעלי התפקידים בממשל ובין החוקרים: על השלב הראשון אמונים גורמי הממשל; השלב השני, השלישי, הרביעי והשביעי נעשים בשיתוף בין גורמי הממשל לצוות המחקר; ועל השלב החמישי והשישי אמון צוות המחקר.

בד בבד עם גיבוש מסגרת עבודה מובנית סיפק צוות המחקר שירותי ייעוץ והשתתף בעריכת מחקרים עם גורמי ממשל למיניהם. הצוות התמקד בהיבטים הקשורים לחיסכון הפנסיוני, בהנגשת מידע פיננסי ובתמיכה בתהליכי טיוב גביית המיסים. להלן יוצגו מיזמים שבהם השתתפו המרכז לחקר הרציונליות ומשרד ראש הממשלה.

(1) התבצע מחקר אשר נועד לבחון דרכים לעידוד דיווח על חובות מס ערך מוסף. במחקר הזה נבחנו ניסוחים שונים של מכתב שנשלח לעצמאים שלא דיווחו כחוק על חובות המס שלהם. נבחן המכתב הרגיל שהיה נהוג לשלוח לעומת שני נוסחים חלופיים: נוסח מאיים - המדגיש את הסנקציות שיינקטו אם לא יתייחס החייב למכתב, ונוסח מגייס - המדגיש את הנורמות החברתיות שעומדות בבסיס החוק.⁷⁴ נמצא כי שני השינויים בנוסח המכתב הקטינו מאוד את ההיענות

של החייבים ואת כמות הדיווחים שלהם. התוצאה הדרמטית הוסברה בכך שהניסוחים החדשים עוררו התנגדות בקרב החייבים, שכנראה הרגישו כי מנסים להפעיל עליהם מניפולציה. ניסיון זה מדגיש את נחיצות הבחינה הניסויית של ההתערבויות ההתנהגותיות. הסתמכות על ניסיון בין-לאומי ועל האינטואיציה שעמדה בבסיס המחקר היו יכולים להוביל לאימוץ אחד הנוסחים החדשים, וכך לפגוע במידה ניכרת בשיתוף הפעולה של החייבים.⁷⁵

(2) נבחנה השפעת האופן שבו נעשה התשלום לסוכני ביטוח פנסיוני. במעבדה של המרכז לחקר הרציונליות נעשה ניסוי שבו נבחן גובה התשלום שנבדקים מוכנים לשלם עבור ייעוץ והוצעו שתי אפשרויות: תשלום ישיר בעת קבלת השירות ותשלום המקוזז מהחיסכון הפנסיוני לאחר קבלת השירות.⁷⁶ נמצא כי בתנאי התשלום הישיר הנבדקים היו מוכנים לשלם סכום הנמוך בכ-25% לעומת תנאי התשלום המקוזז. כמו כן נמצא שתשלום ישיר מעורר חרטה פחותה בהשוואה לתשלום שקוזז.

(3) נבחנה השפעת היקף המידע הניתן בדיווחים בנושא ביטוח בריאות על איכות הבנתם. במחקר הזה הוצגו לסטודנטים שתי גרסאות של דיווח בנושא בריאות, גרסה מפורטת וגרסה תמציתית, ונבחנה יכולתם לענות על שאלות הקשורות בדיווחים. התברר שדיווח תמציתי אפקטיבי יותר עבור נבדקים בעלי רמת אוריינות פיננסית נמוכה ועבור נבדקים שצינו כי הם עייפים.⁷⁷

(4) במסגרת שיתוף פעולה עם חברת הראל קודמו יוזמות אחדות ותוכנו ניסויים הבוחנים את הדרכים לשיפור הידע הפיננסי של גמלאים ולשיפור רווחתם. נערך סקר שבו נבחנה רמת הידע של עמיתים לקראת פרישה והעדפותיהם בכל הקשור לשימושים בכספי הפנסיה; נותחו נתוני הפורשים ונבחנו תכונות המאפיינות עמיתים שנטו למשוך את חסכונם כקצבה לעומת אלה שנטו למשיכה הונית. כמו כן הוצעו כמה ניסויים שטרם בשלו התנאים לביצועם: ניסוי לבחינת

75 חוקרי המרכז לחקר הרציונליות השתתפו רק בשלבים הסופיים של המחקר, ולא השתתפו בבחינת הבעיה, בעיצוב המחקר ובהפעלתו.

76 במחקר השתתפו 243 סטודנטים.

77 במחקר השתתפו 399 סטודנטים.

נוסחים שונים של מכתב אשר נועד לעודד עמיתים להגדיל את חסכונם; בחינת העדפות המשיכה של עמיתים שנה לפני היציאה לגמלאות לעומת העדפותיהם בעת היציאה לגמלאות; בחינת השפעת הקונוטציה - שלילית וחיובית - של מידע הנוגע לפרישה על העדפות המשיכה; בחינת הקשר בין העדפות המשיכה להיבטים הקשורים בירושות.

(5) ייעוץ בנושאים התנהגותיים עבור מיזמים אחדים. ניתן ייעוץ למיזם של משרד האוצר אשר יצר ברירת מחדל שלפיה חשבונות פנסיוניים שאינם פעילים ממוזגים עם החשבון הפנסיוני הפעיל; ייעוץ במיזם אשר יצר תמריצים למשיכת כספים מחשבונות פנסיוניים קטנים; חוקרי המרכז לחקר הרציונליות תמכו בעיצוב וניסוח חוברת מידע שנועדה להניע את האזרח לפעולה בנושאי הכנה לפרישה בדגש על ההיבטים הפיננסיים; והצוות עזר בניסוח רכיבי סקרים אשר הוצגו באתר "האוצר שלי".

משרד האוצר והמוסד לביטוח לאומי

הגישה ההתנהגותית בשירות המדינה והתועלת שבאפשרותה להניב עודדה גופים ממשלתיים נוספים ליצור תשתית מחקרית לטיוב עבודתם. לדוגמה, אגף התקציבים במשרד האוצר התקשר עם דן אריאלי במסגרת מכרז לקבלת שירותי ייעוץ למיזמים בנושא כלכלה התנהגותית.⁷⁸ המוסד לביטוח לאומי מקים מאגר חוקרים התנהגותיים ומעבדות לשם ביצוע מחקרים שיטתיים. באמצעות המחקרים האלה הוא מבקש לשפר את תכנון מדיניותו ואת יישומה.

9.2 סדנת נאדג'תון

יזמה שבמסגרתה קודמה השיטה ההתנהגותית במגוון רחב של משרדי ממשלה היא סדנת נאדג'תון (nudgeathon). נאדג'תון הוא פרי שיתוף פעולה בין אגף

הכלכלן הראשי במשרד האוצר, המשרד להגנת הסביבה ונציג האקדמיה (אריאל טיקוצקי מאוניברסיטת בראילן).

מטרתה העיקרית של הסדנה היא להגביר את המודעות בקרב פקידי הממשל לאפשרויות שמציעות השיטות ההתנהגותיות בשירות המדינה, כולל הנגשת כלים רגולטוריים חדשים. לשם כך מארגני הסדנה מצוותים חוקרים מהאקדמיה ונציגי ממשל לעבודה משותפת בצוותי משימה. לכל צוות מוצגת בעיית מדיניות קונקרטיה הנגזרת מיעדיו של אחד ממשרדי הממשלה, והצוות המשותף צריך לתכנן ניסוי, לבצע אותו, לבחון כלים התנהגותיים העשויים לפתור (ולו חלקית) את הבעיה, או לספק תובנות התנהגותיות לסיבותיה של הבעיה. מטרה אחרת של סדנת נאדג'טון היא ליצור "קהילת מעשה" ("community of practice") שבה חברים חוקרים ואנשי ממשל המתעניינים ביישום כלים של כלכלה התנהגותית בממשלה.

בסדנת נאדג'טון הראשונה (התקיימה ביוני 2016) השתתפו 13 צוותי עבודה, אשר כללו 57 פקידי ממשל (מ־10 יחידות שונות) ו־34 חוקרים מהאקדמיה (מ־11 מכללות ואוניברסיטאות).⁷⁹ עד יוני 2017 לא הבשילה עבודת מרבית הצוותים לכדי ניסוי, ו־5 צוותים עדיין פעלו והיו בשלבים שונים של מחקר. להלן צוותים שנותרו פעילים:

- צוות שעבד עם רשות המים ערך ניסוי שנועד להגביר את ציות ספקי המים לחובתם לדווח לרשות. נבדקו נוסחים שונים של מכתבי תזכורת לספקים, נוסח מאיים ונוסח משדל לעומת הנוסח הרגיל. מתוצאות ראשוניות נראה ששני הנוסחים החדשים הביאו לשיפור בדיווח לעומת הנוסח הרגיל.
- צוות שעבד עם משרד האוצר בחן היבטים הקשורים למשיכת כספי הפיצויים מקופות הגמל וכלים התנהגותיים להפחתת שיעור המושכים.
- צוות שעבד עם הביטוח הלאומי בחן הינדים אפקטיביים לשיפור גביית החובות מתוך התאמת הינדים מסוימים לאוכלוסיות שונות.

79 החוקרים לא קיבלו שכר עבור תרומתם אלא אפשרות להשתמש בתוצרי המחקר לשם פרסום אקדמי.

• צוות שעבד עם רשות המיסים עסק בניסוח תזכורות עבור נישומים או עוסקים בדבר מילוי חובות דיווח.

• צוות שעבד עם הרשות להגנת הצרכן עסק בבחינת תפיסות צרכנים בדבר הנחות קמעוניות.

מלבד תפוקות המחקר תרמה הסדנה רבות להגברת המודעות לכלים התנהגותיים וליתרונותיהם בקרב גורמי ממשל. ביוני 2017 התקיימה סדנת נאדג'טון נוספת. מספר המשתתפים בסדנה זו היה גדול יותר ממספר המשתתפים שהיו בסדנה ביוני 2016. כהכנה אליה התקיימה סדנה ייעודית עבור עובדי משרד הבריאות בשם "מיני נאדג'טון". במסגרת זו הוקמו שלושה צוותי עבודה שהתמקדו בשלוש מטרות:

(1) הגברת החשיפה לאתר האינטרנט של משרד הבריאות "כל הבריאות".

(2) שיפור הטיפול בחולים מורכבים: מצד המטופל, ציית בנטילת תרופות והקפדה על ביקורים סדירים אצל הרופא, מצד המטפל, הגברת פרוֹאקטיביות.

(3) בחינת גורמים לא רציונליים המביאים להעדפת שירותי רפואה פרטיים על פני שירותי רפואה ציבורית.

נקבע כי הצוותים ימשיכו את עבודתם במסגרת סדנת נאדג'טון לשנת 2017.

9.3

מיזמים מבוססי תובנות התנהגותיות ביחידות הממשלה

כמה משרדי ממשלה קידמו באופן עצמאי מיזמים המבוססים על תובנות התנהגותיות. להלן יוצגו מיזמים שנעשו במשרד להגנת הסביבה, בביטוח הלאומי, באגף לממשל וחברה במשרד ראש הממשלה, במשרד האוצר, בתאגידי המים והביוב, בנציבות שירות המדינה וברשות להגנת הצרכן.

המשרד להגנת הסביבה

המשרד הממשלתי הראשון שאימץ את שיטת התובנות ההתנהגותיות בעבודתו וקידם את המספר הרב ביותר של התערבויות התנהגותיות הוא המשרד להגנת הסביבה. להלן דוגמאות של יוזמות אשר בוצעו או מתוכננות על ידי המשרד:

(1) נבחן מסגור מחדש, מבוסס תובנות התנהגותיות, של הודעת תשלום קנס המושת עקב הפרת חוק שמירת הניקיון. ההודעה נוסחה מחדש כך שתהיה ברורה יותר לכלל הציבור. בה בעת ננקטו פעולות להקל את התשלום ולעודד לבצעו באינטרנט.

(2) אייל פאר ואריאל טיקוצקי עשו ניסוי מעבדה שבו נבחנה השפעת תנאי מסגור שונים של נתוני צריכת הדלק ומיסוי ירוק על ההעדפה לרכישת מכוניות חסכוניות בצריכת דלק.

(3) תוכנן מחקר לבחינת אפקטיביות של אמצעי ניטור ושל מתן משוב בנושא צריכת חשמל של לקוחות פרטיים לשם עידוד חיסכון באנרגיה.

(4) תוכנן מחקר לבחינת ההתנהגות של עובדי ציבור במבני משרדי ממשלה לצורך בחינת כלים שתכליתם חיסכון במשאבים. למשל, כלים המעודדים התנהגות החוסכת חשמל בעת הפעלת מערכות מיזוג במשרדים.

הביטוח הלאומי

מלבד המיזם שקודם במסגרת סדנת נאדג'טון הוביל מינהל המחקר והתכנון בביטוח הלאומי כמה מיזמים המעודדים שימוש בכלים של כלכלה התנהגותית. במסגרת זו נבחנו מאפיינים אישיים הקשורים להשתלבות בעבודה, כגון יחס לסיכון, מידת האמון והערכים האישיים. בעקבות המלצות המחקר שופרו נוסחי המכתבים הנשלחים למבוטחים במטרה לעודד אותם להשתלב בשוק העבודה.

במסגרת התוכנית "חיסכון לכל ילד" הוקם צוות מחקר הכולל חוקרים ממינהל המחקר והתכנון, ממשרד האוצר, מבנק ישראל ומהאקדמיה (במחקר הזה חוקרי האקדמיה היו דן אריאלי ומיכל גרינשטיין-וייס). מטרת הצוות הייתה לבחון היבטים התנהגותיים של התוכנית. למשל, באמצעות סקרים נבחנו האוריינות הפיננסית של החוסכים, מידת האמון של הציבור במוסדות המדינה, השפעת

היחס כלפי סיכון על התנהגות החוסכים, ציפיות הציבור לגבי השלכות התוכנית, השפעת המצב הכלכלי על ההתנהגות המשתקפת בתוכנית, ועוד. בהמשך למחקר הזה הצוות מעוניין לבחון התערבויות התנהגותיות לעידוד הגדלת ההפקדות של ההורים, וכן ל"דחיפת" החוסכים למסלולי השקעה המתעדפים תשואה על פני יציבות בשנים הראשונות לצבירת החיסכון. הצוות מתכנן מחקרים נוספים שבהם ייבחנו היבטים הקשורים למשיכת החיסכון והדרכים לעודד משיכה שנועדה לקדם מטרות ארוכות טווח, קרי משיכת כספים לשם השקעה ולא לשם צריכה.

