

## מוטיבציה – לחזק את הרצון, ולהשיג מטרות

מדריך להורים ומורים - ליישום עם עצמכם, ועם הילדים  
מאת חלי ברק שטיין, פסיכולוגית חינוכית מומחית.

### תוכן המאמר:

- פתיחה: עמ' 1-3
- הגדרת המוטיבציה: עמ' 3-7
- תאוריות של מוטיבציה: עמ' 7-11
- מוטיבציה פנימית וחיצונית: עמ' 11-16
- דרכים להשפיע על המוטיבציה : עמ' 16-21
- הגברת מוטיבציה בבית הספר : עמ' 21-28
- התמודדות עם מחסומים במוטיבציה: עמ' 28-33
- תמצית המלצות: עמ' 33-35
- בבליוגרפיה: עמ' 35-36

### פתיחה:

**מוטיבציה היא הרצון האנושי**, הרצון האישי של כל אחד מאתנו. המוטיבציה מכוונת אותנו למטרות, להתנהגויות שיממשו את הרצון שלנו. היא הדלק והמצפן שמכוון את מסע חיינו. לא תמיד קל לזהות את המוטיבציה, לדעת מה רוצים. לא תמיד מה שרוצים אכן מתאים, ופעמים רבות אין לנו כוחות ואמון בעצמנו כדי להגשים את המוטיבציות שלנו. קשה לא לוותר, ולדבוק במטרה גם מול קשיים.

לדוגמא: הורים ומורים רבים רוצים שלילדים תהיה מוטיבציה ללמידה. שירצו להצליח בלימודים, שיתאמצו, שירצו זאת 'מתוך עצמם'. שלא יהיה צורך להכריח אותם, להפעיל משמעת וסנקציות, שלא צריך יהיה להאבק איתם – והילדים? מוטיבציית הלמידה שלהם לעיתים נמוכה, ולעומת זאת המוטיבציה לדברים אחרים (חברים, טלויזיה) דוקא גבוהה למורת רוחם של המבוגרים.

מנהלים ומפקחים רוצים את המורים עם יותר מוטיבציה, משקיעים, מתאמצים, והמורים עצמם חושבים שהמוטיבציה וההתנהגות שלהם בסדר גמור. הפערים בציפיות המוטיבציה כמעט בלתי נמנעים.

דוגמא נוספת: לאנשים רבים יש מוטיבציה גבוהה לרזות. הם רוצים בכך, מאוד, מאוד, ובכל זאת לא מצליחים לתרגם את הרצון לכדי ביצוע. בפועל- הם ממשיכים לאכול יתר על המידה ומשמינים במקום לרזות. למה? איך אפשר להבין את מנגנון המוטיבציה, ולפעול טוב יותר באמצעותו?

על כך במאמר שלפניכם. מאמר שמפרט את מאפייני מנגנון המוטיבציה, את אופן התפתחותו, ואת הדרכים להשפיע עליו. להקטין מחסומים, ולהגדיל את הסיכוי שהמוטיבציה תהפוך ליעדים ולביצוע. שנראה תוצאות.

כדי להרגיש טוב יותר את המוטיבציה של כל אחד מאתנו, נתחיל בתרגיל קצר שיאפשר לכם להתחבר למוטיבציה שלכם.

### **לפניכם שאלות לחשיבה עצמית: מומלץ לרשום את התשובות שעולות**

שאלו את עצמכם: **מה את/ה הכי רוצה? מה באמת את/ה הכי רוצה?**

מומלץ לא להעצר בתשובה הראשונה שעולה, אלא להמשיך עמוק יותר לרצונות נוספים ולעוד נוספים, עד שמגיעים לרצון פנימי, עמוק ואמיתי עבורך

\*דמיינו שעכשיו 20.6, סיום שנת הלימודים תשע"א. זו היתה שנה מוצלחת עבורך. את/ה מאוד מרוצה מעצמך. השגת את מה שרצית. תחושת סיפוק מהנה. נסו לשחזר מה קרה במהלך השנה, **מה עשה אותה כל כך מוצלחת?** נסו להזכר בכמה שיותר פרטים מוצלחים ממהלך השנה

\***דמיינו שבא קוסם ונתן לכם מתנה: 24 שעות**, שבהן תוכלו לעשות כל מה שאתם רוצים. אין לכם מגבלה של כסף, אין מגבלה של מקום, תוכלו להיות בכל מקום שתרצו, עם מי שתרצו, ולעשות כל מה שתחשקו בו. מה תבחר/י לעשות? איך ייראה היום המיוחד הזה?

\* **דמיינו שיש לכם אפשרות לדבר במשך 4 דקות ללא הפרעה על משהו מרכזי שמעניין/מרתק/ חשוב לכם בחיים.** על מה הייתם מדברים? מה הייתם אומרים? איך הייתם מסבירים למה הדבר כך משמעותי לכם?

### **המלצה: עיינו בתשובות שרשמתם.**

אין תשובה נכונה או לא. לפניכם רשומות המחשבות האישיות שלכם, לפניכם פרושים הרצונות שלכם. נסו לזהות את יש דברים שחוזרים על עצמם. תימות ותכנים שמאפיינים אתכם.

האם אתם מתעניינים באנשים, בסוג מסוים של קשרים, מחפשים התרגשות, כסף, הצלחה, שקט נפשי, מזיקה, התלהבות מכם...מה מסתמן כדברים שחשובים לכם

הסתכלו על הרצונות שלכם, אל תשפטו אותם כטובים או רעים, רק זכרו אותם, ובמהלך המאמר על המוטיבציה תוכלו להמשיך לבחון את עצמכם במשמעות האישית ביותר.

רגע לפני שמתחילים במאמר עצמו, אתם מוזמנים לשאול את עצמכם, מה אתם כבר יודעים על נושא המוטיבציה. איזה ידע נגיש לכם, באיזה מידע אתם משתמשים בחייכם? זה הבסיס איתו אתם נכנסים לחווית הקריאה של המאמר.

**חשוב לא פחות- מה הייתם רוצים ללמוד במאמר שתקראו? מה השאלות שיש לכם בנושא?**

ככל שתהיו מחוברים יותר לשאלות, תהיה ברורה לכם יותר המוטיבציה שלכם לקרא את המאמר. אחרת למה לבזבז את זמנכם היקר דווקא עליו, ולא על פעילויות אחרות?

## אז מהי מוטיבציה?

המושג מוטיבציה מגיע מהמילה motion - תנועה. מוטיבציה היא מושג המתאר מניעים (motives). תיאוריות מוטיבציה מסבירות תהליכים המניעים את האדם באופן מסויים. פסיכולוגים מגדירים תהליכי מוטיבציה כתהליכים הקשורים בלעורר, לכוון, לווסת או להפסיק התנהגות מסויימת.

במילים פשוטות יותר מוטיבציה היא מה שגורם לאדם להגיב בצורה כלשהי. לבחור כך ולא אחרת, לרצות דברים כאלו ולא אחרים. **מוטיבציה היא כוח פנימי שמניע את האדם לעשייה שיש בה תוצאות חיוביות ומתגמלות לאדם.** כך למשל, אוכל ממתקים כי הטעם שלהם מהנה אותי. ארוץ עד סיום המסלול למרות שקשה כי אני רוצה להוכיח לעצמי שאני מסוגלת. מוטיבציה זו אנרגיה חיובית המאפשרת לנו לעשות פעולות שנראות קשות, להמשיך להתאמץ ולא לוותר, כי אנחנו רוצים להשיג את הרצון שלנו ולהצליח. רוצים להשיג הנאה ולהמנע מכאב. לכן נברח ונתרחק מפגיעה (כך אדם שמעליב אותנו) ונתקרב למי שנעים לנו (אדם חם ונחמד)

**המוטיבציה היא תהליך קוגניטיבי ורגשי כאחד – החשיבה והרגש במשותף מתווים את מסלול הרצון האישי שלנו, ומגייסים את הכוחות ליישם את הרצון לעשייה בפועל.**

**יש במוטיבציה תשוקה רגשית,** רצון להשיג משהו, לחוש משהו, להמנע משהו. מקור המוטיבציה הזו במערכת הלימבית, אותו חלק במוחינו שהוא 'רגשי וראשוני' ואינו חושב בשפה קוגניטיבית ורציונלית. הוא מרגיש, עירני לתשוקות וסכנות, ומגיב משם. כך למשל, המוטיבציה להמנע ממקומות מסוכנים ומאיימים- להתרחק מאפשרות של כשלון, ממקומות גבוהים, אלו המסרים מהאמיגדלה הקולטת סכנות ומגיבה אליהן מיידית בהתקפה או בריחה (FIGHT OR FLIGHT). כך גם התשוקה האנושית, ההתאהבות שמייצרת מוטיבציה ממקום רגשי מאוד ולא ממקום של חשיבה מתוכננת.

