

ד"ר בן-ציון סורוצקין  
פסיכולוג קליני  
ברוקלין, ניו-יורק  
[bensort@aol.com](mailto:bensort@aol.com)  
[www.DrSorotzkin.com](http://www.DrSorotzkin.com)

## ההשלכות הלא-מכוונות של תחרות ופרסים במסגרת חינוכית (כולל לקט מדברי רבותינו בענין תחרות ופרסים)\*

(עודכן ביוני 2020)

### חלק א'

#### ריבוי המבחנים הפומביים והתעצמות התחרות

בשנים האחרונות חלה עלייה דרסטית ברמת התחרותיות ובשימוש במבחנים פומביים, תחרויות ופרסים כדי להמריץ ולהגביר את התחרותיות הזו במוסדות החינוך שלנו. כל מוסד חינוך המכבד את עצמו מעודד מגוון רחב של תחרויות ומבצעים נושאי פרסים (כגון מבצע מידות, משניות בעל-פה וכדו'), כאשר פעמים רבות מושם הדגש על ההנאה של להיות הטוב ביותר ועל הפרסים הנהדרים שאפשר לזכות בהם, יותר מאשר על ערך המטלה בעצמה. אמנם, יש בתכניות אלו תועלת, אולם לעתים קרובות נוצרות השלכות שליליות לא-מכוונות, שחלק מאתנו אינם מודעים להן.

הגישה העומדת מאחורי עידוד התחרות והפרסים, לה שותפים מורים (והורים) רבים, אומרת שכל מה שיגרום לילד להתנהג באופן הרצוי (להגיע בזמן לתפילה, ללמוד היטב וכדו') יעזור לו לפתח הרגלים טובים ואין אפשרות שיש בכך צד שלילי. אחרי הכל, חז"ל בעצמם אומרים לנו כי "מתוך שלא לשמה בא לשמה"! ובספר החינוך (מצוה ט"ו) כתוב "אחרי המעשים נמשכים הלבבות"! נראה כי אותם דברי חז"ל מצדיקים שימת דגש על התנהגויות חיוביות שטחיות, ללא כל צורך להעסיק את עצמנו עם הפנמת הערכים הקשורים לאותן התנהגויות. נוכל פשוט להתרווח על כיסאנו "ולתת לטבע לעשות את שלו", בעוד ההתנהגויות החיוביות מופנמות ומוטמעות באורח פלא.

לכן, נחשבים מבצעים ותחרויות ככלים חינוכיים חיוניים ואפילו כאלו שאי-אפשר בלעדיהם, כיוון שהם מעודדים תחרותיות, אשר יש בכוחה להמריץ ולטפח התנהגויות רצויות. דבר נדיר הוא כאשר הורה או מורה ישקול אפילו את האפשרות שמא עלולות להיות השלכות שליליות לתחרויות ולתחרותיות (פרט לדאגה שמא התלמידים החלשים יותר, שלעולם לא מנצחים, ירימו ידיים ויפסיקו לנסות).

אנשים רבים לוקחים את הרעיון הזה צעד נוסף קדימה, וכוללים תמריצים שיש בהם ממד דוחה באופן שלילי. לא משנה מה נדרש כדי לגרום לתלמיד להתנהג בדרך הרצויה – העיקר שהדבר יפעל את פעולתו כדי שייחשב לצעד חינוכי נכון.

---

\* לזכר נשמת א"מ הרה"ג רבי אליעזר סורוצקין הכ"מ, ר"מ בישיבת טלז בארה"ב ומייסד קרית טלז-סטון בארץ ישראל, שהשקיע כל כוחותיו להשריש בתלמידיו "א גישמאק" בלימוד התורה. נלב"ע כ"ח מנחם אב תשס"ז.  
חלקים מהמאמר הוגשו בוועידה השנתית של אירגון "תורה ומסורה", ניו יורק אייר, תשס"ח.

אביו של בחור בן 17 שנה שנשר מהישיבה שיתף אותי בדאגה העמוקה המטרידה אותו בנוגע ללבושו של בנו, סגנון דיבורו, המוזיקה שהוא שומע, התסרוקות שלו וכדו'. עם כל זאת, לדבריו יש לו משהו טוב לספר לי. הוא הצליח לשכנע את בנו ללמוד עם חברותא במשך שעה אחת כל יום. "כיצד הצלחת בכך?" תהיתי בקול. "פשוט מאוד", השיב לי. "הוא רצה נואשות להתחיל בלימודי נהיגה, ואמרתי לו כי אסכים לכך רק בתנאי שילמד כל יום במשך שעה. הוא השתולל מזעם, אבל לא היתה לו בררה, אלא להסכים לכך."

סיפרתי מעשה זה למורים רבים, ורבים מהם סבורים כי האב נהג בחכמה. הם טוענים אף כי קיים סיכוי טוב שהבחור יתחיל ללמוד "לשמה" כתוצאה מכך שאילצו אותו ללמוד! בדומה לכך, במסודות חינוך רבים, אם תופסים תלמיד משקר, הוא עשוי להתבקש להעתיק פרק מתאים מתוך ספר מוסר, מתוך ציפייה כי הלקח יופנם בתוכו; וזאת, למרות הכפייה שיש בכך.

## התייחסות גדולי ישראל ל"התנייה שלילית"

קצת מפתיע שמורים מאמינים שיש טעם בשימוש בכוח, באיום בעונש או ב"סחטנות" כדי להחזיר בתלמיד לקח חינוכי. מאידך, אם "הלקח" היחידי הנלמד הוא שהמורה יותר חזק מהתלמיד וכי יש לו כוח לפגוע בו או למנוע ממנו משהו וכך המורה "יצליח" ללמד את התלמיד להיות מאוים ונפחד ממנו, אזי ייתכן שאפשר להצדיק גישה כזו. אולם, מתוך דברי חז"ל נראה ברור כי שיעורי חינוך אמורים להיות מופנמים במסגרת יחסים חיוביים של רבי-תלמיד או אב-ובנו.<sup>1</sup> אופן לימוד הלקח (השיעור) יכול להיות חשוב לא פחות מתוכן השיעור עצמו. מסיבה זו, מסביר החזון איש את ההלכה הקובעת שאסור להורה להטיל משמעת על ילדו מתוך כעס, כיוון שזיכרון הכעס יישאר חקוק בלבו של הבן זמן רב לאחר ש"הלקח" אותו ניסה ההורה ללמד, יישכח.<sup>2</sup>

דוגמא לחשיבות אותה מעניקים גדולי ישראל לרושם (הבלתי מכוון) שיש לאופן בו מלמדים שיעור – לעומת השיעור (הלקח) אותו מעוניין המורה ללמד – מופיעה ב"אגרות משה"<sup>3</sup> שם מגנה רבי משה פיינשטיין בחריפות את המנהג (הנפוץ) של מורים המעודדים את תלמידיהם (פעמים רבות "מעודדים" בעזרת איומים) "להלשין" על חבריהם שהתנהגו לא כשורה. רבי משה דוחה בתוקף כל ניסיון להצדיק "כלי חינוכי" זה בטענה כי כוונתו של המורה לעזור לתלמיד הסורר ולמנוע התפרעויות נוספות. השורה התחתונה, לדברי רבי משה, היא שהתלמיד ילמד כי מה שמקובל (או אפילו ראוי לשבח) זה לדבר לשון הרע.

במהלך שיחה שזכיתי לנהל עם הגאון רבי מיכל יהודה לפקוביץ שליט"א בבני-ברק ב-כ' סיון תשס"ז, סיפרתי לו את המקרה שהוזכר לעיל, בו "שכנע" האב את בנו הנושר ללמוד כל יום, בכך שהפך את הלימוד לתנאי להסכמתו לאפשר לבנו ללמוד נהיגה. כאשר אמרתי לרבי מיכל יהודה כי מורים רבים סבורים שמדובר בצעד נבון, הוא הגיב ואמר שמי שחושב כך לא מבין מספיק בחינוך.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> **עלי שור**, ח"א, עמ' רס' – דוקא האבות הם המקשרים את הבנים לתורת א-ל חי, ודוקא הקשר העמוק בין אבות ובנים הוא המכוון את הילדים אל דרך השם. ספר **דרכי החיים** (רבי מיכל יהודה ליפקוביץ) ח"א, עמ' כט' – כשהאב בוחן את הילד בשבת, צריך לראות שהילד יצא בתחושה שהאבא מרוצה ממנו. ובעמ' עג' מביא בשם **הגר"ח מוולאז'ין** – בזמן הזה קשות אינם נשמעים, ומי שאין טבעו לדבר רכות... פטור ממצות תוכחה. ובעמ' קכב' – ההרגשה אצל הרב צריכה להיות שכולם חשובים לו כבניו. וכן לראות באיזה אופן להביא למצב שיהיה לתלמיד אהבה לרבו. ובספר שמושה של תורה **ממרח הגרא"מ שך** (עמ' רמח') מביא בשם **רבי איסר זלמן מלצר** – כל כובד המשקל שבחינוך מונח בגישה של הרב אל התלמיד... על המחנך להתאמץ למצוא את הדרך, את הפשרה המתאימה, כדי להתאהב על התלמיד. ועי' קונטרס הנפלא "הנוך לנער" בספר "מנחת נתן" (מאת הרב נתן חיים אינפלד, ב"ב תשס"ז). ועי' בעמ' ר"א במכתב מאת **רבי שלמה וולבה** – "יסוד ההצלחה בכל חינוך הוא שהמחנך יאהב את המחונכים באהבה אמיתית שהמחונכים מרגישים בה... לצערנו לא כל המחנכים מתנהלים לפי כלל זה, וזה גורם להרבה מחונכים נזק נורא" ובעמ' רכא' **מהחזון איש** "יש לגלות אהבה וחיבה לתלמידים... רק כך אפשר להשפיע עליהם תורה ויר"ש.

<sup>2</sup> **מעשה איש**, ח"ז, עמ' לא'.

<sup>3</sup> יו"ד ח"ב, סי' קג' וח"ד, סי' ל'.

<sup>4</sup> **מכתב מאליהו** (ח"ה, עמ' 166-167): היצר הרע עוסק תמיד בתחליפים. הוא מכניס לאדם שלא לשמה במקום לשמה. במקום עשייה מאהבה הוא מחלף עשייה מחובה. זה מסוכן, כי **העושה מחובה מרגיש העול ומשתדל להיפטר ממנו, ולבסוף שונא את עולו**.

