

# כשמשה קצב דהר לתוך עץ

לפי המודלים של תורת המשחקים אפשר לומר שמשה קצב נקלע לסיטואציה של "מכירה פומבית של דולר": ככל שהשקיע יותר מאמץ בזירה המשפחתית ובזירה הציבורית, כך הוא התחפר בהן יותר ויותר והשקיע בהן עוד, ובה בעת התבטא הדבר בנסיעה מהירה יותר ויותר לקראת התנגשות בעמוד שיהרוג אותו

אושי שהם־קראוס

ליט משה קצב לפנות למני מזוז, אז היועץ המשפטי לממשלה. יובל יועז, בספרו "תיק קצב" (הוצאת הקיבוץ המאוחד, 2010) טוען כי עורך הדין יעקב נאמן האמין שקצב הוא קורבן ל"משחק" סחיטה פוליטית. יועז מייחס לנאמן את ההמלצה לפנות למזוז. בהנחה שאלה העובדות, נשאל כיצד ייתכן שעורך דין מנוסה ומתוחכם כיעקב נאמן טועה כך.

## ועוד יריית פתיחה

שעת ערב. השמש כבר שקעה, וקבוצת צעירים ער־מדת ומביטה בשתי מכוניות העומדות במרחק כ־500 מטר זו מול זו. שני גברברים יוש־בים כל אחד במכוניתו ומת־כוננים למשחק. שם המשחק הוא "צ'יקן", פחדן, ומטרתו לבדוק את גבריותם של שני

זה קורה לנו לא מעט פעמים, גם לאסטרטגים הטובים שבינינו: אנחנו בוחנים את הזירה, לומדים את התנהגות השחקן, בוחרים בטקטיקה הטובה ביותר, ומפסידים בגדול. ברשימה זו אציג על קצה המזלג הסבר אפשרי לתופעה, הסבר שמבוסס על ניתוח ברוח תורת המשחקים.



ד"ר אושי שהם־קראוס, בית הספר לכלכלה, המסלול האקדמי – המכללה למינהל

## יריית פתיחה ראשונה

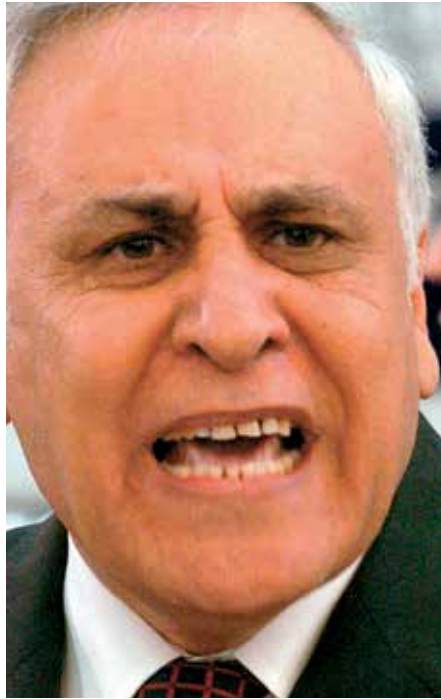
ב־7 במאי 2006 נפגשו משה קצב, אז נשיא המדינה, ומי שמכונה "א" מבית הנ־שיא. פגישה זו הביאה לשיא את המתיחות בין שני "הש־חקנים" וכמו הייתה יריית פתיחה לקרב הגדול בחיי שניהם.

לאחר ימים של התלב־טות, פגישות נוספות, דרי־שות ואיומים הדדיים הח־

**ניתוח ברוח תורת המשחקים  
לא יכול להחליף ניתוחים  
רגשיים או אישיותיים של  
היריב, אבל הוא מציג סכמה  
כללית שיכולה לסייע  
לנו לחזק אינטואיציות,  
להאיר את המצב, למפות  
אותו ולאפשר לנו להרכיב  
עליו רגישויות נוספות**