האמריקאים נוהגים לשאול Where is your passion?, איפה התשוקה שלך? וכוונת השאלה לכוון למקום הרגשי, למקום בו נמצאת האנרגיה הרגשית המכוונת את ההתנהגות שלך.

הרגש הוא בדרך כלל המקור למוטיבציה, הוא האנרגיה המניעה אותו. המשאירה אותו 'בחיים' גם כשקשה

**יש במוטיבציה גם חלקים קוגניטיביים, של חשיבה ותכנון.** המוטיבציה בנויה על היכולת לרצות משהו בעתיד, לחשוב ולדמיין כיצד הוא ייראה ולשאוף אליו. למשל, תלמיד ישקיע מאמץ בלמידה למבחן, חוויה לא מהנה בפני עצמה, כי הוא מסוגל לחשוב על העתיד בו יצליח במבחן ואז יהנה מאוד מעצמו,

וההשקעה תשתלם לו. החשיבה מאפשרת להרחיב את אופק המוטיבציה מעבר לתחושות הרגעיות, ולצלוח בהצלחה מצבים מתסכלים בדרך להשגת יעדי מוטיבציה רחוקים ומורכבים יותר.

כך למשל, כל מי שחי במערכת יחסים זוגית או עם ילדים יודע שצריך מוטיבציה גבוהה ונחושה מאוד לצלוח מצבים קשים ביחסים, מצבים בהם הרגש רוצה לוותר או מתיאש. בזכות יכולת החשיבה וראיית העתיד, אפשר להמשיך לכוון את המוטיבציה שרוצה בקשר, להשקיע ולשפר את הדברים.

מחשבות חיוביות מייצרות מוטיבציה חיובית ומגייסות כוחות, מחשבות שליליות יוצרות אפקט הפוך. מחשבות שליליות מייצרות מציאות שאין בה סיכוי למוטיבציה להצליח, ולכן הן גורמות לוותר על המוטיבציה ומפחיתות את הסיכוי להצלחה.

כך למשל, יש לי מוטיבציה רבה לכתוב את המאמר הזה על המוטיבציה בצורה שתהיה מועילה לקוראים, שתעזור להם בניהול המוטיבציה שלהם ושל הילדים שלהם. אם אני חושבת שיש לי סיכוי להצליח לכתוב את המאמר הזה באיכות שאני רוצה, ובזמן שהקצבתי לי אמשיך להשקיע בו כדי לממש את המוטיבציה שלי. אם אחשוש, שהנושא קשה לי מידי, שאין לי סיכוי להצליח כנראה אוותר, אמצא סיבה למה הוא לא כל כך הכרחי, ואסוג לפני הסיום. בשלב זה של הכתיבה, המחשבות הן הגורם המשפיע בעיקר על עיצוב המוטיבציה שלי, ויש להן כוח עצום להכתיב את התוצר.

אם אתם קוראים את המאמר, כנראה שהמוטיבציה לכתוב אותו, בסיוע מחשבות חיוביות במהלך המאמץ לכתוב אותו, הביאו אותו לסיום מוצלח.

אפשר לסכם את השפעות הרגש והחשיבה על המוטיבציה בדימוי שבו הרגש הוא הדלק והאנרגיה המניעים את המכונית, והחשיבה היא ההגה והנהג המכוונים אותה למקום הרצוי על פי תכנון מעשי.

היעד הוא לשלב את שני מקורות המוטיבציה- להיות מחוברים לתשוקה הרגשית, וגם לחשיבה ולתכנון. האינטגרציה בין שניהם נותנת למוטיבציה עוצמה וסיכוי רב להגשמה. כשיש רק תשוקה נשארים לעיתים 'חולמים באויר' וכשיש רק חשיבה ותכנון ההתנהלות עלולה להיות 'רובוטית' ללא אנרגיה פנימית מספיקה.

### **חלק מהמוטיבציה הוא מודע, וחלקו בלתי מודע-**

החלק המודע הוא זה הנגיש לנו, שאנחנו יודעים אותו. אם שואלים אותנו 'מה את/ה רוצים?' התשובה שלנו היא מהמודע. למשל, אני רוצה לישון, ללמוד, לאכול, ליסוע עכשיו לחו"ל ועוד. כששואלים אותנו 'למה עשית כך וכך...' התשובה היא המוטיבציה המודעת שהניע אותנו לפעול. כך למשל, נסעתי לחו"ל כי רציתי לראות מקומות חדשים. הלכתי לישון כי הייתי עייפה.

החלק המודע הוא 'השכבה העליונה' של מבנה המוטיבציה, שברובו הוא לא מודע

הרבה מהמניעים והפעולות שלנו נובעים ממקורות שאנו לא יודעים אותם, שהם לא מודעים לנו. למשל, הלכנו לישון לא כי היינו עייפים אלא כי היינו מדוכדכים ורצינו להמלט מהתחושה.

פעמים רבות המוטיבציה הלא מודעת חסומה בפני המודעות שלנו כי היא מעוררת בנו חרדה, או כי היא לא מקובלת על ידי הסביבה. כך למשל, יכול להיות שהמוטיבציה שלי היא להתעלם מהדרישות של בני המשפחה שלי ממני היא שהם מרגיזים ומעוררים בי אנטי. רוצה להתעלם, לא רוצה אותם בסביבתי. כך מתאים לי. אבל זה לא מקובל, וזה מעורר בי חרדה לחשוב, איזה מן אדם אגואיסטי ורע אני שאני לא מוכנה להענות לבקשות של המשפחה שלי. גם מבחינת החברה לא קל לדחות בני משפחה כי מקובל

להתנהג אחרת. ולכן המוטיבציה החיצונית שאליה אני מודעת, ואותה אגיד לעצמי ולסביבה, היא שאני מתרחקת מהמשפחה עכשיו לתקופה כי אני עמוסה, ופשוט לא פנויה.

המניע המודע יהיה גלוי, המניע הלא מודע יהיה סמוי, אבל יכוון את הפעולות שלי.

כפי שאפרט בהמשך, ככל שמודעים יותר למוטיבציות שלנו, ככל שפחות חרדים, ופחות מושפעים משיפטים חברתיים- כך אפשר להתחיל לטפל במוטיבציות ולמצוא להן פתרונות.

היעד הוא 'להסיר את מעטה הלא מודע' כדי לא להיות מופעלים כמו סומא בארובה על ידי המוטיבציות הלא מודעות שלנו. אלא 'לראות אותן בעיניים' ולכוון את עצמנו למוטיבציה המודעת כדי להשיג אותה. ככל שניתן...

### תהליך המוטיבציה מעורר קונפליקטים שונים

פעמים רבות יש התנגשות וקונפליקט בין מוטיבציות שונות, בין רצונות שונים

להלן אפרט את סוגי הקונפליקטים הנפוצים מתוך הנחת עבודה, שקונפליקטים הם בלתי נמנעים, שכל קונפליקט מייצר מתח, שצריך לזהות ולהפחית. לכן המודעות לקונפליקטים הקשורים למוטיבציה תוכל לסייע בהבנה של התנהגויות נפוצות, ובחיפוש דרכים להתמודד איתם

**\*קונפליקט בין רגש לחשיבה-** הלב רוצה אבל ההגיון אומר שלא. למשל, הלב/החיר רוצה שוקולד, וההגיון אומר: לא! זה משמין. הדחף רוצה לכעוס בכל הכוח, וההגיון בולם ואומר: שימי לב לא להרוס, חבל להתפרץ זה רק יזיק. זהו מאבק איתנים כי הקונפליקט חזק בעוצמתו. מוטיבצית 'הלב' חזקה ומתפרצת, ולכן גם הכוחות שההגיון צריך להשקיע כדי להשפיע במוטיבציה /רציונל שלו – חזקים גם כן. כל צד מושך לשלו, והאדם? הוא נקרע או מיטלטל בין צד לצד. משערת שהחוויה מוכרת לכל מי שניסה דיאטה, התאהב בניגוד להגיון או התנסה במצבים דומים.