## התייחסות חז"ל לתחרות

ברור מדברי חז"ל כי יש מקום לפרסים בחינוכם של ילדים בגיל הרך. הגמרא במסכת תענית (כד.), לדוגמא, מספרת בנימה חיובית על מלמד שהשתמש בדגים כדי לדרבן תלמידים חסרי מוטיבציה ללמוד. וכן ידועים דבריו של הרמב"ם בהקדמתו ל"פרק חלק", שם הוא מדבר על תמריצים שונים הדרושים לתלמידים בשלבי התפתחותם, כאשר הקטנים מקבלים ממתקים, גדולים יותר מקבלים ביגוד, וגדולים עוד יותר מקבלים תמריץ מתחושת הכבוד שהם זוכים לה.

עם זאת, כאשר חז"ל מעודדים שימוש בפרסים, לא נראה שהם מדברים על פרסים במסגרת תחרותית. הם מתייחסים ל"פרסים" המשמשים לעידוד תלמידים באופן אישי, אך ורק במקרה שאין דרך אחרת לעורר מוטיבציה אצל התלמיד.<sup>1</sup>

לתחרות יש מרכיב שלילי משמעותי,<sup>2</sup> למרות שבדרך-כלל הוא אינו באותה דרגה כמו איומים למניעת זכויות או לענישה. ההנחה הרווחת היא כי התחרות בעייתית רק עבור תלמידים חלשים יותר, שסביר להניח כי ההערכה העצמית שלהם (ובסופו של דבר המוטיבציה והרמת תפקוד שלהם) תושפע באופן שלילי מסביבה תחרותית. לפיכך, אם אנחנו דואגים רק לאינטרסים של התלמידים הטובים יותר ול"ייצור" תלמידי חכמים (גישה מפוקפקת במקרה הטוב<sup>3</sup>) אזי ייתכן שכדאי להקריב את התלמידים החלשים יותר. ברם, אם נעבור בעיון על דבריהם של גדולי ישראל בנושא, יתברר לנו כי דאגתם בנוגע להשפעתה ההרסנית של התחרות מופנית לפחות במידה שווה כלפי אלו הזוכים בתחרויות. הסטייפלר, לדוגמא, לא עודד שימוש בפרסים (אפילו לא-תחרותיים) לילדים צעירים כדי שלא יתרגלו ללמוד לשם הפרסים.<sup>4</sup>

האדמו"ר מסלונים הקודם התנגד במיוחד לכך שידגישו באוזני הילד את עליונותו ביחס לאחרים (שזהו כוח המשיכה העיקרי בניצחון בתחרות) כיוון שהדבר הרסני לבניין אישיותו. דבר זה מזיק במיוחד כאשר הוא נעשה בפומבי ובאופן תחרותי. גם כאשר נחשב הפרס למשהו חיוני ביותר, יש לצמצם אותו במידה המרבית, ולהיזהר מאוד שלא לפגוע ברגשותיהם של תלמידים אחרים.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> עי' ספר **דרכי החיים** ח"ב, עמ' סד' – התחרות מביאה בעיות רבות, אבל לתת עידוד ופרס לתלמיד על הצטיינותו זה אפשרי וטוב, אבל ללא פרסומת ופומביות בזה, שזה מביא לקנאה ותחרות.

**הרב חיים קנייבסקי** מסביר את הרמב"ם בפרק חלק כמקרה של "בדיעבד" – כלומר כשאין דרך אחרת לגרום לילד ללמוד – ולא כאמצעי חינוך סטנדרטי של "לכתחילה" כפי שהוא רווח כיום. **שאלה** שהוצגה לרב חיים קנייבסקי: "האם יש לתת פרסים לילדים כדי לעודד אותם ללמוד תורה?" **תשובה:** "אבי לא סבר שיש לתת מתנות ופרסים לילדים כדי לגרום להם לשבת וללמוד. מותר לתת מתנות כתמריץ רק במקרה שילד לא רוצה ללמוד בלעדיהן, כפי שמסביר הרמב"ם בתחילת פרק י' בסנהדרין. [מדובר במקרה שילד] אינו מבין את ערך התורה בגלל גילו הצעיר וחוסר ההבנה שלו [ולכן] יש לשדל אותו במתנות". [מגזין "AMI", 20 באפריל, 2016 – "הרב חיים קנייבסקי מדבר על חינוך", עמ' 130, תרגום חפשי].

[כמו כן, יתכן שלשון הרמב"ם רומז לכך שהדברים לא נאמרו כתמריץ ("אם תלמד, אתן לך ממתק"), אלא כדי ליצור אסוציאציה חיובית ("שב ללמוד ואתן לך ממתק"), כפי שנידון בהרחבה במתנת חיים בשם צרור המור].

<sup>2</sup> ראה מאמרו של הרב מרדכי ניסל שהופיע בכתב-העת ה"Jewish Observer", חודש מאי 2007, עמודים 18-27 תחת הכותרת: "Competition in the Yeshivos & Day Schools: Inspiring or Destructive?"

<sup>3</sup> עי' ספר **דרכי החיים** ח"א, עמ' עה'

<sup>4</sup> **ספר חנוך לנער** (צבי ירובוב, תשס"ג, עמ' לג) **הגר"ח קנייבסקי** – "אבא זצ"ל מאד לא אחז מלימוד בשביל כסף, ואף לתת פרסים לילדים לא החזיק, כדי לא להרגילם ללמוד בשביל הפרס. פעם אחת הרב מפוניבז' סיכם עם קבוצת בחורים, שעל כך וכך דפים יתן כך וכך כסף, תרומת נדיב אחד, והחזו"א שלח לומר להם שלא יקחו. היו שלא שמעו בקולו ואולם הגאון ר'... שמע בקולו, ולכן באמת הצליח יותר מהם." [וכן מובא ב**דרכי החיים**, ח"ב, עמ' ריג']. ובספר **אורח חיים (רבי חיים סג"ל)** עמ' צב' – שאלתי את **רב שך** [אם לחלק את הכתות במתיבתא לפי כשרונותיהם של התלמידים] והוא אמר בזה הלשון: "פארוואס אפטיילן? עס איז נישט גוט אפצוטיילן." [למה לחלק? זה לא טוב לחלק]. אז אמרתי לו שזה טוב בעד המצויינים, והוא ענה, "ניין, עס איז פאר די גוטע אויך נישט גוט. מען דארף לערנען צוזאמען...". [לא, גם בשביל המצויינים זה לא טוב, צריכים ללמוד ביחד].

<sup>5</sup> ספר **נתיבי חינוך** – האדמו"ר מסלונים, עמ' מב-מג - ובכלל עדינות הנפש ראוי למנוע כמה שאפשר את ענין ההצטיינות לילד טוב והפרסומת מסביב לזה המשחיתה את הילד מילדותו, וגם כאשר חייבים לפעמים להשתמש בזה, יש להשיגו שזה יהי' מעט שבמעט, ובאופן שלא יפגעו שאר החברים, ושלא יהי' מתכבד בקלון חבריו, שמשחית ביותר את הנפש. וצריך בענין הזה התחכמות גדולה להזהר מזה, ושהילד ירגיש שקבלת ההצטיינות אינה משום שכר או גיאות, אלא כעידוד להבא.

בדומה לכך, רבי חיים קנייבסקי מתח ביקורת על אלו שמעודדים ילדים להצטיין בכך שאומרים להם שהם בעלי כשרון, מצוינים וכדו', גם אם הדבר נכון וגם אם הם עושים זאת מתוך כוונה טובה. הוא מסביר כי בכך מעודדים את הילדים להפוך לבעלי גאווה, וכאשר הם נכנסים לשיבות תחרותיות בהן הם כבר לא מה"שפיצים", הם סובלים מנסיגה. בסופו של דבר, אומר רבי חיים קנייבסקי, הם מפסיקים ללמוד או עוברים משבר נפשי חמור.<sup>1</sup> כואב הלב כשרואים כל-כך הרבה בחורים שהוריהם או מוריהם אמרו להם שהם עילויים, או שהם עתידים להיות ה"חזון איש" הבא, ובהמשך דרכם סובלים מן התוצאות כפי שצפה אותן רבי חיים קנייבסקי.

בנוסף להשפעתה השלילית של התחרותיות על מידותיהם של "המנצחים", הם חווים גם מידה גדולה של לחץ ומתח הרסני מהצורך להמשיך ולנצח. כיוון שהניצחון הוא הדבר המובלט, מעצם מהותן של התחרויות, הרי שמי שטעם את טעם "הההילה" ירגיש לחץ שלא לוותר עליה. ומי שאינו יכול להרשות לעצמו סוגי לחץ כאלו, יותר מכל אחד אחר (לדוגמא, מי שהערכה העצמית שלו אינה יציבה) הוא זה שרגיש ביותר להיפגע מכך. עבורו, אי-ההצלחה הופך לעתים קרובות להרבה יותר מאשר שלילת חווית ניצחון נוספת. לדידו, מדובר בכישלון צורב ומשפיל.<sup>2</sup>

בחור חשוב הלומד בישיבה גדולה הגיע אלי לטיפול בשל סימפטום מטריד ביותר. בכל פעם בה נתקל בקשיים בלימודו, הוא היה מאבד מיד כל עניין בלימוד. תגובה זו היתה הרבה יותר קיצונית ומתמשכת מהתגובה השלילית הנפוצה המתעוררת בעקבות תסכול שנוצר בלימוד. בחור זה נזכר כיצד בשנות לימודיו הראשונות בחיידר ובישיבה קטנה (באחד מתלמודי תורה התחרותיים בניו-יורק), הוא זכה בפרס ראשון במרבית התחרויות. ובכל זאת, זכור לו בצורה חיה כיצד היה ממתין באימה להכרזת כל מבצע חדש. הוא הרגיש שהוא חייב להשתתף, ויחד עם זאת היה אחוז אימה שמא יאבד את מקומו כעומד בראש. המורים שלו האמינו בכנות כי אותם מבצעים ומבחנים פומביים תורמו הרבה לעלייתו ולהתקדמותו בלימוד (שטייגן). אך האמת היא, שהן ערערו ופגעו בבריאותו הנפשית, עד כדי כך שלא היה מסוגל ללמוד יותר.

