

22 מאי 2004

## **האוניברסיטה העברית**

בית הספר למנהל עסקים  
ההתמחות בהתנהגות ארגונית

עבודת גמר במסלול ה - מ.ב.ע. המחקרי

**מדוע לא קיימתי את שבועתי לי?**

**– מדוע אנשים לא חותרים בכיוון האושר?**

מגישה: אסנת חזן

מנחה: פרופ' אברהם קלוגר

## תוכן

3.....	מבוא
20.....	ניסוי 1
20.....	שיטה
22.....	תוצאות
24.....	דיון
28.....	ניסוי 2
28.....	שיטה
32.....	תוצאות
33.....	דיון
39... ..	סיכום
40.....	ביבליוגרפיה
43.....	נספחים

## מבוא

"בלילה ההוא  
כאשר ישבתי לבד בחצר  
הדוממת  
והתבוננתי אל הכוכבים -  
החלטתי בלבי,  
כמעט נדרתי נדר -  
להקדיש ערב ערב  
רגע אחד, רגע קט ויחיד  
ליופי הזה הזורח.  
נדמה  
שאין לך דבר קל מזה,  
פשוט מזה,  
בכל זאת לא קיימתי  
את שבועתי  
לי.  
מדוע ?  
.....  
הן האמנתי  
שאם אביט רגע קט ויחיד  
אל גבהי שמים מכוכבים,  
תשא מחשבתי אל הארמון  
את אור המזלות.  
הן האמנתי  
שאם אביט כן לילה אחר לילה,  
יהפכו הכוכבים  
אט אט  
לשכני.  
יהפכו הכוכבים  
לקרובי.  
יהפכו הכוכבים  
לילני.  
מדוע לא קימתי  
את שבועתי לי?  
....."

זלדה

(מתוך השיר "בלילה ההוא")

לרובנו יש שבועות שנשבענו לעצמנו ברגעים של חסד. השבועות הללו, בין אם נגעו לעניינים גדולים או פעוטים, בין אם היו ברורות עד כדי מילוליות, או מעורפלות יותר – נועדו להזכיר לנו מה מיטיב אתנו. יתרה מזאת, באורח די פרדוקסלי הן נועדו כמעט להכריח אותנו לעשות את החיים שלנו ליותר מאושרים (להלן – פרדוקס האושר).

כמו זלדה, כך גם כמעט כל אחד מאתנו, לא מקיים את כל השבועות שנשבע לעצמו, על אף שהוא מאמין כי הן יטיבו עימו. Polivy & Herman (2002) מראים איך ברוב המקרים, כאשר אנשים מחליטים לשנות דפוסי התנהגות והרגלים לא רצויים של עצמם כמו להפסיק לעשן, או שמחליטים לאמץ הרגלים רצויים חדשים כמו לצאת לריצה בכל ערב - גם אם הם מצליחים לחולל שינויים בתחילה, לאורך זמן הם נכשלים. האם אנחנו פשוט שוכחים את השבועות הללו? כפי הנראה - לא. ממחקרם של Polivy & Herman (2002) עולה שאנשים שבים ומחדשים את השבועות לעצמם, בתקווה שבפעם הבאה הם יצליחו לשנות, אך לרוב זו תקווה שווא והם שבים ונכשלים, שבים ונשבעים, וחוזר חלילה. על פי הסברם של Polivy & Herman (2002) ושל פוקס (1998), על אף המאמץ הראשוני שאנשים משקיעים ביצירת שינוי, בסופו של דבר, מנגנונים פסיכולוגיים של התנגדות לשינוי מכריעים את הכף, ואנשים חוזרים להרגלים הישנים שלהם.

מסתבר שגם בבחירות השגרתיות היומיומיות, אנחנו לא דווקא בוחרים בחלופות שיטיבו עימנו. Csikszentmihalyi & Lefever (1989) ערכו מחקר שבו השתתפו 107 עובדים במקצועות שונים, שהתבקשו במשך שבוע, ב-7 נקודות זמן אקראיות שונות במהלך כל יום, לדווח: על הפעילות שבה עסקו באותו רגע, על המידה שבה פעילות זו מאתגרת אותם, על המידה שבה היא דורשת מהם כישורים ומיומנויות, ועל טיב החוויה הרגשית שלהם. במחקרם, Polivy & Lefever (1989) מראים שאנשים מעדיפים למלא את הזמן הפנוי שלהם בפעילויות שיוצרות אצלם **אפטיה** – כלומר פעילויות שאינן מאתגרות אותם ואת הכישורים שלהם - מאשר בפעילויות שיוצרות אצלם **flow** – כלומר פעילויות שמהוות אתגר עבורם ודורשות מהם לאמץ את מיטב המיומנויות והכישורים שלהם. המעניין הוא שדווקא מצב זה של מאמץ ואתגר - **flow** - הוא שמסב לרוב האנשים, על פי עדותם שלהם, תחושות חיוביות של חיוניות, כוח, ריכוז, יצירתיות, ריגוש וידידותיות. לעומת זאת, תחושות אלו לא מדווחות בזמן של פעילויות היוצרות אפטיה, שאלו הן כאמור הפעילויות המועדפות על פי רוב. התחושה החיובית היחידה שמדווחות בזמנים של אפטיה היא רגיעה. גם ממחקר זה עולה שכנראה בבסיס פרדוקס האושר יושבת סיבה עמוקה יותר משכחה. עניינה של עבודה זו הוא לנסות ולהבין מדוע

אם כן, אנחנו לא עושים את החיים שלנו ליותר מאושרים? מהו המנגנון המנטאלי שמטרפד את קיום השבועה של אדם לעצמו?

כדי לענות על שאלה זו יש תחילה לבדוק מהם הדברים שעושים אותנו למאושרים. שאלת האושר היא עמוקה ונשגבת, עד כדי כך שהעיסוק בה עלול לגבול ביומרות. עם ההסתייגות הזו, אפשר להסתכן ולהתייחס לשתי גישות מרכזיות בדיסציפלינה הפסיכולוגית המנסות לעמוד על מקור האושר: האחת היא גישה חדשה יחסית בפסיכולוגיה, והיא נאספת תחת השם Positive Psychology; הגישה השנייה היא גישה ותיקה יותר, שכוללת תיאוריות שונות המתמקדות בצרכים.

לפי Schwartz & Stoddard (2000), נציגות מייצגות למדי של זרם ה- Positive Psychology, ישנם עיסוקים שמסבים אושר. עיסוקים כמו קריאת ספר, כתיבת שירה, חתירה בנהר, טיול בטבע ועוד רבים אחרים אוצרים בתוכם את סוד האושר. לכן, הקדשת זמן לעיסוקים שכאלה היא המפתח לתחושת אושר.

הגם אם הקישור בין פעילויות מסוימות לבין תחושת אושר והדגשת חשיבות האושר – שני מושאי מחקר מרכזיים של ה- Positive Psychology - חשובים ומעניינים כשלעצמם, עדיין הם לא מחדשים לזלדה הרבה. היא, כמו רבים מאתנו, כבר גילתה שיש דברים פשוטים שמביאים לאושר. אבל עדיין, על פי רוב, לא היא וגם לא אנחנו, בוחרים לעשותם. ה"מדוע" של זלדה עדיין נותר ללא מענה.

בהתייחסות עדכנית לגישת הצרכים, Sheldon, Elliot & Kim (2001) גורסים שישנו מספר מסוים של משפחות צרכים אנושיים. סיפוק הצרכים הללו אמור להסב לאדם סיפוק ואף אושר. טיב צרכים אלו, מספרם ויחסי הכוחות ביניהם משתנים מתיאוריה לתיאוריה. Sheldon et al. (2001) ערכו רשימה של כל הצרכים המרכזיים המוזכרים בתיאוריות צרכים שונות והגיעו לעשרה צרכים. הם בדקו את ההיררכיה בין עשרת הצרכים, ומצאו שהצרכים שסיפוקם מביא לאושר (satisfaction) מסודרים לפי חשיבות יורדת באופן הבא:

- |    |             |     |             |
|----|-------------|-----|-------------|
| 1. | הערכה עצמית | 6.  | שגשוג גופני |
| 2. | קרבה        | 7.  | מימוש עצמי  |
| 3. | אוטונומיה   | 8.  | בטחון       |
| 4. | מסוגלות     | 9.  | פופולאריות  |
| 5. | עוררות      | 10. | כסף         |

כדי לתת משנה תוקף לכך שארבעת הצרכים המובילים הם אכן הצרכים האנושיים המרכזיים, בדקו החוקרים את הגורמים הבלתי מספקים (unsatisfying). הם מראים שדירוג החשיבות של הצרכים הבלתי מספקים אינו שונה בהרבה מזה של הצרכים המספקים, ובכל מקרה אותם ארבעה צרכים מובילים בחשיבותם.

אם כן, על פי Sheldon et al. (2001), אשר לטענתם סיפוק צרכים מסוימים מסב לנו סיפוק או אושר, ואי סיפוק הצרכים הללו מסב לנו חוסר סיפוק, כל שעלינו לעשות על מנת שחינו יהיו יותר מאושרים הוא להתקרב לסיטואציות שגלום בהן הפוטנציאל להשגת הערכה עצמית, קרבה, אוטונומיה ומסוגלות. נראה פשוט, אבל כפי שהראיתי קודם - לא מתממש במציאות. כאמור, גם כשהשליטה בידינו, אנחנו לא בוחרים בהכרח בסיטואציות שעשויות להסב לנו אושר. למה לא? אינטואיטיבית אפשר לייחס את הכשל לקיומן של חרדות ועצלות במציאות המנטאלית, ואי ודאות - במציאות החיצונית. האינטואיציה מרמזת על כך שהתמונה לא שלימה. כנראה שיש עכבות וגורמים פנימיים שונים שמפריעים להשקיע את האנרגיה במילוי אותם צרכים מספקים. העכבות וההפרעות הללו מבטאות גם הן צרכים, כמו למשל הצורך בוודאות, או הצורך באגירת אנרגיה. אלא, שצרכים אלו שונים משאר הצרכים. בסיפוק צרכים אלה לא גלומה היכולת להסב אושר. בסיפוק צרכים אלו גלומה רק היכולת להימנע מסבל. לדוגמא, כשדואגים למישהו קרוב, ומתברר שהדאגה הייתה לחינם - ישנה הקלה. הדאגה מבטאת את הצורך בוודאות, הידיעה המרגיעה ממלאת צורך זה. אבל ידיעה זו אינה מביאה איתה אושר, כי אם רק הקלה מן הסבל. כיוון המחשבה המסתמן הוא שקיימות שתי מערכות צרכים נפרדות - לאושר ולסבל. כיוון מחשבה זה אינו חדש. כבר ב - Herzberg, Mausner & Snyderman 1959 הראו שיש שתי מערכות של גורמים המשפיעות על שביעות רצון העובד מהעבודה: המערכת הראשונה היא של הגורמים ההיגייניים, החיצוניים (קשורים בתנאי העבודה ובסביבת העבודה) שחסרונם יכול להביא לאי שביעות רצון מהעבודה, אך קיומם לא יכול להביא לשביעות רצון, כי אם רק להעדר אי שביעות רצון. מערכת הגורמים השנייה היא של הגורמים המוטיבטורים, הפנימיים (קשורים במהות העבודה וביכולת של העובד להתפתח בה) שקיומם יכול להביא לשביעות רצון בעבודה, אך חסרונם לא יביא לאי שביעות רצון, כי אם רק להיעדר שביעות רצון. Herzberg et al. (1959), מתמקדים אמנם בגורמים המצביים השונים שיוצרים שביעות רצון או אי שביעות רצון, ולא בצרכים הפנימיים, אולם הגורמים המצביים, השונים במהותם, באים לענות על צרכים שהם שונים במהותם.

בהמשך, Higgins (1997) טוען לקיומן של שתי מערכות פנימיות נפרדות בצורה ישירה. Higgins (1997), מציג שתי מערכות מוטיבציה נפרדות שגורמות לאנשים להתקדם לעבר הצלחה או להימנע מכישלון. מוטיבציה של הימנעות מכישלון - **מניעה** (prevention) מונעת מצרכי בטחון, ומוטיבציה של התקדמות לעבר הצלחה - **קידום** (promotion) מונעת מצרכים של מימוש עצמי. גם כאן, מימוש המוטיבציות השונות מביא לתוצאות בעלות אופי שונה: ההימנעות מכישלון מביאה לרגיעה אך אינה מביאה לאושר. רק הצלחה מביאה לאושר.

אם כן, נראה שאכן קיימות שתי מערכות צרכים נפרדות. הצרכים בכל אחת מהמערכות נבדלים במהותם, באפשרויות לספק אותם ובתוצאות של סיפוקם. תחילה, המערכות נפרדות במהות הצרכים. כדי להגדיר את המהות השונה של הצרכים אפשר להשתמש בהמשגה שנעשתה בתיאורית הערכים של Schwartz (1992). ערכים הם עקרונות מנחים בחיים, או מטרות רצויות שמבטאים מוטיבציות שונות. על אף שכל הערכים מבטאים מטרות רצויות, שנבדלות רק בחשיבותן, הם עלולים לעמוד בסתירה זה מול זה. Schwartz (1992) מצא עשר משפחות של ערכים. והוא ממפה אותם, על פי הקשר בין חשיבותם, כך שלערכים קרובים זה לזה יש חשיבות דומה ולערכים רחוקים זה מזה יש חשיבות שונה למדי. ממיפוי מרחבי זה, שנבדק בלמעלה מ- 60 תרבויות Schwartz (1994), עולה שהערכים השונים מסתדרים סביב שני ממדים, היוצרים שני קונפליקטים (ראה נספח 1). אחד משני הקונפליקטים הוא בין **שימור** לבין **פתיחות לשינוי**. כאשר שימור כולל ערכים של בטחון, מסורתיות וקונפורמיות, ופתיחות לשינוי כוללת ערכים של הכוונה עצמית, גרייה ונהנתנות.

כאמור, ערכים הם תוצר של מוטיבציות, של צרכים, ולכן אפשר לערוך הקבלה בין שתי מערכות הצרכים, לבין שני קצות הקונפליקט, כך ש**שימור** מציין חשיבות גדולה יותר של ערכי בטחון, מסורתיות וקונפורמיות, המקבילים למוטיבציות של מניעה, ו**שינוי** מציין חשיבות גדולה יותר של ערכי הכוונה עצמית, גרייה ונהנתנות, המקבילים למוטיבציות של קידום.

ובחזרה לאפיון שתי מערכות הצרכים הנפרדות, מערכות אלו גם רגישות לסיטואציות חיצוניות שונות: תנאי עבודה מול מהות העבודה, איום לכישלון מול הזדמנות להצלחה. ולסיום, שתי מערכות הצרכים מובילות לתוצאות מסוג שונה: סיפוק הצרכים השונים מוביל להעדר אי שביעות רצון לעומת שביעות רצון, או לרגיעה לעומת התרגשות, כלומר, לשחרור מסבל לעומת אושר. על האופי השונה של תוצאות סיפוק הצרכים השונים עומדות גם Schwartz & Stoddard (2000), כשהן מבחינות בין המהויות השונות של pleasure - הרגשה טובה או שיווי משקל -

שמגיעה בעקבות נוחות, אוכל ומין, ושל enjoyment - הרגשה טובה שמביאה את האדם אל מעבר לשיווי משקל, אל מעבר לעצמו – הרגשה שנובעת מעשייה שיש בה שינוי, גדילה.

האם משמעות הפרדה בין שתי מערכות צרכים שונות - הפרדה שנובעת מהמהות השונה של הצרכים ומהתוצאות השונות של סיפוקם או אי סיפוקם - היא גם שלכל מערכת יש מקורות אנרגיה נפרדים ובלתי תלויים? בהנחה שהאדם הוא חלק ממערכות גדולות יותר כמו מערכות חברתיות, אפשר להחיל את חוקי הקיום המונחים בבסיס מערכות אלו גם על האדם. אחת מהאמיתות הבסיסיות המונחות בתשתיתה של כל מערכת כלכלית-חברתית היא "הנחת המשאבים המוגבלים" (Smith, 1996). כך למשל, כל ממשלה נאלצת לחלק את התקציב שלה - את מאגר האנרגיה שלה - בין תקציבי משרדים שונים. הגדלת תקציב אחד תבוא על חשבון קיצוץ בתקציב אחר. השאלה הרלוונטית איפה לדיון שלנו תהיה: איזה תקציב הוא הראשון ברשימת הקיצוצים, תקציב הביטחון ותקציב הבריאות או תקציב החינוך ותקציב התרבות והמדע? ובהתאמה - לאן מופנות האנרגיות של בן האדם: למילוי צרכים שימנעו ממנו סבל, או למילוי צרכים שישבו לו אושר?

כבר בתחילת המאה, במאמרו "תרבות בלא נחת" ענה פרויד (1929) באופן תיאורטי על שאלה זו, באומרו ש: "...הצורך במניעת סבל, בכלל, דוחק את זה של הפקת עונג למטרה שנייה במעלה" (עמ' 86). ראוי להבהיר, שבתחילת דבריו עושה פרויד (1929) הקבלה בין תחושת העונג לבין מושג האושר. כך שלמעשה, מדבריו של פרויד (1929) מסתמנים שלושה עניינים: האחד הוא, שישנם שני צרכים שונים - מניעת סבל והפקת עונג; השני הוא, שאין מאגר אנרגיה נפרד למימוש הצרכים השונים, אלא קיימת תחרות בין שתי המערכות על המשאבים של האדם; והשלישי הוא שלרוב, הסבל מנצח, כלומר, האדם פועל קודם כל להפחתת הסבל ורק אחר כך ליצירת אושר.

טענה זו מופיעה, בגרסא אחרת, כאחד העקרונות המרכזיים בתיאורית הצרכים של Maslow (1965) כ-**עקרון ההיררכיה**. Maslow (1965) טען שקיימת היררכיה בין צרכים. הוא סידר את הצרכים האוניברסליים שהציע בפירמידה (החל בצרכים פיסיולוגיים, המשך בצרכי ביטחון, צרכי שייכות, צרכי הערכה וכלה בצורך במימוש עצמי). ככל שצורך נמצא בתחתית הפירמידה, כך הוא בסיסי יותר ודחוף יותר, וכך גם יסופק קודם לאחרים. רק לאחר שיסופק צורך נמוך יותר, יוכל האדם להפנות אנרגיות לסיפוק הצרכים הגבוהים יותר. יתרה מזאת, Maslow (1965) טוען שעד שלא סופק צורך נמוך, לא יתעורר בכלל צורך גבוה יותר. ראוי לשים לב, שטענה אחרונה זו לא לגמרי עולה בקנה אחד עם הטענה שהובאה קודם לכן, במובן זה שהיא לא מתייחסת למערכות



הצרכים הנפרדות כמתקיימות בו זמנית. אולם, מעבר לנקודה זו, גם בטענת ההיררכיה של Maslow (1965) ישנה התייחסות לתחרות בין הצרכים על המשאבים.

תחרות זו עולה גם מהבדיקה האמפירית שערך Ronen (1994). Ronen (1994) בדק צרכים שיש לאנשים בעבודה ב-15 תרבויות שונות, ומיפה אותם במישור דו ממדי על פי המתאמים בינם לבין עצמם. הוא מצא ארבעה אזורים של קבוצות צרכים. קבוצות הצרכים מתאימות לצרכים שמציע Maslow (1965) (כאשר צרכים פיסיים וצרכי בטחון נמצאים יחד). ארבעת קבוצות הצרכים מסתדרות מסביב לשני צירים מאונכים, כך שנוצרים שני קונפליקטים. אחד הקונפליקטים, הרלוונטי לענייננו, הוא הקונפליקט בין בטחון למימוש עצמי.

