

אולי משהו בריח המכשף של נזיד הטלה שעולה מהמטבח מסיח את דעתם מרחיצת הידיים. אבל לרוע המזל היקף הבעיה רחב הרבה יותר מתחום המטבח. נתבונן לרגע בכתי חולים. לחיטוי נאות בסביבה רפואית יש חשיבות עליונה במניעת הפצה של מחלות. שוב ושוב מעמידים את הצוותים הרפואיים על חומרת המצב, ושלטי אזהרה מוצבים לצד מתקני הנוזל לחיטוי הידיים. אך לרוע המזל, שיעור הציות במרכזים הרפואיים אינו עולה בהרבה על זה שבמזללות ההמבורגרים: ככל שמדובר בארצות הברית, השיעור הממוצע המדווח של ציות לכללי היגיינת הידיים הוא 38.7 אחוז בקירוב, לא רחוק מ-38 אחוזי הציות שדווחו במסעדות.² ואין אלה הצוותים הרפואיים והטבחים בלבד שמדלגים על שלב קרצוף הידיים. ממחקר של אוניברסיטת מדינת מישיגן עולה ש-5 אחוזים בלבד מהאוכלוסייה הכללית רוחצים את ידיהם כראוי (זאת אומרת, במים וסבון במשך חמש-עשרה שניות לפחות) אחרי השימוש בשירותים ציבוריים.³

אם כן, מה אפשר לעשות כדי לגרום לבני אדם לרחוץ ידיים? הפתרון חושף רמזים מפתיעים על הדברים שמניעים בני אדם, וניתן למצוא את שורשיו בארגון המבני של המוח האנושי.

תזונה חיובית!

בשנת 2008 פתחה קבוצת חוקרים מאוניברסיטת מדינת ניו יורק בתוכנית שאפתנית.⁴ לרשותה עמדו עשרים וארבעה חודשים ו-50,000 דולר כדי לשפר באופן ניכר את חיטוי הידיים בבית חולים. למקרה מבחן נבחרה יחידת טיפול נמרץ בצפון-מזרח ארצות הברית. ביחידה כבר היו מתקני ג'ל חיטוי, כיורים בכל חדר והמוני שלטים שהזכירו לחברי הצוותים הרפואיים שעליהם לרחוץ ידיים. עם זאת, רמת ההיענות היתה נמוכה במידה מפחידה.

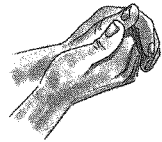
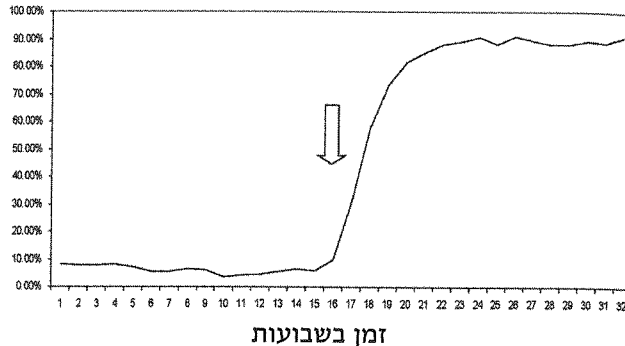
3

האם כדאי להפחיד אנשים כדי שיפעלו? (תמריצים)

לנוע בהנאה ולהתאבן מפחד

"על העובדים לרחוץ את ידיהם!" במדינות רבות תמצאו שלטים כאלה בחדרי השירותים של רוב המסעדות והברים. האם תהיתם אייפועם אם העובדים מצייתים להוראה הזאת? הסי-די-סי*, הגוף המפקח על העניינים האלה במשרד הבריאות של ארצות הברית, תהה. כדי למצוא את התשובה, ביקרו עובדי היחידה במאות בתי אוכל בכל רחבי ארצות הברית ותיעדו בגלוי את מנהגי ההיגיינה של העובדים. (הצעתי לכם, מצאו מקום לשבת לפני שאתם ממשיכים לקרוא.) התוצאה, שיעור עצום של 62 אחוז מהעובדים לא רחצו ידיים. זאת בעיה רצינית. בארצות הברית לבדה מאושפזים בכל שנה 60,000 בני אדם לאחר אכילה במסעדה או במזנון כתוצאה ממחלות המועברות במזון ואשר ניתן למנוע אותן באמצעות נוהלי היגיינה טובים יותר.¹ הייתי שמחה לספר לכם שזאת בעיה ייחודית של עובדי מטבח.

* The Centers for Disease Control and Prevention



איור 3.1. הנעת צוותים רפואיים לחטא את ידיהם באמצעות משוב חיובי מידי ולא באיזמים. שיעור ההיענות של אנשי הצוות ביחידת טיפול נמרץ היה בתחילה 10 אחוזים בלבד, והוא זינק ל-90 אחוז לאחר שהותקן לוח אלקטרוני למשוב מידי.

מדוע ההתערבות הזאת פועלת טוב כל כך? כדי לפענח את התעלומה עלינו לחשוב מה השתנה בגישת הצוות. מה עשו החוקרים מגיו יורק במחלקת הטיפול הנמרץ הזאת בצפון-מזרח ארצות הברית שאף אחד אחר לא עשה?

צמייה מראש של עונג וכאב

המלומד הרב-תחומי הדגול בן המאה ה-18 ג'רמי בנתם פותח את חיבורו המשפיע ביותר בקביעה: "הטבע הציב את המין האנושי תחת שלטונם שני אדונים סוברנים: כאב ועונג. רק הם יכולים להורות לנו

מה היה אפשר לעשות? החוקרים ערכו סיעור מוחות שנמשך שבועות אחדים. לאחר מכן הם קנו עשרים ואחת מצלמות וידיאו והתקינו אותן ביחידת הטיפול הנמרץ כשהן מכוונות אל מתקני החיטוי והכיורים. התוכנית היתה להעביר את הצילומים בזמן אמת להודו, שם עשרים בקרים היו אמורים לנטר את פעילות הצוותים הרפואיים עשרים וארבע שעות ביממה שבעה ימים בשבוע כדי לקבוע מהו שיעור החיטוי. חיישנים של תנועת הדלתות סימנו לבקרים בהודו בכל פעם שחבר בצוות הרפואי נכנס לחדרו של מטופל או יצא ממנו. זה לא היה מצב של מצלמה נסתרת, שכן אנשי הצוות ידעו שצופים בהם. העובדה המזעזעת היא שחרף הידיעה שמתעדים אותם, רק אחד מכל עשרה אנשי צוות צייתו לכללי רחיצת הידיים. פירוש הדבר היה שאין די במעקב בלבד. החוקרים היו צריכים למצוא שיטה טובה יותר. למרבה המזל היתה להם תוכנית.

הדבר הבא שעשו החוקרים היה עתיד לשנות את התנהגות אנשי הצוותים כמעט באחת. החוקרים הציבו בכל חדר לוח אלקטרוני שנתן לאנשי הצוות משוב מידי על התפקוד שלהם. בכל פעם שרופא, אחות או עובד אחר רחצו ידיים, הופיעו מספרים על הלוח. המספרים ציינו את איכות התפקוד של המשמרת הנוכחית: מהו שיעור העובדים במשמרת שרוחצים את ידיהם ומהו השיעור השבועי. מה קרה? הצוות להוראות זינק ל-90 אחוז כמעט!