## התחרותיות כביטוי לחיצוניות

גדולי ישראל רבים הגדירו את זמננו כדור המדגיש את הרושם והשטחיות, מתוך צורך עז להרשים את הזולת.<sup>3</sup> גם כאשר אנחנו שופטים את ההתקדמות האישית שלנו, הדבר מושפע מהמתקדוּת המוגברת של החברה בשטחיות ובתוצאות מיידיות, על חשבון צמיחה פנימית והדרגתית. גם בתי-הספר מנהלים תחרות

<sup>1</sup> ארחות יושר, מרבי חיים קנייבסקי - הורים שמכניסין בלב בניהם שהם בעלי כשרון ומצוינים והם מהכי טובים ומוצלחים אע"ג שזה נכון ואע"ג שכוונתם לטובה... אעפ"כ יצא שרם בהפסדם כי מכניסין בלבם גאווה... וסופן שיהיו שנואין מכולם... כשנכנסין אח"כ לישיבה ושם יש הרבה טובים מהם... נכנסין למשבר כידוע. ומהם מפסיקין ללמוד ומהם נכנסין לשגעון... (מובא בספר "ילקוט החינוך בדרכי אבותינו", ר' שמעון ואנונו, 58-59). ושם בעמ' 446 מובא שבהספדו של הגאון רבי שלמה זלמן אוירבאך אמר אחד מבניו, "שמעולם [אביו] לא אמר לילדיו תגדל להיות גדול, כי זה יוצר לחץ לא בריא... אלא כך ה' אומר תמיד: אסור להיות עם הארץ."

<sup>2</sup> למעשה, אובדן המקום הראשון עלול להכאיב יותר לחלק מהתלמידים מאשר קבלת עונש. ראה מאמרי "Understanding and Treating Perfectionism in Religious Adolescents" Essential Readings on Jewish Identities, כרך 35, 1998, עמ' 87-95 והודפס מחדש ב-, Stanford M. Lyman, בעריכת Gordian Knot Books, 2003, עמ' 191-207. ניתן להשיג גרסה ערוכה של המאמר באתר שלי - [www.DrSorotzkin.com](http://www.DrSorotzkin.com)

<sup>3</sup> מכתב מאליהו, ח"ב, עמ' 171 ... מצוינו בדורנו, דור של עיקבתא דמשיחא, שהוא בבחינת ערב רב - חיצוניות, כדברי הגר"א ז"ל. ועי' בספר מתנת חיים, (רבי מתתיהו סולמון, קנינים א' עמ' סח-סט): רוב הנסיונות שפוגשים את הבן תורה בביהמ"ד סובבים סביב הרגשת מעמדו בין חבריו וההשתדלות למצוא חן בעיניהם... המפריע בביהמ"ד לשמחה הוא "קנאה", ר"ל התחרות על מציאת חן, ההורסת כל רגש של שמחה בחלקו של בן תורה... ואין זה קנאת סופרים אלא קנאה פסולה אשר עליה נאמר "ורקב עצמות קנאה", ומאבד כל החשק להמשיך... והרקב הוא שאינו מקנא בעצם הלימוד אלא במה שאחרים אוהזים מחבירו יותר ממנו... שמעתי פעם מהמנהל דגייטסהעד הגה"צ רבי חזקיהו אליעזר קאהן זצ"ל, אם אדם רוצה לבחון אם הקנאה... הוא מקנאת סופרים או מדה רעה... יחשוב בדעתו אילו ה' אותו חבר עוזב את הישיבה האם ה' שבע רצון מזה או לא. ועי' גם בספר עלי שור, ח"א עמ' לו-לז.

זה עם זה על אותו בסיס, ודבר זה לפעמים דוחף מורים לחפש אמצעים להגברת התפוקה בטווח הקצר, מתוך חוסר התחשבות מספקת בהפנמת ערכים.

מורה בתלמוד תורה חשוב בניו-יורק שאל את תלמידיו בכיתה ז', מה היו עושים אילו היה עליהם לבחור בין הצלחה של ממש בלימודיהם לבין מצב בו הם נחשבים כמצליחים בעיני אחרים. 65% העדיפו את האפשרות השנייה!!!

## האם "מתוך שלא לשמה בא לשמה" ו"אחרי הפעולות נמשכים הלבבות" מתרחשים באופן אוטומטי?

כפי שהוזכר לעיל, התומכים בתחרות מצדיקים את גישתם בעזרת דברי חז"ל אלו, בהם מושם דגש על התועלת שיש בהתנהגות חיצונית, לכאורה ללא כל התייחסות לצורך בהנעה (מוטיבציה) פנימית, עצמית.

נראה כי אנשים רבים מבינים מאמרים אלו כאילו כל "שלא לשמה" הופך אוטומטית ל"לשמה", ולכן כל תמריץ, פרס, תחרות או אפילו איום הם לגיטימיים, כל עוד הם מפיקים את ההתנהגות הרצויה. בדומה לכך, מאמרו של בעל ספר "החינוך" הידוע, כי המוטיבציה של האדם הולכת בעקבות מעשיו, מובן אף הוא כתופעה אוטומטית, כמעט ללא הגבלות או סייגים. לטענתי ברור שאין זה כך. פגשתי אינספור אנשים שנדחפו או דחפו את עצמם ללמוד או להתפלל וכדו' במשך שנים רבות, כאמצעי להימנע מביקורת ו/או לזכות בדעה חיובית כלפיהם, ואפילו עשו זאת היטב, ובכל זאת בשלב מסוים "נגמר להם האוויר" מבלי שנותר כל רושם של מוטיבציה שהוטמעה והופנמה. ברור שהאדם זקוק תחילה למידה מינימלית כלשהי של הנעה פנימית, או לכל הפחות, שיהיה לו רצון עז לפיתוח הנעה כזו. רק אז, יוכלו מעשיו של האדם להעשיר ולחזק עוד יותר את המוטיבציה הפנימית שלו.

נהניתי מאוד כאשר הראו לי לאחרונה שנקודה זו בדיוק נאמרה על-ידי משגיח ישיבת פוניבז', רבי חיים פרידלנדר זצ"ל. הוא קובע כי ברור שהיסוד אותו קובע בעל ספר החינוך, לפיו המוטיבציה של האדם מגיעה בעקבות מעשיו, נכון רק כאשר האדם מזדהה עם העקרונות הקשורים לאותם מעשים. בדבריו הוא מביא בשמו של רבי ישראל סלנטער, שהתבטא באופן דומה והביא ראיה מן הקוזאקים. הקוזאקים היו גדודים מובחרים ביותר של חיילים באירופה. הם גויסו בכוח בגיל צעיר ושירתו בצבא במשך 30 שנה, בסיומן פרשו לגמלאות וקיבלו קצבה מהממשלה. במשך שנות השירות הארוכות בצבא, הצטיינו חיילים אלו במשמעת גבוהה, היו נמרצים ויצרניים. אולם, לאחר פרישתם לגמלאות, אותם חיילים בילו את שארית ימיהם מתוך ערפל של שכרות. מה קרה להרגלים הטובים שהם קיימו במשך 30 שנה?! משיב רבי ישראל לתמיחה ומסביר, כי כיוון שמעולם לא הזדהו עם אותם ערכים, לא היה בכוח התנהגותם החיצונית להשפיע על הערכים הפנימיים שלהם. כעת, השוו זאת עם האמונה הנפוצה והתמיחה, לפיה אם נכפה על מישהו להתנהג בדרך מסוימת, נגרום לו באורח קסם להפנים את הערכים הקשורים לאותה התנהגות!<sup>1</sup>

<sup>1</sup> שפתי חיים (רבי חיים פרידלנדר, מועדים ב, עמ' שמו): לימד החינוך יסוד גדול בעבודת האדם – המעשה החיצוני משפיע על הפנימיות. ואולם זה ברור ופשוט שכאשר האדם אינו מזדהה עם המעשה החיצוני, אז אין שום יכולת השפעה פנימית לאותו מעשה, וכפי שהמשיל הגרי"ס סלנטר זצ"ל לאותם בני איכרים רוסיים שגויסו לצבא הצאר, והם בעודם בביתם מורגלים היו בכללם ובחוסר סדר, ואולם באותן שנים ארוכות ששירתו בצבא הרגילום להתנהג בנקיון ובסדר. והנה לכשחשחו ניתן היה לצפות שמאחר שהורגלו לסדר ונקיון, כך ינהגו גם בשוכם לביתם בכפר, ואולם לא כל כך היה, אלא שבו אל אותו אי סדר ולכלוך שבהם נהגו קודם גיוסם. שואל הגרי"ס, היתכן?! אלא פשר הדבר הוא, מאחר וגיוסם לצבא היה בעל כרחם, א"כ כל פנימיותם היתה מנוגדת אל אותם מעשים חיצוניים שהורגלו בהם בצבא, וכשעה שהאדם אינו שלם ומזדהה עם מעשיו החיצוניים אזי אין בכוחם להשפיע על פנימיותו.

וראה גם בשפתי חיים מידות ועבודת ה' (ח"ב, עמ' שנו-ז): ... היסוד האמור [ע"י הרמח"ל במסילת ישרים פ"ז] שפעולות גשמיות טובות משפיעות על הנפש להתעלות ... הוא מנפלאות הבורא ... מלבד זאת למדנו מהאמור, שהתנאי לכך שהחיצוניות תשפיע על הפנימיות היא, שיעשה אותה במטרה ובשאפה שתשפיע על הפנימיות. ויגיע על ידה לקנות את שורש המידה שבלב, לדוגמא: אם מישהו יאיים על אדם שיעשה מעשה מסוים במהירות, והוא עומד ומאיץ בו, ובאמת העושה אינו חפץ לעשות, לכן כאשר המכריח ישבות - יפסיק המוכרח לעשות, מפני שבפנימיותו הוא מתנגד למכריח החיצוני, והאדם עושה זאת מהוסר ברירה. רק אם בפנימיותו ובשכלו רוצה להזדרז, אלא שעדיין אינו מרגיש חשק וחפץ בלבו לדבר, בכגון דא תועיל

## קנאת סופרים תרבה חכמה

במסכת בבא בתרא (כא.) מופיע מאמר חז"ל, המעודד לכאורה שימוש חינוכי במוטיב התחרות, ואשר נוהגים לצטט אותו תדיר: "קנאת סופרים תרבה חכמה" – רש"י מסביר כי קנאה של מלמדים מעודדת רכישת ידע. מאמר זה משמש עבור כולם כהצדקה לעידוד תחרותיות בין תלמידים. רוב האנשים טועים בהנחה שהגמרא מדברת על התועלת החינוכית של תחרות בין תלמידים, בעוד שהגמרא בעצם עוסקת בשאלת "השגת גבול". ברוב המקרים, אסור לאדם לפתוח עסק מתחרה המפריע לפרנסתו של זולתו. עם כל זאת, לפי דעת אחת בגמרא, מותר לאנשי העיר להחליף את המלמד של הקהילה במלמד אחר, טוב יותר, כיוון ש"קנאת סופרים תרבה חכמה", כלומר – התחרות תדרבן את המלמדים לחדד את כישוריהם. באף מקום לא מיישמחת הגמרא עקרון זה לתלמידים.<sup>1</sup> בשיחה שהוזכרה לעיל, שהתקיימה עם רבי מיכל יהודה ליפקוביץ, הוא אישר שאכן הגמרא לא מייחסת עקרון זה אצל תלמידים, וכי הוא אינו יודע כיצד אירע שהתחילו ליישם זאת כך. (ראוי לציין כי בעוד עקרון זה מיושם בדרך כלל לגבי תלמידים, בעוד הגמרא מעולם לא יישמה אותו כך, הרי כמעט שאף-פעם הוא אינו מיושם לגבי מלמדים באופן בו חז"ל אכן התבטאו).

