

סקירת ספרות

מהי החלטה

במדעי החברה הצטברו לאורך השנים הגדרות רבות למונח "קבלת החלטות", אותן ניתן לסווג לפי קריטריונים של תרבות, תקופה, זמן ואסכולה (ליכט, 2007: 2). להלן מקבץ הגדרות המייצגות את נקודת ההתייחסות של חוקרים שונים למונח "קבלת החלטות" בעשורים האחרונים:

• קבלת החלטה היא תהליך, שתוצאתו ברירה מוגבלת בין מספר פרויקטים בעייתיים, בתחום של מטלה המוגדרת במונח חברתיים והמכוונת ליצור מציאות חדשה, כפי שהיא נחזית על-ידי מקבל החלטה (Snyder, Bruck & Sapin, 1964).

• תהליך הכולל דיון והתלבטות, שיקול, התמחות והבהרה של ערכים, ניתוח מידע הנוגע לאירועים אובייקטיביים, זיהוי שיקלוח של ישיבות יחסית, קביעת חלופות, הערכה של תוצאות אפשריות וברירה של אחת מהן. (Snyder, Bruck & Sapin, 1962).

• התייחסות מודעת למצב קיים וברירת דרך פעולה אחת מבין מספר דרכים אפשריות (דורון, 1986).

• תהליך פסיכולוגי של ברירה בין חלופות שונות, כל שהן נתפשות ומנוסחות על-ידי מקבל החלטה לצורך נקיטת פעולה. זאת כאשר הוא מנסה להשיג את מרב המטרות, משתמש בכמות מינימלית של משאבים, ונמנע מנטילת סיכונים מיותרים. (היכל, 1992).

• תהליך המתבסס על היוריקטיקה (מעין "כלל הצבע" השיבו המבוסס על היגיון בסיסי או אינטואיציה, ומציע דרך קלה ומהירה לפיתרון בעיות). מדובר בתהליך שבו למדוד על הפרק מספר חלופות הקשורות לנושא הנדון. החלופות מושוות זו לזו, ובסופו של תהליך מקבלת החלטה על החלופה המועדפת (זכאי, 1998).

• תהליך הכרוך בהפעלת אסטרטגיית-על לוגית, אשר באמצעותה בוחרים מקבלי החלטות את דרך הפעולה הנכונה ביותר לתפישתם, מיישמים אותה ומקבלים עליה משוב (קניאל, 2003).

המכנה המשותף לכל ההגדרות שפורטו לעיל הוא, כי קבלת החלטה היא פעולה מודעת שיש בה, וכי הבחירה מתקבלת בסיומו של תהליך הכולל סדרה של בדיקות ודיונים. לכך נוספו בעשורים האחרונים תהליכים מְטָה-קוגניטיביים, בהם עושים מקבלי החלטות שימוש (ליכט, 2007: 3).

כיצד מתקבלת החלטה?

חקר ההחלטות עוסק הן בשאלות נורמטיביות והן בשאלות תיאוריות. הניתוח הנורמטיבי דן בהיגיון המניע את תהליך קבלת החלטות. הניתוח התיאורי, לעומת זאת, דן באמונות ובהעדפות של מקבלי ההחלטות. בתחום זה מקובל להבחין בין בחירה בתנאי סיכון (כגון הימור, הכרוך בהשלכות כספיות מסוימות בהסתברויות נתונות) לבין בחירה חסרת סיכונים (כגון עיסקה, שבה מחליפים מוצרים או שירותים בכסף או בעבודה). (Kahneman & Tversky, 1984:341)

בחירה בתנאי סיכון, דוגמת ההחלטה אם לקחת או לא לקחת מטרייה, ולהבדיל, אם לצאת למלחמה או לא, נעשית בלא לדעת מראש את תוצאותיה. כיוון שהיא תלויה באירועים לא-ודאים (מג האוויר, מידת נחישותו של האויב להשיב מלחמה), ניתן להגדיר בחירה כזו כהימור. הימור הוא בחירה בין אחרת של הסתברות.

פון-ניומן ומורגנשטרן (Von Neumann & Morgenstern, 1947), חלוצי המחקר המודרני של קבלת החלטות, ניסחו שני קרונוגרמיסוד המאפיינים את התנהגותו של מקבל החלטות רציונלי. הראשון נקרא **טרנזיטיביות** (במתמטיקה: יחס עובר. יחס המקיים את התנאי לפיו, אם א' מועדף על פני ב', ו-ב' מועדף על פני ג', אזי א' מועדף על פני ג'). השני נקרא **הצבה** (במתמטיקה: החלפה זמנית של משתנה אחד במשתנה פשוט יותר, לצורך פיתור תרגיל אחר). (שם, עמ' 341).

המעמד הנורמטיבי והתיאורי של הקרונוגרמיסוד שימש נושא לדיונים נרחבים ולחילוקי-דעות בקהילת החוקרים. מנגד, הכל מסכימים כי קבלת החלטות רציונלית מבוססת על שתי אקסיומות: הראשונה, **דומיננטיות**, שמשמעה - אם הימור א' טוב לפחות כמו הימור ב', מכל היבט שהוא, ועולה עליו מבחינה אחת לכל הפחות, אזי יש להעדיף את א' על פני ב'. השנייה, **אינוריאנטיות** (אי-השתנות, שימור תכונותיו של אובייקט מתמטי חרף השינויים שהוא עובר), שמשמעה -

כאשר שתי חלופות לבחירה מקובלות כשקולות כשהן מוצגות יחד - המאמורה יביא לאותה העדפה, גם כאשר הן מוצגות בנפרד. (Kahneman & Tversky, 1984:343)

בתורת קבלת ההחלטות נהוג להשתמש במושגים של תועלת וערך בשני מובנים. האחד, **ערך ההתנסות**, כלומר, מידת ההנאה או הכאב, שביעות-הרצון או הייסורים, שבהתנסות המושגת בתוצאה מסוימת; השני, **ערך ההחלטה**, כלומר, התרומה שתוצאה צפויה תורמת למידת המשיכה או הארתות של חלופה נתונה. ההנחה המקובלת היא, כי קיימת חפיפה מלאה בין שני הערכים בעיקר כשמדובר במסגרת החלטות אידיאלית, המסוגלת לחזות התנסויות עתידיות במידה רבה של דיוק, ולהעריך את החלופות בהתאם. אולם, אצל מקבל החלטות הממוצע קיימים פערים בין שני הערכים. זאת, משום שישנם גורמים המשפיעים על ההתנסות שקשה לצפותם מראש, ויש גורמים המשפיעים על ההחלטות, מבלי שתהיה להם השפעה דומה על ההתנסות (שם, עמ' 349).