משרד ראש הממשלה: התוכנית להקטנת הנטל הרגולטורי

צוות התוכנית להקטנת הנטל הרגולטורי באגף לממשל וחברה במשרד ראש הממשלה וצוות במכון הישראלי לדמוקרטיה החלו בשיתוף פעולה לבחינת שיטות התנהגותיות להפחתת הנטל הרגולטורי בישראל. במסגרת זו התמקדו בשלושה יישומים:

- הותנע שיתוף פעולה בין המכון הישראלי לדמוקרטיה לתוכנית להקטנת הנטל הרגולטורי במטרה לקדם מיזם לבחינת יישומים התנהגותיים לתמיכה בעבודתם של מטייבים - עובדים במשרדי הממשלה האמונים על צמצום הרגולציה ועל יצירת תהליכי רגולציה עדינים יותר. לשם כך נכתבו כמה מסמכי מדיניות והדרכה ונערכה סדנה עבור המטייבים.

- בהובלת צוות המחקר של המכון הישראלי לדמוקרטיה הותנע שיתוף פעולה עם האגף לממשל וחברה במשרד ראש הממשלה, עם משרד הכלכלה ועם אגף החשב הכללי במשרד האוצר ליצירת "מפת דרכים" רגולטורית עבור המשקיע בייצור מתקדם בישראל. שיתוף הפעולה נועד לבחון דרכים לטיוב התהליך ולבדוק שיטות של כלכלה התנהגותית.

- צוות המחקר של המכון הישראלי לדמוקרטיה בחן כלים התנהגותיים העשויים להקל על הפותחים עסק, מתוך בחינת הניסיון הרלוונטי הקיים בעולם.

משרד האוצר

כאמור, רשות המיסים ורשות שוק ההון, ביטוח וחיסכון קידמו מיזמים אחדים בשינוף האגף לממשל וחברה במשרד ראש הממשלה וכמה מיזמים קודמו בסדנת נאדג'טון. נוסף על כך אגף הכלכלן הראשי בשינוף משרד הכלכלה ונטע ברק קורן יזמו פרויקט לבחינת דרכים לעידוד נשים ללמוד מקצועות טכנולוגיים והנדסיים.

תאגידי המים והביוב

בשנת 2016 נוצרו שיתופי פעולה בין שני תאגידי מים – "מי אשקלון" והתאגיד הירושלמי "מי הגיחון" – ובין החוקרים דורון קליגר וטיראן רוטמן. המטרה הייתה לבחון התערבויות התנהגותיות לטיוב גביית התשלומים ולהקלתם. במסגרת זו נערכו שני מחקרים להתמודדות עם אתגרים שונים:

באשקלון נעשה מחקר שנועד להניע בעלי חוב כבד, הנמצאים על סף פתיחת הליכים בהוצאה לפועל, לשלם את חובם. במהלך המחקר נשלח מכתב ב-5 נוסחים שונים לבעלי החוב ונבחנה השפעתו מול קבוצת ביקורת שלא נשלח אליה מכתב. נמצא כי שני נוסחים היו אפקטיביים במיוחד: מכתב שהדגיש את החוב ואת הריבית שנצברה בעקבותיו, ומכתב שבו ניתנה לחייבים אפשרות לנמק מדוע אינם יכולים לשלם את החוב, כדי למצוא פתרון מבלי שיינקטו כנגדם הליכים. בקרב שתי קבוצות הניסוי שיעור משלמי החוב או האנשים שהגיעו להסדר במועד היה 10%, ואילו בקבוצת הביקורת שיעור המשלמים או מסדרי החוב היה 2% בלבד.⁸⁰

בירושלים נערך מחקר אשר נועד להעלות את שיעור הלקוחות שמשלמים את חשבונותיהם בהוראת קבע. הנבדקים חולקו ל-60 קבוצות ניסוי וקבוצת ביקורת. לכל קבוצה נשלח מסרון בניסוח מסוים אשר בחן השפעות השוואה חברתית (לתושבי השכונה, העיר או ללא השוואה), והצגתם של יתרונות שונים של תשלום בהוראת קבע. נבחנה השפעת מועדים שונים לשליחת ההודעה

ושליחת מסרון הכנה נוסף. נמצא כי המסרון האפקטיבי ביותר הביא להצטרפות של 2.9% מהנדגמים, לעומת שיעור הצטרפות חודשי ממוצע של 0.4%⁸¹.

נציבות שירות המדינה

בשנת 2016 החל שיתוף פעולה בין נציגי נציבות שירות המדינה לצוות במכון הישראלי לדמוקרטיה, בהובלת יובל פלדמן ויונתן מרגלית, לבחינה וטיוב של כלי ההערכה והתמרוץ של העובדים. במסגרת זו הועלו הצעות להפוך את מערכת מתן הציונים לעובדים לקלה, ברורה ושיטתית יותר. בהמשך לשינוי שיטת ההערכה ועידוד הבידול (דיפרנציאציה) בהערכת העובדים, הוצעו דרכים ליצירת תמריצים אפקטיביים יותר לעובדים. תוכנן מחקר שדה לבחינת שיטות תמרוץ אולם זה לא יצא אל הפועל.

הרשות להגנת הצרכן

הרשות להגנת הצרכן מתמקדת בהיבטים התנהגותיים הכרוכים בהטעיית צרכנים. כלכלני הרשות ערכו כמה סקירות ספרות בנושא ההשפעות הרחבות של הטעיית צרכנים על ההתנהגות ועל קבלת החלטות. הסקירות נעשו לצורך התדיינות משפטית במסגרת תביעות של גורמים עסקיים, ושיניים מהן התפרסמו בדוח OECD אשר הציג מקרי בוחן של התערבויות התנהגותיות (OECD, 2017). הסקירה הראשונה עסקה בחברת בנייה שפרסמה מיזמים כאילו היו חלק מהתוכנית הממשלתית "מחיר למשתכן", שזכתה לסובסידיה. בפועל המיזמים לא היו שייכים כלל לתוכנית. בסקירה זו הודגשו היבטים רחבים של ההטעיה והשפעותיה הקוגניטיביות. סקירה נוספת שהוצגה בדוח OECD הייתה בנושא שיטות שיווק המבוססות על שינויים בגודל אריזות של מוצרי מזון ובתכולתן. שיטות אלה מקשות על הצרכנים להבחין בשינויים שחלים במוצרים. סקירת הספרות נועדה לתקף הנחיות שניתנו על ידי הרשות בעבר למניעת הטיית צרכנים (שם).

9.4 ארגוני המגזר השלישי

ארגונים שאינם ממשלתיים, ובמיוחד ארגונים הפועלים למטרות רווח, משתמשים רבות בשיטות התנהגותיות לשיפור פעולותיהם והשאת רווחיהם. אולם גם ארגוני המגזר השלישי משתמשים בכלים התנהגותיים לשיפור עבודתם וטיוב קשרי הגומלין שלהם עם הציבור. להלן יוצגו מחקרים התנהגותיים שנעשו בשיתוף עם ארגון פעמונים ועם ארגון לתת.

ארגון פעמונים

החוקרים אייל כרמל, דויד לייזר ואביה ספיבק (2016) בחנו בשיתוף עם ארגון פעמונים⁸² את השפעת תוכנית הליווי של הארגון, הכוללת אימון ויצירת תוכנית הבראה למשפחות שנקלעו למצוקה כלכלית. המחקר נועד לבדוק את השפעות התוכנית על ההתנהלות הכלכלית של המשפחות בזמן הפעלת התוכנית ובטווח הזמן הבינוני, שנתיים עד ארבע שנים, לאחר שהתוכנית הסתיימה. נוסף על כך נבחנו קשרים בין תכונות המשתתפים להשפעת התוכנית כעבור זמן. נמצא שבטווח הזמן הקצר התוכנית מניבה תועלת רבה וההתנהלות הכלכלית של המשפחות משתפרת מאוד, אולם בטווח הזמן הבינוני מורגשת שחיקה, ומשפחות רבות מתקשות לשמור על התנהלות פיננסית בת־קיימה. במיוחד נכון הדבר עבור משפחות שהכנסותיהן נמוכות והן במצב של שבירות כלכלית. המחקר העלה כי שיפור במצב הכלכלי בטווח הארוך נובע בעיקר מאימוץ עקרונות מסוימים שהוטמעו במהלך התוכנית ודבקות בהם, כגון מעקב שיטתי אחר הוצאות והכנסות, ניהול שוטף של חשבונות, זיהוי הוצאות צפויות ובניית תקציב. לעומת זאת נמצא כי תרומתה של האוריינות הפיננסית להתנהלות

82 ארגון פעמונים פועל לשיפור ההתנהלות הכלכלית של משקי בית ונותן בידיהם כלים להתנהלות בת־קיימה. הארגון מתמקד בהכשרת מתנדבים וציוותם למשפחות שנקלעו לקשיים כלכליים. המטרה היא ליצור עם המשפחות תקציב מאוזן ולהתמיד בו.

הכלכלית זעומה. המחקר השיטתי הזה תרם לזיהוי הרכיבים שבהם עובדי ארגון פעמונים צריכים להתמקד והרכיבים שאפשר להשמיט מהתוכנית.

ארגון לתת

טיראן רוטמן ודורון קליגר (Rothman and Kliger, 2017) בשיתוף ארגון לתת⁸³ בחנו הינדים שמטרתם להגדיל את שיעור התרומות שהארגון מגייס. במחקר זה הודגשה לפני קבוצת הניסוי אפשרות התרומה באתר ונבחנו שני הינדים: האחד מדגיש היבטים חברתיים הקשורים בתרומה, והאחר הוא ברירת המחדל שלפיה התרומה ניתנת כל חודש. קבוצת הביקורת לא נחשפה להינדים אלה. נמצא שההינד ששינה את ברירת המחדל הגדיל מאוד את שיעור התרומות החוזרות, ובד בבד לא הקטין במובהק את גודל התרומה.⁸⁴

9.5 מדיניות מבוססת ראיות

כאמור, שיטת התובנות ההתנהגותיות נסמכת במידה רבה על גישת המדיניות מבוססת הראיות. על כן קידום השיטה ההתנהגותית בשירות המדינה כרוך בקידום הגישה האמפירית-ניסויית. להלן יוצגו מיזמים של המועצה הלאומית לכלכלה ומשרד הכלכלה לעידוד עריכת מחקרים מבוססי ראיות, כולל מחקרי RCT, בשירות המדינה; יוצג מחקר שנעשה על ידי שירות התעסוקה בתוכנית "מעגלי תעסוקה"; ויוצג מחקר שנעשה על ידי משרד האוצר ומשרד התחבורה – "נעים לירוק".

83 ארגון לתת פועל לצמצום העוני בישראל ומשמש ארגון גג ל-180 עמותות וארגונים הפועלים בחוסר הרוחה בישראל.

84 בניסוי השתתפו 1,081 אנשים שחרמו לארגון לתת דרך האתר.

המועצה הלאומית לכלכלה ומשרד הכלכלה

בעקבות החלטת הממשלה על "מיסוד הליך לבחינת האפקטיביות הכלכלית של תוכניות באחריות משרד הכלכלה והתעשייה"⁸⁵ נוצר שיתוף פעולה בין המועצה הלאומית לכלכלה ובין משרד הכלכלה. העבודה המשותפת נועדה לבחינה מחקרית של תוכניות מטעם משרד הכלכלה.

הוחלט כי המועצה הלאומית לכלכלה תהיה אמונה על ההיבטים האקדמיים של המחקרים, תוביל לשיתופי פעולה עם חוקרים בעלי מומחיות רלוונטית מהאקדמיה ותסייע ביצירת תשתית תומכת מחקר. משרד הכלכלה והתעשייה, באמצעות אגף האסטרטגיה והתכנון והיחידות המקצועיות, מלווה את התהליך מתחילתו ועד סופו, ובכלל זה תכנון המחקרים, אישורם ואיסוף הנתונים הרלוונטיים.

בשנת 2017, בעקבות החלטת הממשלה, נבחנו בשיטתיות במשרד הכלכלה תוכניות שניתן לבצע מחקר לגביהן וגובשו נוהלי עבודה ותוכנית עבודה למשרד. הוחלט כי 6 תוכניות הפעילות כמה שנים ישתתפו במחקר אפקטיביות המסתמך על נתוני עבר מתוך התבססות על כלים אקונומטריים. בד בבד מתוכנן מחקר מסוג RCT לבחינת התוכנית לעידוד הפריון במגזר המסחר והשירותים. את המחקר תוביל הסוכנות לעסקים קטנים ובינוניים במסגרת המיזם לפיתוח הצפון. כמו כן יש כוונה לבחון היתכנות של ביצוע מחקרי RCT נוספים לאמידת אפקטיביות אם יהיו מיזמים רלוונטיים במשרד הכלכלה.

שירות התעסוקה והתוכנית "מעגלי תעסוקה"

מחקר ה־RCT המשמעותי הראשון שנערך על ידי גוף ציבורי בישראל התחיל בשנת 2014 על ידי שירות התעסוקה בשיתוף אנליה שלוסר מאוניברסיטת תל אביב. במוקד המחקר עמדה התוכנית "מעגלי תעסוקה", ששמה לה למטרה לשלב תובעי גמלת הבטחת הכנסה בעבודה מתאימה ולמנוע אבטלה מתמשכת ותלות בגמלאות. במחקר נבחנו השפעת התוכנית על שיעור התעסוקה ועל

85 החלטה 1466 של הממשלה ה־34 "מיסוד הליך לבחינת האפקטיביות הכלכלית של תוכניות באחריות משרד הכלכלה והתעשייה" (22.5.2016).

ההכנסות של המשתתפים בה, שביעות הרצון של משתתפי התוכנית, תחושת המסוגלות שלהם והאפקטיביות של התוכנית בהשוואה לתוכניות השמה אחרות. כמו כן נבדקה יעילות התוכנית בקבוצות אוכלוסייה שונות.

מניתוח ממצאי המחקר הסיקו החוקרים שלתוכנית השפעות חיוביות: היא הביאה להפחתת התלות בקצבאות, הגדילה את שיעור התעסוקה, ונמצא שהכנסת המשתתפים לא פחתה חרף הירידה בתשלומי הקצבאות. כמו כן בהשוואה לקבוצת הביקורת חיזקה התוכנית את תחושת המסוגלות העצמית של המשתתפים למצוא עבודה ולהשתלב בה, ונמצא שהתוכנית אפקטיבית יותר בהשוואה לתוכניות השמה אחרות.⁸⁶ זאת ועוד, באמצעות המחקר זוהו קבוצות האוכלוסייה שהתוכנית תרמה להן במיוחד: קבוצות בעלות זיקה נמוכה לשוק העבודה, אנשים שיש להם היסטוריה קודמת של תלות בקצבאות ואוכלוסייה בעלת השכלה נמוכה. ממצא זה אפשר למובילי התוכנית להתמקד באוכלוסיות הללו.

