



# קבלת החלטות ושימוש בידע



# פרופ' עמירם רביב וד"ר עדנה כצנלסון

בית הספר למדעי הפסיכולוגיה והפקולטה לרפואה ע"ש סאקלר

אוניברסיטת תל אביב

# קבלת החלטות ושימוש בידע



פרופ' עמירם רביב וד"ר עדנה כצנלסון

בית הספר למדעי הפסיכולוגיה  
אוניברסיטת תל אביב

# קבלת החלטות ושימוש בידע

כתיבה: פרופ' **עמירם רביב**, המרכז ללימודים אקדמיים, אור יהודה, ובית הספר למדעי הפסיכולוגיה, אוניברסיטת תל אביב.

ד"ר **עדנה כצנלסון**, בית הספר לרפואה, החוג לחינוך רפואי, ובית הספר למקצועות הבריאות, החוג לפיזיותרפיה, אוניברסיטת תל אביב.

מנהל פרויקט **כדאי לדעת**: פרופ' אילון סולן

עריכה: חמוטל ילין

רכזת אדמיניסטרטיבית: מיכל זוהר

עיצוב גרפי ועימוד: ניצן-שמיר מעצבים

איור עטיפה: shutterstock

כתובת אתר **כדאי לדעת**: [goodtoknow.tau.ac.il](http://goodtoknow.tau.ac.il)

אז מה אוכל לקינח? שימוש חופשי. מדף דגני בוקר. צילום: Amin. מקור: ויקיפדיה. רישיון: CC BY-SA 4.0. דניאל כהנמן. צילום: Buster Benson. רישיון: CC BY-SA 2.0. דן אריאלי. צילום: PopTech. מקור: ויקימדיה. רישיון: CC BY-SA 2.0. דוכן ריבות. מקור: pixabay. שימוש חופשי. נשיא המדינה מר ראובן ריבלין מבקר בבסיס קריית ההדרכה. צילום: מארק ניימן/לע"מ. רישיון: CC BY-SA 3.0. מי לימד אותנו על מערכת הרבייה של החילזון? מקור: Kärllis. שימוש חופשי. בני שבט הסאן, שבט של ציידים-לקטים, נמיביה. צילום: עמירם רביב. שני סמארטפונים. צילום: Dambrāns. מקור: flickr. רישיון: CC BY 2.0. פרופסור אריה קרוגלנסקי. צילום: חנה קרוגלנסקי. שחזור של ראשומון, השער העתיק של העיר קיוטו, שעל שמו נקרא הסרט. צילום: Michael Gunther. מקור: ויקימדיה. רישיון: CC BY-SA 4.0. תלמידים יהודים וערבים. מקור: flickr. רישיון: CC BY 2.0. נחליאלי. צילום: Andreas Trepte. מקור: ויקימדיה. רישיון: CC BY-SA 2.5. דונאלד טראמפ. צילום: Shealah Craighead. מקור: ויקימדיה. שימוש חופשי. ציור הארוחה האחרונה של 1685. מקור: Simon Ushakov. מקור: ויקימדיה. שימוש חופשי. דייוויד סקוט על הירח. צילום: NASA James B. Irwin. מקור: ויקימדיה. שימוש חופשי.

אנחנו מודים לנעמי שדה, שקראה את החוברת והעירה הערות מפורטות וכך תרמה לשיפור.

חלק מהכתוב בחוברת הוא עיבוד של פרק מתוך הספר: מה עובר לך בראש - כל מה שצריך לדעת על פסיכולוגיה בגיל ההתבגרות, מאת עדנה כצנלסון ועמירם רביב, הוצאת מטר.

זכויות הקניין הרוחני, לרבות זכויות היוצרים והזכות המוסרית של היוצרים בחומר זה, מוגנות.

השימוש בחוברת, שמירתו במאגרי מידע והפצתו מותרים לצורך שימוש לא-מסחרי בלבד. בעת שמירה במאגרי מידע, יש לציין במפורש את שיוך החוברת לפרויקט "כדאי לדעת" ולצורך קישור לאתר הפרויקט. השימוש לכל מטרה מסחרית ויצירת חומרים נגזרים אסורים ללא קבלת רשות מפורשת בכתב מהנהלת הפרויקט.

## תוכן

|    |                                             |
|----|---------------------------------------------|
| 4  | 1. הקדמה                                    |
| 5  | 2. קבלת החלטות                              |
| 7  | 2.1 תהליכי קבלת החלטות                      |
| 8  | 2.2 גורמים המשפיעים על קבלת החלטות          |
| 11 | 2.3 גורמי השפעה בלתי רציונליים              |
| 16 | 2.4 טעויות נפוצות בקבלת החלטות              |
| 19 | 2.5 קבלת החלטות בגיל ההתבגרות               |
| 23 | 3. ידע                                      |
| 24 | 3.1 הצורך בידע                              |
| 25 | 3.2 רכישת ידע                               |
| 27 | 3.3 הערכת ידע                               |
| 30 | 3.4 מקורות ידע                              |
| 32 | 3.5 סמכות מקורות הידע                       |
| 36 | 3.6 התפתחות מקורות סמכות הידע מילדות לבגרות |
| 39 | 3.7 ידע כבעיה                               |
| 40 | 3.8 סינון ידע בעידן המידע                   |
| 46 | 4. לקריאה נוספת                             |

## 1. הקדמה

כולנו מקבלים החלטות מדי יום, גם אם איננו מבחינים בכך. סביר להניח שלא נתייחס לשאלה מה נאכל לארוחת הבוקר או באיזו תוכנית טלוויזיה נצפה הערב כקבלת החלטה, מכיוון שאיננו מתעכבים כדי לשקול את היתרונות והחסרונות באופן מודע אלא פועלים באופן אוטומטי או לפי תחושת בטן. עבור החלטות פשוטות, תהליך אוטומטי או חצי-אוטומטי עשוי בהחלט להספיק ולפנות לנו זמן להתעסק בדברים חשובים יותר. אך החלטות משמעותיות יותר, כגון בחירת מסלול לימודים, בחירת בן זוג או בת זוג או רכישת מוצר יקר, מחייבות איסוף מידע ממקורות שונים. צבירת ידע אמין וקבלת החלטות מושכלת הן חלק מתהליך התפתחות האדם ויש להן השפעה מכרעת על חייו. בשנות החיים הראשונות, כאשר הידע והניסיון עדיין מועטים, רוב ההחלטות המשמעותיות בחיים מתקבלות על-ידי המבוגרים - בני משפחה ואנשי מקצוע. ככל שהאדם מתבגר וצובר עוד ועוד ידע וניסיון, תהליך קבלת ההחלטות עובר בהדרגה לידי, עד שבבגרותו הוא מקבל את רוב ההחלטות בעצמו, לעיתים לאחר התייעצות עם אנשים קרובים, שותפים לדרך ומקורות שהוא מחשיב לסמכויות ידע אמינות.

החוברת שלפניכם עוסקת בתהליכי קבלת החלטות. מטרתה לעזור לכם לפתח מודעות לדרכים שבהן החלטות מתקבלות ולדרכים שבהן אפשר לשפר תהליך זה. אחת הדרכים העיקריות לקבל החלטות מושכלות וטובות היא לדאוג לרכוש את כל הידע הדרוש לצורך קבלת החלטות. לפיכך, חציה השני של החוברת מתמקד בתהליך רכישת הידע, בחשיבותו ובדרכים להערכת טיבו. בעידן הנוכחי אנחנו מוצפים במידע רב ומגוון אשר משתנה ומתחדש במהירות, וחשוב מאוד להעריך את טיב המקורות ואת מהימנותו של המידע כדי להבטיח שהידע שבידינו אמין ויכול לשרת באופן מיטבי את תהליכי קבלת ההחלטות שלנו.

במהלך הפרק ובסיומו משובצות שאלות שמטרתן לעורר חשיבה בנושאים השונים. הכוונה אינה לבדוק בקיאות בחומר אלא לספק חומר למחשבה ולבדיקה עצמית ביחס למידת הרלוונטיות של הדברים לחייכם. כמו כן תוכלו לבדוק דרכים אפשריות ליישום הדברים שהוצגו.

החלק הראשון, העוסק בקבלת החלטות, מבוסס על פרק דומה בספר "מה עובר לך בראש" מאת עדנה כצנלסון ועמרים רביב, אשר יצא בהוצאת מטר בשנת 2017.



## 2. קבלת החלטות

התלבטות וקבלת החלטות הן פעולות אנושיות בסיסיות המתבצעות אין-ספור פעמים במהלך כל יום. חלק מההחלטות הן טריוויאליות, למשל מה ללבוש בבוקר או מה לאכול לקינוח. לעומתן יש החלטות משמעותיות יותר, כגון אם להיפרד מבן הזוג או איזה מקצוע כדאי להגביר בתיכון או ללמוד באוניברסיטה. וישנן גם החלטות מכריעות ובלתי הפיכות, למשל החלטתה של נערה שנכנסה להיריון לא רצוי אם ללדת את התינוק או להפילו. למרבה המזל, רוב ההחלטות אינן גורליות, אך לפעמים החלטות הנראות טריוויאליות מתגלות כגורליות במבט לאחור. למשל, אדם עומד בתחנה, שני אוטובוסים מגיעים והוא יכול לבחור ביניהם באופן אקראי; הוא בוחר באחד מהם ושם הוא מכיר את בת זוגו העתידית – זו דוגמה להחלטה שבאותו רגע נראית סתמית, אך בדיעבד מתגלה משמעותה.



אז מה אוכל לקינוח?

החלטות משמעותיות בחיינו הן אלה שיש להן השפעה ארוכת טווח ולעיתים קרובות הן אינן הפיכות או הפיכות רק באופן חלקי. לחלק מההחלטות המשמעותיות האלה יש השפעה נרחבת גם על אנשים אחרים. חשבו למשל איך היו נראים חייכם אם הוריהם היו מקבלים החלטות אחרות משקיבלו בפועל, למשל אם היו בוחרים לחיות בארץ אחרת, לגור בעיר אחרת או להוליד יותר או פחות ילדים. לפעמים ההחלטות המשמעותיות משפיעות לא רק על מקבלי ההחלטה ועל סביבתם הקרובה אלא גם על החברה שבה הם חיים. החלטתו של דוד בן-גוריון להכריז על הקמת המדינה הייתה החלטה גורלית ששינתה את גורל העם היהודי. ההחלטה לא לגייס חיילי מילואים לפני מלחמת יום הכיפורים גבתה מהחברה הישראלית מחיר כבד בכל היבט אפשרי.

לא בכל תחום יש לנו אפשרות להחליט בעצמנו, וקיימים גורמים רבים שאינם בשליטתנו, כמו המטען הגנטי שלנו, המשפחה שנולדנו אליה, מקום מגורנו בילדותנו והמשאבים הכלכליים שאיתם אנחנו גדלים, אך בתחומים רבים ההחלטה אכן נתונה בידינו, לפחות במידה מסוימת. גם אם לא עומדת לרשותנו שום אפשרות טובה, בכל זאת אפשר לקבל החלטה ולבחור באפשרות הכי פחות גרועה. למשל, אם תלמיד צריך לבחור מגמת לימוד בתיכון ואף מגמה מאלה המוצעות באותו תיכון אינה מתאימה לו או מעניינת אותו, כדאי לו לבחור את זו שבה יסבול פחות או שתועיל יותר לעתידו. אפילו כאשר נדמה שלאדם אין שום יכולת בחירה, תמיד מתרחש תהליך מסוים של קבלת החלטות. כך, למשל, מתאר ויקטור פרנקל בספרו "האדם מחפש משמעות" את תהליך קבלת ההחלטות של אסירים במחנה ריכוז, שם כביכול החליטו במקומם בכל עניין. הוא מתאר התלבטויות יום-יומיות שבתנאיו המחפירים של המחנה נעשו חשובות מאין כמותן: מתי לנגוס בחתיכת הלחם השמורה בכיס? באיזה מיקום בתור לעמוד כדי לקבל את החלק הסמיך יותר של המרק? עם מי לחלוק את פרוסת הלחם האחרונה? כלומר, גם בנסיבות הקשות ביותר נותרת לאדם יכולת בחירה והוא יבצע תהליך בחירה בסיסי.



מדף דגני בוקר. צילום: Amin.

בתקופתנו, במידה רבה בזכות התפתחות אמצעי התחבורה והתקשורת במאה האחרונה, טווח הבחירה העומד לרשות האדם גדול באופן חסר תקדים, החל בדברים גדולים ומשמעותיים, כמו מקום מגורים וסוג עבודה, וכלה בתחומים הבסיסיים ביותר. לדוגמה, אם לפני כמה עשרות שנים היה בשוק מספר חד-ספרתי של חברות שמייצרות דגני בוקר ושל סוגי מוצרים שהן מייצרות, כיום צרכן יכול לבחור מבין עשרות או מאות סוגים של דגני בוקר. מצד אחד, יכולת הבחירה בהחלט משפרת את תחושת הרווחה הכללית, אך מצד שני, המבחר הרב עלול לבלבל, להלחץ ואפילו לשתק.

קבלת החלטות מתבצעת הן על בסיס שיקולים רציונליים - מה שנראה לאדם הגיוני בנסיבות הקיימות באותו רגע - הן על בסיס שיקולים לא רציונליים, שהם תוצר של השפעות ילדות, רגישויות אישיות, השפעות חברתיות ושלל גורמים לא מודעים. על החשיבות הרבה של נושא קבלת ההחלטות מעיד הריבוי של פרסי נובל בכלכלה שהוענקו על מחקרים בתחום זה. מאז שפרס נובל בכלכלה הוענק לדניאל כהנמן ולורנן סמית בשנת 2002 על מחקריהם בנוגע לתהליכי קבלת החלטות, נראה שתחום הכלכלה ההתנהגותית, המתמקד בהשפעת מצבים רגשיים ונסיבתיים על קבלת החלטות, זוכה לתשומת לב רבה והוא הפיק גם את זוכה פרס נובל בכלכלה לשנת 2017 ריצ'רד תיילר.

האם יש ביכולתך לחשוב על החלטה משמעותית שקיבלת בחיך? בין אילו אפשרויות התלבטת? מה הכריע את הכף בסופו של דבר?

האם יש ביכולתך להיזכר בהחלטה שגויה שקיבלת? מה הפסדת בגלל אותה החלטה?

## 2.1 תהליכי קבלת החלטות

שני המשתנים המרכזיים שבבסיס קבלת כל החלטה, טריוויאלית או משמעותית, הם מידע ותועלת – מידע לגבי האפשרויות העומדות בפנינו והערכת מידת התועלת שנוכל להפיק מכל אפשרות והמחיר שנידרש לשלם עבורה, הן מבחינת המשאבים שנצטרך להשקיע בה הן מבחינת הסיכון שנפסיד משאבים קיימים. נתבונן לדוגמה בתלמידת תיכון שמתלבטת בין שני מקצועות הגברה. התלמידה מתעניינת בהיסטוריה ולימודי המקצוע הזה קלים לה יותר (מידע), לכן סביר להניח שהיא תיהנה יותר, תצטרך להשקיע פחות זמן ומאמץ ותקבל ציונים גבוהים יותר (תועלת) אם תבחר במקצוע זה. מנגד, אם תלמד מחשבים היא תוכל אולי לשרת ביחידת המחשבים של צה"ל ולאחר שתשתחרר מהצבא לעבוד בעבודות רווחיות יחסית כבר בגיל צעיר (תועלת).

החלטות משמעותיות דורשות איסוף מידע מירבי על החלופות הקיימות, בדיקתן, השוואתן והסקת מסקנות לגביהן. למשל, ההחלטה לבחור לנגן בכלי מסוים אומנם אינה גורלית, מכיוון שהיא יכולה להיות הפיכה, אך בניגוד להחלטה אחרת היא דורשת שיקול דעת ואינה צריכה להתקבל על סמך ניסוי וטעייה בלבד. במקום זאת כדאי לאסוף מידע על כלים שונים שבאים בחשבון מבחינת העדפה אישית, כישרון מוזיקלי, מחיר הכלי והשיעורים, זמינות מורה והזמן הנדרש להשקעה בתרגול. יש גם להביא בחשבון מהי מטרת הלמידה: האם רוצים לפתח יכולת מוזיקלית, לנגן באירועים חברתיים, לנגן שירים אהובים להנאה אישית, להיות מסוגלים להלחין או לפתח קריירה נגינה מקצועית?

אומנם הבדיקה והחשיבה דורשות בעצמן השקעת משאבים, אך הן מקטינות מאוד את הסיכון לאכזבה. אף על פי שכדאי לבסס החלטות על בדיקה ועל חשיבה מעמיקה, לא תמיד הדבר מתאפשר. חלק גדול מההחלטות בחיים מתקבל בתנאי ודאות חלקית או בתנאי אי-ודאות. אנחנו מחליטים להגביר מקצוע מסוים בלי לדעת אם המורה שילמד אותנו בשנתיים הקרובות יהיה נפלא או איום. אנחנו בוחרים ללמוד תואר מסוים בלי לדעת כיצד ייראה שוק התעסוקה כשנסיים את הלימודים. אנחנו מתחילים לצאת עם מישהו בלי לדעת כל פרט עליו כאדם וכבן זוג, ואנחנו מביאים ילדים לעולם בלי לדעת מה יהיה טבעם.

עדיף להימנע מלקבל החלטות במצבים של חוסר ודאות ניכר וכדאי לנסות לחפש נתונים שיפזרו את ערפל האי-ודאות. למשל, כשתלמיד תיכון צריך לבחור מגמת לימוד כדאי לו לאסוף מידע מתלמידי המחזור שלפניו וגם מאלה שסיימו את הלימודים. אך גם כשאיסוף מידע יסודי אינו מתאפשר, ייתכן שבכל זאת אפשר לקבל החלטות טובות. אם אין מספיק נתונים כדי לקבל החלטה באופן שקול והגייוני ואי אפשר לחכות עד עד שיתקבלו נתונים נוספים, אפשר להיעזר באינטואיציה. אינטואיציה היא



תכונה אנושית שכביכול מקנה לאדם ידיעה על המציאות ללא שימוש בחשיבה מסודרת ושיטתית אלא בהתבסס על התת-מודע. החלטות אינטואיטיביות מתקבלות במהירות ומופיעות בפתאומיות, כהשראה. אחת התפיסות המקובלות כיום בנוגע לאינטואיציה היא שזו למעשה שליפה אוטומטית של ידע קודם. בעלי מקצוע ותיקים בתחומים שונים פועלים לעיתים קרובות על סמך תגובות אינטואיטיביות, המתבססות על הניסיון המקצועי הרב שצברו אך קשה להסבירן באופן רציונלי.