מעבר לתחרות בין הצרכים, הניצחון של הצרכים הנמוכים, שהם למעשה צרכי השימור, על פני הצרכים הגבוהים, שהם למעשה צרכי השינוי - הניצחון בהשגת המשאבים - נמצא גם הוא בתיאוריה של Maslow (1965). בנוסף, הטענה הכללית של Maslow (1965) - שאדם לא יהיה מאושר כל עוד יסתפק בסיפוק הצרכים הנמוכים, ורק אם יממש, ולו באופן חלקי, את הצורך במימוש עצמי (שכולל צרכים קוגניטיביים, צורך באסתטיקה, וצורך במימוש עצמי), או אז יוכל להפיק אושר - עולה בקנה אחד עם אחת ההנחות המרכזיות של עבודה זו, לפיה התוצאות של סיפוק צרכים מסוגים שונים, שונות במהותן.

מסתבר שעקרון ההיררכיה שמציע Maslow (1965) כמו שהוא, זכה לביסוס אמפירי חלקי בלבד. Wahaba & Bridwell (1976), בסקירה אודות בדיקות אמפיריות שונות שנערכו על מנת לאשש את תיאורית הצרכים, מראים ממצאים שאינם חד משמעיים. הכותבים מייחסים כשל זה גם לבעיות מתודולוגיות של המחקרים, אך בעיקר לבעיה אינהרנטית לבדוק אמפירית את התיאוריה של Maslow (1965). לטענתם Maslow, מתוך השקפה מחקרית ברורה ומודעת שעל פיה כדאי שהמחקר הפסיכולוגי יהיה מחקר "אנושי", בחר לנסח את התיאוריה שלו במושגים מעורפלים למדי ונמנע מלתחום אותם בתוך גבולות - תיאורטיים ואופרציונליים - צרים וחדים. לכן, טוענים החוקרים, אמנם קשה לאמת חד משמעית את הטענות התיאורטיות של Maslow, אך גם אי אפשר לדחות אותן.

עם זאת, כאמור, התיאוריה כן זכתה לביסוס אמפירי חלקי. Wahaba & Bridwell (1976) מראים, שעל אף שבמחקרים שניסו לבדוק את המבנה ההיררכי על ידי דירוג החשיבות של הצרכים, התקבלו רצפים היררכיים שונים, בכולם הייתה מגמה דומה של היררכיה בין צרכים גבוהים לצרכים נמוכים. בנוסף, ישנם מחקרים אשר בדקו את טענת ההיררכיה בוריאציות שונות

ומצאו אישוש לטענה. לדוגמה שני מחקרים: האחד - Wicker, Brown, Wiehe, Hagen, & Reed (1993) מצאו שכאשר מבקשים מהנבדקים לדרג "כוונה" לספק צרכים ולא "חשיבות" של צרכים, מתקבל אישוש לטענת ההיררכיה. מחקר שני - Hagerty (1999) במחקר אורך שבדק את איכות החיים ורמת המחיה ב-88 מדינות לאורך 35 שנים, מראה שאכן קיים סדר לסיפוק הצרכים בפועל, וסדר זה עולה בקנה אחד עם פירמידת הצרכים של Maslow (1965).

על מנת לעקוף את הקושי בבדיקת ההיררכיה בין 5 צרכים, וכן לפשט את טענת ההיררכיה, אפשר לחלק את הצרכים לשתי רמות צרכים בהתאם לחלוקה שהצעתי קודם לכן. באמצעות חלוקת הצרכים, שעושה Maslow (1965) עצמו, לצרכי חסך (צרכים נמוכים) וצרכי גדילה (צרכים גבוהים), יחד עם קריטריון התוצאה, שהובא קודם לכן (סיפוק צרכים נמוכים מביא לרגיעה וסיפוק צרכים גבוהים מביא לריגוש וגדילה), ניתן לחלק את הצרכים לשתי רמות: צרכי שימור (נמוכים) וצרכי שינוי (גבוהים) - חלוקה שמקבילה לחלוקה לצרכי חסך ולצרכי גדילה בפירמידת הצרכים של Maslow (1965).

Kluger, Yaniv, & Kuhberger (2001) עושים שימוש בחלוקה לשני סוגי צרכים ומנסחים טענת היררכיה כללית יותר. ראשית, הם קושרים, בהתאם לתיאוריה של Higgins (1997) בין סוגי צרכים שונים לבין מוטיבציות שונות, כך שצרכי שימור וצרכי שינוי יוצרים בהתאמה מוטיבציות מניעה ומוטיבציות קידום. בהמשך, הם מנסחים טענת היררכיה, לפיה מוקד מניעה דומיננטי על מוקד קידום.

נראה, שמטעמי הישרדות, כמעט תמיד תינתן עדיפות למערכת מניעה על פני מערכת קידום. כך למשל אדם בדרך כלל יקנה אוכל לפני שיקנה ספר. לכן, מערכת הקידום היא נדירה ושבירית. גם כאשר משקיעים אנרגיות במצב קידומי שהוא משופע באלמנט של "רוצה", יש איום ממשי שמצב מניעתי יופיע מצויד היטב באלמנט ה"צריך" שלו, ויתבע ללא דיחוי את אותן אנרגיות שאולי יועדו למימוש מטרות קידום. טענה אחרונה זו קיבלה תמיכה אמפירית בניסויים שערכו Freitas, Higgins, Liberman & Salovey (2002). בניסויים אלו הם מראים שכשאנשים נגשים לבצע רצף של משימות, ביניהן קידומיות וביניהן מניעיות, רוב האנשים בוחרים לבצע תחילה את המשימות המניעיות.

בעבודה זו ארצה להדגיש את הפן הפועל, האקטיבי, של טענת ההיררכיה. למעשה, ארצה להתחקות אחר **פעולת ההיררכיה**. טענת ההיררכיה, והממצאים של Freitas et al. (2002) מנבאים שאנשים יפנו קודם כל למילוי צרכי שימור שמתרגמים למטרות מניעה, ורק אחר כך למילוי צרכי

שינוי שמתרגמים למטרות קידום. ניבוי זה מבטא את ההבנה שהשימור של האדם קודם לגדילה ולהתפתחות שלו.

כאן עלי לסטות לרגע מן הדיון המרכזי ולתת את הדעת על שאלת המינון, דהינו, כמה מהאנרגיות של האדם מופנות שימור שלו בהשוואה לכמות האנרגיות המופנות להתפתחות שלו. בעבודה זו לא אעסוק בשאלה זו. וזאת הן מטעמים מתודולוגיים והן מטעמים תוכניים עקרוניים. ראשית, נראה שמינון זה משתנה מאדם לאדם, ומשתנה בעקבות נסיבות חיים משתנות של אותו אדם. לכן, יהיה זה כמעט בלתי אפשרי לעמוד על טיבו. שנית, גם אם היה אפשר לבסס אמירה כל שהיא, על מינוני השימור וההתפתחות בחייו של אדם, כלומר מינון מטרות המניעה ומטרות הקידום שאדם שואף להגשים, גם אז לא היה זה מעניינה של עבודה זו. שהרי, עניינה של עבודה זו הוא להבין את המנגנון שמפריע ל- או מטרפד את- מימושן של מטרות קידום ("מדוע לא קיימתי את שבועתי לי?").

ובחזרה לפעולת ההיררכיה כדגש על האפיון האקטיבי שמובלע בטענת ההיררכיה. כאמור, הושגה ההבנה שהקיום הפיזי קודם לקיום הרוחני. אני ארצה להראות שההעדפה הזו איננה רק העדפה שמונחת בבסיס הקיום האנושי, כי אם העדפה, או עליונות, שמשחזרת שוב ושוב, כמעט בכל רגע בחיי האדם. כלומר, היא איננה רק תנאי לקיום האנושי, לפיו אם אין קיום פיזי, לא יתכן קיום רוחני. אלא, היא מנגנון שפועל כל הזמן ומאפיין את הקיום האנושי. פעולת ההיררכיה היא לכן לא רק העליונות הבסיסית של צרכי המניעה על צרכי הקידום והקדימות שלהם, אלא, מאין 'השתלטות' אקטיבית יום יומית של צרכי המניעה על האנרגיות שהופנו תחילה לסיפוק צרכי הקידום. פעולת ההיררכיה תוכל לתת מענה ל"מדוע" של זלדה ולפענח את פרדוקס האושר שהוצג בראשית הדברים.

על מנת להתחקות אחר פעולת ההיררכיה, אנסה לבדוק את הקשר שבין ההתכוונות לעתיד ובין המציאות בעבר. אני ארצה להראות שגם כאשר אנשים מתכננים להפנות חלק מהאנרגיות שלהם למימוש מטרות קידום, בסופו של דבר, בפועל הם מפנים יותר אנרגיות למימוש מטרות מניעה, על חשבון מימוש מטרות קידום, יחסית למה שתכננו. בהשוואה בין התכנון לבין המציאות בפועל, באם ימצא פער, ניתן יהיה לראות את ההיררכיה בפעולה.

אם נגדיר כ- **דומיננטיות מניעה** את ההפרש:

**אנרגיות שמושקעות במטרות מניעה - אנרגיות שמושקעות במטרות קידום**

נצפה לראות פער בין דומיננטיות המניעה בתכנון, לבין דומיננטיות המניעה בפועל. כאמור, אין מעניינה של עבודה זו לקבוע האם דומיננטיות מניעה בנקודת זמן מסוימת היא גודל חיובי או

שלילי, כלומר האם מושקעות יותר אנרגיות במימוש מטרות קידום מאשר במימוש מטרות מניעה, או להיפך.

מתוך הדברים שנאמרו עד כה נובעת ההשערה הבאה:

**השערה 1א:** אנשים יתכננו להשקיע אנרגיות במימוש מטרות קידום ומטרות מניעה במינון מסוים. אך בפועל, הפרש בין מטרות המניעה לבין מטרות הקידום, שהם הגשימו למעשה, יהיה גדול מזה שתכננו.

כלומר, אם נגדיר:

אנרגיות שמתכננים להשקיע במטרות מניעה -  $prev\ 1$

אנרגיות שמתכננים להשקיע במטרות קידום -  $prom\ 1$

אנרגיות שמושקעות בפועל במטרות מניעה -  $prev\ 0$

אנרגיות שמושקעות בפועל במטרות קידום -  $prom\ 0$

אזי לפי השערה 1א:

$$prev\ 0 - prom\ 0 > prev\ 1 - prom\ 1$$

דומיננטיות מניעה  
בפועל

דומיננטיות מניעה  
מתוכננת

השערה 1א מתייחסת לכלל האוכלוסייה. כלומר, ההשערה היא שההיררכיה בין צרכי מניעה ובין צרכי קידום היא אוניברסאלית ומשותפת לכל בני האדם. עם זאת, מתוך החלק האישיותי של התיאוריה של Higgins (1997) (חלק שטרם נידון כאן) נגזרת האפשרות שחלקים מסוימים של האוכלוסייה יהיו רגישים יותר לפעולת ההיררכיה, במובן זה שאצל אנשים אלו פעולת ההיררכיה תהיה משמעותית יותר.

כאמור, אצל כל האנשים קיימות שתי מערכות המוטיבציה: קידום ומניעה. אך קיימת גם נטייה כרונית של דומיננטיות מערכת אחת על פני השנייה, והיא משתנה מאדם לאדם (Higgins, 1997). Higgins (1997) טוען שלאנשים שונים יש מוקד ניטור עצמי שונה. ישנם אנשים שנוטים להשקיע יותר אנרגיות במימוש מטרות קידום בהשוואה למטרות מניעה, והם בעלי מוקד קידום כרוני (promotion focus), וישנם אנשים שנוטים להשקיע יותר אנרגיות במימוש מטרות מניעה בהשוואה למטרות קידום, והם בעלי מוקד מניעה כרוני (prevention focus). בהתאם לכך, סביר

להניח שההבדלים הבין-אישיים במוקד הניטור העצמי ישפיעו על דומיננטיות המניעה, כלומר על הנטייה היחסית לממש יותר מטרות מניעה ממטרות קידום.

בעלי מוקד מניעה כרוני רגישים יותר לאיומים יחסית לבעלי מוקד קידום כרוני. רגישות זו, בעטייה של ברירה בין מימוש מטרת קידום לבין מימוש מטרת מניעה, תגרום לבעלי מוקד מניעה כרוני להעדיף כמעט תמיד, ובכל מקרה, יותר מאשר לבעלי מוקד קידום, להשקיע את משאבי האנרגיות המוגבלים שלהם במימוש מטרות מניעה. כך, שדומיננטיות מניעה צפויה להיות גבוהה יותר אצל בעלי מוקד מניעה כרוני, יחסית לבעלי מוקד קידום כרוני.

**השערה 1: דומיננטיות מניעה תהיה גבוהה יותר אצל בעלי מוקד מניעה כרוני, יחסית**

**לבעלי מוקד קידום כרוני.**

השערה זו מנבאת הבדלים בין אישיים בדומיננטיות מניעה מעבר לזמן. אולם, בגלל הרגישות הגבוהה של בעלי מוקד מניעה כרוני לאיומים סביר לצפות שאצל בעלי מוקד מניעה כרוני ההשתלטות של מטרות מניעה תהיה גורפת יותר מאשר אצל בעלי מוקד קידום, ותצליח לכן לדחוק בפועל את מימוש מטרות הקידום לטובת מימוש מטרות המניעה, יותר מאשר אצל בעלי מוקד קידום. כך, שדומיננטיות מניעה בפועל צפויה להיות גבוהה יותר אצל אנשים בעלי מוקד מניעה כרוני מאשר אצל אנשים בעלי מוקד קידום כרוני.

**השערה 1: דומיננטיות מניעה בפועל תהיה גבוהה יותר אצל בעלי מוקד מניעה כרוני,**

**יחסית לבעלי מוקד קידום כרוני.**

דומיננטיות המניעה בפועל מגלמת בתוכה את אופיין הדחוף והתובעני של מטרות מניעה, שהופך את מוקד הקידום לשברירי כל כך. אולם, האם אופי זה משפיע גם על ההתכוונות לעתיד? כלומר, האם אנשים יתכננו מראש להשקיע יותר אנרגיות במימוש מטרות מניעה מאשר במטרות קידום? השערה בעבודה זו תהיה, שבעלי מוקד מניעה, ברגישותם לאיומים ולכישלונות, ובהעדפה שלהם לספק צרכי שימור על פני צרכי שינוי, מראש יתכננו להשקיע יותר אנרגיות במטרות מניעה לעומת מטרות קידום, מאשר אנשים בעלי מוקד קידום, שהם רגישים להזדמנויות להצלחה, ומעדיפים בדרך כלל לספק יותר צרכי שינוי.

**השערה 1:** דומיננטיות מניעה מתוכננת תהיה גבוהה אצל אנשים בעלי מוקד מניעה כרוני,

**מאשר אצל אנשים בעלי מוקד קידום כרוני.**

גם אם דומיננטיות מניעה בפועל ודומיננטיות מניעה מתוכננת יימצאו גבוהות יותר אצל בעלי מוקד מניעה מאשר אצל בעלי מוקד קידום, עדיין נותרת שאלת ההפרש ביניהן בעינה. משמעות ההפרש בהקשר של מוקד ניטור שונה היא: אצל אילו אנשים יהיה הפער, בין הרצון שלהם להגשים מטרות קידום ולספק צרכי שינוי, לבין ההצלחה שלהם בפועל לעשות כן, גדול יותר? כלומר, אצל מי פעולת ההיררכיה משמעותית יותר? מי הם האנשים שעבורם התסכול של זלדה שהובא בתחילת הדברים, הוא ממשי יותר?

בהתאם לתיאוריה של Higgins (1997) אצל בעלי מיקוד מניעה כרוני, ברגישותם לאיומים ובהעדפתם למלא צרכי שימור, סביר שדומיננטיות המניעה תבוא לידי ביטוי כבר בתכנון שלהם את העתיד הקרוב, כך שהפער בין התכנון למציאות לא יהיה גדול כל כך. לעומתם, אצל בעלי מוקד קידום כרוני, שרגישים להזדמנויות ומעוניינים למלא צרכי שינוי, דומיננטיות המניעה תתבטא פחות בשלב התכנון, שמעיד על האידאל. אך בשל הקדימות שדורשות מטרות המניעה בפועל, מן ההכרח שההיררכיה תפעל את פעולתה ותבוא לידי ביטוי בדומיננטיות המניעה בפועל. אם כן, סביר יהיה לשער שאצל בעלי מוקד קידום כרוני הפער בין דומיננטיות המניעה בפועל לבין דומיננטיות המניעה המתוכננת, יהיה גדול מאצל אנשים בעלי מוקד מניעה כרוני. ולפיכך השערה תהיה:

**השערה 1:** אצל אנשים בעלי מוקד קידום כרוני, הפער בין דומיננטיות המניעה בפועל לבין

**דומיננטיות המניעה המתוכננת, יהיה גדול מאצל אנשים בעלי מוקד מניעה כרוני.**

ראוי להבהיר שיתכן מצב שבו השערות g1 ו-1 יאושו, ועדיין השערה 1 תידחה. מצב כזה יוביל למסקנה שאמנם קיים הבדל כרוני בין בעלי מוקד מניעה כרוני לבעלי מוקד קידום כרוני, בדומיננטיות המניעה, כך שגם בתכנון וגם בפועל דומיננטיות המניעה גדולה יותר אצל בעלי מוקד מניעה כרוני, וגם הפער בין התכנון לבין המציאות בפועל גדול יותר אצל בעלי מוקד מניעה כרוני.

כלומר, למרות שיחסית לבעלי מוקד קידום, בעלי מוקד מניעה מתכננים מראש לממש יותר מטרות מניעה בהשוואה למטרות קידום, עדיין פעולת ההיררכיה משמעותית יותר עבורם<sup>1</sup>.

פילוח אפשרי של האוכלוסייה הנבדקת לאוכלוסיית קידום (בעלי מוקד קידום כרוני) ולאוכלוסיית מניעה (בעלי מוקד מניעה כרוני), ניתן לעשות בהסתמך על התיאוריה של Holland אודות העדפות מקצועיות (Holland, 1985; Walsh & Holland, 1992). התיאוריה מציגה שש סקאלות לרשימת מצאי של העדפות מקצועיות. ששת הסקאלות השונות הן למעשה שש קבוצות של מקצועות: מעשיים או טכניים (Realistic), אינטלקטואלים (Intellectual), חברתיים (Social), שגרתיים (Conventional), בעלי יוזמה או עסקיים (Enterprising) ואומנותיים (Artistic).

התיאוריה לא מסתפקת במיון המקצועות לפי הסקאלות השונות, אלא ממפה אותן במרחב בהסתמך על ניתוח סטטיסטי. שש הסקאלות יוצרות במרחב משושה של מקצועות (ראה תרשים 1), כך שככל שהמקצועות רחוקים יותר זה מזה במרחב, כך הם יהיו מנוגדים יותר במהותם, ויעידו על קונפליקט ערכי. למשל, ניתן לראות שבחצי המשושה השמאלי נמצאים מקצועות שמרניים יותר, לעומת החצי הימני של המשושה, שבו נמצאים מקצועות יצירתיים יותר. מקצועות אינטלקטואליים, אומנותיים וחברתיים (I, A, S) הם במהותם מכוונים לחידוש ולשינוי. מקצועות מעשיים (טכניים), שגרתיים ועסקיים (R, C, E) קשורים בעשייה מתחזקת, שרוצה לשמר את סדרי העולם הקיימים. אפשר אם כן, להעביר ציר בתוך המשושה שקצותיו הן שינוי לעומת שימור (ראה תרשים 1). המקצועות הקיצוניים ביותר על הציר הם המקצועות האומנותיים (A) והחקרניים (I) בצד השינוי, והמקצועות השגרתיים (C) בצד השימור. ביסוס לטענה זו אפשר למצוא אצל Sagiv (1996).