משרד התחבורה והניסוי "נעים לירוק"

מחקר אמפירי נוסף שבחן השלכות של מדיניות הממשלה נערך במסגרת שיתוף פעולה בין משרד האוצר למשרד התחבורה בהובלת הכלכלן ניצן יוצר. המחקר "נעים לירוק", אשר החל בשנת 2013, בחן השפעות של תמריצים על הרגלי הנסיעה של נהגים במטרה להפחית את הפקקים. למחקר זה גויסו כ־1,200 מתנדבים, ובמכוניותיהם הותקן מכשיר לניטור נסיעותיהם.

בחצי השנה הראשונה של הניסוי תועדו הרגלי הנסיעה של המשתתפים. בשנה וחצי שלאחר מכן ניתן לכל משתתף תקציב נסיעות, שממנו נגרע בכל נסיעה סכום מסוים שנקבע לפי נתוני המקום, הזמן, המרחק ורמת הזיהום שנוצרה בעת הנסיעה. אם תקציב הנסיעות לא נוצל, היתרה הועברה לידי המשתתף.⁸⁷

86 בתוכנית "מעגלי תעסוקה" העלות למשתתף הייתה כ־1,400 ש"ח בשנה, בתוכנית "מהבטחת הכנסה לתעסוקה בטוחה" (מהל"ב) העלות למשתתף הייתה כ־6,000 ש"ח בשנה, ובתוכנית "אורות לתעסוקה" העלות למשתתף הייתה כ־12,000 ש"ח לשנה.

87 כל משתתף היה יכול לצבור לכל היותר 3,000 ש"ח בשנה. בפועל המשתתפים צברו פחות ממחצית הסכום בממוצע. בשעות העומס היה תעריף הנסיעה בגבולות המטרופולין

וכך ככל שהנסיעה הייתה בשעות שעומסי התנועה כבדים ובדרכים עמוסות, הסכום שנגרע מתקציב הנסיעות היה גבוה יותר. נתוני הנסיעות של כל משתתף היו זמניים באתר הניסוי באינטרנט והייתה אפשרות לקבל מסרון המפרט את עלויות הנסיעות. בתחילת הניסוי ובסופו מילאו המשתתפים שאלונים שבחנו היבטים שונים של הרגלי הנסיעה שלהם וגורמים הקשורים לשינויים.⁸⁸

ניתוח ביניים שנעשה בסוף 2016 על 395 מתנדבים הראה כי התמריצים הכספיים הפחיתו את עלויות הנסיעה ב-16.5% בממוצע. חצי מהחיסכון נבע משינוי בזמני הנסיעה, קרי נסיעות שלא בשעות העומס, וחצי נבע מהפחתת השימוש ברכב פרטי. התברר שהתמריצים הניעו משתתפים למצוא חלופות לשימוש ברכב פרטי, ובהן הסתמכות על תחבורה ציבורית, נסיעות משותפות ועבודה מהבית. כמו כן נמצא מתאם בין הגמישות בשעות העבודה ואיכות התחבורה הציבורית באזור מגוריו של כל משתתף ובין אפקטיביות התמריצים הכספיים. ככל ששעות העבודה היו גמישות ובאזור המגורים הייתה תחבורה ציבורית יעילה למקום העבודה, כך התמריצים הכספיים היו אפקטיביים יותר והפחיתו במידה רבה יותר את השימוש במכונית פרטית בשעות העומס (חזות, כהן ושיפטן, 2016).

בעקבות הממצאים מיועד המיזם להמשיך לשלב השני שלו, שבמסגרתו יגויסו בהדרגה 40,000 מתנדבים לניסוי שמתוכנן להימשך 5 שנים. בניסוי ההמשך מתוכננים להיבדק כמה תנאים בדגש על השפעת דפוסים של שונים של תמריצים ורמות שונות של הסכומים הנגרעים מהטבת המס שתינתן על התנהגות חיובית במיזם. נוסף על כך ייבחנו היבטים התנהגותיים הקשורים לארכיטקטורת הבחירה: הצגת מידע רצופה על עלות הנסיעה בזמן הנהיגה תוך כדי הצגת "מונה רץ"; השפעת תדירות התגמול הכספי ואופן הצגתו – כתגמול המתקבל אחת לתקופה או כהנחה באגרת הרישוי של הרכב (דורי, 2017).

1.5 ש"ח לקילומטר, ובתנאים אחרים, למשל נסיעה מחוץ לתחומי המטרופולין או שלא בשעות העומס, היה תעריף הנסיעה 10-30 אג' לקילומטר.

88 חשוב להדגיש שהדגימה לא הייתה מקרית, ורק מי שהביעו עניין השתתפו בניסוי. מלבד זאת בניסוי הזה לא הייתה קבוצת ביקורת. שני מאפיינים אלה של המחקר פוגמים בחוקף שלו.

9.6 מרכזים אקדמיים

השימוש בשיטות התנהגותיות בשירות המדינה מבוסס ברובו על שיתופי פעולה בין חוקרים מהאקדמיה ליחידות הממשל. כפי שהוצג, במשרד ראש הממשלה נעזרו בחוקרי המרכז לחקר הרציונליות לאסדרת התחום ולביצוע התערבויות מסוימות. כמו כן מרבית היוזמות שהוצגו נעשו בשיתוף עם חוקרים מהאקדמיה.

מלבד המרכז לחקר הרציונליות ויוזמות של חוקרים מסוימים הוקמו בשנים האחרונות מרכזים שמספקים בסיס למחקר התנהגותי ועובדים באופן מובנה עם הממשל. להלן יוצגו המרכז לחקר הפנסיה והאוריינות הפיננסית באוניברסיטת בן-גוריון בנגב, המעבדה לתובנות התנהגותיות בצרכנות באוניברסיטת בראל, צוות הפועל מטעם המכון הישראלי לדמוקרטיה, התוכנית לעיצוב חדשנות ויוזמות מטעם המכללה למינהל ויוזמות רלוונטיות נוספות.

המרכז לחקר הפנסיה והאוריינות הפיננסית

בעקבות תמורות שחלו בעולם הפנסיה גדלה האחרייות האישית של אנשים לחסכון הפנסיוני. על כן בעת המודרנית חשוב שהציבור ידע להתנהל באופן מושכל ויקבל החלטות אחראיות בתחום זה. על רקע זה הוקם בשנת 2014 באוניברסיטת בן-גוריון בנגב מרכז מחקר בין-תחומי לחקר הפנסיה והאוריינות הפיננסית בראשותם של אביה ספיבק מהחוג לכלכלה, דויד לייזר מהחוג לפסיכולוגיה ורמי יוסף מהפקולטה לניהול. המרכז מתבסס על שיתוף פעולה בין חוקרים מתחומי הפסיכולוגיה, הכלכלה והאקטואריה. חוקרי המרכז עוסקים במיפוי האופן שבו הצרכנים תופסים את חסכון הפנסיוני בהיבט הקוגניטיבי, בהיבט הרגשי ובהיבט של הידע. כמו כן נבחנו קשרי הגומלין שבין ציבור החוסכים לגופים הפיננסיים המנהלים את החסכונות, כך שציפיות ואמונות הציבור יהיו מציאותיות, מחד גיסא, והתנהלות הגופים הפיננסיים תתאים לצרכים וליכולות של הציבור, מאידך גיסא. לשם כך חוקרי המרכז מקיימים

שיתופי פעולה וקשרי מחקר עם גופים פיננסיים מובילים, עם עמותות ועם הרשות לשוק ההון, ביטוח וחיסכון במשרד האוצר.

המרכז פועל לביצוע מחקרים יישומיים לשם שיפור ההתנהלות הפיננסית והנגשת הידע הרלוונטי למקבלי החלטות. לשם כך נבחנו באופן מחקרי מגוון היבטים בתחום הפנסיה ובתחום החינוך הפיננסי. לדוגמה, תמורות שחלו בתחום הפנסיה ואמידת השפעותיהן, זיהוי גורמים המשפיעים על יחסי הגומלין בין הציבור ובין סוכני הביטוח, היבטים של משיכת כספי הפנסיה, בחינת תפיסות הציבור בדבר המערכת הפנסיונית ואמידת רמת האוריינות הפיננסית של הציבור והשלכותיה על החלטות בתחום כספי הפנסיה.⁸⁹

המעבדה לתובנות התנהגותיות בצרכנות (COBI lab)

על רקע עלייתן של שיטות התנהגותיות השמות דגש על עיצוב ארכיטקטורת הבחירה הוקמה בבית הספר למינהל עסקים באוניברסיטת בראילן מעבדה לתובנות התנהגותיות בצרכנות (COBI – Consumers Behavioral Insights lab) בראשות אייל פאר. המעבדה מתמקדת באופן שבו החלטות של אנשים מושפעות מהצגת אפשרויות הבחירה השונות ובהיבטים רחבים של שיטת ההינד. לדוגמה, נחקרו היבטים של הצגת מידע והינדים: השפעות של עומס מידע בהקשרים שונים, האופן שבו צרכנים מעריכים סוגים שונים של מידע, עמדות הציבור כלפי הינדים וכיצד יישומים של הינדים משפיעים על קבלת החלטות ועידוד התנהגות פרו־חברתית.⁹⁰

תובנות התנהגותיות ורפורמות בשירות המדינה, המכון הישראלי לדמוקרטיה

בתוכנית לרפורמות בשירות המדינה שבמרכז לממשל וכלכלה במכון הישראלי לדמוקרטיה פועל צוות בהובלת יובל פלדמן, אייל פאר ועומר זליבנסקי אדן שעוסק בבחינת היבטים של השיטות ההתנהגותיות בשירות המדינה ויישומיהן,

89 ראו אתר המרכז לפנסיה, ביטוח ואוריינות פיננסית.

90 ראו אתר המעבדה לתובנות התנהגותיות בצרכנות COBI lab.

בדגש על כלים לטיוב הרגולציה הממשלתית. הצוות פועל בשיתוף פעולה עם יחידות ממשל, ובהן: האגף לממשל וחברה במשרד ראש הממשלה, האמון על טיוב הרגולציה, היחידה לקידום השקעות זרות במשרד הכלכלה, אגף החשב הכללי במשרד האוצר, נציבות שירות המדינה ומשרד המשפטים.

הצוות פועל לבחינה רחבה של היישומים ההתנהגותיים על היבטיהם השונים. לשם כך הוא השתתף בעריכת סקר בהובלת המעבדה לתובנות התנהגותיות בצרכנות לבחינת עמדות הציבור בישראל, על מגזריו השונים, כלפי הינדים (פאר ואח', 2017). כמו כן הצוות בוחן היבטים אתיים רחבים שעל הממשל לשקול כשהוא משתמש בפרקטיקות התנהגותיות, היבטים משפטיים שיש לתת עליהם את הדעת והשלכות השיטה על הדמוקרטיה. לשם כך הצוות פועל לקיומם של "שולחנות עגולים", ימי עיון, מפגשים עם גורמי ממשל רלוונטיים וביצוע מחקרי שדה משותפים.

התוכנית הבין-תחומית לעיצוב חדשנות ויזמות במכללה למינהל

במסגרת לימודי התואר השני לעיצוב חדשנות ויזמות במכללה למינהל מתקיימת סדנה בשם "מאסטרטגיה להנגשה שירותית" בהובלת מאיה קלדרון. בסדנה הסטודנטים משתפים פעולה עם יחידת ממשל מסוימת. הם בוחנים כיצד אפשר להנגיש ולשפר את שירותי היחידה ואת קשרי הגומלין שלה עם הציבור על ידי עיצוב מותאם של ארכיטקטורת הבחירה ושל השירותים שהיחידה מספקת.

הסדנה הראשונה התקיימה בשיתוף משטרת ישראל, ובמהלכה נבחנו כמה אתגרים שהמשטרה צריכה להתמודד עימם והם רלוונטיים לממשק העיצובי. בין יישומי הסדנה תוכנן יישומן תלונות למשטרה במטרה להפחית את העומס במוקד החירום הטלפוני, ובד בבד לאפשר לאזרחים לדווח על תלונתם ולעקוב בזמן אמת אחר פרטי הטיפול בתלונה. סדנה נוספת התקיימה בשיתוף דואר ישראל. במוקד עמדו טיוב השירותים לעסקים קטנים וניצול הפוטנציאל הגלום בתשתיות השונות העומדות לרשות הדואר.

יוזמות נוספות

נוסף על המיזמים שהוצגו לעיל יש באקדמיה עוד יוזמות לקידום יישומים של מדעי התנהגות בישראל ולהפצתם:

- באוניברסיטת חיפה ובטכניון קיימת תוכנית לימודים משותפת לתואר שני בכלכלה עם התמחות בכלכלה התנהגותית.
- מוקם באוניברסיטת חיפה מרכז מחקר למימון וכלכלה התנהגותית (FiBER – Finance and Behavioral Economics Research). במרכז ישולבו מעבדת כלכלה התנהגותית וחדר מסחר.
- משנת 2016 מתקיים בפקולטה לניהול באוניברסיטת תל אביב כנס שנתי של יומיים העוסק בכלכלה התנהגותית (on CCBE – Collier Conference on Behavioral Economics).

9.7

סיכום

מפרק זה עולה כי המגמה של אימוץ תיאוריות ומתודולוגיות מהמחקר ההתנהגותי בעבודת הממשל לא פסחה על ישראל, ובשנים האחרונות עוד ועוד יחידות ממשל משקיעות הון, זמן וקשב לאימוץ רכיבים התנהגותיים בעבודתן. משרד ראש הממשלה הוא המוביל הראשי של מגמה זו, ובד בבד יחידות אחרות פועלות לאימוץ השיטה אם על ידי יצירת תשתית משלהן למחקר התנהגותי, אם במיזמים המקודמים בסדנאות נאדג'טון ואם ביוזמות שנוקטים מעצבי המדיניות במשרדים עצמם. במקומות מסוימים אף נעשים מאמצים לבחינת כלי מדיניות על סמך מחקר מבוסס ראיות.

עם זאת, נראה שלאימוץ השיטות ההתנהגותיות בישראל יש חבלי לידה המתבטאים בחוסר סנכרון בין המיזמים השונים. התוצאה היא אובדן ידע, היעדר לימוד מכישלונות או מהצלחות של מיזמים קודמים וקושי לעשות מחקרים באופן מהיר ותכליתי. כך מיזמים רבים שהושקו בישראל לא הבשילו לרמת

המחקר, ומחקרים שיצאו אל הפועל התעכבו פעמים רבות מסיבות שונות.⁹¹ אף על פי שכמה יוזמות משמעותיות נבחנו בכלים מבוססי ראיות, ההסתמכות על הגישה האמפירית בשירות הציבורי בישראל חלקית ביותר ונראה שעיקר הפוטנציאל הטמון בה טרם נוצל.