אין לזלזל בחשיבות האינטואיציה, אך במקביל כדאי להיזהר ולא להסתמך עליה בלבד, מכיוון שהיא עלולה להיות מתעתעת. לאחר שנבחרה דרך באמצעות החלטה אינטואיטיבית, כדאי לשוב ולבדוק אותה באופן לוגי ובשיטתיות. למשל, אפשר להחליט אינטואיטיבית לבחור חוג לימודים מסוים ולאחר מכן לערוך בדיקה מסודרת כדי לאשר את ההחלטה. לעיתים קרובות החלטות שמתקבלות על סמך אינטואיציה, ולא בהכרח על סמך שיקול דעת, הן החלטות בנושאים הקשורים ברגש ותלויים בו, למשל החלטות לגבי קשרים חברתיים ועוד יותר מכך החלטות בנושאים רומנטיים. לא תמיד אפשר להסביר מדוע אנחנו נמשכים לאדם מסוים ולא לאחר, ובמקרים רבים מידע שנצבר בהמשך מגבה את ההחלטות האינטואיטיביות שהתקבלו בשלב הראשוני. למשל, האדם שהכרנו מתגלה כבן זוג תומך, נדיב ומתחשב.

אך גם כשיש זמן ורצון לבחון את האפשרויות לעומקן, ברוב המקרים בני האדם אינם מקבלים החלטות על סמך נתונים בדוקים ומוחלטים, כי לרוב אין מדד מוחלט לטיב האפשרויות השונות. לפיכך ההחלטות מתקבלות לאחר השוואת האפשרויות ודירוגן באופן יחסי, בהתאם לעוגנים פנימיים. העוגנים הפנימיים שלנו הם ציוני הדרך המקובלים שאותם למדנו מהורינו, מניסיון החיים שצברנו ומהסביבה שבה אנחנו נמצאים. למשל, אם גדלנו בבית או בחברה שמדגישים ערכים של שוויון והתחשבות, נשתדל להימנע מהחלטות שיפגעו באנשים אחרים. אם גדלנו בסביבה שמחשיבה צניעות והסתפקות במועט, נימנע מקניית מוצרים יקרים ומנקרי עיניים.

האם יש ביכולתך לחשוב על החלטה שנאלצת לבצע במצב של חוסר-ודאות או ודאות חלקית?  
מה עזר לך בקבלת ההחלטה?

האם יש ביכולתך להיזכר בהחלטה שקיבלת באופן אינטואיטיבי? האם במבט לאחור נראה לך  
שהיא הייתה החלטה נכונה?

מהם לדעתך העוגנים הפנימיים שלך? מה מקורם?

## 2.2 גורמים המשפיעים על קבלת החלטות

קיימים גורמים רבים המשפיעים על תהליך קבלת ההחלטות של כל אדם, חלקם פנימיים וחלקם חיצוניים, חלקם מודעים וחלקם לא מודעים, חלקם קבועים יחסית וחלקם משתנים:

- **תכונות אופי** – אחד הגורמים המשפיעים ביותר על קבלת החלטות הוא תכונות האופי של מקבל ההחלטה. לרוב בני האדם יש נטייה לקבל בעקביות החלטות בעלות סגנון דומה, גם אם הן

קשורות לתחומים שונים והתקבלו בתקופות חיים שונות. סגנון קבלת החלטות בגיל ההתבגרות, אם כך, עשוי בהחלט להיות מודל לקבלת החלטות בהמשך החיים. מי שכמתבגר נוהג להוציא את כל דמי הכיס השבועיים שלו כבר ביום הראשון, סביר שינקוט דרך דומה גם כשמדובר במשכורת חודשית ובתקציב השנתי של המשפחה, אלא אם כן הסיק מסקנות מאכזבות שנחל מדרך התנהלות זו. לעומת זאת, מתבגרים שמעדיפים לחסוך כסף לאורך זמן כדי לקנות משהו יקר, כגון אופניים חשמליים או כרטיס טיסה, צפויים לנקוט דרך פעולה דומה גם כאנשים מבוגרים. רוחק ההסתכלות - לטווח המידי או לטווח הארוך - הוא משתנה משמעותי אחד באישיותו של אדם, אך יש עוד רבים אחרים. משתנה נוסף הוא רמת הסיכון שהוא יכול לעמוד בה. טיפוסים מסתכנים יקבלו החלטות שיש בהן הימור, למשל, כתלמידים הם עשויים להחליט לעבור רק על חלק מהחומר למבחן בתקווה שמה שלמדו יופיע בבחינה. אלה שהולכים על בטוח לא יקבלו החלטות נועזות גם אם יש סיכוי שיביאו להישגים. יש אנשים שמחפשים תמיד את ההישג המירבי בכל החלטה שיקבלו. אנשים אלה נוטים לערוך בדיקות מדוקדקות ביותר והם עשויים לקבל החלטה שאכן תאפשר להם לממש את תקוותיהם, אך לעיתים קרובות דווקא יהיו פחות מרוצים מהחלטתם, כי תמיד ינקר בהם הספק שהיו יכולים לקבל החלטה מוצלחת יותר. לעומתם יש המסתפקים בחלקם ומרוצים מבחירתם, תהיה אשר תהיה. אלה בוחרים בלי התלבטויות מרובות וגם לאחר מכן אינם משקיעים מחשבה רבה בבחירתם. היתרון בכך הוא שהם רגועים ושמחים יותר. החיסרון בכך הוא שהם נוטים ללמוד פחות מטעויות עבר ולהיתקל יותר בכישלון ובאכזבה. יש אנשים שמקבלים החלטות בלחץ ובתחושת פניקה ולעומתם יש כאלה שזקוקים למידה מסוימת של לחץ כדי לקבל החלטות. ויש גם כאלה הנוטים להיות מתלבטים נצחיים, מכיוון שכל אפשרות נראית להם סבירה באותה מידה. אנשים כאלה מתחמקים ככל יכולתם מקבלת החלטות ולא אחת מניחים לנסיבות החיים או לאנשים אחרים להחליט במקומם.

- **ניסיון עבר** – קבלת החלטות בהווה מתבססת במידה רבה על החלטות שהתקבלו בעבר. אנחנו מעריכים אם החלטות דומות שקיבלנו הניבו תוצאה חיובית או התבררו כשגויות. בני אדם נוטים, ובצדק, להימנע מקבלת החלטות דומות להחלטות עבר שהם מתחרטים עליהן. אך לא פשוט ללמוד מטעויות העבר, ופעמים רבות אנחנו מוצאים את עצמנו בוחרים, לעיתים קרובות באופן לא מודע, באותן דרכים שכבר הכשילו אותנו. לדוגמה, אדם עשוי שוב ושוב להתאפק מלהביע כעס כדי להימנע מעימותים ואז לאבד שליטה ולהיכנס למריבות קשות עם בן משפחה או עם חבריו. כמו כן לעיתים אנשים נמנעים מקבלת החלטות מכיוון שהן מזכירות להם החלטות שגויות מהעבר שהם מפחדים לחזור עליהן, אף על פי שמבחינה אובייקטיבית אין דמיון רב ביניהן.
- **אנשים אחרים** – גם אנשים אחרים משפיעים במידה רבה על תהליך קבלת ההחלטות שלנו ועל תוצאותיו. קודם כול, כילדים וכמתבגרים אנחנו לומדים מהסביבה כיצד לקבל החלטות – תחילה מההורים, מהאחים הגדולים ומהמשפחה המורחבת; בהמשך מצטרפים גם גגות, מורים ומדריכים, בעיקר אם הם דמויות משמעותיות בחיינו. בגיל ההתבגרות אנחנו מתחילים להיות מושפעים מאוד גם מחברינו, עד כדי כך שטענה שכיחה מצד מבוגרים כלפי בני נוער

היא שפעולותיהם אינן אלא חיקוי של חבריהם, ללא שום מחשבה או ביקורת. בני נוער הנוטים לקונפורמיות וציותנות מוגזמות ומגלים תלות בדמויות סמכות, עלולים להמשיך להיות מושפעים מאוד מהסביבה גם בבגרותם. אנשים שחשוב להם לרצות את הסביבה או להרשים אחרים עשויים לקבל החלטות על סמך התגובה הצפויה מהסביבה, לפי תפיסתם. אדם עשוי, למשל, לבחור לו מקצוע בעל הילה של יוקרה גם אם הוא פחות מוכשר בתחום או פחות נהנה מהעיסוק בו. גם בהחלטות קטנות יותר אנחנו מושפעים פעמים רבות מאנשים אחרים. אנשים רבים קונים בגדים ממותגים בגלל הפופולריות שלהם, למרות מחירם הגבוה וגם אם הבגדים אינם נוחים להם או אינם מחמיאים להם במיוחד.

- **העדפות והרגלים** – לפעמים אנחנו מעדיפים לקבל שוב החלטה שכבר הוכיחה את עצמה במקום לעבור את התהליך מההתחלה. לכל אדם יש מעין "טייפ אוטומטי", ועל פיו נקבע חלק גדול מההחלטות. אותו טייפ אוטומטי עשוי להביא אותו לבחור שוב ושוב באותה מנה אהובה במסעדה או באותו טעם של גלידה, גם כשהמבחר גדול. מידת ההסתמכות על הטייפ האוטומטי תלויה במידה רבה באופיו של האדם. אנשים שמרנים יותר נוטים לבחור פעם אחר פעם באותם דברים מוכרים ואהובים בעוד שאנשים הרפתקניים יותר מוכנים ואוהבים להתנסות בחוויות חדשות או פחות מוכרות.

- **תנאים פיזיים** – תנאים פיזיים לא נוחים בעת קבלת החלטות, כגון עייפות, רעב ואפילו חום וקור, עשויים להשפיע מאוד על ההחלטות שנקבל, משום שבמצבים כאלה קשה לנו להתרכז די הצורך כדי לקבל החלטה מושכלת, ואנחנו נוטים לקבל החלטות אימפולסיביות. אנשים רעבים קונים כמויות מזון רבות יותר (לכן מומלץ לקנות מוצרי מזון על בטן מלאה), ובעת רעב גדלה הנטייה לקנות מזון מהיר. אנשים עייפים נוטים לקבל החלטות פיזיות יותר מכיוון שהעייפות פוגעת בשיקול הדעת ומשפיעה לרעה על יכולת קבלת ההחלטות. לכן עייפות בזמן נהיגה עלולה להביא לקבלת החלטות ירודה (לדוגמה, עצם ההחלטה לא לעצור למנוחה, שמקורה ברצון להגיע הביתה מהר ככל האפשר). גם כאב עשוי להשפיע על החלטות, כי הוא מפחית את הסבלנות ואת האפקט. כאב ראש יכול לגרום לתלמיד לסיים מבחן בלי לבדוק היטב את תשובותיו, או לקונה להזדרז לרכוש מוצר בלי להשוות אותו למוצרים אחרים.

- **זמינות** – אנשים נוטים להעדיף אפשרויות זמינות ומיידיות. פעמים רבות נעדיף ללכת לסרט מסוים כי הוא מציג בבית קולנוע קרוב ולא מצריך התארגנות מיוחדת או ללכת לסופרמרקט הקרוב גם אם אנחנו יודעים שהוא יקר יותר ומציע מבחר דל יחסית לסופרמרקט מרוחק. אנחנו גם נוטים להיות מושפעים מאנשים בסביבתנו המיידית יותר משאנחנו מושפעים מאנשים שאינם בקרבתנו בזמן שעלינו לקבל את ההחלטה. נוסף על כל אלה, אנחנו נוטים לזכור בעיקר את הבחירות שעשינו בתקופה האחרונה ושוכחים בחירות מוקדמות יותר, גם אם הן היו משמעותיות יותר.

- **לחץ זמן** – לחץ זמן עלול לפגוע באיכות ההחלטה, מכיוון שאז אנחנו בודקים פחות אפשרויות ולעיתים מושפעים ממידע אף שלא בדקנו אותו לעומק. במבחנים שבהם קיים לחץ זמן גדול,

כגון במבחן הפסיכומטרי, לעיתים הידע של הנבחנים אינו בא לידי ביטוי במלואו, מכיוון שהם אינם מספיקים לשקול את כל הנתונים הרלוונטיים ונדחפים לקבל החלטות מהירות ולא מבוססות. גם בשעת קנייה לחץ זמן עלול להשפיע לרעה על יכולתנו לקבל החלטה טובה. קניית בגד רגע לפני שהחנות נסגרת, בלי למדוד אותו או בלי לראות בגדים אחרים, היא לרוב פחות מוצלחת מקנייה שנעשית ברוגע וללא מגבלת זמן. החלטה בלחץ זמן מתקבלת בדרך כלל על סמך הרגלים מוכרים, לחץ קבוצתי ודעות קדומות ולא על סמך שיקול מעמיק. לפיכך יש להשתדל לא לקבל החלטות משמעותיות בתנאי לחץ זמן. לכן כדאי לא לדחות החלטות לרגע האחרון ולבדוק היטב אם אפשר להמתין עם קבלת ההחלטה, גם אם נדמה שהזמן העומד לרשותכם קצר. אם באמת אין ברירה ואתם נאלצים לקבל החלטה מהירה, כדאי לנתח אותה במבט לאחור ולבדוק אם הייתה נכונה או שגויה, ואם אכן אינה מוצלחת – אם עוד יש אפשרות לשנות אותה באופן מלא או חלקי.

- **גורמים לא מודעים** – על אף ניסיונותינו לקבל החלטות שקולות ומוצלחות, אנחנו מושפעים מאוד משלל גורמים לא מודעים שמתערבים בתהליך קבלת ההחלטות שלנו. לעיתים פחדים לא מודעים ממצבים מסוימים גורמים לאדם להימנע מהחלטה בלי שהוא ייתן לעצמו את ההסבר האמיתי. לדוגמה, מישהי יכולה להגיד לעצמה שהיא בוחרת לעלות במדרגות בשביל הכושר, כשלמעשה יש לה פחד ממקומות סגורים כמו מעלית. מישהו עשוי לשכנע את עצמו שהוא נמנע ממסיבות בגלל הרעש כשלמעשה ההחלטה להימנע מהן מושפעת מהפחד שלו מדחייה חברתית. פרסומות גליונות ומרומזות – למשל, דמות בסרטון ששותה משקה של חברה מסוימת – עשויות להשפיע גם הן על תהליך קבלת ההחלטות, בעיקר בעת קנייה. אם תהיו מודעים לקיומם של מסרים מכוונים של גורמים מסחריים המנסים להשפיע על החלטות צריכה ורכישה שלכם, אתם עשויים להיות צרכנים נבונים הנתונים מעט פחות למניפולציות של מפרסמים.

אילו תכונות אופי שלך, לדעתך, משפיעות במידה רבה על תהליכי קבלת ההחלטות שלך?

האם יש ביכולתך לזהות מיהם האנשים בעלי ההשפעה הרבה ביותר על קבלת ההחלטות שלך (בעבר ובהווה)?

האם יש ביכולתך להיזכר בהחלטה לא נכונה שקיבלת בגלל לחץ זמן?

האם יש ביכולתך להיזכר בהחלטות שקיבלת בהשפעת גורמים לא מודעים שהתגלו לך רק בהמשך?

## 2.3 גורמי השפעה בלתי רציונליים

במשך דורות רבים היה נהוג לחשוב שמותר האדם מן הבהמה בהיותו יצור רציונלי, שמסוגל ויודע לנתח מצבים ופועל על-פי צו ההיגיון. בדור האחרון נבדקה הנחה זו לעומק בהקשר להחלטות כלכליות, שניתנות לכימות ולבדיקה, ונמצא שהאדם אינו יצור רציונלי כפי שהיה רוצה לחשוב ושלא ההיגיון



בלבד מכתוב את דרכו. פרופ' דניאל כהנמן ופרופ' עמוס טברסקי, מפתחי התחום הנקרא כלכלה התנהגותית, טוענים שבני האדם הם לעיתים קרובות קורבנות של דעות קדומות, רגשות מטעים, בורות מודעת ואמונות תפלות, המשפיעים על אופן קבלת ההחלטות שלהם. אך אין פירוש הדבר שבחירותיהם אקראיות לחלוטין ושלא ניתן לחזות אותן. אחת מהתגליות הגדולות של כהנמן וטברסקי היא שקיימת שיטתיות בחוסר ההיגיון הזה אשר מאפשרת לנבא חלק גדול מהטעויות שאנשים עושים בשעת קבלת החלטה.



דניאל כהנמן. צילום: Buster Benson.

דניאל כהנמן ועמוס טברסקי הם פסיכולוגים קוגניטיביים ישראלים-אמריקנים שערכו מחקרים משותפים רבים בתחום הכלכלה ההתנהגותית, ענף במחקר הכלכלי המתבסס לא רק על חישובים מתמטיים אלא גם על הפסיכולוגיה האנושית. כהנמן וטברסקי סטו מהמודל הכלכלי הקלאסי המקובל, שגרס שהשיקול העיקרי המנחה אנשים בקבלת החלטות הוא רווח כספי מקסימלי, והראו שקיימים מניעים נוספים, פעמים רבות בלתי מודעים ובלתי רציונליים, המשפיעים על אנשים בקבלת החלטות, ואת המניעים האלה אפשר לחקור ולהבין. מחקריהם העוסקים בשיפוט ובקבלת החלטות נחשבים עד היום לפורצי דרך בתחומם.

דניאל כהנמן זכה בשנת 2002 בפרס נובל בכלכלה, שאותו קיבל בין השאר על המחקרים שעשה עם עמוס טברסקי. עמוס טברסקי לא זכה, למרבה הצער, לקבל גם הוא את הפרס מכיוון שנפטר שש שנים קודם לכן.

להלן פירוט של כמה מהגורמים הבלתי רציונליים הנפוצים המשפיעים על תהליך קבלת ההחלטות אשר עלו ממחקריהם של כהנמן, טברסקי וממשיכיהם:

- **שנאת הפסד** – על פי כהנמן וטברסקי, בני אדם חושבים במושגים של רווח והפסד בטווח הקצר ובעצם מנוהלים במידה רבה על-ידי שנאת ההפסד. בפועל משמעות הדבר היא שהיחס להפסדים ולרווחים אינו סימטרי והפסדים צפויים מקבלים משקל גדול יותר מרווחים אפשריים. במילים אחרות, הפחד מכישלון ומהפסד מניע אותנו יותר מהרצון בהישג או ברווח. כשאנחנו נתקלים במצב שמצריך החלטה, תיאורים שונים של מצב זה עשויים להביא לתפיסה שונה של הרווח או ההפסד הטמונים בו. למשל, אם תלמידה לא תקום ללימודים בזמן, הרווח שלה עשוי להיות שעות שינה נוספות, ואילו ההפסד יהיה הצורך להשלים את החומר הנלמד ואולי גם להתמודד עם מורה

כעוס. הפחד מההפסד, המתבטא במידע חסר ובמורה כעוס, עשוי להמריץ את התלמידה לקום בזמן. לעומת זאת, תיאור אחר של המצב, כגון "אם אקום עכשיו אהיה עייפה מכדי ללמוד בערב למבחן של מחר", עשוי להקל עליה את קבלת ההחלטה שלא לקום.