<sup>1</sup> דוגמא מספרית שמאששת את חמשת ההשערות הראשונות:

השערה	קידום כרוני		מניעה כרוני	
השערה 0ג מאוששת	0	<	8	דומיננטיות מניעה בפועל
השערה 1ד מאוששת	-5	<	5	דימיננטיות מניעה מתוכננת
השערה 1ה מאוששת	5	>	3	<b>הפרש: ד.מ. בפועל- ד.מ. מתוכננת</b>

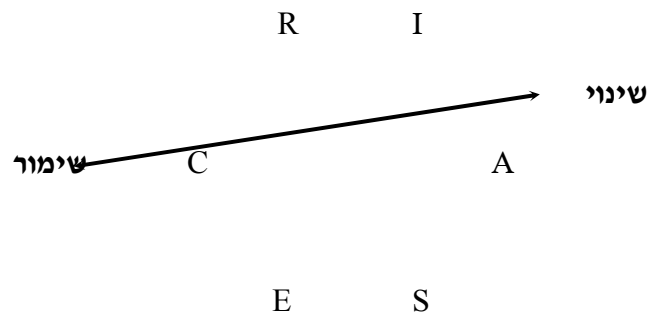
- השערה 1א מאוששת כי הממוצע המשוקלל של 18 – 0 (דומיננטיות מניעה בפועל של כל הנבדקים) גדול מן הממוצע המשוקלל של 5 ו-5 (דומיננטיות מניעה מתוכננת של כל הנבדקים).
- השערה 1ב מאוששת כי הממוצע המשוקלל של 8 ו-5 (דומיננטיות מניעה אצל בעלי מוקד מניעה כרוני) גדול מן הממוצע המשוקלל של 0 ו-5 (דומיננטיות מניעה אצל בעלי מוקד קידום כרוני).

דוגמא מספרית שמאששת את השערות 1א – 1ד, אך דוחה את השערה 1ה:

השערה	קידום כרוני		מניעה כרוני	
השערה 1ב מאוששת	-4	<	10	דומיננטיות מניעה בפועל
השערה 1ג מאוששת	-6	<	6	דימיננטיות מניעה מתוכננת
השערה 1ה' נדחית	2	<	4	<b>הפרש: ד.מ. בפועל- ד.מ. מתוכננת</b>

- השערה 1א מאוששת כי הממוצע המשוקלל של 10 – 4 (דומיננטיות מניעה בפועל של כל הנבדקים) גדול מן הממוצע המשוקלל של 6 ו-6 (דומיננטיות מניעה מתוכננת של כל הנבדקים).
- השערה 1ב מאוששת כי הממוצע המשוקלל של 10 ו-6 (דומיננטיות מניעה אצל בעלי מוקד מניעה כרוני) גדול מן הממוצע המשוקלל של 4 ו-6 (דומיננטיות מניעה אצל בעלי מוקד קידום כרוני).

## תרשים 1: משושה המקצועות של Holland



בדומה להקבלה בין צרכי שימור וצרכי שינוי לבין מוקד מניעה וקידום, גם הקונפליקט המקצועי בין שימור לשינוי מקביל לקונפליקט בין מיקוד קידום למיקוד מניעה. הנטייה לשימור מבטאת את הצורך בביטחון, שהוא הצורך המרכזי במיקוד מניעה, ואילו הנטייה לשינוי מבטאת צרכים של צמיחה ומימוש עצמי, שהם הצרכים המרכזיים במיקוד קידום. אם כן, סביר שאנשים בעלי מקצועות אומנותיים ימצאו יותר במיקוד קידום, ואילו אנשים בעלי מקצועות שגרתיים ימצאו יותר במיקוד מניעה.

דרך נוספת לייחס את מוקד הניטור הכרוני היא באמצעות ערכים. כאמור, ציר דומה לציר של שינוי-שימור שמיצג, בהתאמה, את החלוקה של Higgins (1997) למוקד קידום ולמוקד מניעה, נמצא בתיאורית הערכים של Schwartz (1992). Van Dijk & Kluger (2004) עשו שימוש במפת הערכים של Schwartz (1992) על מנת לייצג את מוקד הניטור הכרוני. הייצוג נעשה כך שמי שגבוה בערכים של שימור נחשב לבעל מוקד מניעה כרוני, ומי שגבוה בערכים של פתיחות לשינוי נחשב לבעל מוקד קידום כרוני. מהלך אופרציונלי זה מונחה על ידי התיאוריה של Higgins (1997); ומתבסס על ממצאיהם של Liberman, Idson, Camacho, & Higgins (1999), לפיהם מוקד מניעה קשור בשמרנות ובהעדפה ליציבות, ואילו מוקד קידום קשור בפתיחות לשינוי.

עד כה דנו בטענת ההיררכיה ובתנאים שבהם היא מתקיימת. היררכיה שכזו יכולה להסביר למה האנרגיות שלנו מושקעות קודם כל בסיפוק צרכי שימור ובהימנעות מסבל, הרבה לפני שננסה ליצור לעצמנו קצת אושר על ידי סיפוק צרכי שינוי. כנראה שאי אפשר לדלג הישר אל האושר. צריך תחילה להשקיט צרכים בסיסיים יותר שתובעים בטחון ויציבות, כלומר, צריך להשקיע קודם אנרגיות בהימנעות מסבל. אבל השאלה היא, עד כמה להשקיע? הרי כמו שנאמר בשיר הפורטוגזי



Felicidade: "העצב אין לו סוף, האושר יש ויש...". במילים אחרות, השאלה היא עד כמה צריך

להשקיע אנרגיות במניעת סבל לפני שמפנים אנרגיות לכיוון טיפוח אושר?

כדי לחדד את השאלה אפנה תחילה לאנאלוגיה מעולם החי והצומח. האדם הוא לא רק חלק ממערכות רחבות יותר, הוא גם חלק ממערכות עתיקות יותר, כמו זו של עולם הצומח למשל. התבוננות בעולם זה יכולה ללמד אותנו משהו על התנהלות סבירה. ניקח לדוגמא עץ תפוח. גם לעץ התפוח יש שתי מערכות: מערכת מניעה שתפקידה לדאוג להישרדות העץ בתוך התנאים הסביבתיים, ומערכת קידום שתפקידה לממש את הפוטנציאל ה"תפוחי" המלא של העץ. מערכת המניעה תרצה להשקיע את האנרגיות בהשרשת שורשים כדי שיוכלו להשיג הזנה מספקת מהאדמה, ובעיבוי הגזע כדי שיוכל לשאת את משקל העץ ולעמוד איתן מול הרוח. מערכת הקידום תרצה להשקיע אנרגיות בתפרחת ובפרי, שהם למעשה מימוש הפוטנציאל של העץ. בכל הנוגע לעץ התפוח, נראה שטבוע בו איזון בין מערכת המניעה לבין מערכת הקידום. נראה שהוא יודע מתי להפנות אנרגיות מהתחזקות ותחזוקה - לצמיחה. מה היה קורה אם העץ היה נמלא חרדות באשר לחורף הקרב, והיה רוצה לחסן עצמו מפני כל רוח שלא תבוא? הוא היה משקיע עוד ועוד אנרגיות בעיבוי הגזע, עד כדי כך שלא היו נותרות לו די אנרגיות להצמחת התפרחת והפרי. איך היה נראה עץ תפוח שכזה, עם גזע עבה מאוד, אך ערום לגמרי? הוא ודאי היה נראה לנו חולה.

יתרה מזאת, חשוב להדגיש שעצי התפוח לא היו שורדים עידנים רבים, אלמלא היו פורחים ומניבים פרי. רק מתוך הפרחים, שנראים לכאורה רק כקישוט לא הכרחי, מתפתח פרי. ורק בפרי עצמו מצויים הגרעינים שיביאו בסופו של דבר להתרבות אוכלוסיית עצי התפוח. כלומר, רק בפרח ובפרי, שנראים כמותרות, גלום פוטנציאל ההישרדות. מכאן, שחשיבותו של האושר היא לא רק הסיפוק בטווח הקצר, כי אם גם בפוטנציאל ההישרדות בטווח הארוך. חיזוק למסקנה זו נמצא במאמרה של Fredrickson (2001), ובו היא טוענת שתחושת אושר היא חיונית לאדם על מנת שיוכל לתפקד בצורה מיטבית. משמעותו של תפקוד מיטבי לפי Fredrickson (2001), היא גם טווחי מחשבה ופעולה רחבים יותר, וגם הזנה של הגמישות הפסיכולוגית ושל היכולת להתאושש מפגעים. ובחזרה לעץ התפוח החולה, נראה שגם רובנו, בני האדם בחברה המערבית של ימינו, מעבים עוד ועוד את הגזע שלנו, מרפדים את חיינו ביותר ויותר נוחות ומותרות. אולם אין מעניינינו כאן להיכנס לדיון הערכי שיקבע האם אנחנו "עצי תפוח" בריאים או חולים. בשלב זה ארצה רק להראות את הדומיננטיות של מערכת המניעה ולשפוך כמה שיותר אור על התנאים המשפיעים על פעולתה.

כשם שברור לנו שעץ תפוח בהרים המושלגים של מדינה אירופית יראה שונה בתכלית מעץ תפוח הגדל בסביבה ים תיכונית, כך יהיה זה בוטה לדון באדם מבלי להתייחס לסביבה בה הוא חי. על מנת להבין כיצד משפיעה הסביבה על פעולתן של מערכות הקידום והמניעה, אשתמש באנאלוגיה נוספת, והפעם מעולם קרוב יותר לזה שאנו מתעניינים בו, והיא תופעה של אכילת יתר. לצורך הדיון, לא אכנס לנבכי המנגנונים הפסיכולוגיים הגורמים לאכילת יתר, ואסתפק בתרומת הסביבה לתופעה. אחד מהתנאים הסביבתיים המאפשרים אכילת יתר הוא השפע. בעולם המערבי, יש פחות ופחות עוני אבסולוטי ורעב, ויותר ויותר עושר ושפע. בעוד האדם זקוק לאותה כמות מזון (אם לא לכמות קטנה יותר) על מנת להתקיים, הסביבה מציעה לו יותר ויותר מזון. הסביבה מספקת יותר מזון גם באמצעים פיסיים (יש יותר מזון בנמצא), וגם באמצעים חברתיים נורמטיביים (חלק גדול יותר מהתרבות ניסוב סביב אכילה).

אם להתייחס לאכילת יתר כפרדיגמה להשקעת יתר בסיפוק צרכי מניעה, ניתן להקיש באינדוקציה מהפרט אל הכלל, מאכילת יתר להשקעת מרבית האנרגיות במילוי צרכי מניעה: לאדם יש מבנה גנטי שהותאם במשך מיליוני שנים לסביבה מאוד מוגבלת במזון ועתירת סכנות וחולי. משמעות ההתאמה היא, מערכת מניעה ערנית ודומיננטית. לעומתו, הסביבה (המערבית) השתנתה באופן משמעותי במאה מאתיים השנים האחרונות. הסביבה, במידה רבה עקב הפעילות האנושית בה, עשירה יותר. יש בה אפשרויות ונורמות הולכות וגדלות לנוחות, למותרות ולבטחון (מכוניות, מיזוג אויר, פלאפונים, דירות גדולות, מזון מהיר, מסעדות, פוליסות ביטוח ועוד ועוד). כשם שעצם ההזדמנויות להשיג יותר מזון מעודדות יותר אכילה, כך ארצה לטעון שככל שהסביבה מאפשרת מימושן של יותר מטרות מניעה, כך נוטה האדם להשקיע יותר אנרגיות במימוש מטרות מניעה בהשוואה למטרות קידום. כלומר, הטענה תהיה שעצם קיומן של יותר אפשרויות למימוש מטרות מניעה, מגרה ומעוררת את הרצון לממש יותר מטרות מניעה, כך שבפועל אכן תושקע יותר אנרגיה במימוש מטרות מניעה.

וכשם שאנחנו מניחים שיש הבדלים במערכות המוטיבציה הפנימיות שמניעות אנשים, כך סביר יהיה להניח שאנשים בעלי מוטיבציות כרוניות שונות יגיבו באופן שונה לסביבות שונות. ובאופן ספציפי לענייננו, נראה שככל שהסביבה עשירה יותר, ויש בה יותר אפשרויות לספק צרכים פסיכולוגיים וצרכי ביטחון, כלומר, יש בה יותר אפשרויות להגשים מטרות מניעה, כך תגדל ההשקעה במימוש מטרות מניעה יחסית למטרות קידום, בעיקר אצל בעלי מוקד מניעה כרוני. ההשערה לכן תהיה:

השערה 2א: ככל שהסביבה עשירה יותר, ויש בה יותר אפשרויות לממש מטרות מניעה, כך אנשים בעלי מוקד מניעה כרוני, ישקיעו יותר אנרגיות במימוש מטרות מניעה בהשוואה למטרות קידום (תהיה אינטראקציה חיובית בין מוקד מניעה כרוני לבין סביבה שיש בה יותר אפשרויות לממש מטרות מניעה כמסבירה העדפת מטרות מניעה).

תשובות לשאלות שהצגתי עד כה – במידה ויתקבלו כתוצאה מהמחקר – עשויות לשפוך אור לא רק על אותה תהיה ראשונית לגבי פרדוקס האושר, אלא גם על סוגיות ספציפיות יותר מעולמות התוכן הארגוניים. למשל, מתוך הספרות הנרחבת על ניהול זמן עולה השאלה, מדוע, למרות שאנשים מתכננים להשקיע זמן בעיסוקים מסוימים כך שזמנם ינוצל בצורה היעילה ביותר, הרבה פעמים הם לא עושים זאת? (Koch & Kleinman, 2002). שאלה אחרת קשורה בקשר שבין תגמול כספי לעזיבת מקום העבודה ביוזמתו של העובד – האם ככל שעובד מתוגמל ביותר כסף וטובין הסיכוי שהוא יעזוב מרצונו את מקום העבודה אכן קטן? (Tang, Kim & Tang, 2000). על שאלות אלו ואחרות אנסה לענות בפרק הדין.

# ניסוי 1

## שיטה

### נבדקים

השתתפו 159 נבדקים. 62 אומנים יוצרים ו- 97 חשבונאים. מתוכם הושמטו 4 נבדקים (1 אמן ו- 3 חשבונאים) עקב מילוי לא תקין של השאלון. המדגם הורכב מאנשים שונים בגילאים שונים מרחבי הארץ. כל הנבדקים עוסקים בפועל בתחומם, הם משקיעים בעיסוק זה חלק נכבד מזמנם וממרחם, ולפחות חלק מפרנסתם מגיע מעיסוק זה. הנבדקים השתתפו במחקר זה על בסיס התנדבותי.

### כלים

**מוקד ניטור כרוני.** מוקד ניטור כרוני נמדד באמצעות קידוד לפי מקצועות. בהתאם למיפוי של Holland (1971) (ראה נספח 2), נבחרו האוכלוסיות המרוחקות ביותר על ציר שימור-שינוי. מתוך בעלי המקצועות השגרתיים (C) נבחרו חשבונאים, ומתוך בעלי המקצועות האומנותיים (A) נבחרו יוצרים מתחומי אומנות שונים (מוסיקה, אומנות פלסטית, תיאטרון, שירה וריקוד). מוקד קידום כרוני יוחס לאנשים שעוסקים ביצירה אומנותית, ומוקד מניעה כרוני יוחס לאנשים שעוסקים בחשבונאות.

**דומיננטיות מניעה.** דומיננטיות מניעה נמדדה על ידי שאלון שעסק בשבוע בחייו של הנבדק. כחצי מהנבדקים נשאלו על השבוע הקרוב (להלן "שאלון השבוע הבא"), ושאר הנבדקים נשאלו על השבוע שעבר (להלן "שאלון השבוע האחרון"). בשאלון, הנבדק מתבקש לציין חמישה דברים דומיננטיים שבהם הוא מתכנן להשקיע או שהשקיע בפועל זמן ואנרגיות רגשיות ומחשבתיות בשבוע הקרוב או בשבוע שעבר בהתאמה (ראה נספח 3).

על מנת לקבוע כמה מהאנרגיות מושקעות במטרות קידום לעומת מניעה, מתבקש הנבדק בשלב הבא לדרג כל אחד מהדברים (פעולות/אירועים) שציין – עד כמה הוא משתוקק לעשותו ועד כמה הוא מוכרח. אמנם ישנה חלוקה תיאורטית גסה בין מטרות קידום לבין מטרות מניעה, אולם מטרה מסוימת יכולה להיתפס באופן שונה אצל אנשים שונים. כך למשל לימודים יכולים להיות הזדמנות להצלחה, לצמיחה ולהנאה עבור אדם אחד, כך שעבורו, לימודים הם מטרת קידום, ולכן, דבר נחשק. ואילו עבור אדם אחר, לימודים יכולים להוות איום לכישלון, כך שעבורו הם מטרת מניעה, ולכן חובה. מכאן, שחלוקת הפעולות/אירועים השונים למטרות קידום או מניעה צריכה להיעשות באופן סובייקטיבי. לכן, בחלק השני של השאלון, התבקש הנבדק לדרג (בסולם של 1- "כלל לא" עד 11- "מאוד") כל אחד מהדברים שציין בעמוד הראשון: עד כמה הוא משתוקק לעשות

את אותו הדבר, ועד כמה הוא מוכרח לעשותו. מידות ההשתוקקות וההכרח נועדו לייצג, בהתאמה, את מרכיבי הקידום והמניעה של הפעולה/אירוע. כלומר, אם אירוע מסוים דורג כ"רוצה במיוחד" הרי שיש בו מרכיב קידום משמעותי, ואם אירוע מסוים דורג כ"מוכרח" הרי שיש בו מרכיב מניעה משמעותי. הדרוג של כל נבדק, היווה למעשה את המדד להקדשת אנרגיות למימוש מטרות קידום (שרוצים לעשות), או למימוש מטרות מניעה (שחייבים לעשות).

על מנת לנטרל את הנטיות השונות של אנשים שונים לשים עצמם בראש, במרכז או בתחתית סולם הדירוג, ניתחתי את ההפרש בין מרכיב המניעה ("מוכרח"), לבין מרכיב הקידום ("רוצה"). כאמור במבוא, עניינה של עבודה זו הוא בדומיננטיות מניעה (מוכרח פחות רוצה).

עבור כל אחד מחמשת הפריטים ב"שאלון השבוע הבא", חושב ההפרש בין דירוג "מוכרח" לבין דירוג "רוצה". מדד לדומיננטיות מניעה מתוכננת הוא ממוצע חמשת ההפרשים הללו. במקרים בהם נבדקים לא ציינו 5 פריטים, חושב הממוצע עבור 4 או 3 הפריטים שצינו.

עבור כל אחד מחמשת הפריטים ב"שאלון השבוע האחרון", חושב ההפרש בין דירוג "מוכרח" לבין דירוג "רוצה". מדד לדומיננטיות מניעה בפועל הוא ממוצע חמשת ההפרשים הללו. במקרים בהם נבדקים לא ציינו 5 פריטים, חושב הממוצע עבור 4 או 3 הפריטים שצינו.

לסיכום, הניסוי כולל שלושה משתנים: שני משתנים בלתי תלויים: האחד הוא מוקד ניטור כרוני. משתנה זה יקודד כמשתנה דמה: 1 עבור אוכלוסיית קידום ו- 0 עבור אוכלוסיית מניעה. המשתנה השני הוא הזמן. המשתנה יקודד כמשתנה דמה: 1 עבור השבוע הבא ו- 0 עבור השבוע האחרון; ומשתנה תלוי - דומיננטיות מניעה. משתנה זה יכול לקבל ערכים מ- (-10) עד 10.

## הליך

חולקו כ- 400 שאלונים, ומתוכם נענו כ- 40%. באופן אקראי חלק מהנבדקים קיבלו שאלון "השבוע האחרון" וחלקם קיבלו שאלון "השבוע הבא". סך הכל, 83 נבדקים ענו על שאלון "השבוע האחרון" (53 חשבונאים ו- 30 אמנים), ו- 76 נבדקים ענו על שאלון "השבוע הבא" (44 חשבונאים ו- 32 אמנים).