יעקב נאמן



משה קצב



מני מזוז

וכל אחד מהם יכול להפסיד בה, אך המאפיין העור־שה את המשחקים למרתקים כל כך הוא שהשחקנים תלויים זה בזה; מהלך של אחד משפיע על תוצאותיו של האחר ולהפך. כדי להגיע לתוצאה הרווחית, על כל שחקן לנבא את התנהגות היריב ולפעול לפיה. במשחק מכוניות המרוץ אתה זוכה אם היריב קפץ לפניך מהרכב. במקרה כזה נוכל לומר שאתה זכית בכל הקופה; אתה ה"גבר גבר". ומה על היריב? האם הוא איבד את כל הקופה? בטבלאות ההערכה של תורת המשחקים נהוג להעניק למנצח את הציון 2 וליריבו את הציון 0. ומדוע לא את הציון 0? אמנם הוא הפחדן, כך מקובל לנתח, אבל הוא עדיין בחיים. 0 הוא הציון שיקבל זה שנשאר במכונית עד הסוף המר מתוך שיקול דעת מוטעה שהביא למותו.

**זירה נוספת: בחזרה לשנות ה־60 העליזות**

ב־1971 פרסם חוקר תורת המשחקים מרטין שוביק פרטים על ניסוי מעניין שערך. הוא קרא לו "מכירה פומבית של דולר". המשחק פשוט; לקבוצה

הצדדים. והנה המזניק נותן את האות, ושתי המכור־ניות דוהרות זו לעומת זו. הן עומדות להתנגש. שני הנהגים מצויים בסכנת מוות. מי ייכנע ראשון? מי ינטוש ראשון את המכונית ויזכה בתואר "פחדן"? ומי יקפוץ שנייה אחריו ויזכה בתהילה? שמא מדובר בשני שחקנים עיקשים שית־נגשו וייהרגו שניהם? מה עובר בראשם של השחקנים? מה אפשרויות הפעולה שעומדות בפניהם? כיצד רציונלי מבחינתם לפעול ואיך ינהגו בפועל? על כל אלה מנסה תורת המשחקים לענות.

**תורת המשחקים**

תורת המשחקים שפותחה במאה ה־20 בידי ג'ון פון נוימן, ג'ון נאש ורבים אחרים מנתחת אירועים דוגמת אלה שתוארו למעלה. התורה רואה בכל אחד מהם התמודדות בין שחקנים בעלי אינטרסים שונים, המצויים באינטראקציה קונפליקטואלית. כל אחד מהשחקנים יכול להרוויח משהו בסיטואציה

א. עליו להציע סכום מתוך מאה השקלים לשחקן ב', שעומד בקצה האולם ואינו מוכר לשחקן א'.  
 ב. שחקן ב', המכיר גם הוא את חוקי המשחק, יסכים לקבל את הסכום שהציע לו שחקן א'.  
 ג. אם שחקן ב' יסרב להצעת החלוקה, שני השחקנים לא יקבלו דבר.

אנחנו יוצאים לדרך, לא לפני שננתח בקצרה את מה שעובר בראשם של השחקנים. שחקן א' יכול להניח ששחקן ב' רציונלי. הוא יציע לו שקל מתוך הנחה שלא כדאי לב' הרציונלי לוותר על שקל ולהעדיף אותה על פני כלום. אבל המציאות מראה ששחקן ב' פועל ממניעים אחרים לגמרי. הצעת השקל פוגעת בתחושת ההגינות הבסיסית שלו, והוא מסרב. הייתי מסכים, הוא חושב לעצמו, לקבל 40 שקל או 50. אולי אפילו 30. אבל "אני לא מוכן לצאת פראיר".

### **קצב וא' משחקים צ'יקן**

במבט ראשון נראה שקצב וא' נגררו למשחק צ'יקן אכזרי. שניהם דוהרים בכל הכוח זה אל זה לקראת התנגשות שתהרוג את שניהם. מי מהם יסובב את ההגה ראשון ויקפוץ החוצה? האם אחד מהם יוותר? בפועל, קצב לוחץ על הגז; כלומר פונה למזוז, ויהיה אשר יהיה. אבל האם ניתוח כזה מספק אותנו? הרי לקצב יש לא מעט להפסיד; משרה

רמה, שם טוב, גלישה עדינה להיסטוריה של המדינה כנשיא. מדוע הוא נגרר? מדוע אין הוא מחלץ את שניהם מהמשחק הגורלי? כאן מתגלה מוגבלותו של השימוש הראשוני בתורת המשחקים. איפה הגורמים האישיותיים? איפה הרגש, האופי? ובכלל, האם אפשר להתאים סיטואציות אנושיות מורכבות למודלים המופשטים? האומנם קצב משחק כאן צ'יקן? וגם אם כן, אולי האופן שבו הוא מנקד את התוצאות האפשריות שונה ממה שמציג מודל צ'יקן הקלאסי?