• **דעות קדומות** – דעה קדומה היא עמדה כלפי אדם או נושא שאינה מבוססת על עובדות בדוקות. דעות קדומות נוטות להיות שליליות. למשל, תלמיד עשוי להניח שבן כיתתו אינו חכם, חרוץ, משכיל או מוכשר בתחומי לימוד מסוימים רק על סמך השתייכותו לקבוצת מיעוט. כתוצאה מהנחה זו הוא יעדיף לא להיות בן זוגו בפריקט או חלק מקבוצת הלימוד שלו, ויפסיד את תרומתו ללימודים אם יתברר שמדובר דווקא בתלמיד מצטיין.

• **לחץ חברתי** – רוב בני האדם אינם מעזים לקבל החלטות שונות מאחרים או להגן על בחירה שהרוב מתנגדים לה, אפילו כשהדבר מתנגש עם שיקול דעתם. במחקר שערך פרופ' דן אריאלי התגלה שהסיכוי של נהג צעיר להיות מעורב בתאונה עולה פי שניים כשיושב לידו צעיר נוסף בהשוואה למצב שבו הוא נוהג לבד. כשנוסף צעיר שלישי למכונית הסיכוי מוכפל שוב. אחד ההסברים לכך הוא שנהגים צעירים מרגישים לחץ חברתי סמוי וגלוי לנהוג במהירות גבוהה יותר ואף להסתכן, לחץ אשר מתגבר ככל שיש לידם יותר חברים בשעת הנהיגה.



דן אריאלי, צילום: PopTech.

דן אריאלי הוא פרופסור לכלכלה התנהגותית אשר חלק נכבד מעבודתו עוסק במניעים הבלתי הגיוניים שבבסיס קבלת ההחלטות של האדם.

אריאלי נולד בארצות הברית אך גדל והתחנך בישראל. כשהיה תיכונסט נכווה קשה במהלך הכנות לטקס בתנועת נוער ושכב שלוש שנים בבית חולים כשהוא סובל מכאבים קשים בעקבות הפציעה והטיפולים. שנים לאחר מכן הוא השתמש ברבות מחוויותיו מתקופת האשפוז כדוגמאות בכלכלה התנהגותית. בבגרותו הושפע מאוד מעבודתו של פרופ' דניאל כהנמן.

אריאלי כתב ארבעה רבי מכר, וכולם תורגמו לעברית. כיום הוא עובד כפרופסור לכלכלה התנהגותית באוניברסיטה האמריקנית היוקריתית דיוק.

- **העדפת דברים קשים להשגה** – מאמץ רב הנדרש להשגת דבר כלשהו, כגון מוצר או שירות, מתפרש אצלנו כמעט אוטומטית כהוכחה לערכו הגבוה של הדבר. למשל, אם יש תור ארוך לקניית כרטיסים לסרט מסוים או רשימת המתנה למסעדה מסוימת, אנחנו נוטים להניח שהם איכותיים יותר ולכן מחליטים לקדם אותם בסדר העדיפויות שלנו, לא בהכרח בצדק ועל סמך תכונותיהם.
- **חיפוש מציאות** – פעמים רבות בני אדם מתפתים לקנות מוצרים במבצע בלי לבדוק אם הקנייה באמת כדאית להם. למשל, אדם יכול להיכנס לחנות ספרים כדי לקנות ספר מסוים שמחירו 70 שקלים אך לצאת ממנה עם ארבעה ספרים, שחלקם אינם מעניינים אותו, רק משום שהיו במבצע "4 ב-100". בסופרמרקט אנשים קונים מוצרים רבים שאינם דרושים להם רק משום שהם נמכרים בהוזלה או מוצגים ככאלה. אפילו קבלת דבר מה בחינם עשויה להתברר כעסקה גרועה, אם הדבר תופס מקום בבית צפוף או שהאדם נאלץ להשקיע זמן או מאמצים רבים בהשגתו.
- **דחף בעלות** – לעיתים קרובות אנשים מעדיפים לקנות חפץ מסוים במקום לשאול או לשכור אותו, גם אם פירוש הדבר שיהיה עליהם לשלם מחיר גבוה פי כמה. דוגמה טובה לכך היא שמלת כלה. אף שמדובר בבגד שנלבש לילה אחד בלבד, נשים רבות מעדיפות לקנות את שמלת הכלה שלהן במקום לשכור אותה. גם קניית ספרים מונעת מדחף דומה. מעטים הספרים שאנחנו קוראים בבגרותנו יותר מפעם אחת, ובכל זאת אנשים רבים מעדיפים לקנות ספרים על פני לשאול אותם מהספרייה.
- **אמונה במזל או בגורל** – אנשים רבים מקבלים החלטות על סמך האשליה שהמזל נוטה לתקן את עצמו ולפיכך אחרי רצף של מזל רע מוכרח לבוא רצף של מזל טוב ולהפך. תופעה זו נקראת "אשליית המהמר". אנשים רבים קונים כרטיס פיס שבוע אחר שבוע במשך שנים במחשבה שבשלב מסוים המזל מוכרח לשחק לטובתם. גם תלמידים מחליטים לעיתים שהמבחן הבא יהיה טוב במיוחד או גרוע במיוחד לא על סמך השקעתם בלימודים, אלא כי הוא מגיע אחרי שרשרת של כישלונות או של הצלחות.
- **הקשר** – אנשים עורכים שיפוט בתוך הקשר מסוים ולעיתים הוא שמכריע את הכף. דוגמה אחת לכך היא שאנשים מחשבים דברים באופן יחסי ולא באופן מוחלט. חשבו על התרחיש הזה: אדם עומד לערוך קנייה של מוצר ב-60 שקלים, ואומרים לו שבסניף אחר אותו מוצר נמכר בהנחה של 15 שקלים. הסניף נמצא במרחק 20 דקות נסיעה. למרות האי-נוחות, בשביל הנחה של 25 אחוזים האדם ישקיע את המאמץ, וכמוהו רבים אחרים. לעומת זאת, אם המוצר המקורי עולה 500 שקל ומציעים עליו הנחה של 15 שקל, מעטים הצרכנים שיטרחו לנסוע לסניף האחר, אף שהנסיעה היא אותה נסיעה מבחינת זמן, אי-נוחות ועלות הדלק, וגם סכום הכסף שייחסך זהה לחלוטין. עם זאת, ההרגשה היא שבשביל הנחה של שלושה אחוזים לא כדאי להתאמץ כל-כך.

- **ריבוי אפשרויות** – ריבוי האפשרויות, המאפיין את חברת השפע, נחשב ליתרון משמעותי וסממן של חופש ושגשוג, אך כשאנחנו מנסים לקבל החלטה הוא עלול להעיק משום שהוא דורש מאמץ גדול יותר ועלול לבלבל. כדי להתמודד עם הבעיה ולהפחית את ההתלבטות, יש המצמצמים את מספר האפשרויות לשתיים קיצוניות ובוחרים ביניהן. החיסרון של השיטה הזאת הוא החמצה של אפשרויות ביניים שהן לעיתים מוצלחות יותר. מנגד, מתלבט שלא יצמצם אפשרויות עלול להיקלע לשיתוק ולהמשיך להתלבט, עד שמישהו אחר או מהלך החיים יחליטו במקומו.

### פרדוקס המבחר



דזקן ריבות.

השפעת ריבוי האפשרויות על תהליך הבחירה ועל תוצאותיה הודגמה בניסוי מפורסם שערכה שינה אייגר, פרופסור למנהל עסקים באוניברסיטת קולומביה שבארצות הברית, והתפרסם בשנת 2000. במסגרת הניסוי היא הציבה עמדה לטעימת ריבות מחוץ לחנות בקליפורניה. בחלק מימי הניסוי כללה העמדה שישה טעמי ריבה, ואילו בימים אחרים היא כללה 24 טעמים שונים.

מטרתה של פרופ' אייגר הייתה לבחון את הקשר בין גודל המבחר המוצע לבין החלטתם הסופית של הטועמים אם לקנות ריבה. סביר היה להניח שככל שמגוון הטעמים

יגדל כך ירבו הסיכויים שכל אדם ימצא לפחות טעם אחד שמוצא חן בעיניו ויקנה צנצנת ריבה אחת או יותר, אך במציאות התרחש ההפך: כשהוצעו שישה טעמי ריבה, 30 אחוזים מהטועמים קנו ריבה, אך כאשר הוצעו 24 טעמים, שיעור הקונים עמד על שלושה אחוזים בלבד. ההסבר הפסיכולוגי לכך הוא חוסר הנוחות והמאמצים המחשבתיים המרובים הנדרשים בהתלבטות בין 24 טעמי ריבה. הצורך להשוות, להתלבט ולשקול אפשרויות רבות כל-כך דרש מהטועמים להשקיע אנרגיה מנטלית רבה מדי מבחינתם, ולכן רבים מהם המשיכו בדרכם מבלי לקנות כלום. בעקבות ניסוי זה טבעה החוקרת את המונח פרדוקס המבחר, המתייחס ליחס ההפוך, והמפתיע, בין שפע ההיצע לקלות הבחירה.

לאילו מהגורמים הבלתי רציונליים המופיעים לעיל יש לדעתך השפעה גדולה במיוחד על ההחלטות שלך? האם יש לך השערה מדוע?

האם יש לך דוגמה (או דוגמאות) לקבלת החלטה שלך שנבעה בעיקר משנאת ההפסד?

האם יש ביכולתך לחשוב על דעות קדומות שמשפיעות על קבלת החלטות שלך, של ההורים שלך ושל החברים שלך? כיצד המודעות שלך לדעות קדומות עשויה לשנות את דרך התגובה שלך?

האם יש ביכולתך להיזכר בהחלטה שקיבלת בגלל לחץ חברתי ובמבט לאחור אינך מרוצה ממנה?

האם יש ביכולתך להיזכר במקרה שעודף המבחר בלבד אותך? מה עשית? מה היית עושה אילו נתקלת במקרה דומה עכשיו?

## 2.4 טעויות נפוצות בקבלת החלטות

כפי שכבר ראינו, אנחנו חשופים לשפע של השפעות בלתי רצויות ופעמים רבות גם לא מודעות על בחירותינו והחלטותינו. כנראה אין דרך להימנע מכל המלכודות כל הזמן, אך כדאי להכיר את הטעויות הנפוצות ביותר ולסגל לעצמנו דרכים להימנע מהן.

- **פזיזות** – אחת הסיבות העיקריות לקבלת החלטות שגויות היא חיפזון. כשמקבלים החלטות חשובות, החיפזון אינו מאפשר בחינה יסודית של האפשרויות וסקילתן ולכן עדיף לא לקבל החלטה אם הזמן הנתון אינו מאפשר לחשוב בצלילות וברוגע. אם אפשר, הקדישו זמן להחלטה ואפילו בקשו ממי שמציע את האפשרויות הבחירה שייתן לכם מעט זמן לחשוב על העניין. לדוגמה, אם המורה מודיעה על הגשת עבודה בזוגות, עדיף לא למהר להזמין מישהו שמחבבים או להיענות להזמנה הראשונה שמקבלים אלא להמתין רגע או שניים כדי לשאול את עצמכם אם אתם סומכים על האדם שימלא את חלקו בעבודה הן מבחינת השקעה ועמידה בזמנים הן מבחינת איכות העבודה. אם חייבים לקבל החלטה במהירות, כדאי לבדוק אם יש אפשרות לחלק אותה לשלבי ביניים. במקרה כזה אפשר לפעמים להחזיר את המצב לקדמותו או לפחות לצמצם את רמת הסיכון. לדוגמה, אם שוקלים לנסוע עם חברה לטיול ארוך אך לא יודעים אם היא תהיה שותפה מוצלחת לטיולים, אפשר להסכים בשלב ראשון לצאת לטיול קצר יותר ולבחון את העניין לפני שמסכימים למחויבות שקשה יותר לסגת ממנה.

- **קבלת החלטה בתנאי אי-בהירות** – טעות נפוצה נוספת שמביאה לקבלת החלטות שגויות היא קבלת החלטה על סמך מידע חלקי או לא ברור. בחלק מהמקרים אין ברירה אלא לקבל החלטה מהירה גם בתנאים שכאלה – למשל, כשקצין צריך לקבל החלטה מבצעית על סמך מה שידוע לו באותו רגע על מצב השטח והיערכות האויב – אך במקרים אחרים קבלת החלטה על סמך ידע



חלקי או מעורפל נעשית בשל חוסר העמקה. רבים מתפתים לקנות מכשירים חשמליים זולים מבלי להעמיק ולברר מה טיב ביצועיהם, מהו משך חייהם ואפילו מה עלות תפעולם - למשל, כמה חשמל הם צורכים. לעיתים החלטה בתנאי אי-בהירות מסתכמת בבזבז כסף, אך לפעמים ההשלכות של קבלת החלטות מסוג זה הן רבות ומשמעותיות יותר. דוגמה טובה לכך היא קבלת החלטה בנוגע לתפקיד בצבא. בישראל מועמדים לשירות ביטחון או מתגייסים טריים מקבלים רשימה של מקצועות שמהם הם יכולים לבחור, אבל בדרך כלל חסר להם הידע הדרוש על המערכת ועל התפקידים המוצעים כדי לקבל החלטה מושכלת בנושא מהותי זה, ולכן חלקם בוחרים בתפקיד שהתיאור שלו נשמע מעניין או שנחשב ליוקרתי מבלי לנסות להיוועץ במקורות ידע נוספים. מתגייס שמשלב למקצוע שמתאים לו עשוי להמשיך לעסוק בו עוד שנים רבות באזרחות. לעומת זאת, מתגייס שהשתלב לתפקיד שפחות מתאים לו עלול לסבול לא רק במשך כל שנות שירות החובה אלא גם במשך שנים רבות אחר-כך, בשירות המילואים. לכן, אם עליכם לקבל החלטה חשובה ואתם רואים שחסרים לכם פרטים, אל תתביישו לבקש אותם או לחפש בעצמכם. חיפוש פרטים נוספים מצביע על רצינות ועל שיקול דעת ולא דווקא על הססנות.

- **חשיבה חד-ממדית** – יש החלטות שנובעות מחשיבה היוצאת מנקודת מבט מסוימת על המשתנים כפי שהם מוצגים ברגע מסוים. חשיבה חד-ממדית כזאת מתעלמת מהמורכבות של המצב ומהאפשרויות השונות של שינוי בעתיד. התעלמות ממורכבות של מצב או אירוע עלולה להביא לבחירה לא נכונה. לא אחת ההחלטה והשלכותיה אינן חשובות מספיק כדי להתעמק בכל היבט, אבל כשמדובר בהחלטות חשובות יש לשקול את מכלול הגורמים: מהי התועלת? מהם הסיכונים? מהן הנסיבות? מה יקרה אם אותן נסיבות ישתנו? אילו עוד גורמים יש להביא בחשבון? אם אתם מרגישים שאתם הולכים לאיבוד בסבך הגורמים הרלוונטיים, אפשר לכתוב את כל הדברים ואפילו להציב אותם זה מול זה כדי להקל את ההשוואה ביניהם.
- **חשיבה לא מאורגנת** – חשיבה שאינה שיטתית עלולה להקשות את הראייה הכוללת של כל ההיבטים, בעיקר כשמדובר בהחלטות גדולות ומורכבות. חשיבה מאורגנת תורמת לאנשים שמתקשים בקבלת החלטות או אף נמנעים ממנה, מכיוון שהם מרגישים עומס או בלבול. יש מגוון דרכים לארגון. אפשר לערוך טבלה של נימוקים בעד ונגד או טבלה המתייחסת לרווח לעומת הפסד או סיכון. אפשר לעמת את האפשרויות בטבלה אחת ואפשר גם לערוך לכל אחת מהאפשרויות טבלה משלה עם הדירוג היחסי של חשיבות הגורמים השונים הנסקרים בה.
- **רב-משימתיות** – קבלת החלטות בזמן שעוסקים בעוד פעילויות עלולה להוביל להחלטות שגויות. כשמדובר בהחלטות חשובות יש להתרכז בהן. חשוב שלא לנסות לקבל החלטות תוך כדי עיסוק בפעולות שדורשות ריכוז רב או שהריכוז חיוני לביצוען, כמו נהיגה או בחינה - גם כי איכות ההחלטות שיתקבלו תהיה נמוכה וגם מפני שהריכוז בקבלת ההחלטה עלול לפגוע משמעותית באופן ביצוע הפעולה השנייה והחשובה. לדוגמה, לא רצוי להחליט לקנות מוצר יקר בזמן שיחה בטלפון או כאשר נתונים בלחץ זמן מחמת משימות נוספות.

- **אי-קבלת החלטה** – לפעמים מרוב אפשרויות או מחשש לקבל החלטה לא נכונה אנשים מתפתים לא לקבל החלטה כלל, אך זוהי טעות. אי-קבלת החלטה היא החלטה בפני עצמה וגם לה יש סיכויים וסיכונים משלה. מוטב לבחור באפשרות השנייה או השלישית הכי טובה מאשר לא לקבל החלטה ולתת לנסיבות החיים לבחור אפשרות מקרית, שעלולה להיות גרועה.
- **התלבטות ארוכה מדי** – כמו ההחלטה לא לקבל החלטה, גם התלבטות ארוכה מדי עלולה להביא לכך שהאפשרויות יצטמצמו מאוד או יהפכו לבלתי רלוונטיות לחלוטין. למשל, אם מישהי רוצה ללכת להופעה אבל מתלבטת יותר מדי באיזה תאריך היא רוצה ללכת, עם מי מחבריה ובאיזו שורה לשבת – בסופו של דבר היא עלולה לגלות שכל הכרטיסים למופע אזלו.
- **היצמדות להחלטות שגויות** – לעיתים אחרי קבלת החלטה היא מתגלה כשגויה, ובכל זאת אנשים רבים נוטים להתעקש לדבוק בהחלטתם המקורית. קיימות כמה סיבות להתנהגות זו: סיבה אחת היא שישנם אנשים שמרגישים שנסיגה מהחלטה שקיבלו פוגעת בתדמיתם; סיבה נוספת היא פחד משינויים והעדפה להישאר במצב מוכר; עוד סיבה היא חוסר רצון לוותר על דבר שכבר השקענו בו, למשל אם כבר סיימנו שנת לימודים שלמה במגמה או בתואר שכעת אנחנו שוקלים לעזוב. למרות המבוכה, החשש או הקושי שבוויתור, אם החלטה מתבררת כשגויה חשוב מאוד להעריך את המצב מחדש ולקבל החלטה חדשה ומותאמת לנסיבות שהשתנו.

האם יש ביכולתך לחשוב על החלטה בלתי מוצלחת שלך שנבעה מאחד (או יותר) מסוגי הטעויות שבקבלת החלטות?

כיצד לדעתך מודעות לטעויות שכיחות בקבלת החלטות יכולה למנוע טעויות כאלה?

האם קרה לך שנמנעת מקבלת החלטה חשובה? מה קרה בסוף? האם היית מרוצה מהתוצאה הסופית?

האם יש ביכולתך לחשוב על מצב בחיך האישיים שבו נצמדת להחלטה שגויה? מדוע עשית זאת? האם ויתרת עליה בסופו של דבר? אם כן, מה שכנע אותך לעשות זאת?