רבים מחוקרי מדעי החברה ומדעי ההתנהגות המובילים בעולם הם ישראלים, ובגיוסם לטובת עבודת הממשלה טמון פוטנציאל יוצא דופן. טיפוח שיטות התנהגותיות וגישות מדעיות בשירות המדינה עשוי לתרום רבות לטיוב עבודת הממשל ולניצול היתרונות היחסיים של ישראל.

91 יתרון בולט של צוותי התובנות ההתנהגותיות הוא יכולתם לבצע ניסויים רבים ומהירים. נראה שיתרון זה אינו בא לידי ביטוי במסגרת אימוץ השיטות ההתנהגותיות בישראל.

פרק 10

המלצות

בעבודה זו נסקרו היבטים שונים של אימוץ שיטות התנהגותיות בשירות המדינה. בעקבות הסקירה נוסחו המלצות בשלושה נושאים עיקריים:

(1) המלצות בנושא תשתית שיש לייסד כדי לאמץ באופן מיטבי את השיטות ההתנהגותיות בשירות המדינה.

(2) המלצות בנושא אסדרת המחקר בתחום מדעי ההתנהגות בישראל.

(3) המלצות בנושא עידוד הקשרים בין גורמים שונים היכולים להיעזר זה בזה לאימוץ מיטבי של שיטות התנהגותיות.

10.1

הקמת תשתית לאימוץ מיטבי של השיטות ההתנהגותיות בשירות המדינה

כדי לנצל את מלוא התועלות הטמונות בשיטות ההתנהגותיות לטיוב עבודת הממשל יש ליצור תשתית תומכת. מומלץ להקים צוות אשר יתמחה ביישומים ויפעל באופן רוחבי, וכן ליצור תמריצים לקביעת מדיניות מבוססת ראיות. נוסף על כך רצוי להסדיר באופן רוחבי התקשרויות של יחידות ממשל עם חוקרים וליצור תשתית למערכות מידע ייעודיות עבור יישומים של מדיניות מבוססת ראיות ומחקר מבוסס תובנות התנהגותיות.

אנו ממליצים:

(1) להקים צוות תובנות התנהגותיות שיפעל מתוך יחידת מטה וירכז את כלל היוזמות בשיטה זו

כפי שהוצג, לצוות תובנות התנהגותיות פוטנציאל להביא לשיפור ניכר בעבודות הממשל, לספק כלים חדשים לארגז הכלים הרגולטורי ואף להביא להתייעלות כלכלית ולחיסכון תקציבי. היתרונות הנובעים מהקמת צוותי תובנות התנהגותיות, כפי שנמצאו במדינות אחרות, רלוונטיים גם לישראל, ולכן רצוי שישראל תצטרף למגמה הקיימת בעולם ותקים אף היא צוות ייעודי.

הצוותים שתרמו במידה הרבה ביותר לעבודות הממשל ברחבי העולם הם אלו הפועלים כיחידות מטה שנתמכות על ידי גוף שיכול לקבוע רגולציה ולקדם מדיניות מול כלל יחידות הממשל. לתבנית עבודה זו יתרונות אחדים על פני התבנית המבוזרת. צוותי תובנות התנהגותיות מובילים תהליכים המבוססים על שיטות וכלים רגולטוריים חדשניים. כלים אלה דורשים פיתוח ראשוני ולרוב אינם מבוססים על ניסיון עבר, דבר שבהכרח מוביל לקשיים רגולטוריים ומציב חסמים לפני עבודת הצוות. על כן חיוני שלחברי הצוות תהיה גישה ישירה ורציפה לרגולטור שיכול להסדיר את כלל ההיבטים של עבודתם. יתרה מזו, סוגיות התנהגותיות רבות משותפות למשרדי ממשל שונים, ולכן רצוי שיהיה צוות תובנות התנהגותיות שיש לו ראייה רחבה של כלל ההיבטים ההתנהגותיים ושהיו לו ניסיון ומומחיות בתחום.

(2) לספק תמריצים להסתמכות על גישת המדיניות מבוססת הראיות בשירות המדינה

צוותי תובנות התנהגותיות הם נדבך בגישה רחבה יותר של מדיניות מבוססת ראיות. בחינת מדיניות על בסיס אמפירי נמצאה חיונית פעמים רבות, ונראה שיש לה פוטנציאל להביא לשיפור מהותי בהתנהלות הממשל.⁹² הקמת צוות תובנות התנהגותיות צפויה לתרום להפצת פרקטיקות מבוססות ראיות, משום

92 ראו בפרק 2: "מדיניות מבוססת ראיות".

שעבודת הצוות כרוכה בביצוע ניסויים רבים ומהירים בשיתוף יחידות הממשל השונות, וכך הן נחשפות לשיטה הניסויית וליתרונותיה.

לצורך עידוד גישת המדיניות מבוססת הראיות רצוי ליצור עבור יחידות ממשל תמריצים מתאימים לבחון את עצמן באופן תדיר ולבצע מחקרי RCT. מומלץ שמשרדים האמונים על תקצוב יחידות הממשל ועל קידומן של התערבויות ממשלתיות ייצרו סל תמריצים ויתעדפו התערבויות שנבחנו אמפירית.

(3) להסדיר באופן רוחבי התקשרויות של יחידות הממשל עם חוקרים מהאקדמיה

בישראל נוצר דפוס עבודה שבו מחקר התנהגותי מתבסס על ייעוץ התנדבותי שניתן על ידי חוקרים, ואילו גורמי הממשל, נוסף על שאר חובותיהם, אחראים להובלת חלק הארי במחקר. להערכתנו דפוס עבודה זה אינו מיטבי ומונע מהמעורבים לנצל את יתרונותיהם היחסיים. אנו מעריכים כי מיזמים ממשלתיים רבים לא יצאו אל הפועל או התעכבו מאוד משום שגורמי ממשל שניסיונם בתחום השיטות ההתנהגותיות מועט הם שהובילו את ביצוע המחקר במיזמים. על כן ראוי שמומחים בעלי ניסיון מחקרי יהיו אחראים על הצד המקצועי של מחקרים התנהגותיים בשירות המדינה, ואילו עובדי הממשל יהיו אמונים על קביעת המדיניות ויספקו תמיכה בהיבטים רגולטוריים.⁹³ לשם כך יש להסדיר את התקשרויות יחידות הממשל עם חוקרים מהאקדמיה וליצור מסגרת תגמול הולמת.

(4) ליצור תשתית למערכות מידע ייעודיות למדיניות מבוססת ראיות בכלל ולמחקרי תובנות התנהגותיות בפרט

כדי לתמוך בחוקרים המבקשים לקדם מחקר מבוסס ראיות בשירות המדינה רצוי ליצור תשתית למערכות מידע המאפשרת עיבוד נוח ויעיל של נתונים. בפרט יש לשדרג ולהנגיש את האפשרות לעבד ולמזג נתונים הקיימים

93 בעניין זה ראו את המודל שהוצע במרכז לחקר הרציונליות בפרק 9: "משרד ראש הממשלה והמרכז לחקר הרציונליות".

ביחידות ממשל שונות, כגון רשות המיסים, הביטוח הלאומי, הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה ועוד. שדרוג זה צריך להיעשות באמצעות חדרי המחקר בלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, אשר כיום אינם ערוכים לתת שירות מהיר ובהיקפים גדולים לחוקרים במשרדי הממשלה. נוסף על כך במסגרת מערכות מידע אלה רצוי לאפשר שיתוף של מסדי נתונים המתקבלים במחקרים הנערכים באקדמיה ובשירות המדינה, לשם עידוד עריכת מחקרי המשך.

10.2 אסדרת המחקר ההתנהגותי בשירות המדינה

השיטות ההתנהגותיות מספקות כלים חדשים ומלהיבים לעובדי ציבור המבקשים לשפר את עבודתם. אולם הפוטנציאל הרב הטמון בכלים אלה והאפקטיביות שלהם עלולים להביא לשימוש מופרז ובלתי מבוקר, העשוי להשפיע לרעה על יחסי הגומלין בין הציבור לממשל ולפגוע בדמוקרטיה. לכן אימוץ של שיטות התנהגותיות בשירות המדינה צריך להיעשות בד בבד עם אסדרת התחום וקביעת חסמים לשימושים בו בשירות המדינה.

אנו ממליצים:

(1) לקבוע דרישות מוגדרות לשקיפות וליצור תמריצים לשקיפות מרבית

באימוץ שיטת התובנות ההתנהגותיות יש להדגיש במיוחד היבטים אתיים ולקבוע חסמים על מנת למנוע שימוש לרעה בשיטה זו ובכליה. כיוון שבסיס השיטה מושתת על הטיות התנהגותיות, שלרוב אינן מודעות, אימוצה עשוי להביא את הממשל לנקוט מדיניות המקדמת את האינטרסים שלו על חשבון האינטרס הציבורי, מתוך הסתרת המדיניות מעיני הציבור.

הכלי האפקטיבי ביותר למניעת שימוש לרעה בכלים ההתנהגותיים והתדרדרות בסטנדרטים האתיים הוא הדרישה לשקיפות. לשם כך יש לדרוש פרסום בדיעבד

של כלל ההתערבויות ההתנהגותיות, כולל הליכים הקשורים בביצוען והשיקולים שעמדו מאחוריהן. כמו כן יש לתמרץ ביצוע התערבויות שיהיו שקופות לציבור גם בזמן ביצוען. לכן מומלץ לדרוש בחינה מקיפה של נחיצות התערבויות הנחשפות רק בדיעבד, וקבלת הסבר מנומק מדוע אי-אפשר לבצע התערבויות דומות בשקיפות מלאה בעת ביצוען.

(2) ליצור פרוטוקול עבודה מובנה למחקר ההתנהגותי

השיטות ההתנהגותיות הן כלי חדש בארגז הכלים הרגולטורי, והוא דורש התנהלות שונה מזו הנהוגה בעת שימוש בכלים אחרים. על כן יש צורך בפרוטוקול ברור שישמש את קובעי המדיניות המשתמשים בכלים הללו. הפרוטוקול ירכז עבורם הן את הפעולות שיש לבצע בפועל והן את ההיבטים המשפטיים והאתיים שיש לשקול טרם ביצוע ההתערבות ובמהלכה.

באוסטרליה ובקנדה ניסחו פרוטוקול עבודה לעריכת מחקרים התנהגותיים, אשר כלל סוגיות אתיות שיש לתת עליהן את הדעת טרם ביצוע התערבות התנהגותית, וכן ניתנה מערכת פתרונות והנחיות לשם התמודדות עם סוגיות אלה. לפי דוח OECD הצגת הפרוטוקול תרמה להתמודדות עם שאלות אתיות ומנעה מההיבטים האתיים להפוך לחסמים בעת ביצוע מרבית המחקרים (OECD, 2017).

(3) למנות ועדה ציבורית מגוונת שתבחן מדי פעם בפעם את השימוש בתובנות התנהגותיות בשירות המדינה

מלבד דרישות השקיפות יש לפעול מעשית, באמצעות ועדה ציבורית, לקידום דיון העוסק בשיטות התנהגותיות בכלל ובפרקטיקות מסוימות שהממשלה עושה בהן שימוש בפרט. דיון ציבורי מסוג זה חיוני במיוחד אם הממשלה משתמשת בהתערבויות התנהגותיות שאינן שקופות בזמן ביצוען.

אנו ממליצים כי תהיה בחינה תקופתית של ההתערבויות ההתנהגותיות שנעשות בשירות המדינה ופעולות המתוכננות לעתיד, מתוך התמקדות בהיבטים אתיים ובפעולות הנעשות לשם שמירה על סטנדרטים אתיים גבוהים.

רצוי שהוועדה הציבורית תהיה הטרוגנית ותורכב מנציגי ממשל מיחידות שונות, נציגים מהאקדמיה ונציגי ציבור רלוונטים המגיעים מרקעים שונים.

**(4) לבחון בשיטתיות וברציפות את
עמדות הציבור כלפי השימוש בשיטות
ההתנהגותיות בשירות המדינה וכלפי
התערבויות מסוימות**

רצוי לבחון את עמדות הציבור כלפי שיטת התובנות ההתנהגותיות בכלל וכלפי כלים התנהגותיים מסוימים שהממשלה שוקלת לאמץ בפרט. בחינה שיטתית של עמדות מגזרים שונים בציבור תתרום לשמירת הלגיטימציה של השיטות ההתנהגותיות ולהתאמה מוצלחת יותר של מטרות האסדרה להעדפות הציבור. בחינה זו אף עשויה למנוע שימוש בכלים שהציבור תופס כבלתי לגיטימיים, ובכך למנוע פגיעה באמון הציבור במערכות השלטון.

**(5) לקבוע לוחות זמנים קשיחים לבחינה
תקופתית של היבטים אתיים ופרסום פומבי
של השימוש בשיטות התנהגותיות בשירות
המדינה**

כדי ליצור מסגרת מחייבת ולמנוע התדרדרות הנובעת מחוסר פיקוח, רצוי לקבוע מראש לוחות זמנים קשיחים לעבודת הוועדה הציבורית. ועדה זו תופקד על בחינת ההיבטים האתיים של עבודות צוותי התובנות ההתנהגותיות, פרסום פומבי של מיזמים התנהגותיים בשירות המדינה ובדיקת עמדות הציבור כלפי התערבויות התנהגותיות למיניהן.

אנו ממליצים שהוועדה הציבורית לבחינת ההיבטים האתיים תתכנס פעמיים בשנה לפחות; שאחת לשנה יפורסם בפומבי מסמך המפרט את כלל ההתערבויות ההתנהגותיות והמיזמים הרלוונטיים שיצאו אל הפועל במהלך השנה, ואם אפשר יפורסמו גם המיזמים המתוכננים; שאחת לשנה יתבצע סקר לבחינת עמדות הציבור כלפי התערבויות התנהגותיות חדשות וכאלה המתוכננות לעתיד בשירות המדינה.

10.3

עידוד קשרי גומלין בין הגורמים שמשתמשים בשיטות התנהגותיות

לשימוש בשיטות התנהגותיות בפרט וביישומים אמפיריים-מדעיים בשירות המדינה בכלל פוטנציאל להביא לשיפור מהותי בהתנהלות הממשל. נראה כי ישנם כמה גופים, הן הפועלים מתוך הממשל והן גופי מחקר, המשתתפים בקידום המגמה בשירות המדינה. על כן עידוד שיתופי פעולה בין הגופים כך שכל אחד יתמקד ביתרונותיו היחסיים ויתמוך בגופים מקבילים צפוי לתרום למיצוי מלוא התועלות מן המגמה.