**\*קונפליקט של מוטיבציות משיכה לשני גורמים חיוביים-** לעיתים רוצים שני דברים טובים בעת ובעונה אחת, ואפשר להשיג רק דבר אחד. כך למשל, ילדים גם רוצים לבלות עם החברים ולהיות מקובלים, וגם רוצים שההורים שלהם יהיו מרוצים אם הם ישבו וילמדו. הם גם רוצים לקולנוע וגם לבריכה בו בזמן. רוצים להקשיב למורה, וגם רוצים לענות לחבר שמפטט איתם. זהו קונפליקט בסגנון של 'צרות של עשירים'- שני דברים חיוביים שרוצים והם מתנגשים אחד בשני, ולא ניתנים להגשמה ביחד. התוצאה- מתח פנימי, ותחושת החמצה כי צריך לוותר על מוטיבציה אחת מבין השתיים. צריך להעמיק ולזהות מי מבין שתי המוטיבציות חזקה ומשמעותית יותר, ובה לבחור.

משערת שהחוויה מוכרת לכל מי שבחר בן/בת זוג לחיים וויתר בכך על כל האחרים האטרקטיביים, בחר מקצוע מסוים, וויתר בכך על האחרים, ומצבים דומים.

**\*קונפליקט של מוטיבציות המנעות בין שני גורמים שליליים-** לעיתים יש שני גורמים שליליים ולא רוצים אף אחד מהם. למשל, תלמידים לא רוצים ללמוד אבל גם לא רוצים להכשל במבחן. לא רוצים שהמורה

תעניש על הפרעה בכתה, אבל גם לא רוצים להיות 'חנונים' שיושבים בשקט בשיעור. רובנו מכירים את המצב בו אנו לא רוצים לזייף את רגשותינו ולהיות נחמדים כשבלב יש כעס, אבל בו בזמן אנחנו גם לא רוצים לריב ולהרוס את היחסים. חווית הקונפליקט מהסוג הזה היא של 'מן הפח אל הפחת'. כל מוטיבציה שתבחר תהיה עם משמעות שלילית עבורך, וצריך לבחור את ברירת המחדל הטובה יותר/ הגרועה פחות או לזהות איזו מוטיבציה מבין השתיים חזקה יותר.

**\*קונפליקט של מוטיבציה משיכה והמנעות לאותו גורם-** לעיתים אותו אוביקט מעיר מוטיבציה חיובית ושלילית כלפיו בו זמנית. למשל, בחורה רוצה קשר עם הבחור, ובו בזמן חוששת להתקשר אליו רגשית ולפתח תלות. אז להתקרב אליו או לא? באותו סוג קונפליקט רוצים ללכת לחדר כושר בגלל המוטיבציה לבריאות וכושר אבל מאוד לא רוצים ללכת אליו אם הפעילות שם משעממת וקשה. אז ללכת להתאמן או לא? ובכתה- התלמידים רוצים להצביע ולהשתתף אבל אותה פעולה מעוררת חשש שיצחקו עליהם אם יטעו. אז להצביע או לא?

הקונפליקט מעורר רגשות סוערים כי אין כאן בחירה בין שני אוביקטים שונים אליהם מכוונת שתי מוטיבציות אלא מדובר במוטיבציה מורכבת לאותו דבר עצמו. אז במה בוחרים? הרי אי אפשר לקחת מהמצב רק את המרכיבים שנעימים בו ולנטרל את השאר. ולכן פעמים רבות 'נתקעים' באמביוולנציה, ולא יודעים אם רוצים או לא רוצים (הולכים לחדר כושר פעם, ושלוש פעמים לא). לפעמים בוחרים צד אחד ומכחישים את חשיבות הצד האחר של הקונפליקט ("מי צריך בחורים? יותר טוב להיות עצמאית"). הפתרון כמו בקונפליקטים האחרים הוא להתחבר 'לקצה אחד של המוטיבציה', לזהות את מרכיב המוטיבציה שהוא חזק יותר מהאחר, ולנסות להתכוון אליו. לא להכחיש אף חלק מהקונפליקט שהוא בלתי נמנע.

### המוטיבציה נמדדת על פי העוצמה, הכיוון והמשך שלה

\*עוצמה- יש מוטיבציות חזקות ויש חלשות יותר. למשל, יש אנשים שמוטיבציה ללמידה יוקדת בהם, ויש אנשים שהמוטיבציה הזו חלשה יותר.

\*כיוון- לכל מוטיבציה יש מטרה אליה היא מכוונת. יש מוטיבציות שהכיוון שלהן מאוד ברור. למשל, רעב מכוון לאוכל, עייפות- למיטה. יש מוטיבציות שהכיוון שלהם פחות ברור. כך למשל 'להצליח' זו מוטיבציה בלי כיוון ברור. באיזה תחום להצליח? כמה להצליח כדי לממש את המוטיבציה.

\*משך- יש מוטיבציות קצרות מועד- אני רוצה לאכול, אכלתי- שבעתי, נגמר מעגל המוטיבציה. אני רוצה את השעון היפה שראיתי בחלון הראווה, קניתי- נגמר מעגל המוטיבציה. באופן טבעי המוטיבציות קצרות המועד הן חזקות ומאוד מכוונות, לכן קל יחסית להגשים אותן אם הן אפשריות.

יש מוטיבציות ארוכות מועד, שמטבען יותר מעורפלות, ומעגל המוטיבציה לא נסגר בהן בפשטות כזו. למשל, 'שיהיו לי דברים יפים', 'להשיג עוד', 'לנצח'. ידוע, שאנשים לא באים על סיפוקם מקניות, כי מיד מתעורר עוד צורך... וכך גם עם למידה, לומדים קצת ולא שבעים.

לטובה ולרעה, מוטיבציות ארוכות מועד הופכות להיות מרכיב מרכזי באישיות.

**ניתן לסכם ולומר, שככל שהמוטיבציה יותר חזקה, יותר ברורה בכיוון שלה, ויותר ארוכת טווח כך היא מניעה את האדם למטרות שלו, וכך היא עומדת טוב יותר במכשולים ומתמודדת איתם.**

למשל, אם יש לי מוטיבציה חזקה לכתוב, וברור לי יותר ויותר שהכיוון שלי הוא לכתוב בנושא מסוים, ואני לא מחזיקה את המוטיבציה גם בשבועות בהם קשה לי לכתוב, בהם אני עמוסה, בהם יש לי חששות- כך גדל הסיכוי שאכן אצליח לכתוב ולסיים בהצלחה את מה שתכננתי.

אבי עשור (2001) הגדיר מוטיבציה: רצון להשקיע זמן ומאמץ בפעילות מסוימת גם כשהדבר כרוך בקשיים, במחירים גבוהים, ובאי הצלחותה. הוא טען, ששני המדדים המרכזיים של מוטיבציה הם עוצמה ואוטונומיה:

עוצמה - מידת הרצון להשקיע בפעילות רלוונטית.

תחושת אוטונומיה- האם הרצון להשקיע נתפס ומורגש על ידי היחיד כנובע מבחירה וכפעילות שהיחיד יכול להבין אותה ולהזדהות עמה, או כמבוסס על כפייה חיצונית נטולת צידוק.

מוטיבציה פנימית היא כזו שיש לה בסיס הכרתי- קוגניטיבי- ההשקעה נובעת מזיהוי ערך פנימי לאדם, וגם ככזו שיש לה ערך רגשי של הנאה וענין.

**כדי להמשיך בפעילות לאורך זמן יש צורך בשילוב שני המוטיבציות: גם הכרה בערך הפעילות וגם הנאה וענין.** כך תלמיד צריך למצא בתוכו את החשיבות של הלמידה בבית הספר, וגם את הענין וההנאה מהלמידה. ובאותו אופן, המורה צריך למצא בתוכו את החשיבות של התפקיד שלו, מתוך בחירה ולא כפייה, וגם את ההנאה והענין מההוראה. זאת לא משימה פשוטה בחיים עצמם בהם יש הרבה אילוצים וקשיים שנלווים לעשייה. מורה לא רק נהנה ומתענין בעבודתו, לא תמיד הוא מרגיש שהוא בתפקיד מבחירה ופעמים רבות יש נטייה להחלש ולחשוב שאתה בתפקיד כי אין ברירה אחרת, ואז המוטיבציה פוחתת. באותו אופן הורים מרגישים פעמים רבות כבולים לתפקיד ולא בוחרים בו, ובודאי שלא תמיד הם נהנים כשיש מאבקי כוח, כשהם מותשים ואין להם זמן לתחומי ענין אחרים שלהם. לא תמיד קל להרגיש את חשיבות התפקיד בשגרת היומיום.