## 2.5 קבלת החלטות בגיל ההתבגרות

במהלך שנות הילדות שלנו, רוב ההחלטות בחיינו מתקבלות על-ידי המבוגרים, אך עם הגיענו לגיל ההתבגרות אנחנו הופכים בהדרגה לשותפים פעילים יותר בקבלת ההחלטות הן בנוגע לחיינו הפרטיים הן בנוגע לחיי המשפחה כולה. תהליך זה אינו תמיד קל או פשוט להורים ולילדיהם המתבגרים.

בני נוער נדרשים לקבל החלטות בתחומים מגוונים של חייהם: החלטות שנוגעות למסגרת לימודים (בחירת חטיבת ביניים ותיכון, בחירת מגמת לימודים), החלטות הנוגעות לבחירת חברים (שמשפיעים מאוד על טיבם של חוויות ואירועים בחיים ואף על הרווחה האישית שלהם), החלטות הנוגעות לטיפול רפואי (החל ביישור שיניים ועד דרך ההתערבות במצבי מחלה כרונית או אקוטית), החלטות הנוגעות לדרך חיים (השקעה בלימודים, בבילויים, בחיי חברה, בעזרה למשפחה), החלטות הנוגעות לדרכי התמודדות עם לחצים (בעזרת חברים, מבוגרים, אנשי מקצוע וחומרים המשפיעים על התודעה) ועוד אין-סוף החלטות עקרוניות או יום-יומיות. חלק מההחלטות האלה עשוי להשפיע עליהם לטווח ארוך. למשל, בחירת בית ספר ומגמת לימוד עשויה להשפיע על המקצוע העתידי, חברים מימי בית הספר עשויים להמשיך ללוות את האדם גם בבגרותו, החלטות לגבי דרך התמודדות עם מתחים עשויה להיות מודל להתמודדות עם קשיים גם בבגרות.

מתבגרים צעירים שצריכים לקבל החלטות עדיין נעזרים מאוד במבוגרים, בעיקר בהוריהם. לעומתם, מתבגרים לקראת סוף גיל ההתבגרות נחשבים לכמעט בוגרים גם בחוק ולפיכך כשירים לקבל החלטות הנוגעות לחייהם. אף-על-פי שבמדינת ישראל ההורים הם האפוטרופוסים החוקיים של ילדיהם עד גיל 18, גם מערכת המשפט נוהגת להביא בחשבון את רצונם של המתבגרים בנושאים כגון העדפת הורה במצבי גירושין, סוג הטיפול הרפואי המועדף במצבי חולי ובתחומים רבים נוספים שבהם נדרשת החלטה.

אולם מעבר לגיל הביולוגי, גם הבשלות הרגשית של המתבגר היא גורם הקובע עד כמה אפשר להעביר לידיו את זכות ההחלטה. יש פער ניכר בין בני חמש-עשרה בוגרים רגשית לבין נער או נערה באותו גיל שהם תלתיים, אימפולסיביים, בלתי עקביים ומשתמשים בעיקר בנימוקים רגשיים כדי לבסס את החלטותיהם. גיל ביולוגי הוא נתון חד-משמעי, אך בשלות רגשית היא נושא מורכב, מכיון שלא ברור מי הוא זה שיכול לקבוע את רמת הבשלות של מתבגרים: הוריהם? מוריהם? פסיכולוגים?

מתבגרים שונים מאוד זה מזה לא רק במידת הבשלות שלהם אלא גם במידת רצונם לקבל החלטות בעצמם ובפרטנרים שהם מעוניינים להיוועץ בהם. יש מתבגרים המפקפקים בשיקול דעתם או חוששים מביקורת על החלטות שגויות ולכן מעדיפים שהוריהם ימשיכו להחליט עבורם, הן בנושאים גדולים כגון בחירת מגמת לימודים או מורה לנהיגה הן בנושאים קטנים כגון קניית בגדים. מתבגרים אחרים רוצים להתייעץ עם ההורים ברוב ההחלטות לאו דווקא בשל חשש, אלא מכיון שהם סומכים על ניסיונם, על כוונותיהם ועל היכרותם הקרובה איתם. ישנם כאלה שיעדיפו להתייעץ עם בני גילם יותר מאשר עם המבוגרים הסובבים אותם, שנראים להם מיושנים, בלתי מעודכנים או שיפוטיים. וישנם שיעדיפו להחליט לבד, כי הם סומכים רק או בעיקר על עצמם.

אצל חלק מהמתבגרים ההחלטה אם להתייעץ עם אנשים אחרים ועם מי בדיוק נקבעת על-פי תחום ההחלטה: עם ההורים בנושאי העתיד, עם חברים לגבי נושאים בהווה ועם מומחים בתחומם בנושאים ספציפיים כמו בחירת חוג, מגמה וכדומה. קבלת ההחלטות, בגיל ההתבגרות כמו בבגרות, מתבססת גם על ידע שנרכש מקריאת חומר כתוב בספרים, בעיתונים, ברשתות חברתיות ובאתרי אינטרנט.

יש יתרונות רבים לקבלת החלטות על בסיס התייעצות עם אנשים קרובים שיש בהם אמון, אולם יש החלטות שדורשות הכרעה מיידיית ולכן חשוב שלכל אדם תהיה גם יכולת לקבל החלטות באופן עצמאי, ומוטב להתחיל להתאמן בכך כבר בגיל ההתבגרות על-ידי קבלת החלטות עצמאיות בתחומים שבהם הדבר אפשרי, למשל בילויים, קניית בגדים, בחירת חוגים וכדומה, והפקת לקחים מהן.

לעיתים ההורים מתקשים לשחרר את השליטה ולשתף את ילדיהם באופן פעיל יותר בקבלת החלטות לגביהם. לפעמים הם מרגישים שילדם המתבגר עדיין ילדותי וצריך קודם כול להוכיח את עצמו. המתבגר, מצדו, עשוי לטעון שהוא לא יכול להוכיח את עצמו אם לא נותנים לו הזדמנות לכך. כדי להגיע לפשרה שתהיה מקובלת על שני הצדדים חשוב שהמתבגר ינסה להציג את טיעוניו בהיגיון, לתת נימוקים ולהסביר את עצמו ויימנע מטיעונים חסרי התחשבות או כאלה המסתמכים על קביעות לא מבוססות. ההורים מצדם צריכים להבין שעליהם להקשיב למתבגר בגובה העיניים ולא לכפות עליו את דעתם בלי לקיים דיאלוג רציני. חשוב ששני הצדדים יבחינו בין החלטות גדולות ומשמעותיות, הדורשות שיקול דעת וניסיון חיים שלהורה יש ולבני נוער עדיין אין, כגון בחירת מסלול לימודים שעשוי להשפיע על עתידו המקצועי של המתבגר, ובין החלטות בנושאים יום-יומיים, כמו איזה בגד לקנות או איך לחלק את הזמן אחרי שעות בית הספר, שהמתבגרים יכולים לקבל על סמך ניסיונם שלהם. בתחומים מסוימים, כמו מכשירי אלקטרוניקה ותקשורת, לעיתים הידע של המתבגרים רב משל הוריהם, ולכן כל הצדדים ירוויחו אם תישמע דעתם. גם בהחלטות מהותיות, למשל החלטות רפואיות לגבי עצמם, יש להביא בחשבון את דעתם של בני הנוער, תוך דיאלוג עם ההורים או עם אנשים נוספים ששני הצדדים סומכים על שיקול דעתם: בני משפחה, אנשי חינוך או מומחים בתחום.



נשיא המדינה מר ראובן ריבלין מבקר בבסיס קריית ההדרכה. צילום: מארק ניימן/לע"מ.

## לקראת גיוס

נושא שעלול לפעור פער גדול וקשה לגישור בין הורים למתבגרים הוא נושא הגיוס לצה"ל. נושא זה טעון במיוחד מכיוון שהחברה הישראלית מייחסת לו חשיבות רבה והוא בעל השלכות מרחיקות לכת על העתיד. הורים מסוימים עשויים להזדעזע מהחלטת בנם או בתם שלא להתגייס,

שכן הם שירתו בצבא ותמיד היה ברור להם שגם ילדיהם יתגייסו בתורם. כמו כן, הם עשויים לחשוש שאם ילדיהם לא ישרתו בצה"ל יוטבע בהם אות קין או ייחסמו בפניהם נתיבי התקדמות מקצועית בהמשך הדרך. לעומת זאת, יש בני נוער שמעדיפים לשרת שירות קרבי, ברצונם לתרום למדינה, לאתגר את עצמם וכן ליהנות מהסטטוס הגבוה המתלווה לשירות ביחידה קרבית. הוריהם עשויים לחשוש לשלומם של ילדיהם או פשוט להעדיף שירכשו מקצוע שיכין אותם לשוק העבודה האזרחי. במקרים של פער ניכר בין מתבגרים להוריהם בנושא הגיוס, חשוב לנהל דיאלוג כדי ששני הצדדים יציגו את הגורמים לבחירה. בסופו של דבר ברוב המקרים המתבגר הוא זה שקובע לאן יתגייס, אלא אם כן הוא ילד יחיד או ילד למשפחה שכולה. במקרה כזה, המתגייס יהיה זקוק לחתימת הורה כדי לשרת שירות קרבי.

המעבר לעצמאות רבה יותר בקבלת החלטות הוא חלק בלתי נפרד מגיל ההתבגרות. תלות בהורים בקבלת כל החלטה אינה בריאה ועלולה לקבע את המתבגר כאדם לא עצמאי שימשיך להיות תלוי בהוריו ובחבריו ובהמשך חייו גם במעסיקיו ובשותפיו לחיים. בכל החלטה טמון סיכון מסוים, אך היכולת לקחת סיכונים סבירים טומנת בחובה סיכוי לתחושת בגרות ואחריות. אף שחשוב שמתבגרים ילמדו לקבל החלטות באופן עצמאי, אין הכוונה שעליהם לעבור את כל התהליך לבדם. כדי לקבל תמונה ברורה יותר של כל המצבים, האפשרויות והסיכונים אפשר ורצוי להקשיב לדעתם של אחרים. עצם ההקשבה לדעתם של אחרים אינה מחייבת קבלה אוטומטית של דעתם. מקבל ההחלטה הוא שבוחר לאיזו עצה להקשיב, אם בכלל. חשוב גם לדעת למי לפנות לעצה במצבים שונים: חברים, מבוגרים קרובים או מומחים בתחום הרלוונטי.



האם לדעתך על הורים להתייעץ בילדיהם בנוגע להחלטות רפואיות הנוגעות להם, כמו יישור שיניים או טיפול באקנה? מדוע?

יש ויכוח בחברה הישראלית בנוגע לילדים יחידים ובני משפחות שכולות המבקשים להתגייס לשירות קרבי - האם יש לתת להורים את הזכות להתנגד להחלטת בנם או בתם או שההחלטה צריכה להיות של הצבא? מה דעתך בנושא?

האם יש אנשים קבועים המשמשים לך יועצים לפני קבלת החלטות משמעותיות בחיך? מדוע דווקא האנשים הללו? אם אין אנשים קבועים כאלה, על פי מה נקבעת בחירתך במי להתייעץ? עד כמה משתפים אותך בקבלת החלטות במשפחתך? האם משתפים אותך בהחלטות בכל נושא? האם ישנם תחומים מסוימים שבהם האחריות לקבלת החלטות היא בלעדית שלך? תחומים שבהם רק ההורים שלך מחליטים? האם היית רוצה לשנות את אופן המעורבות שלך בקבלת החלטות בתחומים מסוימים? באיזה אופן?

לסיכום: קבלת החלטות היא תהליך מורכב, שחלקו נעשה באופן מודע אך חלקו מושפע מגורמים לא מודעים ולא רציונליים. ערנות רבה יותר לכוחות הלא-מודעים המשפיעים על תהליך קבלת ההחלטות עשויה למתן את השפעתם ולסייע לנו לקבל החלטות הגיוניות ושקולות יותר. אך לא כדאי לקבל החלטות על סמך ההיגיון לבדו. יש לתת מקום גם לאינטואיציה ולרגש. ככל שנלמד יותר מניסיון העבר, נאתר מראש נסיבות מטעות, נעבוד באופן מסודר ונשתדל לצמצם קבלת החלטות בתנאים בעייתיים, כך נגדיל את הסיכוי שנקבל החלטות מוצלחות יותר.

### שאלות לסיכום ולמחשבה

1. מהם הגורמים העיקריים המשפיעים על קבלת החלטה ברגע מסוים?
2. האם יש ביכולתך לנסח במילים שלך כללים ועקרונות לקבלת החלטה טובה?
3. האם יש ביכולתך לחשוב על דוגמאות ממצבים מחיך או מחיי אחרים שבהם יש או הייתה חשיבות רבה להחלטה נכונה?
4. האם לדעתך יש לך קושי מיוחד בקבלת החלטות? אם לא, מה עוזר לך לקבל החלטות בקלות יחסית? אם כן, האם הדבר מתבטא בכל התחומים, או רק בתחומים מסוימים? מה הם התחומים שבהם קשה לך לקבל החלטות?
5. האם עולה בראשך דוגמה למקרה שפחדת לקבל החלטה מחשש להתחרט עליה? כיצד התמודדת עם הפחד הזה?

במקומות שונים בפרק על קבלת החלטות הדגשנו את החשיבות הרבה של איסוף מידע רב ככל האפשר על מנת ליצור בסיס טוב לקבלת ההחלטות. בחלקה השני של חוברת זו ברצוננו להרחיב את הדיבור על מקורות מידע וחשיבות אמינותם ולספק תשובות לשאלות כיצד לצרף מידע ועל מי ומה אפשר לסמוך בכל הקשור למקורות מידע.

## 3. ידע

בני אדם יודעים מאות אלפי פריטי מידע; למשל, מה חבריהם אוהבים לאכול, מי הוא ראש ממשלת ישראל, מיהו נשיא ארצות הברית וכיצד נקראת נקבת האריה. אבל האם שאלתם את עצמכם פעם מאין אנחנו יודעים את מה שאנחנו יודעים?

חלק מהידע שלנו נאסף באמצעות תצפיות: אם היינו בעצמנו באצטדיון בזמן משחק כדורגל, נוכל לענות בביטחון רב מה הייתה התוצאה הסופית במשחק. אם צפינו בעונה מסוימת של "הכוכב הבא" או "הישרדות", קרוב לוודאי שנוכל לנקוב בשם המנצח של אותה עונה. נוהג זה, של איסוף מידע על-ידי תצפית, מתחיל כבר מרגע לידתנו. בהתחלה אנחנו עושים זאת באופן אינטואיטיבי ובלתי מכוון. חשבו כיצד תינוקות חוקרים את סביבתם כל הזמן, תחילה בעיניהם ובאוזניהם, אחר-כך בטעימה ונשיכה ואף בהרחקה, בהמשך בזחילה ודי מהר בהליכה ובבדיקת כל הנקרה בדרכם. בחלוף השנים אנחנו צוברים ידע רב, ולכן ככל שאדם מבוגר יותר קרוב לוודאי שהוא הספיק לאסוף מידע רב יותר על-ידי חוויות אישיות.

אבל מאין אנחנו יודעים פרטים על אירועים שהתרחשו עוד לפני שנולדנו, כמו האבולוציה, המפץ הגדול או אפילו מי היה ראש הממשלה הראשון של מדינת ישראל? ואיך אנחנו יודעים מה מתרחש ברגעים אלה במקומות שאיננו נמצאים בהם? במקרים כאלה אין לנו דרך לצבור ידע מיד ראשונה, כלומר, מתצפית אישית. למעשה, אין אף אדם בעולם שכל הידע שלו נובע מהתבוננות ומאיסוף נתונים עצמאי. אפילו החוקרים הפוריים ביותר מסתמכים על ידע שנרכש ממורים, מספרים וממאמרים שכתבו אנשים אחרים. כשמדובר בידע לגבי אירועים היסטוריים, רובנו מקבלים כמובן מאליו את העובדה שניאלץ להסתמך על מידע מיד שנייה, אבל גם מידע על מה שקורה בעולמנו ברגעים אלה מגיע אלינו רובו ככולו דרך גורמים מתווכים - עיתונאים, שדרנים, מגישי חדשות, פרשנים ומומחים - ורוב הידע שאנחנו חוכשים בבית הספר, למשל עובדות בנוגע לחייהם של קיסרי רומא או אופן פעולתה של מערכת הרבייה של החילזון, מגיע מדברי המורים וממה שכתוב בספרי הלימוד. כדי לרכוש ידע באופן הזה הנחת היסוד שלנו חייבת להיות שהגורמים המתווכים בין הידע ובינינו מעבירים אלינו מידע אמין ומבוסס שאנחנו יכולים לקבלו כתקף ומהימן.

מכיוון שאין לנו ברירה אלא להסתמך על מקורות מתווכים, חשוב שנשאל את עצמנו: על אילו מקורות כדאי לנו להסתמך, באילו תחומים ובאילו נסיבות?



מי לימד אותנו על מערכת הרבייה של החילזון? מקור: pxhere.

### 3.1 הצורך בידע

כשאנחנו מדברים על ידע, הכוונה אינה דווקא לידע טכני-עובדתי, שרובו נרכש באמצעות לימודים פורמליים. השאיפה לרכוש ידע אינה מוגבלת רק לתלמידים הטובים או לאלה שאוהבים ללכת לבית הספר. אין אדם שאינו מחפש מידע, גם אם הוא עוסק בתחומים שנראים להוריו או למוריו או אפילו לחבריו בלתי חשובים ואפילו משונים. יש כאלה שמחפשים ידע בתחומים רבים בעוד שאחרים מבקשים להעמיק את הידע שלהם בתחום אחד ויחיד. יש כאלה שמחפשים בעיקר ידע שימושי ואחרים שכל סוג ידע מרתק אותם, גם אם אינו משרת אותם בחיי היום-יום. כך או כך, כל בני האדם רוכשים ידע מכיוון שידע הוא משאב אנושי חיוני ומרכיב משמעותי בהתפתחות האדם ובקיומו.

כדי להתמצא ולשרוד בעולם וכדי לקבל החלטות תבוניות אדם מוכרח שיהיה לו ידע. קיומנו הפיזי נעוץ, למשל, בשאלת ידע בסיסית - האם דבר מסוים ראוי לאכילה או מסוכן? יש להניח שאינכם מוטרדים משאלה זו כשמדובר בארוחה שהורכם מכינים לכם, בהנחה שאתם סומכים על כוונותיהם (עוד נחזור לנקודה זו) ובוטחים בכישורי הבישול שלהם. אבל לא היינו מגיעים לשלב זה בהתפתחות האנושית אלמלא צברו אבותינו הקדמונים ידע שאפשר להם להבחין בין מזון ראוי לאכילה למזון שיש להימנע ממנו. לדוגמה, אבותינו הקדמונים נהגו ללקט פירות שסיפקו להם אנרגיה זמינה ומהירה למשימות

מיידיות. נוסף לכך, יש הטוענים שהתפתחות המוח האנושי הואצה בזכות הידע שרכש האדם הקדמון ביחס לבישול אוכל. ברגע שהאדם החל לרכך את המזון באמצעות בישולו, התקצר תהליך העיכול וכך נחסכה אנרגיה רבה והופנתה לפיתוח המוח. זמן רב לפני שהאדם צבר ידע שאפשר לו לבנות מטוסים ולהטיסם או לבנות טלפונים חכמים ולהשתמש בהם, היה עליו לדעת כיצד מבחינים בין חיה מסוכנת לחיה שאפשר לאלף, איך שורדים ביער מול חיות טרף, איך מתחממים כשקר, מה זו אש ואיך להשתמש בה.