אלה תוצאות מדהימות. למעשה, הן מופלאות כל כך, שרוב המדענים היו מתייחסים אליהן בחשד. מכיוון שכך, החליטו החוקרים לנסות לשחזר אותן במחלקה אחרת בבית החולים. ושוב: אותן תוצאות התקבלו.⁵ במחלקה האחרת, אחד מכל שלושה אנשי הצוות הרפואי חיטאו את ידיהם לפני הצבת הלוחות האלקטרוניים. כלומר, שיעור דומה לממוצע הלאומי. לאחר מכן הוכנס לשימוש המשוב האלקטרוני – ובוים! הצוות זינק גם כאן ל-90 אחוז בקירוב.

החמה והנעימה שבאה בעקבות משוב חיובי מידי כזה הניעה את העובדים לעשות מעשה שאילולא כן לא היו עושים לעתים כל כך קרובות (לרחוץ ידיים), וכעבור זמן-מה היה הדבר להרגל. מחקרים מלמדים שמשוּב חיובי מידי אינו צריך להימשך לנצח כדי שבני אדם יתמידו בהתנהגות הרצויה. גם אחרי שייפסק הם ימשיכו לבצע את הפעולה זמן לא מבוטל, פשוט מפני שהיא השתרשה בסדר הפעולות שלהם.

זה מפתיע. היינו מצפים שהחשש מפני הפצת מחלות, שעלולות להדביק אותנו ואחרים, יהיה מניע חזק דיו לפעולה. ההיגיון הפשוט הזה הוא שגורם לנו לנסות לשנות התנהגות של אחרים באמצעות הפחדה. והנה, משוב חיובי חסר חשיבות לכאורה הניע בני אדם לפעול ביעילות רבה יותר מאזהרות או איומים. זה נראה אולי מוזר, אבל זה תואם היטב את הידוע לנו על המוח. כאשר צריך לחולל פעולה, גמול מידי יעיל במקרים רבים יותר מעונש בעתיד. כדי להבין מדוע, עלינו ללמוד משהו על חוק ההתקרבות וההימנעות.

חוק ההתקרבות וההימנעות

תארו לעצמכם שבוקר נאה אחד אתם מתעוררים ומגלים שחוקי הפיזיקה השולטים בעולמכם השתנו בן לילה. לא היתה לכך כל התראה. כשהלכתם לישון בערב הקודם לא היה כל סימן למה שעומד להתרחש. כהרגלכם מדי ערב עברתם במהירות על מקור החדשות הרגיל שלכם, ולאחר מכן הנחתם את הטלפון החכם על שידת השינה וכיביתם את האור.

שמונה שעות אחר כך, כשאתם מתעוררים ושולחים את ידכם אל הנייד, מתרחש דבר מוזר, אירוע שמעולם לא נתקלתם בדומה לו לפני

מה לעשות, ואף לקבוע מה נעשה בפועל... הם שולטים בנו בכל אשר נעשה, בכל מה שנאמר ובכל אשר נחשוב.⁶

אני מרשה לעצמי להניח שכנתם השתמש במונחים "כאב" ו"עונג" באופן רחב כדי לתאר רגשות רעים ורגשות טובים. "עונג", או רגש חיובי, יכול להתקבל ממגוון גירויים והתרחשויות: מגמול חומרי, דרך חיבה והכרה והערצה ועד תקווה, ואנו שואפים ללא הרף לחוויות האלה. בדומה לכך, אנו משתדלים להימנע מכאב, הן גופני והן רגשי. אנו מנסים לחמוק מחולי ומהצקות, שואפים שלא לאבד אדם אהוב או רכוש, והרשימה ארוכה.

אין זה מפתיע אפוא שכאשר אנו מנסים לגרום לאחרים לפעול, פעמים רבות אנו מציעים להם גמול (תוכלו לחשוב על כך כעל "גזר" חומרי או רגשי), או מזהירים מפני נזק (תוכלו לחשוב על כך כעל "מקל" חומרי או רגשי). הבטחת קידום לעובד שכיר אם יסכים לעבוד שעות רבות יותר היא גזר. כזאת היא גם האמירה שלכם לבן זוגכם שאתם אוהבים אותו אחרי שהדיח את הכלים. לעומת זאת, איום על ילדכם בעונש אם לא ישלים את שיעורי הבית הוא מקל, וכזאת היא גם אמירה למטופל שעליו לעסוק בפעילות גופנית אחרת הוא מסתכן בבריאות לקויה.

השימוש בלוח האלקטרוני ביחידת הטיפול הנמרץ היה רעיון מבריק כל כך מפני שבמקום להשתמש באיומים (הגישה המקובלת במקרים כאלה), החוקרים בחרו אסטרטגיה חיובית. הזהרת הצוות מפני הפצת מחלות היא אסטרטגיית "מקל" רגילה. אך צוות המחקר הציע "גזרים" – גמול מידי בדמות משוב חיובי.* בכל פעם שחבר צוות רחץ את ידיו, נדלקו המספרים על הלוח, מלווים בהערה חיובית אישית כמו "ביצועים מצוינים!" הציפייה לתחושה

* זה לא היה ההיבט המבריק היחיד של הגישה. הלוח האלקטרוני גם הצביע על נורמה חברתית – מה עושים שאר אנשי המשמרת – ועודד תחרות בין המשמרות. חשיבות הלמידה החברתית נידונה בפרק 7.

כן. ברגע שאתם שולחים את ידכם לעבר פיסת המתכת המהבהבת, היא מנתרת משידת השינה. אתם קמים מהמיטה בניסיון לתפוס את המכשיר הנמלט, אבל ככל שאתם רצים מהר יותר, כך הוא בורח במהירות גדולה יותר. ברגע שהוא יוצא מבעד לדלת חדר השינה, הוא מתגלגל לו במורד המסדרון ונכנס למטבח. "היי, אתם חושבים, מעניין אם זה אחד מאותם תרגילים שעושים ההאקרים האלה ששמעתי עליהם. אולי מישהו פרץ לי לטלפון וכעת הוא שולט בו מרחוק באמצעות מגנט גדול!"

אתם מחליטים שמוטב לכם לחשוב רגע בקור רוח לפני שתמשיכו במרדף. מכיוון שכך אתם נכנסים לחדר האמבטיה כדי לרוחץ את הפנים. אתם נסערים ומעט מבלבלים ובטעות פותחים את הברז החם. אך ברגע שאתם מזנקים לאחור כדי להימנע מכווייה מהמים הרותחים, זרם המים הלוהט נע לעברכם ונוחת על פניכם המופתעות. וכאשר אתם מושיטים את ידכם אל המגבת, יריעת הבד הלבנה הגדולה מתרחקת מכם.

נראה שבדומה לאלים בארץ המראה נכנסתם ליקום חלופי. מהם החוקים שהשתנו? האם תוכלו לברר? ואם כן, האם המוח שלכם יוכל להתאים את עצמו בגמישות לחוקים החדשים של סביבה שהאבולוציה לא הכשירה אותו להתקיים בה? או אולי אנחנו מחוטים לקיים יחסי גומלין אך ורק עם העולם החומרי שאבות אבותינו חיו בו?

בשנת 1986 ערך הפסיכולוג ויין הרשברגר ניסוי חכם שנועד לבחון את הדבר הזה. הוא בנה סביבה פיזית שבה אחד מעקרונות היסוד שכולנו חיים לפיו – חוק ההתקרבות וההימנעות – התהפך על פיו.⁷ העיקרון הזה, המנחה את ההתנהגות היומיומית שלנו, הוא עיקרון יסודי כמעט כמו כוח הכובד. למעשה, הוא כל כך בסיסי, שההכרזה עליו נשמעת חידוש כמעט כמו ההכרזה שהשמש זורחת בבוקר ושוקעת בערב. ובכל זאת, אומר אותו.

