

# מאמן התפקודים

אימון עצמי לפיתוח תפקודים ניהוליים גבוהים  
לילדים, למתבגרים ולמבוגרים שבחייהם



## תוכן עניינים

58	מהי הניעה (מוטיבציה)?	6	הקדמה להורים, למטפלים ולמאמנים (אבל גם לילדים ולבני הנוער מותר לקרוא!)
58	מהי הפעלה?	7	למי מיועד המדריך?
61	א. חיזוק ההניעה הפנימית	8	מהם תפקודים ניהוליים?
67	ב. חיזוק ההניעה החיצונית	8	מהו מודל מוח איתן לתפקודים ניהוליים?
71	ג. חוק 5 השניות	11	הקדמה אישית לקורא הצעיר
	<b>משפחת המיקוד במטרה</b>	13	לפני שמתחילים: כדאי לערוך היכרות עם... עצמי
76	מהו מיקוד במטרה?	14	שאלון תפקודים אישי
77	א. כיתוח חשיבה מצמיחה	16	גלגל התפקודים הניהוליים שלי
82	ב. ניהול הסחות והתמכרויות	17	אימון עצמי להכרת מפת התפקודים שלי
88	ג. שיטת הפומודורו להקצבת זמן להפסקות מתוכננות	18	צידה לדרך: ארבעה מושגי יסוד
	ד. מיקוד במטרה בעזרת מוזיקה, לעיסה, תנועה,	19	1. המוח המגיב
91	מדיטציה וקשיבות	21	2. המוח החושב
95	ה. ניהול פרפקציוניזם	22	3. דיבור עצמי
	<b>משפחת זיכרון העבודה</b>	23	4. האני הצופה
100	מהו זיכרון עבודה?	24	עיקרון 1: מ"אבוד" לתפקוד
101	א. חיזוק זיכרון העבודה דרך הפעלת החושים החזקים	24	"אבוד"
	ב. חיזוק זיכרון העבודה דרך הפקת לקחים	25	"תפקוד"
108	ולמידה מניסיון	26	עיקרון 2: לזהות את הבעיה זה חצי הפתרון!
111	ג. יצירת בסיס המראה	27	תפקודים, אסטרטגיות מנצחות ואימונים
116	טבלה מסכמת		<b>משפחת התכנון</b>
120	אז מה למדנו על תפקודים ניהוליים?	30	מהו תכנון?
121	כל הכבוד! הגעתם לקו הסיום	30	א. הצבת מטרה
122	תעודת מאמן התפקודים/מאמנת התפקודים	38	ב. קביעת שגרה
124	ביבליוגרפיה	42	ג. הערכת זמנים חכמה
		45	ד. קביעת סולם עדיפויות
		52	ה. יצירת לו"ז (לוח זמנים) שבועי

## למי מיועד המדריך?

**מאמן התפקודים** הוא מדריך מעשי שמיועד לילדים מגיל עשר עד שמונה-עשרה, בליווי הורים, מאמנים, מורים, מטפלים ועוד. מטרתו היא לאמן אתכם כדי שתצליחו לפתח את התפקודים הניהוליים שלכם ולהגיע לתפקוד גבוה. את זאת נעשה באמצעות סדרת תרגילים המתמקדים בכישורי תכנון וביצוע.



## איך משתמשים בספר?

הספר מתחלק לארבע קבוצות תפקודים ניהוליים, שמתייחסים לתכנון ולביצוע:

- תכנון
- הפעלה
- מיקוד במטרה
- זיכרון עבודה

לכל אחד מהתפקודים מוקדש פרק ובו אימונים שעוזרים לפתח ולחזק את אותו תפקוד. אפשר לעבוד במדריך לפי הסדר של הפרקים או לבחור בכל פעם תחום אחר שאותו רוצים לחזק.



מומלץ ללוות את הנער או הנערה בעבודה במדריך. השיתוף והליווי יעזרו למשתמשים להבנת המושגים החדשים ולביצוע תרגילי האימון - וכך להגיע להפנמת הכישורים ושמירתם לאורך זמן.

**שליטה עצמית  
היא המפתח להצלחה**

## מהם תפקודים ניהוליים?

"תפקודים ניהוליים" (באנגלית: Executive Functions) זה שם כולל (מונח נירו-פסיכולוגי) שמתייחס למיומנויות שנחוצות לנו, בני האדם, כדי לתפקד בצורה יעילה. התפקודים הניהוליים<sup>2</sup> עוזרים לנו להגדיר מטרות, להתמקד בפעולות שמקדמות את השגת המטרות הללו, להשיג אותן ולערוך בקרה על הדרך שבה השגנו אותן. בעזרת התפקודים הניהוליים נוכל להסיק מסקנות ולהשתכר.