מכל הידע שרכשת במסגרת מערכת החינוך - איזה ידע נראה לך הכי חשוב לחיים ומדוע?



בני שבט הסאן, שבט של ציידים-לקטים, נמיביה. צילום: עמירם רביב.

## 3.2. רכישת ידע

רכישת ידע נעשית באמצעות מערכת מורכבת של תהליכים שונים, הכוללים מפגש עם ידע חדש, השוואתו לידע קיים ואיסוף נתונים מכמה מקורות מידע. אם, למשל, ניתקל בטענה שתלמידים המתכוננים למבחן זוכרים את מה שלמדו בתחילת הלמידה ובסופה טוב משהם זוכרים את מה שלמדו באמצע, ודאי לא נשתכנע מיד להשתמש במידע הזה בפעם הבאה שנתכונן למבחן אלא נבדוק קודם כול אם הוא מתאים למה שכבר ידוע לנו מניסיונו האישי ומניסיונם של חברינו. למעשה,



בכל מפגש עם ידע חדש, לא רק בנושאי לימוד, מתקיים תהליך דומה. תארו לעצמכם שאתם שומעים מאחד מחבריכם שחבר משותף שלכם נפרד מהחברה שלו. יש להניח שתעריכו את טיב המידע, כלומר עד כמה הוא מתקבל על דעתכם (הרי רק אתמול ראיתם אותם יחד), תעריכו עד כמה המידע רלוונטי או חשוב לכם (החברה של החבר היא חברה טובה שלכם) ובהמשך אולי אף תנסו לחפש מקורות אחרים למידע הזה. אותו תהליך מתרחש גם כשאנחנו אוספים מידע לקראת רכישת מוצר. למשל, אם אתם מחליטים לקנות טלפון סלולרי חדש, בשלב ראשון ודאי תאספו מידע על סוגי מכשירים שמתאימים לצורכיכם ולתקציב שלכם. אתם תקראו עליהם באינטרנט, תבקשו המלצות מחברים ואולי אפילו תתנסו בשימוש בהם. אחרי איסוף המידע וההשוואה בין הסוגים השונים תעלו השערה ראשונית לגבי טיב המכשירים שבדקתם ומידת כדאיות רכישתם. אם עדיין תתקשו להחליט, תמשיכו לחפש עוד מידע על המכשירים הללו ואולי גם על אחרים. עם כל תוספת מידע ייתכן שתפסלו מכשיר שכבר



שני סמארטפונים. צילום: Kārlis Dambrāns.

חשבתם לרכוש ואולי תגלו מכשיר נוסף שכלל לא הייתם ערים לקיומו. בהדרגה תנפו את הנתונים ותבינו שהמכשיר המשוכלל והנחשק ביותר יקר מדי ולכן לא בא בחשבון, מכשיר אחר שנראה מתאים מתברר כבעל סוללה בעייתית וכו'. כך עד שתגיעו למכשיר שאולי אינו מכשיר חלומותיכם, אבל האיכות שלו טובה דיה ומחירו מאפשר לכם לרכוש אותו. שלבי התהליך דומים אצל אנשים שונים, אך יש כאלה שאצלם הוא יימשך זמן רב יותר משום שהם רוצים לאסוף ולבחון עוד ועוד מידע על האפשרויות השונות. לעומתם, יהיו אנשים שיסתפקו בהשוואות מידע על מספר מצומצם של דגמים ויקבלו את ההחלטה במהירות.

המחקר הפסיכולוגי שנעשה בעשרות השנים האחרונות מצא שיש חשיבות מכרעת לתהליכי רכישת הידע, עיבודו, שילובו בידע הקיים והשימוש בו לקבלת החלטות בכל תחומי החיים. אולם העניין בתחום הזה אינו חדש או מודרני כלל וכלל. שנים רבות לפני התגבשות הפסיכולוגיה כמדע כבר ניסו פילוסופים וחוקרים מתחומי מדעי ההתנהגות להבין מהו ידע. בתחום הפילוסופיה יש ענף שלם ששמו אפיסטמולוגיה, העוסק בתיאוריות של ידע. דוגמה לתיאוריה אחת שכזאת היא תורת האפיסטמולוגיה הנאיבית של כרופסור אריה קרוגלנסקי, העוסקת במהות הידע ובדרכי רכישתו.





פרופסור אריה קרוגלנסקי.

צילום: חנה קרוגלנסקי.

אריה קרוגלנסקי נחשב לאחד החוקרים הבכירים בעולם בתחום הפסיכולוגיה החברתית. הוא סיים את לימודיו התיכוניים בישראל, השלים את תארו בפסיכולוגיה בקנדה ובארצות הברית ושימש חבר סגל ומרצה בחוג לפסיכולוגיה באוניברסיטת תל אביב. כיום הוא מכהן כפרופסור בכיר באוניברסיטת מרילנד שבארצות הברית. כרופסור קרוגלנסקי זכה בפרסים רבים על תרומותיו המשמעותיות לחקר הפסיכולוגיה החברתית. בשנים האחרונות מחקרו מתמקד בנושא הקצנה אידאולוגית המניעה ביצוע פעולות טרור.

לפי תורת האפיסטמולוגיה הנאיבית, כל אדם פועל למעשה כמו מדען: הוא מעלה השערות ונמצא בתהליך בלתי פוסק של איסוף ידע, ארגון ובדיקת טיבו ונכונותו. כלומר, קרוגלנסקי חוה בידע דבר מורכב, המשתנה בהתאם לנסיבות ולאירועים המתרחשים בחייו, במחשבותיו וברגשותיו.

האם יש ביכולתך לשחזר תהליך מחשבה שלך בהקשר להחלטה על קניית פריט ביגוד, מכשיר אלקטרוני או חפץ אחר? אילו נתונים חיפשת? מה היו השאלות שהעסיקו אותך בנוגע לקנייה זו?

### 3.3 הערכת ידע

יש דרכים שונות להעריך את טיב הידע שאנחנו נתקלים בו, אבל בכל מקרה ההבחנה הבסיסית העוברת כחוט השני ביחס לכל מידע חדש היא זו המבדילה בין ידע "אמיתי" לידע "שקר". ההבחנה בין אמת לשקר, בין דברים שקרו במציאות לבין דברים מומצאים ומדומיינים, נדרשת מאנשים כבר מגיל צעיר אך היא אינה מולדת. רוב קוראי הארי פוטר, למשל, יודעים שאין באמת קוסמים ומכשפים, אבל ילדים רבים בגיל הרך מאמינים בקיומן הממשי של כוחות, מכשפות ומפלצות. עם הגיל משתכללת היכולת להבחין בין דמיון למציאות והשאלה אם משהו הוא אמיתי או לא אמיתי הופכת למשמעותית יותר.

ההשקפה החברתית המקובלת יוצרת הבחנה מוחלטת בין "נכון" ל"לא נכון" ובין "עובדה מוצקה" לבין "טענה שקרית" או סתם "טענה שגויה". לעומתה, התיאוריה האפיסטמית הנאיבית מניחה כי הידע שלנו מורכב מאמונות ביחס למציאות, הנבדלות זו מזו ברמת הביטחון שיש לנו ביחס אליהן. כלומר, בעוד שבני אדם רבים תופסים את המציאות במושגי שחור ולבן, התיאוריה מדגישה שהעובדות מצויות על רצף של גוונים רבים של אפור. זו גישה פילוסופית העוסקת באופן שהאדם תופס את הידע שלו, כאמת או שקר, ובהפרדת האמת מהשקר כשמדובר בעובדות. לפי התיאוריה של קרוגלנסקי, עובדות

והשערות נמצאות למעשה על רצף אחד, וההבדל ביניהן הוא יחסי וקשור למידת הביטחון שיש לכל אדם ביחס לקביעה או אמונה מסוימת. טענות או אמונות שאנחנו בטוחים בהן במידה רבה ייתפסו בעינינו כ"עובדות" או כ"אמת" ואילו טענות שאנחנו בטוחים בהן במידה מועטה ייתפסו כ"השערות" או "אמונות לא ודאיות". למשל, יש להניח שאתם מאמינים שכדור הארץ אינו שטוח כפי שחשבו הקדמונים אלא פחות או יותר עגול. כמו כן, סביר מאוד שאתם די בטוחים שבישראל חם יותר בקיץ מאשר בחורף. יש להניח שאתם יודעים זאת לא כי סיפרו לכם אלא גם מניסיונכם האישי. לעומת זאת, ביטחונכם חזק פחות לגבי רכילות ששמעתם מחבר או שקראתם בעיתון וגם הסובבים אתכם צפויים להרגיש פחות בטוחים בנוגע למידע מסוג זה.

מכיוון שקיימים גורמים שונים אשר משפיעים על מידת הביטחון של אדם ביחס לאמונה מסוימת אפשר להסיק שגם עובדות אינן בהכרח אובייקטיביות ובלתי ניתנות להפרכה, אלא מייצגות את מידת הביטחון הסובייקטיבי של טוען הטענה או של מספר הסיפור. לפיכך, כשמישהו אומר לנו "תשמעו מה שאני אומר לכם" או "תאמינו לי" או אפילו "אני בטוח בזה במאה אחוז", יש להביא בחשבון כמה אפשרויות: (א) הטענה נכונה; (ב) הטענה אינה נכונה; (ג) הטענה נכונה בחלקה. חשוב לזכור שבהחלט ייתכן שהדובר אינו מנסה לרמות אותנו כשהוא מעביר לנו מידע שגוי, אלא מאמין באמונה שלמה ב"עובדות" שהציג. דוגמה אופיינית היא כשמישהו מספר על משהו שקרא באינטרנט ומציג אותו כאמת מוחלטת. דוגמה אחרת באה מתחום האמונה הדתית; אנשים אדוקים מכל הדתות מאמינים באמיתותם של הדברים הכתובים בכתבי הקודש של דתם ומתייחסים אליהם כאל עובדות מוצקות.

כדי להדגים את יחסיות המושג "עובדה" ולהראות עד כמה הוא תלוי בעיני המתבונן, נסביר כעת את התופעה המכונה ראשומון. המושג "ראשומון" מתאר מצב שבו אירוע מסוים מסופר על-ידי עדים שונים או שניתנות גרסאות שונות ואי אפשר לקבוע מהי הגרסה הנכונה. מקור המושג הוא אחד הסרטים החשובים ביותר בהיסטוריה של הקולנוע - "ראשומון" (1950), שאותו ביים הבמאי היפני הנודע אקירה קורוסאווה. הסרט מתאר סיפור אונס ורצח שאירעו ביער ביפן. הסרט מציג ארבע דמויות מרכזיות, שכל אחת מהן מספרת על האירוע כפי שראתה אותו. המספרים הם: טג'ומרו - הנאשם באונס וברצח; טקהירו - הנרצח, שהוא סמוראי שליווה את אשתו ביער, עדותו נמסרת לאחר מותו מפני בעלת אוב המתארת את מה שראה; מסאקו - הנאנסת, אשתו של טקהירו; חוטב עצים אלמוני, המתאר גם הוא את מה שראה. ארבע העדויות סותרות זו את זו, והצופים אינם יודעים מהי האמת ובפרט מה היו גורמי המוות. למעשה הדבר הוודאי היחיד הוא עובדת מותו של טקהירו. אך מה היו נסיבות מותו - רצח לשמו? שוד? רצח בעקבות האונס? התאבדות? הצופים בסרט מקבלים מידע רב, אבל אינם יכולים להחליט מהי האמת. חשוב מאוד להדגיש כי הסרט אינו מציג את העדים כאנשים שמנסים להסתיר משהו ולכן משקרים. לפי הסרט כל אחד מהעדים דיבר אמת - סיפר את האמת שלו, כפי שהוא חווה והבין אותה. המסר של הסרט הוא ש"לאמת פנים רבות".



שחזור של ראשומון, השער העתיק של העיר קיוטו, שעל שמו נקרא הסרט. צילום: Michael Gunther.

גם בחיים האמיתיים קורה לא אחת שקיים ריבוי גרסאות והן אינן מתיישבות זו עם זו. שופטים נחשפים מדי יום לעדויות סותרות של עדים שכל אחד מהם טוען שהוא דובר אמת וצריכים להכריע מה נראה להם אמיתי, מה פחות מדויק ומה שגוי או שקרי ממש. גם אתם בוודאי נחשפתם לא פעם לאירוע שתואר בתקשורת מפי כמה עדים, כל אחד וגרסתו. אחת הדוגמאות השכיחות היא מקרה של תאונת דרכים שבה מעורבים כמה כלי רכב והולכי רגל. במקרים רבים גרסאות המעורבים נשמעות שונות מאוד זו מזו. השוני במיקומם ובזווית הראייה שלהם מביא כל אחד מהם לתאר תמונה שונה. גם דעות קדומות ועמדות אישיות משפיעות לא אחת על תפיסת המציאות ופירושה. במחקר שנערך בישראל לפני שנים מספר על-ידי פרופסור דניאל בר-טל ושותפים הוצגו בפני המשתתפים תמונות של יהודים



תלמידים יהודים וערבים. מקור: flickr.

וערבים ביחסי גומלין שונים וניטרליים לחלוטין, והם התבקשו לתאר את מה שהם רואים בתמונות. אנשים עם עמדות ניציות יותר (נטייה ימנית) נטו לפרש את הסיטואציות כהתרחשות אלימה שמי שיזם אותה הוא הערבי המופיע בתמונה. אנשים עם עמדות יוניות יחסית (נטייה שמאלנית) לא פירשו את הסיטואציה כאלימה כלל אלא ראו בה בעיקר מפגש חברתי, שיחה תוך כדי הליכה משותפת ולא ציינו כלל כוונות אלימות.

### מי רצח את תאיר ראדה?

דוגמה מקומית בולטת לסיפור המכיל ריבוי גרסאות היא הרצח של תאיר ראדה. תאיר ראדה הייתה נערה בת שלוש-עשרה וחצי שנרצחה בדקירות סכין בשירותים בבית ספרה שברמת הגולן בדצמבר 2006. ימים ספורים לאחר הרצח נעצר רומן זדורוב, פועל בניין שעבד בשיפוץ בית הספר, והוא הודה במעשה. זמן קצר לאחר מכן הוא חזר בו מהודאתו וטען שהיא חולצה ממנו תחת לחץ. למרות זאת קבע בית המשפט כי הוא אשם וגזר עליו מאסר עולם. פרקליטיו של זדורוב ערערו לבית המשפט העליון אך זה דחה את הערעור. למרות ביטחונה הרב של מערכת המשפט באשמתו של זדורוב, רבים בישראל מאמינים שהוא אינו האשם האמיתי ברצח ומציעים תיאוריות אחרות המסבירות את מה שקרה (למשל, יש הטוענים שתאיר נרצחה בידי אחת מחברותיה). בעקבות כך שודרה בשנת 2016 סדרה דוקומנטרית בשם "צל של אמת", שהציגה את סיפור הרצח באופן "ראשומוני" - כל פרק הציג גרסה מסוימת באופן משכנע ואז פירק אותה לגורמים.

האם יש ביכולתך להיזכר בדוגמאות למצבים של ראשומון שבהם נתקלת בתקשורת או בחיך האישיים?

## 3.4 מקורות ידע

כל זאת מחזיר אותנו לשאלה המרכזית שלנו: מאין אנחנו יודעים את מה שאנחנו יודעים? למשל, מאין לומדים הורים כיצד לטפל בילדיהם? כששאלנו הורים את השאלה הזאת, קיבלנו מגוון רחב של תשובות: "למדתי מהוריי", "שאלתי את חבריי שכבר היו הורים מנוסים", "מאחות טיפת חלב", "סבתא שלי עזרה לי", "אחותי הגדולה לימדה אותי", "כשהייתי נערה עשיתי הרבה בייביסיטר", "מגיל צעיר טיפלתי באחים הקטנים שלי", "למדתי תוך כדי עשייה", "קראתי ספרי הדרכת הורים", "השתתפתי בקורס הדרכת הורים" ועוד. אחרים הזכירו מקורות נוספים כגון דודות, שכנות, חברים, פסיכולוגים, רופאים ועוד. אבל רבים מאוד אמרו שהם פעלו מתוך אינטואיציה. כלומר, ההורים שאבו את הידע שלהם משני סוגים של מקורות ידע:

א. מקורות מידע חיצוניים שהעבירו להורים את הידע שבידם וכך לימדו אותם מה צריך הורה לעשות כדי לטפל בילדיו.

ב. מקורות מידע פנימיים, כלומר, ידע שנובע מהתנסות אישית (אם כי גם כאן יש להניח שבצעירותם היה מי שהנחה אותם במלאכת הטיפול בילדים) אבל גם התייחסות של ההורים אל עצמם כמקור המידע בתחום גידול ילדים. הורים רבים הנשאלים מאין הם יודעים כיצד לטפל בילדיהם מייחסים את הידע שלהם לאינטואיציה, כלומר לידע ספונטני שנשלף ממוחם מבלי שזיהו את מקורותיו. כאשר ההורים הסתמכו על אינטואיציות הם הרגישו שהם יודעים מה לעשות אבל לא יכלו לספק



פרטים על מקור המידע ולומר אם הם קראו על הנושא, שמעו עליו או שמא נתקלו פעם במשהו דומה.

אגב, מחקרים בנושא הורות מלמדים שבעבר הורים צעירים למדו בעיקר מהוריהם, ואילו כיום הורים צעירים מציינים שלמדו הרבה גם מספרי הדרכה ומרשתות מידע.

וכאן ברצוננו להדגיש את אחת הנקודות המרכזיות בפרק זה והיא חשיבות מקור המידע. כאמור, שאיפתנו הבסיסית כבני אנוש היא להשיג מידע תקף שנוכל לסמוך על נכונותו בביטחון רב. למשל,



נחליאלי. צילום: Andreas Trepte.