מחקרים רבים מניחים, כי בני-האדם מעבדים מידע (ובהתאם, מקבלים החלטות) באמצעות שתי מערכות נפרדות, האחת אסוציאטיבית והאחרת רציונלית. מצב הפעולה השכיח של שתי המערכות הוא אינטראקטיבי; כל אחת מהמערכות מקצה את משאביה לפיתרון המטלה. עם זאת, המשאבים השונים עלולים להניב תשובות סותרות, דבר שיביא לקונפליקט בין 'המוח' (המערכת הרציונלית) ו'הלב' (המערכת

האסוציאטיביות). (שקדי, 1999: 2) במצב כזה, טוען החוקר אפשטיין (Epstein, 1994), נכנסים לתמונה הרגשות, והם עשויים להטות את הכף לטובת המערכת האסוציאטיבית.

את ההשערה הזו בחן מחקר שנערך בסוף המאה שעברה, באוניברסיטה העברית בירושלים. 182 מתנדבים סטודנטים וסטודנטיות באוניברסיטה, חולקו לחמש קבוצות ועברו תיפעול שמטרתו יצירת המצב הרגשי המבוקש (עוררות גבוהה ונעימות; עוררות גבוהה וחוסר נעימות; עוררות נמוכה ונעימות; עוררות נמוכה וחוסר נעימות; קבוצת ביקורת). במהלך הניסוי הועבר להם שאלון רגשות למדידת עוררות ונעימות, שבחן את הצלחת התיפעול. (שקדי, 1999: 2)

הממצאים: חלק מהנבדקים הציעו פיתרון לא-רציונלי לשתי המטלות שניתנו להם, וחלק הציעו פיתרון לא-רציונלי למטלה אחת ורציונלי לשנייה. מסקנת המחקר: מצב של עוררות רגשית גבוהה הגביר את השימוש בפיתרון לא-רציונלי. כלומר, ממד העוררות הסיט את מוקד ההשפעה לחשיבה במערכת האסוציאטיבית, דבר שהביא לקבלת החלטות אינטואיטיביות ולא-רציונליות. מנגד לא נמצאה השפעה דומה על ממד הנעימות.

מקובל ליחס למרבית מצבי קבלת ההחלטה כמה וכמה פרמטרים משותפים, כדלקמן:

- אי-ודאות (הידע הנוגע להטיבותם של משתנים שונים וליחסים ביניהם);
- מורכבות (מספר המשתנים, אופי הקשרים ביניהם);
- אילוצי לוח-זמנים (משך הזמן העומד לרשות המחליט);
- תדירות ההחלטה (החלטה חד-פעמית, לעומת החלטות חוזרות);
- הלחץ הפסיכולוגי הכרוך בהחלטה (מושפע בין השאר מאיכות המידע הזמין);
- העוצמה ומשך הזמן של אפקט ההחלטה (התועלת או הנזק כתוצאה מההחלטה);
- מידת הסיכון שבהחלטה (פרידמן, 1998).

כפי שצוין לעיל, הספרות העוסקת בתהליכי קבלת החלטות, מזהה שני שטחים עיקריים לראשון, חקירה - איסוף מידע, הגדרות ערכים ומטרות, ומתוך כך יצירת חלופות והערכתן. השני, בחירה ויציאת תהליך הבחירה של דרך פעולה מועדפת ותהליך היישום של חלופה זו. החוקרים ג'ניס ומיין (1982) הציגו שני השלבים לשבעה שלבים המצויים, לדעתם, בבסיסו של כל תהליך קבלת החלטות אישית.

- (א) **הגדרת/זיהוי הבעיה**: הגדרת הבעיה המחייבת קבלת החלטה לגביה;
- (ב) **זיהוי חלופות**: הכלל הוא, שאין החלטה טובה יותר מן החלופה הטובה ביותר שנשקלה. משום כך, חשוב להקדיש מאמץ בחיפוש אחר חלופות אפשריות, תוך כדי הפעלת חשיבה יצירתית;
- (ג) **איסוף מידע לגבי החלופות**: כדי להבטיח תהליך החלטה איכותי, יש למצות את מלוא המידע הנוגע לחלופות, בדגש על איכותו. מידע שאיכותו מוטלת בספק (כגון, מידע ממקור לא מהימן), עלול להביא להחלטות שגויות ואף מסוכנות;
- (ד) **בדיקת החלופות**: ניתוח המידע תוך השוואה שיטתית של כל החלופות שעל השולחן. הבדיקה חייבת לכלול יתרונות מול חסרונות, רווח מול הפסד וכדומה;

(ה) **קבלת החלטה**: בחירת החלופה שתבטיח את מימוש היעדים שהוצבו (ו/או תפתור את הבעיה שדרשה החלטה) בצורה המיטבית ועם סיכויי הצלחה הגבוהים ביותר;

(ו) **בקרה נוספת על ההחלטה שנתקבלה**: נקודות לבדיקה: האם החלופה המועדפת תפתור את הבעיה? האם היא סבירה? אולי כדאי לדחות את ההכרעה ולאסוף עוד מידע?

(ז) **ביצוע ההחלטה**: קבלת החלטה וביצועה הלכה למעשה.