התפקודים הניהוליים, שלמעמים קוראים להם גם כישורים ניהוליים, מצויים באזור הקדמי של המוח. הם מתפתחים אצל ילדים ובני נוער בהדרגה עד לגילאי העשרים, שכן תאי המוח צומחים ומשתנים כל הזמן ומעוצבים גם על ידי החוויות שאנו חווים.

## מהו מודל מוח אית"ן לתפקודים ניהוליים?

מודל **מוח אית"ן**: אימון תפקודים ניהוליים, נולד כדי לעזור לכל אחד ואחת לשפר את הניהול העצמי ולהצליח במשימות החיים. לפי מודל **מוח אית"ן**, יש שמונה סוגים של תפקודים ניהוליים, שמחולקים לשתי קבוצות: תפקודים "קרים" ותפקודים "חמים".

### תפקודים "קרים" - תכנון וביצוע

תפקודים קרים מאפשרים לנו להיות יעילים. הם כוללים כישורי תכנון וביצוע, ועוזרים לנו לקבוע מטרות, לבנות תכניות, ולפעול לפי התכנית הם כוללים:



- **תכנון**, שמתחיל בהצבת מטרות, וממשיך בהתארגנות יעילה לקראת הביצוע
- **הפעלה**, שמשמעותה ביצוע המטלות מתוך משמעת עצמית (גם כשאין חשק)
- **מיקוד במטרה**, והתגברות על הסחות כדי להשלים משימות
- **זיכרון עבודה**, שפירושו זכירת המידע שחיוני לביצוע המשימות ולהגשמת המטרות

2. "חכמים אבל מפורסם", מג דוסון וד"ר ריצ'רד גואייה, ראה אור בעברית בהוצאת אמציה.

### תפקודים "חמים" - ויסות רגשי והתנהגותי

תפקודים חמים הם תפקודים רגשיים. הם כוללים כישורי ויסות רגשי והתנהגותי, ועוזרים לנו להתמודד עם תסכולים שעולים ממצבים שעלולים לעורר הצפה רגשית. הם כוללים:

- **ויסות רגשי**, שם מקצועי ליכולת לשלוט ברגשות ולנהל אותם במקום שהם ישלטו בנו וינהלו אותנו
- **עיכוב תגובה**, היכולת לשלוט בדחפים ובתגובות אימפולסיביות
- **גמישות מחשבתית**, מסוגלות להבין שיש יותר מדרך אחת להגיע למטרה
- **בקרת ההתנהלות**, היכולת לשפוט אם פעלנו בצורה שהביאה לנו את התוצאה הרצויה

במאמן התפקודים, נתייחס לתפקודי המוח הקרים, הקשורים להתנהלות יעילה כדי לבצע מטלות ולהשיג מטרות בכל תחומי החיים.



## אפשר לשפר את התפקודים הניהוליים?

כן! המוח הוא איבר גמיש ואפשר לשנות ולפתח את הקשרים בין תאי העצב (הניורונים) תוך כדי למידה ותרגול. המושג שמתייחס ליכולת של המוח להשתנות הוא "ניורו-פלסטיות" ובאנגלית "neuroplasticity". אם נחלק את המילה לשניים נבין את משמעותה:

**Neuro** - ניורו: מתייחס למערכת העצבים, שכוללת את המוח ואת עצבי עמוד השדרה שמקבלים ושולחים בחזרה מסרים מהמוח.

**Plasticity** - פלסטיות: שאפשר לעצב מחדש, כמו חומר ביד היוצר

נחבר את שתי המילים יחד: **ניורו-פלסטיות** היא, אם כן, היכולת של המוח להתעצב, להשתנות ולהתפתח.

בכל פעם שאנו לומדים משהו חדש, אנחנו מעצבים את המוח. בשפה מקצועית, אנו משנים את **החיווט** בין תאי המוח ומשפרים את יכולת ההתמודדות שלנו עם מצבים מאתגרים (המילה חיווט באה מהמילה חוט, ומשמעותה חיבור או פריסה של חוטי חשמל או כבלים. גם במוח מתבצע חיווט כי הניורונים - תאי העצב - הם כמו חוטי חשמל, לכן משתמשים במונח הזה גם כשמדברים על המוח).