**זהה האתגר: למצא בתוך עצמך את הבחירה והרצון, את ההכרה בחשיבות העשייה שלך, ואת ההנאה והענין, דוקא במצבים הקשים, המייאשים והמטעים לחשוב שזה לא כך.**

לדוגמא: לא קל להרגיש את חשיבות תפקיד ההוראה, ואת הבחירה והמשמעות הגדולה שלו, כשאתה רודף שוב ושוב אחרי תלמיד שלא רוצה ללמוד, ונאבק בכך בזעם על ההטרדות שלך. לא קל להרגיש מוטיבציה פנימית של בחירה וחשיבות כשכהורה אתה מתעסק 'בקקה פיפי' של היומיום, מול ילדיך התובעניים והלא מרוצים. אבל דוקא שם ואז צריך להיות מושקע כאמור המאמץ.

## **מה מקור המוטיבציה האנושית?**

**מה רוצים כולם? תאוריות פסיכולוגיות שונות ניסו להסביר את מקורות המוטיבציה האנושית**

אנסה לתמצת את המוטיבציה המשתמעת מהתאוריות המרכזיות הרלוונטיות לתחום. כמובן, שאין בדברים סיכום כלשהו של התאוריות אלא דרך להבין את משמעות המוטיבציה על פי הגישות שונות.

**\* לפי התאוריה הפרוידינית** המוטיבציה קשורה למילוי צרכי האיד. הדחפים הלא מודעים הקיימים באיד המולד, מלאי אנרגיות ומנסים לממש את עצמם. בעיקר מדובר בדחפי מין ותוקפנות, ובמובנם הרחב יותר, דחפים של אהבה ויצירה, ודחפי הרס ומוות. הם חייבים 'לפרוץ' מתוך האדם, ולמצא לעצמם מטרה ולהרגיע את עצמם דרך המימוש שלהם. הדחפים 'רוצים' הנאה, והמנעות מכאב, וזהו מנגנון המוטיבציה המרכזי. כדי לממש את הצרכים יש צורך באגו, המנהל את מימוש הדחפים על פי כללי המציאות. האגו דוחה דחפים, משהה את סיפוקם של חלק, ומאשר אחרים. האגו מונחה על ידי הסופר אגו, השופט את פעולת הדחפים והמימוש שלהם על פי כללי המוסר והמצפון. מעניש ברגשות אשם כשיש חריגה מהכללים, ומחזק בסיפוק כשמימוש הדחפים הוא לפי החוקים.

בדינמיקה הפנים-אישית נוצרים קונפליקטים בין דחפי האיד הדורשים מימוש, לבין כללי הסופר אגו המתווים את האיסורים החברתיים. הקונפליקט יוצר חרדה שהיא גורם מוטיבציוני מרכזי. החרדה הלא מודעת מהרס של הדחפים, מכוונת את ההתנהגות, וכך גם מנגנוני ההגנה הבאים להגן בפני החרדה. כך למשל, האדם רוצה לכעוס על משהו, למשל, על אמא שלו. הוא חרד מההרס של הכעס, מרגיש אשמה על כך שהוא מסוגל לכעס כזה. לכן הוא מגן על עצמו 'בהיפוך תגובה', מנגנון ההגנה

שבעקבותיו הוא מתלהב בצורה מוקצנת מהאמא. המוטיבציה שלו להתרחק מרגש הכעס המאיים, וכך מנוהלת ההתנהגות שלו- על ידי הדחפים הלא מודעים, החרדה והאשמה, ומנגנוני ההגנה.

**\* על פי הגישות ההתנהגותיות-** לדעתו של סקינר, תאורטיקן מרכזי בתחום, המוטיבציה היא תהליך של למידה, והיא מתעצבת בהתאם לחיזוקים ולעונשים שהאדם מקבל. האדם מונע באופן טבעי לחפש חוויות חיוביות ולהימנע מחוויות שליליות. עובדה זו גורמת לאדם (או באותה מידה לחולדה בניסוי) להגביר התנהגויות שגרמו בעבר לעונג ולהימנע מהתנהגויות שגרמו לסבל. מוטיבציה למידה נוספת היא למידת חיקוי, למידה ממודל משמעותי שמכוון אותנו.

**\* לפי תאוריות העצמי-** לדברי התאורטיקנים המרכזיים בתחום, קוהוט ואריקסון, כל אדם מחפש להרגיש משמעות, יוזם, למלא עצמו בתחושה של טוב. העצמי, הידע והתחושה העצמית הסוביקטיבית הם המרכז. מטרת האדם לבנות את גבולות העצמי שלו, שיכיל את הטוב והרע שלו, שיהיה בהלימה עם המציאות. שייבנה בהדרגה ובצורה מותאמת. שהתגובות שמקבל מהסביבה תהיינה בהתאמה לחוויה של העצמי שלו. האדם הבריא הוא זה אשר חווה את עצמו כבעל עצמיות ויחודיות ולא רק מתפקד באופן משביע רצון.

לפיכך המוטיבציה תניע את האדם לפעול להשגת חוויות מהסוג שתואר לעיל. האדם יהיה פעיל וישאף להתפתח, בתוך עצמו ובהתאמה לסביבתו. כך למשל, יחפש ללמוד, לבטא את עצמו באהבה, במשפחה, בכל תחום, ייצור קשר עם סביבתו, וינסה להרחיב את העצמי שלו, ולהביא את עצמו לידי מימוש. האדם לא מונע על ידי סיפוק דחפים (כמו בגישות הפרוידיניות) אלא על ידי חיפוש מתמיד של התפתחות וצמיחה אישית.

**\* המוטיבציה לפי תאורית הלוגותרפיה-** לדברי ויקטור פרנקל, האדם מחפש משמעות. המוטיבציה האנושית היא למצא משמעות אישית, מובן ופשר לקורה לנו ולסביבתנו. האדם לא מחפש רוגע או איזון, ולא מסתפק בתיפקוד תקין אלא פועל באופן אקטיבי לתת משמעות לחייו. גם לדברים הטובים וגם לכאב.



לכן אנשים מנסים להסביר לעצמם דברים, מתנהגים בצורה שתתאים למשמעות שהם נותנים לדברים, וזה מה שמניע ומכוון את המוטיבציה שלהם. כשאנשים חווים חוסר משמעות, וחוסר כיוון בחיים שלהם התוצאה היא דכאון שמאפיין את העידן המודרני.

אפשר לקשר בין תאורית הלוגותרפיה לזו של העצמי בדמיון ביניהן בחיפוש אחרי משמעות ועצמי סוביקטיבי הכולל בתוכו משמעות.

**\* המוטיבציה על פי פירמידת הצרכים של מאסלו-** על פי מאסלו המוטיבציה האנושית היא היררכית. האדם מונע לממש צרכים ראשוניים 'נמוכים', והדרגה פנוי כל פעם לממש צורך מתקדם 'גבוה יותר'. כל צורך שלא ממומש מונע עיסוק בצורך הגבוה מעליו.

הצורך הבסיסי המשותף לכולם הוא הצרכים הפיזיולוגיים- שינה, אוכל, נשימה, ויש הכוללים בצרכים הללו גם את צרכי המין. הצורך הבא אחריו הוא הצורך בבטחון- הצורך להרגיש יציבות וודאות בחיים, לדעת מה עומד לקרות ולחוש בטחון בתוך הנסיבות. הצורך הבא הוא צרכי אהבה ושייכות- הצורך להרגיש נאהב, ולהרגיש חלק מקהילה. בתחילה המשפחה, ואחר כך קבוצות נוספות בחיים.

הצורך הבא הוא הצורך בהערכה- האדם את עצמו, והסביבה כלפיו. הצורך להרגיש שווה, ולקבל הד חיובי עליך ועל מעשיך. ובשיא הפירמידה המוטיבציה למימוש עצמי- הצורך והרצון להיות 'הטוב ביותר שהטבע המולד מאפשר לך'. לבטא את הכישורים והיכולות שלך, להתנסות בחוויות שמתאימות לך ומקדמות אותך.

לפי התאוריה ניתן לשער מה הצורך המרכזי המעסיק את האדם לפי המוטיבציות והבחירות שלו. כך למשל, בבחירת בן זוג- האם מחפשים בעיקר את הבטחון והיציבות בקשר, את האהבה והשייכות למשפחה למשל, את הרצון שיעריכו אותך (וכידוע, אהבה והערכה אינן דומות) או שהמוטיבציה מכוונת למימוש עצמי, שלא תמיד מכוון לבן זוג מסוים, אלא אולי לתחומי מימוש אחרים.