גם בספרים הדנים ב"קנאת סופרים" ביחס לתלמידים, תמיד קיימת הבחנה בין קנאה בריאה לקנאה שאינה כזו (לדוגמא, רבי מתתיהו סלומון, ב"מתנת חיים", קניינים, כרך א', עמ' סח'-סט'<sup>2</sup> ורבי הנוך הענאך לייבאוויטש, ב"חידושי הלב", ויחי, מט:טז<sup>3</sup>). כאשר מדובר בקנאה בריאה, הישגיו של הזולת ממריצים ומלהיבים את האדם להשתדל ולהגיע להישגים גדולים יותר, ללא הצורך לעלות בהישגיו על חברו.<sup>4</sup> בקנאה לא-בריאה, הכוח המניע העיקרי הוא הרצון לנצח את השני. בשיחה שהוזכרה לעיל, קבע רבי מיכל יהודה בפסקנות כי בזמננו התחרותיות לעולם איננה מהסוג החיובי, ולכן מוטלת האחריות על המחנכים לבטל את התחרותיות בישיבות, כיוון שהיא אינה מעודדת לימוד רציני ויוצרת בעיות נפשיות מהסוג הגרוע ביותר "שאף רופא לא יכול לרפא."<sup>5</sup> הוא אמר לי שהוא גם נגד השימוש בתואר "תלמיד השבוע", דבר שנפוץ ביותר בבתי-הספר כיום.

הזריזות במעשים להלייב את לבו לרצות בדבר. [וכן הובא בשם רבי יוסף ליב ננדיק **המשגיח דקלעצק** בספר פנינים משולחן גבוה, פר' נשא, עמ' מב'].  
ועי' גם **במכתב מאליהו ח"ב**, עמ' 40-41 – מי שהוא... קטן, נצרך הוא לאחריים שיאכילו אותו. אבל גם הם יכולים רק לשים

המאכל בפיו: לבלוע – צריך הוא בעצמו... אם הילד אינו רוצה לאכול, וכופים אותו לבלוע המאכל בעל כרחו, סוף סוף הוא מקיא גם מה שאכל. כך מי שלבו אינו מקבל התורה, ואינו אוהבה כשמתקבץ במוחו חומר רב של ידיעות שהוא מתנגד בלבו לקבלתן, אפשר שיתפתח בקרבו ח"ו כח של שנאה ודחיפה, עד שסופו גרוע מתחלתו. ובעמ' 57-58 – מהו ערכם של מעשים טובים חיצוניים שאנו עושים מתוך הרגל וחינוך מבלי שייבטאו הכרה פנימית של רצון לעבודת ה'?... מצד אחד אנו מוצאים שמעשים כאלה חשובים הם מכמה פנים... ממעשה המצוות גרידא... אפשר שתצמח גם פנימיות מתוך החיצוניות... לעולם יעסוק... אבל מצד השני מוצאים אנו מספר מאמרים שנראים כאילו נוגדים הם בהריפות למעשים כאלו... ישע' הנביא מכריז (כט:יג)... מצות אנשים מלומדה... מכאן שבשל קיום מצוות בהרגל וחינוך, מנבא הנביא על הסתרת הבינה מישראל – שהיא אבידת הפנים... [וכן ידוע ש]אף שהתנהגו הפלשתים כצדיקים... והיו מצויינים בעדינות הנהגתם ודרך ארץ שלהם, העיד אברהם אבינו שכל זה לא יועיל להפוך את מהותם הפנימית לטוב, וחיו חשודים ברציחה ממש. וקשה למה לא השפיע מעשיהם על פנימיותם? [ותירץ שיש שתי מדרגות בלא לשמה]. הראשונה שלא לשמה הסותרת לפנים, והשני' זו שמסייעת לפנים... אם יש בו יראת שמים... אבל בלי [יסודות מוצקים של יראת שמים] אין המעשים החיצוניים אלא מרחיקים את האדם ממחלתו האמיתית.

<sup>1</sup> עי' גם במהרש"א שם. ובשיחה עם רבי שלמה וולבה ביום יב' סיון תשנ"ו הוא אמר לי ש"קנאת סופרים תרבה חכמה" הולך רק על מלמדים ולא על תלמידים.

<sup>2</sup> מובא בהערה 11.

<sup>3</sup> עי' **בחידושי הלב**, ויחי, מט:טז, בשם הבית יוסף [שאמר לגבי מידת העזות] שאין להשתמש במידות רעות אפילו לעבודת השם. ואף שהאורחות צדיקים כותב שלפעמים נכון להשתמש במדה רעה, צ"ל שאין כוונתו למדה הרעה עצמה. לדוגמה – "המדה הרעה של קנאה היא שעינו צרה בהצלחת אחרים, ורוצה ששום אדם לא יצליח חוץ ממנו. והמדה הטובה שבקנאה היא שנקראת קנאת סופרים. זוהי כבר **מדה אחרת לגמרי**, שהאדם רוצה ושומח בהצלחת חברו, והצלחתו זו משמשת לו לציור חושי ולדוגמא לעוררו ולעודדו, שגם הוא ישתדל להצליח כמוהו" [צריך רק להשתדל]. אך גם במדה הטובה של קנאת סופרים יכולה להביא לעצבות ויאוש, מזהיר החידושי הלב (ויצא ל:ח), "לפיכך, שומה על האדם להכיר ולדעת את עצמו, כמה הוא יכול לסבול...".

<sup>4</sup> וכעין זה הסביר **בחידושי הלב**, וירא יח:א, את הגמ' ביומא (לה:): "הלל מחייב את העניים", עי"ש.

<sup>5</sup> וכן כתב **בדרכי החיים**, ח"א, עמ' ססה' – ...הסיבה לאי הצלחה בלימוד, היא... קנאה באחרים, ואע"פ שאמרו חז"ל "קנאת סופרים תרבה חכמה", אולם בזמננו אין אנו יודעים מהי המידה לכך... ולכן יכול לצאת ממנה דברים גרועים מאד, ויש להיזהר.

## השפעת התחרותיות על חנוך לנער על פי דרכו

מובן מאליו כי קנאת סופרים מן הסוג הלא-בריא, הזוכה לעידוד בשל רוח התחרותיות הנפוצה כיום, עומדת בסתירה ישירה לרעיון של חינוך המותאם אישית לתלמיד, על פי הפסוק *חנוך לנער על פי דרכו* (משלי, כב:ו). חלק מהותי של מבצעי התחרות הוא האמונה כי כל מי שמשתתף בתחרות מסוגל להגיע לאותה מטרה. אחרי הכל, לא היינו מקיימים תחרות ספורט בה משתתפים בני עשר יחד עם בני עשרים. מצב זה גורם תסכול אצל חלק מהתלמידים, המגלים שהם אינם מסוגלים להגיע לאותה רמת הישגים כמו תלמידים אחרים. כמו-כן, מציאות זו עלולה להוביל למצב בו המחנך לא יכול להציע לתלמיד לעשות משהו שונה במעט מן האחרים, מבלי שהתלמיד ייפגע מכך.<sup>1</sup>

### חלק ב

#### פרסים ותמריצים לא-תחרותיים

בחלק א' שוחחנו על הנזק העלול להיגרם כתוצאה מחידושים תחרותיים ומתחרות באופן כללי. מה לגבי פרסים או תמריצים שאינם תחרותיים? נראה כי יש בפרסים כאלו תועלת בהיותם תמריצים עבור התלמידים להגיע להישגים גבוהים יותר, ללא חסרונותיה של התחרות.

אמנם, רבי מיכל יהודה ליפקוביץ וגדולים אחרים דוחקים בנו לבטל תחרותיות יזומה, אולם הם אינם מציעים ביטול מוחלט של מתן פרסים לא-תחרותיים.<sup>2</sup> למעשה, פרסים עשויים להיות נחוצים כאשר אנחנו מבקשים מהתלמידים לבצע מטלות שמלכתחילה אין להם עניין פנימי בהן. כנראה שהפרסים הפכו להיות חלק מהמערכת החינוכית כדי להמריץ ילדים לבצע מטלות שאינן מעניינות מצד עצמן. המטרה הייתה להתרחק מהשימוש בפרסים חיצוניים במהירות האפשרית, וזאת על-ידי עידוד הערך הפנימי של המטלה והעניין בה. מסיבה זו, השקיעו המלמדים היעילים ביותר מאמצים רבים כדי לפתח אצל תלמידיהם "גישמאק" בלימוד. אולם, היו מורים שהבחינו בהשפעתם הרבה של הפרסים על ביצועיהם של תלמידיהם בטווח הקצר, והם השלו את עצמם לחשוב שיש בסוג מוטיבציה זה ערך גם לטווח הארוך. במשך השנים, הפכה דרך זו אצל מורים לא מעטים לשיטה העיקרית לעידוד הישגים לימודיים, גם במטלות שיש בהן עניין מצד עצמן, או שהן יכולות להפוך למעניינות במשך הזמן. נראה כי הצורך לעורר הנעה [מוטיבציה] פנימית, מהותית – נשכח אצלם.