סקירה ספרותית לדוגמא

אין זה פשוט לענות על השאלה "מהו רגש?", משום שקשה להבין את המושג "רגש" במלואו. ניתן להבין את חשיבות הרגשות בחיי היום-יום דרך יצירות אומנות, כגון שירים, סיפורים, מוזיקה, סרטים ועוד. אומנים הראו את יכולת הרגשות להפוך את האדם למאושר ביותר, או מנגד - לעצוב ביותר (Nussbaum, 2001, ch. 5). הפוטנציאל הגלום ברגשות ממחיש את טבעם המורכב והמשתנה, אך יחד עם זאת את חשיבותם בחייו של האדם.

לעומת הדגש רב ששמה האומנות על הרגש, המחקר לא עסק רבות בנושא זה, ואם כן - אז בצד השכלי הרצונאי יותר של האדם ורגשותיו (המחקר מבחין בין "שכל" לבין "רגש"). בנוסף, כל נסיון לאבחן ולהיראות גשות נתקל בבעיות מתודולוגיות סבוכות כמו למשל העובדה כי לא ניתן למשל לספק הגדרה אחת אשר תכיל את כל מגוון האפשרויות הרגשיות (Strongman, 1987, ch. 1).

במהלך היסטוריית חקר הרגש טענו בני החוקרים גם טענו כי רגש מתעורר כתגובה לשינוי - פיזי או נפשי, בחיינו או בחיי הקרובים אלינו. חיינו חייב להיות משמעותי, לחיוב או לשלילה. כפי שפרידה הגדיר זאת, היינו הרגש מתעורר כתגובה לשינויים סביבתיים, אשר הפרט מעריך כחשובים (Frijda, 1988: p. 349). אם יוצאים מנקודת הנחה שהרגשות מתעוררים כתוצאה משינויים, הרי שתגובות רגשיות הן אינן יציבות, משום שהן נלוות בשינויים אלו, ובכל מקרה ישנה אי-יציבות או התמדה במצב הרגשי (אדם יכול לחוש רגע אחד פחד, ורגע אחריו אדישות), זאת לעומת ההגיון השכלי, הנתפס כמערכת יציבה (שם עמ' 51).

מבחינת חקר מבנה המערכת הרגשית, נראה כי רבים מסכימים כי המערכת הרגשית היא ככל הנראה מערכת לעיבוד מידע, אשר מקבלת אינפורמציה משני ערוצים: היום במקביל: הערוץ הראשון הוא פנימי - המערכת הנפשית (תחושות בטן וכדומה). המערכת הרגשית מקבלת מידע ממערכת זו, ומעבירה מידע למערכות נפשיות אחרות. הערוץ השני הוא מקורות חיצוניים (Strongman, 1987: pp, 124).

רגשות מהווים אפוא בין השאר גורם אשר המשפיע על היכולת לחשוב מחשבות אחרות. אנו מבצעים מעין "סריקה מחשבתית" של מצבנו אל מול מצבים שהיינו רוצים להימצא בהם. כאשר אנו עצובים למשל, אנו חושבים מחשבות שליליות, ועל כן הרגש מצמצם במידה מסוימת את האופציות, ומתמקד במצב המידי (שם, עמ. 126). לעומת זאת, רגשות חיוביים פועלים בצורה הפוכה, ומייצרים אפשרויות אשר בתנאים שליליים לא היו עולות על דעתנו (Isen et al, 1982, p.)

244). מבחינה חברתית, רגשות ממלאים גם תפקיד חברתי מובהק. הם מחברים בין אנשים ומהווים את אחד הכלים המרכזיים בתקשורת חברתית; הם אלו המשמשים הן להעברת מידע והן לאכיפת נורמות חברתיות (Elster, 1994, p. 24), ובכלל, בתחום החברתי מתחוללת בעצם רוב עבודת הרגשות, והיא משפיעה על אופי הבעתם (שם, עמ. 55). לחברה בה אנו חיים יש מן הסתם השפעה עמוקה על הרגש, על אופני ביטוייו ועל השפה הרגשית (Izard, 1977, p. 80).

בהקשר זה אפשר לציין כי סקירות על חקר הרגש בתחום הסוציולוגיה והפסיכולוגיה מגלות כי התחום נוטה להתמקד מאז שנות התשעים בתהליכים מייצרי רגש, בביטוי הרגשות, באינטראקציה והרגולציה החברתית של הרגש (Oatley and Jenkins, 1996: 10). שלוש רגשות דומיננטיים נחקרו באופן פרטיקולארי במיוחד במסגרות סוציולוגיות שונות: הבושה, המבוכה והכעס (Scheff, 2000:6).

בהקשר של עבודת מערכת הרגשות, דלל, איזארד מציין בקונטקסט הזה כי רכיבי הרגש העיקריים הם: תחושה, הכרה, הערכה והנעה. לא כלל מרכיב יש משקל או תפקיד שווה בכל רגש, והם אינם חייבים להתקיים בכל מצב רגשי, אך לרוב כל ארבעת הרכיבים יופיעו יחד.

כאשר נכנסים למרכיבים הבסיסיים הללו של הרגש, אפשר לומר שמבחינה הגדרתית, חוקרים שונים התייחסו בהקשר של רגש למושג "תחושה". בן-זאב הגדיר "תחושה" כמצב המבטא הוויה גופנית מסוימת, אך לא מוגדרת בהכרח, אשר הסובייקט החווה את ההוויה מודע אליה. למשל, אנו לא חשים בתהליך חילוף החומרים בגופינו, אך כן חשים עצבונם בזמן גיון. כלומר לא כל חוויה גופנית היא תחושה, ולא כל תחושה גופנית היא רגש (בן-זאב, 1998, עמ. 74).

החוקר גיימס טוען כי רגשות הם למעשה מכלול התחושות הגופניות שיש להן חשיבות מסביר ואומר כי כאשר אדם חש התעוררות גופנית, הוא נמצא במצב ריגושי, וכשליין את התעוררות הגופנית הזו, ייתכן והאדם כלל לא היה מודע לתהליך אותו הוא עובר (James, 1950, pp. 78-79).