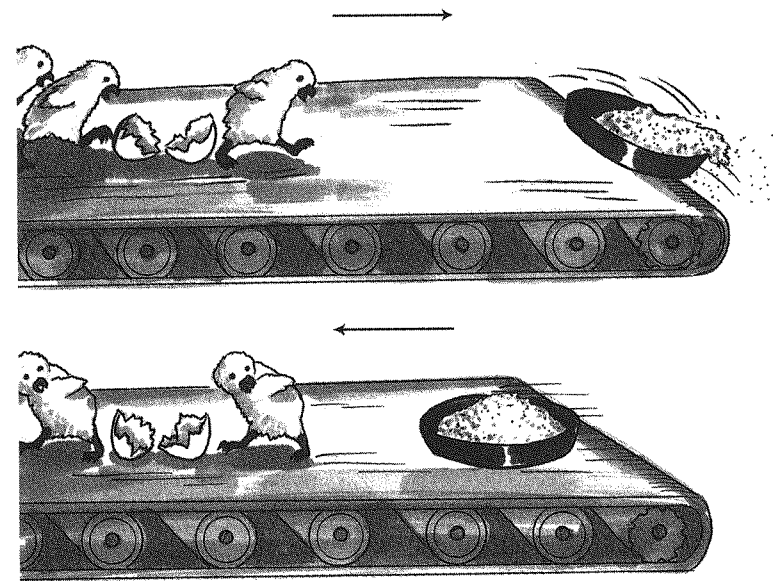
חוק ההתקרבות וההימנעות טוען שאנו מתקרבים אל אותם אנשים, עצמים ואירועים שאנו מאמינים שייטיבו לנו ונמנעים מאלה שעלולים להזיק לנו. במילים אחרות, אנו עושים פעולות שיקרבו אותנו לעוגת דובדבנים, לאדם אהוב או לקידום בעבודה, ומתרחקים מחומרים גורמי אלרגיה, ממערכת יחסים גרועה או מיוזמה כושלת. אנו נעים לעבר העונג ומתרחקים מכאב.

ייתכן מאוד שמעולם לא הרהרתם בחוק ההתנהגות הפשוט והיסודי הזה. עם זאת, כדאי מאוד שתעשו זאת; מפני שמה שאנו עומדים לראות הוא שבעוד שאיננו מנסים לצפות בשקיעה בשבע בבוקר או בזריחה בשבע בערב, פעמים רבות ובאופן לא מודע אנו יוצאים נגד חוק ההתקרבות וההימנעות כשאנו מנסים להשפיע על אחרים. וגם אם חוקי ההתנהגות אינם דטרמיניסטיים כמו חוקי הפיזיקה, ניסיון לפעול נגדם מעמיד אותנו במצב נחות כשאנו מנסים לגרום למישהו לפעול. אבל כאן אני קופצת רחוק מדי קדימה.

נחזור לניסוי המבריק של הרשברגר. הרשברגר רצה לדעת אם אנו נולדים עם נטייה טבעית לנוע לעבר הטוב ולהתרחק מהרע. האם המוח מחווט פשוטו כמשמעו באופן כזה שהשאיפה לעונג קשורה לפעולה של התקדמות? ואם כן, האם אנו מסוגלים להפוך את הצימוד הזה לפי הצורך? במילים אחרות, הרשברגר רצה לדעת מה יקרה במקרה שהימנעות מאש מחייבת דווקא התקרבות ללהבה. הבעיה הזאת איננה עיונית בלבד. יש מקרים שבהם השגת הדבר שאתם רוצים כרוכה בהתרחקות ממנו. חשבו למשל על הצורך לשחרר מעט את הקשר הרומנטי עם בן או בת זוג הססנים, כך שההתרחקות שלכם תגרום להם בסופו של דבר לחוש בחסרונכם ולחזור בשמחה לזרועותיכם. או חשבו על לוחם אש שרץ אל הלהבות כדי להציל חיים.

כדי לחקור את חוק ההתקרבות וההימנעות החליט הרשברגר

להתבונן בפרגיות – מהסוג בעל הכנפיים והמקור. הוא אסף ארבעים ותשעה אפרוחים שזה עתה בקעו. האפרוחים הונחו בזה אחר זה על סרט־נע ישר שעליו צלוחית מזון. מיד כשראו את הצלוחית החלו כל האפרוחים לנוע לעברה. אף על פי שהיו חדשים בעולם, הם נולדו מצוידים בידיעה שתנועה לעבר המזון נדרשת כדי להשיג אותו. אלא שכאן הפעיל הרשברגר תעלול קטן. בזמן שהאפרוחים התקרבו אל הצלוחית, הרשברגר הרחיק אותה מהם במהירות כפולה. ככל שהגבירו האפרוחים את המהירות שבה דיפו לעבר המזון, כך גדלה מהירות ההתרחקות שלו מהם. בעולם החדש והמוזר הזה, התקרבות לא היתה התשובה להשגת מה שרצית (ראו איור 3.2).



איור 3.2. קשה להשתחרר מהתנהגות של התקרבות. כשאפרוחים על סרט־נע התקרבו לצלוחית זרעונים, הצלוחית התרחקה מהם. האפרוחים לא הצליחו ללמוד שכדי להשיג את הזרעונים, עליהם להתרחק מהצלוחית.

כיצד אפוא ישיגו את הזרעונים? כאשר האפרוחים התרחקו מהמזון, הרשברגר הזיז את הצלוחית לעברם במהירות כפולה. כדי להשיג את מעדן הזרעונים, היה אפוא על האפרוחים ללמוד כלל פשוט יחסית: התרחק ממה שאתה רוצה לקבל, והדבר יבוא אליך. אבל אף שהאפרוחים היו רעבים ולהוטים לפתור את החידה, הם לא הצליחו להתגבר על האינסטינקט להתקדם לעבר הגמול. הבעיה היתה שהכלל החדש סתר את הסביבה שהמוחות שלהם היו מצוידים להתמודד איתה. גדול ככל שהיה מספר ההזדמנויות שניתן להם ללמוד, הם לא הצליחו להתגבר על הנטייה העזה להתקרב לשלל, גם כשמשמעות הדבר היתה שלעולם לא יגיעו אליו. הם נותרו רעבים.

זה היה אחד המחקרים הראשונים שהצביעו על כך שבעלי חיים נולדים עם תוכנית התנהגות מוכנית של התקרבות־הימנעות. אבל מה זה אומר על בני אדם?

פעל, אל תפעל

בני אדם דומים במידה מסוימת לאפרוחים. גם בנו טבועה הנטייה לנוע לעבר מטרות של עונג ולהתרחק מכאב, משום שבדרך כלל היא פשוט יעילה. הנטייה הזאת נטועה עמוק־עמוק בתוכנו. המוח שלנו מחווט כך שהציפייה לגמול לא רק גורמת להתקרבות, אלא שהיא מגדילה באופן כללי את הסיכוי לפעולה. לעומת זאת, חשש מנזק מגדיל מאוד את ההסתברות להימנעות מפעולה. חוסר הסימטריה הזו מסביר חלקית מדוע המשוב החיובי הצליח להניע את הצוותים הרפואיים לרחוץ ידיים (התנהגות של התקרבות) יותר מהאיום בהפצת מחלות. אנו מחווטים ביולוגית באופן שציפייה לדבר טוב מפיקה מאיתנו פעולה.

מהפסד היה גם סיכוי גדול יותר של החמצת ההקשה מכול וכול, ממש בדומה לאנשי הצוות הרפואי שפעמים רבות דילגו על רחיצת הידיים. מה הסיבה לכך?