---

(עמ' סו') – עלינו ראשי הישיבות למנוע שלא יהי' תחרות בישיבה, אמנם אמרו חז"ל "קנאת סופרים תרבה חכמה", אך חושבני שבזמננו אין מי שיגיע לדרגה זו של תחרות מועילה... המתח והתחרות גורמים לכל המצבים הירודים ביותר... (עמ' שסז) – וצריך כל אחד ליתן דעתו על כך להתרחק מהתחרות... ועי' ח"ב, עמ' סד' – התחרות מביאה בעיות רבות, אבל לתת עידוד ופרס לתלמיד על הצטיינותו זה אפשר וטוב, אבל ללא פרסומת ופומביות בזה, שזה מביא לקנאה ותחרות. (עמ' שט') – כמה חללים נופלים רח"ל בישיבות מכך שאין יחס של "שבת אחים גם יחד"... ומה עושה התחרות? האם היא עושה שיהי' יותר התמדה, יותר שקידה? היא גורמת למתחים ומשברים עד כדי כך שנכנסים למחלות רח"ל... **רבי מיכל יהודה ליפקוביץ** מספר בספר "בינת המדות: פרקי הדרכה", עמ' 20 (בינת הלב: ירושלים, רבי יצחק לורינץ, תשס"ז) שגאון אחד שכשהי' ילד קטן הגיע עם אביו **לחפץ חיים** שיצא בהתפעלות מהילד וברכו. ואמר הח"ח לאביו שלא יגלה מעלתו של בנו. הוסיף הח"ח וסיפר כי הגר"א אמר על עצמו כי לולא שנתפרסם הי' משיג השגות יותר גדולות ממה שהשיג.

<sup>1</sup> ראש ישיבה אחד ממני באחת הפעמים להציע לתלמיד להשתתף בקורס מסוים. כאשר השבתי לו כי סביר יותר שהתלמיד יסכים לרעיון זה אם הוא יגיע מראש הישיבה שלו, הגיב ראש הישיבה ואמר שהוא אינו יכול להציע זאת, בלי שהתלמיד ייפגע עמוקות מכך. התלמיד ירגיש כאילו ראש הישיבה שלו סבור שהוא פחות מהאחרים. לדעתי, יש לאוורר התחרותיות הנפוצה חלק נכבד ביצירת בעיה זו.

<sup>2</sup> ראה ספר **דרכי החיים** (רבי מיכל יהודה ליפקוביץ, ח"ב, עמ' סד'): התחרות מביאה בעיות רבות, אבל לתת עידוד ופרס לתלמיד על הצטיינותו זה אפשר וטוב, אבל ללא פרסומת ופומביות בזה, שזה מביא לקנאה ותחרות.

יש מורים הטוענים כי הם אינם רואים כל בעיה בכך שמישהו ילמד או יקיים מצוות על-מנת לקבל פרס. הרי הגמרא בעצמה אומרת שעל האדם להתחיל ללמוד "שלא לשמה" (מתוך הנעה חיצונית) וכי לבסוף הוא יגיע ללימוד "לשמה" (מתוך הנעה פנימית)?<sup>1</sup> אם כן, מדוע עלינו בכלל להתייחס לסוגיה זו.

### מתוך שלא לשמה בא לשמה

ברם, אין הדבר פשוט כל-כך. למעשה, בכל פעם בה מכריזה הגמרא כי "מתוך שלא לשמה בא לשמה", מעירים התוספות כי עיקרון זה צריך הגדרה, כיוון שבמקומות אחרים אומרת הגמרא כי לימוד "שלא לשמה" יהפוך לו לאדם לסם המוות, וכי היה עדיף אילו מי שלומד שלא לשמה לעולם לא היה בא לעולם!<sup>2</sup> לפיכך, מבחינים בעלי התוספות בין סוגים שונים של "לא לשמה", חלק מהם המובילים אמנם ל"לשמה", ואחרים שהם כסם המוות. במקומות שונים מביאים התוספות דוגמאות מעט שונות של סוגים שונים של "לא לשמה", אבל נראה כי אחד הגורמים המבדילים בין השניים הוא, שב"לא לשמה" מהסוג שאינו מזיק, כרוכות טובות הנאה שהאדם מבקש לעצמו (לדוגמה, לזכות בכבוד), ואילו הסוג הרעיל הוא זה בו האדם מחפש בעיקר תחושת עליונות כלפי הזולת (להתייחר) או אפילו מבקש לקנטר.<sup>3</sup>

דבר זה שונה מאוד מהמושג המקובל לפיו כל סוגי ה"לא לשמה" הם כאלו שאינם מזיקים ויהפכו אוטומטית ל"לשמה". במקומות רבים בספרו "מכתב מאליהו", מדגיש הרב דסלר את הסכנות הטמונות ב"שלא לשמה" ואת המספר המצומצם של המצבים בהם נוכל לצפות כי "לא לשמה" יהפך ל"לשמה". "לא לשמה" לכשעצמו הוא דבר מסוכן, כך אומר הרב דסלר,<sup>4</sup> והוא מערער על הסברה המוטעית הנפוצה לפיה כל סוגי ה"לא לשמה" הופכים אוטומטית ל"לשמה". לדבריו, האמת היא שחייב להיות מרכיב של "לשמה" (ולכל הפחות, שאיפה חזקה ללמוד "לשמה") הקיים כבר בכוח המניע את האדם, וגרעין זה של "לשמה" הוא המתפתח והופך לצורה ממשית יותר של "לשמה".<sup>5</sup>

### מהי הסיבה לריבוי תחרויות ופרסים?

כפי שצוין לעיל, נראה כי בתקופה האחרונה חלה עלייה משמעותית בשימוש בתחרויות ובפרסים. יש המייחסים זאת לירידת הדורות הכללית - בקרב התלמידים שהמוטיבציה שלהם ללמוד פחותה, ו/או בקרב המורים שאין להם יכולת כה גדולה להלהיב ולעורר. גם מי שמכיר בסכנה הטמונה בשימוש באמצעי המרצה חיצוניים אצל תלמידים מבוגרים יותר, סבור כי הדבר נחוץ ובלתי מזיק כאשר מדובר בתלמידים צעירים יותר. לדעתם, הדבר חיוני כיוון שהילדים לא מסוגלים לעשות דברים "לשמה". ובכן, נכון בהחלט שילדים לא מסוגלים להגיע לאותה דרגה של "לשמה" כפי שהמבוגרים יכולים<sup>6</sup> אולם הגאון

<sup>1</sup> לעולם יעסוק אדם בתורה ובמצוות, אפילו שלא לשמה, שמתוך שלא לשמה בא לשמה. – פסחים נ:; נזיר כג:; סוטה כב:; סוטה מז:; סנהדרין קה:; הוריות י:; ערכין טז:.

<sup>2</sup> אמר רבא (ברכות יז): "כל העושה שלא לשמה נח לו שלא נברא" או "נעשית לו סם המוות" (תענית ז).

<sup>3</sup> ע"י תוס' פסחים נ:; תענית ז:; ברכות יז. לפי תוס' בסוטה כב: (לפי הסברם של הרד"ע – רבינו דוד עראמה – והבנין שלמה – רבי שלמה קלוגר – [ב"ספר הליקוטים" על הרמב"ם הל' ת"ת, ג:; והל' תשובה פ"י] גם כשלומד להתעשר או שיקרא רב ולהתכבד, נוח לו שלא נברא, וכ"ש ע"מ לקנטר. וע"י בלקט שיחות מוסר מהרב יצחק אייזיק שר, עמ' שמא-שמב' – "מה שאומרים חז"ל ש'הלומד ע"מ לקנטר שנוח לו שלא נברא" – אין הכוונה שכל תכלית לימודו הוא רק ע"מ לקנטר. אלא גם אם על ידו מצטער אדם אחד מישראל, גם זה קרוי לומד ע"מ לקנטר!")

<sup>4</sup> מכתמ"א ח"א עמ' 135 – שלא לשמה לבד מסוכנת. אף אם יחשוב מחשבת צירוף לנקודת לשמה, כל זמן שאינה מתגלית נקודה זו בתוקף עדיין לא עברה הסכנה. מי שעבודתו חיצונית בודאי מחוסר הוא בפנימיות... והדברים שנשארו חיצוניים, הם חילול גדול ונורא.

<sup>5</sup> מכתמ"א, ח"א, עמ' 24 – "אמר... רש"י שהכוונה שמתחלת עסקו בתורה שלא לשמה תהי' מחשבתו להגיע לידי לשמה... שלא כל שלא לשמה יביא לידי לשמה. רק אם עיקר השאיפה היא טהורה, ומסתייע בשלא לשמה שיקל לו לעמוד כנגד יצרו הרע... עמ' 230 – אנו רגילים במאמר "שמתוך שלא לשמה בא לשמה", אבל טועים בפירושו. לא השלא לשמה מביא את הלשמה, אלא נקודת הלשמה מרככת את בחינת השלא לשמה, עד שנקל אח"כ להתגבר עלי' ולגרשה... זוהי העלת ניצוצות הקדושה שבתוך הטומאה – להעלות את הפנימיות שנפלה אל החיצון, דהיינו העלאת נקודת הלשמה שבתוך השלא לשמה. ובכאן היא הסכנה כי יבטלם ח"ו בתוך הטומאה לגמרי... (ובח"ד, עמ' 238 הוא נותן דוגמה לשימוש חיובי בלא לשמה). וכן בלב אליהו, בראשית עמ' עד', וכן מובא מרבי אברהם אחי הגר"א בספר "אבות משולחן רבותינו" (מאת ר' שמעון ואנונו ירושלים תשס"ב) עמ' 109, ובלקט שיחות מוסר מרבי יצחק אייזיק שר, עמ' שמא'.

<sup>6</sup> יש דרגות רבות בשלא לשמה (יראת עונש, לזכות בשכר לעוה"ב, לעוה"ז, כדי שיכבדוהו) ודרגות שונות בלשמה, וכמובן שאין שכר המצווה שוה בכלום. וכן במתנת חיים (מאמרים ב', עמ' של-שלא) שהלא לשמה של לשם שכר הנצחי "הוא סיוע

מווילנא מדגיש כי טעות היא לחשוב שהם אינם מסוגלים להגיע לדרגה כלשהי של "לשמה".<sup>1</sup> לכל הפחות, על המלמדים לעודד את התלמידים להכיר בערך הפנימי של הלימוד, יותר מאשר בערך החיצוני (בהמשך נרחיב את הדיבור בנקודה זו).