המוטיבציה שהאדם עסוק בה מכוונת את ההתנהגות והבחירות שלו, ועוזרת לו לפתור קונפליקטים. למשל, בעבודה- האם להישאר בתפקיד משעמם אך בטוח, או לנסות להתקדם לתפקיד שתואם לכישורים למרות אי הוודאות שמאפינת אותו.

**\* המוטיבציה על פי תאוריות ההתקשרות.** לדברי בולבי, התאורטיקן המרכזי בתחום, ולפי מייל, ממשיכת דרכו בישומי התאוריה - המניע המרכזי של תינוקות ומבוגרים הוא ליצור קשר משמעותי עם דמות התקשרות. להרגיש קירבה ובטחון עם דמות ההתקשרות כדי שהיא תוכל להרגיש ולנחם במצבי לחץ, וממנה אפשר יהיה לצאת לחקור ולהתנסות בעולם בבטחון יחסי. להרגיש שרואים אותך, שמבינים אותך, שקרובים אליך.

ניתן להסביר מוטיבציות אנושיות רבות על פי צרכי ההתקשרות. כך ביחסים זוגיים, ביחסים בין הורים לילדים, וגם בין אדם לחברו. אנשים מחפשים קשר, תוקפים ונסוגים כשצרכי הקשר שלהם נפגעים, וסובלים מאוד עקב כך. התיקון למערכות יחסים הוא בשיקום דפוסי ההתקשרות, ולכך לדברי התאוריה מכוונת המוטיבציה האנושית.

**\* המוטיבציה לפי התאוריה של אדלר-** האדם מחפש את הסגנון היחודי שלו, הדרך שבה הוא יוצא מתחושות נחיתות ומשיג את המטרות שלו בחיים בדרך המוצלחת ביותר. כל האנשים מתחילים מחווית נחיתות (פיזיולוגית, רגשית, חברתית, קוסמית) והמוטיבציה המרכזית שלהם היא לצאת מתחושה זו. להרגיש חזקים, מסוגלים רגשית, שייכים חברתית, ומצליחים למלא את חיהם במשמעות של ערך עצמי. האדם בוחר כל חייו, והבחירה היא המכוונת את המוטיבציה שלו. להתפתח, להשתפר, לשלוט בפרשנויות שלו, בנסיבות חייו. האדם אקטיבי בתוך מציאות מוכתבת, והוא חופשי ונע כל הזמן לכיוון המטרות שלו. המוטיבציה היא להשיג את המטרות שמאפיינות כל אדם (שייכות, משמעות) ואת האדם היחודי שאתה.

**\* לפי תאוריית הדיסוננס-** לדברי פסטינגר, התאורטיקן המרכזי בתחום האדם מחפש להשיג איזון. מצבים לא מאוזנים גורמים לאדם מתח ולחץ בלתי נסבלים, ולכן הוא מונע לאזן אותם, להגיע לתחושות הומאוסטזיס רגשי. לדוגמה, כשאתה בעד הבריאות שלך, ובכל זאת מעשן, אתה נמצא בדיסוננס. כשאתה תופס את עצמך כאדם נעים ומוסרי, ובכל זאת אתה צועק ומעליב אחרים במצבים נוספים, אתה נמצא בדיסוננס. ההתנהגות שלך בפועל סותרת ולא בהלימה את התפיסה העצמית שלך. המוטיבציה לאזן את המצב תניע את ההתנהגות- כך למשל, להצדיק לעצמך שסיגריה לא פוגעת בעצם בבריאות יותר מדברים אחרים שאוכלים. או למשל, להכחיש את זה שאתה מעליב את הילדים, אלא לומר שאתה בעצם עוזר להם דרך הצעקות שמדרבנות אותם.

תאוריית הדיסוננס מסבירה מוטיבציות אנושיות בכך שהיא רואה רצונות והתנהגויות, הסברים ותירוצים כבאים כולם לאזן מצבים לא מאוזנים.

**\* המוטיבציה לפי התאוריה של פיאג'ה-** פיאג'ה הסביר את מבנה החשיבה, וניתן לומר שלפי המוטיבציה האנושית היא לרכוש עוד ידע, להרחיב את החשיבה. להבין טוב יותר את העולם באינטראקציה שנוצרת בינו לבין האדם. האדם נחשף לידע, ורוצה להתאים אותו למיבני החשיבה הקיימים שלו. התהליך בו מתאימים ידע חדש לסכמות קיימות נקרא אסימילציה- הטמעה. התהליך בו מתאימים את הסכמה הקיימת למידע חדש ומרחיבים אותה נקרא אקומודציה. כך למשל, ילד רואה פעם ראשונה כלב גדול, ועושה למידע אסימילציה לידע הקיים שלו על כלבים. בו בזמן הוא מרחיב את סכמת הידע שלו על כלבים שכללה עד עכשיו כלבים קטנים ועכשיו תתרחב ותכלול בתוכה גם כלבים גדולים. האדם לפי פיאג'ה הוא סקרן ומונע להבין עוד ועוד מהעולם סביבו.

**\* אפשר להבחין בין תאוריות המדגישות את המוטיבציה כמחפשת איזון, אל מול אלו המדגישות את המוטיבציה להפר את האיזון לשם גדילה.**

תאוריות המדגישות חיפוש איזון- הגישה הפסיכואנליטית של פרויד, תאוריית הדיסוננס. האדם מחפש מימוש דחפים, הגנה מחרדה, ואיזון של מצבים מורכבים.

תאוריות המדגישות חיפוש אקטיבי אחרי שינוי והתפתחות- תאוריית הלוגותרפיה, תאוריות העצמי, תאוריות הלמידה, והתאוריה של אדלר. לפיהן האדם אקטיבי, מחפש שינוי, התפתחות והוא היוצר הפעיל של חייו. האדם לא מחפש שקט, אלא התפתחות.

יש תאוריות המדגישות את השילוב- כך אצל מאסלו, בשלבים הנמוכים של המוטיבציה מחפשים איזון- בצרכים הפיזיולוגיים, הבטחון והאהבה והשייכות, ואילו בצרכים הגבוהים מחפשים שינוי והתפתחות- כך בצורך בהכרה והערכה, והצורך במימוש עצמי.

תאוריה משלבת נוספת היא זו של פיאג'ה בה חלק האסימילציה מחפש להתאים מידע חדש לקיים לשם איזון, והאקומודציה מחפשת התאמה של מבני החשיבה למידע החדש, פעילות אקטיבית של הרחבה.

לסיכום, התאוריות השונות נותנות אבחנה בין מקורות המוטיבציה והכיוון שלה בחיי היום יום. הן מסבירות באופן שונה את המוטיבציה, ומאפשרות לכל אדם 'להתחבר' להסבר המתאים לו, שיכול להנחות את העבודה החינוכית שלו. להבין ולהתנהל טוב יותר עם המוטיבציה של עצמך ושל אחרים.

### ההבדל בין מוטיבציה פנימית לחיצונית

באופן דיכוטומי ניתן להבחין בין שני סוגי מוטיבציות- פנימית (אינטרינסיט) וחיצונית (אקסטרינזית).

**\*מוטיבציה פנימית** באה ממניעים בתוך האדם הקשורים להנאה, לתחושת יכולת, ושליטה במצב. היא כוללת חקרנות וחיפוש אתגרים, היא מלווה בתחושה של בחירה חופשית. קשורה להנאה פנימית מעצם הפעולה ולא בהכרח מהתוצאות הממשיות שלה. כשהאדם פועל ממוטיבציה פנימית הוא מרגיש שהפעולה נחוצה, חשובה, ושיש לה משמעות אישית ומוסרית שברורה לו ומניעה אותו

לדוגמא: ילד נהנה מלקרא ספר, המוטיבציה שלו פנימית וקשורה רק להנאה של הקריאה ולא לשום תגמול חיצוני שנותנים לו הוריו. או ילד שרוצה לעזור לחבר כי עצוב לו כשקשה לחבר, והוא רוצה להקל עליו. במוטיבציה פנימית, מיקוד השליטה הוא פנימי וקשור לרגשות, רצונות ומוסר של האדם עצמו ולא לשום תגמול חיצוני. כך מורה היושבת שעות רבות להכין את השיעור הבא שיהיה מענין במיוחד. היא קוראת חומר נוסף לשם ההנאה והסקרנות, איש לא מפקח עליה או נותן לה תגמול על ההשקעה - זו המוטיבציה הפנימית שלה.