המוח האנושי בנוי לקשר פעילות "קדימה" עם קבלת גמול (ולא עם הימנעות מנזק) מפני שפעמים רבות (אך לא תמיד) זוהי התגובה היעילה ביותר. המצב שבו אדוורד מצא את עצמו סתר אפוא את חוק ההתקרבות וההימנעות. כשאנו נתקלים באפשרות לקבל דבר טוב, המוח שלנו מפעיל סדרה של אירועים ביולוגיים שמגדילים את הסיכוי לפעולה מהירה מצידנו. הדבר ידוע כתגובת "פעל" של המוח, והוא כרוך באותות שמקורם באזור עמוק במוח הידוע כמוח התיכון (המוח האמצעי). האותות מתקדמים במעלה המוח אל הסטריאטום (הגוף המפוספס), הסמוך למרכז המוח, ולבסוף לאזורים באונת המצח המפקחים על התגובות התנועתיות.

בניגוד לכך, כשאנו צופים דבר רע, האינסטינקט שלנו הוא לסגת. במקרה כזה המוח מפעיל תגובת "אל תפעל". גם המקור של אותות "אל תפעל" נמצא עמוק במוח התיכון, וגם הם נעים במעלה המוח אל הסטריאטום ואל אונת המצח.

אבל שלא כמו אותות "פעל", הם בולמים תגובה. התוצאה היא שהסיכוי שנבצע פעולה גדול יותר כשאנו מצפים לדבר טוב מבמקרה שבו אנו מצפים לדבר רע.⁹

תקווה לפעולה

אם אתם רוצים לגרום למישהו לפעול במהירות, הבטחה לגמול שיעורר אצלו ציפייה לעונג עשויה להיות יעילה הרבה יותר מאיום בעונש שיפיק אצלו ציפייה לכאב. בין שאתם מנסים לדרבן את הצוות שלכם לעבוד קשה יותר ובין שאתם רוצים לעודד את ילדיכם

תנו דעתכם לניסוי שעמיתי ואני ערכנו לפני שנים אחדות ביוניברסיטי קולג' בלונדון.⁸ את המחקר הנהיג חוקר המוח והפסיכיאטר מרק גיטארט-מאסיפ, כיום במכון קרולינסקה בשוודיה. אחד המשתתפים בניסוי היה אדוורד, אדם משכיל ומקפיד על לבוש מנורווגיה. אדוורד ישב לפני מחשב, והתבקש להניח את אצבעותיו בעדינות על מקש הרווח. המשימה שהוטלה עליו היתה פשוטה למדי: יציגו לו על הצג אחת מארבע תמונות – למשל, ציור של פול קליי, ציור של פיקסו, ציור של קנדינסקי או ציור של מטיס.* בכל פעם שהוא יראה את הציור של קליי, עליו ללחוץ על מקש הרווח מהר ככל שיוכל כדי לזכות בדולר. אכנה את התנאי הזה "פעל וזכה בגמול". אין זה מפליא שאדוורד היה זריז בלחיצה על המקש כדי לקבל את הדולר בכל פעם שהציור של קליי הופיע על הצג – ממש כפי שאנשי הצוות הרפואי ביחידה לטיפול נמרץ הזדרזו לרוחוץ את ידיהם ביציאה מחדר המטופל כדי לשפר את התוצאה על הלוח האלקטרוני. אך האם יהיה אדוורד זריז באותה המידה כשיהיה עליו ללחוץ על המקש כדי להימנע מהפסד?

גם כשהופיע ציור של פיקסו על הצג נאמר לאדוורד ללחוץ על מקש הרווח במהירות המרבית. אבל הפעם ההקשה לא זיכתה אותו בדולר אלא הבטיחה שהוא לא יפסיד דולר. את התנאי הזה אני אכנה "עבוד כדי למנוע נזק". זהו מצב מקביל לרחיצת ידיים כדי להימנע מהדברקות במחלה, או להטלת מטלה נוספת על תלמיד כושל כדי שלא ייזרק מקורס. זוהי אסטרטגיית "פעל" לצורך התחמקות מהפסד. אדוורד הצליח ללמוד את הכלל, אך 30 אחוז ממשתתפי המחקר לא הצליחו. וזה לא הכול. כמו רוב המשתתפים האחרים במחקר, מהירות הלחיצה של אדוורד על מקש הרווח להימנעות מהפסד של דולר היתה איטית ממהירות הלחיצה שלו לזכייה בדולר. במקרה של הימנעות

* בפועל, הגירויים היו תמונות מופשטות.

לסדר את חדרם, זיכרו את תגובת "פעל" המוחית. יצירת ציפייה חיובית באחרים – למשל, הודעה אחת לשבוע באתר האינטרנט של החברה מי היה העובד בעל הפריון הגבוה ביותר, או הסיכוי למצוא צעצוע אהוב מתחת לערימת הבגדים – עשויה להיות יעילה יותר בהנעת בני אדם לפעולה מאשר איום בקיצוץ בשכר או בהרחקה לחדר סגור.

קחו לדוגמה אישה שפגשתי לא מכבר – הבה נקרא לה שרי. שרי הופיעה אצלי לאחר הרצאה שנתתי בחברה שהיא מועסקת בה וחלקה איתי את הניסיון שלה: זמן רב היא ניסתה לשכנע את בעלה לבקר במכון הכושר בשכונתם. אבל שלא כמוה, הוא אינו חסיד גדול של פעילות גופנית. בניסיון לשנות את הגישה שלו, היא הזכירה לו בנימוס את הכרס שהוא מטפח. זה לא עבד. היא הזכירה לו שבני אדם שאינם עוסקים בפעילות גופנית סובלים יותר ממחלות לב. ושוב – דבר לא קרה. ואז, ערב אחד אחרי שבעלה חזר מביקור נדיר במכון הכושר, היא חלקה לו מחמאה על שריריו הבולטים. למחרת הוא הלך שוב להתאמן. וכך, כל זמן ששרי סיפרה לבעלה על המשיכה המתגברת שלה אליו, הוא המשיך ללכת למכון הכושר, שוב ושוב ושוב. שינוי קל במשוכ של שרי – מהדגשת התוצאות השליליות לטווח הארוך שעלולות להיות לחוסר פעילות להדגשת התוצאות החיוביות המיידיות – היא שגרמה לשינוי בהתנהגות.

באירוע אחר פנה אלי מנהל בכיר בחברה מצליחה כדי לחלוק איתי את הסיפור שלו. אני אכנה אותו סם. שנים אחדות לפני כן התמודד סם עם בעיה שהיתה עלולה לגרום להפסד של מיליוני דולרים. לקוח איים להעביר את העבודה שלו לחברה אחרת אם סם לא יצליח להפחית 20 אחוז מהעלות של עבודת הלקוח בתוך חודש. הלחץ היה גדול וסם היה צריך להפעיל את צוותו שיעמול במלוא המרץ למציאת פתרון. הוא היה יכול לפנות אל הצוות כפי שרוב

המנהלים היו עושים, וזה היה נשמע בערך כך: "תקשיבו, חברים, יש לנו בעיה רצינית. הלקוח מאיים לעזוב עם המיליונים שלו אם לא נמצא דרך להפחית את תקציב המיזם בעשרים אחוז. אז בואו ניגש לעבודה ונשקיע כל מה שאנחנו יכולים כדי שזה לא יקרה." אבל הוא בחר לנקוט גישה אחרת: "נכון, חברה, יש לנו אתגר. עלינו למצוא דרכים לקצץ בעלות הפרויקט של הלקוח ב-20 אחוז כדי לשמור עליו ולהרוויח מיליונים. כתבתי את היעד באותיות גדולות על הלוח בחדר האוכל. בכל יום נעדכן את ההתקדמות. בואו נעשה את זה." לדברי סם, זה פעל כבמטה קסם. הצוות התמלא אנרגיה. אנשיו עקבו אחר ההתקדמות שלהם על הלוח, הפיקו עניין והנאה מכל שלב בהתקדמות, והתוצאה היתה מעבר ליעד.