## ניתוחים

**פעולת ההיררכיה.** פעולת ההיררכיה היא ההפרש בין דומיננטיות מניעה בפועל לבין דומיננטיות מניעה מתוכננת. פעולת ההיררכיה נמדדה בניחות בין נבדקים על ידי ההפרש בין הערך הממוצע של דומיננטיות מניעה בפועל (שהתקבל מ"שאלון השבוע האחרון") לבין הערך הממוצע של דומיננטיות מניעה מתוכננת (שהתקבל מ"שאלון השבוע הבא"). "שאלון השבוע האחרון" מבטא את המציאות בפועל של חלוקת האנרגיות בין מימוש מטרות קידום לבין מימוש מטרות מניעה, ואילו "שאלון השבוע הבא" מבטא יותר את ההעדפה האידיאלית של הנבדקים, כיצד לחלק את האנרגיות שלהם

בין מימוש מטרות קידום ומניעה, כך שההפרש בין השניים מייצג את המעבר מהחלוקה האידיאלית לחלוקה בפועל, של האנרגיות בין מטרות קידום ומניעה. הבדיקה המיטבית של הפרש זה הייתה צריכה להיות בניתוח תוך נבדקים, כלומר, היינו רוצים לדעת מה הפער בין דומיננטיות מניעה בפועל לבין דומיננטיות מניעה מתוכננת אצל כל אדם. אולם, מילוי שני השאלונים ("השבוע האחרון" ו"השבוע הבא") על ידי אותו נבדק תיצור עיוות בתוצאות. בדיקה כזו תגרע מן הנאיביות של הנבדק, כך שמילוי השאלון הראשון, יהיה אשר יהיה, יעלה למודעות את החלוקה בין מטרות רצויות ומטרות מחייבות, ועלול להשפיע על התכנון, או על הראיה לאחור. לכן, נדרשת כאן פשרה מתודולוגית, ובמקום לבדוק את ממוצע הפערים, בין דומיננטיות מניעה מתוכננת לדומיננטיות מניעה בפועל, בתוך נבדקים, חושב הפער בין ממוצע דומיננטיות המניעה של נבדקי "השבוע הבא" לבין ממוצע דומיננטיות מניעה של נבדקי "השבוע האחרון". פשרה זו מתאפשרת מתוך הנחה שבמדגם גדול, ההבדלים הבינאישיים מקוזזים, ולכן אפשר להחליף את ממוצע הפערים בפער בין הממוצעים.

## תוצאות

על מנת לבדוק את השערה 1א, ערכתי מבחן להשוואת ממוצעים בין דומיננטיות מניעה בפועל לבין דומיננטיות מניעה מתוכננת, עבור כל המדגם. בניגוד להשערה, נמצא שאין הבדל בין דומיננטיות מניעה בפועל לבין דומיננטיות מניעה מתוכננת, מעבר לפילוח האוכלוסייה. יתרה מזאת, נמצא, ברמת מובהקות נמוכה אמנם, אך עדיין משמעותית ( $t(153) = -1.6$ ,  $p < 0.1$ ), השערה חד זנבית), שקיים הפרש הפוך לכיוון ההשערה, כך שדומיננטיות מניעה מתוכננת ( $M = 0.74$ ;  $SD = 0.46$ ), הייתה גבוהה יותר מדומיננטיות מניעה בפועל ( $M = -0.3$ ;  $SD = 0.46$ ).

על מנת לבדוק את השערה 1ב חישבתי מדד כללי לדומיננטיות מניעה עבור חשבונאים ואמנים בנפרד. בהתאם להשערה, ממוצע דומיננטיות מניעה בקרב חשבונאים ( $M = 0.66$ ;  $SD = 4.34$ ), היה גבוה באופן מובהק ( $t(153) = 1.79$ ,  $p < 0.05$ ), השערה חד זנבית). מממוצע דומיננטיות מניעה אצל אמנים ( $M = -0.53$ ;  $SD = 3.55$ ).

על מנת לבדוק את השערה 1ג, ערכתי מבחן השוואת ממוצעים של דומיננטיות מניעה בפועל עבור שתי קבוצות האוכלוסייה, אמנים וחשבונאים. בניגוד להשערה, לא נמצא הבדל מובהק בדומיננטיות המניעה בפועל בין אמנים לחשבונאים.

על מנת לבדוק את השערה  $t_1$ , ערכתי מבחן השוואת ממוצעים של דומיננטיות מניעה מתוכננת עבור שתי קבוצות האוכלוסייה, אמנים וחסבונאים. בהתאם להשערה, נמצא שממוצע דומיננטיות מניעה מתוכננת בקרב חסבונאים ( $M = 1.81$ ;  $SD = 0.57$ ), היה גבוה באופן מובהק ( $t_{(153)} = 2.85$ ,  $p < 0.01$ ), השערה חד זנבית). מממוצע דומיננטיות מניעה מתוכננת אצל אמנים ( $M = -0.71$ ;  $SD = 0.69$ ).

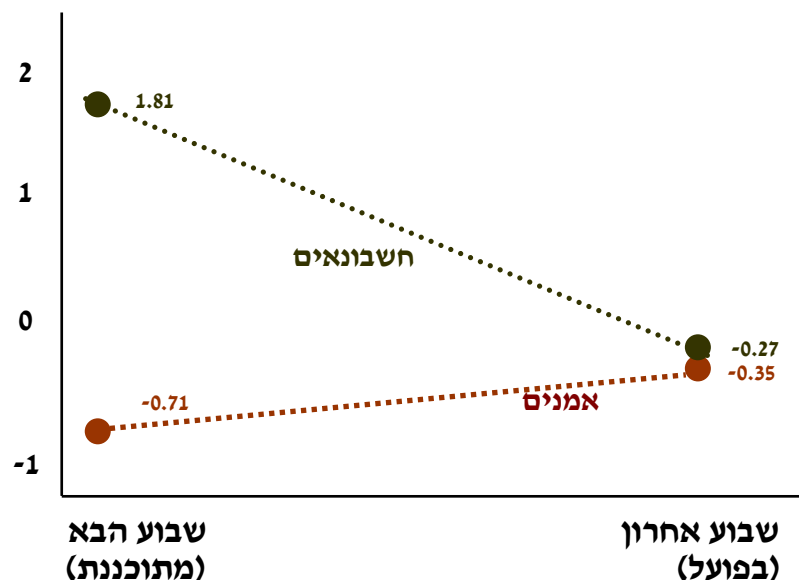
על מנת לבדוק את השערה 1ה ערכתי ניתוח שונות בין נבדקים (ANOVA)  $2 \times 2$ . בהתאם להשערה, נמצאה אינטראקציה מובהקת בין זמן לבין מוקד ניטור כרוני כמנבאת דומיננטיות מניעה. ( $F_{(1,154)} = 3.43$ ,  $p < 0.07$ ). נמצא שההפרש בין דומיננטיות מניעה בפועל, לבין דומיננטיות מניעה מתוכננת (להלן Mean Difference – MD) גדול יותר אצל אמנים יחסית לחסבונאים (ראה תרשים 2). עם זאת, בהשערה 1ה מובלעת ההשערה ששני הפרשים אלו חיוביים – זו גם למעשה השערה 1א עבור כל אוכלוסייה בנפרד. ואילו התוצאות מצביעות על הפרש חיובי, אך לא מובהק אצל אמנים ( $MD=0.36$ ;  $t_{(153)}=0.39$ ,  $p>0.1$ ), ועל הפרש שלילי מובהק אצל חסבונאים ( $MD=(-2.08)$ ;  $t_{(153)}=(-2.36)$ ,  $p<0.05$ ).

למעשה, הפרש זה מייצג את פעולת ההיררכיה, וככל שהוא גדול יותר, כך פעולת ההיררכיה חזקה יותר. בתרשים 2 אפשר לראות את פעולת ההיררכיה עבור חסבונאים ואמנים. בתרשים, הקו מייצג את ההפרש (החיובי או השלילי) בין דומיננטיות מניעה בפועל לדומיננטיות מניעה מתוכננת.

### תרשים 2: פעולת ההיררכיה

האינטראקציה בין זמן (שבוע אחרון ושבוע הבא) ומוקד ניטור כרוני (חסבונאים ואמנים)

#### דומיננטיות מניעה



על מנת לבדוק את טיב המדד לדומיננטיות מניעה (ממוצע של "מוכרח-רוצה" עבור חמשת הפריטים) בדקתי את המהימנות הפנימית בין חמשת הפריטים בכל אחד משני השאלונים. המהימנויות הפנימיות של חמשת פריטי "מוכרח" וחמשת פריטי "רוצה" גם בשאלון השבוע הבא וגם בשאלון השבוע האחרון נעות סביב  $Cronbach \alpha = 0.5$ . מהימנויות אלו נמוכות אמנם אך סבירות. זאת כיוון שביקשנו לציין פעולות/אירועים בסדר חשיבות יורד ולכן אין לצפות לאותו דירוג של "מוכרח" או "רוצה" עבור כל חמשת הפריטים. לעומת זאת, המהימנויות הפנימיות של חמשת ההפרשים "מוכרח-רוצה" גם בשאלון השבוע הבא וגם בשאלון השבוע האחרון קטנות מאוד ( $Cronbach \alpha < 0.1$ ).

אולם גם כאשר בונים את המדד לדומיננטיות מניעה רק מהפריט הראשון, או מממוצע משוקלל של חמשת הפריטים (עם משקל גדול יותר לפריט הראשון ומשקלים הולכים וקטנים לפריטים הבאים), מתקבלות תוצאות בעלות דפוסים דומים. כלומר, יש הבדלים מובהקים בין אמנים לחשבונאים, אולם אין אינטראקציה מובהקת בין זמן (שבוע אחרון ושבוע הבא) לבין מוקד ניטור (אמנים וחשבונאים).

## דיון

השאלה המרכזית שנשאלה בעבודה זו היא "מדוע אנשים לא חותרים בכיוון האושר?". בראשית הדברים בוססה ההנחה שלאדם ישנן שתי מערכות צרכים נפרדות – צרכי שימור וצרכי שינוי או לפי ההמשגה שעושה Higgins (1997) - צרכי מניעה וצרכי קידום. סיפוק הצרכים מוביל לתוצאות שונות, כך שסיפוק צרכי מניעה מוביל לרגיעה וסיפוק צרכי קידום מוביל להתרגשות ותחושת גדילה. כיוון שהמשאבים העומדים לרשותו של אדם מוגבלים, השאלה המרכזית היא איפה "מדוע אנשים לא מפנים יותר אנרגיות לסיפוק צרכי קידום?".

בהמשך הדברים הצגתי את טענת ההיררכיה, לפיה צרכי מניעה, בגלל מהותם הדחופה, יסופקו לפני שסיפוק צרכי קידום. בתוך טענת ההיררכיה מובלעת פעולת ההיררכיה, לפיה צרכי מניעה "יידחפו", במהלך שיגרת יומיומי, לראש רשימת הצרכים התובעים סיפוק, כך שגם כאשר אדם יתכן להשקיע אנרגיות בסיפוק צרכי קידום. באמצעות מימוש מטרות קידום, הוא ישקיע יותר אנרגיות במימוש מטרות מניעה ממה שתכנן. את פעולת ההיררכיה הצעתי כתשובה לשאלה המרכזית. כלומר, טענתי לקיומו של מנגנון פנימי שנותן עדיפות לסיפוק צרכי מניעה על חשבון צרכי קידום.



פעולת ההיררכיה, כמנגנון גורף - לפיו הנטייה של כל האנשים תהיה להשקיע בפועל יותר אנרגיות במימוש מטרות מניעה יחסית למטרות קידום בהשוואה למה שתכננו - לא קיבלה אישוש במחקר זה. אולם, התיאוריה המרכזית עליה נשענת ההשערה, הלא היא תיאורית הניטור העצמי של Higgins (1997), טוענת שיש הבדלים בינאישיים כרוניים בסיפוק צרכי קידום וצרכי מניעה, כך שסביר לצפות לדפוס שונה אצל אוכלוסיות שונות. ואכן, שיערתי בהמשך הדברים שיהיו הבדלים בינאישיים בין אנשים בעלי מוקד קידום כרוני לבין אנשים בעלי מוקד מניעה כרוני, הן בדומיננטיות מניעה והן בפעולת ההיררכיה.

השערות אלו קיבלו אישוש חלקי בלבד. אכן נמצאו הבדלים בינאישיים בדומיננטיות מניעה. על פי הניבוי שנובע מהתיאוריה, דומיננטיות מניעה גדולה יותר אצל בעלי מוקד מניעה מאשר אצל בעלי מוקד קידום. כלומר, באופן כללי, אצל אנשים בעלי מוקד מניעה מרכיב ה"מוכרח" לעומת מרכיב ה"רוצה" בפעולות החיים שלהם, דומיננטי יותר בהשוואה לאנשים בעלי מוקד קידום. עם זאת, הבדל זה, בין האוכלוסיות, לא נמצא עבור ההפרש בין האנרגיות שאנשים משקיעים בפועל במימוש מטרות מניעה (שבהן מרכיב ה"מוכרח" מרכזי) לבין האנרגיות שאנשים משקיעים בפועל במימוש מטרות קידום (שבהן מרכיב ה"רוצה" מרכזי), כי אם רק עבור ההפרש בין האנרגיות שאנשים מתכננים להשקיע במימוש מטרות מניעה לבין האנרגיות שאנשים מתכננים להשקיע במימוש מטרות קידום.

כמו כן, נמצאו הבדלים בינאישיים בפעולת ההיררכיה, כלומר בהפרש בין דומיננטיות מניעה בפועל לבין דומיננטיות מניעה מתוכננת. אמנם הבדלים אלו נמצאו בהתאם להשערות, כך שאצל אנשים בעלי מוקד קידום פעולת ההיררכיה חזקה יותר מאשר אצל אנשים בעלי מוקד מניעה. אולם, בדיקה מדוקדקת יותר של התוצאות מראה שהבדלים אלו נובעים מהפרש מתמטי מטעה: בעוד שההשערה הייתה שגם עבור בעלי מוקד קידום כרוני וגם עבור בעלי מוקד מניעה כרוני קיימת פעולת היררכיה (הפרש חיובי בין דומיננטיות מניעה בפועל לדומיננטיות מניעה מתוכננת), אלא שהיא חזקה יותר אצל בעלי מוקד קידום, התוצאות הראו על כך שאצל בעלי מוקד קידום לא קיימת פעולת היררכיה (אין הפרש), ואצל בעלי מוקד מניעה קיימת פעולה שהיא הפוכה לפעולת ההיררכיה (הפרש שלילי בין דומיננטיות מניעה בפועל לבין דומיננטיות מניעה מתוכננת). כלומר, אצל אנשים בעלי מוקד קידום כרוני התכנון להשקיע אנרגיות דומה להשקעה האנרגיות בפועל, במימוש מטרות מניעה יחסית למימוש מטרות קידום. לעומתם, אנשים בעלי מוקד מניעה כרוני מתכננים מראש להשקיע יותר אנרגיות במימוש מטרות מניעה יחסית למטרות קידום, ממה שהשקיעו בפועל – כלומר, הדגש שהם שמים על מימוש מטרות מניעה חזק יותר בתכנון שלהם את העתיד הקרוב מאשר במציאות בפועל.

הסבר אפשרי לתוצאות הוא הסבר מתודולוגי שיש לו השלכות תיאורטיות משמעותיות. יתכן שטווחי הזמן הקצרים שעליהם נשאלו הנבדקים, בין אם בעבר או בעתיד, מפעילים מוקד מניעה. הנבדקים נשאלו על השבוע האחרון והשבוע הבא. אולם, כיוון שמטרות מניעה ומטרות קידום נובעות מצרכים שונים במהותם, סביר שהשאיפות לממש מטרות קידום ומטרות מניעה, יבואו לידי ביטוי בטווחי זמן שונים. בעוד שבדרך כלל מטרות מניעה במהותן קשורות לסיפוק צרכים בסיסיים ומידיים, ולכן יבואו לידי ביטוי בהווה או בעתיד הקרוב, מטרות קידום קשורות לסיפוק צרכים גבוהים של הגשמה עצמית, והן רחבות היקף יותר, ולכן סביר שלרוב שיבואו לידי ביטוי בעתיד הרחוק יותר. וכמו כן, מאותם הטעמים גם סביר שמימוש מטרות קידום בפועל יבוא לידי ביטוי יותר בעבר הרחוק מאשר בעבר הקרוב. כך שמאוד יתכן שהפניית הנבדקים לעבר ולעתיד הקרובים – שבוע אחרון ושבוע הבא – יוצרת משקל חסר למטרות קידום לעומת מטרות מניעה. על מנת להמחיש את הטענה אפשר לקחת דוגמא קונקרטיה. ניקח אדם שרוצה להשלים את לימודיו לתואר אקדמי ונניח שזו מטרת קידום עבורו. סביר להניח שמטרה זו לא תבוא לידי ביטוי בתכנון לשבוע הקרוב. אולם בהחלט סביר שהתכנון לשבוע הקרוב יכלול עריכת קניות, תשלום חשבונות וכד' שסביר שהן מטרות מניעה. באותו אופן בהסתכלות לאחור, סביר שרק במעט מאוד שבועות אדם מסיים תואר אקדמי... לעומת זאת, מרבית השבועות האחרונים כוללים קניות, חשבונות וכד'.

הנחות אלו, לגבי משקל החסר שניתן למטרות קידום בבדיקה של טווח זמן קצר, מקבלות אישוש במאמרם של (Koch & Klenmann; 2002) העוסק בניהול זמן. Koch & Klenmann (2002) מנסים לזקוף את הפער שבין תכנון הזמן בצורה היעילה ביותר לבין הביצוע בפועל, לתופעה של **ניכוי זמן** (Time Discount). תופעה זו המוכרת בספרות של קבלת החלטות מראה שאנשים מעדיפים תוצאות בטווח הקרוב על פני תוצאות בטווח הרחוק, גם אם התוצאות בזמן הרחוק בעלות ערך גבוה יותר. לכן, מסבירים הכותבים, לעיתים קרובות אנשים יעדיפו להשקיע את זמנם במילוי משימות **דחופות** – משימות בעלות ערך נמוך יותר, שמביאות תוצאות בזמן הקרוב, מאשר להשקיע את זמנם במילוי משימות **חשובות** – משימות בעלות ערך גבוה יותר שמביאות תוצאות בזמן הרחוק. למשל, פקיד יעדיף למלא משימות דחופות כמו ביול דואר באופן ידני ומיידי, מאשר משימות חשובות כמו לימוד יישום מחשב חדש שיבייל עבורו את הדואר. תופעה זו, של העדפת תוצאות בטווח קרוב באה לידי ביטוי בביצוע בפועל וכן בתכנון העתיד הקרוב. אולם, בתכנון העתיד הרחוק היא הולכת וקטנה עד שהיא נהיית זניחה לגמרי. כך שכאשר אדם מתכנן את העתיד הרחוק הוא יעדיף תוצאה זו על פני אחרת רק על פי הערך שלה, כלומר על פי התועלת שתקבל

ממנה, גם אם תוצאה זו תתקבל מאוחר יותר. בדוגמה של הפקיד למשל, סביר שאם נשאל אותו לגבי השבוע הקרוב - האם הוא מתכנן להשקיע זמן בביול ידני או בלימוד תוכנה, סביר שהוא יעדיף להשקיע זמן בביול הידני ולסיים את המטלה הדחופה, אולם אם נשאל אותו את אותה השאלה לגבי שנה מהיום, סביר שהוא יעדיף להשקיע את זמנו בלימוד התוכנה שממנה וודאי תצמח לו תועלת רבה יותר. כך שכדי לקבל מידע על ההעדפות הערכיות של אדם ולנטרל את השפעת טווח הזמן שבו תתקבל התוצאה, יש לשאול על טווחי זמן רחוקים.