**\*מוטיבציה חיצונית** מופעלת על ידי הרצון להשיג גמול קונקרטי מהסביבה או להמנע מעונש. המיקוד שלה חיצוני ותלוי בגורמים מחוץ לאדם. האדם אומנם בוחר אך הבחירה 'תלויה בדבר', תלויה בסיפוק שיושג מהתוצאה החיצונית של מעשיו. התוצאה יכולה להיות או השגת סיפוק/ פרס, או המנעות מעונש / תחושה רעה.

כך למשל, הילדה קוראת ספר כדי שאמא תיתן לה מחמאה, או שלא תכעס עליה שהיא לא קוראת. הילד עוזר לחבר שלו כדי לקבל פרס מהמורה, או כדי שלא תכעס עליו. הילדה לומדת כדי לקבל ציון גבוה וכדי לא להכשל, והמורה מכינה את השיעור כי המפקח בא לבחון אותה. כשהפעולה היא אמצעי למטרה אחרת, ולא מטרה או יעד בפני עצמה, אזי המוטיבציה היא חיצונית. כך למשל, הקריאה אינה לשם ההנאה שבקריאה אלא היא אמצעי להשגת החיזוק או ההמנעות מהעונש. העזרה לזולת אינה ממקום מוסרי של תגובה למצוקה של האחר אלא פעולה שנועדה להשיג גמול חיצוני אחר.

**חיזוקים חיצוניים מוכרים** הם ציונים, סטטוס, כסף, תפקיד חשוב, פרס, מתנות, מחמאות.

ובמובן הפוך המנעות מציון נמוך, אובדן סטטוס, כסף, תפקיד. או קבלת עונש, שלילת זכויות, עלבון, השפלה, וכו'.

## **בין המוטיבציה החיצונית לפנימית יש רצף של מצבים 'אפורים' המשלבים בין שתי המוטיבציות.**

בין ההגדרות הברורות של מוטיבציה פנימית וחיצונית יש הרבה שטחי ביניים אפורים. למשל כיצד נגדיר מצב שבו ילד מתאמץ ללמוד אך כל רצונו הוא להיות הראשון בכיתה. או תלמיד המשקיע מאמץ רב בלימודיו על מנת להימנע מרגשות אשם אם לא יצליח. האם בדוגמאות אלו המניע הוא פנימי או חיצוני?

אתאר להלן את רצף המוטיבציות מהחיצונית ביותר, לפנימית ביותר.

- **המוטיבציה החיצונית 'הנקה'** היא כאמור כזו שמונעת בעיקר על ידי תגמול חיצוני ועל ידי כפיה. יש תגמול ופיקוח? יש מוטיבציה. אין תגמול ופיקוח? אין מוטיבציה. חוויה מוכרת להורים ומורים במאבקי משמעת למשל. משגיחים, מענישים, מתגמלים? יש התנהגות אבל היא לא באה מתוך הילדים ולא מתבצעת בלי לחצי ההורים.

-הדרגה הנמוכה ביותר של המוטיבציה הפנימית היא **'מוטיבציה מוטמעת'**- ילדה תכין שיעורי בית 'כי כך צריך'. היא הפנימה לתוכה את הכללים החברתיים, ואת הדרישה לעשות שיעורי בית, וכעת עושה אותם ממוטיבציה פנימית. הכלל הוטמע בה והיא פועלת לפיו מתוך עצמה וללא התלבטויות. למעשה זה סוג של 'כפיה פנימית' של האדם על עצמו. כפיה שנובעת מהסופר אגו, המפקח מבפנים על ההתנהגות.

-אחריה ברצף **'מוטיבציה של הזדהות'**- ילד יכין שיעורי בית כי הוא רוצה להיות כמו אבא שלו, או כמו החבר שלו שאותו הוא מעריך. זו מוטיבציה שהבסיס שלה רגשי ופחות רציונלי וקשור לכללים. המוטיבציה קשורה לרצון להיות כמו המודל, ומכך נובעת הפעולה הפנימית שאינה קשורה לחיזוקים מלבד ההנאה שבדמיון ובקירבה למודל.

-ואריאציה נוספת של מוטיבציות ביניים כזו היא **'המוטיבציה האינסטרומנטלית'**- האדם מעריך את ההתנהגות, מקבל ומבצע אותה מתוך הבנה שהיא יעילה. היא אינסטרומנטלית אך אין לו רצון עצמי בדבר. התנהגות זו היא מכוונת עצמית באופן יחסי מכיוון שהעשייה לא נעשית מתוך כפייה חיצונית או פנימית אך היא לא מחוברת לערכיו הפנימיים. כך למשל, הילד מתנהג יפה בשיעור כי הוא מבין שזה טוב בשבילו, אבל זה לא מה שהוא באמת רוצה, הוא היה רוצה להשתולל עם החברים במקום

- הדרגה הגבוהה ומשמעותית ביותר של המוטיבציה הפנימית היא **'מוטיבציה של ערכים'**- המוטיבציה הוטמעה לחלוטין בתוך עולם הערכים של האדם, והוא משלב בין הזדהויות ומוטיבציות שונות בתוכו. האדם יוצר סדר עדיפויות ופועל על פיו. כך למשל, הילד גם מתנהג טוב בשיעור כי זה חשוב לו, וגם מוצא זמן להשתולל עם החברים. כאשר האדם מזדהה עם הפעילות הוא חווה הנאה רבה יותר ויכולת גדולה יותר להתמודד עם קשיים וכישלונות

הילדה תכין שיעורי בית כי היא מאמינה שזו אחריותה, או שהיא חושבת שהשיעורים ייקדמו את הלמידה שלה. זו מוטיבציה המבוססת על ערכים וצרכים רגשיים פנימיים של תחושת ערך ומימוש עצמי. זו המוטיבציה היציבה ביותר, שמקנה גם תחושת אוטונומיה מירבית כי היא באמת נובעת מעולמו הפנימי של האדם, ולא מושפעת מגורמים חיצוניים, גם לא כללים ומודלים חיצוניים.

**מומלץ לאנשי חינוך והורים לקיים דיאלוג עם הילדים על המוטיבציה שלהם** - בתהליכי דיאלוג אפשר לעזור לילדים/מבוגרים להתקדם בין רמות המוטיבציה הפנימית. כך אפשר להתחיל ממוטיבציה פנימית של כללים מופנמים, לעבור לחיבור רגשי למודל, ובעיקר לנסות לשאוף למוטיבציה של ערכים פנימיים המחברים לצרכים האישיים ביותר של האדם. (פרוט בנושא בהמשך)

### **ההשפעות ההדדיות בין מוטיבציה פנימית לחיצונית.**

כשאדם מונע פנימית הגורם להתנהגותו נמצא בתוכו, וכשמופיע תגמול חיצוני הוא תופס את התגמול כגורם להתנהגותו והמוטיבציה שלו הופכת מפנימית לחיצונית. כך למשל, כשממהרים להציע לילדים פרסים עבור לימודים או הצלחות במבחנים, זה גורם להטיה של גורם המוטיבציה. במקום שהילד יהנה מעצם הלמידה או ההישג (מוטיבציה פנימית) הוא מופעל על ידי הפרס (מוטיבציה חיצונית) ומאבד בכך את המניע הפנימי שלו.

לעומת זאת, פעמים רבות כשאין לאדם מוטיבציה פנימית טבעית, אפשר למשוך אותו לכיוונה באמצעות תמריץ של מוטיבציה חיצונית. וכך 'שלא לשמו יוצא לשמו', מתחילים את התהליך במוטיבציה חיצונית ומסיימים בפנימית. לדוגמה - הילד לא רוצה לנקות את החדר. ההורים מציעים לו תמריץ, שיסדר את החדר ואז יקבל יותר זמן טלוויזיה שהוא אוהב. הילד מתחיל לסדר את החדר בשביל הפרס (מוטיבציה חיצונית) ואז מגלה בהדרגה את התמריץ הפנימי שלו - נעים לו יותר בחדר נקי, הוא מוצא את הדברים שבדרך כלל היו נעלמים לו, היחסים עם ההורים נעימים יותר כי יש פחות כעסים. יש לשער שעם הזמן הוא ירכוש את ההרגל של סידור החדר, ויתמיד בו מתוך המוטיבציה הפנימית. הגירוי החיצוני שהתחיל אותה יהפוך לשולי.