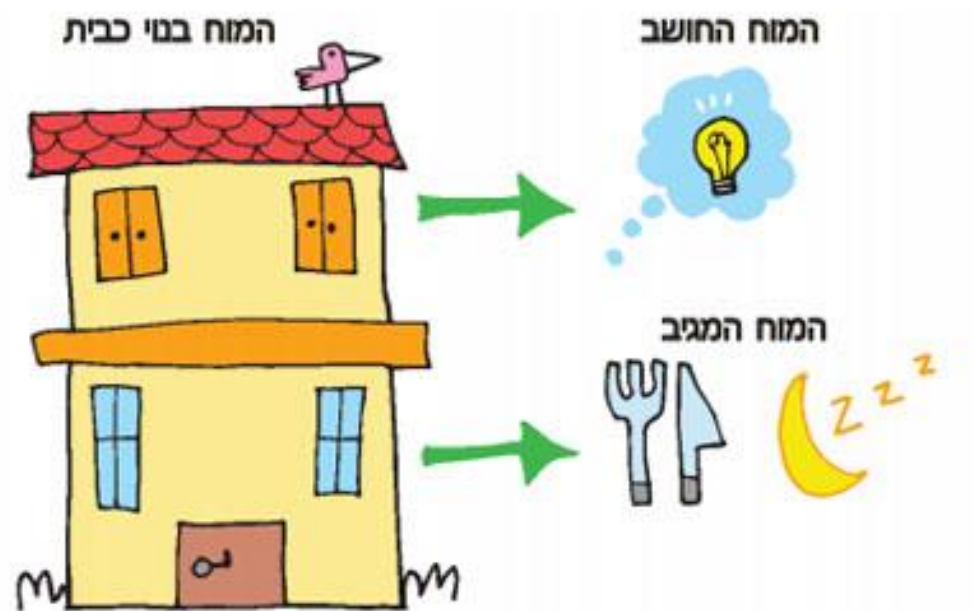
### איך נוכל לשפר את הניורו-פלסטיות של המוח?

על ידי אסטרטגיות לחיזוק התפקודים הניהוליים. בעזרתן, נטמיע בעצמנו ובאחרים הרגלים מועילים במקום הרגלים שאינם משרתים אותנו ואך חוסמים אותנו בחיים.

## צידה לדרך: ארבעה מושגי יסוד

לפני שתתחילו להשתמש במדריך ולחזק את התפקודים הניהוליים שלכם, יש ארבעה מושגים חשובים שכדאי לכם להכיר: המוח המגיב, המוח החושב, דיבור עצמי והאני הצופה. שניים מהם קשורים זה לזה ולכן נלמד להכיר אותם יחד:

### 1. המוח המגיב 2. המוח החושב



אפשר לחשוב שהמוח הוא כמו בית בן שתי קומות שעובדות בשיתוף פעולה זו עם זו.

## 1. המוח המגיב

הקומה הראשונה היא הבסיסית והפרימיטיבית יותר, והיא נקראת "המוח המגיב". המוח המגיב כולל תפקודים שפועלים באופן אוטומטי בלי שנצטרך לחשוב עליהם, והוא אחראי על הצרכים הבסיסיים שלנו (כמו נשימה, עיכול, שינה וכו'...). כאשר אנו מרגישים מאוימים, המוח המגיב משתמש באחת הפעולות הבאות בתגובה: עימות, מילוט, התאבנות או התרפסות (באנגלית המונחים הם: Fight, Flight, Freeze or Fawn, ובקיצור - FFFF).

**FIGHT - עימות:** אנחנו יוצאים למלחמה (צועקים, זורקים חפצים, טורקים דלתות, בועטים, מאיימים, מקללים). לדוגמה, אם מישהו נוגע בנו או בחפץ אישי שלנו - גם אם לא בכוונה - אנו מתפוצצים מזעם, כאילו משהו מאיים על חיינו. אפשר להשוות את ההתנהגות שלנו במקרה הזה לסיר ובו מים רותחים, שהמכסה שלו מתנתק ועף מהלחץ של המים. כאשר המכסה עף, הוא מתנתק מהסיר, בדיוק כמו שהמוח המגיב מתנתק מהחלק העליון של המוח - שהוא המוח החושב וההגיוני.

**FLIGHT - מילוט:** אנחנו בורחים (מסתגרים בחדר, דוחים משימות, מתעלמים מאנשים ובורחים מגירויים שמאיימים לפגוע בנו כפיזית). לדוגמה, אם ניגע בכוס שבה תה רותח, נזיז את ידנו באופן מידי, באופן אוטומטי, בלי לחשוב.