והנה עוד דוגמה – כזאת שנעשית רלבנטית יותר בעידן הרשתות החברתיות: פניות למימון המונים. אתרי אינטרנט של מימון המונים הם אתרים שבהם בני אדם יחידים מבקשים מימון מבני אדם יחידים אחרים. בדרך כלל הפנייה כוללת תמונה ופסקה המתארת בקצרה את הבקשה. הנה שתי דוגמאות של פניות כאלה. הראשונה כוללת צילום של אישה צעירה מאושרת הקורנת בשמש. האישה הזאת חלתה במחלה קשה וזקוקה לטיפול רפואי יקר. בפנייה השנייה יש תמונה של גבר צעיר השוכב חסר אונים במיטת בית חולים. צינורות תחובים לכל מיני פתחים בגופו וייאוש בעיניו. גם הוא חלה וזקוק לטיפול רפואי יקר. מי, סבורים אתם, יגייס את המימון הדרוש?

אלכסנדר ג'ֶ'נְבֶסקי ובריאן קנוטסון מאוניברסיטת סטנפורד בחנו 13,500 פניות למימון ברשת.¹⁰ התברר להם כי סיכויי גיוס המימון של הפניות שכללו תמונות המעוררות רגשות חיוביים – בפרט תמונות שמציגות בני אדם מחייכים – היו טובים יותר מסיכויי גיוס המימון של הפניות שהתלוו להן תמונות שליליות. זה מפתיע אם חושבים עד כמה שכיחות פניות של ארגוני צדקה שמלוות אותן

תמונות דוחות. תמונת הגבר הצעיר בבית החולים עשויה אכן לעורר רגשות חמלה, אבל היא גם מפעילה בנו תגובה אינסטינקטיבית להרחיק את עצמנו מהייסורים, ולהפנות את מבטנו ממנו והלאה. בניגוד לכך, בתגובה לתמונות חיוביות בני אדם מרגישים "תגובת התקרבות", והם נוטים להיות מעורבים. תמונה של אדם בריא ושמח מקלה על האדם הצופה בה לשוות לעצמו את האפשרות של שיפור לקראת החלמה, דבר שמניע בני אדם לתמוך. תמונה של אדם חולה מקשה על המתבונן לדמיין לעצמו סוף טוב, ופעמים רבות הדבר גורם לחוסר מעורבות.

ג'נבסקי וקנוטסון רצו לדעת אם הם יוכלו לחזות מראש אילו פניות למימון המונים יצליחו ומאילו יתעלמו. הם ליקטו נתונים רבים, כולל הסכום המבוקש ומספר המילים שבהן נעשה שימוש בפנייה; לאחר מכן הם ביקשו מקבוצת נחקרים לציין כיצד הפניות השונות גרמו להם להרגיש, והקליטו את פעילות המוח של עשרים ושמונה בני אדם בזמן שאלה בחנו את הפניות. החוקרים גילו שהדרך הטובה ביותר לחזות את ההצלחה של פנייה ברשת היא לבחון את התגובה בגרעין הנסמך (nucleus accumbens). הגרעין הנסמך הוא אזור במוח המעבד תחושות של הנאה; לעתים מכנים אותו "מרכז הגמול" של המוח מפני שהוא מאותת על ציפייה לסיפוקים קרובים. במקרים שהגרעין הנסמך גילה פעילות עצבית נמרצת בעת שבני אדם שקלו פנייה, היה לפנייה הזאת סיכוי טוב לגייס מימון ברשת. בחינת הפעילות של הגרעין הנסמך בקבוצה הקטנה של המתנדבים היתה המנבא הטוב ביותר לאופן שבו אלפים אחרים יגיבו ברשת – מנבא טוב יותר מפנייה אליהם בשאלה אם היו מסכימים לתרום במקרים האלה או אילו רגשות מעוררת בהם הפנייה. יש מקרים שבהם בחינה ישירה של המוח יכולה לתת אינדיקציה טהורה על המתרחש בנפשו של אדם – טהורה יותר מזו שתושג מפנייה אל אותו אדם בבקשה שיבחן את רגשותיו.

לקפוא באמצע הדרך

סם המנהל, שרי הרעיה, צוות החוקרים ביחידה לטיפול נמרץ – כולם הציעו גמולים, חומריים או לא חומריים, במקום להשתמש בדרך של אזהרות. בכל המקרים האלה, הצמדת תוצאות חיוביות (ולא איומים) לבקשת הפעולה היתה חשובה במאמץ לחולל שינוי. אם כך, מה קורה כשמטרתכם היא לגרום לאנשים להימנע מפעולה?

כדי לגלות את התשובה, הבה נחזור אל הניסוי שלנו. בכל פעם שעל הצג הופיעה תמונה של קנדינסקי או של מטיס, היה אדוורד אמור שלא לעשות דבר. אם הוא לא עשה דבר אחרי שצפה בתמונה של קנדינסקי, הוא קיבל דולר. זה דומה למורה בבית ספר שמחמיאה לתלמיד על שישב בשקט במהלך השיעור. לעומת זאת, אם הוא לא עשה דבר אחרי הופעת תמונה של מטיס, מנע הדבר מאדוורד הפסד של דולר. המצב הזה דומה למצב של תלמיד שיושב בשקט בכיתה כדי להימנע מקבלת עונש מהמורה. ושוב, אדוורד פעל היטב, אם כי ביצועיו בעת שנשאר במנוחה כדי להימנע מהפסד היו טובים מעט יותר מביצועיו במקרים שבהם היה עליו להימנע מפעולה כדי להרוויח. הסיבה לכך היא שנוכח אפשרות של הפסד, מופעלת במוח תגובת "אל תפעל", שמדכאת פעולה.

משמעות הדבר היא שכאשר המטרה שלכם היא לגרום למישהו להימנע מפעולה מסוימת – לגרום לילד שלא יאכל עוגייה או לעובד שיימנע מהעברת מידע חסוי לאדם מוסמך לכך – אזהרה מפני התוצאות החמורות של הפעולה עשויה להיות יעילה יותר מהבטחת גמול. למעשה, איום מידי עשוי לגרום לנו להתאבן לגמרי.

אולי מוכרת לכם תופעת האייל הקופא במקומו כשהוא נלכד באור פנסי המכונית. ובכן, גם אנחנו קופאים כשאנו פוחדים. יום אחד חציתי כביש סואן בכוסטון. מכיוון שאני חולקת את זמני בין ארצות

הברית לבריטניה, קורה לי לעתים קרובות שאני מסתכלת בכיוון הלא נכון כשאני מנסה לנווט את דרכי בתנועה. הבלבול הזה הכניס אותי לא פעם לצרות. בפעם הזאת חציתי כביש ראשי והפנית את ראשי שמאלה בשעה שהייתי צריכה להסתכל ימינה. באמצע מעבר החצייה ראיתי מכונית מתקרבת אלי במהירות מפחידה מהכיוון הלא צפוי. פעמוני אזהרה צילצלו בראשי; פחד השתלט עלי. בעיני רוחי ראיתי את המכונית משטחת אותי על הכביש כמו בצק לפיצה. תגובתי הראשונה היתה: עצור! לשבריר שנייה התאבנתי במקומי, ממש שם באמצע הכביש. רק אחרי שחזרתי לעצמי יכולתי להימלט. הצלחתי להגיע למדרכה ללא פגע, אך ניתן לדמיין מצב שבו אותן אלפיות שנייה ספורות אבודות היו גורמות להבדל גדול.