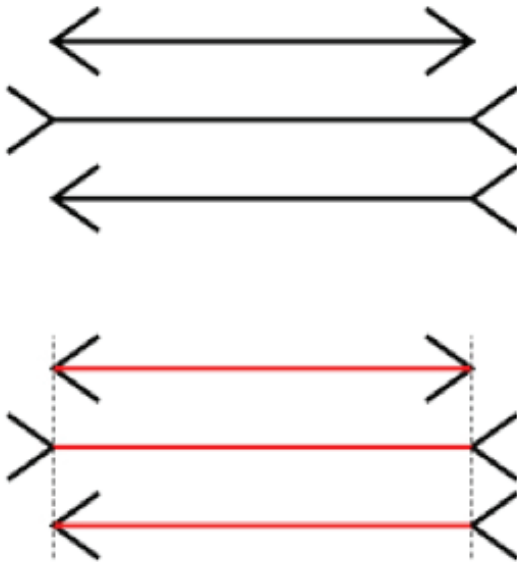
כולנו יודעים שמחר בבוקר תזרח השמש. זוהי דוגמה למידע תקף שנרכש על סמך ניסיון אישי וייתכן שלאחר מכן גם תוקף וחוזק בשיעורי פיזיקה בבית הספר או באמצעות מקורות נוספים. פעמים רבות סדר לימוד הדברים הוא הפוך - קודם כול אנחנו מקבלים מידע מיד שנייה, ממקור אחר, ורק אחר-כך אנחנו זוכים לקבל אישוש באופן אישי. לדוגמה, קרוב לוודאי שבכיתה א' אמרה לכם המורה שהציפור המכונה נחליאלי מגיעה לישראל בחורף, ואתם האמנתם לה משום שראיתם בה מקור אמין ומוסמך, אך סביר שבשנים שעברו מאז שמתם לב שאתם אכן רואים את הנחליאלי בעונה זו.

בתי ספר רבים, במיוחד בכיתות הגבוהות יותר, משתדלים לשלב בין שני מקורות המידע - להעניק מידע מיד שנייה דרך מורה או ספר לימוד אך גם לתת לו תימוכין באמצעות תצפיות וניסויים שנערכים בידי התלמידים עצמם. כך, למשל, נהוג להמחיש את התופעה הנקראת "התפשטות תרמית" (התרחבות גופים בחום והתכווצותם בקור) באמצעות הניסוי הזה: בשלב ראשון מנסים להשחיל גולת מתכת דרך טבעת מתכת שקוטרה מתאים לכדור. בשלב שני מחממים את גולת המתכת, מנסים שוב ונוכחים כי הפעם הכדור אינו עובר דרך הטבעת.



אך למרות הנוהג לערוך ניסויים הממחישים את העקרונות הנלמדים, בסופו של דבר מעט מאוד מהידע שלנו נרכש באמצעות חקר ואיסוף ישיר של מידע, בבית הספר או מחוצה לו, ואפילו באמיתותו של מידע מסוג זה איננו יכולים לבטוח בכל מאת האחוזים מכיוון שקיימים משתנים רבים העשויים להשפיע על

תפיסתנו. למשל, אפילו שנדמה לנו שמראה עיניים אינו משקר, יש אשליות אופטיות רבות הגורמות לנו להגיע למסקנות מוטעות בנוגע למה שאנחנו רואים. דוגמה לאשליה אופטית היא ניסוי "מילר לאייר" (מילר השקרן), המתואר בתמונה להלן.



התבוננו בקווים ואמרו מה לדעתכם הקו הארוך יותר. מתברר שתפיסתנו באשר לאורך הקו מושפעת מההקשר שלו: כשהוא נמצא בין שני קווים המופנים פנימה הוא נראה לנו קצר יותר מאשר כשהוא נמצא בין שני קווים המופנים החוצה. תופעה זו מכונה אשליית מילר לאייר, ובדומה לאשליות אופטיות רבות היא מלמדת אותנו שלמרבה הצער אפילו עדות ראייה אינה הוכחה חד-משמעית בכל המקרים.

גם כשידע זוכה לביסוס ונראה תקף בפרק זמן נתון, הוא עשוי להיות מוחלף בהמשך בידע חדש כתוצאה מהתפתחות מדעית או מגילוי עובדות חדשות. למשל, בעבר "ידענו" שמוחו של אדם מסיים את תהליך התפתחותו בגיל ההתבגרות. כיום, כתוצאה משכלול שיטות האבחון הניורולוגי, אנחנו יודעים שהמוח ממשיך להתפתח עד גיל עשרים וחמש, שנים לאחר סיום ההתבגרות. כלומר, גילויים חדשים מערערים את הידע הקודם שהיה בידי הניורולוגים. מכאן, כאמור, ברור שבתחומים מסוימים ייתכן שנשנה את אמונתנו כתוצאה ממידע חדש גם אם יש לנו מידה רבה של ביטחון בידע שעומד לרשותנו כרגע. למען האמת, בתקופתנו הדבר נפוץ למדי ויש הטוענים שהידע בתחום הרפואה, למשל, מכפיל את עצמו כל ארבע שנים, כלומר ידע בן ארבע שנים בתחום זה כבר עלול להיחשב בלתי רלוונטי או אפילו שגוי.

האם יש ביכולתך לזכור מאין הגיע כל הידע שקיים בראשך כיום? האם יש לך דוגמה לדרך שבה רכשת פריט ידע מסוים?

מהם מקורות הידע העיקריים שלך בתחומים השונים - בתחום המדעים? בתחום הפוליטי? בשאלות כלכליות? ביחסים חברתיים?

### 3.5 סמכות מקורות הידע

אחת התרומות המעניינות ביותר של תיאוריית האפיסטמולוגיה הנאיבית להבנת ההתנהגות האנושית היא הטענה שאנחנו מקבלים את הידע שלנו ממקורות שונים, בדגש על המקורות שנחשבים לסמכות אמינה של ידע. מקור יכול להיות כל אדם, גוף תקשורת, אנשי הוראה, ספרי לימוד ומדע וכל גורם

אחר שממנו אנחנו מקבלים מידע, ומקורות שנחשבים לסמכות אמינה הם מקורות בעלי מאפיינים המשפיעים על נכונותנו לקבל את הידע שלהם כתקף ואמין, לכן אנחנו בוטחים בהם ומאמינים שהמידע שהם מספקים לנו נכון. כפי שכבר ציינו, ידע המתקבל ממקור אמין ונתפס כנכון מתקבל כעובדה, ולמעשה מונע מהאדם להעלות השערות חלופיות. ההגדרה של מקור מסוים כסמכות ידע מותנית בתכונות שמייחס לו מקבל הידע, למשל, ידענות, מומחיות, יושר, הגינות וכדומה. בני אדם שונים נבדלים זה מזה בבחירת מקורות הידע שהם סומכים עליהם, ואדם אחד עשוי לבחור במקורות ידע שונים בהתאם לתחום הרלוונטי - פוליטיקה, כלכלה, ביטחון, בריאות ועוד. מה שמבלבל בתהליך זה הוא שהגדרת מקור כאמין דורשת גם היא ידע מסוים שאמור לעזור לנו לקבל את ההחלטה אם לסמוך על ידע שנדלה ממקור זה.

סמכויות הידע הראשונות בחיינו הן לרוב דמויות מהמסגרת המשפחתית - הורים, סבים וכו', וממסגרות חינוכיות - מטפלות, גננות, מורות וכו', ולפחות בשנות חיינו הראשונות אין לנו ספק שהן סמכות ידע אמינה. זכרו כמה פעמים כשהייתם קטנים אמרתם "אבא שלי אמר", "אימא שלי אמרה" או "המורה אמרה" כשניסיתם לשכנע את חבריכם שהידע שבידכם נרכש ממקור מבוסס. מארק טוויין אמר בהיותו בן 14 שאביו טיפש, אך כשהגיע לגיל 21 התפלא עד כמה למד האב במשך השנים. לא האב השתנה, כמובן, אלא האופן שבו תפס אותו בנו.

בשלב די מוקדם בחיינו אנחנו נתקלים בסתירה בין המידע שמגיע מסמכויות ידע שונות, למשל, בין מה שאמרו ההורים לבין מה שנלמד בבית הספר או בין מה שאמרו חברים או בני משפחה שונים, ועלינו להחליט למי להאמין או לפחות איך ליישב את הסתירה.

במקרים רבים הבחירה לסמוך על מקור מסוים מושפעת מהגדרות חברתיות המסמנות אותו כמקור אמין. לעיתים קרובות מדובר בבעלי תפקידים שמחזיקים בידע ספציפי המגובה בתעודות או בסימני תפקיד מסוימים. למשל, למרבית המורים במערכת החינוך יש תעודות המעידות שרכשו ידע בתחום מקצועם באוניברסיטה או במכללה. גם הרופא, שממנו אנחנו אמורים לקבל מידע חיוני בקשר לבריאותנו, מצויד בתעודות, לובש חלוק לבן ויש לו סטטוסקופ, סממנים חיצוניים לכך שהוא ראוי להיחשב מקור אמין לקבלת מידע. חשוב לציין שגם אם מקור נחשב לסמכות ידע והוא אמין בתחום, כגון רופא המומחה למחלות או לאיברים מסוימים, כשמדובר בנושאים משמעותיים כגון בריאות מקובל להמליץ על חוות דעת נוספת בהנחה שאפילו מומחים טועים לפעמים, מחמיצים את התמונה הכוללת או אינם מעודכנים מספיק.

כלי עזר נוסף בהערכת מקורות ידע הוא המלצה או תמיכה מצד מקור נוסף שעליו אנחנו כבר סומכים. למשל, אנחנו עשויים לבחור להיעזר באתר אינטרנט מסוים כי המורה המליצה עליו או ללמוד נהיגה אצל מורה שרבים מחברינו למדו אצלו והפכו לנהגים מוצלחים. כשמדובר בהמלצות שמסתמכות על טעם אישי, הרי שאפילו חבר של חברה טובה שלנו שזכה ממנה לחותמת אישור עשוי להיחשב למקור אמין להערכת טיבו של סרט, מופע או ספר. עצם ההמלצה של החברה הטובה על מקור המידע משמשת ראיה לאמינותו ומגדילה את מידת הביטחון במידע שהוא מוסר.

כשמדובר במה שמתרחש בארץ ובעולם, מה שמכונה "חדשות" או "אקטואליה", אנחנו רגילים להסתמך על אמצעי התקשורת השונים - העיתונים, הרדיו, הטלוויזיה והאינטרנט, אך הסתמכות זו היא בעייתית. בתקופה הנוכחית, יותר מאי-פעם, הפוליטיקאים והתקשורת מתנגשים בעוצמה, והתנגשות זו מתבטאת בין השאר בהפצת מידע שחלקו מומצא וחלקו מוטה.



דונלד טראמפ. צילום: Shealah Craighead.

### פייק ניוז

פייק ניוז (Fake news - חדשות מזויפות) הוא מונח שמתייחס לידיעות בלתי מבוססות עובדתית שמופצות על-ידי גורמים אינטרסנטים כדי לשנות את דעת השומעים והקוראים. מונח זה נעשה שגור בסוף 2016 בעקבות השימוש הרווח שעשה בו נשיא ארצות הברית דונלד טראמפ. מונח נוסף המקושר לממשל טראמפ ועוסק באמיתות מידע הוא עובדות אלטרנטיביות (alternative facts). גם במקרה זה הכוונה למידע שקרי, חלקי או מעוות המוצג כאמת מוחלטת במטרה להשפיע על דעת הקורא או המאזין בצורה מניפולטיבית. שני המונחים הם שמות מיופים שמטרתם להסיח את הדעת מכך שמדובר בשקרים של ממש או לכל הפחות סילופי אמת מכוונים. כמו כן

המונחים הללו משמשים פוליטיקאים כדי להדוף ביקורת לגיטימית נגדם בטענה שגופי תקשורת ואנשי תקשורת מסוימים רודפים אותם ומנסים להזיק לתדמיתם. להפצת ידיעות כוזבות עשויה להיות השפעה ניכרת, בעיקר בנושאים עקרוניים כגון הצבעות פוליטיות. מידע מזויף שמופץ ביום בחירות, למשל, כאשר אין מספיק זמן לחקור אותו באופן מעמיק, יכול לגרום לשינוי בדפוס ההצבעה וכתוצאה מכך להשפיע על בחירת מנהיגים ומפלגות.

חשוב לזכור שתפקיד התקשורת להיות מקור למידע אמין על המתרחש במדינה ובעולם, כחלק ממשימתה כ"כלב השמירה של הדמוקרטיה". חשיבות המידע בכל הקשור לכלכלה, ביטחון ושאר נושאים חיוניים נעוצה בין השאר בתרומתו לקבלת החלטות הנוגעות לבחירה שנעשה כשנעמוד בקלפי ונצביע למי שברצוננו שינהל את המדינה. פוליטיקאים רבים נתפסים בציבור, בעיקר בקרב מתנגדיהם, כסמכויות ידע מפוקפקות, ולעיתים תכופות התקשורת מנסה לחשוף מה עומד מאחורי הדברים ולהציג אמת אחרת. כשהתקשורת עושה זאת, יש פוליטיקאים הטוענים שהיא רודפת אותם, מעוותת את דבריהם ומשמיצה אותם. נכון הדבר שפוליטיקאים מנסים לזכות בהשפעה רבה ככל האפשר ובמוניטין חיובי, ולשם כך מכופפים לא פעם את העובדות ולעיתים אפילו משקרים במצח נחושה, אך הבעיה היא שגם לאנשי תקשורת ולגופי תקשורת מסוימים יש מניעים משלהם, ולעיתים גם הם מדגישים ידיעות

ונושאים מסוימים לפי נטיותיהם. לנו, האזרחים, מוצע להיות קשובים לכולם, לנסות לגוון מקורות מידע ולהצליב ביניהם ולהימנע מפסקנות. בצד ההמלצה על גיוון, מומלץ לאתר אנשי תקשורת שכבר הוכיחו את אמינותם. מעקב שוטף אחרי כותבים ושדרנים מסוימים בנושאים שונים ולאורך זמן יכול לסייע לנו לבחור סמכויות ידע שאנחנו באמת סומכים עליהן, בעיקר בעקבות ניסיונו. עם זאת, יש לזכור שכל בני האדם, גם ההגיוניים והמשכילים ביותר מביניהם, נתונים למניפולציות ואלה משמשות גורמים רבים, בכללם פוליטיקאים ואנשי תקשורת, כדי להשפיע על מחשבותיהם ועל התנהגותם.

כפי שאנחנו רואים, סמכויות ידע עשויות להיות שונות ומגוונות, אך בחלוקה כללית אפשר לשייך את חובן לאחד מהסוגים האלה:

- **סמכות ידע כללית** - מקורות שאנחנו סומכים על הידע שלהם בתחומים רבים ומגוונים. בשנות חייו הראשונות, בדרך כלל ההורים משמשים מקור שכזה. אנשים בעלי אמונה דתית חזקה נוטים לראות במנהיגיהם הדתיים סמכות שכזאת. חשוב לציין שסמכות ידע כללית של אדם אחד לא בהכרח תיתפס ככזאת בעיני אדם אחר. ילדה צפויה להחשיב את הוריה כסמכות ידע כללית אבל פחות את הורי חבריה. אדם יהודי או אתאיסט אינו צפוי לראות בכומר סמכות ידע.
- **סמכות ידע מקצועית או סמכות ידע ספציפית** - מקורות שאנחנו סומכים על הידע שלהם בתחום התמחותם בלבד. לדוגמה, סביר שנסמוך על המורה שלנו למתמטיקה בתחום מקצועי, אך לא בהכרח נקבל אותו כסמכות ידע בתחום הכדורגל. בדומה לכך, נתפוס את מאמן הכדורגל כסמכות ידע בספורט אבל לא בהכרח במתמטיקה, ואפילו לא בהכרח בענפי ספורט שאינם כדורגל.
- **סמכות ידע קבוצתית** - מקור ידע שאינו מורכב מאדם אחד אלא מקבוצה או קהילה, למשל חברים לכיתה, לתנועה או ליחידה בצבא. בגיל ההתבגרות יש לידע הקבוצתי השפעה משמעותית במיוחד. לעיתים מה שאומרים החברים נחשב נכון יותר ממה שאומרים אנשי מקצוע או מבוגרים אחרים. במקרה של סמכות ידע קבוצתית, לפעמים המניע לאמון בידע של חברי הקבוצה אינו אמונה שלמה בסמכותם אלא קושי להתמודד עם לחץ קבוצתי. לאחרונה רווח מושג חדש: חוכמת ההמונים. הרשתות החברתיות מספקות מידע המלמד על דעות ומחשבות של אנשים רבים, ובמקרים מסוימים, אם כי בהחלט לא בכל מקרה, ידע הרבים נותן תמונה מדויקת למדי לגבי נושאים שונים. פירוט והרחבה בנושא ראו בספרה של טלי שרוט "מה זה משנה?".
- **סמכות ידע עצמית** - מקור הידע הוא האדם עצמו, אשר רואה את הידע שלו כתקף ואמיתי.

האם מידע המתקבל ממורים מסוימים (בתחום מקצועי או בתחומים אחרים) נתפס אצלך, ואולי גם אצל החברים שלך, כאמין יותר מאשר מידע המתקבל ממורים אחרים? מדוע?  
האם יש מקור בתקשורת האלקטרונית או הכתובה שנראה לך אמין יותר מאחרים? אם כן, מדוע?  
אם היית רוצה לשכנע מישהו או מישהי בהיותך סמכות ידע אמינה, כיצד היית עושה זאת?  
האם יש ביכולתך לחשוב על מחקר שבאמצעותו יהיה אפשר ללמוד על המקורות שעיצבו את השקפת עולמם הפוליטית של אנשים?

מה עוזר לך אישית להחליט אם לסמוך על מקור מידע או לפקפק באמינותו?

## 3.6 התפתחות מקורות סמכות הידע מילדות לבגרות

בעוד שילדים צעירים סומכים כמעט לגמרי על הידע של הוריהם ושל שאר המבוגרים סביבם, מתבגרים נוטים להיות ספקניים יותר. פעמים רבות הידע שבידי המבוגרים נתפס בעיניהם כמיושן, בעיקר בעידן שלנו, כשהעולם משתנה במהירות. אם פעם המבוגרים היו מקורות הידע הזמינים היחידים כמעט, הרי שבשנים האחרונות נוספו אמצעי תקשורת רבים ומקורות מידע אלקטרוניים וכיום האינטרנט והרשתות החברתיות משמשים מקור ידע דומיננטי, בעיקר בקרב הצעירים. כיום, למשל, לעיתים תלמידי תיכון וסטודנטים בודקים את אמינות המידע שהציג להם המורה או המרצה באמצעות חיפוש באינטרנט.

בשנת 1991, עמירם רביב ואיתו חוקרים אחדים מאוניברסיטת תל אביב ערכו מחקר ובו בדקו מהם מקורות הידע של בני נוער ומדוע הם מעניקים סמכות למקורות אלה. יש לציין שמחקר זה נערך לפני שהאינטרנט הפך למקור מידע זמין ומקובל וגם שמאז התרחשו כמה שינויים סוציולוגיים משמעותיים בחברה הישראלית, למשל עלייה בתעסוקת נשים ובהשכלתן, ולכן כיום המשקל היחסי שהמתבגרים היו מייחסים לכל מקור היה ודאי שונה מעט. בכל זאת, המידע שמחקר זה סיפק לנו ביחס לאופן התפתחות האמונה במקורות מידע הוא חשוב ומרתק ומוסיף להיות רלוונטי גם כיום.