**FREEZE - התאבנות:** אנחנו קופאים או מתאבנים. במקרים קיצוניים ממש, כאשר אנו מכחדים מאוד, אנחנו לא מסוגלים לזוז ולא לדבר. אולי אנחנו בוכים, מפסיקים להתמקד, מרגישים שיש לנו "בלקאאוט" ולא מצליחים לתפקד. לדוגמה, אם מישהו ירוץ לעברנו ממש מהר, ואנו לא יודעים מה הסיבה, יכול להיות שנקפא במקום ולא נוכל לזוז - אף על פי שהמעשה החכם יהיה לברוח משם.

**FAWN - התרפסות:** אנחנו מתנצלים בהגזמה, מתקשים לסרב לכל בקשה, מתחנפים יתר על המידה ונואשים לרצות את מי שעומד מולנו. אנחנו מביעים הסכמה לכל דבר שאומרים לנו גם אם אנחנו לא באמת מסכימים איתו, נותנים לאחרים לקבל החלטות חשובות במקומנו, ובדרך אנחנו שוכחים את עצמנו.

לפעמים אנו מגיבים עם כל ארבע התגובות האוטומטיות: מתחילים להתאבק, תופסים אומץ ונלחמים לזמן קצר, ואז קופאים מתוך כחד, מנסים לרצות ולהתחנף ולבסוף נמלטים.



## טבלת התנהגויות FFFF מסכמת

התרפסות	התאבנות	מילוט	עימות
להתנצל בהגזמה	לבכות	לברוח	לצעוק
להתחנף	לנגס	לדחות משימות	לזרוק חפצים
לרצות	להפסיק משימה	להתעלם ממי שמדבר	לטרוק דלתות
להסכים לכל דבר	בלק-אאוט Black-Out		לקלל
לשכוח את עצמנו			לאיים
			להחרים
			לקחא בשמות גנאי



#### 4. העצמי הצופה

בשנת 1640 פעל בצרפת פילוסוף בשם רנה דקארט, שכתב: "אני חושב משמע אני קיים". מיהו ה"אני" החושב? זהו החלק במוח ששם לב להכול: למחשבות לרגשות, להתנהגות, לתחושות הגוף, וגם שם לב לכך שאנו שמים לב. היום מכנים אותו: **העצמי הצופה.**

העצמי הצופה מתרחק צעד לאחור, ומתבונן בסקרנות: בדיבור העצמי, באינטראקציות עם אחרים ובדברים נוספים. הוא אינו מתייג, מבקר או שופט, אלא רק מביט ומתעניין. המושג לקוח מעולם ה"מיינדפולנס" (קשיבות) שמשמעותו התמקדות מכוונת ברגע הזה, במטרה לשפר את המודעות ואת היכולת לקבל החלטות נבונות.

לכל אחד ואחת יש "עצמי צופה", גם אם לעתים איננו מודעים לקיומו. הוא מעורב באופן אוטומטי בהתבוננות שלנו על עצמינו. לפעמים יש לנו רק תחושה עמומה שמשהו אינו מתפקד כשורה, ושעלינו לשנות גישה כדי להתמודד עם אתגרים חדשים. לפעמים אנו מרגישים תקועים, ואיננו יודעים כיצד לפעול - אנחנו ב"לופ" של ניתוחים שתמיד מחזירים אותנו לאותן ההתנהגויות למרות שהן מזיקות לנו.

איך מפעילים את העצמי הצופה? דרך שאילת שאלות "אימוניות": שאלות מעצימות שמטרתן להעריך את המצב המצוי כדי להוביל למצב הרצוי: "מה אינו פועל כראוי? מהן ההסחות שמפריעות לי להתמקד בדברים החשובים? אילו שיעורים למדתי מהטעויות שלי? באיזה צעד הכי חשוב להתחיל? אילו שינויים כדאי לנסות בפעם הבאה?"

לדוגמא, סטודנט שמתוסכל ממטלה מורכבת יכול לקחת פסק זמן, ולהפעיל את העצמי הצופה שלו בעזרת תשאול עצמי: מה תורם לתסכול? אילו אסטרטגיות עזרו בעבר? אילו אסטרטגיות יקטינו את הסטרס וישפרו את המיקוד בעשייה של המטלה? למשל, שגרה קבועה, הגדרת זמני למידה, נטרול מסכים, תכנון הפסקות, רישום משוב... באיזה מצבים אחרים אוכל להפעיל שיטות אלו בעתיד? העצמי הצופה מזהה מתי המוח המגיב משתלט, ומחזיר אותנו לאיזון ולתפקוד יעיל וציב.