מדוע ציידה אותנו האבולוציה בתגובת ההתאבנות? כדי להשיב על השאלה הזאת עלינו לגלגל את מחשבתנו הרחק אחורה לזמן שבו מטרטנו הראשונה היתה בריחה מטורפים. כדי להימנע מכך שאריה או נמר ילעסו אותנו בהנאה עמדו בפנינו שלוש אפשרויות: (א) לברוח מהר ככל שנוכל, (ב) להילחם בכל הכוח, (ג) לקפוא בדממה על עומדנו. מדוע נרצה להישאר שקטים ללא תנועה? ובכן, אם לא נוזז, אולי לא יגלו אותנו. בני אדם ובעלי חיים אחרים מיומנים בזיהוי תנועה, אפילו בזוויות העיניים, ולכן קפיאה במקום כאשר נשקפת סכנה לחיינו עשויה להציל אותנו. סיבה אחרת להתאבנות היא התחזות למתים.* טורפים רבים נמנעים מלאכול נבלות, מפני שאלה עלולות לגרום למחלות. למעשה, השומרים בנגים הלאומיים בארצות הברית מייעצים למטיילים המקימים מחנה בפארק להתחזות למתים במקרה שרוב שחור יתקוף אותם. התחזות למת עשויה להיות אסטרטגיה יעילה כדי שהטורף יניח לך, וזוהי אחת הסיבות לכך

* ניתוח פיגועי טרור שאירעו באחרונה, כמו פיגועי הירי בתיאטרון בטאקאלאן בפריז ובמועדון פולס באורלנדו, מצא כי היו מי ששרדו לאחר שהתחזו למתים, אם כי במקרים אחרים המפגע ירה בקורבנות שחשב למתים תוך הפגנת זעם.

שירשנו את תגובת ההתאבנות מפחד, שבמקרים רבים מקדימה את התגובה "הילחם או ברח".¹¹

אנשים שניצלו מהתרסקות מטוסים מתארים פעמים רבות נוסעים שישבו במקומותיהם כפואים והלומי פחד במקום לנסות להימלט. התנהגותם מזכירה את זאת של עכברים במעבדה. אם תלמדו עכבר לשייך צליל מסוים למכת חשמל שתיתן לו, תבחינו שהעכבר קופא במקומו בכל פעם שהוא שומע את הצליל ומצפה לכאב הקרוב. לעתים תבחינו בתגובה הזאת גם אם לעכבר יש דרך מילוט. את תגובת ההתאבנות מחוללת האמיגדלה, מבנה קטן המצוי במעמקי המוח ומעורב בעיבוד רגשות.¹² אם, לעומת זאת, תאלפו את העכבר לקשר צליל מסוים עם הופעה של דבר טוב (למשל, עכבר מושך בן המין האחר), תבחינו שהשמעת הצליל גורמת לעכבר שלכם להסתובב בתאו בהתרגשות קופצנית, תוך שהוא מפגין את הקשר בין ציפייה לגמול לבין פעלתנות.*

במקרים רבים פחד וחרדה יגרמו לנו לסגת, לקפוא, לוותר, במקום לפעול. אינני טוענת שככה זה תמיד, אבל סביר להניח שאם תשימו לב, תבחינו בתגובה הזאת לעתים תכופות. עם זאת, זוהי אינה הסיבה היחידה לכך שהאיום בהפצת מחלות לא גרם לאנשי היחידה לטיפול

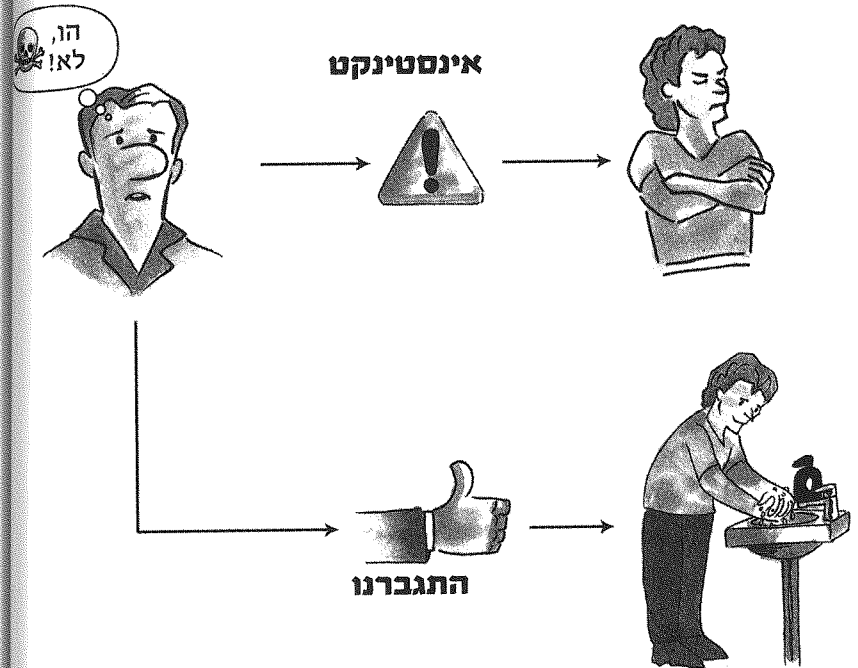
* ייתכן שיש ביניכם מי שתוהים כיצד זה מתקשר לתופעת "הסלידה מהפסד". סלידה מהפסד היא הנטייה של בני אדם, כשניתנת להם הבחירה, להעריך הימנעות מהפסד על פני קבלת גמול. במילים אחרות, בעת קבלת החלטה (למשל האם להשקיע במניה מסוימת), המשקל שאנשים יעניקו למה שהם עלולים להפסיד יעלה על המשקל שהם יתנו למה שהם עשויים להרוויח. אבל הסלידה מהפסד אינה מיתרגמת לפעילות מוגברת אל מול הפסד אפשרי בהשוואה לרווח אפשרי. את המחקרים הספורים שתוצאותיהם פורשו כך היה אפשר להסביר גם אחרת. לדוגמה: במחקר אחד נתנו לקבוצת מורים 4,000 דולר ואמרו לחבריה שהכסף יילקח מהם אם ציוני התלמידים שלהם לא ישתפרו. לקבוצת מורים אחרת הבטיחו 4,000 דולר אם ציוני התלמידים שלהם ישתפרו. ביצועי הקבוצה הראשונה היו טובים יותר. את תוצאות המחקר הזה אמנם פירשו כמראים את השפעת הפחד על המוטיבציה, אך ניתן לחשוב גם שהן משקפות את השפעת הגמול המיידי (4,000 דולר בכיס) לעומת הגמול בעתיד.

תן לי את זה, עכשיו!

האם שמעתם אי-פעם את הביטוי "אל תאכל את המרשמלו"? מעטים הם המחקרים בפסיכולוגיה שהתפרסמו עד כדי כך שנעשו חלק משפת היומיום שלנו. מחקר שנעשה ב-1988 בידי וולטר מישל, פרופסור לפסיכולוגיה באוניברסיטת קולומביה, הוא אחד מהם. מישל ועמיתיו, אז באוניברסיטת סטנפורד, פירסמו ב-*Journal of Personality and Social Psychology* מאמר שנשא את הכותרת הצנועה "דחיית סיפוקים בגיל הגן מנבאת כישורי התמודדות בגיל ההתבגרות"¹³. רובכם שמעתם עליו בוודאי פשוט כ"מחקר המרשמלו". מציגים אותו כדוגמה לחשיבות השליטה העצמית להצלחה בחיים. (מישל עצמו כתב כעבור זמן את הספר "מבחן המרשמלו: מיומנות השליטה העצמית הבסיס להצלחה בחיים"). אבל הפירוש הפופולרי הזה שניתן למחקר אולי אינו הסיפור כולו. אני מאמינה שיש במחקר המרשמלו יותר מכפי שנראה במבט ראשון. אך לפני שאציע לקח חדש שאפשר להפיק מהמחקר, הרשו לי לתאר שוב בקצרה את הניסוי המקורי.

