

חשיבות המוטיבציה



מוטיבציה היא כמות האנרגיה שאנו מוכנים להשקיע בדרך להשגת דבר מה. המוטיבציה היא הכוח המניע אותנו לפעולה, אבל מה גורם לנו להשקיע אנרגיה ומשאבים בעניין זה ולא בעניין אחר? ובכן, רמות ההנעה והמוטיבציה נעות על ציר הבחירה – מהשאיפה למשמעות ולהגשמה ועד פעולה תחת כפייה ומתוך חשש מסנקציה. כלומר, ממוטיבציה פנימית המתבססת על התלהבות מהאתגר, הנאה ותחושת שייכות, ועד מוטיבציה חיצונית המבוססת על רצון להימנע מסנקציה או לזכות בפרס.

כך גם אצל הילדים. הם זקוקים לתנאי סביבה שיובילו אותם להקצות משאבי אנרגיה גבוהים ומשאבי זמן לא מבוטלים בדרך לחוויית הצלחה ולחיים בעלי משמעות והגשמה. אם יפעלו רק בגלל החשש מסנקציה או מתוך חוויית כפייה, המוטיבציה שלהם תהיה ככל הנראה מוגבלת. כך למשל תלמיד יעדיף לשתף פעולה בתהליך הלמידה ולהשקיע מאמצים מתוך הנאה או רצון להשיג יעד מסוים, ולא משום שהוא פוחד מענישה של הוריו או משום שהובטח לו תגמול על הישגיו.

התגמול ממריץ לפעילות ומגביר מוטיבציה. בספרו של פרופסור דן אריאלי "לא רציונאלי אבל לא נורא" (2010), הוא מזכיר מחקרים שנערכו על עכברים כבר לפני יותר ממאה שנה על ידי הפסיכולוגים רוברט ירקס וג'ון דילינגהאם דודסון, שהוכיחו כי התגמול משפיע על המוטיבציה. יחד עם זאת נמצא כי כאשר התגמול נמוך מאוד וזניח, השפעתו על המוטיבציה נמוכה, לתגמול ברמה בינונית ישנה השפעה גבוהה מאוד

על המוטיבציה, וכאשר התגמול גבוה מאוד, לא רק שהמוטיבציה אינה גבוהה בהתאם, אלא אף נפגעת. אריאלי מציג בספר ניסוי דומה שערכו הוא ושותפיו למחקר, הפעם על בני אדם. הניסוי נערך בהודו והמשתתפים בו התבקשו לשחק בשישה משחקים. החוקר הבטיח להם בונוסים משמעותיים בהתאם לרמת ההצלחה שלהם. הבונוסים הנמוכים עמדו על גובה שכר עבודה יומי, הבונוס הבינוני העניק שכר של שבועיים עבודה, ואילו הבונוס הגבוה היה של חמישה חודשי עבודה. תוצאות הניסוי הראו שרמת ההצלחה של אלה שקיבלו בונוס נמוך או בינוני, הייתה זהה. לעומתם, ממש כמו בניסוי העכברים, הביצועים של אלה שהובטח להם בונוס גבוה במיוחד, היו נמוכים והם הגיעו לרמת ביצוע טובה או טובה מאוד רק בשליש מהניסיונות שלהם. נראה שהחוויה הייתה מלחיצה כל כך עד שהביצועים נפגעו בגלל רמת המתח. הלחץ והמתח פגעו בתפקוד. החוקרים בדקו האם התוצאות מאפיינות רק משימות מאתגרות קוגניטיבית או גם משימות הדורשות יכולת פיזית או טכנית המצריכה מאמץ קוגניטיבי מועט. הם גילו שעדיין הבונוס הגבוה הלחיץ את הנסיינים ופגע בתפקודם. החוקרים החליטו לבדוק את זה ביתר דיוק וגילו שהביצועים הטכניים נטולי הגורם הקוגניטיבי (כמו לחיצה על מקשי המקלדת) היו ברמה גבוהה כאשר הבונוס גבוה, ואילו על משימות הדורשות רמה קוגניטיבית בסיסית (שאלות פשוטות במתמטיקה). השפעת הבונוס הגבוה עדיין הייתה שלילית, ממש כמו בניסויים הקודמים.