לדברי הגאון מוויילנא, קיימת בעיה נוספת בלימוד מתוך מניעים חיצוניים, והיא שאם האדם לא ישיג את מטרתו ה"שלא לשמה" שהציב לעצמו (גם אם הוא אכן לומד), סביר להניח שהוא יתאכזב עמוקות ויאבד את הדחף ללמוד.<sup>2</sup> זו הסיבה לכך שגדולי ישראל רבים התנגדו לשימוש בפרסים ובצורות אחרות של תמריצים חיצוניים, אפילו עם תלמידים צעירים, כדי שהתלמידים לא יפתחו תלות באותם תמריצים.<sup>3</sup> ישנם גדולי ישראל אחרים המוכנים יותר לקבל את השימוש הלא-תחרותי בפרסים לילדים – תוך עידוד מתן ספרים ולא מצלמות וכדומה כפרסים – כאמצעי לביטוי הערכה והכרה במאמציו של הילד וכעידוד עבורו להמשיך ולהשקיע מאמצים גם בעתיד.<sup>4</sup>

עם כל זאת, מדגיש הרב דסלר את הסכנה שמא האדם יישאר עם תמריצים חיצוניים, ולעולם לא יגיע לדרגת "לשמה". לדבריו, המטרה העליונה של אותם "אמצעים" היא, שהם ייפכו להיות מיותרים ולא יהיה בהם צורך עוד.<sup>5</sup>

### האם פרסים אמורים להיות בבחינת תמריץ או כאמצעי ליצירת הקשרים חיוביים?

המשגיח בשיבת לייקווד, הרב מתתיהו סלומון שליט"א, זיכה אותנו בתוכנה מדהימה לכוונתם האמיתית של חז"ל כאשר הם מאשרים את השימוש ב"שלא לשמה". כרגיל, מובן כי תפקידם של פרסים הוא לשמש כתמריץ, כלומר לעודד תלמידים לעשות דברים שבאופן אחר לא בהכרח יהיו מעונינים לעשותם,

תמידי להביא אותנו לידי שמחה בעשית המצוה [הדגש הוא על השמחה ולא על ההרגל], וזה עדיף משאר עניני שלא לשמה התלויים במצבים וסיבות חיצוניים". ועי' במכתמ"א ח"ב, עמ' 28 - "יש שני גדרים בלשמה, לשמה גמור הנובע מאהבת השם גמורה, ואהבתו את התורה נובעת מאהבתו לנותן התורה (מהר"ל) ולשמה של אהבת התורה... משום שנהנה מאד ומאושר מלימודה (נפש החיים) [והקדמה לספר עגלי טל]... והנה הבחינה השני' הזאת נקראת 'שלא לשמה' לגבי מדרגת האהבה הטהורה.... שלא לשמה זה מביא לידי הלשמה הגמור". (ועי' גם במכתמ"א ח"ב, עמ' 57-58).

<sup>1</sup> גר"א, אבן שלמה פ"ו סע"ו - וצריך לחנכם בילדותם ללמוד לשם שמים, ואל ישגיח על האומרים כי הנער אין צריך לזה חס ושלום. אדרבה... [ובכ' סיון תשס"ז אמר לי מרן רבי מיכל יהודה ליפקוביץ שזה שייך גם בזמנינו.]

<sup>2</sup> גר"א פירוש משלי: אבות ה:טז - "כל אהבה שהיא תלויה בדבר, בטל דבר בטלה אהבה" - אל יבהילך יצרן הרע לומר מה יזיקך אם תלמד לשם הנאה [חיצונית] או רבנות... ונפשך תלהט ללמוד באהבה וחיבה וחשקך בתורה יתרבה, תשיב לו על דבריו ואל תתאוו למטעמותיו, כי... לאחר שיפנה היצר הרע ממך לא תתלמד כלל כמו שאומר התנא "כל אהבה שהיא תלויה בדבר..." וראה לקמן בהערה הסברו של רבי ניסים קרליץ בספרו חוט שני על דברי הגר"א.

<sup>3</sup> ומרן הגר"א שך אמר "היתכן לקחת כסף בשביל לימוד תורה? אין לכרוך לימוד תורה בתשלום ותמורה כספית." הגר"ח קנייבסקי הוסיף שפעם חולקו פרסים למצטיינים ובקשו לתת את הפרס לגר"ש ברמן, ומרן החזו"א הורה לו שלא ילך לקחת את הפרס (שימושה של תורה, ב' עמ' נד').

<sup>4</sup> ספר דרכי החיים ח"ב, עמ' סד' - התחרות מביאה בעיות רבות, אבל לתת עידוד ופרס לתלמיד על הצטיינותו זה אפשרי וטוב, אבל ללא פרסומת ופומביות בזה, שזה מביא לקנאה ותחרות. ובעמ' נח' - לא לתת מתנות כפרסים כמו מצלמה וכדומה, אלא זכויות לקניית ספרים. ורבי אשר וייס אמר ש"אין ספק שיש טעם לפגם בחלוקת כספים לאלו שאמורים לגדול שונאי בצע, ולכן... חלוקת ספרי קודש... עדיף...." - משפחה, ד' סיון תשס"ו, עמ' 25. ובספר מסורת החינוך (ב"ב, תשס"ה) מביא שמרן רבי אליעזר שך תמיד ה' נותן מיני מתיקה לילדים שבאו להבחן או לקבל ברכה כדי שיהיו דברי תורה עריבים עליהם [ונראה שנתן את הממתקים לילדים שנבחנו ללא קשר לרמת הצטיינותם במבחן] (עמ' פ') - "כי הדרך להגיע לתכלית קיום המצוות היא לטעום, להרגיש את מתיקותה ולראות בחוש, מה האושר הטמון בה" (עמ' עד). ולכן המליץ להעניק פרסים לילדים כדי להרבות שקידתם ולקדם בלימודיהם... (עמ' פא). לעומת זאת, לא ראה בעין יפה את חלוקת הפרסים לבני ישיבות, שתכליתם ללמוד תורה לשמה "שאין זה כבוד שמים שאברכים ובחורים יתפרסמו כמי שהלימוד הוא בשביל הפרס... אף שלעולם ילמוד אדם אף שלא לשמה וכו', מ"מ אין ערוך לגודל התועלת וההצלחה מהלימוד בלי פרסומים. ואם טוב הוא בשביל ילדים קטנים, לא טוב הוא לגדולים (עמ' פא)". במקום זה אמר להאריך בהענקת מילים טובות ומעודדות, ללא גבול. דעתו היתה, שככל שנצליח להגביר את תחושת הערך העצמי בלבו של התלמיד, כך נצליח לשנות את התנהגותו לטובה (עמ' פב).

<sup>5</sup> מכתב מאליהו, ח"ב, עמ' 170 - אולם שבירת הכלים כזו היא תיקונם, שלכך נוצרו לעזור את האדם בעבודתו עד שלא יצטרך להם עוד... (ועי' גם ח"ב, עמ' 172). ראה גם בשער הגמול לרמב"ן (ד"ה שנו חכמים, ג' כתות) כשהוא מסביר את חומרת עונשם של אלו "שנתנו חתימתם בארץ חיים, והם הפרנסים המטילים אימה יתירה על הציבור... אע"פ שאינו מחטיא אותם אלא מוליכן בדרך ישרה, אלא שעל ידי זה הציבור מכוונו דעותיהם ומעשיהם לעבודתו [של הפרנס] ולא לעבוד אדון הכל". ולפי זה מלמד או הורה שמשמש באיומים כדי "לעודד" ילד להתנהג בצורה הולמת הוא בסכנה להכניס את עצמו בסוג זה של מנהיגים. ויותר מזה, שימוש מופרז של פרסים ותחרות גם כן יכול להביא את החניך "לעבודתו של הפרנס" או של התחרות, במקום עבודתו של "אדון הכל".

או שיעשו אותם לא בלב שלם. נותן הפרס מקווה כי הפרס ימריץ את התלמידים חסרי ההתלהבות להשתתף במטלה במרץ ובשמחה. (ההנחה העומדת מאחורי הדברים היא, שככל שמתרגלים לדבר, הופך התמריץ החיצוני באופן אוטומטי לכוח מניע פנימי, הנחה מפוקפקת למדי במקרה הטוב, כפי שציינו לעיל).

המשגיח מביא את דברי הזוהר, שם מסופר על המקרה הבא:<sup>1</sup>

אל ר' יוחנן הגיע אדם שביקש ללמוד אצלו, בתנאי שהוא יתעשר. ר' יוחנן הסכים, ואמר לתלמידיו לכוונת את התלמיד החדש בשם "ר' יוסי העשיר". התלמיד אכן למד תורה והצליח. אולם, אחרי זמן מה הוא התלונן כי הוא רק מפורסם כעשיר, אך למעשה אין לו כסף! זמן קצר לאחר מכן, אדם אחד שזכה בירושה גדולה הביא אותה לר' יוחנן, שהעביר אותה לתלמידו, אותו כינה כעת בשם "ר' יוסי בן פז" (פז = זהב). כעת למד ר' יוסי מתוך שמחה. הוא התעמק בלימודו וזוהר את האושר שבלימוד תורה, ותוך-כדי כך החל להתאנח על שהיה שקוע במחשבות על עושר. "היה עלי ללמוד למען כבוד השם, ולא כדי שאתעשר!" הוא השיב את כל הכסף לר' יוחנן, כדי שיחלקו לעניים... זוהי כוונת חז"ל, מסיים הזוהר, באומרם שיש לו לאדם להתמסר לתורה ולמצוות "שלא לשמה", כיוון שדרך ה"לא לשמה" יגיע ל"לשמה". (תרגום חופשי)

המשגיח מסב את תשומת לבנו לכך שכאשר היה ר' יוסי נקרא עשיר, הוא רק הצליח בלימוד, אבל עדיין לא למד מתוך שמחה. רק לאחר שאמנם הגשים את חלומו והתעשר, רק אז החל ללמוד בשמחה, ושמחה זו אפשרה לו לצלול בים התורה ולהוות את התענוג שלימודה, ועל-ידי כך הגיע להבנה שעליו ללמוד למען כבוד השם! המשגיח מסכם וקובע כי המטרה העיקרית של "לא לשמה" בלימוד התורה היא ליצור קשר אצל האדם בין הלימוד לבין שמחה של מצווה. הקשר זה יאפשר לאדם להעמיק ולצלול בים התורה ולהכיר את האמת שבה, ודבר זה יביא אותו ללמוד "לשמה".