### **דוגמא טובה למעבר בין רמות המוטיבציה היתה בסרט זוכה האוסקר 'הזדמנות שניה' עם סנדרה בולק. הסרט מתאר את חייו של שחקן הפוטבול המצליח מייקל אור**

כנער שחור עזוב ובודד, הוא אומץ על ידי משפחה אמידה וניסה להתנהג כמצופה ממנו. בתחילה על בסיס מוטיבציה חיצונית על מנת לקבל את החיזוקים וההנאות שהמשפחה סיפקה לו, ולהמנע מעונש ודחיה שמשמעותם היתה שייזרק שוב לרחוב.

בהמשך, כשהתחיל לשחק בייסבול, תחום שהיה לו כשרון טבעי בו, פעל ממוטיבציה פנימית של הזדהות, וניסה להתנהג כמו שהתנהגו כל אלו סביבו, וגם כדי לעמוד בציפיות ממנו. אבל הוא נכשל. ואז זיהתה אם המשפחה את המוטיבציה הפנימית של הערכים שלו. היא נזכרה שהנער, שהיה עם פיגור סביבתי משמעותי, דורג מאוד גבוה באבחון בתחום של 'אינסטינקטים של הגנה על המשפחה שלו'. היא אמרה לו: "אתה תגן על הקבוצה שלך כמו על המשפחה שלך", וברגע שעזרה לו להתחבר למוטיבציה הפנימית והערכית שלו, הוא החל להלחם בעוצמה על הכדור, ואכן הביא את קבוצתו ואת עצמו לתהילה. סרט אמריקאי אומנם, אך השינוי במקור המוטיבציה היה דרמטי, וברגע שהנער שאב את עוצמתו ממוטיבציה פנימית המבוססת על מהותו הכי עמוקה, על אינסטינקט ההגנה על המשפחה - לא היה גבול לכוחות שלו.

## אז מה עדיף- מוטיבציה פנימית או חיצונית?

**השאיפה הסופית היא למוטיבציה פנימית.** היא חזקה ויציבה יותר, היא מחוברת לעולמו הפנימי של האדם, ומכך שהיא משמעותית יותר. מוטיבציה פנימית מפעילה את האדם ללא השגחה של אדם חיצוני, ללא כפיה או איום. האדם רוצה מתוך עצמו, ומתוך הרצון הזה הוא מתאמץ, לא מוותר כשקשה. מיקוד השליטה הוא פנימי, ובכך עדיף משמעותית על מוטיבציה חיצונית.

כך ילד יקום לבית ספר גם כשהוא עייף כי חשוב לו להיות בזמן, כי הוא רוצה להיות 'בסדר', לפגוש חברים, ואולי גם קצת ללמוד. מסיבות פנימיות דומות הוא ילך לחוגים שהוא אוהב, יעזור לחברים שלו, ואולי לעיתים במשפחה- כי זה חשוב לו ממקום פנימי שלו.

במוטיבציה חיצונית כאמור, מיקוד השליטה חיצוני, היא פחות יציבה כי היא 'תלויה בדבר'- בחיזוק או בהשגחה של משהו חיצוני. יש פרס או כפיה- המוטיבציה קיימת, אין פרס וכפיה- היא נעלמת.

ביחסי הורים, מורים וילדים- פעמים רבות ילדים עושים מה שאומרים להם לא כי הם רוצים אלא כי הכריחו אותם. זה ההבדל המשמעותי בין משמעת (לעשות מה שסמכות אמרה לך גם כשאתה לא רוצה) ומשמעת פנימית- אחריות (לעשות כי אתה בחרת ורוצה בכך).

בפועל אפשר לשלב בין המוטיבציות, ויש מקום למוטיבציה שקשורה למשימה ולמניעים חיצוניים ולמוטיבציה שקשורה להישג ולסיפוק, והיא פנימית יותר. לדוגמא בבית הספר, שלתלמיד אין בחירה חופשית האם להגיע לבית הספר או לא, האם להשתתף בשיעורים. הוא נדרש לעמוד בדרישות ולהגיע להשגים. לכן קשה לצפות שיהיה מונע רק מכוח עניין פנימי. לגיטימי שילדים ישקיעו בלימודים כי זה מקדם את המצב החברתי שלהם, או כי הם רוצים ציון גבוה, או כי הם מונעים ממוטיבצית אגו לא להראות טיפש. אין פסול במוטיבציות האלו, כי הן מניעות מצב נפשי של רצון, וכתוצאה מכך הן מניעות פעולה.

לכן גם אם תלמיד בא ממוטיבציה חיצונית ולא 'מהמוטיבציה הנכונה' של 'רצון ללמוד', יש לכבד זאת. מה שחשוב הוא לכוון אותו למוטיבציה כלשהי שתהיה שלו. שהגורם להתנהגות שלו יימצא בתוכו ולא יישלט רק על ידי גורמים חיצוניים. תגמולים חיצוניים פוגעים במוטיבציה בגלל הפגיעה בתחושת החופש והאוטונומיה של האדם. לכן אם ילד בתיכון אומר שהוא ילמד ויצליח במבחן כדי להוכיח למורה שמקפחת אותו להרגשתו 'שהיא טועה לגביו, והוא תלמיד מצוין'. אז מוטיבצית 'הדווקא' שלו היא לגיטימית, ויכולה להניע תהליך מוטיבציוני חיובית. זו טעות כשהורים ומורים מתווכחים עם הילדים על מקורות המוטיבציה שלהם. מנסים לכפות עליהם מוטיבציה מסוג מסוים, בדרך כלל זו החינוכית והנכונה, ולהפוך אותה בכוח שתהיה פנימית ובבחירה של הילד. ציפיה בלתי אפשרית בפרדוקסליות שלה. ילד לא יכול לרצות ללמוד כי ההורים או המורים רוצים, ושהרצון שלהם יהיה המוטיבציה הפנימית שלו. זה בלתי אפשרי. הוא ילמד כי הוא רוצה ומסיבותיו שלו. הוא יציית אולי לציפיות החיצוניות אבל זה יישאר ברובד של מוטיבציה חיצונית.

השאיפה כמובן היא למוטיבציה פנימית, ורוב העבודה החינוכית היא בחיפוש המוטיבציה הזו, ובדרכים לכוון מוטיבציות חיצוניות או מוטיבציות שנגישות לילד לכיוון המוטיבציה הפנימית, ולמוטיבציה שתניע אותו בסופו של דבר ללמוד.

לדוגמא, איך עוזרים לילד שלומד 'בשביל הציון', ללמוד בשביל הסיפוק והמימוש העצמי של היכולת וההנאה שלו מלימודים. או איך עוזרים לילד שלא רוצה ללמוד, ללמוד בכל זאת.

(על טכניקות הדיאלוג לשיחה כזו עם ילדים- בהמשך)

### **יש מצבים שמומלץ להשתמש בכוחה של המוטיבציה החיצונית.**

חשוב לא להתעלם ממנה, לא לזלזל בה, ולחשוב בהכללה שהיא תמיד שלילית.

יש מצבים בהם אין מוטיבציה פנימית טבעית, להפך- פעמים רבות יש גורמים המחבלים במוטיבציה הזו. למשל, ילדים ששונאים ללמוד, שחוו הרבה כשלונות, שלא מאמינים בעצמם, שלא מאמינים בכוונות הטובות של ההורים/מורים. הסיכוי שהם ימצאו בתוכם את המוטיבציה הפנימית בזמן סביר היא קלושה. אז אין טעם לחכות שהיא תבוא, לכעוס ולהיות מתוסכלים 'למה אין לך מוטיבציה'.

עדיף למצא את החיזוק החיצוני, הפרס, הפיתוי שיביא את הילד להתקרב ללמידה. לחפש את המקור של המוטיבציה הפנימית שלו, גם אם הוא לא קשור לנושא עצמו שבו עוסקים.

למשל, הילד לא רוצה ללמוד, אבל הוא מאוד אוהב כסף ובילויים. אפשר להתחיל לקרב אותו ללמידה דרך הסכום כספי או צ'ופר של בילוי אהוב עליו. כך הילד יתחיל ללמוד מתוך המוטיבציה החיצונית לפרס, והתקווה היא שהנאות הלמידה, התחושה הטובה של השליטה בידע, וההצלחה במבחנים תאפשר את אט גם למוטיבציה הפנימית לפעול.