מה נוכל להקיש מכך על מתן תגמול עבור משימות שאנו מטילים על הילדים בבית או על המורים בבית הספר? האם הבטחה לתגמול גבוה במיוחד תשפר את הביצועים? אם להסתמך על שני הניסויים שהבאתי כאן, מוטב להסתפק בתמריצים נמוכים ובינוניים להגברת מוטיבציה ולהשגת שיפור ברמת התפקוד. כשמדובר בביצוע טכני פשוט שאינו דורש כלל מאמץ קוגניטיבי, אפשר להציע גם בונוס גבוה מאוד.

סוגי המוטיבציה

בפרק זה אני מבקש להציע להורים ולמורים לבחון את המוטיבציה של הילדים בכלים של מודל הדבש, ולבחון את השפעתה על ההתנהגות, שיתוף הפעולה והחתיירה להשגת המטרות.

קביעת המטרה: זו צריכה להיעשות מתוך היכרות עם סוג המוטיבציה של הילד כדי להובילו לפעול מתוך מוטיבציה פנימית. אני מניח שהצלחה בלימודים היא מטרה משותפת של ההורים ושל ילדיהם. מה מניע את הילדים להשקיע מאמץ וזמן בהגשמת המטרה הזאת? פרופסור אבי עשור מתייחס לשבע רמות של מוטיבציה. נסו למצוא את עצמכם או את ילדכם בשבע הרמות הללו. הדוגמאות הנלוות לכל מוטיבציה יסייעו לכם.

1. **מוטיבציה רגשית פנימית.** הילד משקיע מתוך עניין והנאה, היעדר קונפליקט ושלווה. ילד כזה מוצא בעצמו את הסיבה להשקיע מאמץ וזמן. הוא נהנה מרגשות של נועם ושלווה וחוסך מעצמו התמודדות עם קונפליקטים. הוא רוכש מיומנויות, חוֹנָה שליטה ונהנה מרמות דופמין יפות על כל פיסת מידע, מיומנות או שליטה. כך למשל נער בן שש-עשרה מתמיד בחוגי הספורט או הנגינה מתוך עניין והנאה, ולא משום שהוא חושש כי אם יפסיק לנגן או להתאמן, הוריו יכעסו או יתאכזבו ממנו.

2. **מוטיבציה פנימית הכרתית אינטגרטיבית.** בזהותו האישית של כל אחד מאיתנו ישנם כללים וערכים אופייניים לו. פעולה שתואמת את עולם הערכים המתכתבים עם הזהות האישית, תקבל עדיפות ומשאבים לאחר בדיקה. השגת המטרה תעניק רגשות של סיפוק, הערכה עצמית וכמובן היעדר קונפליקטים. כך למשל נערה תתנדב ותשקיע כמדריכה בתנועת הנוער הן מתוך הזדהות עם עולם הערכים של התנועה והן מתוך כך שעולם הערכים של התנועה מעצב ומגבש את אישיותה.

3. **מוטיבציה פנימית הכרתית.** ההשקעה של הילד נובעת מתוך עניין, הנאה או ערך מוסרי עם רציונל ברור. גם כאן חוֹנה הילד רגשות של שלווה, סיפוק והימנעות מקונפליקטים רגשיים. כך למשל התלמיד ישקיע בלימודים מתוך עניין והנאה בתחום שבחר, אך גם מתוך הבנה שתחום זה ישרת את עתידו (גיוס ליחידה מסוימת, הגדלת סיכוייו בעתיד לעבודה עם הכנסה גבוהה).
4. **מוטיבציית ריצוי.** הגורם המניע של המוטיבציה הזו הוא הרצון להיות שייך ולזכות בהערכה או במעמד חברתי. כאשר ילד פועל רק כדי לרצות את הוריו, כמו למשל ההסכמה להשתתף בחוג בתחום שאינו אוהב, הוא ירגיש גאווה נוכח ההתייחסות החיובית של הסביבה, אך יחוּוה גם קונפליקט פנימי, כעס וחרדה. כשעלתה לירז לכיתה ז' הייתה תלמידה טובה מאוד, ואף שיכולתיה התאימו לכיתה מדעית, העדיפה ללמוד בכיתה הרגילה. אֵמה לא אהבה את ההעדפה הזו של בתה. היא הסבירה, לחצה ואף נתנה ללירז להבין שהנטייה שלה מסבה להוריה עצב, כעס ואכזבה. לירז אהבה מאוד את אֵמה והקשר ביניהן היה מצוין. היא לא יכלה לעמוד באכזבה שהקרינה האם והחליטה לוותר על רצונה וללמוד בכיתה המדעית. הישגיה בכיתה המדעית היו טובים בסך הכול. היא זכתה למחמאות והרגישה נועם וחמימות בזכות הגאווה שהפגינה אֵמה. לירז הצליחה, אך לא הייתה מאושרת. ככה זה כשמצליחים במשהו שאינך רוצה. לירז לא רצתה לצער את אֵמה ולכן לא שיתפה במצוקתה. היא כבשה את כעסה וחוותה חוסר אונים ואף חרדה. רק בסוף כיתה ט' שיתפה את אֵמה בסבל שהיא חוֹנה, ואחר כך עברה בהסכמת האם ובתמיכתה לכיתה עיונית, למדה מדעי החברה, נהנתה מלימודיה וריגשה את סביבתה בחיוכה ובציונים הגבוהים שלה. מוטיבציית הריצוי של לירז התחלפה במוטיבציה פנימית.
5. **מוטיבציית ריצוי בגלל החשש מדחייה.** כאן הגורם המניע את הילד להשקיע הוא הפחד מדחייה. הוא עשוי לחשוב: אם לא אלמד