Koch & Klenmann (2002) מנסים לפתור את שאלת הפער בין התכנון לביצוע – שאלה דומה לזו שאני הצגתי - באמצעות ההעדפה של הדחוף על פני החשוב, כאשר החשוב והדחוף הם פונקציה של זמן קבלת התוצאה ושל ערכה. לכאורה, נראה שאפשר לערוך הקבלה בין המשימות הדחופות והחשובות לבין מטרות מניעה וקידום בהתאמה: מטרות מניעה כמו משימות דחופות נושאות תוצאות בזמן הקרוב (למשל: תשלום חשבון הטלפון ימנע ניתוק הקו בסוף החודש) ומטרות קידום כמו משימות חשובות נושאות פרי רק בזמן הרחוק (למשל: לימוד תווים יסייע לנגינה שוטפת בעוד כמה שנים). אולם לדעתי, החוקרים מתעלמים מגורמים נוספים שמבדילים בין הדחוף לחשוב, כמו המאמץ האינטלקטואלי והרגשי המושקע במילוי המשימה החשובה, לעומת הדחופה וכן תחושות הרגיעה או הסיפוק הצומחות ממילוי המשימה הדחופה או החשובה – תחושות שהן מעבר לתועלת התכליתית של מילוי המשימה. לכן, נראה שהדחוף והחשוב הם רק מושגים חלקיים של מניעה וקידום. בשל המשגה הצרה של הדחוף והחשוב, תשובת החוקרים לשאלת הפער בין התכנון לביצוע איננה מספקת ואני מאמינה בצורך בהסבר רחב יותר כמו זה שאני מציעה בעבודה זו, אך עם זאת, ההבנה שלהם שכשאנשים נשאלים על טווח הזמן הקרוב, הם יעדיפו למלא משימות דחופות על פני חשובות בשל ניכוי זמן, ולא בהכרח בשל ערך המשימה, נראית לי חשובה ואני סבורה שיש להתייחס אליה גם בבדיקת מושגים רחבים יותר כמו מטרות מניעה וקידום.

בנוסף לטווחי הזמן השונים שבהם מטרות קידום ומניעה באים לידי ביטוי, לעיתים קרובות מטרות קידום שבהן מרכיב ה"רוצה" מרכזי, מתפרקות להרבה מטרות מניעה, שבהן מרכיב ה"מוכרח" מרכזי. נגינה בפסנתר למשל, שעשויה להיות משאת נפש ומקור עניין עבור אדם, מחייבת בדרך כלל הרבה אימונים ותרגולים קטנים שהם יותר בבחינת כורח מאשר כמיהה עבור אותו אדם. מבנה זה של מטרות קידום ומניעה יוצר גם הוא משקל חסר למטרות קידום בטווחי הזמן הקצרים.

אם כן הבדיקה של חלוקת האנרגיות בין מימוש מטרות קידום למטרות מניעה בטווח זמן קצר כל כך לא נותנת תמונה שלימה. על מנת לבדוק האם יש ממש בפעולת ההיררכיה, שאותה הצגתי, וגם

לפתור את בעיית משקל החסר שניתן למטרות קידום בטווח הקצר, יש צורך במחקר עתידי שיערוך בדיקה דומה לגבי טווחי זמן של חודש ושל שנה.

מגבלה נוספת של מחקר זה נובעת מההקבלה בין "רוצה" ו"מוכרח" לבין מטרות קידום ומטרות מניעה בהתאמה. כנראה שבגלל שרוב מטרות המניעה יכולות להיות מטרות חלקיות של מטרת קידום גדולה יותר, ולהיפך, כל מטרת קידום גדולה יכולה להתפרק למטרות מניעה קטנות, קשה מאוד לאדם להעיד עד כמה הוא רוצה או מוכרח להשקיע זמן ואנרגיות במילוי מטרה זו או אחרת. כך, שההקבלה בעייתית ורחוקה מלהיות מדויקת. לכן, על אף ההסתייגויות שהובאו בפרק השיטה לגבי חלוקה אפריורית של פעולות לפעולות שבאמצעותן ניתן לממש מטרות קידום או מניעה, כנראה שיש צורך לנסות ולמצוא פעולות שהמהות שלהן בבסיסה מתאימה או לסיפוק צרכי קידום או לסיפוק צרכי מניעה.

בנוסף, כפי שהסברתי בפרק השיטה, קיימת בעיה מתודולוגית שלא מאפשרת למדוד את ההפרש בין דומיננטיות מניעה בפועל לבין דומיננטיות מניעה מתוכננת אצל אותו אדם. לכן, יש צורך בשיטת מדידה אחרת שתאפשר למדוד את פעולת ההיררכיה בתוך אדם.

בניסוי 2 אנסה לבדוק דומיננטיות מניעה באמצעות מטלות שסווגו מראש, באופן אחיד לכל הנבדקים, למטלות קידום ומניעה. בנוסף, כפי שביקשתי לטעון בפרק המבוא, יתכן שאישיות לבדה לא מסבירה את תופעת דומיננטיות המניעה וכי ישנם משתנים נוספים וחשובים לא פחות, כמו עושר הסביבה, המשפיעים על דומיננטיות מניעה. בניסוי 2 אנסה לבדוק מהי השפעת הסביבה על דומיננטיות המניעה בחלוקת המשאבים.

## ניסוי 2

### שיטה

#### נבדקים

בניסוי השתתפו 124 סטודנטים לתואר ראשון, חלקם במסגרת שעות ניסוי שהם חייבים בהם, וחלקם על בסיס התנדבותי. הסטודנטים לומדים במסלולי לימוד שונים של מנהל עסקים, כלכלה, חשבונאות, פסיכולוגיה, תקשורת, מדעי המדינה, חינוך ותולדות האומנות.

#### כלים

**מיקוד מניעה כרוני.** מיקוד מניעה כרוני נמדד באמצעות סולם שבניתי על סמך גרסא מקוצרת של שאלון הערכים של Schwartz (1992) (שאלון 44 פריטים - ראה נספח 4). כיוון שמיקוד מניעה כרוני אמור לבוא לידי ביטוי הן בחשיבות גבוהה של ערכי שימור והן בחשיבות נמוכה של ערכי שינוי,

הסולם נבנה על ידי החסרת ערכי פתיחות לשינוי (הכוונה עצמית, גרייה והדוניזם) מערכי שימור (בטחון, קונפורמיות ומסורתיות). 8 נבדקים הושמטו מהמדגם עקב מילוי בעייתי של שאלון הערכים (נבדקים שנתנו יותר מ- 22 פעמים ציון "7", או שנתנו יותר מ- 25 פעמים את אותו הציון. מילוי כזה לא מאפשר לקבוע את ההבדלים בחשיבות הערכים).

כיוון שהמשתנה רציף ואין חלוקה דיכוטומית למוקד מניעה כרוני ולמוקד קידום כרוני, אפשר לדבר על **עוצמת מיקוד המניעה**, כך שככל שהמיקום בסולם גבוה יותר, כך עוצמת מיקוד המניעה הכרוני חזקה יותר.

**העדפת מטרות מניעה.** העדפת מטרות מניעה נמדדה בניסוי באמצעות שני כלים: מטלת תפזורת מילים ומשחק "סולמות וחבלים". שני הכלים נועדו לבדוק את חלוקת המשאבים המוגבלים, שעומדים לרשות הנבדק, בין מטרות קידום לבין מטרות מניעה.

**מטלת תפזורת מילים** - דומה (אך אינו זהה) לכלי שבו השתמשו Freitas, Higgins, Liberman & Salovey (2002). בתחילת המטלה מקבל כל נבדק 5 ש. עליו לפתור 10 תפזורת מילים ברמה דומה, תוך 2 דקות. ל- 5 מתפזורת המילים היה רקע לבן ול- 5 מהן היה רקע אפור (ראה נספח 5). עבור חצי מהנבדקים, פתרון של תפזורת שהרקע שלה אפור משחררת את הנבדק מקנס של 1 ש (להלן תפזורת מניעה), ופתרון של תפזורת שהרקע שלה לבן מזכה את הנבדק ב- 1 ש (להלן תפזורת קידום). עבור החצי השני של הנבדקים, משמעות הצבעים הייתה הפוכה. על מנת לחשב את "העדפת מטרות המניעה" חושב היחס בין מספר תפזורת המניעה שנפתרו לבין סך כל התפזורת שנפתרו.

$$\text{העדפת מטרות מניעה} - \text{תפזורת} = \frac{\text{מספר תפזורת מניעה שנפתרו}}{\text{מספר תפזורת מניעה שנפתרו} + \text{מספר תפזורת קידום שנפתרו}}$$

בדיעבד הסתבר שכלי זה בעייתי כיוון שהוא לא נותן מידע על התפזורת **שנבחרו** כי אם רק על התפזורת **שנפתרו** בסופו של דבר. לכן לא עשיתי בו שימוש בסופו של דבר.

"**סולמות וחבלים**" – כלי זה פותח עבור ניסוי זה. זהו משחק קופסא עם לוח וקובייה שנועד לשחקן יחיד (ראה נספח 6). במשחק, הנבדק מתקדם על הלוח באמצעות קובייה במשך 30 תורים. בתחילת המשחק יש לנבדק כמות משאבים מסוימת, ובמהלך המשחק עליו לקבל החלטות האם להשקיע את המשאבים שלו באפשרות לטפס בסולמות, או בהימנעות מנפילה בחבלים. כל סולם מייצג מטרת קידום וכל חבל מייצג מטרת מניעה. להלן הוראות המשחק: במשחק זה את/ה שחקן/נית יחיד/ה, והחילוון מתקדם בשבילך על הלוח.

המטרה היא להתקדם על הלוח כמה שיותר ולצבור כמה שיותר יחידות אנרגיה (אגוזים). בתחילת המשחק עומדות לרשותך 20 יחידות אנרגיה. ההתקדמות נעשית באמצעות הטלת קובייה. מטיילים קובייה, ומתקדמים כמספר הצעדים שהתקבלו בהטלת הקובייה.

בכל פעם שתגיעי לתחתית סולם, יש לך הזדמנות לטפס בסולם ולזכות בעוד 5 יחידות אנרגיה נוספות. כדי לזכות באפשרות לטפס בסולם, תצטרך/כי לתת 3 יחידות אנרגיה. תמורת 3 יחידות האנרגיה תקבלי הטלת קובייה נוספת – אם ייצא מספר זוגי – תזכה/י באפשרות לטפס בסולם, אם ייצא מספר אי זוגי לא תזכה/י באפשרות לטפס בסולם. בכל פעם שתגיעי לראש חבל, עומד בפניך הסיכון ליפול לתחתית החבל ולהפסיד 5 יחידות אנרגיה. בכל פעם שתגיעי לראש חבל, תצטרך/י להטיל קובייה – אם ייצא מספר אי זוגי, תיפולי לתחתית החבל, אם ייצא מספר זוגי, לא תיפולי לתחתית החבל. עם זאת, בכל פעם שתגיעי לראש חבל, תוכלי להימנע מהסיכון ליפול לתחתית החבל תמורת 3 יחידות אנרגיה.

כאמור, בתחילת המשחק עומדות לרשותך 20 יחידות אנרגיה, שבהן תוכלי להשתמש על מנת לזכות באפשרות לטפס בסולם, או להימנע מהסיכון ליפול בחבל. המשחק ייגמר אחרי 30 הטלות קובייה (לא כולל הטלות הקובייה בתחתית סולמות ובראש חבלים). בסוף המשחק יחושבו סה"כ הנקודות שצברת על ידי:

**המקום שאליו הגעת בלוח + מספר יחידות האנרגיה שצברת.**

**בתום הניסוי (בעוד שבועיים בערך) מי שצבר את מרב הנקודות יקבל ספר סיפורת במתנה.**

בחירה לשלם על מנת להימנע מהסיכון ליפול בחבל מייצגת מימוש מטרת מניעה, כיוון שהיא מעידה על מוטיבציה דומיננטית יותר של הימנעות מאיום לכישלון. בחירה לשלם על מנת לזכות בהזדמנות לטפס בחבל מייצגת מימוש מטרת קידום, כיוון שהיא מעידה על מוטיבציה דומיננטית של התקדמות לעבר הצלחה. Higgins (1997) מצייין כי הימנעות מאיום לכישלון היא התנהגות אופיינית למוקד מניעה. מי שנמצא במוקד מניעה ירצה לשמור על הסטטוס קוו ולכן יהיה רגיש לאיום עליו. ואילו התנהגות של התקדמות לעבר הזדמנות להצלחה היא התנהגות אופיינית למוקד קידום. מי שנמצא במוקד קידום מעוניין לשפר את המצב הקיים ולכן יהיה רגיש להזדמנויות להצלחה.

במהלך המשחק תועדו מספר החבלים והסולמות שאליהם הגיע הנבדק וכן, כל ההחלטות של הנבדק, דהיינו האם לשלם יחידות אנרגיה על מנת להימנע מהסיכון ליפול בחבל, או לא לשלם ולקחת את הסיכון, האם לשלם יחידות אנרגיה על מנת לזכות בהזדמנות לטפס בסולם או לא לשלם ולוותר על הזדמנות. על מנת לחשב את המדד להעדפת מטרת מניעה, חושב ההפרש בין מימוש מטרת המניעה לבין מימוש מטרת הקידום בפועל, מתוך סך האפשרויות לממש מטרת (קידום ומניעה גם יחד):

## העדפת מטרות מניעה – משחק =

מספר הפעמים שהנבדק השקיע – מספר הפעמים שהנבדק השקיע  
אנרגיה בהזדמנויות לטפס בסולם – אנרגיה בהימנעות מהסיכון ליפול בחבל  
מספר הפעמים שהנבדק הגיע לסולם או לחבל

חשוב לציין, שנשפרו רק המקרים בהם לנבדק היו מספיק יחידות אנרגיה כדי להשקיע במטרת קידום או מניעה. המקרים בהם הנבדק הגיע למצב שבו נגמרו לו יחידות האנרגיה, ולמעשה לא הייתה לו אפשרות להשקיע במימוש מטרות קידום או מניעה, לא נספרו.

**סביבה.** סביבה עשירה, שיש בה יותר אפשרויות לממש מטרות מניעה יוצרה על ידי הכנסת סממנים של סביבה שיש בה יותר אפשרויות לממש מטרות מניעה, שהן מטרות של יציבות, וודאות ובטחון. בתנאי ניסוי זה, חדר הניסוי היה חדר באוניברסיטה, שבו היה שולחן בית ספר, שמצידו האחד ישבה הנסיינית ומצידו השני ישב/ה הנבדק/ת. ליד הנבדק הוצב שולחן קטן ועליו היו מגוון משקאות: מים מינרלים, מיצי פירות, שוקו ותה חם; מגוון כוסות: לשתייה קרה ולשתייה חמה; בצד השולחן של הנבדק הוצב גם כסא סטודנט וגם כורסא נוחה ומרופדת; ועל השולחן הוצבו מבחר עטים.

סביבה ניטראלית יוצרה על ידי סביבה, שיחסית לסביבה העשירה, היו בה פחות אפשרויות למימוש מטרות מניעה. בתנאי ניסוי זה, הניסוי נערך באותו החדר, אלא שבשולחן הקטן שליד הנבדק היה רק בקבוק מים וכוסות פשוטות; בצד השולחן של הנבדק הוצב רק כיסא סטודנט ועל השולחן הונחה עט אחת.

לסיכום, בניסוי זה ישנם שלושה משתנים: **שני משתנים בלתי תלויים**: האחד הוא מיקוד מניעה כרוני. המשתנה השני הוא הסביבה. משתנה זה יקודד כמשתנה דמה: 1 עבור סביבת עשירה, ו- 0 עבור סביבה ניטראלית; **ומשתנה תלוי**: העדפת מטרות מניעה – משחק.

### הליך

הנבדקים מילאו תחילה שאלון ערכים מקוצר מחוץ לחדר שבו נערך המשך הניסוי. אחריו, הם הוקצו מקרית בין שתי הסביבות (59 לסביבה הניטראלית, ו- 57 לסביבה העשירה). ליד הכיסא שבו ישבו הנבדקים היה שולחן קטן ועליו הייתה השתייה. לאחר שהתיישבו בחדר, הנסיינית הציעה להם להתכבד בשתייה אם ירצו. תחילה, הם פתרו את המטלה של תפוזות המילים. לאחר מכן, שיחק כל נבדק משחק "סולמות וחבלים".

## תוצאות

**קשר בין סביבה לבין העדפת מטרות מניעה.** נמצא שאין קשר בין סביבה להעדפת מטרות מניעה ( $r = -0.082$ , לא מובהק).

**מיקוד מניעה כרוני.** בהתאם לתיאוריה, נמצאו מהימנויות פנימיות גבוהות בין בטחון מסורתיות וקונפורמיות - ערכי שימור:  $Cronbach \alpha = 0.82$ , ובין הכוונה עצמית, גרייה והדוניזם - ערכי שינוי:  $Cronbach \alpha = 0.83$ . עם זאת, בניגוד לתיאוריה, נמצא קשר חיובי מובהק בין ערכי שימור לערכי שינוי:  $r = 0.34$ ,  $p < 0.01$ , השערה חד זנבית.

**קשר בין מיקוד מניעה כרוני לבין העדפת מטרות מניעה.** מתוך ההגדרה של מיקוד מניעה כרוני נובעת ההשערה שככל שמיקוד המניעה חזק יותר כך תהיה העדפה לממש מטרות מניעה על פני מטרות קידום. ואכן, בהתאם להשערה, נמצא קשר חיובי מובהק בין מיקוד מניעה כרוני לבין העדפת מטרות מניעה:  $r = 0.20$ ,  $p < 0.02$ , השערה חד זנבית.

**אינטראקציה בין סביבה לבין מיקוד מניעה כרוני כמסבירה העדפת מטרות מניעה.** על מנת לוודא הקצאה מקרית בין שני תנאי הניסוי, כלומר בין שתי הסביבות – עשירה וניטרלית, ערכת מבחן ה-bדלי ממוצעים. המבחן מראה שההבדל במיקוד המניעה הכרוני בין שני תנאי הניסוי (Mean Difference = 0.45) אינו מובהק:  $t_{(114)} = 0.57$ ,  $p > 0.5$ , השערה דו זנבית.

על מנת לבדוק את השערה 2, הרצתי רגרסיה ליניארית שבה הכנסתי את העדפת מטרות מניעה כמשתנה מוסבר. בשלב הראשון הכנסתי את משתנה הסביבה ומשתנה מיקוד המניעה הכרוני כמשתנים מסבירים, ובשלב השני הוספתי את האינטראקציה ביניהם כמשתנה מסביר נוסף.

בהתאם להשערה, הסביבה לבדה לא מסבירה את השונות בהעדפת מטרות מניעה:  $\beta = (-0.65)$ , לא מובהק. בהתאם להשערה, מיקוד מניעה כרוני מסביר את השונות:  $\beta = 1.97$ ,  $p < 0.05$ . מודל זה הכולל סביבה ומיקוד מניעה כרוני מסבירים 4.4% מהשונות ( $F(2, 113) = 2.63$ ,  $p < 0.08$ ). בהתאם להשערה, האינטראקציה בין סביבה למיקוד מניעה כרוני מסבירה את השונות מעל ומעבר למיקוד מניעה כרוני:  $\beta = 0.32$ ,  $p < 0.03$ , האינטראקציה מסבירה עוד 4.4% מהשונות:

$R \text{ square change} = 0.44$ ,  $F(1, 112) = 5.4$ ,  $p < 0.03$ . סך הכל המודל מסביר 8.8% מהשונות

בהעדפת מטרות מניעה.