הנחת המחקר הייתה שדמויות שונות בסביבת האדם משמשות לו סמכויות ידע, ועם הגיל משתנה מעמדן. המחקר גם התעניין בהשתנות המעמד בנושאים או תחומים שונים המעסיקים את משתתפי המחקר וכמו כן נבדקו הנימוקים להסתמכות על כל דמות על פי תחום הידע.

במסגרת המחקר התבקשו בנים ובנות משלוש קבוצות גיל – כיתות ד', ח' ו-י"ב – למלא שאלונים אנונימיים לגבי תשעה תחומי תוכן: לימודים, דרכי בילוי, תכנון העתיד, הופעה חיצונית, רגשות ובעיות אישיות, יחסים חברתיים, ערכי מוסר, מדע ופוליטיקה. ממלאי השאלון התבקשו לכתוב על מי הם הכי סומכים בנוגע לכל אחד מהתחומים הללו מתוך שישה מקורות ידע אפשריים: אב, אם, חבר/חברה, מורה, עצמי ו"אחר" (כלומר מקור לא מוגדר שהם היו יכולים להוסיף בעצמם). אחרי כל שאלה התבקשו ממלאי השאלון להסביר מהו הנימוק העיקרי לבחירתם.

קרוב לשלוש מאות תלמידים ותלמידות ענו על השאלון. מתשובותיהם התברר שעם הגיל עולה באופן ניכר מעמדה של הסמכות האפיסטמית העצמית (להזכירם, מדובר במושג שקרוגלנסקי מציין כשהוא מתכוון להצביע על מקור מידע אמין שניתן לסמוך עליו) ביחס למרבית הנושאים ובמקביל יורדת הערכת סמכות ההורים והמורים בחלק גדול של הנושאים. בכיתה ד' כמעט שלא היה הבדל בין תפיסת הסמכות העצמית לזאת של ההורים – אלה הם המקורות בעלי המעמד הגבוה ביותר, אך כבר מכיתה ח' הסתמן יתרון לתפיסת הסמכות העצמית בהשוואה למקורות האחרים. יתרון זה התעצם מאוד אצל תלמידי כיתה י"ב, שסמכו על הידע שלהם עצמם ברוב התחומים יותר מאשר על כל מקור אחר. נראה שתפיסת העצמי כסמכות ידע כוללת ירשה את מעמדם של ההורים. מעניין לראות שהנימוק הרווח להסתמכות על העצמי היה "כי אני מכיר את עצמי וסומך על עצמי". ההנמקה המעגלית הזאת – הסיבה והתוצאה אינן נבדלות זו מזו – הופיעה רק בטעונום להנמקת ההסתמכות

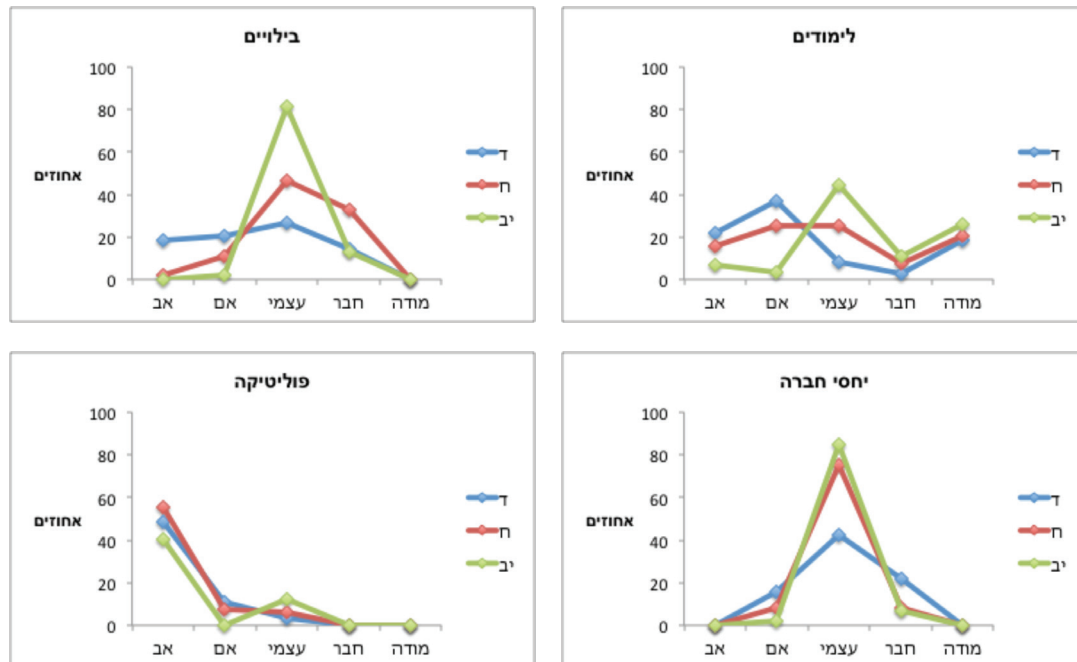


על העצמי ולא ביחס למקורות אחרים. בכל אחד מהמקורות האחרים פירטו המשיבים כמה הנמקות להסתמכותם על מקור זה.

במחקר זה נמצאה ירידה התלויה בגיל במעמד ההורים, ובעיקר האם, כסמכות ידע ברוב התחומים. בנוגע לשני תחומים - מדע ופוליטיקה - האב המשיך לשמור על מעמדו הגבוה כסמכות ידע לאורך השנים. הנימוק המרכזי למעמדו של האב בתחומים אלה היה ידיעותיו והשכלתו הפורמלית. יש להניח, ואף לקוות, שאם היה מתקיים מחקר זה כיום היינו מבחינים בהבדלים פחותים בין אב לאם בגלל עלייה בהשכלת הנשים ושיפור מעמדן החברתי. בתחום העזרה הרגשית בלטה האם, אם כי בעיקר בכיתות ד' וח' ופחות בכיתה י"ב. חשוב לציין שלמרות הירידה היחסית במעמדם ברוב הנושאים, הרי שאפילו אצל תלמידי כיתה י"ב ההורים עדיין הופיעו במקום השני ברוב התחומים, לאחר הסמכות העצמית. המחקר מצביע על כך שמתבגרים בוחרים מקורות כסמכות אפיסטמית בהתאם לנושא ולשיקולים הקשורים לתכונות המקור ולמאפייניו. למשל, כשברור להם שבתחום מסוים קובע ניסיון חיים, הם יעדיפו את הוריהם על פני חבריהם. המתבגר המצוי סומך על הידע של הוריו גם בתחום הרגשי, בעיקר כי הוא סומך עליהם שהם מעוניינים בטובתו - זוהי נקודה חשובה, שראוי להדגישה. למשל, נערה שאינה סומכת על הטעם של אמה בבחירת בגדים או בדפוס הבילויים, שסבורה שהידע של האם אינו מעודכן מספיק ושרואה בחבריה סמכות ידע גבוהה יותר בתחום זה - בכל זאת היא מודעת לכך שהזיקה המשפחתית, האהבה והאכפתיות של הוריה מצדיקות אמון בהם.

המורה נמצא במעמד נמוך יחסית במחקר זה, והדבר בלט בעיקר בשאלוני תלמידי כיתה י"ב. רק בתחום הלמידה הוא קיבל התייחסות כסמכות אפיסטמית חשובה. לעומת זאת, מעמד החבר התחיל לעלות בכיתה ח', בעיקר בכל הקשור לתחום הבילויים, אבל עם התחזקותה של הסמכות העצמית גם מעמדו ירד יחסית.

לסיכום חלק זה של המחקר, ראו בגרפים המצורפים כמה דוגמאות להשתנות מעמדם של אחדים מהמקורות לפי הגיל.



### סמכות ידע - שיעור הבחירות בכל מקור ידע בכל קבוצת גיל

נוסיף עוד כמה מילים בעניין הנימוקים שנתנו ממלאי השאלונים להעדפותיהם. כזכור, המשתתפים התבקשו לנמק את הסיבה לבחירתם בדמות מסוימת כסמכות ידע. נמצאו שבע קטגוריות עיקריות של נימוקים:

- **ידע** - המקור בקיא בתחום, בעל ניסיון ומתמצא בנושא.
- **היכרות של המשיב עם המקור** - הכרת טעמו ודגש על עצמאותו - נימוקים אלה יוחדו בעיקר להנמקת הסמכות העצמית.
- **עזרה** - המקור מבין את המשיב, רוצה בטובתו ועוזר לו.
- **מעלות אישיות** - למקור יוחסו חוכמה, טעם טוב וכו'.
- **אמינות המקור** - המקור נתפס כאובייקטיבי, הגון, מדויק ונטול דעות קדומות.
- **חיקוי** - המקור הוא דמות חשובה ונערצת, שהמשיב היה רוצה להידמות לה.
- **דמיון** - המקור דומה למשיב בתכונותיו, בעמדותיו, בסגנון הבילוי שלו או בגילו.

שלושת הנימוקים שהופיעו במקומות הגבוהים ביותר היו: ידע, היכרות ועזרה. לגבי רוב התחומים נשמר סדר דומה של נימוקים, ונימוק הידע היה דומיננטי יותר לגבי תחומי הלימודים (אפילו בכיתה י"ב), המדע והפוליטיקה. רק בתחום הרגשות והבעיות האישיות הקדימו נימוקי עזרה ונימוקי היכרות את נימוק הידע.

**לסיכום:** קביעת מקור מסוים כסמכות ידע היא עניין סובייקטיבי, שעשוי להיות מושפע הן מהתחום המסוים שבו מדובר הן מגיל האדם המסתמך עליו. השיקולים לבחירת מקורות ידע שונים ומגוונים, חלקם ענייניים וחלקם רגשיים ולא תמיד קשורים ישירות לעניין שעל הפרק.

### אפקט ההילה



ציור הארוחה האחרונה של Simon Ushakov, 1685

אפקט ההילה (Halo effect) הוא סוג של הטיה קוגניטיבית הגורמת לאנשים להתרשם מתכונה בולטת של מישהו ובגללה לייחס לו, לרוב באופן בלתי מודע, תכונות אחרות. מקור שמה של תופעה פסיכולוגית זו הוא ההילה שהופיעה לעיתים קרובות מעל לראשיהן של דמויות בציורים ישנים כדי לסמן את קדושתן. דוגמה בולטת לתופעה זו היא השפעתה של הופעה חיצונית על הערכה ושיפוט. מחקרים מראים שנשים וגברים גבוהים מוערכים

כחכמים יותר וכאמינים יותר. לעומת זאת, לאנשים שמנים נוטים לייחס מגוון תכונות שליליות. גם הצלחה בתחום אחד עשויה לזלוג ולהפוך להערכה בתחומים בלתי קשורים. למשל, לפי מחקר שנעשה בארץ, בני נוער רואים בזמרים שהם מעריצים מקור אמין לידע גם בתחומים שאינם קשורים כלל לתחום השירה או המוזיקה.

מי הן סמכויות הידע העיקריות בחיך כיום? האם הן זהות לסמכויות הידע שהיו לך בגיל צעיר יותר או שונות מהן? מאילו בחינות?

האם אי פעם הושפעת מאפקט ההילה? מתי גילית זאת, וכיצד?

## 3.7 ידע כבעיה

ידע נחשב בחברה שלנו למשאב חיובי וכבר מגיל צעיר אנחנו זוכים לעידוד ולדחיפה להשקיע ברכישת ידע רב בתחומים שונים בטענה ש"ידע הוא כוח". אבל נשאלת השאלה אם ידע הוא תמיד דבר חיובי או שיש מקרים שבהם עדיף להחזיק בפחות ידע. ידע נחשב בעייתי אם הוא מעורר חרדה. יש הורים שסבורים שמוטב שילדיהם לא ייחשפו לידע בנושאים מסוימים, כי הם חוששים שהידע הזה יעורר בהם חוסר שקט או יאיים על תמימותם. דוגמה לזיכרון בנושא זה היא ידע לגבי השואה. יש מבוגרים שסבורים שביקור משלחות נוער בפולין חושף את הצעירים המשתתפים בהן לידע רב, מפורט ומוחשי מדי, שעלול להפחיד אותם ולצלק את נפשם, וישנם גם מתבגרים שמסרבים לנסוע לפולין בנימוק זה. הורים המודעים למחלה גנטית חמורה המקננת במשפחה ועלולה להשפיע על הילדים בבגרותם (למשל, מחלת הנטינגטון - מחלה ניוונית ופרוגרסיבית שמופיעה לרוב בשנות העשרים או השלושים

לחיי הלוקים בה) עשויים להימנע מלספר זאת לילדיהם עד שיהיו מבוגרים, כדי לחסוך מהם את החרדות המלוות את הידיעה. ולפעמים דווקא הילדים אינם רוצים להיחשף לידע מסוים. לדוגמה, אם הורה חולה במחלה ממאירה, ילדיו עלולים לפחד לדעת פרטים עליה ועל השלכותיה ולפיכך להימנע מלשאול שאלות ואף לדחות ניסיונות להעלות את הנושא. ידע רב עלול לגרום גם לדחיקת היבטים רגשיים: אדם עסוק בעיקר במידע ולכן מתעלם מרגשות.

קיים גם ידע שנחשב לידע פלילי - כזה שהושג בדרכים לא כשרות ועשוי להביא לצבירת כוח כלכלי רב. הגדרה זו מתאימה, למשל, לידע מוקדם על מצבו של עסק על סמך מקורות פנימיים, אשר עשוי להשפיע על החלטה למכור או לקנות מניות של העסק וכך להוביל לצבירת הון בלתי הוגנת. גם ידע מוקדם של פקידי עירייה על הפשרת קרקע חקלאית לבנייה, שצפויה לייקר מאוד את הקרקע, עשוי להיחשב לידע שהושג בדרך לא חוקית והשימוש בו פלילי.

האם יש ביכולתך לחשוב על שתי דוגמאות של סוג ידע שלא היית רוצה לדעת ושתי דוגמאות של ידע שלא היית רוצה להעביר לאדם אחר?

גילית שהחבר של חברתך בוגד בה. האם לדעתך יש לספר לה או שמוטב שלא תדעי? מהם השיקולים שלך? מה עשוי להיות הרווח או ההפסד של כל אחד מהנוגעים בדבר, כולל שלך, אם הדבר יתגלה ואם הוא לא יתגלה?

חבר קרוב סיפר לך שיש לו מחשבות אובדניות אך השביע אותך לא לספר לאף אחד. האם תעביר את המידע להוריו? למחנכת? ליועצת? לגורם אחר?

אף שאיננו רוצים לכפות את דעתנו, ואת השאלות הקודמות השארנו ללא תשובות מטעמנו, נראה לנו שבשאלות של חיים ומוות יש צורך בתשובה חד-משמעית. זה אחד המצבים שפיקוח נפש דוחה "הלשנה". תמיד כדאי לשוחח ולהעלות הצעות חלופיות, אבל במצבים כאלה חשוב לשאול את עצמך מה תהיה הרגשתך אם חלילה חבר או חברה יתאבדו אף שבידך יש מידע שעשוי למנוע את האסון.

### 3.8 סינון ידע בעידן המידע

התקופה שבה אנחנו חיים כיום מכונה עידן המידע. עידן זה מאופיין בטכנולוגיות תקשורת כלל-עולמיות המאפשרות העברת מידע זול וזמין לקהלים גדולים בכמויות ובמהירויות עצומות וחסרות תקדים. האינטרנט, רשת תקשורת ממוחשבת כלל-עולמית, הוא המייצג העיקרי והטיפוסי של העידן הנוכחי. השפעות האינטרנט כספק מידע זמין ניכרות בתחומי החינוך, החברה, הבריאות, הכלכלה ועוד. השלכותיהן של הטכנולוגיות החדשות ניכרות בכל תחום של חיינו. די אם נזכיר כי הטלפון הסלולרי של רובנו אוצר מידע שלאחסנתו נדרש, רק לפני כמה עשרות שנים, מחשב בגודל של חדר גדול.

אך הייחוד של האינטרנט אינו מסתכם בזמינות המידע לכל נפש אלא בכמות המידע העצומה שהוא מספק. באינטרנט קיימים כיום יותר ממיליארד אתרים ומספרם גדל משנייה לשנייה. נגישותו הרבה

של המידע באינטרנט מאפשרת לכל אחד ואחת לקבל מידע כמעט בכל נושא שיעלה על הדעת. צעירים החיים כיום אינם חייבים עוד להמתין לפגישה עם המורה, הרבי או הפרופסור כדי לקבל תשובה לשאלותיהם. כל שעליהם לעשות הוא להקיש על כמה מקשים ומיד נפתח בפניהם עולם אין-סופי של ידע עשיר ומגוון.

אבל לשפע הזה יש גם מגרעות. עודף המידע עלול לבלבל ולהכשיל. האינטרנט הוא אומנם מקור מידע בלתי נדלה, אך הוא אינו עשוי מקשה אחת. יש בו אין-ספור מקורות ולא כולם מבוססים ואמינים באותה מידה. כדי לדעת כיצד להתייחס למידע שאנחנו מקבלים, חשוב שנבין קודם כול היכן הוא התפרסם. אין דינו של אתר אוניברסיטאי, המחויב לאמות מידה מדעיות מחמירות, כדינו של בלוג פרטי, שאין לדעת מי כותב אותו, מה הכשרתו ועד כמה הוא מקפיד לדייק בדבריו. כמו כן לעיתים למקורות מידע אינטרנטיים יש שיקולים נסתרים המשפיעים על אופן הצגת הדברים. אתר חדשות יכול להיות מזוהה עם זרם פוליטי מסוים, ובהתאם יטה את אופן הצגת החדשות (אגב, זה נכון גם לעיתונים מודפסים ולרשתות טלוויזיה). אתרים אחרים עשויים לפעול מטעמים מסחריים - רצון למכור משהו למשתמשים. לכן, אם אתם קוראים על תכונותיו המרפאות של צמח זה או אחר חשוב שתשימו לב אם המידע מופיע במסגרת מחקר המתפרסם בכתב עת מדעי, במאמר המופיע באתר של קופת חולים או בדף הבית של עסק המנסה לשווק גלולות המכילות תרכיז של אותו צמח.

לטענות ו"עובדות" רבות המופיעות ברשת לא נלווים שום מראי מקום או ציון המקורות למידע ולפיכך לנו, צרכני המידע ברשת, אין דרך לבדוק את טיב המידע ואת אמיתותו. אבל אפילו ויקיפדיה, שדווקא נוהגת לספק מראי מקום וציון מקורות, מספקת לנו לא אחת מידע בלתי מבוסס, והקוראים מסתמכים עליו ללא כל ביקורת, בין השאר כי הם אינם מבינים איך ויקיפדיה עובדת: ויקיפדיה היא אנציקלופדיה חופשית, המופעלת על-ידי אלפי מתנדבים ומתעדכנת מדי יום ביומו. מצד אחד, מכיוון שהיא מקור ידע קבוצתי הביקורת על הנכתב בה קפדנית יותר מאשר ברוב האתרים; מצד שני, מכיוון שכל אדם יכול לערוך את הערכים המופיעים בה עלול להתפרסם מידע שגוי, שקרי או לא מבוסס דיו.

