

## עצה בדוקה: זו הסיבה שחשוב לנו שיקשיבו דווקא לנו

רק יועצים מעטים יגיעו לחדרי החקירות ולמעמד של עדי מדינה, אבל כולם אוהבים לתת עצות. מחקר חדש מגלה מה גורם ליועץ להיות זהיר בעצותיו או לקחת סיכונים, ואיך מגיב המוח כשעצה נדחית

עידו אפרתי 01.03.2018 17:01

מה מביא אנשים לשאוף לתפקיד של יועצים ואנשי סוד לבעלי כוח ושררה? למעט בימים בהם הם נחקרים נעצרים וחלקם אף משמשים עדי מדינה, לרוב היועצים דואגים להישאר הרחק מאור הזרקורים. אלו אנשי אמון שלעצתם עשויה להיות השפעה מכרעת, אף כי הם אינם מקבלי החלטות באופן רשמי, ואינם נושאים באחריות על השלכותיהן. אולי זה חלק מהקסם בתפקיד שנראה כפוי טובה.

היועץ, כמושג כללי או כהגדרה עצמית שמגובה בכרטיס ביקור, הוא דמות משנית שמתקיימת לצד ההתרחשויות ולא במרכזן (לפחות לא ברובד הגלוי). אפשר לכבד אותו או לסלוד ממנו, אבל מתן עצות, צריך להודות, הוא פרקטיקה שכולם עוסקים בה. הכל אוהבים, לא רק יועצים מדופלמים ונהגי מוניות.

מחקרים רבים, בעיקר בתחומים כמו כלכלה התנהגותית, פסיכולוגיה וחקר המוח, עוסקים בקבלת החלטות — מהמדינאי ועד הצרכן בסופרמרקט. הם מנתחים העדפות, נקודות תורפה, מעורבות חושית ורגשית והיבטים אחרים. מעטים הם המחקרים שעוסקים במה שמניע את היועץ — האדם שלעתים מטה את הכף לקבלת החלטה אחת ולא אחרת. מתברר כי צורך אנושי בסיסי הוא לתת עצות ושהן יתקבלו, גם בלי להיות יועצים מקצועיים.

ממחקר חדש שנערך בלונדון ובישראל, ופורסם לאחרונה בכתב העת Nature Communications, ניתן ללמוד עד כמה עמוק הצורך להשפיע על התנהגותם של אחרים. המחקר מדגים את החשיבות שמייחסים נותני העצות לאופן קבלתן וכיצד זה משפיע על רמת הביטחון והתעוזה במתן עצות בעתיד. הוא גם מראה איך היחס לאדם כנותן עצות גורם לו לתחושות סיפוק או אכזבה, שבאות לידי ביטוי אפילו במנגנוני המוח.

### יועץ נבחר

"במחקר ביקשנו להתמקד הפעם לא בצד שמקבל החלטות אלא בצד של נותן העצות, ולבחון את התהליך של מתן עצות מבחינה פסיכולוגית ומוחית", מסביר ד"ר אורי הרץ, חוקר מוח שבימים אלה מקים מעבדה במחלקה החדשה למדעי הקוגניציה באוניברסיטת חיפה. הרץ, מוביל המחקר, החל אותו כעבודת פוסט־דוקטורט בקולג' האוניברסיטאי בלונדון (UCL), וכיום הוא עורך מחקר המשך. במחקר, שבו השתתפו 165 בני אדם, ניסו הרץ ועמיתיו לשחזר סיטואציה של ייעוץ בתנאי מעבדה. זה לא פשוט מכיוון שהחוקרים ביקשו לבחון מכלול של היבטים שקשורים במתן עצות, מהשאלה מה קורה כאשר הלקוח מעדיף יועץ אחד ולא אחר, ואיך זה משפיע על העצות, ועד להשפעה המצטברת של מתן עצות, כלומר השפעת המוניטין של היועץ בעיני עצמו.

המטלה בוצעה כמשחק מחשב וכללה שלושה שחקנים, שני "יועצים" ו"לקוח". הנבדק היה אחד היועצים. משימת הייעוץ היתה פשוטה: הנבדק נדרש לייעוץ ללקוח היכן כדאי לחפש מטבע שהוסתר — בכד בצבע שחור או בכד בצבע לבן — כאשר לרשותו עמד בכל פעם מידע שונה על הסיכוי שהמטבע יימצא באחד הכדים. הלקוח בחר בכל תור את היעוץ המועדף עליו, והכריז על בחירתו לשני היועצים, לפני שקיבל את העצה. היועצים ביצעו את מטלת הייעוץ שוב ושוב לנוכח המידע המשתנה שבידם, גם כאשר לא נבחרו כיועצים, על מנת להגדיל את הסיכוי שייבחרו בעתיד.