אנו ממליצים:

(1) לוודא שקיים סנכרון בין גופים המתבססים על המחקר ההתנהגותי ועל הגישה מבוססת הראיות בשירות המדינה

כפי שהוצג לעיל בפרק 9 ("תובנות התנהגותיות בישראל"), בישראל מקודמות מגוון יוזמות לאימוץ כלים התנהגותיים בשירות המדינה ולבחינת מדיניות מבוססת ראיות. אולם נראה שרבות מן היוזמות מקודמות ברמת המשרד בלבד ובמנותק מיוזמות מקבילות הקיימות בממשלה. על כן רצוי שיפעל גורם מסנכרן שיהיה אחראי ליצירת שיתופי פעולה בין גופים המובילים מיזמים משיקים, יפיץ מידע רלוונטי בכל משרדי הממשלה, יתמוך בהתמודדות יחידות הממשל עם חסמים רגולטוריים רוחביים ויפעל לאסדרת התחום. גורם מסדיר זה יכול לפעול מתוך צוות תובנות התנהגותיות מרכזי או כגורם המפקח בעת ועונה אחת על צוות התובנות ההתנהגותיות ועל יוזמות הממשלה בתחום זה.

(2) ליצור ממשק בין עבודת צוותי התובנות**ההתנהגותיות ליחידות התקשוב הממשלתיות**

כפי שהוצג בפרק 7 ("תובנות התנהגותיות וממשל דיגיטלי"), לשילוב תובנות התנהגותיות בכלים דיגיטליים יש יתרונות מהותיים: המסגרת מותאמת לכלים הניסויים, מאפשרת גיוס של נבדקים רבים בעלות נמוכה ותומכת בבחינה של רכיבים מגוונים ובביצוע מניפולציות שונות בהם. נוסף על כך באמצעות המדיום הדיגיטלי קל יותר להשתמש בכלי מחקר חדשניים, לבצע ניתוחים מורכבים של תוצרי הצוות ולעצב בשיטתיות ארכיטקטורת בחירה. כך מתאפשר לבדוד ולבחון רכיבים שונים המשתנים בין נבדקים, ולאמוד את ההשפעות של יחסי הגומלין ביניהם.

יתרונות אלה מתווספים למגמה רחבה של הפיכת שירותים רבים לדיגיטליים ושל השקת כלים דיגיטליים חדשים לשיפור יחסי הגומלין בין השלטון לאזרח. לאימוץ כלים אמפיריים בבחינת הרכיבים של הכלים הדיגיטליים יתרונות רבים, על כן מגמת הדיגיטליזציה בשירות הממשלתי היא כר פורה לעבודת צוות התובנות ההתנהגותיות ולמיצוי הפוטנציאל שבו.

שיתוף פעולה מובנה בין צוות התובנות ההתנהגותיות ליחידות התקשוב, האחראיות על הדיגיטליזציה במשרדי הממשלה, עשוי להגדיל את האפקטיביות של עבודת צוות התובנות, מחד גיסא, ולטייב את עבודת יחידות התקשוב, מאידך גיסא.

(3) לקדם שיתופי פעולה בין צוותי תובנות**התנהגותיות לחוקרים מן האקדמיה המתמחים****במחקר התנהגותי**

כפי שהוצג בפרק 8 בסעיף 6 ("צוות תובנות התנהגותיות לעומת מחקר אקדמי"), לצוות יתרונות מובנים על פני חוקרים באקדמיה. היתרון המרכזי נובע מכך שמערכת התמריצים העומדת לפני צוות ממשלתי נקבעת ישירות על ידי הרגולטור, ולכן עבודתו מוקדשת לסוגיות הצפויות להביא לתועלת הציבורית הרבה ביותר. לעומת זאת יש סוגיות בעלות עומק וחשיבות תיאורטית הרלוונטיות יותר למחקר האקדמי. על כן שיתוף פעולה בין צוות ממשלתי ובין

חוקרים מן האקדמיה יכול לתרום לשני הצדדים ולהביא לניצול משאבים יעיל יותר.

כמו כן יש להדגיש את חשיבות הרב־תחומיות של צוות התובנות ההתנהגותיות, הן מבחינה אקדמית - רצוי שהצוות יכיל מומחים מתחומים שונים של מדעי ההתנהגות, והן מבחינת הרקע - יש יתרון בכך שבצוות יהיו חברים בעלי רקע מגוון, כולל אקדמאים, עובדים בעלי ותק במגזר הציבורי ובעלי ניסיון במגזר הפרטי.

10.4 סיכום

בחינה רחבה של תחום התובנות ההתנהגותיות, יצירת תשתית אפקטיבית למחקר ואסדרתו בשיתוף כל בעלי העניין הרלוונטיים צפויות לסייע לאימוץ מוצלח יותר של כלים התנהגותיים בשירות המדינה בישראל ולשימוש מושכל בהם. אסדרה ברורה ומחייבת, המביאה בחשבון את הסוגיות האתיות והפרוצדורליות הרלוונטיות, צפויה למנוע שימוש לרעה בכלים התנהגותיים ולהפחית את הסיכון שהם יעוררו התנגדות ויפגעו באמון של הציבור במערכות השלטון.

רשימת המקורות

אלמגור לוטן, אורלי, 2011. "מודלים של הסכמה לתרומת איברים סקירה משווה", מרכז המחקר והמידע של הכנסת.

בניטה, רינת, ורועי גולדשמידט, 2015. "גופי ממשל העוסקים בעיצוב מדיניות בכלים של כלכלה התנהגותית", מרכז המחקר והמידע של הכנסת.

דורי, אלון, 2017. "נתיבי איילון על הכוונת: 40 אלף נהגים יקבלו כסף בניסוי הגדול בעולם?", *TheMarker*, 9.5.2017.

חזות, אסף, יהושע כהן, ויורם שיפטן, 2016. "נעים לירוק: ניסוי בשינוי הרגלי נסיעה – תוצאות ביניים", מתת – מרכז תכנון תחבורה בע"מ.

כהנמן, דניאל, 2013, **לחשוב מהר לחשוב לאט**, מאנגלית: יעל סלע שפירן ועידית נבו, עריכה מדעית של המהדורה העברית: מיה בר־הלל. תל אביב: מטר.

כרמל, אייל, לייזר דויד, ואביה ספיבק, 2016. "השפעת תוכנית ההתערבות של עמותת פעמונים בטווח הקצר והבינוני", **כלכלה וחברה** 22.

עמית, חגי, 2017. "פרופ' דן אריאלי ילמד את אנשי האוצר על בני האדם",
TheMarker, 23.5.2017.

פאר, אייל ואח', 2017. "עמדות הציבור בישראל כלפי 'הינדים' (NUDGES):
 דוח מחקר", חוברת כנס אלי הורביץ לכלכלה וחברה: שתי כלכלות חברה
 אחת, **אתר המכון הישראלי לדמוקרטיה**, עמ' 103-121.

פלדמן, יובל, אורן פרז, וקרן שמואלי, 2014. "הסדרת המחזור במשק
 הבייתי: מחקר אמפירי של ההיבטים הדמוגרפים וההתנהגותיים של מדיניות
 מחזור דיפרנציאלית בישראל", **מחקרי משפט** כט (2): 391-467.

שוורץ אלטשולר, תהילה, 2012. **מדיניות ממשל פתוח בישראל בעידן
 הדיגיטלי**, מחקר מדיניות 91, ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.

Acemoglu, Daron, and James A. Robinson, 2013. *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*, New York: Crown Business.

Ainslie, George, 1991. "Derivation of 'Rational' Economic Behavior from Hyperbolic Discount Curves," *The American Economic Review* 81 (2): 334-340.

Akerlof, George A., 1982. "Labor Contracts as Partial Gift Exchange," *The Quarterly Journal of Economics* 97 (4): 543-569.

Allcott, Hunt, and Todd Rogers, 2014. "The Short-Run and Long-Run Effects of Behavioral Interventions: Experimental Evidence from Energy Conservation," *The American Economic Review* 104 (10): 3003-3037.

Amir, On, and Orly Lobel, 2008. "Stumble, Predict, Nudge: How Behavioral Economics Informs Law and Policy," *Columbia Law Review* 108 (8): 2098-2137.

Angner, Erik, and George Loewenstein, 2007. "Behavioral Economics," in: Uskali Mäki (ed.), *Handbook of the Philosophy of Science: Philosophy of Economic*, Amsterdam: Elsevier, pp. 641–690.

Annala, Mikko, et al., 2015. "Design for Government: Human-Centric Governance Through Experiments," *Government Analysis, Assessment and Research Activities*, Helsinki: Avanto Helsinki and Avanto.

Anthes, Emily, 2014. "Treatment: Marginal Gains," *Nature* 508.

Arad, Ayala, and Ariel Rubinstein, 2015. "The People's Perspective on Libertarian-Paternalistic Policies," Working Paper no. 5/2015, School of Management, Tel Aviv University.

Ariely, Dan, Anat Bracha, and Stephan Meier, 2007. "Doing Good or Doing Well? Image Motivation and Monetary Incentives in Behaving Prosocially," *The American Economic Review* 99 (1): 544–555.

Ariely, Dan, Uri Gneezy, George Loewenstein, and Nina Mazar, 2009. "Large Stakes and Big Mistakes," *The Review of Economic Studies* 76 (2): 451–469.

Ariely, Dan, and Klaus Wertenbroch, 2002. "Procrastination, Deadlines, and Performance: Self-Control by Precommitment," *Psychological Science* 13 (3): 219–224.

Arkes, Hal R., and Peter Ayton, 1999. "The Sunk Cost and Concorde Effects: Are Humans Less Rational than Lower Animals?" *Psychological Bulletin* 125 (5): 591–600.

Asch, Solomon E., 1951. "Effects of Group Pressure upon the Modification and Distortion of Judgments," in: Harold Steere Guetzkow (ed.), *Groups, Leadership, and Men: Research in Human Relations*, Oxford: Carnegie Press, pp. 177-190.

Baker, Tom, and Peter Siegelman, 2013. "'You Want Insurance with That?' Using Behavioral Economics to Protect Consumers from Add-on Insurance Products," *Connecticut Insurance Law Journal* 20: 1-13.

Bakshy, Eytan, Dean Eckles, and Michael S. Bernstein, 2014. "Designing and Deploying Online Field Experiments," Proceedings of the 23rd international Conference on World Wide Web, Seoul, Republic of Korea, April 7-11, 2014.

Banerjee, Abhijit Vinayak, 2010. "Improving Immunisation Coverage in Rural India: Clustered Randomised Controlled Evaluation of Immunisation Campaigns With and Without Incentives," *British Medical Journal* 340.

Banerjee, Abhijit Vinayak, and Esther Duflo, 2012. *Poor Economics: A Radical Rethinking of the Way to Fight Global Poverty*, New York: Public Affairs.

Barber, Brad M., and Terrance Odean, 2000. "Trading is Hazardous to Your Wealth: The Common Stock Investment Performance of Individual Investors," *The Journal of Finance* 55 (2): 773-806.

Bar-Gill, Oren, 2003. "Seduction by Plastic," *Northwestern University Law Review* 98 (4): 1373-1434.

Bar-Gill, Oren, 2009. "Law, Economics and Psychology of Subprime Mortgage Contracts," *Cornell Law Review* 94 (5): 1073-1151.

Barnett, Vincent, 2015. "Keynes and the Psychology of Economic Behavior: From Stout and Sully to The General Theory," *History of Political Economy* 47 (2): 307-333.

Battaglini, Marco, 2005. "Sequential Voting with Abstention," *Games and Economic Behavior* 51 (2): 445-463.

Baumeister, Roy F., 1984. "Choking under Pressure: Self-Consciousness and Paradoxical Effects of Incentives on Skillful Performance," *Journal of Personality and Social Psychology* 46 (3): 610-620.

Bazerman, Max H., and Francesca Gino, 2012. "Behavioral Ethics: Toward a Deeper Understanding of Moral Judgment and Dishonesty," *Annual Review of Law and Social Science* 8: 85-104.

Becher, Shmuel I., and Yuval Feldman, 2015. "Manipulating, Fast and Slow: The Law of Non-Verbal Market Manipulation," *Cardozo Law Review* 38: 101-148.

Behavioural Insights Team, 2011. "Behaviour Change and Energy Use," Policy Paper, Cabinet Office and Behavioural Insights Team, UK, July 6.

Behavioural Insights Team, 2012. "Applying Behavioural Insights to Reduce Fraud, Error and Debt," Policy Paper, Cabinet Office and Behavioural Insights Team, UK, February 6.

Behavioural Insights Team, 2013. "Applying Behavioural Insights to Organ Donation," Cabinet Office and Behavioural Insights Team, UK, December 23.

Behavioural Insights Team, 2015. "Update Report 2013-2015," Cabinet Office and Behavioural Insights Team, UK, July 23.

Behavioural Insights Team, 2016. "Behavioral Insights for Cities," Cabinet Office and Behavioural Insights Team, UK, October 24.

Bénabou, Roland, and Jean Tirole, 2006. "Incentives and Prosocial Behavior," *American Economic Review* 96 (5): 1652-1678.

Benartzi, Shlomo, and Jonah Lehrer, 2015. *The Smarter Screen: Surprising Ways to Influence and Improve Online Behavior*, New York: Portfolio.

Benartzi, Shlomo, and Richard H. Thaler, 2013. "Behavioral Economics and the Retirement Savings Crisis," *Science* 339 (6124): 1152-1153.

Ben-David, Itzhak, John R. Graham, and Campbell R. Harvey, 2007. "Managerial Overconfidence and Corporate Policies," Working Paper no. 13711, National Bureau of Economic Research, USA.

Ben-Shahar, Omri, and Carl E. Schneider, 2011. "The Failure of Mandated Disclosure," *University of Pennsylvania Law Review* 159 (3): 647-749.

- Berner, Eta S., and Mark L. Graber, 2008. "Overconfidence as a Cause of Diagnostic Error in Medicine," *The American Journal of Medicine* 121 (5).
- Bikhchandani, Sushil, and Sunil Sharma, 2000. "Herd Behavior in Financial Markets," *IMF Economic Review* 47 (3): 279–310.
- Bohnet, Iris, Max H. Bazerman, and Alexandra van Geen, 2012. "When Performance Trumps Gender Bias: Joint Versus Separate Evaluation," *Management Science* 62 (5): 1225–1234.
- Botti, Simona, Kristina Orfali, and Sheena S. Iyengar, 2009. "Tragic Choices: Autonomy and Emotional Responses to Medical Decisions," *Journal of Consumer Research* 36 (3): 337–352.
- Bovens, Luc, 2009. "The Ethics of Nudge," in: Till Grüne-Yanoff and Sven Ove (eds.), *Preference Change: Approaches from Philosophy, Economics and Psychology*, Dordrecht and New York: Springer Netherlands, pp. 207–219.
- Bruns, Hendrik, Elena Kantorowicz-Reznichenko, Katharina Klement, Marijane Luistro Jonsson, and Bilel Rahali, 2016. "Can Nudges Be Transparent and Yet Effective?" WiSo-HH Working Paper Series, no. 33 WiSo Forschungslabor.
- Bubb, Ryan, and Richard H. Pildes, 2014. "How Behavioral Economics Trims Its Sails and Why," *Harvard Law Review* 127: 13–29.
- Bütler, Monika, and Federica Teppa, 2007. "The Choice Between an Annuity and a Lump Sum: Results from Swiss Pension Funds," *Journal of Public Economics* 91 (10): 1944–1966.