ב"וועדים" שהמשגיח מסר בנושא זה, הוא הדגיש מספר נקודות:<sup>2</sup>

- אנחנו רואים את החשיבות של לימוד תורה בשמחה כיוון שזו הדרך היחידה להגיע ללימוד "לשמה".
- מטרת "לא לשמה" איננה לשמש כתמריץ או כגורם מניע, אלא מטרתה ליצור הקשר בין הלימוד לשמחה.
- ה"לא לשמה" של ר' יוסי היה: להגשים את חלומו להתעשר, ולא היתה זו תשוקה תחרותית להיות טוב יותר מאחרים. סוג תחרותית זה של "לא לשמה" אינו מביא לאושר ולכן אינו מביא ל"לשמה" [וזו כוונת התוספות ב"על מנת לקנטר", שזהו סוג של "לא לשמה" המביא להרס וחורבן].
- מטרת הפרס היא לקשר בין הלימוד לשמחה, ולכן חשוב להעניק את הפרס בהקדם האפשרי כיוון שהלימוד המתקיים לפני מתן הפרס לא מוביל ל"לשמה". המלצה זו עומדת בסתירה חדה לגישה הרגילה, הרואה בפרסים תמריץ, ולפיכך מנסים "לסחוט" כמה שאפשר יותר ביצועים מהתלמידים לפני מתן הפרס (כדי לקבל "תמורה מלאה לכסף", כביכול).<sup>3</sup>

### מה אנחנו מוכרים?

גם כאשר יש צורך להשתמש בפרסים כתמריץ, מדוע להדגיש ולהבליט את היבט ה"לא לשמה" במוטיבציה של הילד?

הרב יחיאל יעקבזון, מחנך דגול, מספר את המעשה הבא:

<sup>1</sup> מובא במתנת חיים, מאמרים ב', עמ' של' - שלא', בשם ספר צרור המור (פ' וירא יח:יז).  
<sup>2</sup> "טייפ" מ' ועד בענני חינוך" (מס' 15) ו"טייפ" מחורף תשס"א בענין "לא לשמה" (ועד מא').  
<sup>3</sup> לפני זמן-מה הופיע מאמר באחד מכתבי-העת החרדיים, המבוסס על ועד זה של המשגיח. לדעתי, מחבר המאמר החמיץ נקודה קריטית זו, לפיה הפרסים אינם מיועדים לשמש כתמריץ.

ידיד שלו, האחראי על חברת תהילים ובה מספר גדול של ילדים, התגאה בגודל התקציב השנתי שלו לפרסים. הרב יעקבזון קרא תגר על תחושת הסיפוק של ידידו, כיוון שהמוטיבציה של הילדים נבעה אך ורק מן הפרסים והמתקנים. חברו חלק על הנחה זו, והציע לשאול את הילדים מדוע הם משתתפים ב"חברת תהילים". הגיב על כך הרב יעקבזון וטען, "אם אינך מבין שהילדים יגידו את מה שהם סבורים שאתה רוצה לשמוע, במקום מה שהם מרגישים באמת, אזי אינך מתאים לתפקידך".

במקום זאת, הציע לו הרב יעקבזון לספר לילדים כי המדריך שלהם מנסה לשכנע ילד מהשכונה להצטרף, אולם הילד אינו מתלהב מכך. על המדריך לבקש מהילדים לכתוב מכתב אנונימי לאותו ילד, בו הם מסבירים לו מדוע כדאי לו להשתתף. החבר הסכים לרעיון ופעל בהתאם, ונדהם לגלות כי כמעט כל אחד מהילדים בקבוצות השונות (אשר מנו מספר רב של ילדים) הדגיש במכתבו את הפרסים והמתקנים כסיבה להשתתף. כמעט אף אחד לא הזכיר את הערך המהותי שיש בפעילות עצמה. כעת, הציע לו הרב יעקבזון לבצע ניסוי דומה בקבוצות התהילים של הבנות, כאשר הוא צופה מראש כי רובן המכריע של הילדות יציין סיבות רוחניות להשתתפות, ואכן כך היה.

הרב יעקבזון הסביר לידידו הנבוכך את ההבדלים בין שתי הקבוצות. הוא לקח אותו לאחת מקבוצות הבנים והם התבוננו כיצד המדריך מניח קופסת מתקנים גדולה על שולחנו, ומניף סוג חדש של ממתק מול הילדים, תוך כדי קריאה, "נכון שכדאי להגיע לחברת תהילים? תראו איזה ממתק יש לנו היום!" המדריך פשוט עוֹדֵד את ה"לא לשמה".

לאחר מכן, הלכו הרב יעקבזון וידידו להתבונן בקבוצת הבנות. המדריכה לא התקרבה כלל לממתקים ולא אמרה עליהם מילה. במקום זאת, היא הדגישה את הערך הרוחני של הפעילות שלהן, ואת החסד שהן עושות עם כלל ישראל בהשתתפותן. וכמעט כבדרך-אגב, כאשר הילדות החלו לעזוב את המקום בתום הפעילות, חילקה אחת מהן שקית ממתקים לכל משתתפת.

למעשה, ייתכן כי חלק מהילדות קיבלו את עיקר המוטיבציה שלהן מהמתק, אולם לכל הפחות המדריכה עודדה את הערך הרוחני של אמירת תהילים, ולא את הממתק. מובן מאליו כי יש סיכוי הרבה יותר גדול אצל הילדות לפתח הנעה פנימית "לשמה" לאמירת תהילים, לעומת הבנים.<sup>1</sup>

הנה שתי דוגמאות ל**עידוד** ה"שלא לשמה": ארגון נוער חרדי פרסם מודעה גדולה במדיה החרדית לקידום תכנית ללימוד תורה בליל שבועות. נוסח המודעה: "השנה, הלימוד בשבועות יהיה בעל משמעות מיוחדת". משום שלמשתתפים תהיה הזדמנות להגדיל אחד מתוך עשרה זוגות אופניים! שימו לב – המודעה לא אמרה שהלימוד יהיה מרתק יותר, אלא שההזדמנות לזכות באופניים הופכת את הלימוד למהותי יותר!!

<sup>1</sup> וכך מבאר בספר **חוט שני (רבי נסים קרליץ, חלק ד', עמ' שא'-שג')** את דברי הגר"א במשלי (כג:), "אל תתאו למטעמותיו והוא לחם כזבים". מבואר [מדברי הגר"א] שאדם שלומד תורה מתוך כוונה לשם הנאה או כבוד שיקבל בגלל שלומד, אין זו הדרך הראויה, אף שע"י ההנאה לומד יותר מתוך אהבה וחשק והתורה תהיה עריבה לו, מ"מ אין זו הדרך הראויה, שיש בה ב' חסרונות, א', שעצם הלימוד נקרא "לחם כזבים". ב', כשיפסיק ממנו ההנאה או הכבוד הזה הרי הוא יפסיק ללמוד "או ילמד שלא מתוך חשק ועריבות".... וצ"ב היאך מחנכים את הקטנים ללמוד תורה ונותנים להם מיני מתיקה וכדו' והרי מבואר שזה מזיק ללימוד. הן אמנם העניין הראשון שמזכיר הגר"א משום לימוד לשמה אינו שייך כ"כ אצל קטנים, אבל צ"ב משום העניין השני שכאשר יסור ממנו ההנאה או הכבוד הרי הוא יפסיק מללמוד, והרי זה שייך גם אצל קטנים... אלא העניין הוא, שכל דברי הגר"א אמורים רק באופן שההנאה והכבוד הם הסיבה של הלימוד, ולולי הסיבה הוא לא ילמד או ילמד שלא בחשק ועל זה נאמר שלימוד כזה הוא "לחם כזבים", אמנם כאשר נותנים את ההנאה או את הכבוד ויחד עם זה מסבירים לו את חשיבות הלימוד.... אזי נקבע בלבו שהלימוד הוא הסיבה, וממילא לא נקבע בלבו כלל שהלימוד הוא בשביל הפרוטות. אבל כאשר קוראים לבחורים גדולים לבוא ללמוד ומבטיחים להם שכרם בצידם, ... ומקבלים שכר על כל שעת לימוד או על כל דף גמרא כפועלים אצל בעל הבית, עליהם נאמרו דברי הגר"א שלימודם הוא "לחם כזבים" ... וודאי ששייך אצלם החשש "כי בעת שיסור עול מרמת הפניה מעל צוארך אז לא תלמד כלל".

ובדומה לזה ראה ב**מתנת חיים** (מאמרים ב', עמ' שכח): (רבי חיים ויטאל הסביר) שהתולדה של עצבות הוא עצלות. ועוד מגלה לנו יסוד גדול, שמדת העצבות נובעת ממה שהאדם אינו משיג ב'קניני העוה"ז' והיינו, שלא השיג את השלא לשמה הדוחף אותו.

בנימה דומה, ישיבה לבחורים מבוגרים דיווחה בעלון היוצא מטעמה על סעודת סיום מסכת. לאחר הדיווח הנלהב על הבחורים הרבים שסיימו מסכתות שלמות, מודיעים לקורא ש"גולת הכותרת של האירוע הייתה חלוקת פרסים כספיים לעידוד הלומדים". בעיניי, אין זה מתאים שגולת הכותרת של סעודת סיום מסכת לבחורים בגיל מבוגר היא חלוקתם של פרסים כספיים להמרצת הלומדים!!

### מחקר על השפעתם של פרסים ותגמולים על הנעה (מוטיבציה) פנימית

קיימות ראיות מדעיות רבות ממחקרים שבוצעו, המתעדות את השפעתם המזיקה של פרסים ותגמולים (אפילו לא-תחרותיים) על פיתוח כוח ההנעה הפנימית – מוטיבציה הנובעת מהכרה בערכו המהותי של המעשה. אין ספק שמדובר בסוגיה מורכבת, עם משתנים רבים ושונים המשפיעים זה על זה וקובעים מתי ובאיזו מידה פוגעים הפרסים בהתפתחותה של הנעה פנימית. עם כל זאת, לדעתי חשוב להדגיש כמה מממצאי המחקרים, ולו רק כטענה נגדית אל מול האמונה הרווחת לפיה פרסים תמיד מועילים ולעולם אינם מזיקים.