בסוף שנות השישים של המאה ה-20 התקשר מישל להנהלת בית ספר פינג לגיל הרך באוניברסיטת סטנפורד כדי לברר אם ילדי הגן שלהם יהיו מוכנים להשתתף בניסוי. הם הסכימו. הילדים, בני ארבע עד שש, נכנסו בזה אחר זה לחדר והתיישבו לפני שולחן. במרכז השולחן היה ממתק. למשל עוגייה או מרשמלו. תארו לעצמכם למשל את פיטר הקטן. פיטר הוא ילד קל דיבור בגיל הגן. בדומה לילדי גן רבים אחרים הוא אוהב במיוחד צעצועים נעים. רכבות, טרקטורים, מטוסים ומכוניות. הוא גם מת על חטיפים מתוקים, כולל, כן, מרשמלו. פיטר נכנס לחדר ומיד עיניו קולטות את הממתק הוורדרד והאורירי המצפה שיתענגו עליו. הנסיין מספר לילד שעליו לצאת לכמה דקות כדי לברוק מה קורה עם ילד אחר, אלן. בינתיים, פיטר יכול לאכול

נמרץ לחטא את ידיהם, או לכך שהאפשרות של השמנת-יתר לא דחפה את בעלה של שרי לבקר במכון הכושר.
יש עוד סיבה: מיידיות.



איור 3.3. תמריצים. המרצה למעולה תוך שימוש באסטרטגיות חיוביות במקום אזהרות ואיומים. פעמים רבות האינסטינקט אומר לנו לנסות לשנות התנהגות של אחרים באמצעות אזהרה מפני סכנות צפויות. תכופות האסטרטגיה הזאת נכשלת מפני שפחד פוגע במוטיבציה וגורם לבני אדם לקפוא בחוסר פעולה. אנו יכולים להתגבר על האינסטינקט ולהשתמש באסטרטגיות חיוביות לשינוי התנהגות, כמו למשל הצעת גמול מידי. הציפייה לגמול, ויהיה זה אפילו משוב חיובי פשוט או "לייק" מקוון, מסוגלת להפעיל את התגובה "פעל" במוח. לדוגמה, איום על חברי צוות רפואי שעליהם לרוחוץ ידיים כדי למנוע הפצת מחלות לא השפיע על התנהגותם. לעומת זאת, הגדלת הניקוד שניתן להם בכל פעם שאחד מחברי הצוות חיטא את ידיו הצליחה בכך.

את המרשמלו אם הוא רוצה. אבל, אם יתאפק עד שהנסיין יחזור, הוא יקבל לא מרשמלו אחד אלא שניים!

פיטר נשאר לברו. מה הוא יעשה? ילדים רבים מחכים עד שובו של החוקר עם המרשמלו השני. רק אז הם זוללים את שניהם. אבל זה לא קל להם. הפעוטות נוקטים אסטרטגיות שונות כדי להסיח את דעתם מהפיתוי. אחרים תוחכים את ידיהם מתחת לישבנם הקט כדי לוודא שהאצבעות לא ימצאו את דרכן אל הפיתוי הרך. אחרים מסיחים את הדעת באמצעות דקלום שירי גן. מדוע קשה כל כך לילדים להימנע מאכילת המרשמלו?

חשבו שוב על ניסוי "פעל/אל תפעל" של גיטארט-מאסיפ. אנו יודעים כעת שהמוח מפיק תגובת "פעל" בעת ציפייה לגמול. אבל פיטר היה צריך להפעיל תגובת "אל תפעל" כדי לקבל את הגמול. ממש כמו אדוורד, שהיה צריך להימנע מללחוץ על מקש המחשב כשנראתה תמונה של קנדינסקי כדי לזכות בדולר, פיטר היה צריך להימנע מפעולה כדי לקבל את המרשמלו. זה לא קל, במיוחד לילד בן ארבע, מפני שמוחו של הילד עדיין לא פיתח במלואם מעגלים לעקיפת האינסטינקטים האלה. יתר על כן, המוח מתייחס למרשמלו כאן ועכשיו כשווה יותר ממרשמלו בעתיד. האזור במוח שמאותת גמולים – הגרעין הנסמך – מפיק אות חזק יותר כשאנו בוחנים גמולים שניתנים להשגה כרגע ביחס לכאלה שיהיה אפשר להשיג בזמן כלשהו בעתיד.¹⁴ פעמים רבות "עכשיו" שווה יותר מ"אחר כך". המחקר של מישל מלמד כי אף שהילדים רואים בכך דרישה תובענית מאוד, רבים מצליחים להתגבר על האינסטינקט וממתינים לשני חטיפי המרשמלו העתידיים.

יש לי חשד עז שמיליוני הורים הציבו את ילדיהם לפני ממתק מפתה והבטיחו להם ממתק גדול וטעים יותר אם יצליחו להתאפק חמש-עשרה דקות. אני מאמינה שזה כך בגלל מה שמישל גילה בהמשך. כעבור עשר שנים התקשר מישל להורים של ילדי הגן

ההם, שהיו כעת בגיל העשרה. הוא שאל את ההורים סדרת שאלות, ובהן כיצד הילדים מצליחים בלימודים, וכיצד הם מבחינה חברתית ומבחינה מנטלית. הילדים שהיו מסוגלים לדחות סיפוקים עשר שנים לפני כן – אלה שהתאפקו והמתינו למרשמלו השני – היו מוצלחים יותר בשנות העשרה לחייהם כמעט בכל התחומים. המסקנה של מישל היתה שהילדים שחיכו למרשמלו השני ניחנו ביכולת שליטה עצמית חזקה יותר והדבר איפשר להם להצטיין בתחומים רבים.¹⁵ אבל זהו רק הסבר אפשרי אחד. קיימת אפשרות לפירוש אחר מדוע ילדים מסוימים דחו סיפוקים ואחרים לא: הציפיות של הילדים מהעתיד.

העתיד אכופי איודאות

זוכרים את פיטר? הילד הפטפטן חובב הרכבות מהגן? ובכן, פיטר לא חיכה למרשמלו השני. זמן קצר אחרי שהחוקר יצא, הוא הושיט את ידו אל גוש המתיקות הוורדרד ודחף אותו אל פיו. "שליטה עצמית עלובה" אולי תאמרו. ייתכן. אך הנה אפשרות אחרת: אולי פיטר לא היה משוכנע לחלוטין שהחוקר יחזור עם מרשמלו שני. זאת אינה הנחה בלתי הגיונית. אולי החוקר ישכח ואולי הוא משקר. במוחו של פיטר חולף אולי תרחיש גרוע עוד יותר: ייתכן שאם ימתין זמן רב מדי, הוא לא יזכה לאכול אפילו את המרשמלו היחיד שמונח לפניו. ושוב, זאת אפשרות שאין לשלול אותה. ייתכן שממתקי המרשמלו שיש לחוקר ייגמרו, והוא, פיטר, יצטרך לחלוק את המרשמלו שלו עם אלן, חברו לגן. אין טעם לחכות בעצבנות חמש-עשרה דקות, הוא מחליט. למעשה, עדיף כנראה לאכול את המרשמלו האחד שביד מלחכות לשני ממתקי המרשמלו שעל העץ. פיטר אינו סובל בהכרח משליטה עצמית נמוכה; הוא אולי פשוט