Cahill, Kate, and Rafael Perera, 2011. "Competitions and Incentives for Smoking Cessation," *Cochrane Database of Systematic Reviews* 4 (online).

Camerer, Colin, et al., 1997. "Labor Supply of New York City Cabdrivers: One Day at a Time," *The Quarterly Journal of Economics* 112: 407-441.

Camerer, Colin F., and George Loewenstein, 2004. "Behavioral Economics: Past, Present, Future," in: Colin F. Camerer, George Loewenstein, and Matthew Rabin (eds.), *Advances in Behavioral Economics*, New York and Princeton, NJ: Russell Sage Foundation and Princeton University Press, pp. 3-51.

Camerer, Colin F., George Loewenstein, and Matthew Rabin (eds.), 2004. *Advances in Behavioral Economics*, New York and Princeton, NJ: Russell Sage Foundation and Princeton University Press.

Chapman, Loren J., and Jean P. Chapman, 1969. "Illusory Correlation as an Obstacle to the Use of Valid Psychodiagnostic Signs," *Journal of Abnormal Psychology* 74 (3): 271-280.

Chen, Yan, and Joseph Konstan, 2015. "Online Field Experiments: A Selective Survey of Methods," *Journal of the Economic Science Association* 1 (1): 29-42.

Chen, Yi-Fen, 2008. "Herd Behavior in Purchasing Books Online," *Computers in Human Behavior* 24 (5): 1977-1992.

Chetty, Raj, John N. Friedman, Soren Leth-Petersen, Torben Nielsen, and Tore Olsen, 2014. "Active vs. Passive Decisions and Crowd-Out in Retirement Savings Accounts:

Evidence from Denmark," *The Quarterly Journal of Economics* 129 (3): 1141-1219.

Choi, James J., David Laibson, and Brigitte C. Madrian, 2004. "Plan Design and 401(k) Savings Outcomes," *National Tax Journal* 57: 275-298.

Cialdini, Robert B., and Melanie R. Trost, 1998. "Social Influence: Social Norms, Conformity and Compliance," in: Daniel Todd Gilbert, Susan T. Fiske, and Gardner Lindzey (eds.), *The Handbook of Social Psychology*, Boston: McGraw-Hill, vol. 2, pp. 151-192.

Claxton, Karl, et al., 2015. "Methods for the Estimation of the National Institute for Health and Care Excellence Cost-Effectiveness Threshold," *Health Technology Assessment* 19 (14): 1-503.

Coe, Kevin, Kate Kenski, and Stephen A. Rains, 2014. "Online and Uncivil? Patterns and Determinants of Incivility in Newspaper Website Comments," *Journal of Communication* 64 (4): 658-679.

Cohen, David K., and Heather C. Hill, 2001. *Learning Policy: When State Education Reform Works*, New Haven: Yale University Press.

Congdon, William J., and Maya Shankar, 2015. "The White House Social and Behavioral Sciences Team: Lessons Learned from Year One," *Behavioral Science and Policy* 2 (2): 77-86.

Cooper, Arnold C., Carolyn Y. Woo, and William C. Dunkelberg, 1988. "Entrepreneurs' Perceived Chances for Success," *Journal of Business Venturing* 3 (2): 97-108.

- CRASH Trial Collaborators, 2005. "Final Results of MRC CRASH: A Randomised Placebo-Controlled Trial of Intravenous Corticosteroid in Adults with Head Injury - Outcomes at 6 Months," *The Lancet* 365: 1957-1959.
- Cutler, David M., Edward L. Glaeser, and Jesse M. Shapiro, 2003. "Why Have Americans Become More Obese?" *The Journal of Economic Perspectives* 17 (3): 93-118.
- Datta, Saugato, and Sendhil Mullainathan, 2014. "Behavioral Design: A New Approach to Development Policy," *Review of Income and Wealth* 60 (1): 7-35.
- Davis, Gordon F., 2003. "Philosophical Psychology and Economic Psychology in David Hume and Adam Smith," *History of Political Economy* 35 (2): 269-304.
- Dawes, Robyn M., and Richard H. Thaler, 1988. "Anomalies: Cooperation," *The Journal of Economic Perspectives* 2 (3): 187-197.
- Deutsch, Morton, and Harold B. Gerard, 1955. "A Study of Normative and Informational Social Influences upon Individual Judgment," *The Journal of Abnormal and Social Psychology* 51 (3): 629-636.
- Duit, Andreas, and Victor Galaz, 2008. "Governance and Complexity: Emerging Issues for Governance Theory," *Governance* 21 (3): 311-335.
- Dunning, David, Judith A. Meyerowitz, and Amy D. Holzberg, 1989. "Ambiguity and Self-Evaluation: The Role of Idiosyncratic Trait Definitions in Self-Serving Assessments of Ability," *Journal of Personality and Social Psychology* 57 (6): 1082-1090.

Earl, Peter, 1988. *Behavioural Economics*, Aldershot, Hants: Edward Elgar Publishing.

European Commission, 2015. *Better Regulation "Toolbox"* (online).

Fehr, Ernst, and Klaus M. Schmidt, 2006. "The Economics of Fairness, Reciprocity and Altruism: Experimental Evidence and New Theories," in: Serge-Christophe Kolm and Jean Mercier Ythier (eds.), *Handbook of the Economics of Giving, Altruism and Reciprocity*, New York: Elsevier, pp. 615-691.

Feldman, Yuval, 2011. "The Complexity of Disentangling Intrinsic and Extrinsic Compliance Motivations: Theoretical and Empirical Insights from the Behavioral Analysis of Law," *Washington University Journal of Law and Policy* 35: 12-51.

Feldman, Yuval, 2014. "Behavioral Ethics Meets Behavioral Law and Economics," in: Eyal Zamir and Doron Teichman (eds.), *The Oxford Handbook of Behavioral Economics and the Law*, Oxford, MA: Oxford University Press, pp. 213-240.

Feldman, Yuval, and Orly Lobel, 2009. "Incentives Matrix: The Comparative Effectiveness of Rewards, Liabilities, Duties, and Protections for Reporting Illegality," *Texas Law Review* 87: 1151-1200.

Feldman, Yuval, and Orly Lobel, 2014. "Behavioral Trade-Offs: Beyond the Land of Nudges Spans the World of Law and Psychology," *San Diego Legal Studies Paper* 14: 158-187.

Feldman, Yuval, and Oren Perez, 2012. "Motivating Environmental Action in a Pluralistic Regulatory Environment: An Experimental Study of Framing, Crowding

Out, and Institutional Effects in the Context of Recycling Policies," *Law and Society Review* 46 (2): 405-442.

Felsen, Gidon, Noah Castelo, and Peter B. Reiner, 2013. "Decisional Enhancement and Autonomy: Public Attitudes Towards Overt and Covert Nudges," *Judgment and Decision Making* 8 (3): 202-213.

Finkelstein Eric, Ho Teck, Hua Uri Gneezy and Marcel Bilger, 2015. "Randomized Controlled Trial to Motivate and Sustain Physical Activity using Financial Incentives," NUS Initiative to Improve Health in Asia (presentation).

Fine, Ben, Deborah Johnston, Ana C. Santos, and Elisa van Waeyenberge, 2016. "Nudging or Fudging: The World Development Report 2015," *Development and Change* 46: 640-663.

Frederick, Shane, George Loewenstein, and Ted O'Donoghue, 2002. "Time Discounting and Time Preference: A Critical Review," *Journal of Economic Literature* 40 (2): 351-401.

Friedman, Milton, 1953. "The Methodology of Positive Economics," *Essays in Positive Economics*, Chicago: University of Chicago Press, pp. 5-43.

Fullerton, Don, and Thomas C. Kinnaman, 1996. "Household Responses to Pricing Garbage by the Bag," *The American Economic Review* 86 (4): 971-984.

Gertner, Robert, 1993. "Game Shows and Economic Behavior: Risk-Taking on 'Card Sharks'," *The Quarterly Journal of Economics* 108 (2): 507-521.

Gigerenzer, Gerd, and Wolfgang Gaissmaier, 2011. "Heuristic Decision Making," *Annual Review of Psychology* 62: 451–482.

Gigerenzer, Gerd, Wolfgang Gaissmaier, Elke Kurz-Milcke, Lisa M. Schwartz, and Steven Woloshin, 2008. "Helping Doctors and Patients Make Sense of Health Statistics," *Psychological Science in the Public Interest* 8 (2): 53–96.

Gigerenzer, Gerd, and Reinhard Selten, 2002. *Bounded Rationality: The Adaptive Toolbox*, Cambridge, MA: MIT Press.

Glaeser, Edward L., 2005. "Paternalism and Psychology," NBER Working Paper no. 11789, National Bureau of Economic Research, USA.

Gneezy, Uri, Stephan Meier, and Pedro Rey-Biel, 2011. "When and Why Incentives (Don't) Work to Modify Behavior," *The Journal of Economic Perspectives* 25 (4): 191–209.

Gneezy, Uri, and Aldo Rustichini, 2000a. "Pay Enough or Don't Pay At All," *The Quarterly Journal of Economics* 115 (3): 791–810.

Gneezy, Uri, and Aldo Rustichini, 2000b. "A Fine is a Price," *The Journal of Legal Studies* 29 (1): 1–17.

Gneezy, Uri, and Aldo Rustichini, 2004. "Gender and Competition at a Young Age," *The American Economic Review* 94 (2): 377–381.

Goette, Lorenz, and Alois Stutzer, 2008. "Blood Donations and Incentives: Evidence from a Field Experiment,"

Discussion Paper no. 3580, Bonn: The Institute for the Study of Labor (IZA).

Grant, Adam M., and Francesca Gino, 2010. "A Little Thanks Goes a Long Way: Explaining Why Gratitude Expressions Motivate Prosocial Behavior," *Journal of Personality and Social Psychology* 98 (6): 946-955.

Greenwald, Anthony G., and Mahzarin R. Banaji, 1995. "Implicit Social Cognition: Attitudes, Self-Esteem, and Stereotypes," *Psychological Review* 102 (1): 4-27.

Greiner, D. James, Cassandra Wolos Pattanayak, and Jonathan Hennessy, 2012. "Limits of Unbundled Legal Assistance: A Randomized Study in a Massachusetts District Court and Prospects for the Future," *Harvard Law Review* 126 (4): 901-989.

Grind, Kirsten, 2015. "Companies to Workers: Start Saving More – Or We'll Do It for You," *The Wall Street Journal*, 15.10.

Grove, William M., David H. Zald, Boyd S. Lebow, Beth E. Snitz, and Chad Nelson, 2000. "Clinical Versus Mechanical Prediction: A Meta-Analysis," *Psychological Assessment* 12 (1): 19-30.

Grüne-Yanoff, Till, 2012. "Old Wine in New Casks: Libertarian Paternalism Still Violates Liberal Principles," *Social Choice and Welfare* 38 (4): 635-645.

Grüne-Yanoff, Till, and Sven Ove Hansson (eds.), 2009. *Preference Change: Approaches from Philosophy, Economics and Psychology* (Theory and Decision, 42), Dordrecht and New York: Springer Netherlands.

Grüne-Yanoff, Till, and Ralph Hertwig, 2016. "Nudge Versus Boost: How Coherent are Policy and Theory?" *Minds and Machines* 26 (1-2): 149-183.

Hagman, William, David Andersson, Daniel Västfjäll, and Gustav Tinghög, 2015. "Public Views on Policies Involving Nudges," *Review of Philosophy and Psychology* 6 (3): 439-453.

Halpern, David, 2015. *Inside the Nudge Unit: How Small Changes Can Make a Big Difference*, New York: Random House.

Hammersley, Martyn, 2005. "Is the Evidence-Based Practice Movement Doing More Good than Harm? Reflections on Lain Chalmers' Case for Research-Based Policy Making and Practice," *Evidence and Policy: A Journal of Research, Debate and Practice* 1 (1): 85-100.

Hansen, Pelle G., and Andreas M. Jespersen, 2013. "Nudge and the Manipulation of Choice: A Framework for the Responsible Use of the Nudge Approach to Behaviour Change in Public Policy," *European Journal of Risk Regulation* 1: 3-28.

Harford, Tim, 2014. "Behavioural Economics and Public Policy," *Financial Times*, 21.3.

Hausman, Daniel M., and Brynn Welch, 2010. "Debate: To Nudge or Not to Nudge," *Journal of Political Philosophy* 18 (1): 123-136.

Hawkins, Scott A., and Reid Hastie, 1990. "Hindsight: Biased Judgments of Past Events After the Outcomes are Known," *Psychological Bulletin* 107 (3): 311-327.

Haynes, Laura, Owain Service, Ben Goldacre, and David Torgerson, 2012. "Test, Learn, Adapt: Developing Public Policy with Randomised Controlled Trials," Policy Paper, Cabinet Office-Behavioural Insights Team, UK, 14.6.

Hershfield, Hal E., et al., 2011. "Increasing Saving Behavior Through Age-Progressed Renderings of the Future Self," *Journal of Marketing Research* 48: S23-S37.

Hicks, John Richard, 1939. *Value and Capital: An Inquiry into Some Fundamental Principles of Economic Theory*, Oxford: Clarendon Press.

Hoffrage, Ulrich, Samuel Lindsey, Ralph Hertwig, and Gerd Gigerenzer, 2000. "Communicating Statistical Information," *Science* 290 (5500): 2261-2262.

Homonoff, Tatiana A., 2013. "Can Small Incentives Have Large Effects? The Impact of Taxes Versus Bonuses on Disposable Bag Use," Working Paper no. 575, Princeton University Industrial Relations Section

Johnson, Eric J., and Daniel Goldstein, 2003. "Do Defaults Save Lives?" *Science* 302 (5649): 1338-1339.

Johnson, Eric J., John Hershey, Jacqueline Meszaros, and Howard Kunreuther, 1993. "Framing, Probability Distortions, and Insurance Decisions," in: Colin Camerer and Howard Kunreuther (eds.), *Making Decisions About Liability And Insurance*, Dordrecht: Springer Netherlands, pp. 35-51.

Jolls, Christine, and Cass R. Sunstein, 2005. "Debiasing Through Law," NBER Working Paper no. 11738, National Bureau of Economic Research, USA.

Jolls, Christine, Cass R. Sunstein, and Richard H. Thaler, 1998. "A Behavioral Approach to Law and Economics," *Stanford Law Review* 50: 1471-1550.