ואצליח, ההורים לא יאהבו אותי. הרגשות האופייניים למי שפועל מתוך מוטיבציה כזאת הם חרדה, כעס, בושה, אשמה וקונפליקט פנימי חזק.

6. **מוטיבציה קונפורמית.** הילד שפועל מתוך מוטיבציה קונפורמית מכיר בסמכות ובמסורת. לכן למשל יתמיד הילד החרדי בלימודיו וייענה גם לדרישות שאין בהן רציונל, מתוך יראת כבוד.

7. **מוטיבציה חיצונית.** שיטת המקל והגזר. המניע לפעולה נובע מתוך חשש מהפעלת סנקציה או מתוך שאיפה לקבלת תגמול. כך למשל הילד מבין כי אם לא ייכנס למקלחת בזמן שנקבע עם הוריו, הם יפעילו נגדו סנקציה כלשהי. אפשרות אחרת במבנה כזה של מוטיבציה היא למידה של ילד למבחן משום שהבטיחו לו כי אם ישיג תוצאה טובה יקבל פרס. ילדים שפועלים מתוך מוטיבציה חיצונית עלולים לחוש כעס, פעולה תחת כפייה, חוסר משמעות, פחד וחוסר תקווה.

בטבלה הבאה מרוכזים הגורמים המניעים (המוטיבציה) ולצדם הסבר באשר למה שמפעיל אותם ולרגשות שהם מעוררים.

דוגמה	הרגשות	הגורם המפעיל	המוטיבציה
הילד הולך לבית הספר ברצון, משתף בחוויות וחש שהוא מגשים את עצמו. ללמידה יש עבורו משמעות.	שלווה, נועם	עניין והנאה	מוטיבציה רגשית פנימית
הילד מתפקד בבית הספר בהתאם לציפיות הסביבה, הדומות לעולם הערכים שספג ולתפיסתו את עצמו.	סיפוק והערכה עצמית	עולם ערכים וזהות אישית	מוטיבציה פנימית הכרתית אינטגרטיבית

דוגמה	הרגשות	הגורם המפעיל	המוטיבציה
הילד לא מקבל את מה שביקש. הוא מבין ומקבל את הרציונל והערך שבהחלטת המורה.	שלווה וסיפוק, ללא קונפליקטים רגשיים	הערכים והרציונל שהפעילות מייצגת	מוטיבציה פנימית הכרתית
הילד בוחר בחירות מתוך הערכה של המורה, ההורים או החבר, אף שהן מנוגדות לרצונו ולנטיית לבו.	קונפליקט פנימי, כעס וחרדה	הערכה ומעמד חברתי	מוטיבציית ריצוי
הילד מבצע מטלות מחשש לדחייה מצד הקרובים לו. הוא חש רגשות שליליים, ואלה כנראה ישפיעו לרעה על מצב הרוח שלו.	חרדה, כעס, בושה, אשמה, קונפליקט פנימי חזק.	חשש מדחייה	מוטיבציית ריצוי בגלל החשש מדחייה
הילד פועל מתוך הכרה בסמכות של הדמות הניצבת מולו, ללא בחינת רצונו שלו.	יראת כבוד	סמכות ומסורת	מוטיבציה קונפורמית
הילד מבצע את המוטל עליו מתוך חשש להיענש, או רק משום שהבטיחו לו פרס.	כעס, כפייה, היעדר משמעות, פחד וחוסר תקווה.	חשש מקבלת עונש או ציפייה לפרס	מוטיבציה חיצונית