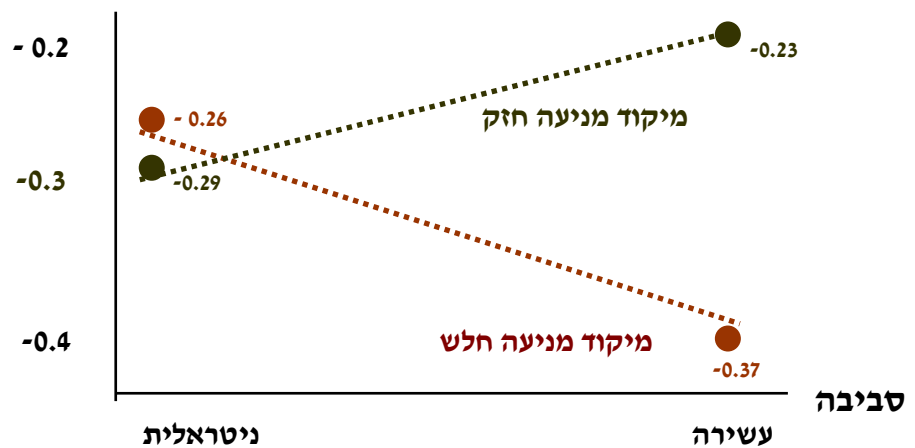
על מנת לראות בצורה גראפית את האינטראקציה, פילחתי את האוכלוסייה לשניים באמצעות החציון של מיקוד מניעה כרוני: בעלי מיקוד מניעה חזק (58 נבדקים מעל החציון) ובעלי מיקוד



מניעה חלש (68 נבדקים מתחת לחציון), וערכתי ניתוח שונות (ANOVA)  $2 \times 2$ . האינטראקציה יצאה בכיוון המשוער, כך שבסביבה עשירה יותר (יחסית לסביבה ניטראלית) אנשים בעלי מיקוד מניעה כרוני חזק ישקיעו יותר אנרגיות במימוש מטרות מניעה יחסית למטרות קידום, ואנשים בעלי מיקוד מניעה כרוני חלש ישקיעו פחות אנרגיות במימוש מטרות מניעה יחסית למטרות קידום (ראה תרשים 3).

**תרשים 3: אינטראקציה בין סביבה לבין מיקוד מניעה כרוני כמסבירה העדפת מטרות מניעה.**

**העדפת מטרות מניעה**



## דיון

אם בניסוי 1 רציתי להראות שקיים מנגנון אישיותי פנימי שמשפיע על חלוקת המשאבים בין מימוש מטרות קידום ומניעה, הרי שבניסוי 2 רציתי לבדוק את ההשערה שיש גם לסביבה השפעה על המידה שבה אנשים יספקו צרכי מניעה יחסית לצרכי קידום. תיאורית הניטור העצמי של Higgins (1997) והתוצאות של ניסוי 1 חידדו את הנחה זו והביאו אותי לשער שהסביבה תשפיע בעיקר על אנשים בעלי מוקד מניעה כרוני.

ראשית, התוצאות מאששות את ההנחה שככל שעוצמת מיקוד המניעה הכרוני חזקה יותר, כך תהיה העדפה למימוש מטרות מניעה.

שנית, אכן מתברר שבסביבה עשירה לעומת סביבה ניטראלית, במובן זה שיש בסביבה העשירה יותר אפשרויות לסיפוק צרכי מניעה, ככל שעצמת מיקוד המניעה של אדם חזקה יותר, כך הוא יעדיף לממש יותר מטרות מניעה יחסית למטרות קידום.

שלישית, בנוסף, נמצא שבסביבה עשירה לעומת סביבה ניטרלית, ככל שעצמת מיקוד המניעה של אדם חלשה יותר, כך הוא יעדיף לממש פחות מטרות מניעה יחסית למטרות קידום.

משמעות התוצאות עשויה להיות מרחיקת לכת, כיוון שהיא מצביעה על חשיבות הסביבה, שאנחנו כפרטים בוחרים לחיות בה, או שאנחנו כחברה בוחרים לעצב. כלומר, אם אנחנו בוחרים לחיות בסביבה שיש בה שפע של אפשרויות לממש מטרות מניעה - למשל סביבה שיש בה הרבה אוכל, הרבה אפשרויות לנוחות גדולה יותר, הרבה ערובות המבטיחות פיצוי במקרה של אובדן או קלקול-סביר שככל שמיקוד המניעה שלנו חזק יותר, כך נממש יותר מטרות מניעה לעומת מטרות קידום. וכאן ראוי לזכור שהמשאבים שלנו – החיצוניים והפנימיים – מוגבלים. לכן, מימוש יותר מטרות מניעה יבוא בהכרח על חשבון מימוש מטרות קידום, כך שנממש פחות מהן. כמו כן, ככל שמיקוד המניעה חלש יותר, בסביבה עשירה נממש דווקא פחות מטרות מניעה יחסית למטרות קידום.

על מנת להבין את משמעות התוצאות אביא דוגמא קונקרטית: אם למשל יניב מתלבט בין שתי הצעות עבודה, שבשתייהן התפקיד דומה למדי אך הן נבדלות בסביבת העבודה. הצעה אחת מגיעה ממפעל גדול וותיק במרכז הארץ שמייצר תרופות שנמצאות על המדף. והצעה השנייה מגיעה ממפעל קטן וחדש בדרום הארץ שמפתח תרופות חדשות. בשתי הצעות העבודה מדובר בתפקיד של כימאי במחלקת בקרת איכות, כך שמהות העבודה דומה, ושתייהן מציעות ליניב שכר דומה. במפעל שבמרכז הארץ יש פינת קפה מאובזרת היטב, יש שפע של בתי קפה ומסעדות בסביבת מקום העבודה שבהם סועדים העובדים, יש אפשרויות לקנות דרך המפעל ביטוח חיים, וביטוח אבדן כושר עבודה, אפשר לחכור מכונית, וכמו כן, יש סבירות גבוהה יותר שהמפעל יחזיק מעמד, כך שמי שנשאר בעבודה – מובטחים לו יציבות במקום העבודה ובטחון כלכלי בטווח הקצר והארוך. לעומת זאת, המפעל הקטן בדרום הארץ ממוקם ב"אמצע שום מקום" ולכן יש בו חדר אוכל לעובדים ואין אפשרות לסעוד במסעדות, יש בו פינת קפה צנועה, כיוון שהמפעל קטן, הוא לא יכול להציע לעובדיו ביטוחים זולים יותר, או עסקאות לחכירת מכונית, וכיוון שהמפעל בחיתוליו והוא עוסק בפיתוח של תרופות שעדיין לא ברור אם יצליחו לקבל אישור ונתח שוק, עתידו לא ברור ואין הוא יכול להבטיח לעובדיו יציבות ובטחון כלכלי.

יישום תוצאות ניסוי 2 על דוגמא זו: במקרה הטרוויאלי יותר, שבו ליניב יש מיקוד מניעה כרוני חלש, אם יניב יבחר לעבוד במפעל שבמרכז הארץ, הביטחון והשפע שמציע המפעל ישקיטו את הדאגות הקיומיות מליבו וראשו של יניב, ויאפשרו לו להפנות אנרגיות להתפתחות אישית במסגרת העבודה ומחוצה לה. אולם במקרה הפחות טרוויאלי ולכן היותר מעניין, ככל שעוצמת מיקוד המניעה הכרוני של יניב חזקה יותר והוא רגיש יותר לאיומים ולכישלונות, אם הוא יבחר לעבוד במפעל שבמרכז הארץ, סביר להניח שהוא יבלה יותר זמן בפינת הקפה, ארוחות הצהריים שלו

במסעדות יהיו ארוכות יותר, הוא יוציא יותר כסף על רכישת ביטוחים ועל חכירת מכונית והוא ישקיע יותר מאמץ בהישארות במקום העבודה, במקום בעבודה עצמה. אם יבחר לעבוד במפעל בדרום הארץ, הוא יהיה יותר ממוקד בעבודה כיוון שיהיו לו פחות גירויים ואפשרויות לעשות דברים אחרים. סביר יותר שבהעדר גירויים רבים הוא יחפש עניין בעבודה עצמה, וכן, יתפנו לו זמן, כסף ואנרגיות שאותם יוכל להשקיע בפעילויות שמפתחות אותו ונותנות לו תחושת חיוניות, כמו למשל להתאמן באיקידו (אומנות לחימה). כך, שהוא יהיה אדם מאושר יותר.

גם אם לארגון שמציע ליניב עבודה אין עניין באושרו הפרטי של יניב, עדיין יש לסביבות העבודה השונות השלכות על יניב כעובד. Tang, Kim & Tang (2000) מראים שלשביעות רצון מגורמים פנימיים, כלומר גורמים הקשורים בעבודה עצמה, יש קשר שלילי עם עזיבת עובדים את מקום העבודה. לעומת זאת, שביעות רצון מגורמים חיצוניים, כלומר גורמים הקשורים בסביבת העבודה, לא מנבאת פחות עזיבת עובדים. במילים אחרות, גם אם הארגון מספק את צרכי המניעה של העובד, והעובד חש שביעות רצון מהגורמים החיצוניים, הארגון לא מבטיח לעצמו עובד נאמן יותר. לכן, הנטייה של ארגונים לנסות להשאיר עובדים במקום העבודה באמצעות שיפור התנאים (רכב, משרד, פלאפון וכו') לא תוביל לתוצאות הרצויות.

הדוגמא של יניב מציגה פרדוקס מסוים: לכאורה, נראה שאם יניב הוא בעל מיקוד מניעה כרוני חזק סביר שהוא יימשך למפעל הוותיק במרכז הארץ שמציע יותר שפע ובטחון מהמפעל החדש בדרום הארץ, כיוון שביכולתו לאפשר ליניב לספק את הצרכים הנמוכים שלו – צרכי מניעה – ביתר קלות, כך שיניב יוכל לעבור לסיפוק הצרכים הגבוהים – צרכי קידום. אולם למעשה, יוצא שעושר האפשרויות דווקא "תוקע" את יניב בסיפוק הצרכים הנמוכים, ולא מאפשר לו להפנות משאבים לסיפוק הצרכים הגבוהים.

הפרדוקס הזה מציג תמונה מורכבת יותר מזו המתבקשת מהתיאוריה של Maslow (1965). Maslow (1965) טען שכאשר הצרכים הנמוכים מסופקים, הם חדלים מלהיות מניעים, והצרכים הגבוהים יותר מתעוררים. לכן, הוא גם כינה את הצרכים הנמוכים "צרכי חסך" – צרכים שאפשר למלא. מטענה זו נובע שבסביבה המאפשרת את סיפוק הצרכים הנמוכים, לעומת סביבה שיש בה מחסור ולכן לא מאפשרת סיפוק צרכים נמוכים, סביר יותר שאנשים יעברו לסיפוק הצרכים הגבוהים. בשונה ממסקנה זו, המשמעות של תוצאות ניסוי 2 היא שהמעבר מסיפוק צרכים נמוכים לסיפוק צרכים גבוהים בהשפעת עושר הסביבה תלוי באישיות. כך, שרק עבור אנשים בעלי מיקוד מניעה חלש סביבה המאפשרת יותר סיפוק של צרכים נמוכים, תגביר מעבר לסיפוק הצרכים הגבוהים. אולם, אצל אנשים בעלי מיקוד מניעה חזק גם כאשר הצרכים הנמוכים מסופקים ברמה

סבירה, כאשר הסביבה עשירה יותר ויש בה יותר אפשרויות לסיפוק הצרכים הנמוכים, אין באמת רוויה של הצרכים הנמוכים, אלא הם ממשיכים להיות מניעים, והאדם ממשיך להפנות משאבים למימוש מטרות שנובעות מהצרכים הנמוכים. אפשר אם כן לנסח את הפרדוקס בצורה כללית: עבור אנשים בעלי מיקוד מניעה חזק, עושר הסביבה, שאמור לענות על כל הצרכים הנמוכים של אדם ובכך לאפשר לו להפנות משאבים לסיפוק הצרכים הגבוהים יותר, עושה פעולה הפוכה ומגרה את האדם להמשיך ולהפנות משאבים למימוש מטרות שנובעות מהצרכים הנמוכים.

על מנת לנסות לחדד את ההבנה של המהלך שתיארתי, אפשר להבדיל בין **סיפוק הצרכים** לבין **מימוש מטרות**. יתכן שאכן קיימת נקודת רוויה שבה **הצרכים** הנמוכים מסופקים, כך שהאדם חש למשל שובע או ביטחון. אולם, כאשר יש בסביבה עוד אפשרויות לספק צרכים נמוכים, כמו עוד מזון או עוד מנגנוני אבטחה, מוקד המניעה מופעל. יתכן, שמוקד המניעה - אותו חלק במערכת האנושית המופקד על שימורה, שבמשך שנים של אבולוציה פיתח מנגנוני הישרדות רגישים במיוחד - נענה לאיתותי הסביבה ומוסיף לצרוך את אותן אפשרויות נוספות, מזון ובטחונות למשל, כך שהאדם מפנה עוד משאבים **למימוש מטרות** מניעה - מטרות שנובעות מהצרכים הנמוכים - למרות שהצרכים הנמוכים עצמם כנראה מסופקים די צרכם על מנת לשרוד.

ההבנה שהצרכים הנמוכים לעולם ימשיכו להיות כוחות מניעים, לפחות עבור חלק מהאוכלוסייה, מובילה לתובנה שאי אפשר לחסל כליל את כל הסבל לפני שמתפנים להפנות אנרגיות ליצירת אושר. שהרי כל עוד יהיו בעולם חולי, מוות ועתידי לא ידוע - יהיה סבל. חייבים להיות מוכנים לחוות קצת סבל על מנת להצליח לחוות גם אושר. האושר מלווה כמעט תמיד בסיכון. דוגמאות מובהקות לשיקוי המתוק-מריר הזה הן: אהבה, יצירה, חקירה רוחנית ויצאה אל הטבע הפראי. לכן, סביבה שיוצרת יותר ויותר שפע, בתקווה לספק את הצרכים המניעים ולהימנע מסבל, כאשר היא פוגשת מערכת מניעה דומיננטית, עלולה להוביל להאבסת יתר, פיסית ומנטאלית ובכך להפריע להשגת תחושת סיפוק ואף אושר.

במהלך עריכת מחקר זה, התפרסם מחקר נוסף שתומך במסקנותיי. Esterline (2003), במאמרו "Explaining Happiness", מציג כמה ממצאים רלוונטיים לעבודה זו: Esterline (2003) משתמש בנתונים שנאספו במשאל הלאומי בארה"ב החל מ-1972 בהם מושג האושר/רווחה אישית/שביעות רצון מהחיים נמדד באמצעות השאלה: "בהתחשב בכל, איך היית מגדיר את מצבך כיום - האם היית אומר שאתה מאוד מאושר, די מאושר או לא כל כך מאושר?". במחקרו, ראשית, הוא מראה שלאורך זמן אין קשר בין הגידול בהכנסה לבין אושר, אך לעומת זאת יש קשר בין נסיבות חיים אחרות (כמו בריאות ונישואין) לבין אושר. שנית, הוא מראה שאנשים נוטים להשקיע יותר זמן

בצבירת טובין של נוחות מאשר טובין ועיסוקים אחרים, למרות שאלו לא מסבים להם אושר. לסיום, הוא בודק את **השאיפות** לטובין לבריאות ולנישואין, והוא מוצא שככל שברשותו של אדם יש יותר טובין, כך הוא גם רוצה יותר. לעומת זאת, השאיפות לנישואים טובים ולבריאות טובה לא משתנות עם השתנות המצב הבריאותי או מצב הנישואים. Esterline (2003) מסביר את ממצאיו באמצעות **ההסתגלות**. כלומר, אנשים מסתגלים לשינויים בהכנסה, אך אינם מסתגלים לשינויים בתחומי חיים אחרים, ולכן, למרות שההכנסה עולה, גם השאיפות לבעלות על יותר טובין עולות ואנשים ממשיכים להשקיע עוד ועוד זמן ואנרגיה בצבירת טובין על חשבון עיסוקים אחרים.

כדאי לשים לב שהממצאים נותנים לנו מידע על השינוי בשאיפות במקרה של **שינוי חיובי** בהכנסה ו**שינוי שלילי** בנישואין, כך שיתכן שההבדל בהסתגלות נובע רק מכיוון השינוי ולא מהתחום שבו התחולל השינוי. כלומר, יתכן שבאופן כללי קיימת הסתגלות לשינויים חיוביים, אך לא קיימת הסתגלות לשינויים שליליים. אולם מסתבר שמקרה של נישואין, השאיפות לנישואין טובים לא יורדות אפילו כאשר אין נישואין כלל, כלומר אין שינוי במצב. כך שגם אם יש לקחת את הממצאים בעירבון מוגבל ודרוש מחקר נוסף על מנת לפסול את האפשרות שרק כיוון השינוי משפיע על היכולת להסתגל אליו, עדיין ממצאים אלו מצביעים על כך שאנשים ימשיכו להשקיע יותר ויותר אנרגיות במימוש מטרות מניעה, למרות שלמעשה צרכי החסך שלהם כנראה מסופקים. וזאת, לנוכח ואף כתוצאה מ- סביבה הולכת ומתעשרת.

חשוב לציין שכשאני מעלה כאן את הבעייתיות שנובעת מעושר הסביבה, דהיינו- העדפת מטרות מניעה והזנחת מטרות קידום – אני מתייחסת לסביבות עשירות יותר לעומת סביבות עשירות פחות או ניטראליות, ולא לעומת סביבות עניות ומסוכנות במיוחד. כמובן שלעומת סביבה שבה יש רעב, מגפות או מלחמה, בסביבה שבה יש שפע חומרי, רמת תברואה סבירה ושלוש יחסי, ככל שעוצמת מיקוד המניעה של אנשים תהיה חזקה יותר, כך הם יממשו יותר מטרות מניעה. כלומר, הם ישקיעו יותר כסף ואנרגיה במזון, בתרופות ובחיסכון לטווח ארוך. וברור שכל בר דעת יעדיף סביבה שכזו. הבעייתיות מתעוררת רק בסביבה שהיא רוויה ובטוחה למדי. אז עולה השאלה עד כמה כדאי להשקיע משאבים על מנת לעשותה עשירה ובטוחה עוד יותר? או, כמה עושר וביטחון אדם מחפש בסביבות החיים שלו? כמובן שעוני ועושר הם מושגים יחסיים, אולם אפשר, לצורך הדיון, להניח שיש סביבה שתחשב לסביבה ניטראלית ולא ענייה ומסוכנת במיוחד, במובן זה שיש בה מידות סבירות של מזון ובטחון.

על אף שההשערות לגבי השפעת האישיות והאינטראקציה בין אישיות לסביבה על העדפת מטרות מניעה קיבלו תמיכה במחקר זה, המחקר לוקה במספר מגבלות. מגבלה ראשונה היא כלי המדידה למשתנה האישיות – מוקד מניעה כרוני. בניסוי זה השתמשתי בכלי עקיף המודד ערכים, מתוך

הנחה שישנו קונפליקט בין ערכי שימור לערכי שינוי, כך שההפרש ביניהם יבטא מיקוד מניעה כרוני. אולם, במדגם זה היה קשר חיובי בין ערכי שימור לבין ערכי שינוי. מדידה של המושג התיאורטי **מיקוד מניעה כרוני** היא בעייתית למדי, כיוון שמדובר במושג סובייקטיבי שמאוד קשה לקבוע קריטריונים חיצוניים אחידים המגדירים אותו. ואכן דרוש כאן מחקר נוסף על מנת למצוא מדד ישיר יותר ומדויק יותר למושג זה.