**אני חושב/ת**

**אני שם/שמה לב**

**אני תוהה**

**אני מרגישה/ה**



**אני חאה**

## תפקודים, אסטרטגיות מנצחות ואימונים

אפשר לחלק את התפקודים לארבע משפחות עיקריות. לכל תפקוד שנרצה לשפר יש אימונים ואסטרטגיות מנצחות. תוכלו להכיר אותם ולראות את החלוקה למשפחות בטבלה שלפניכם:

## משפחות של תפקודים

משפחת התכנון	משפחת ההפעלה	משפחת המיקוד במטרה	משפחת זיכרון העבודה
הצבת מטרה	חיזוק ההניעה (המוטיבציה) הפנימית	פיתוח חשיבה מצמיחה	חיזוק זיכרון העבודה דרך הפעלת החושים החזקים
קביעת שגרה	חיזוק ההניעה (המוטיבציה) החיצונית	טיפול בהסחות ובהתמכרויות	חיזוק זיכרון העבודה דרך הפקת לקחים ולמידה מניסיון
הערכת זמנים חכמה	חוק 5 השניות	הקצבת זמן להפסקות מתוכננות	יצירת בסיס המראה
קביעת סולם עדיפות		מוזיקה, לעיסה, תנועה ומדיטציה	
יצירת לוח זמנים (לו"ז)		ניהול פרפקציוניזם	



**הפעלה**



**זיכרון עבודה**



**מיקוד במטרה**



**תכנון**

## א. חיזוק ההנעה הפנימית

הניעה פנימית היא הדחף והיכולת לבצע מטלות ומשימות, שהמקור שלהם נמצא בתוך עצמנו. בינינו לבין עצמנו אנחנו מוצאים את הרצון והיכולת לקום ולעשות את המשימות שמוטלות עלינו.

אנחנו מפעילים סדר עדיפויות פנימי בעזרת הדיבור העצמי, שמקדם אותנו להתנהל לפי הערכים שבחרנו כחשובים ביותר. לדוגמה, מזון מהיר ולא בריא הוא... טעים, נכון? אם כן, מה מפריע לנו לאכול כל היום צ'יפס, סוכריות וחטיפים? אם אנחנו דוגלים בערך הבריאות, הרצון שלנו להיות נאמנים לערך הזה יגרום לנו להתאפק או לבחור אוכל אחר מזין. ערך הבריאות והשמירה על הגוף מכווון אותנו לשלוט בדחפים לאכול שטויות. אם הערך הזה בא מתוכנו, ואינו מוכתב מבחוץ על ידי מישהו אחר כמו הורים או מורים, אז אנחנו קוראים לו - הניעה פנימית.

דוגמה נוספת - נניח שאתם יודעים שבזמן מבחן המורה נוהג לצאת מהכיתה ולהשאיר אתכם לבד על בסיס אמון. תמיד אפשר להעתיק ולקבל ציון טוב בלי ללמוד מראש, נכון? אבל אם אתם מחזיקים בערך היושרה, באמונה פנימית שצריך לנהוג ביושר ולא ברמאות - רוב הסיכויים שלא תעתיקו במבחן כי אתם בעצמכם חושבים שלשקר זה לא ערכי ולא מוסרי.



**שלב 2: קראו את הטבלה הבאה וענו:**

1. עד כמה הערך חשוב לכם מ-0 (לא חשוב בכלל) עד 10 (חשוב מאוד)?
2. עד כמה אתם מתנהגים לפיו?
3. אילו ערכים הייתם מעוניינים לשפר כדי שהתנהלותכם תשקף את הערך הזה?
4. באיזו אסטרטגיה תנקטו כדי להשיג את השיפור?

שם הערך	באיזו מידה הערך חשוב לי 0-10	ההתנהלות שלי לפי הערך 0-10	אסטרטגיה לשיפור ההתנהלות לפי הערך
אומץ			
אמינות			
אמכתיה			
אסרטיביות			
בריאות			
גמישות			
הומור			
הכלה			
הנאה			
העצמה			
הקשבה			
הרפתקנות			

## ג. חוק 5 השניות

מל רובינס היא מרצה מפורסמת ומאמנת לתפקודים ניהוליים. היא טוענת שרוב היום אנחנו פועלים לפי "ברירת המחדל": בדרך שבה אנחנו רגילים, בלי לחשוב על הדברים שאנחנו עושים ועל האופנים שבהם הם ישפיעו עלינו. היא גם גילתה שברירת המחדל מושפעת מהמוח המגיב ומהדפוסים הרגילים שלו.