הכנת שיעורי בית למשל, היא נושא נוכח מאוד במשפחות רבות. האווירה בבית תלויה בגורם המניע את הילדים לשבת ולהכין את שיעורי הבית. נכניס לטבלה שלנו את הכנת שיעורי הבית על פי סוגי המוטיבציה ונוסיף עמודה המתארת את האווירה בבית בשעת הכנת השיעורים.

האווירה בבית בשעת הכנת השיעורים	מה מרגיש הילד	הגורם המפעיל את הילד להכין שיעורים	המוטיבציה להכנת שיעורי הבית
אווירה נינוחה. הילד ישתף פעולה עם סדר היום, ייגש למשימה ברצון, יהיה מרוכז בה ואף יפיק ממנה עניין והנאה.	שלווה, נועם	עניין והנאה	מוטיבציה רגשית פנימית
אווירה נינוחה. הילד מבין את הציפיות ממנו ומבין את הקשר בין הכנת שיעורי בית לבין עולם הערכים שספג ותפיסתו את עצמו.	סיפוק והערכה עצמית	עולם ערכים וזהות אישית	מוטיבציה פנימית הכרתית אינטגרטיבית
אווירה נינוחה. אף שאולי היה מעדיף לשחק עם חבריו, הוא מבין ומקבל את הרציונל ואת הערך בהכנת שיעורי הבית, ללא קונפליקט עם עצמו או עם הוריו.	שלווה וסיפוק, ללא קונפליקטים רגשיים	הערכים והרציונל שהפעילות מייצגת	מוטיבציה פנימית הכרתית
אווירה שקטה, מהסיבות הלא נכונות. הילד יושב להכין את שיעורי הבית רק מתוך רצון לזכות במעמד כלשהו בבית ובהערכת הוריו.	קונפליקט פנימי, כעס וחרדה	הערכה ומעמד חברתי	מוטיבציית ריצוי

המוטיבציה	הגורם המפעיל	ההרגשה	האווירה בבית
מוטיבציות ריצוי בגלל החשש מדחייה	חשש מדחייה	חרדה, כעס, בושה, אשמה, קונפליקט פנימי חזק	אווירה נינוחה יחסית. הילד ינסה להתנגד מעט, אך ישב להכין את שיעורי הבית. מצב רוחו יהיה שפוף. סביר להניח שיהיה פחות מרוכז ויהיה טרוד ברגשות החרדה שלו, בכעס ובקונפליקט הפנימי שהוא שרוי בו.
מוטיבציה קונפורמית	סמכות ומסורת	יראת כבוד	אווירה נעדרת קונפליקט. הילד יכין את שיעורי הבית מתוך הכרה בסמכות ההורים.
מוטיבציה חיצונית	חשש מקבלת עונש או ציפיה לפרס	כעס, תחושת כפייה, היעדר משמעות, פחד וחוסר תקווה	אווירה עתירת מאבקים. הילד יכין את שיעורי הבית לאחר מאבק, מתוך חשש להיענש, או רק כי הבטיחו לו פרס.

השפעה על המוטיבציה לפי מודל הדבש

שימוש בסמכות ובאמפתיה. ככל שמערכת הכללים והערכים בבית תהיה ברורה והאכיפה תהיה עקבית, סדורה ואחידה, וככל שהבית יהיה אמפתי לילד, לצרכיו ולקשייו, יפתח הילד מוטיבציה פנימית שמבוססת על עניין והנאה. בבית שיש בו סמכות ואמפתיה הילדים ישקיעו מאמץ ואנרגיה לא מתוך לחץ ומבלי לצפות לפרס. הילדים בבית כזה יתמודדו עם אי הצלחה בדרך של ניסוי וטעייה, יחפשו את מקור ה"תקלה" ויתאמצו

למצוא פתרון. אי ההצלחה והתהליך למציאת פתרון (אף אם לא יעלה יפה) יתרמו להערכה העצמית שלהם.