Jung, Janice Y., and Barbara A. Mellers, 2016. "American Attitudes Toward Nudges," *Judgment and Decision Making* 11 (1): 62-74.

Kahneman, Daniel, 2003. "A Perspective on Judgment and Choice: Mapping Bounded Rationality," *American Psychologist* 58 (9): 697-720.

Kahneman, Daniel, 2011. *Thinking, Fast and Slow*, New York: Farrar, Straus and Giroux.

Kahneman, Daniel, Jack L. Knetsch, and Richard H. Thaler, 1986. "Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market," *The American Economic Review* 76 (4): 728-741.

Kahneman, Daniel, Jack L. Knetsch, and Richard H. Thaler, 1991. "Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias," *The Journal of Economic Perspectives* 5 (1): 193-206.

Kahneman, Daniel, and Amos Tversky, 1979. "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk," *Econometrica* 47 (2): 263-291

Kahneman, Daniel, and Amos Tversky, 1984. "Choices, Values, and Frames," *American psychologist* 39 (4): 341-350.

Kirby, Kris N., 1997. "Bidding on the Future: Evidence Against Normative Discounting of Delayed Rewards," *Journal of Experimental Psychology: General* 126 (1): 54-70.

Kohavi, Ron, 2015. "Online Controlled Experiments: Lessons from Running A/B/n Tests for 12 Years," Proceedings of the 21th ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining, Sydney, NSW, Australia, 10-13.8.

Kohavi, Ronny, et al., 2009. "Online Experimentation at Microsoft," (online).

Kohavi, Ron, and Roger Longbotham, 2015. "Online Controlled Experiments and A/B Tests," in: Claude Sammut and Geoffrey I. Webb (eds.), *Encyclopedia of Machine Learning and Data Mining*, Boston, MA: Springer, pp. 1-8.

Kooreman, Peter, 2000. "The Labeling Effect of a Child Benefit System," *The American Economic Review* 90 (3): 571-583.

Kramer, Adam D. I., Jamie E. Guillory, and Jeffrey T. Hancock, 2014. "Experimental Evidence of Massive-Scale Emotional Contagion Through Social Networks," *Proceedings of the National Academy of Sciences* 111 (24): 8788-8790.

Krieger, Linda Hamilton, 1995. "The Content of Our Categories: A Cognitive Bias Approach to Discrimination and Equal Employment Opportunity," *Stanford Law Review* 47 (6): 1161-1248.

Kumar, Manasi, 2007. "A Journey into the Bleeding City Following the Footprints of the Rubble of Riot and Violence of Earthquake in Gujarat, India," *Psychology and Developing Societies* 19 (1): 1-36.

Lacetera, Nicola, and Mario Macis, 2010. "Do All Material Incentives for Pro-Social Activities Backfire? The Response to Cash and Non-Cash Incentives for Blood Donations," *Journal of Economic Psychology* 31 (4): 738-748.

Laibson, David, 1997. "Golden Eggs and Hyperbolic Discounting," *The Quarterly Journal of Economics* 112 (2): 443-477.

Laibson, David I., Andrea Repetto, Jeremy Tobacman, Robert E. Hall, William G. Gale, and George A. Akerlof, 1998. "Self-Control and Saving for Retirement," *Brookings Papers on Economic Activity* 1998 (1): 91-196.

Leslie, Ian, 2016. "The Scientists Who Make Apps Addictive," *The Economist*, October/November.

Lessig, Lawrence, 2011. *Republic, Lost: How Money Corrupts Congress—and a Plan to Stop It*, New York: Twelve.

Levitt, Steven D., John A. List, and Susanne Neckermann, 2012. "The Behavioralist Goes to School: Leveraging Behavioral Economics to Improve Educational Performance," NBER Working Paper no. 18165, National Bureau of Economic Research, USA.

Lind, Laura H., Michael F. Schober, Frederick G. Conrad, and Heidi Reichert, 2013. "Why Do Survey Respondents Disclose More When Computers Ask the Questions?" *Public Opinion Quarterly* 77 (4): 888-935.

Lindsay, Owens A., 2012. "The Polls-Trends: Confidence in Banks, Financial Institutions, and Wall Street, 1971-2011," *Public Opinion Quarterly* 76 (1): 142-162.

Lobel, Orly, 2004. "The Renew Deal: The Fall of Regulation and the Rise of Governance in Contemporary Legal Thought," *Minnesota Law Review* 89: 7–27.

Loewenstein, George, Cindy Bryce, David Hagmann, and Sachin Rajpal, 2015. "Warning: You Are About to be Nudged," *Behavioral Science and Policy* 1 (1): 35–42.

Loewenstein, George, Ted O'Donoghue, and Matthew Rabin, 2003. "Projection Bias in Predicting Future Utility," *The Quarterly Journal of Economics* 118 (4): 1209–1248.

Loosemore, Tom, 2013. "Organ Donation and A/B Testing," Blog, Government Digital Service, Cabinet Office, UK, 6.8.

Lunn, Pete, 2014. *Regulatory Policy and Behavioural Economics*, OECD Publishing.

Lusardi, Annamaria, 2008. "Financial Literacy: An Essential Tool for Informed Consumer Choice?" NBER Working Paper no. 14084, National Bureau of Economic Research, USA.

Lusardi, Annamaria, and Olivia S. Mitchell, 2013. "The Economic Importance of Financial Literacy: Theory and Evidence," NBER Working Paper no. 18952, National Bureau of Economic Research, USA.

Mandler, Michael, 1999. *Dilemmas in Economic Theory: Persisting Foundational Problems of Microeconomics*, Oxford: Oxford University Press.

Mangen, Anne, Bente R. Walgermo, and Kolbjørn Brønne, 2013. "Reading Linear Texts on Paper Versus Computer

Screen: Effects on Reading Comprehension," *International Journal of Educational Research* 58: 61–68.

Madrian, Brigitte C. 2014. "Applying Insights from Behavioral Economics to Policy Design," *Annual Review of Economics* 6 (1): 663–688.

Marston, Greg, and Rob Watts, 2003. "Tampering with the Evidence: A Critical Appraisal of Evidence-Based Policy-Making," *The Drawing Board: An Australian Review of Public Affairs* 3 (3): 143–163.

Meier, Stephan, and Charles Sprenger, 2010. "Present-Biased Preferences and Credit Card Borrowing," *American Economic Journal: Applied Economics* 2 (1): 193–210.

Merton, Robert C., and Paul Anthony Samuelson, 1992. *Continuous-Time Finance*, Cambridge, MA: B. Blackwell.

Mugerman, Yevgeny, Orly Sade, and Moses Shayo, 2014. "Long-Term Savings Decisions: Financial Reform, Peer Effects and Ethnicity," *Journal of Economic Behavior and Organization* 106: 235–253.

Mullainathan, Sendhil, and Eldar Shafir, 2013. *Scarcity: Why Having too Little Means so Much*, New York: Times Books, Henry Holt and Company.

Niederle, Muriel, and Lise Vesterlund, 2007. "Do Women Shy Away from Competition? Do Men Compete Too Much?" *The Quarterly Journal of Economics* 122 (3): 1067–1101.

O'Donoghue, Ted, and Matthew Rabin, 1999. "Doing it Now or Later," *American Economic Review* 89 (1): 103–124.

OECD, 2017. *Behavioural Insights and Public Policy: Lessons from Around the World*.

Oliver, Kathryn, Theo Lorenc, and Simon Innvær, 2014. "New Directions in Evidence-Based Policy Research: A Critical Analysis of the Literature," *Health Research Policy and Systems* 12: 34.

Open Science Collaboration, 2015. "Estimating the Reproducibility of Psychological Science," *Science* 349 (6251): 943-950.

Oskamp, Stuart, 1965. "Overconfidence in Case-Study Judgments," *Journal of Consulting Psychology* 29 (3): 261.

Pacini, Rosemary, and Seymour Epstein, 1999. "The Relation of Rational and Experiential Information Processing Styles to Personality, Basic Beliefs, and the Ratio-Bias Phenomenon," *Journal of Personality and Social Psychology* 76 (6): 972-987.

Pawson, Ray, 2002. "Evidence-Based Policy: In Search of a Method," *Evaluation* 8 (2): 157-181.

Perri, 2002. "Can Policy Making be Evidence-based?" *MCC: Building Knowledge for Integrated Care*, 10 (1): 3-8.

Pessoa, Luiz, 2008. "On the Relationship Between Emotion and Cognition," *Nature Reviews Neuroscience* 9 (2): 148-158.

Petrosino, Anthony, Carolyn Turpin-Petrosino, Meghan E. Hollis-Peel, and Julia G. Lavenberg, 2013. "'Scared Straight' and Other Juvenile Awareness Programs for Preventing Juvenile Delinquency," *The Cochrane Database of Systematic Reviews* 4 (online).

Plous, Scott, 1993. *The Psychology of Judgment and Decision Making*, New York: McGraw-Hill.

Polivy, Janet, Peter C. Herman, Rick Hackett, and Irka Kuleshnyk, 1986. "The Effects of Self-Attention and Public Attention on Eating in Restrained and Unrestrained Subjects," *Journal of Personality and Social Psychology* 50 (6): 1253-1260.

Porat, Ariel, and Lior Jacob Strahilevitz, 2013. "Personalizing Default Rules and Disclosure with Big Data," *Michigan Law Review* 112 (8): 1417-1478.

Pritchett, Lant, Salimah Samji, and Jeffrey S. Hammer, 2013. "It's All About MeE: Using Structured Experiential Learning ('e') to Crawl the Design Space," Working Paper no. 322, Center for Global Development.

Rabin, Matthew, 1993. "Incorporating Fairness into Game Theory and Economics," *The American Economic Review* 83 (5): 1281-1302.

Rabin, Matthew, 1998. "Psychology and Economics," *Journal of Economic Literature* 36 (1): 11-46.

Rachlin, Howard, 1990. "Why Do People Gamble and Keep Gambling Despite Heavy Losses?" *Psychological Science* 1 (5): 294-297.

Raihani, Nichola J., 2013 "Nudge Politics: Efficacy and Ethics," *Frontiers in Psychology* 4: 972.

Rawls, John, 1971. *A Theory of Justice*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Reisch, Lucia A., and Cass R. Sunstein, 2016. "Do Europeans Like Nudges?" *Judgment and Decision Making* 11 (4): 310–325.

Rithalia, Amber, Catriona McDaid, Sara Suekarran, Marriott G. Norman, Lindsey Myers, and Amanda Sowden, 2009a. "A Systematic Review of Presumed Consent Systems for Deceased Organ Donation," *Health Technology Assessment* 13 (26): 1–118.

Rithalia, Amber, Catriona McDaid, Sara Suekarran, Lindsey Myers, and Amanda Sowden, 2009b. "Impact of Presumed Consent for Organ Donation on Donation Rates: A Systematic Review," *British Medical Journal* 338: 284–287.

Robbins, Lionel, 1984. "The Nature of Economic Generalisations," in: *An Essay on the Nature and Significance of Economic Science*, London: Macmillan, pp. 72–103.

Robinson, Meyer, 2014. "Everything We Know about Facebook's Secret Mood Manipulation Experiment," *The Atlantic*, June 26.

Rothman, Tiran, and Doron Kliger, 2017. "The Power of Giving: Nudging Donations in the Digital Domain," IAREP Conference Leveraging Behavioral Insights, Rishon LeZion, Israel, 3–6 September.

Sah, Sunita, et al., 2017. "Combating Biased Decisionmaking and Promoting Justice and Equal Treatment," *Behavioral Science and Policy* 2 (2): 79–87.

Salganik, Matthew J., Peter Sheridan Dodds, and Duncan J. Watts, 2006. "Experimental Study of Inequality and

Unpredictability in an Artificial Cultural Market," *Science* 311 (5762): 854–856.

Samuelson, William, and Richard Zeckhauser, 1988. "Status Quo Bias in Decision Making," *Journal of Risk and Uncertainty* 1 (1): 7–59.

Schüll, Natasha Dow, 2012. *Addiction by Design: Machine Gambling in Las Vegas*, Princeton, NJ: Princeton University Press.

Sen, Amartya, Bernard Williams, and Bernard Arthur Owen Williams, 1982. *Utilitarianism and Beyond*, Cambridge: Cambridge University Press.

Shankar, Maya, and Lori Foster, 2016. "Behavioural Insights at the United Nations: Achieving Agenda 2030 – Report," United Nations Development Programme (online).

Shefrin, Hersh M., and Richard H. Thaler, 1988. "The Behavioral Life-Cycle Hypothesis," *Economic Inquiry* 26 (4): 609–643.

Shepherd, Lee, Ronan E. O'Carroll, and Eamonn Ferguson, 2014. "An International Comparison of Deceased and Living Organ Donation/Transplant Rates in Opt-In and Opt-Out Systems: A Panel Study," *BMC Medicine* 12: 131.

Sherman, Lawrence W., 1998. *Evidence-Based Policing*, Washington, DC: Police Foundation.

Shu, Lisa L., Nina Mazar, Francesca Gino, Dan Ariely, and Max Bazerman, 2011. "When to Sign on the Dotted Line? Signing First Makes Ethics Salient and Decreases

Dishonest Self-Reports," Working Paper no. 11-117, Harvard Business School.

Simmons, Joseph P., Leif D. Nelson, and Uri Simonsohn, 2011. "False-Positive Psychology Undisclosed Flexibility in Data Collection and Analysis Allows Presenting Anything as Significant," *Psychological Science* 22 (11): 1359-1366.

Solesbury, William, 2001. "Evidence Based Policy: Whence it Came and Where it's Going," Working Paper no. 1, ESRC: UK Centre for Evidence Based Policy and Practice, Queen Mary University of London.

Sousa Lourenço, Joana, Emanuele Ciriolo, Sara Rafael Almeida, and Xavier Troussard, 2016. "Behavioural Insights Applied to Policy – European Report 2016," Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Stanovich, Keith E., and Richard F. West, 2000. "Advancing the Rationality Debate," *Behavioral and Brain Sciences* 23 (5): 701-717.

Strotz, Robert Henry, 1955. "Myopia and Inconsistency in Dynamic Utility Maximization," *The Review of Economic Studies* 23 (3): 165-180.

Sunstein, Cass R., 2014a. *Simpler: The Future of Government*, New York: Simon and Schuster.

Sunstein, Cass R., 2014b. *Why Nudge? The Politics of Libertarian Paternalism*, New Haven: Yale University Press.

Sunstein, Cass R., 2016a. "Do People Like Nudges?"

Administrative Law Review 68 (2): 177-232.

Sunstein, Cass R., 2016b. "People Prefer System 2 Nudges

(Kind Of)," *Duke Law Journal* 66: 121-168.

Svenson, Ola, 1981. "Are We All Less Risky and More

Skillful than Our Fellow Drivers?" *Acta Psychologica* 47

(2): 143-148.