המרכיב השני של הרגש הוא ההכרה, אשר באה בעצם לענות על השאלות על מי, מתי ולמה?: ההכרה מכוונת את תפעול הרגש וכך לדוגמה, קשה לדמיין מצב בו אנו כועסים, מבלי שיהיה משהו או מישהו שנכעס עליו (אמיתי או דמיוני) (בן-זאב, 1998, עמ. 80). ההכרה גם ממלאת תפקיד מרכזי בהיווצרות הרגש, מאחר והיא מאפשרת לנו "לראות" את העולם ואת התכונות המגולמות בו (James, 1950, p. 93).

מרכיב בסיסי נוסף הוא כאמור ההכרה. כאן קיים ויכוח בין החוקרים באשר לתפקידיו של רכיב

ההערכה; יש חוקרים הסבורים כי לרכיב זה תפקיד משני ויש הסבורים כי ללא מרכיב זה, רגש איננו יכול להתקיים. סולומון למשל מצדד בגישה השנייה, וטוען שרגש הוא "הערכה שיפוטית, שיפוט של מצבי ועל עצמי ו/או על כל האנשים האחרים" (Solomon, 1977, p. 186). כלומר הערכה חיובית של מצבי תביא לכך שארגיש רגשות חיוביים, והערכה שלילית תביא לכך שארגיש רגשות שליליים.

ארנולד טוען כי תהליך ההערכה מתרחש עם הופעתו של מידע חדש. לפי חוקר הרגש הזה, כל מידע המגיע אלינו, עובר ההערכה באופן אוטומטי, וההערכה הזו מובילה לשיפוט באשר לטיבו של המידע. תביא זהו המודע מאחורי כל מעשה. אם אנו מעריכים כי דבר-מה הוא חיובי, נפעל להשגתו (Arnold, 1960, p. 66).

רכיב חשוב נוסף, לפי ארנולד, הוא ההנעה. הרגש לאו דווקא מביא אדם לפעול, בעוד שמצבים רגשיים כן. רכיב ההנעה הוא זה המביא אדם לפעול לשמירת המצב הקיים או לשינויו (Izard, 1977, p. 91).

כאשר מחברים את כל הרכיבים רוגזים סגוריה ביניהם. בן זאב טוען, למשל, כי רכיב ההנעה ורכיב ההערכה קשורים זה לזה. רכיב ההערכה שופט מצב ומסווג אותו כחיובי או כשלילי, ושיפוט זה מביא לנקיטת עמדה ולפעולה. לפני שבן זאב הגדיר זאת: "רגשות אינם מצבים תיאורטיים; יש להם היבט מעשי, הכרוך במוכנות לפעולה" (בן-זאב, 1998, עמ. 93). כלומר רגשות הם עמדות הערכתיות, והערכות אלה, שליליות או חיוביות, יורשות תוצאות או נכונות לתגובה.

תהליך קבלת ההחלטות בקונטקסט הרגש

התפיסה המסורתית ראתה ברגשות דבר המנוגד לשכל ולהיגיון הבריאה האנושית. אנו מכנים זאת מחשבה קרה לציון מחשבה בריאה וחדה יותר, אמירה המציינת בעצמה קבלת החלטות צריכה להיות מנותקת מרגש. אין ספק שהרגש והתנאים המיידים משפיעים אחד על השני, בעוד שההיגיון השכלי נתפס כלא מושפע מהמצב הקיומי וכמסוגל לתפוס את העולם ללא השפעות חיצוניות.

חוקרים טענו בהקשר זה כי הרגש בכל מקרה מעוות את המציאות, ולפיכך הוא אינו אמין, לעומת ההיגיון, המאפשר תובנה אמיתית, ללא סילופים או עיוותים. התפיסה המסורתית הניחה כאמור שהשכל איננו מושפע מרגשותיו המשתנים של האדם, אלא מאפשר התבוננות אמינה ללא השפעות חיצוניות הפוגעות בכושר השיפוט (Duffy, 1941, p. 285).

הנחות אלו נשענו בין היתר על הפילוסופיה של דקארט, אשר ראה בתבונה או בשכל את הכלים העיקריים עליהם יש להתבסס כאשר מנסים להבין ולהסביר את העולם, מאחר והחשיבה השכלית מאפשרת, בין השאר, בחינה כוללת, בעוד הרגשות מצמצמים את העולם לזווית ראייה צרה. על מנת שתהיה לנו נקודת מבט אמינה ובלתי מסולפת, דרושה התרחקות רגשית מהאירוע (Descartes, 1649, art. 1).

ואולם, למרות טענות אלה, נמצא במהלך "היסטוריית חקר הרגשות" כי יש יתרונות למערכת הרגשית בתהליכי קבלת ההחלטות במגוון רחב של ממדים. כאשר מפעילים רק את המערכת השכלית, האדם מת העולם בצורה קרה ואובייקטיבית, ללא רגשות אשר נותנים לו "צבע", בעוד הרגשות ה"חמים" סובייקטיביים.

זיונס טען בהקשר זה שאם העצם רואים את המתרחש דרך שני זוגות משקפיים: דרך משקפיים אובייקטיביים, אשר מבחינת בני פריטים שונים על בסיס מבנה, צבע וכדומה; ודרך משקפיים סובייקטיביים, דרכם אנו רואים את העולם כיפה, מסוכן וכדומה. כאשר אנו משלימים את "התמונות" שראינו דרך שני הזוגות אנו רואים את התמונה השלמה (Zajonc, 1980, p. 157). מבחינת נושא הרגש והאלמנט החברתי שהזוגות, ה"חמים" החברתיים הברתיים רבים התבקשה חשיבה אמינה של העולם, אך זו תמיד תהיה צרה, ותבוסה במקום אחד שלו. כמו כן, היא עלולה לגרום לנו להתמקד בגירויים הקרובים אלינו ולהתעלם מהחוקים, אשר אינם מעוררים בנו רגשות (שם, עמ. 159).