ואם בוויקיפדיה עלולים לקרות דברים כאלה, הרי שבאתרים בלתי מפוקחים על אחת כמה וכמה. אחת הבעיות הנפוצות באינטרנט היא שהוא משמש כר נרחב להפצת דעות קדומות, אמונות מוטעות וסתם שטויות, שפעמים רבות מתקבלות ומופצות על-ידי משתמשי האינטרנט מבלי שהטילו בהן ספק. תופעה אחת שהתחזקה מאוד מאז עליית האינטרנט היא התופעה הנקראת אגדות אורבניות - אנקדוטות מומצאות לחלוטין או חלקית המוצגות כסיפורים אמיתיים לכל דבר. לדוגמה, בשנת 2015 נפוצה בישראל השמועה שבעזה מזריקים נגיף HIV לתפוזים המיוצאים לישראל, ובהלה גדולה פרצה בציבור. אך לפי האתר "לא רלוונטי", המתמחה בהפרכת סיפורים שכאלה, מקור הסיפור והתמונות המתלוות אליו הוא בברזיל, שם עסקה השמועה בהסתרת דוקרנים בתוך פירות, וממילא ישראל אינה מרשה לחקלאי עזה לייצא פירות לישראל. סוג פופולרי של אגדות אורבניות הוא זה הנושא אופי של תיאוריות קונספירציה, המאשימות את השלטונות בהסתרת האמת. בארצות הברית נפוצים סיפורים על פעולת השלטונות להסתרת מידע על פלישת חיזרים. תיאוריית קונספירציה פופולרית נוספת היא זו המכחישה את הגעתם של האסטרונאוטים לירח ביולי 1969. טענתם של המאמינים היא שהצילומים





האסטרונאוט דייוויד סקוט על הירח.  
צילום: NASA James B. Irwin.

המציגים את האסטרונאוט ניל ארמסטרונג צועד על פני הירח צולמו בכלל בכדור הארץ. רבים, כולל נשיא ארצות הברית דונלד טראמפ, גם מאמינים שההתחממות הגלובלית אינה אלא המצאה של מדענים. נוסף לאגדות האורבניות קיימים גם מיתוסים אורבניים - "עובדות" הידועות לכול אך חסרות ביסוס ממשי. דוגמאות למיתוסים שכאלה הן ה"עובדות" שאפשר לראות את החומה הסינית מהחלל, שהאדם מנצל רק עשרה אחוזים ממוחו ושהציפורניים והשערות של האדם ממשיכות לגדול אחרי מותו.

סוג נוסף של מידע שנוטה להתפשט ברשת הוא סיפורים נוגעי לב ואזהרות מפני אנשים וארגונים. לפעמים שיתוף של סיפורים שכאלה אינו מזיק, למשל שיתוף תמונה של ילד חולה בשל טענה מעורפלת שכמות מסוימת של שיתופים תביא לתרומת כסף עבורו. אך לפעמים שיתוף של סיפור לא מבוסס עלול להזיק מאוד לאנשים או למוסדות הנוגעים בדבר. אם פעם מי שהיו לו טענות כלפי גורם ציבורי או פרטי היה צריך לפנות למועצה לצרכנות או לבית המשפט ולעבור תהליך ארוך ומייגע, כיום הוא יכול לכתוב על כך באינטרנט והדהוד הידיעה ברשתות החברתיות יוביל להפצת המידע ברבים תוך שעות ספורות. לעיתים המתואר הוא עוול אמיתי שראוי שהציבור יהיה מודע לו, כגון פעילות פוגענית, בלתי מוסרית או בלתי חוקית, אבל לעיתים, ולא תמיד אפשר לזהות זאת מראש, מדובר בהגזמה או בהתחשבות פרטית. לפיכך, יש להתייחס בזהירות לצריכת מידע שכזה ועוד יותר מכך להפצתו, ובמיוחד כשמדובר באנשים פרטיים. פוסט שנכתב ברגע של כעס יכול להתפשט כאש בשדה קוצים, להרוס את המוניטין של נושא הפוסט ולעיתים קרובות להביא להטרדתו ולהוקעתו מהחברה. למרבה הצער נחשפנו בשנים האחרונות לכמה וכמה מקרים שבהם אנשים - הן בני נוער הן אנשים מבוגרים ומנוסים - לא עמדו בהשלכות של השמועות או ההכפשות שנפוצו נגדם והתאבדו.

בשל קלות ההפצה של מידע שגוי (דיסאינפורמציה) בעידן האינטרנט, הפך נושא זה לנושא חם בקרב חוקרי מדעי ההתנהגות העוסקים בתהליכי רכישת ידע, העברת ידע ושכנוע. חוקרים אלה מתחבטים בשאלה מה אפשר לעשות כדי להפריך שמועות שווא וכיצד לחשוף את הבסיס השקרי של מידע כוזב וללמד אנשים להבחין בין עובדות לבין מידע שרק מתיימר להיות עובדה. מסיכום מקיף של עשרות מחקרים בנושא מתברר שלא מספיק להגדיר עובדה שקרית ככזאת אלא יש לספק מידע חלופי שיציג את העובדות האמיתיות שנמצאו ותוקפו במחקר מדעי.

בהקשר זה אחת הדוגמאות הבולטות המועלות בספרות המחקר בשנים האחרונות היא הניסיון לקשור בין מתן חיסונים שונים ואוטיזם. האינטרנט מלא בשמועות על הקשר בין שני הדברים, ואלה מבהילות הורים ומניאות אותם מלחסן את ילדיהם. הבסיס לשמועות הללו הוא מחקר שנערך באנגליה בסוף שנות התשעים של המאה הקודמת שניסה לבחון את הקשר בין אוטיזם לחיסון המשולש הניתן

לתינוקות בגיל שנה. מסקנת המחקר הייתה שמתן החיסון מעלה את הסיכוי להתפתחות אוטיזם בתינוקות. לאחר מכן התברר שהמחקר נערך שלא לפי אמות מידה מדעיות (דוגמה בולטת לכך היא הסתמכותו על מדגם בלתי מייצג של שנים-עשר ילדים בלבד) והוכח כשגוי ומטעה כל-כך עד שאפילו כתב העת המדעי שפרסם אותו התנער ממנו והורה לקוראיו לא להתייחס אליו. מאז נערכו מחקרים רבים על השפעות שונות של חיסונים ולא נמצא שום קשר בין קבלת חיסונים אלה או אחרים ואוטיזם, שהקהילה המדעית סבורה כי הוא מצב מולד. למרות זאת, האמונה ש"חיסונים גורמים לאוטיזם" לא רק מסרבת לדעוך, אלא ממשיכה להתפשט באינטרנט באמצעות חובבי קונספירציות וסתם אנשים מודאגים המסתמכים על מקורות המתבססים על אותו מחקר רשלני. הנזק שנוצר בעקבות מחקר זה והמשך ההסתמכות עליו הוא עצום. בשנים האחרונות הצטמצמו שיעורי ההתחסנות וכעת אנחנו עדים לחזרתן של מחלות קשות שכבר כמעט נעלמו מן העולם ומסכנות את חייהם של בעלי מערכת חיסונית חלשה, כמו תינוקות רכים, קשישים ואנשים שעברו השתלת איברים או טיפולים כימותרפיים. כדי לצמצם את הנזק, אנשי מדע קיבלו על עצמם את המשימה לספק לציבור מידע זמין, ברור ומבוסס מדעית בכל הנוגע לחיסונים. בארץ מובילה את המאמץ עמותה התנדבותית בשם "מדעת", המורכבת מאנשי בריאות ורפואה ומומחים בתחום ניהול ידע.

בשלב זה בוודאי תתעורר השאלה: מדוע אנשים נבונים ממשיכים להחזיק במידע שגוי ולהאמין לסיפורים חסרי בסיס עובדתי, גם כאשר אנשי מקצוע מנסים להוכיח להם את טעותם? תשובה מקיפה הייתה דורשת כתיבת חוברת נוספת שתמודד עם ההסברים השונים לתופעה. נביא כאן הסבר קצר. בפרקים קודמים ציינו את טיבו האי-רציונלי של האדם. האמונה בסיפורים שונים מספקת צרכים מגוונים, החל מהצורך להאמין במשהו גדול, משמעותי, המייצר ודאות; דרך תחושה של ערך וחשיבות עצמית הממלאת את מי שמחזיק, לדעתו, במידע מעניין ורב ערך; וכלה בעובדה שהיצמדות לעובדות מוכרות היא נוחה ורבים מרגישים שכך נשמר הסדר בעולמם. אחדות מעבודותיו של אריה קרוגלנסקי מלמדות שברגע ששוכנענו שמידע מסוים הוא עובדה, נדרש מאמץ רב להפריך אותה ולהביא אותנו לשנות את דעתנו.

### בדיקת עובדות ברשת

מהימנות מקורות המידע החדשותי והעובדתי באינטרנט הפכה לנושא בוער, ובשל החששות הודיעה גוגל באפריל 2017 שתגית חדשה בשם Fact check (בדיקת עובדות) תתחיל להופיע מתחת לתוצאות מסוימות שיתקבלו במנוע החיפוש של גוגל ובגוגל חדשות בכל הארצות ובכל השפות. מטרתה של התגית לזהות תוצאות המכילות מידע חדשותי שנבדק על-ידי אתרי חדשות בעלי סמכות ועל-ידי גופים ייעודיים מוכרים לבדיקת טענות שקריות ואגדות אורבניות, כגון Snopes ו-PolitFact. נוסף לתגית, התקציר של תוצאת החיפוש יציג מידע על הטענה, יציין מי טען אותה ויציג תוצאות בדיקה של הגוף הבודק - אם המידע אמיתי או מזויף ושקרי.

## לסיום חלק זה, להלן כמה דרכים לבדוק את אמינות המידע באינטרנט ובכלל:

- **מקור המידע** - דרך טובה להעריך אמינות של מידע היא להעריך את אמינות המקור שלו. כשאתם מנסים להעריך מקור שאלו את עצמכם את השאלות האלה: האם כבר השתמשתם באותו מקור והתרשמתם לטובה? האם מצאתם ראיות תומכות למידע המופיע בו במקור נוסף? האם קיבלתם המלצות על המקור מחברים, מכרים, אנשי מקצוע ומורים? האם יש למקור הפניות ממקור מדעי? במקרה של אתרי אינטרנט, לפעמים אפשר לראות מיהו המארח של האתר לפי הכתובת ולפי מאפיינים אחרים. אתרי אוניברסיטאות בדרך כלל אמינים יותר מאשר אתרים פרטיים או מסחריים, אך ישנם קריטריונים נוספים להערכת מקורות מידע, שאת חלקם כבר הזכרנו.
- **סמכות ספקי המידע** - האם ספקי המידע הם מומחים בתחומם? למשל, רופאים ומדענים בתחומים רפואיים הם סמכות בנושאים רפואיים, מוזיקאים ומוזיקולוגים הם מומחים בתחום המוזיקה וכו'.
- **תכלית המידע** - האם המידע נועד לקדם פרסום, השפעה פוליטית, רווח אישי וכו'? אם כן, אין הכרח לשלול אותו לגמרי, אך צריך להתייחס אליו ביתר זהירות.
- **גיוון מקורות המידע** - ככל שפריט המידע (מאמר, ספר, אתר) מסתמך על יותר מקורות מידע מסוגים שונים, כך גדל הסיכוי שהוא אמין.
- **עדכון מקורות המידע** - מתי התפרסם פריט המידע? אם הוא התפרסם לאחרונה, האם הוא מתבסס על מקורות מעודכנים או רק על מקורות מידע ישנים? אם המידע מופיע באתר אינטרנט, מהו תאריך העדכון האחרון של האתר?

האם יש לך רעיונות נוספים לבדיקת טיב מידע באינטרנט ובכלל?

האם יש ביכולתך להיזכר במידע שנראה לך מהימן לחלוטין בשעתו והתגלה כלא אמין לאחר מכן? מה גרם לך להרגיש ביטחון באמינותו? האם קיבלת החלטות מוטעות בגלל הסתמכותך עליו?

האם קרה לך שהוצג לך מידע מוטעה? איך ידעת שהוא מוטעה? האם ניסית לשכנע את מוסר המידע שהמידע אינו נכון? האם הצלחת בכך?

**לסיכום:** חשוב להיות מודעים מאוד לאופן קבלת ההחלטות שלנו ולמקורות הידע שעליהם אנחנו מסתמכים לשם כך. התוצאה הסופית של כל החלטה שאנחנו מקבלים, קטנה כגדולה, תלויה בטיב המידע שבידינו, ומידע אמין ורלוונטי ישפר את הסיכוי שנקבל החלטה שתוביל לתוצאה הרצויה. לכן חשוב לבחון את עצמנו, לשים לב שאנחנו יודעים מאין הגיע אלינו המידע שאנחנו מתבססים עליו ולשאול את עצמנו שוב ושוב בשלבים שונים בחיינו מיהם ומהם מקורות הידע הנתפסים אצלנו כאמינים בנוגע לתחומים השונים המעסיקים אותנו. מידה מסוימת של ספקנות אינה שלילית, להפך, היא רצויה, בעיקר בתקופתנו הנוכחית, כשעומד לרשותנו שפע של מידע זמין אך לא כולו אמין.

**ודבר אחרון לסיכום:** נכון שאי-אפשר וגם לא כדאי לפקפק בכל פריט ידע שברשותנו ולפעמים תשובה ממקור אחד וזמין עשויה להספיק, אבל בשאלות מפתח יש טעם לחפש מידע מכמה מקורות. במקרים כאלה רצוי מאוד לבדוק את טיב המקורות וכדאי לשאול מדי פעם את השאלות האלה:

- מנין ידוע לך הדבר?
- האם מידע זה מתאים לידע שכבר קיים ברשותך?
- מה גורם לך להרגיש ביטחון במידע הזה?
- מה הופך את מקור הידע שהסתמכת עליו למקור אמין בעיניך?
- האם ידוע לך מהם מקורות הידע של מקור הידע שלך? האם הם אמינים בעיניך?
- האם ביכולתך לבדוק את המידע בעזרת מקורות נוספים?
- האם ייתכן שלמקור הידע הזה יש אינטרס מגמתי, למשל, למכור לך משהו?

### שאלות נוספות לסיכום:

- כמות הידע שיש לך כיום עולה אלפי מונים על כמות הידע שהייתה ברשותך כשהיית בגן. איך צברת ידע זה? מאילו מקורות? מה סיכרו לך ההורים, המורים והחברים שלך ומה קראת, למדת או ראית בעצמך?
- באיזה תחום נראה לך (ואולי גם לטובבים אותך) שביכולתך לשמש סמכות ידע? מה הופך אותך לסמכות ידע בתחום זה?
- האם לדעתך כל החברים שלך אמינים באותה מידה כמקורות ידע? אילו גורמים משפיעים על דעתך ועל התרשמותך בנוגע לאמינות המידע המתקבל מחברים שונים?

כפי שהזכרנו כמה פעמים בפרק זה, במדע מקובל שכל פרסום מדעי מסתמך על מאמרים ומחקרים נוספים כדי לתקף ולהגביר את אמינות הדברים הכתובים בו, לכן למטה מפורטים חלק מהמקורות שעליהם הסתמכנו בפרק זה. כמו כן, כללנו כמה מקורות לקריאה נוספת לאלה מכם המעוניינים להרחיב את ידיעותיכם בכמה מהנושאים שעלו בחוברת.

## 4. לקריאה נוספת

אריאלי, ד' (2008). **לא רציונלי ולא במקרה**. תל אביב: מטר.

אריאלי, ד' (2011). **לא רציונלי אבל לא נורא**. אור יהודה: דביר.

כהנמן, ד' (2013). **לחשוב מהר לחשוב לאט**. תל אביב: מטר ואור יהודה: כנרת.

לואיס, מ' (2017). **ענן של אפשרויות**: עמוס טברסקי ודניאל כהנמן החברות ששינתה את האופן בו אנו חושבים. תל אביב: הוצאת בבל.

פרנקל, ו' (1984). **האדם מחפש משמעות**. אור יהודה: דביר.

שרוט, ט' (2017). **מה זה משנה? איך אנחנו מצליחים (ומתי אנחנו נכשלים) לשנות את דעתם של אחרים**. פארק תעשיות חמון, חבל מודיעין: כנרת, זמורה-ביתן דביר הוצאה לאור.

Bar-Tal, D., Raviv, A., Raviv Alona, & Brosh, M. (1991). *Perception of epistemic authority and attribution for its choice as a function of knowledge area and age*. *European Journal of Social Psychology*, 21, 477-492.

Bar-Tal, D., Raviv, A., Raviv Alona, & Dgani-Hirsh, A. (2009). *The influence of the ethos of conflict on Israeli Jews' interpretation of Jewish-Palestinian encounters*. *Journal of Conflict Resolution*, 53, 1, 94-118.

Chan, M.S, Jones, C.R, Jamieson, K.H, & Albarracín, D. (2017). *Debunking: A Meta-Analysis of the psychological efficacy of messages countering misinformation*. *Psychological Science*, 1-16.

Kruglanski, A.W. (1989). *Lay epistemics and human knowledge: Cognitive and motivational bases*. New York: Plenum.

Kruglanski, A., Raviv, A., Bar-Tal, D., Raviv Alona, Sharvit, K., Ellis, S., Bar, R., Pierro, A., & Mannetti, L. (2005). *Says who? Epistemic authority effects in social judgment*. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*: Vol. 37. (pp.345-392). New York: Academic Press.

Raviv, A., Bar-Tal, D., Raviv Alona, & Houminer, D. (1990). *Development in children's perceptions of epistemic authorities*. *British Journal of Developmental Psychology*, 8, 157-169.

Raviv, A., Bar-Tal, D., Raviv Alona, & Peleg, D. (1990). *Perception of epistemic authorities by children and adolescents*. *Journal of Youth and Adolescence*, 19, 495-510.

Raviv, A., Bar-Tal, D., Raviv Alona, & Ben-Horin, A. (1996). *Adolescent idolization of Pop singers: causes, expressions and reliance*. *Journal of Youth and Adolescence*, 25, 631-650.

Raviv, A., Bar-Tal, D., Raviv, A., Biran, B., & Sela, Z. (2003). *Teachers' epistemic authorities: Perceptions of students and teachers*. *Social Psychology of Education*, 6(1), 17-42.



חברות "כדאי לדעת" מציגות מגוון נושאים אקדמיים וסוגיות מתקדמות בשפה שווה לכל נפש. מטרתן לחשוף את הקוראים לתחומים חדשים ולאתגר את חשיבתם.

חוברת זו דנה בתהליכי קבלת החלטות בדגש על קבלת החלטות בגיל ההתבגרות, בחשיבות המידע לקבלת החלטות, בתהליך רכישת הידע ובסמכות מקורות הידע.



אוניברסיטת תל אביב **לנוער**



בית הספר למדעי המתמטיקה,  
הפקולטה למדעים מדויקים  
ע"ש ריימונד וברלי סאקלר  
אוניברסיטת תל אביב

[goodtoknow.tau.ac.il](http://goodtoknow.tau.ac.il)