Taleb, Nassim Nicholas, 2007. *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, New York: Random House.

Tannenbaum, David, Craig R. Fox, and Todd Rogers,

2014. "On the Misplaced Politics of Behavioral Policy

Interventions," Working Paper, University of Chicago

Booth School of Business.

Tetlock, Philip, 2005. *Expert Political Judgment: How*

Good Is It? How Can We Know? Princeton, NJ: Princeton

University Press.

Thaler, Richard H., 1980. "Toward a Positive Theory of

Consumer Choice," *Journal of Economic Behavior and*

Organization 1 (1): 39-60.

Thaler, Richard H., 1985. "Mental Accounting and Consumer

Choice," *Marketing Science* 4 (3): 199-214.

Thaler, Richard H., 1999. "Mental Accounting Matters,"

Journal of Behavioral Decision Making 12 (3): 183-206.

Thaler, Richard H., 2009. "Opting in vs. Opting Out," *The*

New York Times, September 26.

Thaler, Richard H., and Shlomo Benartzi, 2004. "Save More Tomorrow™: Using Behavioral Economics to Increase Employee Saving," *Journal of Political Economy* 112 (S1): 164-187.

Thaler, Richard H., and Eric J. Johnson, 1990. "Gambling with the House Money and Trying to Break Even: The Effects of Prior Outcomes on Risky Choice," *Management Science* 36 (6): 643-660.

Thaler, Richard H., and Cass R. Sunstein, 2008. *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*, New Haven: Yale University Press.

The White House, 2015. "Executive Order: Using Behavioral Science Insights to Better Serve the American People," Executive Order, The White House, Office of the Press Secretary, September 15.

Truog, Robert D., 2008. "Consent for Organ Donation: Balancing Conflicting Ethical Obligations," *New England Journal of Medicine* 358 (12): 1209-1211.

Tversky, Amos, 1972. "Elimination by Aspects: A Theory of Choice," *Psychological Review* 79 (4): 281-299.

Tversky, Amos, and Daniel Kahneman, 1974. "Heuristics and Biases: Judgement under Uncertainty," *Science* 185 (4157): 1124-1130.

Tversky, Amos, and Daniel Kahneman, 1981. "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice," *Science* 211 (4481): 453-458.

Tversky, Amos, and Daniel Kahneman, 1983. "Extensional Versus Intuitive Reasoning: The Conjunction Fallacy in Probability Judgment," *Psychological Review* 90 (4): 293-315.

Tversky, Amos, and Daniel Kahneman, 1991. "Loss Aversion in Riskless Choice: A Reference-Dependent Model," *The Quarterly Journal of Economics* 106 (4): 1039-1061.

Twenge, Jean M., Stacy M. Campbell, Brian J. Hoffman, and Charles E. Lance, 2010. "Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing," *Journal of Management* 36 (5): 1117-1142.

Ubaldi, Barbara, and Androsoff, Ryan, 2015. "Digital Government Toolkit" (Draft), OECD Digital Government Project, Tokyo, Japan, September 29-30.

Vallgård, Signild, 2012. "Nudge: A New and Better Way to Improve Health?" *Health Policy* 104 (2): 200-203.

van Landingham, Gary, et al., 2014. "Evidence Based Policymaking: A Guide for Effective Government," A Report from the Pew-MacArthur Results First Initiative, Washington, DC, and Chicago: The Pew Charitable Trusts and The John D. and Catherine T. MacArthur Foundation.

van Rooij, Maarten C. J., Annamaria Lusardi, and Rob J. M. Alessie, 2012. "Financial Literacy, Retirement Planning and Household Wealth," *The Economic Journal* 122: 449-478.

Volpp, Kevin G., Leslie K. John, Andrea B. Troxel, Laurie Norton, Jennifer Fassbender, and George Loewenstein,

2008a. "Financial Incentive-Based Approaches for Weight Loss: A Randomized Trial," *Jama* 300: 2631-2637.

Volpp, Kevin G., et al., 2008b. "A Test of Financial Incentives to Improve Warfarin Adherence," *BMC Health Services Research* 8 (1): 272-277.

Wallace, John W., 2011. *Review of the Coalition for Evidence-Based Policy*, New York: MDRC.

Wansink, Brian, and Pierre Chandon, 2006. "Can 'Low-Fat' Nutrition Labels Lead to Obesity?" *Journal of Marketing Research* 43 (4): 605-617.

What Works Network, 2014. "What Works? Evidence for Decision Makers," Cabinet Office, UK, 25 November.

World Bank, 2015. "World Development Report 2015: Mind, Society, and Behavior."

Zamir, Eyal, 2012. "Loss Aversion and the Law," *Vanderbilt Law Review* 65: 829-894.

Zamir, Eyal, Daphna Lewinsohn-Zamir, and Ilana Ritov, 2016. "It's Now Or Never! Using Deadlines as Nudges," *Law and Social Inquiry* 42 (3): 769-803.

Zamir, Eyal, and Doron Teichman, 2014. *The Oxford Handbook of Behavioral Economics and the Law*, Oxford: Oxford University Press.

Zenger, Todd R., 1992. "Why Do Employers Only Reward Extreme Performance? Examining the Relationships Among Performance, Pay, and Turnover," *Administrative Science Quarterly* 37 (2): 198-219.



Policy Paper 120

**BEHAVIORAL INSIGHTS
FOR STREAMLINING THE
WORK OF GOVERNMENT**

Omer Selivansky Eden

With Yuval Feldman

February 2019

Text Editors [Hebrew]: Dikla Mark-Oppenheimer, Dafna Lavi
Series and Cover Design: Studio Tamar Bar-Dayan
Typesetting: Ronit Gilad, Jerusalem
Printed by Graphos Print, Jerusalem

ISBN: 978-965-519-244-5

No portion of this book may be reproduced, copied, photographed, recorded, translated, stored in a database, broadcast, or transmitted in any form or by any means, electronic, optical, mechanical, or otherwise. Commercial use in any form of the material contained in this book without the express written permission of the publisher is strictly forbidden.

Copyright © 2019 by the Israel Democracy Institute (RA)
Printed in Israel

The Israel Democracy Institute
4 Pinsker St., P.O.B. 4702, Jerusalem 9104602
Tel: (972)-2-5300-888
Website: en.idi.org.il

To order books:
Online Book Store: en.idi.org.il/publications
E-mail: orders@idi.org.il
Tel: (972)-2-5300-800; Fax: (972)-2-5300-867

All IDI publications may be downloaded for free, in full or in part, from our website.

The views expressed in this policy paper do not necessarily reflect those of the Israel Democracy Institute.

ABSTRACT

In recent years, governments throughout the world have increasingly applied methods and insights from the behavioral sciences in efforts to improve their work. These methods offer sovereign governments new tools for their regulatory tool box, based on the systematic study of behavior. Using these tools allows governments to pursue a more nuanced form of intervention in cases where there is no justification for using standard regulatory tools or when the standard tools are less effective.

Behavioral economics

The growing use of methods and insights rooted in behavioral science stems from the ascendance of behavioral economics—a field that combines theories and methods from economics with theories from the behavioral sciences. Behavioral economics examines the reasons for systematic behavior that deviates from the process of rational decision-making, as well as the circumstances in which this behavior occurs. This includes exploring both the mechanisms that lead to these deviations and their repercussions.

Evidence-based policy

Behavioral economics seeks to examine decision-making in practice, without reference to axioms about normative conduct and the degree of rationality underlying behavior. Therefore, the field relies on empirical methodology that seeks to assess behavior by means of experimental research.

If the civil service seeks to adopt methods from the behavioral sciences, and from behavioral economics in particular, it will need to apply evidence-based policy, supported by empirical and experimental procedures for the systematic study of public behavior and the consequences of government intervention.

Behavioral methods for enhancing governance

Behavioral economics has developed a number of methods based on behavioral applications and on the use of nuanced regulatory tools to improve governance.

The best-known method is the “nudge,” which emphasizes the ability of government agencies to significantly influence the public’s choices by shaping the “choice architecture”—that is, the framework and context in which choices are made. Nudging is a way to prod people toward a choice that will likely be best for them, without imposing mandatory regulations and without making significant changes in the array of incentives offered.

Additional uses of the behavioral sciences in government work include: applications of behavioral economics to boost the effectiveness of incentives; various applications of behavioral law; examining the impact

of bounded ethicality; and improving the public's ability to deal with complex tasks through empowerment methods.

Behavioral insight teams

In the wake of developments in the behavioral sciences and the contribution of applications from these sciences to improving public policy, the British government founded its Behavioural Insight Team (BIT) in 2010, with the goal of improving government work. This expert team proved to be very effective: It improved government efficiency and made substantial economic savings possible, conducted an unprecedented number of evidence-based studies in the civil service, and disseminated applications of behavioral methods throughout the civil service. In light of its success, the team was greatly expanded. In parallel, similar teams were formed in many countries, and international organizations worked to spread behavioral methods and encourage the use of their applications.

Behavioral insights and digital government

Behavioral methods and methodologies hold the potential for generating real improvement in many areas, and particularly in the field of digital government. Digital interfaces enable rapid and systematic study of large subject populations via advanced data-processing and analysis tools; they facilitate the systematic shaping of the choice architecture provided for the public, and make it possible to isolate and examine component variables across large samples and to assess the impact of the interactions between them.

Behavioral insights in Israel

In recent years, various of initiatives based on behavioral insights have been launched to improve the work of government units. The Prime Minister's Office is responsible for coordinating this area and has already promoted several projects in collaboration with the Federmann Center for the Study of Rationality at the Hebrew University of Jerusalem. In addition, a team was formed to advise the Finance Ministry's Budget Division on behavioral economics, and the National Insurance Institute created a basis for contracting with behavioral scientists in order to conduct joint projects.

A variety of additional initiatives were promoted in Nudgeathon workshops, where officials from various government units met with researchers from academia to form joint action teams. Each team addressed a concrete policy problem and planned an experiment designed to examine behavioral tools that could resolve the problem (even in part) or provide insights on the reasons for it. Some government units have independently promoted initiatives based on behavioral insights, including the Ministry of Environmental Protection; the National Insurance Institute; the Government and Society Division of the Prime Minister's Office (specifically, the Division's program for reducing the regulatory burden); the Chief Economist's Division at the Ministry of Finance; the Water and Sewage Authority; the Civil Service Commission; and the Consumer Protection Authority.

Recommendations and summary

Based on our research, we have formulated recommendations for the adoption and regulation of behavioral methods in government work in Israel.

We recommend:

A. Creating infrastructure for the optimal adoption of behavioral methods in the civil service

1. Create a behavioral insight team that will operate as part of a staff unit, coordinating all initiatives related to these methods.
2. Provide incentives for using an evidence-based policy approach in the civil service.
3. Regulate contracts with academic researchers by all government agencies.
4. Create infrastructure for dedicated information systems for evidence-based policy in general, and for the study of behavioral insights in particular.

B. Regulating behavioral research in the civil service

1. Specify requirements for transparency and create incentives for maximal transparency.
2. Create a structured work protocol for behavioral research.
3. Appoint a diversified membership public committee to study the use of behavioral insights in the civil service.
4. Systematically and continually examine the public's views about the use of behavioral methods in the civil service and about specific interventions.
5. Set firm timetables for periodic examination of ethical aspects and publication of the use of behavioral methods in the civil service.

C. Encouraging interaction among users of behavioral methods

1. Ensure synchronization among various entities in the civil service that use behavioral research in their work and employ an evidence-based approach.
2. Build interfaces linking the work of behavioral insight teams to government IT units.
3. Promote collaboration between government behavioral insight teams and researchers from academia who specialize in behavioral research.

In summary, we believe that an extensive examination of the field of behavioral science in general and behavioral insights in particular, and the creation and regulation of effective infrastructure for research, in collaboration with all the relevant bodies, will contribute to the successful adoption and sound use of behavioral tools in Israel. Clear and mandatory regulation, which takes into account the relevant procedural and ethical issues, can also be expected to prevent the abuse of behavioral tools and reduce the risk that they will stir resistance and erode public trust in government systems.

השפעת מדעי ההתנהגות על עיצוב מדיניות ציבורית ניכרת יותר ויותר בעולם בשנים האחרונות: במדינות רבות מוקמים צוותים ייעודיים שעיקר עיסוקם הוא יישום תובנות התנהגותיות במטרה להיטיב את עבודתן של ממשלות; ארגונים בין-לאומיים כמו הבנק העולמי, האו"ם וארגון מדינות ה-OECD משקיעים משאבים רבים לקידום שיטות של הכלכלה ההתנהגותית והתובנות ההתנהגותיות; ובישראל – מיזמים שמתבססים על שיתופי פעולה בין משרדים ממשלתיים וחוקרים של מדעי ההתנהגות פועלים לקידום מדיניות המושתתת על תובנות התנהגותיות. ואולם מעבר לפופולריות הרבה של מגמה זו נשאלת השאלה מה בעצם עומד בבסיסה וכיצד היא באה לידי ביטוי.

במחקר המדיניות **תובנות התנהגותיות לטיוב עבודת הממשל** נבחנת מגמת שילובם של המדעים ההתנהגותיים בעיצובה של מדיניות ציבורית: ההטיות המרכזיות המשפיעות על יחסי הגומלין בין הציבור לממשל; הכלים התיאורטיים שצמחו מהכלכלה ההתנהגותית; ושיטות המחקר שיובאו מהמדעים ההתנהגותיים לבחינת השפעות המדיניות על היבטים שונים בהתנהגות. המחקר בוחן כיצד מיושמות השיטות והתובנות ההתנהגותיות במגוון מדינות וארגונים ברחבי העולם וסוקר את המיזמים הישראליים בתחום זה.

מתוך השילוב בין התיאוריה למעשה נדונים כאן הן המגבלות הן היתרונות שבשיטות ובתובנות ההתנהגותיות בשירות הממשל והן ההיבטים האתיים המחייבים התייחסות בעת יישומן. לבסוף מובאות המלצות לאימוץ מיטבי של המגמה בישראל.

עומר זליבנסקי אדן הוא חוקר במרכז לממשל וכלכלה במכון הישראלי לדמוקרטיה. בעל תואר שני בכלכלה מאוניברסיטת בן-גוריון בנגב. עוסק בכלכלה התנהגותית ובמדיניות ציבורית.

כרופ' יובל פלדמן הוא עמית בכיר במכון הישראלי לדמוקרטיה ופרופסור מן המניין בפקולטה למשפטים באוניברסיטת בראילן. תחומי המומחיות שלו הם ניתוח התנהגותי ואמפירי של המשפט, רגולציה, איכפה וציות.



www.idi.org.il



0 4500001190 8
דאנאקוד 450-1190

מסת"ב:

978-965-519-244-5

מחיר מומלץ: 45 ₪

פברואר 2019