היא גילתה שכאשר אנו חוצים לבצע פעולה כלשהי ששונה מברירת המחדל שלנו (למשל, לצאת לאימון ספורט ביום גשום כשברירת המחדל שלנו היא להיכנס מתחת לשמיכה ולצפות בטלוויזיה), יש לנו חמש שניות לעבור לביצוע, לפני שנחזור להתנהגות "ברירת המחדל".

למשל, אם לא נקום מהמיטה בתוך חמש שניות מרגע ההחלטה ונצא מהבית לאימון, נחזור להתנהל לפי אחת משיטות ההתנהלות של המוח המגיב (עימות, מילוט, התאבנות, התרכסות).

דוגמה לעימות: "אני שונא את הספורט הזה!"

דוגמה למילוט: "היום מלמד המדריך המשעמם, נראה לי שלא אלך".

דוגמה להתאבנות: "אוף, כואבת לי הבטן/הרגל/היד, לא מסוגל לעשות שום דבר ממילא".

דוגמה להתרכסות: "במקום להכין שיעורים, אכין נאום התנצלות למורה, ואולי היא לא תכשיל אותי".

כאשר המוח המגיב "משתלט" עלינו אנו מתקשים לצאת מאזור הנוחות.

איך רובינס הגיעה לתובנה הזאת, וליצירה של החוק שהיא קראה לו "חוק חמש השניות"?

5  
4  
3  
2  
1

ובכן, יום אחד הרגישה רובינס שחייה אינם הולכים לשום מקום והייאוש השתלט עליה לגמרי. במקרה באותו הערב היא צפתה בשיגור חללית בטלוויזיה. כאשר היא שמעה את הספירה לאחור: "חמש... ארבע... שלוש... שתיים... אחת... שיגור!" הייתה לה הארה גדולה (תובנה משנה חיים). היא החליטה לאמץ את השיטה הזאת לחייה. בכל פעם שהיססה לגבי דבר כלשהו, התחילה לספור לאחור ולשגר את עצמה לפעולה. כך הצליחה בן לילה להפוך את חייה מן הקצה אל הקצה.

חוק חמש השניות של מל רובינס מסוגל להניע אותנו לבצע פעולות בלי להסס. איך הוא עובד? ברגע שמזהים את הדחף להתחיל משימה שחשובה לנו - וגם מזהים היסוס קטן - מתחילים לספור לאחור: חמש... ארבע... שלוש... שתיים... אחת... ואז, דוחפים את הגוף קדימה לעמידה, ומכוונים את הגוף שלנו לעשייה. יש לנו חלון של חמש שניות בין הדחף לעשות משהו ובין החרטה והרצון לזוטה. אם נצל את החלון הזה, נעלה את הסיכויים שלנו להצלחה. ככל שנשתמש בחוק, כך נתחיל לזנוח את הרגל הדחיינות. בעקבות העשייה, עולה הביטחון העצמי.

ומה קרה למל? ההרצאה שלה ב-TEO זכתה לשיא של צפיות, ולערוץ היוטיוב שלה יש מיליוני עוקבים. היא גם כתבה כמה ספרים נפלאים שהחשוב שבהם תורגם לעברית והוא נקרא: חוק 5 השניות, לחזק את הביטחון העצמי ולשנות את החיים ואת הקריירה בעזרת אומץ יום יומי.

**"ההבדל בין אלה שמממשים את החלום שלהם ובין אלה שלא הוא האומץ להתביע והמשמעת להמשיך."**

מל רובינס



## אימון 9 - לשגר את עצמנו להצלחה

1. רשמו שתי דוגמאות של התנהגויות שמתאימות לשימוש בחוק חמש השניות.

---

---

2. באילו דרכים מנסה המוח החושב לשכנע אתכם לקום לעשייה?

---

---

3. באילו דרכים נוקט המוח המגיב שלכם כדי שתתחרטו, תוותרו ותימנעו מעשייה?

---

---

4. איזה מחיר אתם משלמים היום - ותמשיכו לשלם - אם תמשיכו לברוח מעשייה?

---

---

5. איך שימוש עקבי בחוק חמש השניות יכול לעזור לכם?  
(איך תרגישו, מה תספיקו, איך אחרים יושפעו מזה)

---

---