הנאה מיידית לעומת סבל עתידי

כל זה טוב ויפה, אך כיצד זה קשור לבעיה המקורית שלנו, של הבאה לידי פעולה? הקושי בניסיון לשנות התנהגות של בני אדם באמצעות איום בהפצת מחלות, אובדן כספים, עלייה במשקל, כישלון בלימודים או התחממות כדור הארץ, טמון בכך שכל אלה הם "מקלות" עתידיים בלתי ודאיים. אם חברי הצוות במחלקה לטיפול נמרץ לא יחטאו את ידיהם, הם אינם מסתכנים במחלה מיידית, אלא אולי כעבור כמה ימים. אם סם והצוות שלו לא יצליחו למצוא דרך לקצץ בתקציב הלקוח, הם עלולים להפסיד מיליונים, אך לא כעת אלא בעוד חודש. המקלות האלה נמצאים כולם בעתיד; אחדים מהם בעתיד רחוק ממש. והעתיד, כולנו יודעים זאת, הוא לא ודאי. אולי אנשי הטיפול הנמרץ יזלזלו ברחיצת הידיים ובכל זאת יישארו בריאים. אולי חברי הצוות של סם לא יעשו דבר והלקוח יחליט להישאר איתם למרות הכול. הבעיה נעוצה באותו "אולי". קשה לגרום לבני אדם לפעול למען משהו שאולי יקרה. קל לנו מדי להתעלם ממקלות עתידיים ולשכנע את עצמנו שיהיה בסדר גם אם נמשיך לנהוג באופן הלא-רצוי שהורגלנו בו. זוהי הסיבה שאיום בנזק כבד בעתיד הוא לעתים יעיל פחות מגמול שולי אך מידי ומובטח. גם אם האיום מידי וודאי (כמו הרחקת הילד מהקבוצה או משוב שלילי), הוא עדיין עלול להיות יעיל פחות מהבטחת גמול מידי אמין, וזאת בגלל מעגל ה"פעל" במוח, הקושר הנאה לפעולה.

קחו לדוגמה את "דיסקברי", חברת הביטוח הרפואי הגדולה ביותר בדרום אפריקה. במקום להזהיר את לקוחותיה מפני מחלות עתידיות, הפעילה "דיסקברי" תוכנית שהעניקה ללקוחות נקודות בכל פעם שהם קנו פירות או ירקות במרכול, ביקרו במכון כושר או עברו בדיקה רפואית. הנקודות ניתנו בו במקום, והלקוחות יכלו לנצל אותן לקניית מגוון מוצרים. התוכנית היתה הצלחה כבירה. בני אדם אימצו אורח

נותן פחות אמון באחרים, או שהוא פחות אופטימי. אלה שתי סיבות שיכולות להסביר מדוע החליט פיטר מה שהחליט, ומדוע גדל כפי שגדל לאחר מכן. הוכח שלחברותיות ואופטימיות יש השפעה משמעותית על האופן שבו חיינו מתפתחים, ושבממוצע, בני אדם חברותיים ואופטימיים מצליחים יותר בחיים.¹⁶

הפרשנות הנוספת הזאת למחקר המרשמלו זכתה לתמיכה בניסוי שנערך באוניברסיטת רוצ'סטר. החוקרים ברוצ'סטר החליטו לשנות את האמונות של הילדים על מידת המהימנות של הנסיינים לפני שהעמידו אותם במבחן המרשמלו.¹⁷

וכך הם עשו זאת:

הם הזמינו ילדים בני שלוש עד חמש לחדר משחקים ונתנו להם ערכת יצירה – קשט לעצמך ספל. הילדים הוזמנו לקשט פתק נייר לבן שהיה בתוך הערכה והוטבע לאחר מכן בספל מיוחד. הילדים קיבלו גם כמה עפרונות צבעוניים ישנים בקופסה שהיה קשה מאוד לפתוח אותה, ונאמר להם כי אם יחכו רגעים אחדים, החוקר יחזור אליהם עם צבעים חדשים, טובים יותר. כעבור דקות אחדות החוקר חזר. בפני קבוצת ילדים אחת הוא התנצל ואמר שטעה. אין צבעים אחרים. זאת היתה הקבוצה שחוותה סביבה "לא אמינה". לילדים בקבוצה האחרת נתן החוקר חבילה חדשה של צבעים מבריקים. זאת היתה הקבוצה שחוותה סביבה "אמינה". אחר כך הועמדו כל הילדים במבחן המרשמלו.

התחזית היתה שליליים שלא קיבלו את הצבעים המובטחים יהיו כעת ציפיות נמוכות מהנסיין, ולכן הם לא יטרחו להמתין למרשמלו השני. זה בדיוק מה שקרה. הילדים שחוו סביבה "לא אמינה" חיכו בממוצע שלוש דקות ושתי שניות. הילדים שחוו את הסביבה "האמינה" חיכו בממוצע שתיים-עשרה דקות תמימות ושתי שניות. במילים אחרות: ככל שאנו תופסים את העתיד כפחות בטוח, כך פוחתים הסיכויים שנוותר על סיפוק מידי לטובת אושר עתידי.

חיים בריא יותר, וכתוצאה מכך חלה ירידה בשיעור האשפוזים בבתי החולים. זה היה מצב של רווח לכול.

אם כך, הרי לכם חידה: אם לאימים ולאזהרות יש השפעה מוגבלת, למה אנחנו משתמשים תכופות כל כך בשיטת המקל בניסיון לשנות התנהגות של אחרים?

למרות כל מה שאני יודעת, פעמים רבות אני מוצאת את עצמי אומרת לסטודנטים שלי שאם הם לא יתאמצו יותר, הם לא יצליחו למצוא משרה הולמת, ומזהירה את בתי שאם היא לא תלבש מעיל חם, היא תצטנן. מה שהייתי צריכה לעשות הוא לומר לסטודנטים שאם הם יתאמצו יותר, הם יכתבו עבודות מעולות ובסופו של דבר ימצאו משרות נפלאות, ולומר לבתי שאם היא תלבש את המעיל, היא תחוש חמימות נעימה, תישאר בריאה ואז תוכל להשתתף במסיבת יום ההולדת של חברתה.

אין ספק שלא פשוט לשנות דפוסי התנהגות שכבר טבועים בנו. הסיבה לכך היא שהמוח שלנו מאיץ קדימה באופן אוטומטי. כשאני מבחינה באחד מתלמידי שאינו משקיע את המאמץ הנדרש, מוחי ממחר לצפות לעתיד ורואה אותו נכשל בהשגת המטרות שהוא שואף אליהן. כשאני רואה את בתי יוצאת מהבית באמצע דצמבר כשלגופה חולצה קלה בלבד, מוחי מדמיין אותה באף נוזל ושיעול מעצבן. (מעניין שקל לנו יותר לצפות תוצאות שליליות לאחרים מאשר לעצמנו, אך זה נושא לדיון אחר.) זוהי הסיבה לכך שהתגובה המיידית שלנו היא להזהיר. המוח שלנו חזה נזקים, ואנו חולקים את התחזית העגומה שלנו. אבל נראה שזוהי גישה שגויה. עלינו להתגבר באופן מודע על האינסטינקט הזה, ובמקום זאת להדגיש מה צריך לעשות כדי לשפר את מצב הדברים. לומר למשל: "לבשי מעיל ותישארי בריאה" או "תתאמץ יותר ותמצא משרה טובה". הגישה הזאת מבטיחה רווח נוסף: בעוד אזהרות ואימים (למשל, "העובדים חייבים לרחוץ ידיים") מצמצמים את תחושת השליטה

של בני האדם, הדגשת הדברים שיש לעשות כדי לזכות בגמולים מגבירה אותה. בפרק הבא נחקור את התפקיד המפתיע שהשליטה ממלאת במוח המשפיע.