מגבלה נוספת של ניסוי זה היא כלי המדידה שפותח על מנת למדוד את המשתנה המוסבר – **העדפת צרכי מניעה**. המשחק "סולמות וחבלים" מבוסס אמנם על ההגדרות הבסיסיות של מטרות מניעה ומטרות קידום, כך שהוא מעמיד את השחקן בפני ברירה האם להשקיע בהימנעות מנפילה או בסיכוי לטיפוס. אולם, המשחק בסיסי מדי והוא מחמיץ כמה עקרונות חשובים. למשל, מטרות קידום כמעט תמיד מגלמות בתוכן את אלמנט המאמץ. על מנת לספק צרכים גבוהים, כמו לימוד מוסיקה למשל, לא די בהפניית משאבים חיצוניים כמו זמן וכסף. יש גם להשקיע מאמץ אינטלקטואלי ורגשי. בנוסף, כאמור במבוא, מימוש מטרות מניעה ומטרות קידום מוביל לתוצאות בעלות מהות שונה לגמרי – מימוש מטרות מניעה מביא לרגיעה בעוד מימוש מטרות קידום מביא להתרגשות והתעלות. עקרונות אלו, אם יבואו לידי ביטוי במשחק, עשויים להשפיע על השחקן במהלך המשחק. במשחק "סולמות וחבלים", המשאבים היו חיצוניים בלבד והתוצאות היו אמנם הפוכות, אך הן קורצו מאותו חומר – התקדמות או נסיגה ורווח או הפסד של יחידות אנרגיה. אמנם עצם הרווח וההפסד אמורים לעורר את מנגנוני הקידום והמניעה בהתאמה, אך נדמה לי שאפקט זה היה חלש מדי. הנבדקים לא חוו את הרגשות העזים הכרוכים במימוש מטרות קידום ומניעה – התלהבות, התעלות או לחלופין חרדה – אותם רגשות שאנחנו חווים בחיים ואשר מסמנים לנו את הדרך בה נבחר ללכת.

על מנת לעורר את הרגשות, ולכן את המנגנונים המניעים אותנו בצורה הקרובה ביותר למציאות היומיומית שלנו נראה שיש צורך בהדמיה מוחשית יותר, טוטאלית יותר שתשכיח מהנבדק, ולו לכמה רגעים את ההקשר - הניסוי - ותאפשר לו להיסחף לתוך המשחק. אני מציעה להשתמש במשחק מחשב שפיתחתי (משחק "בורות ואגמים" – ראה נספח 7). משחק המחשב הוא גם ארוך הרבה יותר ממשחק הקופסא וגם מאפשר להגביל את התגובה בזמן, כך שהנבדקים מפסיקים לשנן את החוקים בשלב מסוים ומפנימים את התוצאות של הבחירות שלהם, כך שהם פועלים בצורה אוטומטית יותר ומחושבת פחות ולכן קרובה יותר לנטיות הכרוניות שלהם. יתרה מזאת, כיוון שמשחק מחשב משתמש באנימציה וקול, הוא יוצר אשליית מציאות חזקה הרבה יותר שאפשר לחיות בה באופן טבעי יותר, ולפעול באופן דומה יותר לנטיות הפעולה בחיים.

## סיכום

ממחקרים קודמים מצטייר פרדוקס האושר, לפיו אנשים מעדיפים להשקיע את זמנם ומרצם בפעילויות שלא גורמות להם סיפוק ואושר. מחקר זה נועד לבדוק שני הסברים אפשריים לפרדוקס האושר. הסבר אחד קשור במנגנון פסיכולוגי פנימי - **מוקד ניטור כרוני** היוצר אצל חלק מהאנשים רגישות גבוהה יותר לאיומים ולכישלונות – **מיקוד מניעה** או מכוונות לשימור המצב הקיים, ואצל חלק אחר מהאנשים רגישות גבוהה יותר להזדמנויות ולהצלחות – **מוקד קידום**, או מכוונות לשינוי המצב הקיים. הטענה היא שאנשים בעלי מוקד מניעה כרוני, בגלל רגישותם לאיומים ירצו לשמר את המצב הקיים ולהימנע מהידרדרותו, ולכן יתנו עדיפות וקדימות לפעילויות שאי ביצוען עלול להוביל לעונש או למחיר כלשהו אך ביצוען לא בהכרח יניב סיפוק. כתוצאה מהעדפה זו הם יזניחו פעילויות שאי ביצוען לא יגרור עונש אמנם, אך רק ביצוען טומן בחובו את הסיכוי לסיפוק, התרגשות וצמיחה כך שהם יפספסו את הפוטנציאל לשינוי ולשיפור המצב הקיים. הסבר שני קשור בעושר הסביבה במובן זה שיש בסביבה אפשרויות לספק צרכים פסיכולוגיים וצרכי ביטחון וודאות – **צרכי שימור**. הטענה היא שלמרות שלכאורה סביבה עשירה מאפשרת לאנשים לספק את צרכי השימור ובכך אמורה לאפשר להם לעבור לסיפוק צרכי שינוי, ככל שהסביבה עשירה יותר, המערכת הרגישה לאיומים ולכישלונות של אנשים בעלי מיקוד מניעה חזק יותר נענית לאיתותי הסביבה, כך שאותם אנשים דווקא משקיעים יותר משאבים בסיפוק צרכי שימור על חשבון סיפוק צרכי שינוי, יחסית לסביבה עשירה פחות.

הטענה הראשונה קיבלה ביסוס חלקי בסקר שנערך בקרב 159 חשבונאים ואמנים שהם בעלי מוקד מניעה כרוני ומוקד קידום כרוני בהתאמה, וכן קיבלה ביסוס בניסוי שבו השתתפו 124 סטודנטים. הטענה השנייה קיבלה ביסוס גם היא בניסוי.

על אף שיש למחקר זה מגבלות וכמובן שהוא רק מחקר ראשוני המזמין מחקר נוסף, המסקנה שנובעת ממנו היא מרחיקת לכת לחיים בכלל ולעולם הארגוני בפרט - הנטייה לבחור כפרטים בסביבות עשירות יותר או להשקיע בחברה עוד ועוד משאבים על מנת להפוך את הסביבה לעתירת נוחות ומותרות, מתוך השאיפה לחיים טובים ומאושרים יותר, עלולה דווקא להפריע לחלק לא מבוטל מאיתנו לעסוק באותם דברים, שרק בהם טמון הפוטנציאל לעשותנו מאושרים יותר.

## ביבליוגרפיה

- Csikszentmihalyi, M. & LeFevere, J. (1989). Optional experience in work and leisure, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 56 (5), 815-822.
- Easterlin, R.A., (2003). Explaining happiness, PNAS, Vol. 100(19), 11176-11183.
- Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in Positive Psychology, American Psychologist, Vol. 56(3), 218-226.
- Freitas, A.L., Liberman, N., Salovey, P. & Higgins, E.T. (2002). When to begin? Regulatory focus and initiating goal pursuit, Personality & Social Psychology Bulletin, Vol. 28(1), 121-130.
- Hagerty, M.R., (1999). Testing Maslow's hierarchy of needs: National quality-of-life across time, Social Indicators Research, Vol. 46, 249-271.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B., (1959). The motivation to work. New York: Wiley.
- Higgins, E.T. (1997). Beyond pleasure and pain, American Psychologist, Vol. 52, 1280-1300.
- Holland, J.L. (1985). Making vocational choice: A theory of careers. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kluger, A.N., Yaniv, I. & Kuhberger, A., (2001). Needs, self regulation and risk preference, Unpublished publication..
- Koch, C.J. & Kleinmann, M., (2002). A stitch in time saves nine: Behavioral decision-making explanations for time management problems, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 11(2), 199-217.
- Liberman, N., Idson, L.C., Camacho, C.J., & Higgins, T.E., (1999). Promotion and prevention choice between stability and change, Journal of Personality & Social Psychology, Vol. 77(6), 1135-1145.



Maslow, A.H., (1965). Eupsychian management. Homewood: The Dorsey Press.

Polivy, J. & Herman, C.P. (2002). If at first you don't succeed, American Psychologist, Vol. 57(9), 677-689.

Ronen, S., (1994). An underlying structure of motivational need taxonomies: A cross-cultural confirmation. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.). Handbook of Industrial and Organizational psychology, (chapter 5), 242-269.

Sagiv, L., (1996). Process and Outcomes in Vocational Counseling. Unpublished dissertation. The Hebrew University of Jerusalem.

Schwartz, E. & Stoddard, S., (2000). Taking back our lives in the age of corporate dominance. San Francisco CA: Berrett Koehler.

Schwartz, S.H., (1992). Universal in the content and structure of Values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. P. Zanna (Ed.). Advances in Experimental Social Psychology, 25, 1-65. New York: Academic Press.

Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? Journal of Social Issues, Vol. (50), 19-45.

Sheldon, M., Elliot, A. J., Kim, Y. & Kasser, K. (2001). What is satisfying about satisfying events? Testing 10 candidate psychological needs, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 80 (2),\_325-329.

Tang, T.L., Kim, J.K. & Tang, D.S., (2000). Does attitude toward money moderate the relationship between intrinsic job satisfaction and voluntary turnover? Human Relations, Vol. 53(2), 213 – 245.

Van Dijk, D. & Kluger, A.N. (2004). Feedback sign effect on motivation: Is it moderated by regulatory focus? Applied psychology: An International Review, Vol. 53(1), 113-135.

Wahba, A.M. & Bridwell, L.G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory, Organizational behavior and Human Performance, Vol. 15, 212-240.

Walsh, W.B., & Holland, J.L. (1992). A theory of personality types and work environments. In: Walsh, W.B., Criaik, K.H., & Price, R.H. (Eds.) Person-Environment Psychology: Models and Perspectives. Lawrence Erlbaum Associated, Publishers, Hillsdale.

Wicker, F.W., Brown, G., Wiehe, J.A., Hagen, A.S. & Reed, J.L., (1993). On reconsidering Maslow: An examination of the deprivation/domination proposition. Journal of Research in Personality, Vol. 27, 118-133.

סמית, א. עושר העמים. תל אביב: האוניברסיטה הפתוחה (1996)

פוקס, ש. (1998). הפסיכולוגיה של ההתנגדות לשינוי. הוצאת אוניברסיטת בר אילן.

פרויד, ז., (1929). תרבות בלא נחת. בתוך ז. פרויד, התרבות והדת. 75-145. תל

אביב: ספרית פועלים. (2000)

## **נספחים**

**נספח 1 – מפת ערכים**

**נספח 2 – מיפוי מקצועות במרחב על פי התיאוריה של Holland**

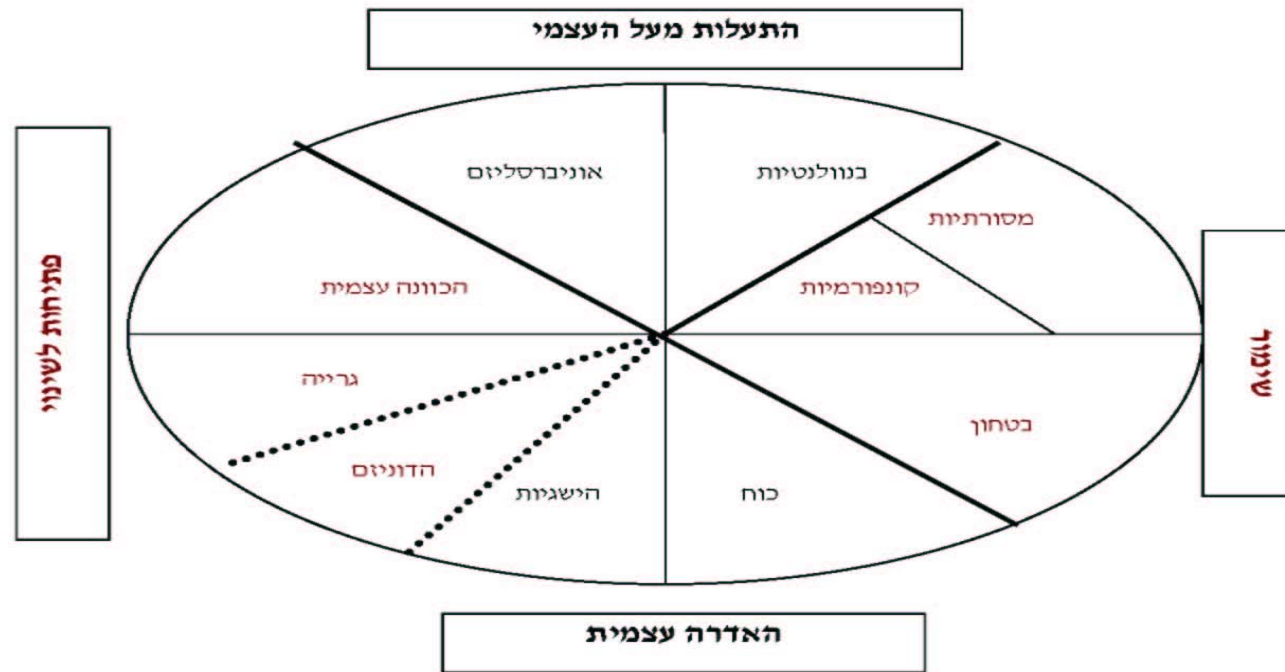
**נספח 3 – שאלוני "השבוע האחרון" ו"השבוע הבא"**

**נספח 4 – שאלון ערכים מקוצר**

**נספח 5- "סולמות וחבלים" – לוח משחק**

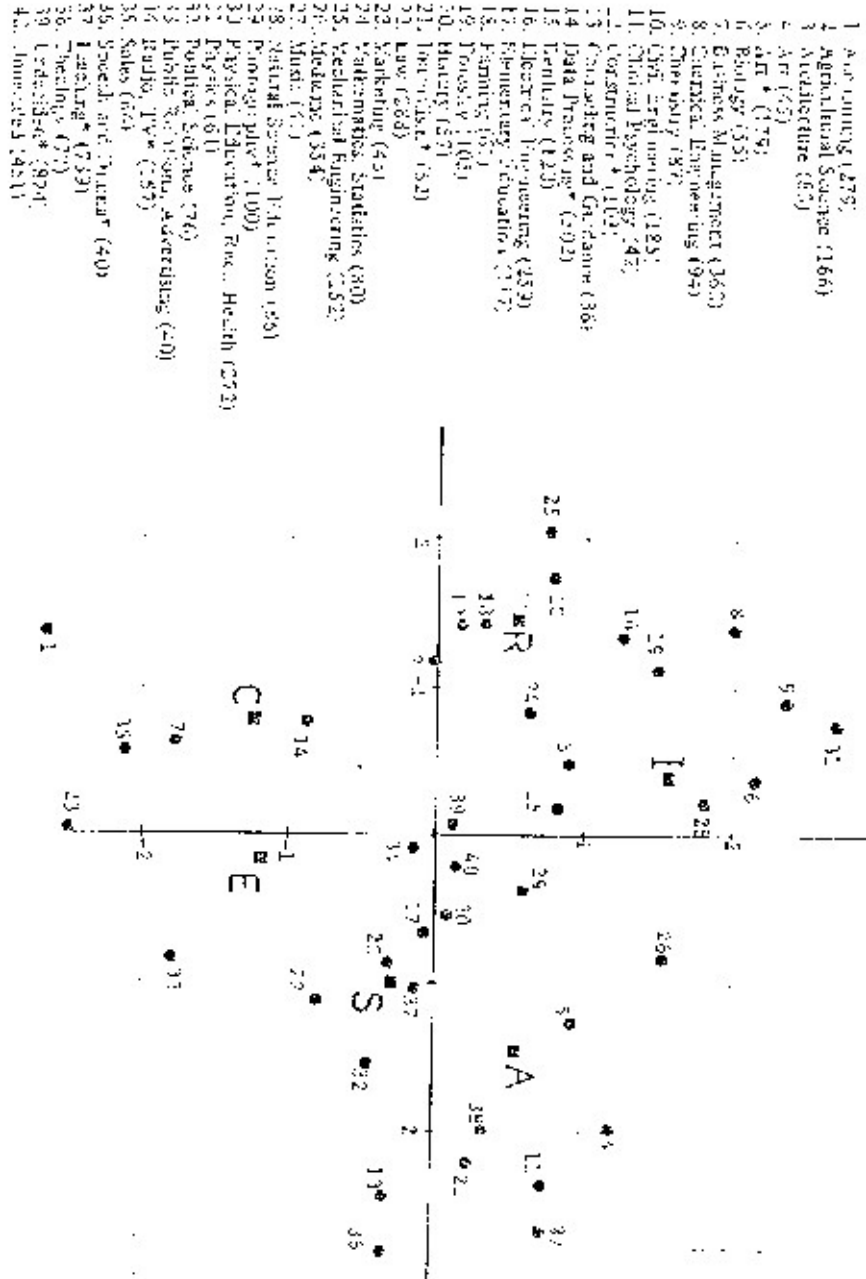
**נספח 6 - תפזורת מילים**

**נספח 7- הוראות למשחק "בורות ואגמים"**



## נספח 2 – מיפוי מקצועות במרחב על פי התיאוריה של Holland

תצלום 1. א שטחית, configuration of occupations based on Vocational Preferences Inventory responses of 411 students (n = 411) and 411 post-colleges (N = 411) in panchama.



### נספח 3 – שאלוני "השבוע האחרון" ו"השבוע הבא"

האוניברסיטה העברית ירושלים

בית הספר למנהל עסקים

**שלום לך,**

אנו מודים לך על הסכמתך להשתתף במחקר זה. המחקר עוסק במוטיבציות של אנשים. המחקר מנסה להיות נאמן לחיים עד כמה שניתן, ולכן אנחנו שואלים אותך על החיים שלך בפועל (לכן השאלון אנונימי לחלוטין). אנא, נסה להיות אוטנטי ככל שתוכל במילוי השאלון.

ושוב, רב תודות

צוות המחקר

#### השבוע הבא

אנחנו מבקשים ממך לחשוב על השבוע הבא.

נסה להיזכר בדברים שאתה מתכנן לעשות בשבוע זה.

העלה בדעתך את הדברים הדומיננטיים או הבולטים ביותר שאתה מתכוון לעסוק בהם. חשוב על "דומיננטיים" או "בולטים" במובן של הזמן שתשקיע בהם, המאמץ שתשקיע בהם, הנפח הרגשי שהם עשויים לתפוש והחשיבות שלהם עבורך.

כעת, נסה לתאר 5 דברים כאלה במספר מילים, לפי סדר הבולטות / הדומיננטיות שלהם :

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

## כעת חשוב על כל אחד מהדברים שכתבת בנפרד.

לגבי הדבר הראשון, 1. \_\_\_\_\_

נסה לדרג בסולם של 1-11, עד כמה אתה משתוקק או רוצה במיוחד לעשות אותו:  
רוצה במיוחד 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 לא רוצה כלל

לגבי אותו הדבר, נסה לדרג בסולם של 1-11, עד כמה אתה מוכרח לעשות אותו:  
אני מוכרח 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 אני לא מוכרח כלל

לגבי הדבר השני, 2. \_\_\_\_\_

נסה לדרג בסולם של 1-11, עד כמה אתה משתוקק או רוצה במיוחד לעשות אותו:  
רוצה במיוחד 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 לא רוצה כלל

לגבי אותו הדבר, נסה לדרג בסולם של 1-11, עד כמה אתה מוכרח לעשות אותו:  
אני מוכרח 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 אני לא מוכרח כלל

לגבי הדבר השלישי, 3. \_\_\_\_\_

נסה לדרג בסולם של 1-11, עד כמה אתה משתוקק או רוצה במיוחד לעשות אותו:  
רוצה במיוחד 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 לא רוצה כלל

לגבי אותו הדבר, נסה לדרג בסולם של 1-11, עד כמה אתה מוכרח לעשות אותו:  
אני מוכרח 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 אני לא מוכרח כלל

לגבי הדבר הרביעי, 4. \_\_\_\_\_

נסה לדרג בסולם של 1-11, עד כמה אתה משתוקק או רוצה במיוחד לעשות אותו:  
רוצה במיוחד 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 לא רוצה כלל

לגבי אותו הדבר, נסה לדרג בסולם של 1-11, עד כמה אתה מוכרח לעשות אותו:  
אני מוכרח 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 אני לא מוכרח כלל

לגבי הדבר החמישי, 5. \_\_\_\_\_

נסה לדרג בסולם של 1-11, עד כמה אתה משתוקק או רוצה במיוחד לעשות אותו:  
רוצה במיוחד 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 לא רוצה כלל

לגבי אותו הדבר, נסה לדרג בסולם של 1-11, עד כמה אתה מוכרח לעשות אותו:  
אני מוכרח 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 אני לא מוכרח כלל

## האוניברסיטה העברית ירושלים

### בית הספר למנהל עסקים

#### שלום לך,

אנו מודים לך על הסכמתך להשתתף במחקר זה. המחקר עוסק במוטיבציות של אנשים. המחקר מנסה להיות נאמן לחיים עד כמה שניתן, ולכן אנחנו שואלים אותך על החיים שלך בפועל (לכן, השאלון אנונימי לחלוטין). אנא, נסה/י להיות אותנטי/ת ככל שתוכל/י במילוי השאלון.

