

פרק 2: הפסיכולוגיה מאחורי האלגוריתם - הבנת המנגנון כדי לשלוט בתוצאה: לאלף את הסטטיסטיקה

הבינה המלאכותית אינה "מבינה" בני אדם במובן הפסיכולוגי של המילה. היא מנבאת אותם. המעבר מהתייחסות למכונה כאל יישות תבונית להבנתה כמעבד הסתברויות סטטיסטי הוא הרגע שבו המנהל מפסיק להיות מונהג על ידי האלגוריתם ומתחיל להנהיג אותו. הבנת ה"פסיכולוגיה" של המכונה היא המפתח לפיצוח הפסיכולוגיה של הצד השני במו"מ.

מלכודת המציאות

הסכנה הגדולה ביותר בשימוש ב-AI בניהול קונפליקטים היא הנטייה של המכונה ל"ריצוי". אלגוריתמים של שפה נועדו למקסם את הסבירות שהמשתמש יהיה מרוצה מהתשובה, מה שמוביל לעיתים קרובות לאימוץ גישות של "קונצנזוס", קרי פתרונות נוחים מדי שאינם לוקחים בחשבון את המורכבות היצרית, האגו והפוליטיקה הארגונית. מנהל המסתמך על עצות אלו עלול להגיע לחדר עם הצעה שנראית הגיונית למכונה, אך נתפסת כעלבון או כחולשה על ידי הצד השני.

תיאור סיטואציה

במהלך מו"מ על מיזוג בין שתי מחלקות, מנהל בכיר ביקש מה-AI הצעה לחלוקת סמכויות. המכונה הציעה מודל שוויוני והרמוני לחלוטין. בפועל, הצד השני פירש את ההצעה כניסיון "מכובס" לעקוף מאבקי כוח לגיטימיים, מה שהוביל לפיצוץ השיחות בשל תחושת חוסר אותנטיות וכנות.

ניתוח סיטואציה

- **Positions vs. Interests:** המכונה זיהתה את העמדה (צורך בחלוקת סמכויות), אך החמיצה את האינטרס האמיתי, הצורך של המנהל השני ביוקרה (Status) ושליטה.
- **הטיות קוגניטיביות:** כאן פועלת "הטיית העקביות". ה-AI שואף לייצר טקסט קוהרנטי ונעים, אך משא ומתן אנושי הוא לעיתים קרובות כאוטי ולא עקבי. המכונה מבצעת "השטחה" (Flattening) של המציאות כדי להתאים אותה למודל סטטיסטי.
- **דינמיקות כוח וסאב-טקסט:** התשובה הגנרית של ה-AI היא "רעש", כי היא נשמעת מקצועית, אך חסרה בה התייחסות ליחסי הכוחות הספציפיים בחדר.

השילוב עם AI - זיהוי עומק מול רעש

כדי להפיק עומק מהאלגוריתם, עלינו להבין שהוא "חושב" עלינו דרך ממוצעים של מיליארדי שיחות. כדי לנצח, עלינו להוציא אותו מהממוצע.

הנדסת הפרומפט האסטרטגי: במקום לבקש מה-AI "פתרון פסיכולוגי", עלינו לאלץ אותו לבחון תרחישים קיצוניים ולזהות חריגות מהנורמה. "אני מנהל מו"מ מול טיפוס אגרסיבי שמעריך כוח מעל לוגיקה. נתח את הפסיכולוגיה של הצד השני לא דרך מודלים של שיתוף פעולה, אלא דרך מודלים של 'תורת המשחקים' וסכום אפס. זהו שלוש נקודות שבהן גישה רציונלית תיכשל והצע תגובה שתפתיע אותו ותשבור את הפרדיגמה של המפגש".

מהמסך לשטח

כאשר ה-AI נותן תשובה, עליכם לשאול: "האם זה משהו שכל מנהל ממוצע היה אומר?". אם התשובה היא כן אתם לא בכיוון. עומק מוזהה כאשר ה-AI מצליח להצביע על סתירה פנימית בדברי הצד השני או על פחד סמוי (כמו פחד מאובדן רלוונטיות) שניתן למנף. הפעולה הניהולית היא לקחת את ה"איתות" הזה ולבנות סביבו את הטון של השיחה.

זהירות

ה-AI עלול לגלות "ביטחון עצמי מופרז" בתחזיות הפסיכולוגיות שלו. זכרו: האלגוריתם מנחש את המילה הבאה, לא את המחשבה הבאה. השתמשו בניתוח שלו כהיפותרזה לבדיקה, לא כעובדה קיימת.

תובנה ניהולית

הסכנה בבינה מלאכותית אינה שתלט על המשא ומתן, אלא שהיא תהיה ממוצעת מדי ותהפוך אתכם למנהלים שקופים.