מבחינת תהליכי קבלת ההחלטות והרגש, נמצא גם כי בתנאים חברתיים רבים התבקשה חשיבה ראציונלית בהרבה מקרים. כך למשל, המגמה המרכזית בכלכלה היא שהאדם מתנהג בצורה ראציונלית (Simon, 1987, p. 11), ו"התנהגות ראציונלית" פירושה "האדם רואף להשיג מקסימום רווחים במינימום השקעה. רעיון זה הפך למרכזי בדיון על הרציונליות, ודבריו הוגדרו קריטריונים אשר יבחנו האם אדם מסויים פעל באופן ראציונלי (Hollis & Nell, 1975, p. 49). מנגד, ישנם כלכלנים הטוענים כי ראציונליות משמעה עקביות, אך טענה זו שגויה. עקביות היא אולי תכונה הכרחית כדי שאדם ייחשב כראציונלי, אך היא איננה מספיקה. אדם יכול להיות עקבי, אך לא לפעול בצורה ראציונלית, אם אדם למשל רוצח בקביעות הוא פועל באופן לא ראציונלי, למרות העקביות שבפעולותיו (Gigerenzer & Todd, 1999, p. 18).

הבעיה עם המושג "ראציונליות" הייתה שהכלכלנים לא הביאו בחשבון שבני אדם אינם יכולים לחזות את העתיד, שאין בידיהם את כל האינפורמציה הדרושה להם ושלא כל האלטרנטיבות ידועות להם (Hollis & Nell, 1975, p. 54). כך נולד המושג "ראציונליות מוגבלת", שבה לנסות

ולתאר באופן נאמן ומדויק יותר את צורכי החשיבה האנושית, אך בו בעת גם לתאר בצורה מפוכחת יותר תהליכי קבלת החלטות. מאחר ומוח האדם מוגבל, אנשים חייבים לפתח שיטות אשר יאפשרו לקבל החלטות טובות, גם אם לא אופטימאליות (Simon, 1987, p. 6).

מצד שני, מחקרים רבים שנערכו הציגו ממצאים הסותרים את המשתמע מתיאוריה זו. במחקרים אלו התמודדו הנבדקים עם שאלות להן רק תשובה אחת נכונה, כאשר השאלות בחנו את ההיגיון שתיאוריות כלכליות מניחות בנוגע להתנהגות בני אדם. המחקרים הציגו סטיות מהכללים הסטטיסטיים אשר התיאוריה הנחה כי הם יכולים לחשב, והעלו ספקות באשר ליכולתה של התיאוריה לייצג באופן אמין את אופן החשיבה האנושית. החריגות מהחוקים הסטטיסטיים הללו בין היתר התעלמות מאינפורמציה, ביטחון יתר והתעלמות מחוקי הלוגיקה, והן נעשו באופן שיטתי, ולא באופן פעמי (Simon, 1987, ch. 3).

תיאוריית הבחירה הרציונלית מניחה כי רציונאליות דורשת מהאדם תכונות על-אנושיות. חסידי הגישה מודעים למגבלותיו של האדם, אך השערתם היא כי האדם הוא ישות היודעת-כל. ואולם חוקרי רגש רבים טוענים כי זוהי גם חלשנות גדולה של התיאוריה - הנחות מרחיקות לכת באשר ליכולותיו של האדם, והסתירה בין הנחות התיאוריה לבין המציאות (Gigerenzer & Todd, 1999, p. 22).

החוקר סימון, לדוגמה, ניסה למלא את החלל שנוצר על ידי הצגתו של תיאוריה חלופית. הוא טען כי יש לבחון את התהליכים הנפשיים המתחוללים באדם בעת תהליך קבלת החלטה ולא לבחון את המושג "רציונאליות" ביחס לתוצאה הנובעת מההחלטה. כזכרנו על סימון הייתה שיש להבין את המנגנונים העומדים ביסוד תהליך קבלת החלטות, ואת השפעתם על תהליך זה. במילים אחרות הוא טען שעלינו להבין את ההקשר בו מתקבלות החלטות, או אף הסביבה בה פועל המחליט, וזאת מתוך הנחה שהסביבה מהווה גורם מכריע בהתפתחות הנפש (Simon, 1987, ch. 4). על פי סימון, במקום שאנשים ייחשבו מהי האופציה הטובה ביותר עבורם, הם יסתפקו באופציה אשר תענה על חלק מצורכיהם. כלומר סימון מכיר במגבלותיו השכליות של האדם, מאחר ותיאורו כישות יודעת-כל מציבה דרישות בלתי אנושיות (שם, עמ. 73-74).

תיאוריות מעין אלו איפשרו להתאים את המושג "רציונאליות" ליכולת האנושית, ומאידך גם להחזיר את הרגשות אל הדיון על אופי ההתנהגות האנושית. מחשבה קרה הפכה בדיון על הרגשות למשהו יותר מורכב שכולל דיון בראציונליות מוגבלת, ברגשות ובתחושות ואמוציות תוך כדי תהליך קבלת ההחלטות. סימון, על כל פנים, הכיר בעובדה כי דיון בנושא חייב לכלול התייחסות

כמעט בלתי-מוגבלות (Nozick, 1993, pp. 20-21), דבר ששוב מעלה את השאלה: האם המחליט באמת יכול לדעת מה יהיו הרווחים או ההפסדים שלו, בהווה וגם בעתיד? בדומה לדיון על העקרונות הללו אצל נוזיק, גם נוסבאום מאמינה כי רגשות הם למעשה "הצהרת כוונות" לפיהם פועל האדם. תהליך קבלת ההחלטות נבנה אפוא על דינאמיקה שבה הצהרת כוונותינו מושתתת על רגש ומנחה את התהליך, ראציונלי ככל שיהיה. יש דוגמאות רבות לכך: כך למשל, אנו יודעים כי כאשר המנהל עצבני נחשוב פעמיים אם נפנה אליו בבקשה להעלאה במשכורת? (Nussbaum, 2001, p. 101).