ושוב, רב תודות

צוות המחקר

#### השבוע האחרון

אנחנו מבקשים ממך לחשוב על השבוע האחרון.

נסה/י להיזכר בדברים שעשית בשבוע זה.

העלה/י בדעתך את הדברים הדומיננטיים או הבולטים ביותר שעסקת בהם. חשבי/י על "דומיננטיים" או "בולטים" במובן של הזמן שהשקעת בהם, המאמץ שהשקעת בהם, הנפח הרגשי שהם תפשו והחשיבות שלהם עבורך. הדברים הללו יכולים להיות גם יומיומיים לגמרי וגם נדירים יותר. כעת, נסה/י לתאר 5 דברים כאלה במספר מילים, לפי סדר הבולטות / דומיננטיות שלהם :

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_



**כעת חשבי/י על כל אחד מהדברים שכתבת בנפרד.**

לגבי הדבר הראשון, 1. \_\_\_\_\_

נסה/י לדרג בסולם של 1-11, עד כמה השתוקקת או רצית במיוחד לעשות אותו:

רציתי במיוחד 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 לא רציתי כלל

לגבי אותו הדבר, נסה/י לדרג בסולם של 1-11, עד כמה היית מוכרח/ה לעשות אותו:

הייתי מוכרח/ה 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 לא הייתי מוכרח/ה כלל

לגבי הדבר השני, 2. \_\_\_\_\_

נסה/י לדרג בסולם של 1-11, עד כמה השתוקקת או רצית במיוחד לעשות אותו:

רציתי במיוחד 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 לא רציתי כלל

לגבי אותו הדבר, נסה/י לדרג בסולם של 1-11, עד כמה היית מוכרח/ה לעשות אותו:

הייתי מוכרח/ה 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 לא הייתי מוכרח/ה כלל

לגבי הדבר השלישי, 3. \_\_\_\_\_

נסה/י לדרג בסולם של 1-11, עד כמה השתוקקת או רצית במיוחד לעשות אותו:

רציתי במיוחד 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 לא רציתי כלל

לגבי אותו הדבר, נסה/י לדרג בסולם של 1-11, עד כמה היית מוכרח/ה לעשות אותו:

הייתי מוכרח/ה 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 לא הייתי מוכרח/ה כלל

לגבי הדבר הרביעי, 4. \_\_\_\_\_

נסה/י לדרג בסולם של 1-11, עד כמה השתוקקת או רצית במיוחד לעשות אותו:

רציתי במיוחד 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 לא רציתי כלל

לגבי אותו הדבר, נסה/י לדרג בסולם של 1-11, עד כמה היית מוכרח/ה לעשות אותו:

הייתי מוכרח/ה 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 לא הייתי מוכרח/ה כלל

לגבי הדבר החמישי, 5. \_\_\_\_\_

נסה/י לדרג בסולם של 1-11, עד כמה השתוקקת או רצית במיוחד לעשות אותו:

רציתי במיוחד 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 לא רציתי כלל

לגבי אותו הדבר, נסה/י לדרג בסולם של 1-11, עד כמה היית מוכרח/ה לעשות אותו:

הייתי מוכרח/ה 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 לא הייתי מוכרח/ה כלל

שאלון ערכים

בשאלון זה עליך לשאול את עצמך: "אלו ערכים חשובים לי כעקרונות מנחים בחיי, ואלו חשובים לי פחות?" בהמשך העמוד מופיעה רשימת ערכים. בסוגריים ליד כל ערך מופיע הסבר שיכול לעזור לך להבין את משמעותו. עליך לציין את מידת החשיבות של כל ערך עבורך, כעקרון מנחה בחיך. השתמש בסולם החשיבות שלמטה:

(0 משמעותו שהערך כלל אינו חשוב לך, כלומר אינו רלוונטי לך כעיקרון מנחה

(3) משמעותו שהערך חשוב לך

(6) משמעותו שהערך חשוב לך מאוד

ככל שהמספר גבוה יותר (0,1,2,3,4,5,6), כן הערך חשוב לך יותר כעקרון מנחה בחיך.

(1-) יציין ערכים המנוגדים לעקרונות המנחים אותך בחיך.

(7) יציין ערך בעל חשיבות עליונה כעקרון מנחה בחיך; בדרך כלל לא צפויים להיות יותר משניים כאלה.

ליד כל ערך רשום את המספר (0,1,2,3,4,5,6,7,1-) המצביע על חשיבותו של אותו ערך עבורך אישית.

נסה להבחין ככל האפשר בין הערכים על ידי שימוש בכל המספרים. יהיה עליך, כמובן, להשתמש באותו מספר יותר מפעם אחת

1- 0 1 2 3 4 5 6 7 כעקרון מנחה בחיי, הערך:


מנוגד	לא	.....	.....	חשוב	.....	.....	חשוב	בעל חשיבות
לערכי	חשוב						מאד	עליונה

לפני שתתחיל, קרא ערכים 1 עד 44 ובחר את הערך החשוב ביותר עבורך. ציין את חשיבותו. לאחר מכן, בחר את הערך המנוגד ביותר לערכיך, וציין אותו ב-1. אם אין כזה, בחר בערך הפחות חשוב עבורך, וציין אותו ב-0 או ב-1, לפי חשיבותו. לאחר מכן, ציין את חשיבותם של שאר הערכים. השתמש בסולם שלמעלה.

- |   |  |
|---|--|
| 23. _____ מתון (נמנע מקיצוניות ברגשות ובמעשים)        | 1. _____ שוויון (שוויון הזדמנויות לכל)                 |
| 24. _____ נאמן (מסור לחברי ולבני קבוצתי)              | 2. _____ כוח חברתי (שליטה על אחרים, דומיננטיות)        |
| 25. _____ שאפתן (עובד קשה, בעל אמביציה)               | 3. _____ עונג (סיפוק צרכים)                            |
| 26. _____ רחב אופקים (סובלני לדעות ואמונות שונות)     | 4. _____ חופש (חופש פעולה ומחשבה)                      |
| 27. _____ עניו (צנוע, מצניע עצמי)                     | 5. _____ סדר חברתי (יציבות החברה)                      |
| 28. _____ מעז (מחפש הרפתקאות, סיכונים)                | 6. _____ חיים מרגשים (חוויות מרגשות ומלהיבות)          |
| 29. _____ מגן על הסביבה (שומר על הטבע)                | 7. _____ נימוס (אדיבות)                                |
| 30. _____ בעל השפעה (משפיע על אנשים ומאורעות)         | 8. _____ עושר (רכוש, כסף)                              |
| 31. _____ מכבד הורים וזקנים (נותן כבוד)               | 9. _____ בטחון לאומי (הגנה על ארצי מפני אויבים)        |
| 32. _____ בוחר את מטרותיי (בוחר את יעדי)              | 10. _____ השבת טובות לזולת (הימנעות מחובות לזולת)      |
| 33. _____ בעל יכולת (מתמודד בהצלחה, יעיל)             | 11. _____ יצירתיות (ייחודיות, דמיון)                   |
| 34. _____ משלים עם חלקי בחיים (מקבל את נסיבות החיים)  | 12. _____ עולם של שלום (משוחרר ממלחמות וסכסוכים)       |
| 35. _____ ישר (כן, אמיתי)                             | 13. _____ כבוד למסורת (שמירת מנהגים שהתבססו עם הזמן)   |
| 36. _____ צייתן (ממלא הוראות וחובות)                  | 14. _____ משמעת עצמית (ריסון עצמי, עמידה בפני פיתוי)   |
| 37. _____ עוזר (פועל לרווחת אחרים)                    | 15. _____ בטחון המשפחה (ביטחונם של אהובים)             |
| 38. _____ נהנה מהחיים (נהנה מאוכל, מין, בילויים וכו') | 16. _____ אחדות עם הטבע (השתלבות בטבע)                 |
| 39. _____ אדוק (דבק באמונות דתיות)                    | 17. _____ חיים מגוונים (מלאי אתגרים, חידושים ושינויים) |
| 40. _____ אחראי (ניתן לסמוך עלי, מהימן)               | 18. _____ חכמה (הבנה בוגרת של החיים)                   |
| 41. _____ סקרן (מגלה עניין בכל, חוקר)                 | 19. _____ סמכות (הזכות להנהיג או לפקד)                 |
| 42. _____ סלחן (מוכן לסלוח לאחרים)                    | 20. _____ עולם של יופי (יופי הטבע והאמנות)             |
| 43. _____ מצליח (משיג מטרות)                          | 21. _____ צדק חברתי (תיקון עוול חברתי, דאגה לחלשים)    |
| 44. _____ נקי (מסודר)                                 | 22. _____ עצמאי (סומך על עצמי, מספק את צרכי עצמי)      |

סולמות וחבלים

71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
	Orange					Red			Orange
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
	Orange	Blue			Orange	Blue	Blue		Orange
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
Blue			Orange			Blue		Orange	
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
		Blue		Blue		Orange		Blue	
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
	Orange				Orange		Orange	Blue	
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Red			Blue	Orange			Blue		Red
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
		Orange			Blue				Red
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Blue			Blue		Orange		Blue	

START 

End

## נספח 6 - תפזורת מילים

בחלק זה יש 10 תפזורות מילים. בראש כל תפזורת כתובה מילה באנגלית. מילה זו נמצאת גם בתוך התפזורת והיא יכולה להיות כתובה מימין לשמאל, או משמאל לימין, או מלמעלה למטה, או מלמטה למעלה, או באלכסון מימין לשמאל או באלכסון משמאל לימין. עליכם למצוא בתוך התפזורת מילה זו ולסמן אותה. לרשותכם 5 ש.

כל תפזורת אפורה ש**בן** תפתרו תזכה אתכם בעוד 1 ש, וכל תפזורת אפורה שלא תפתרו לא תזכה ולא תחייב אתכם ב ש נוספים. כל תפזורת לבנה ש**לא** תפתרו תחייב אתכם ב 1 ש, וכל תפזורת לבנה שתפתרו לא תחייב ולא תזכה אתכם ב ש נוספים. אין חשיבות לסדר הפתרון. הזמן המוקצב לחלק זה הוא 2 דקות מרגע שתתחילו.

לפני שתתחילו, נרצה לוודא שהבנתם את שיטת הניקוד. ליד כל דוגמא, רשמו כמה כסף יקבל מי שפתר את קבוצת תפזורות המילים הבאה:

דוגמא 1:

פתר	לא פתר	לא פתר	פתר	לא פתר

הסכום שיקבל הוא: \_\_\_\_\_

דוגמא 1:

פתרה	פתרה	פתרה	לא פתרה	לא פתרה

הסכום שתקבל הוא: \_\_\_\_\_

מספר משתתף \_\_\_\_\_

כעת, יש לך 2 דקות.

move								slow								which								tough								allow							
m	s	w	e	c	e	k	l	q	w	e	r	t	y	g	s	u	w	r	s	h	m	f	J	8	t	e	x	o	k	t	n	j	e	r	e	x	o	k	h
o	n	k	m	b	v	c	v	s	o	s	j	b	e	t	g	w	m	l	t	w	w	h	f	p	x	o	c	t	u	c	h	a	t	y	w	s	a	g	n
s	o	e	k	o	g	c	s	w	e	m	l	n	y	h	b	b	v	i	s	h	c	c	g	t	a	r	o	g	m	e	g	u	a	k	n	a	w	f	a
d	m	b	v	l	w	m	b	b	f	e	u	w	x	j	m	k	w	t	i	i	o	v	c	h	t	u	t	y	g	n	o	h	w	l	t	l	o	c	e
p	e	r	q	o	u	e	m	g	s	i	c	o	u	y	o	w	d	c	n	c	r	s	i	o	p	o	g	o	k	w	r	r	o	j	l	l	t	f	s
s	v	k	v	o	m	g	v	a	l	o	t	l	r	e	l	i	h	y	r	e	i	n	w	z	x	t	u	t	g	h	b	r	b	s	c	o	i	l	h
m	x	j	u	h	e	o	c	w	o	v	b	s	y	g	s	c	w	i	c	h	z	p	k	t	h	g	u	g	t	n	v	y	l	f	r	l	w	l	o
d	o	n	b	h	g	f	m	s	u	y	h	w	b	v	f	h	l	o	w	j	e	h	o	c	t	f	d	o	h	g	h	d	a	a	f	e	a	j	w

entry								inter								cover								run								cut							
d	s	w	e	c	j	k	g	q	w	e	r	r	y	u	i	u	f	r	s	j	r	f	c	8	r	e	x	o	k	r	n	j	i	r	e	x	c	k	h
o	e	y	y	b	g	e	y	s	n	k	e	b	r	t	n	w	o	l	q	e	e	h	f	p	u	a	c	k	u	c	h	m	n	y	c	s	u	l	n
s	o	r	k	y	o	c	r	t	e	p	n	j	y	h	t	b	v	x	v	d	v	k	g	n	s	s	p	o	r	z	d	u	v	k	n	h	r	f	a
d	e	b	g	e	e	m	b	b	m	e	i	n	t	j	m	i	p	o	v	e	l	v	o	h	m	u	n	u	g	n	n	h	t	u	c	v	d	c	e
p	t	r	n	w	t	j	m	i	r	n	t	e	r	y	f	e	c	x	o	t	c	s	j	o	p	m	u	r	k	a	r	r	l	j	o	y	t	f	s
s	w	t	d	n	h	n	v	a	x	c	t	g	u	e	j	f	o	e	r	v	s	n	v	z	n	l	r	t	r	h	b	r	v	t	c	o	i	t	h
m	r	i	u	h	e	f	c	r	o	e	r	e	t	n	i	s	r	f	c	x	i	p	k	t	t	u	s	e	j	n	v	y	u	f	r	e	s	j	m
y	e	n	b	r	y	f	e	s	u	y	i	w	b	v	f	c	l	o	y	c	d	v	o	y	o	f	r	o	i	j	b	d	d	a	f	e	s	k	n

### שלב 1

"עליכם לעבור דרך. בדרכם תעברו דרך 20 בורות ו- 20 אגמים. כשתגיעו לבור – תיפלו לתוכו... בחצי מהמקרים הוא יהיה עמוק ויהיו בתחתיתו אבנים כך שהנפילה תכאיב לכם, ותסבלו מכאבי גב. הנפילה הכואבת לבור העמוק תוריד לכם שתי יחידות אנרגיה. בחצי מהמקרים הבור יהיה שטחי ומרופד בעשב, כך שהנפילה לא תכאיב לכם ולא תפסידו כלום. אם תירצו להימנע בכל מקרה מהנפילה לבור, תוכלו להשקיע יחידת אנרגיה אחת, מתוך יחידות האנרגיה שברשותכם, על מנת למלא את הבור – החומרים עלינו... כך שתוכלו לעבור מעליו, ובוודאות לא תיפלו לבור. במילוי הבור ובמעבר עליו אין שום כאב או הנאה.

כשתגיעו לאגם, תוכלו ליהנות מהמעבר בו, או לעבור אותו בסירת מנוע. בנסיעה בסירת מנוע אין כל כאב או הנאה. אם תרצו ליהנות מהמעבר באגם, תוכלו להשקיע יחידת אנרגיה אחת, מתוך יחידות האנרגיה שברשותכם, ולקחת שיעור בנהיגה על רחפת ולחצות את האגם ברחפת, ושוב – המורה עלינו.... בחצי מהמקרים תהיה רוח מצוינת, ואז הרחיפה תהיה מוצלחת. רחיפה מוצלחת תגרום לכם תענוג עילאי, ותהיו מלאי מרץ. בנוסף, רחיפה מוצלחת תוסיף לכם שתי יחידות אנרגיה. בחצי מהמקרים לא תהיה רוח טובה, ואז הרחיפה לא תהיה מהנה, וגם לא מזיקה. בכל מקרה, גם אם הרוח מצוינת, כדי שהרחיפה תצליח עליכם להקפיד לשמור על גובה. כדי לשמור על גובה, עליכם ללחוץ לחיצות תכופות למשך כל הרחיפה על ה-tab (מקש עם חיצים שנמצא בטור השמאלי של המקלדת מתחת לשורת המספרים). אם לא תלחצו על ה-tab בתדירות גבוהה מספיק, תאבדו גובה והרחיפה לא תהיה מוצלחת. בכל פעם שתגיעו לאגם ותרצו לחצות אותו ברחפת תצטרכו לקחת שיעור. בתחילת הדרך עומדות לרשותכם 10 יחידות אנרגיה שתוכלו להשקיע במילוי בורות או בשיעורי רחיפה – כרצונכם. לפני כל בור או אגם יהיו לכם 3 שניות להחליט האם אתם מעוניינים למלא את הבור – במקרה של בור, או לקחת שיעור רחיפה – במקרה של אגם. אם תרצו למלא את הבור, או לקחת שיעור רחיפה - תקישו על מקש ה - enter (המקש נמצא בטור הימני של המקלדת), ואם תבחרו לקחת את הסיכון וליפול לבור, או להסתפק בסירת מנוע – אל תעשו דבר. אין אפשרות לצבור יחידות אנרגיה למשחקים הבאים, ובכל מקרה, גם אם אזלו יחידות האנרגיה שלכם תצטרכו לעבור את הדרך במלואה. בשלב ראשון תשחקו 10 משחקים רצופים. לפני שתתחילו בדרככם תוכלו להתנסות בנפילה לבור עמוק שבתחתיתו אבנים וברחיפה על פני האגם כשיש רוח מצוינת.

### שלב 2

"הזמנים התקדמו, הטכנולוגיה התפתחה וכעת עומדים לרשותכם יותר אפשרויות. אם אתם מגיעים לבור, ורוצים להימנע בכל מקרה מנפילה אליו, תוכלו להשקיע יחידת אנרגיה אחת ולמלא אותו, או שתוכלו להשקיע יחידת אנרגיה אחת ולבנות גשר – בהמשך לרוח הנדיבות, החומרים עלינו. או שתוכלו להשקיע יחידת אנרגיה אחת וללכת דרך ארוכה מסביב לבור. בכל מקרה: אם תמלאו את הבור או תבנו גשר או שתלכו מסביב, לא תפלו לבור. בכל אחת מן האפשרויות אין כאב או הנאה. אם אתם מגיעים לאגם ורוצים ליהנות מהמעבר בו, תוכלו לעבור אותו ברחפת. בכל פעם שתרצו לעבור את האגם ברחפת, תוכלו להשקיע יחידת אנרגיה אחת ולקחת שיעור רחיפה, או שתוכלו להשקיע יחידת אנרגיה אחת לצפות ברחפן מקצועי וללמוד ממנו רחיפה, או שתוכלו להשקיע יחידת אנרגיה אחת להתנסות בסימולציה של רחיפה וכך ללמוד רחיפה. שוב, בדרככם יהיו 20 בורות ו- 20 אגמים ובצאתכם לדרך יש לכם 10 יחידות אנרגיה. לפני כל בור או אגם יהיו לכם 3 שניות להחליט האם תרצו למלא את הבור או לבנות גשר או ללכת מסביב – במקרה של בור. והאם אתם רוצים לקחת שיעור רחיפה או לצפות ברחפן מקצועי, או להתנסות בסימולציה – במקרה של אגם. אם לא תבחרו באף אפשרות יהיה זה כאילו בחרתם ב"לא". בשלב זה יהיו לכם 10 משחקים רצופים.