סביר להניח שנמצא קשר ישיר בין פיתוח מוטיבציה פנימית לבין מאפייני הסמכות והאווירה האמפתית בסביבתם של הילדים. מוטיבציה פנימית זקוקה לחוויה רגשית חיובית, בדיוק כמו זו שהסמכות והאמפתיה מספקות לסביבת הילדים.

גם למורה בכיתה ישנה יכולת להשפיע על פיתוח מוטיבציה פנימית. ארבעת המרכיבים הבאים בעבודתו של מורה עשויים לתרום ליצירת מוטיבציה פנימית:

1. **שידור סמכות.** מורה יכול לבנות כיתה שיש בה כללים ידועים ומערכת ערכים ברורה. הידיעה מהם הכללים ומהן הציפיות מהם מחד, ומהי מחויבות המורים מנגד, מעניקה לתלמידים רמת אמון גבוהה, שלווח וציפייה ללמידה. הורים המערערים על סמכות המורה ישיגו אמנם רווח מיידי זניח, אך יפסידו את ההזדמנות ליצירת סביבה בטוחה עבור ילדיהם. הפסד זה יהיה שלב אחד בשרשרת הפסדים. אחד מהם יתבטא בפגיעה בתהליך פיתוח המוטיבציה הפנימית אצל הילד.

2. **אמפתיה מצד המורה.** כדי שהילדים יפתחו מוטיבציה פנימית, הם זקוקים למעורבות ולתמיכה של המורה כדמות משמעותית. האמפתיה הזאת תתרום לתחושת השייכות והביטחון – מרכיבים חשובים והכרחיים לפיתוח מוטיבציה פנימית והערכה עצמית גבוהה.

3. **הענקה של חוויית הצלחה.** כדי שילדים יפתחו מוטיבציה פנימית, כדאי שהמורים יפעלו להבנות את הדרישות והמשימות באופן שיבטיח פיתוח של תחושת יכולת. משימות שגם אם הילד לא יעמוד בהן, הוא יגיע לכדי מיצוי והבנה כי כל ניסיון קידם אותו מעט לקראת הפתרון, גם אם לא הגיע לפתרון המלא.

4. **עידוד לעצמאות.** חשוב שהמשימות והדרישות מהילדים תהיינה מחוברות לצרכים הבסיסיים שלהם. תפקידו של המורה לוודא

שהילד מצליח לבטא את עצמו וכי יש מרכיבים של עצמאות ובחירה בסדר היום שלו. עצמאותו של הילד תבוא לידי ביטוי אם יפעל באווירה המאפשרת לו להביע גם ספקות ורגשות. משימות מבוססות עבודת צוות של קבוצות תלמידים קטנות, יתרמו לכך.

בקשת עזרה. כאשר ילדים נתקלים במשימה שנראית קשה או מורכבת, הם יתמודדו או יוותרו על ההתמודדות בהתאם לתחושת המסוגלות ולמוטיבציה שלהם. היכולת של תלמידים לבקש עזרה והנכונות לקבלה ולהסתייע, תאפשר להם לחוות תחושת יכולת, סיפוק והנאה. אם לא נפתח אווירה שבה יש מקום לבקש עזרה, יוותרו תלמידים רבים על משימה וכריזו עליה כלא מעניינת, משעממת או שאינה תורמת לנושא הנלמד. מצב כזה יתרום לפגיעה בפיתוח מוטיבציה פנימית.

שימוש בהומור ובהפגה. גם בעיסוק בנושאים הרציניים ביותר אנו זקוקים למעט צחוק, בדיוק כפי שבמקרים רבים הדברים החשובים ביותר נלמדים בשעת משחק. המורה יכול, בחושיו הבריאים, לזהות מתי התלמידים נכנסים לשלב שבו הם מנסים לעשות עוד מאותו הדבר ולא מצליחים. הפוגה של כמה דקות למשחק או לפעילות מעלה חיוך, תחזיר אותם להתמודדות עם הקושי כשהם רעננים ונינוחים יותר, ויצירתיים הרבה יותר. זה בהחלט עשוי לתרום לפיתוח מוטיבציה פנימית.