רגשות ותהליכי קבלת החלטות

אם רוצים לסכם אפשרות אחת לאורך תקופה ארוכה התפיסה המקובלת הניחה שתהליכי קבלת החלטות חייבים להתבצע על סמך שיקולים שכליים בלבד, מאחר ורק כך מתקבלות החלטות רציונאליות; כלומר על פי גישה זו החלטות נתפסו כגורם המפריע לתפקוד התקין של המערכת השכלית. ואולם, כפי שניסינו להראות, גישה זו הלכה ונחלשה ככל שעלתה ההכרה בכך שהמערכת השכלית הנה מוגבלת והזכרה שרגשות מהווים נדבך חשוב בתהליכי קבלת החלטות (למשל מחקרו של Simon, 1987).

החל מסוף שנות השמונים החלו חוקרים - מתחילת הכלכלה, הפסיכולוגיה והפילוסופיה - לאמץ את הגישה שרגשות הם לא תופעה המשבשת את תפקודה של המערכת השכלית, ובכך פוגמת בתהליך קבלת החלטות רציונאלי, אלא שרגשות מהווים מרכיב הכרחי עיבוד נוספת - מערכת עיבוד מידע עצמאית, או כמערכת הפועלת במקביל למערכת השכלית - התורמת לתהליך קבלת ההחלטות.

שתי המערכות מעבדות מידע, אך אופי תהליך עיבוד המידע בכל מערכת, וכי האופן בו כל מערכת "רואה" את העולם הם שונים (Nussbaum, 2001, p. 91). שתי המערכות מעבדות מידע (במקביל, כאמור) דרך שני ערוצים: הערוץ הראשון הוא הערוץ הרגשי - שהוא מהיר יותר, אך מדויק פחות; והערוץ השני - השכלי - הוא מהיר פחות, אך מדויק יותר. לכן ניתן לומר שאין אנו יכולים "לבחור" האם לעבד מידע במערכת הרגשית או במערכת השכלית (Zajonc, 1980, p. 156). בנוסף לכך, מחקרים מוקדמים מוכיחים כי המערכת הרגשית פועלת בכל סיטואציה של הפעלת שיקול דעת, ושכלל, לא ניתן לחשב את כל פרטי המידע, לחשב את ההסתברויות

השונות, ולהסתמך אך ורק על יכולות שכליות, שכן למערכת השכלית ישנן מגבלות אשר אינן מאפשרות לעמוד בקריטריונים אשר מציגה תיאוריית הבחירה הראציונלית (Savage, 1954).

מאחר ולכל מערכת תפקידים משלה, יש לבחון כל מערכת בנפרד על מנת לקבל תמונה כוללת ולהבין כיצד המערכות השונות - הרגשית והשכלית - משפיעות על תהליכי קבלת החלטות.

אפשר לומר כי המערכת הרגשית, בדומה למערכת השכלית, אחראית גם היא להגיב למניעים שונים, לקבוע מטרות ולספק סיבות לפעולה (או להימנעות מפעולה). למערכת השכלית יכולת שיפוטית משלה בניגוד לטיבו של העולם - שיפוטים היכולים לסתור את אלו של המערכת השכלית (Nussbaum, 2001, p. 97).

זיונס טען כי רגשות אינם זקוקים תמיד להערכות המערכת השכלית. עוד הוא אומר כי הפן הרגשי תמיד ילווה את המערכת השכלית, בעוד שההיפך איננו נכון - רגשות יכולים להתקיים גם ללא מרכיב שכלי (Zajonc, 1980, p. 160).

מבחינת המטרות שלנו והגשמתן, יש לומר כי רגשות יכולים להילקח בחשבון בשתי נקודות (לפחות) בתהליך קבלת ההחלטות: לפני ואחרי נקיטת הפעולה. המחליט יכול לשאול עצמו כיצד הוא ירגיש אם יפעל באופן מסוים לעומת אופן אחר הידוע שיגפן הפעולה הראשון יביא לשמחה או לגאווה, ושהפעולה השנייה עלולה להביא לחרטה - יכולה להשפיע על ההחלטה. רגשות הנוצרים כלפי מאורעות עתידיים יכולים לכוון את מעשיו, ועל כן הם נזרמים בתהליך קבלת ההחלטה ומהווים חלק מהשיקולים המנחים את המחליט (Nozick, 1993, p. 57). התגובה הרגשית, ולפיכך - הרגשות - מאפשרים לנו לקבל את ההחלטות הטובות ביותר.

השאלה הנשאלת היא אפוא כיצד הרגש בכל זאת משפיע על תהליך קביעת החלטות? במילים אחרות מתי עלינו להסתמך על הרגש או על השכל כאשר אנו מקבלים החלטה. ברוב המקרים השאלה הזו היא מורכבת; נוזיק, למשל, אינו מפרט מתי כדאי להסתמך על המערכת הרגשית ומתי על המערכת השכלית (שם, עמ' 106). הוא גם מציין כי כפי שישנן מגבלות למערכת השכלית, כך גם קיימות מגבלות למערכת הרגשית - גם היא איננה יכולה לספק מענה לכל הצרכים והדרישות האנושיות (שם, עמ' 113).

איזרד מוסיף שתפקיד המערכת השכלית הוא למידה של ידע, זכירתו וחשיבה. מערכת זו מכירה את העולם ואת האובייקטים הקיימים בו, אך איננה יכולה להתעלות מעל הידיעה, ולפעול. לשם

כך אנו זקוקים למערכת רגשות, בכדי שתספק לנו את הדרוש לנו לפעולה. המערכת הרגשית מעניקה ערכים רגשיים שונים למטרות שונות, היכולות להיות תואמות או סותרות את ההערכות השכליות (Izard, 1977, p. 121).

כאמור, רגשות מתעוררים כאשר חל שינוי, וככל שהשינוי נתפס כיותר מהותי, כך גוברת העוצמה הרגשית. אך נראה שככל שהתנאים קיצוניים יותר (אם הצריכה להחליט האם להציל את ילדיה מבית בוער), משקלה של המערכת הרגשית בתהליך ההחלטה גובר, מאחר והאפשרות לשקול בקור רוח את המצב פשוט אינה ריאלית (Gigerenzer & Todd, 1999, p. 32). ולגמא זו ממחישה את הבעייתיות הנובעת מהישענות על שיקולים שכליים בלבד.