### **תורת משחקים ככלי ניתוח משפטי**

כאן אבקש לטעון כי דווקא מגבלותיה של תורת

של אנשים מוצע שטר דולר לכל המרבה במחיר. אלא שכאן מונח פח קטן. בסוג הזה של מכירה יקבל בעל ההצעה הגבוהה ביותר את הדולר תמורת הסכום שהציע, אבל מציע ההצעה השנייה בגובהה ישלם גם הוא. ישלם ולא יקבל דבר.

נתחיל בסימולציה. מציע א' מכריז: חצי דולר; מציע ב' מציע 99 סנט. במקרה זה ישלם א' את הסכום ולא יקבל דבר, ואילו ב' ישלם 99 סנט ויקבל דולר. הרווח – סנט אחד.  
 אבל א' לא מוכן להפסיד חצי דולר. הוא מציע דולר ו-20 סנט כדי לקבל את שטר הדולר הנמכר. במקרה זה יפסיד א' 20 סנט במקום 50, ואילו ב' יפסיד 99 סנט.

אלא שמציע ב' אינו מוכן להפסיד סכום כזה, ולכן הוא מציע לשלם דולר וחצי. במקרה זה הוא יפסיד 50 סנט במקום 99.

אבל מציע א' לא מוכן לוותר, וחוזר חלילה עד לפרישה מתוסכלת של אחד הצדדים.

מנותק מהמציאות? האם האנשים האלה אינם רציונליים? הבה נראה. אתה מתקשר לחברת הכבלים. אתה מחכה חמש דקות שלמות ורוצה לטרוק. אבל חיכת כבר חמש דקות, חבל שיהיו לריק. אתה מחכה עוד עשר דקות. אתה מתוסכל ועצבני, אבל חבל עוד יותר לטרוק; כבר בזבזת רבע שעה. אתה מחכה עוד עשר דקות, ובסוף טרוק. והרכב הקטן של הבן? השקעת ברדיאטור חדש, לא תשקיע כבר בקרבורטור? ואם השקעת כבר בשניהם, חבל למכור בהפסד. הנה, תשקיע גם בגיר חדש.

### **במעבדה אחרת**

והנה זירה נוספת שתסייע לי להשלים את המהלך. מנחה ושני שחקנים יושבים באולם אוניברסיטאי גדול. המנחה מציג את התרגיל. שטר של מאה שקל ינתן במתנה לשחקן א' בתנאים האלה:

**הרי לקצב יש לא מעט להפסיד; משרה רמה, שם טוב, גלישה עדינה להיסטוריה של המדינה כנשיא. מדוע הוא נגרר? כאן מתגלות מגבלותיו של השימוש הראשוני בתורת המשחקים. איפה הגורמים האישיותיים? איפה הרגש, האופי?**

המשחקים הן שעושות אותה לכלי רב-עוצמה לני- תוח אסטרטגיית היריב ולהנהרתה. הטענה היא שהדרך הנכונה להשתמש במודלים אלה, הידועים לרבים מאיתנו, היא בראש ובראשונה לזהות את המשחק שמשחק היריב.

הבה נניח למשל שקצב משחק בו בזמן משחקים שונים בזירות שונות; בזירה הפוליטית, המשטרית והמשפחתית. סביר להניח שתוצאות בזירה אחת תשפיענה על החלטות בזירה השנייה. לכן חשוב כל כך להבין את הזירה ולזהות את הזירה הדומיננטית בכל פרק זמן.