- פרסים יעילים בעידוד התנהגות רצויה. אולם, כאשר מפסיקים לתת פרסים, ההתנהגות חוזרת למה שהיתה לפני מתן הפרסים (Deci, et al., 1999).
- פעילות למען פרסים גורמת לאנשים לעתים קרובות תחושה שהם נשלטים, דבר הפוגע בתחושת האוטונומיה, ודבר זה פוגע בהנעה הפנימית. לכן, כאשר מציעים פרסים לביצוע פעילות נעימה, בעצם מפחיתים את כוח המשיכה המהותי של אותה פעילות. באחד הניסויים, עבדו תלמידים ביחידות על תצרף (פאזל) מעניין במשך שעה. למחרת, קיבלו חצי מהתלמידים דולר אחד על כל פיסת פאזל שהם השלימו, ואילו המחצית השנייה לא קיבלה תשלום. בפגישה השלישית, לא שילמו לאף קבוצה. במהלך הפסקה, הפגינה הקבוצה שלא קיבלה תגמול, נטייה חזקה יותר לעבוד על התצרף, לעומת הקבוצה המתוגמלת (Deci, et al., 1999).
- לפי תיאורית ה"cognitive dissonance" של לאון פסטינגר (ראה Aronson, 1999), אנשים אוהבים להאמין שהם הגיוניים ושהם עושים מעשים הגיוניים. אם הם יעשו משהו שלא יקבלו תמורתו גמול מוחשי, הם יניחו שהם פועלים מתוך הנעה פנימית, וכך הם יתמקדו בערך הפנימי של המטלה. אך אם הם יקבלו פרס או תגמול, יש סיכויים גדולים יותר שהם יניחו כי המוטיבציה שלהם נובעת מהתגמול החיצוני, וכך יפחת הסיכוי לפיתוח הנעה פנימית אצלם.
- לפי חלק מהמחקרים, פרסים יכולים לחזק ולהגביר את ההנעה הפנימית, כאשר הם ניתנים עבור פעילויות בעלות עניין פנימי מועט או חסרות כל עניין פנימי (Lepper et al., 1999).
- מתן פרסים באופן בלתי צפוי ולא כתמריץ מובטח יכול להיות אמצעי יעיל לביטוי להערכה עבור מטלה שבוצעה היטב, ויש בכך סיכוי קטן יותר לפגוע בהנעה הפנימית. אותו דבר נכון כאשר נמנעים משימוש בסגנון סמכותי ובביטויים מלחיצים. הדגשת ההיבטים המעניינים או המאתגרים שבמטלה, מתן אישור והכרה בביצוע הטוב ללא מתן פרסים והענקת אפשרות בחירה כיצד לבצע את המטלה – כל אלו הן שיטות לעידוד התנהגות ללא פגיעה בהנעה הפנימית. (Deci et al., 1999).
- כמובן, קיימות דרגות שונות של הנעה פנימית וחיצונית. תלמידים המכינים שיעורי-בית כיוון שהם מעריכים את הערך של הדבר ביחס למקצוע שהם בחרו בו, ואלו העושים זאת כניסיון לזכות בהערכת הוריהם – אפשר להחשיב את שני הסוגים כמי שפועלים מתוך הנעה פנימית, אבל ברור שלסוג הראשון יש תחושה רבת-עצמה של בחירה, ומכאן שיש סיכוי גדול יותר שהם יפתחו בקרבם הנעה פנימית יציבה יותר, שתימשך זמן רב יותר (Ryan & Deci, 2000).
- ילדים המודדים את הצלחתם האישית על פי עריכת השוואה עם הזולת [גישה הזוכה לעידוד ברור כתוצאה מתחרותיות], במקום להתמקד בהישגים אישיים, עלולים להיות פחות כשירים להתמודד בשלבים מאוחרים יותר בחייהם במצבים בהם ייתקלו בביצועים טובים יותר של חבריהם (Henderlong & Lepper, 2002).
- ניתן למצוא דוגמא להשלכות לא מכוונות של תמריצים, במחקר שנערך ברשת מעונות יום בחיפה. התמריצים הובאו במטרה להתמודד עם בעיית ההורים המאחרים להגיע בסוף היום כדי לקחת את ילדם הביתה. הוכרז כי כל מי שיאחר יותר מ-10 דקות, יאלץ לשלם 10 ש"ח לכל ילד בכל פעם. לאחר שהחלו במדיניות הקנסות, עלה מספר ההורים המאחרים ליותר מפי 2! מדוע

גרם תמריץ זה לתוצאה הלא-רצויה? ראשית, הקנס היה נמוך מדי. זה היה פשוט מחיר זול לשירותי שמרטפות. סביר להניח כי קנס גבוה יותר היה פועל את פעולתו הרצויה, אבל במחיר של יצירת רגשות שליליים של ההורים כלפי המוסד. בעיה נוספת: את התמריץ המוסרי – רגשי האשמה של ההורה המאחר – החליפו בתמריץ כלכלי. כעת, במחיר שקלים בודדים יכלו הורים להשקיט את מצפונם. יתר על כן, הסכום הקטן של הקנס היווה מסר להורים כי האיחור בהגעתם אינו מהווה בעיה כה גדולה (Gneezy & Rustichini, 2000).

- גם שבחים, אשר לגביהם נראה שקיימת הסכמה עולמית כי השפעתם אך ורק חיובית, הוכחו במספר מחקרים להיות לפעמים חסרי השפעה ולעתים אפילו מזיקים. כאשר ילדים ממשיכים להתנהג בצורה המעוררת שבחים על-מנת להמשיך ולזכות בתשומת-לבו ובדעתו החיובית של ההורה או המורה, מדובר במוטיבציה חיצונית נטו, וסביר להניח שהתנהגות זו תיעלם ברגע שההורה או המורה לא יהיו עוד בשטח כדי לספק את התגובה החיובית. כפי שציין זאת אחד החוקרים "ההיבט הראוי ביותר לציון של שיפוט חיובי אינו היותו חיובי, אלא היותו שיפוט" (Henderlong & Lepper, 2002).
- בדומה להשפעתם של פרסים, לעתים קרובות יוצרים השבחים אפקט של "הצדקת-יתר", הגורם לילדים להאמין כי המוטיבציה שעמדה מאחורי מאמצייהם היא הרצון לקבלת הערכה מהמבוגרים, ולא ההנאה והערך של הפעילות עצמה. בנוסף, אם השבח מרמז לילדים שהם מוערכים כיוון שעמדו בסטנדרט כה גבוה, סביר להניח שהם יחששו שמא ייחשבו כחסרי ערך אם לא יצליחו לעמוד בסטנדרט (Henderlong & Lepper, 2002).
- כדי שתהיה השפעה לשבחים, עליהם להיאמר בכנות. לרוב, המידה בה נתפס השבח כנאמר בכנות תלויה באיכות היחסים בין שני הצדדים. אם הקשר ביניהם אינו חיובי, אזי סביר להניח שהשבח יתפס כתכסיס להשגת שיתוף פעולה ושלטיה. שיפטים כוללניים ("אתה מלאך") עלולים להוביל לביקורת עצמית ואפילו לניסיונות לחבלה עצמית בביצועים בעתיד. בעקבות הכישלון, ילדים שקיבלו שבחים על יכולתם, הפגינו פחות הנאה, התמדה וביצועים בהשוואה לילדים שקיבלו שבחים על המאמצים שהשקיעו (Henderlong & Lepper, 2002).

## סיכום

לעתים קרובות, יש לשימוש הנפוץ, הנעשה ללא הבחנה, בתחרות ובפרסים - השלכות שליליות בלתי מכוונות המתבטאות בירידה בהנעה הפנימית. במאמרי זה, תועדו הערותיהם הביקורתיות של גדולי ישראל רבים בנוגע לשימוש בתחרות ובפרסים במערכת החינוך, וכן הובאו בתמצית חלק מממצאי המחקרים הנוגעים לנושא זה.

ברור שלעתים קרובות יש צורך בפרסים כדי להמריץ תלמידים המתמודדים עם מטלות שאינן מעוררות עניין לכתחילה. ברם, אם נהיה מודעים להשלכות השליליות האפשריות של שימוש ללא אבחנה בתגמולים חיצוניים, אזי נשתמש בכלי זה במידה המינימלית הנחוצה, ונדגיש את ערכן הפנימי של המטלות אותן אנו מציגים בפני ילדינו. נשתמש יותר בשבחים ופחות בפרסים מוחשיים, יותר בספרים ופחות במצלמות וכדו'. נחפש דרכים אחרות לעורר השראה ולהמריץ את הילדים. פיתוח מערכת יחסים חמה ומכבדת עם התלמידים והצגת דוגמה אישית מלהיבה – אלו האמצעים שהוכחו כיעילים ביותר לקידום הפנמת ערכים.<sup>1</sup> נשאף לבצע את המעבר מ"לא לשמה" ל"לשמה" במהירות הגדולה ביותר האפשרית.

גם בשימוש בשבחים מילוליים, על המורה לשים לב אם תלמידו אינו ממשיך בביצועיו רק על-מנת לזכות בהערכה. במקום זאת, יש להדגיש את הערך הפנימי של ההישג. מסיבה זו, פעמים רבות הצעתי להורה או למורה, כי כאשר הילד אומר להם, "עליכם להתגאות בי כיוון שאני...", יש להשיב לילד "עליך להיות גאה בעצמך!"

<sup>1</sup> ראה הערה 1. Ryan & Deci (2000) גילו במחקרם שהורים שהביעו יותר תמיכה באוטונומיה, עודדו וקידמו הזדהות דתית גדולה יותר, לעומת הטלה פנימית, בילדיהם, וכי בני נוער שהיו חשופים לטיפול אימהי קר ומשתלט היו בעלי סיכויים גדולים יותר לפתח אוריינטציה חומרנית.

ומעל לכל, אל לנו להניח לעצמנו להשלות את עצמנו בתקוות-שווא שה"לא לשמה" יתחלף באורח קסם ל"לשמה", ללא כל תשומת-לב או מאמץ מצדנו.

### מקורות

- Aronson, Elliot, (1999). *The Social Animal* (8<sup>th</sup> Edition). NY: Worth/W.H. Freeman.
- Deci, E.L., Koestner, R., & Ryan, R.M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 627-668.
- Gneezy, U. & Rustichini, A. (2000). A fine is a price. *Journal of Legal Studies*, 29, 1-17.
- Henderlong, J., & Lepper, M.R. (2002). The effects of praise on children's intrinsic motivation: A review and synthesis. *Psychological Bulletin*, 128, 774-795.
- Lepper, M.R., Corpus, J.H., & Iyengar, S.S. (2005). Intrinsic and extrinsic motivations in the classroom: Age differences and academic correlates. *Journal of Educational Psychology*, 97, 184-196.
- Lepper, M.R., Henderlong, J., & Gingras, I. (1999). Understanding the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation-Uses and abuses of meta-analysis: Comment on Deci, Koestner, and Ryan. *Psychological Bulletin*, 125, 669-676.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Self-determination and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.