הערכות רגשיות אינן תלויות בהכרח בציונאליות, אך חשיבותה של המערכת הרגשית אינה נובעת רק מיכולתה לקבוע מטרות, אלא מעצם יכולתה להכריע בבחירת המטרה (Izard, 1977, p. 77). אם המערכת השכלית אינה מסוגלת להכריע בין כלל המטרות העומדות בפני המחליט, הרי ניתן להניח שאחד מתפקידיה של המערכת הרגשית היא לסייע לקבלת החלטה, על ידי הוספת ערכים רגשיים, המבטאים את עמדתו השכלית של הפוסט. רגשות משמשים את האדם כמערכת המסייעת לתהליך הגדרת מטרותיו ולהענקת ערכים רגשיים למען יצירת העדפות (Zajonc, 1980, p. 171).

במקרה של האם, הערכותיה הרגשיות, כגון אהבה כלפי ילדיה ודאגה לשלומם, מבטאים את עמדתה כלפיהם. סכנת החיים העומדת בפני הילדים מהווה את התנאי הרגשי שיוני להיווצרותם של הרגשות: ההבנה ששינוי התרחש וההכרה בכך שהשינוי הוא מהותי עבור האם, שיוני זה מביא ליצירת רגשות הפחד והחרדה של האם לשלומם של הילדים, ורגשות אלה הם שביארו את האם לפעולה, או לחוסר פעולה.

כמובן שתהליך קביעת המטרה איננו חייב להיות מודע. גם רגשות פועלים באופן עצמאי - הם אינם משקללים את כל מערך הנתונים האפשרי, אלא מסתפקים בעיבוד מידע מצומצם של נתונים (Izard, 1977, p. 129). האם למשל איננה צריכה לעבד את המידע ולחשב את כל האפשרויות והסיכויים העומדים בפניה. כל מה שהיא זקוקה לו הוא פרט מידע אחד בודד (האם ילדיה עדיין בחיים?) או מספר מינימאלי של מידע (האם ילדיה עדיין בחיים?) - ואם כן, אז היכן הם נמצאים בתוך הבית?), כדי לקבל החלטה ולנסות להציל את ילדיה. המערכת הרגשית יכולה לענות בדיוק

על צרכים אלה - הערכות רגשיות מתבצעות במהירות גבוהה יותר מהערכות שכליות, והן גם תוצאה של מינימום מידע (Damasio, 1994, p. 242).

לסיכום, כפי שאלסטר טוען: "ללא רגשות לא תהיה כל סיבה לפעול" (Elster, 1994, p. 34). הוא מוסיף כי הערכות שכליות לבדן אינן יכולות להניע את הפרט לפעולה, אלא אנו זקוקים להערכות רגשיות לגבי טיבה של ההחלטה (שם, עמ. 45).

3. הנחות

ההנחה העיקרית שאנו מעלות עתה, לאחר הסקירה הספרותית הנ"ל, היא שאין אנו יכולים למעשה לסטוד את הרציונליות ועל היכולות השכליות בתהליך קבלת ההחלטות, אלא חייבים להתבסס גם על שיקולי הרגש. אנו מקבלים החלטות או מנתחים קבלת החלטות.

ההנחה הזו מתבססת על כך שאנו יוצרים יכולים לזכור את כל פרטי המידע, לחשב את ההסתברויות השונות, ולהסתמך עלן ורק על יכולות שכליות, שכן למערכת השכלית ישנן מגבלות אשר אינן מאפשרות לעמוד בקריטריונים אשר מצד התיאוריית הבחירה הרציונלית (Savage, 1954).

הנחה זו גם מתבססת על הנחותיו של סימון (1987) כי מגבלות של המערכת השכלית והצורך להבין את היחסים בין נפש האדם והסיבה בה הוא פועל מסמנים את המערכת המכריעה לרגשות. סימון בחן בעיקר את הדיון המסורתי בתחום הכלכלי, והעלה ספקות ביחסים אשר יכולתה של המערכת השכלית לקבל את ההחלטה הנכונה ביותר.

מבחינה מתודולוגית, הדיון בחלק המרכזי הבא לוקח בעצם את הנחות מוסדותיות אלו ומשלב בהם את ממצאי הסקירה והמחקר, וזאת כדי להסביר את מורכבות תהליך קבלת ההחלטות ואת מקום הרגש בתוכו.

כמו כן, העבודה שואלת כיצד הפרט מקבל החלטות רציונליות בתוך מסגרת מגבלות אלו, ולכן ההנחה איננה נידונה כאן רק ברמה התיאורטית מהבחינה הזאת, אלא אנו מנסות גם להציג פתרונות יישומיים לשילוב ההיבט הרגשי בתוך תיאוריית הרציונליות ומושג הרציונליות המוגבלת שעלה כאן.