במצב אפשרי נוסף נכנס השחקן הגברי והאמיץ לרכב, לוחץ על הגז ודוהר לעבר עמוד החשמל שיהרוג אותו, בעוד השחקן השני יושב בצד ומ- חיך. ומה אם אחד השחק- נים נכנס למה שהוא תופס כמשאית ענק, אך בעיני היריב נתפס כפיאט חבי- בה? האם ייתכן שהשניים משחקים רק לכאורה בזירה משותפת, אך מבחינת עול- מם הסובייקטיבי הם משח- קים בזירות שונות? אם כך הדבר, לא פלא שההתנהגות הרציונלית או האי-רציונלית שהם מייחסים למתחרה אינה קולעת.

להלן ניתוח על קצה המז- לג שעשוי להסביר את מהלך האירועים הראשוני במשפט

קצב. הניתוח מסתמך על ראיונות שקיים יובל יועז עם הנוגעים בדבר ומוצגים בפרק "סחיטה באיומים" בספרו "תיק קצב".

א' מגיעה לקצב בהרגשה חזקה שהוא גרם לה עוול. המניע הראשוני של א' הוא תחושת ההוגנות, אותה תחושה שמפעילה את השחקן השני במש- חק האולטימטום. קצב, כך היא מרגישה, זכה בכל, והיא נותרה בלי כלום. היא מבקשת פיצוי "הוגן". אבל קצב אינו מצליח לזהות את הצורך שלה. אולי גובר עליו המתח? אולי החשדנות? ואולי הוא, הנוהג במשאית ענק מול מכונת הפיאט של א', לא מבין שהכביש שבו הם נוסעים הוא כביש צר, שלא

מתאים לנהיגה פראית במשאית. אבל קצב לא רואה את אלה. הוא רואה את א' נכנסת לפיאט שלה, לוחצת על הגז ומשחקת נגדו צ'יקן. הוא נכנס למשאית שלו ודוהר קדימה. אך בהמשך הנסיעה קורים דברים לא צפויים. א' יוצאת מהרכב, אולי מיואשת, אולי פוחדת, ומ- תיישבת מתחת לעץ בצד הדרך. היא פורשת מה- משחק.

אבל קצב כבר אבוד. הוא דוהר קדימה. מדוע הוא לא פורש? הסבר אפשרי הוא שמרגע שקצב פנה למזוז (כאשר האחרון נכנס למשחק מור- כב מול קצב ופתח את החומר לציבור) הוא נגרר למשחקים שונים בזירות נוספות; מול הציבור, מול ההיסטוריה ומול משפחתו. כל פעולה שיע- שה משפיעה במקביל על כל אחת מהזירות. החל- טה מסוימת שיקבל יכולה להועיל בזירה אחת אבל להיות הרסנית בזירות אחר- רות. וכאן נופל קצב לתוך סיטואציה של "מכירה פו- מבית של דולר": ככל שהוא משקיע יותר מאמץ בזירה המשפחתית והציבורית, כך הוא מתחפר בה יותר ויותר וצריך להשקיע בה עוד, וב- זירה השנייה מתבטא הדבר בנסיעה מהירה יותר ויותר לקראת התנגשות בעמוד שיהרוג אותו.

**דווקא מגבלותיה של תורת המשחקים הן שעושות אותה לכלי רב-עוצמה לניתוח אסטרטגיית היריב. הטענה היא שהדרך הנכונה להשתמש במודלים אלה, הידועים לרבים מאיתנו, היא בראש ובראשונה לזהות את המשחק שמשחק היריב**

### הסתייגויות

פשטני? לא מורכב מספיק? סביר מאוד להניח. ני- תוח ברוח זו לא יכול להחליף ניתוחים רגשיים או אישיותיים של היריב, אבל הוא מציג סכמה כללית שיכולה לסייע לנו לחזק אינטואיציות, להאיר את המצב, למפות אותו ולאפשר לנו להרכיב עליו רגי- שויות נוספות.

ולבסוף, ניתוחים ברוח זו אינם שלמים ללא התח- שבות ביוריסטיקות הקוגניטיביות מבית מדרשה של הכלכלה ההתנהגותית של הפסיכולוג זוכה פרס נובל דניאל כהנמן. על כך ברשימה נפרדת.