כל המשתתפים ביצעו את אותה מטלה אך נחלקו לקבוצות ניסוי שונות: חלקם גויסו למחקר באופן המקובל — על ידי צוות המחקר שערך ראיונות ומיין מועמדים. אחת הקבוצות השתתפה במחקר באמצעות פלטפורמת המחקר של אמזון (Amazon Mechanical Turk), וכך גויסו משתתפיה. קבוצה נוספת ביצעה את המשימה כאשר לא מחשב אלא בני אדם הם שגילמו את היעוץ הנוסף ואת הלקוח. קבוצה נוספת ביצעה את המשימה בזמן שמוחות המשתתפים נסרקו במכשיר MRI. לדברי הרץ, החלוקה לקבוצות ניסוי שונות והמספר הגדול של מטלות הייעוץ אפשרו לפענח מה עובר עלינו במצב של מתן עצות.

מטלת הייעוץ שהוצבה בפני הנבדקים היתה פשוטה. היא לא עסקה בהחלטות הרות גורל, ולא היו בה רמזים על מעמדו של הלקוח ועל טיב היחסים שלו עם היועץ. לכאורה, יכולים היו להיות חברים לעבודה, לא יותר. ולמרות זאת, המטלה התגלתה במפתיע כפעולה משמעותית ומעוררת אמוציות. "שתי נקודות עוררו במיוחד תגובות רגשיות ומוחיות אצל הנבדקים: הראשונה — הבחירה באדם כיועץ, והשנייה — טיב העצה של הנבדק, ביחס לביצועיו של היועץ השני, ש'התחרה' בו", אומר הרץ. הדבר בא לידי ביטוי בפעילות מוחית: "במצבים שבהם הנבדק נבחר כיועץ, ראינו פעילות מוגברת באזורים שקשורים למערכת התגמול בעומק ובאזורים בקורטקס (קליפת המוח) שקשורים לתגובה להתנהגות חברתית. במצבים בהם העצה של הנבדק היתה טובה מזו של המתחרה, ראינו פעילות באזורים אחרים בקורטקס, שקשורים בתחרות ודימוי. התגובות המוחיות היו חזקות יותר ככל שגדל הפער בין הדימוי העצמי והציפייה של הנבדק שעצתו תתקבל, לבין התוצאה בפועל. כגודל האכזבה, עוצמת התגובה", אומר הרץ.

## השם הטוב קובע

עוד למדו החוקרים, כי אופי העצות ורמת הסיכון שלוקחים על עצמם היועצים מושפעים ממעמדם. "ראינו, למשל, שהיועץ שנבחר נותן עצות מתונות יותר, כנראה במטרה לשמור על המוניטין שצבר לעומתו, יועץ שלא נבחר נוטה לקחת סיכון, בעיקר כאשר הוא מחשיב את עצמו כטוב יותר מזה שנבחר", אומר הרץ. ואם משחק מחשב נטול הקשר עורר תגובות כה עוצמתיות, אפשר רק לדמיין את הדבר האמיתי. "מידת ההשפעה על התנהגותם של אחרים מעידה על מעמד בחברה", אומר הרץ. במחקר המשך שנערך וטרם פורסם, בא הדבר בא לידי ביטוי באופן בולט יותר: הם הוסיפו אפשרות לוותר על חלק מהתשלום שהוצע תמורת ההשתתפות במחקר, כדי להיבחר כיועצים, כלומר לשלם תמורת הזכות לתת עצות. לדברי הרץ, "נתנו את האופציה הזאת כחלק מהניסוי, אבל חשבנו שלא יכול להיות שאנשים ישלמו כדי להיבחר כ'יועצים' במשחק. להפתעתנו 77 מתוך מאה משתתפים שילמו לפחות פעם אחת כדי להיבחר כיועצים. הדינמיקה הזאת מראה שיש כאן משהו מאוד חשוב, ואנחנו מוכנים להקריב עבורו".