רשימה ביבליוגרפית

- אירווינג, ג'ניס וליאון מאן (1988). **תהליך קבלת החלטות**. תל-אביב: משרד הביטחון, ההוצאה לאור.
- דורון, גדעון (1986). **להחליט ולבצע**. תל-אביב: כיוונים.
- היכל, גבריאלה (1992). **קבלת החלטות בזמן משבר**. תל-אביב: משרד הביטחון, ההוצאה לאור.
- הררי-כספי רוית (2003). **השפעת תכונות אישיות על רגשות המתעוררים על-ידי פירסומות**. עבודת גמר לשם קבלת תואר מוסמך. המחלקה לפסיכולוגיה והמחלקה לתקשורת, האוניברסיטה העברית, ירושלים.
- זכאי, דן (1998). **קבלת החלטות טובות, נכונות וללא חרטות**. ראש העין: פרולוג.
- ליכט, פרח (2007). **השוואה בין שני מודלים נורמטיביים לקבלת החלטות**. חיבור לקבלת תואר שלישי. בית-הספר לחינוך, אוניברסיטת תל-אביב.
- פרידמן, יצחק (1998). **שקילה והכרעה בתהליך קבלת החלטות**. ירושלים: מכון הנרייטה סאלד.
- קניאל שלמה (2003). **פעולות התודעה: היסודות לחינוך לחשיבה**. תל-אביב: רמות.
- שקדי, שרון (1999). **השפעת עוררות ונעימות רגשית על עיבוד מידע וקבלת החלטות**. עבודת גמר לתואר מ.א. בפסיכולוגיה. ירושלים: האוניברסיטה העברית, בית-הספר למנהל עסקים, המחלקה לפסיכולוגיה.
- בן-זאב, א. (1998). **ישר מהלב**. תל אביב: אוניברסיטת חיפה / זמורה ביתן.
- צור, יעל. (2010), "קבלת החלטות בחיינו", אתר <http://www.ima-adama.co.il>
- עשור, א. (2001). **טיפוח מוטיבציה פנימית ללמידה בבית הספר**. בתוך: קפלן, א. ועשור, א. (עורכים), הנעה ללמידה: תפיסות חדשות של מוטיבציה, חינוך החשיבה, 20, ירושלים: מכון ברנקו וייס.

Aloni, Maya & Bernieri, Frank (2004). Is Love Blind? The Effects of Experience and Infatuation on the Perception of Love. *Journal of Nonverbal Behavior*, 28(4): 287-295.

Epstein, Seymour (1994). Integration of the Cognitive and the Psychodynamic Unconscious. *American Psychologist*, 49, 709-724.

Esch, Tobias & Stefano, George (2005). The Neurobiology of Love. *Neuroendocrinology Letters* No. 3, Vol. 26: 175-192.

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

Marazziti, Donatella & Canale, Domenico (2004). Hormonal Changes when Falling in Love. *Psycho-neuro-endocrinology*, 29: 931-936.

Mehrabian, Albert & Russell, James (1974). *An Approach to Environmental Psychology*. Cambridge, MA: MIT Press.

Murray, Sandra; Holmes, John & Griffin, Dale (1996). The Self-Fulfilling Nature of Positive Illusions in Romantic Relationships: Love Is Not Blind, but Prescient. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 71(6): 1155-1180.

Plutchik, Robert (1980). The Nature of Emotions. *American Scientist*, Vol. 89:344-350

Russell, James (1980). A Circumplex Model of Affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39: 1161-1178.

Snyder, Richard, Henry Bruck & Burton Sapin (1954). *Decision Making as an Approach to the Study of International Relations*. Princeton: Princeton University Press.

Snyder, Richard, Henry Bruck & Burton Sapin (1962). *Foreign policy decision making*. NY: Free Press.

Sternberg, Robert & Grajek, Susan (1984). The Nature of Love. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55:345-356.

Sternberg, Robert (1997). Construct Validation of a Triangular Love Scale. *European Journal of Social Psychology*, 27:313-335.

von Neumann, John & Morgenstern, Oskar (1947). *Theory of Games and Economic Behavior* (2nd ed.). Princeton: Princeton University Press.

Watson, David & Tellegen. Auke (1985). Toward a Conceptual Structure of Mood. *Psychological Bulletin*, 98: 219-235.

Zeki, Semir (2007). The Neurobiology of Love. *Federation of European Biochemical Societies (FEBS) Letters*, 581: 2575-2579.

Arnold, M. B. (1960). *Emotions & Personality*. New York: Columbia University Press.

Damasio, A. (1994). *Descartes' Error: Emotion, Reason, & the Human Brain*. New York: Putnam.

Descartes, R. (1649/1984). The Passion of the Soul. In J. Cottingham, R. Stoothoff & D. Murdoch (Trans.). *The Philosophical Writings of Descartes*. Cambridge: Cambridge University Press.

Duffy, E. (1941). An explanation of "emotional" phenomena without a use of the concept "emotion". *Journal of General Psychology*, 25, 283-293.

Elster, J. (1994). Rationality, emotions, and social norms. *Synthese*, 98, 21-49.

- Frank, R. (1988). Passions within Reason. New York: Norton.
- Frijda, N. H. (1988). The laws of emotion. American Psychologist, 5, 349-358.
- Gigerenzer, G. & Todd, M.P. (1999). Fast & Frugal Heuristics. In G. Gigerenzer, M. P. Todd, & the ABC Research Group (Eds.), Simple Heuristics that Make Us Smart. New York: Oxford University Press, pp. 3-34.
- Hollis, M. & Nell, E. J. (1975). Rational Economic Man: A Philosophical Critique of Neo- Classical Economics. London: Cambridge University Press.
- Isen, M. A., Means, B., Patrick, R., & Nowicki, G. (1982). Some factors influencing decision-making strategy and risk taking. In M. S. Clark & S. Fiske (Eds.), Affect & Cognition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 243-261.
- Izard, C. A. (1977). Human Emotions. New York: Plenum Press.
- James, W. (1950). The Principles of Psychology. New York: Dover.
- Nozick, R. (1993). The Nature of Rationality. Princeton: Princeton University Press.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. Intelligence, 27, 267-298.
- Nussbaum, R. (2001). Upheavals of Thought: the Intelligence of Emotions. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ryan, R. M., Deci, E. L., & Grolnick, W. S. (1995). Autonomy, relatedness, and the self: Their relation to development and psychopathology. In D. Cicchetti & D. J. Cohen (Eds.), Developmental psychopathology: Theory and methods (pp. 618-655). New York: Wiley.

Simon, H. A. (1987). Reason in Human Affairs. Stanford: Stanford University Press.

Solomon, R. (1977). The Passions: the Myth & Nature of Human Emotion. New York: Anchor Doubleday.

Strongman, K. T. (1987). The Psychology of Emotion. New York: John Wiley & Sons.

Zajonc, R. B. (1980). Feeling and thinking: preferences need no inferences. American Psychology, 2, 151-175.

ספרייה ספרותית לדוגמא