מקרה דומה, המתבגר לא רוצה ללמוד, אבל הוא מאוד רוצה להוכיח להורים שלו שהם מקפחים אותו, ושופטים אותו לחומרה. המוטיבציה הפנימית שלו היא להראות להם שהוא שווה יותר משנדמה להם. במקרה הזה אפשר לנצל את המוטיבציה האחרת, ולגייס אותו לעשות 'דוקא' להורים, להראות להם שהוא מצליח ומתוך המוטיבציה הזו, גדול הסיכוי שהוא יתחבר 'למוטיבציה האחרת' שהיא הרצון ללמוד, ולהנות מההצלחה בשביל עצמו ממוטיבציה פנימית.

### **הטכניקה היא להתחבר לאנרגית המוטיבציה באשר היא ואותה לתעל לכיוון הרצוי.**

בעבודתי אני פוגשת מורים והורים רבים שנמנעים מלהשתמש בכוחה של המוטיבציה החיצונית. הם לא רוצים לשחד את הילדים, לדרבן אותם ממקום של כפיה. לעיתים עולה השאלה המוסרית- האם זכותנו לכוון את המוטיבציה של הילדים באמצעים מניפולטיביים כאלו. לפעמים לא רוצים להפעיל משמעת חיצונית כי רוצים שהילד 'יקח אחריות' ויפעל מתוך עצמו.

לדעתי התפיסה הזו מוטעית, כי היא 'מבזבזת' כוחות שיש להורים בהשפעה על הילדים.

תשובותי והמלצתי היא להתייחס לאופן בו נעשים הדברים. לא להגזים בשימוש בפיתוי וכפיה ככלי מוטיבציוני כי אכן הוא ישתלט על הסיכוי של מוטיבציה פנימית להתעורר. להפעיל משמעת כשצריך לא כדרך הנעה יחידה. אך לא להתעלם בכוחה, ולשתמש בה בבמידה המתאימה, וכחלק מתהליך כולל של גיוס המוטיבציה. במיוחד במצבים מורכבים שבהם קשה הנגישות למקורות המוטיבציה הפנימית.

### **ההבדל בין משמעת לאחריות, ומוטיבציה פנימית**

משמעת היא ציות לסמכות חיצונית, ומטבעה היא פועלת על מוטיבציה חיצונית. המבוגר הוא הסמכות, והילד יעשה מה שהמבוגר אומר לו 'כי כך צריך'. אחריות היא בהגדרה 'מילוי באמונה ובשיקול דעת מה שהאדם קיבל על עצמו'. כלומר, כדי שמישהו, כולל ילד, יקח אחריות הוא צריך לרצות, כלומר לקבל על עצמו. לבחור, להפעיל שיקול דעת, ולהאמין בעצמו ומכאן לפעול באמונה.

לדוגמא- כשרוצים שהילד יסדר את החדר. אפשר להפעיל משמעת- לומר לו ישירות ובצורה ברורה שיסדר את החדר, ולעכוף את הביצוע, באמצעות חיזוקים או סנקציות. במקרה הזה לא רלוונטי אם הילד רוצה או לא- הוא יבצע כשהורה נחוש. אפשר לחזק אחריות- לברר למה הילד רוצה לסדר את החדר, למה שווה לו לסדר אותו- אולי כדי לקבל חיזוק ממהורה, אולי כדי לא לקבל עונש. לא משנה הסיבה, כל עוד הילד רוצה. במובן הזה לקיחת אחריות היא ביטוי של מוטיבציה. זהו רגש שאי אפשר לכפות אותו, אי אפשר לומר לילד 'לרצות', אפשר לומר לו רק 'לעשות'. את הרצון שלו צריך לחפש איתו. אפשר לשאול אותו- מה יעזור לך לרצות לסדר את החדר, וכך לעזור לו לבחור את האפשרות של סידור החדר על פני האפשרות של לא לסדר. ותמיד חשוב לחזק את אמונתו שהוא מסוגל לסדר את החדר. לא להדגיש את הביקורת ואת הטענות שהוא לא מסדר כמו שצריך, אלא לחזק אותו כשהוא כן מסדר, גם אם אחרי לחץ עליו, וגם אם הסידור חלקי באיכותו.

במובן הזה משמעת ואחריות מאוד שונות, וכשמדברים על מוטיבציה פנימית צריך לחזק את האחריות, לחזק את הרצון של הילד, והיכולת שלו להשקיע מאמץ היכן שלא טבעי לו לרצות ולהתאמץ

\*הרחבה בנושא חשוב זה של משמעת ואחריות בספרי 'בגובה העיניים', ובמאמרים באתר האינטרנט שלי.

### **עד כמה יש לאדם שליטה על המוטיבציה שלו?**

האם האדם יכול לשלוט על הרצון שלו? זו שאלה פילוסופית ויישומית כאחד. התפיסה המקובלת כיום היא שלאדם יש מודעות ובחירה על תחומים רבים בחייו. הוא יכול לכוון את המוטיבציות שלו בשליטה עצמית שלו, ומכאן שיש לו גם אחריות על המוטיבציה שלו. ישנם תחומים שהם מעבר לשליטה של האדם- כך למשל, אינסטינקטים, דחפים, טמפרמנט מולד, ודפוסים שנרכשו בגיל צעיר. אחריותו של האדם היא להכיר את המאפיינים שלו, ולהוציא מהם את המיטב

לדוגמא: אם ילד נוטה לתגובות של חרדה ולחץ בזמן מבחנים, ולכן הוא תמיד מתקשה להתארגן לקראתם, נמנע מלמידה, 'ושונא באופן כללי את בית ספר והמורים'. הוא צריך לזהות את הלחץ שלו, במקום להאשים את הסביבה. לנסות לזהות את מוטיבציות ההמנעות שלו, ולחפש עזרה ודרכים לחזק את מוטיבציות הלמידה שלו, שקיימת אך חבויה בתוך חרדת הכשלון. ניתן לטעון שילד אין שליטה על נטיות החרדה שלו, אבל יש לו שליטה והשפעה על ניהול החרדה, ומכאן גם על המוטיבציות שלו הקשורות לחרדה.

### **עד כמה ניתן להשפיע על המוטיבציה?**

זו למעשה שאלה קריטית לכל העשייה החינוכית שמהותה השפעה ושינוי. אם מוטיבציה היא דבר נתון ולא משתנה, מה הטעם לעבודה החינוכית? אם ניתן להשפיע על המוטיבציה אז על בסיס ההנחה הזו אפשר לחפש את הדרכים הכי מוצלחות לכך.



כמובן שאני מאמינה שיש יכולת להשפיע על המוטיבציה. שצריך לזהות אותה, לזהות את המחסומים, ובתהליכי דיאלוג והשפעה שונים לעזור לה להיות במיטבה ולהשיג את מטרותיה.

לשם כך נעבור לחלק היישומי של המאמר בו אתאר גורמים שמשפיעים על המוטיבציה, ודרכים לכוון אותה באמצעים חינוכיים.

## גורמים המשפיעים לטובה על המוטיבציה:

### גורמים פנימיים בתוך האדם המשפיעים על המוטיבציה:

\* **גורמים פיזיולוגיים- גנטיים-** דחפים אנושיים המפעילים אותנו לפעולה- רצון לישון, לאכול, להפסיק רעש, לנוע, לשחרר אנדורפינים, לשחרר דחף מיני. גורמים הקשורים לתחושות הורמונליות ומהן הרצון להתקרב או להתרחק לדברים מסוימים. כל רצון מביא איתו פעולה, וזה מנגנון המוטיבציה. כך רעב מביא ואתנו לאכול, תשוקה מינית להתקרב למושא תשוקתינו, עייפות מובילה אותנו לנוח ולישון.

**יש גורמים מוטיבציוניים שהם גנטיים**, ומכוונים את ההתנהגות מלידה- כך נטיית חרדה, נטייה לביישנות, ללקיחת סיכון, צורך ברמת גרייה מסוימת. כל אדם נולד עם 'טמפרמנט מולד' שחלקו הוא מוטיבציוני. לדוגמא, ילד הרגיש לרעש, תהיה לו מוטיבציה להמנע מרעש, ילד שרגיש לכאב, יכוון את עצמו להמנע ממנו. ילד שנהנה מלידה מאינטראקציה בינאישית יכוון את עצמו לכיוון אנשים.

הבסיס הגנטי הוא נטייה מוטיבציונית, כיוון, שלא תמיד מתממש עקב נסיבות סביבתיות, אך הוא תמיד קיים, בסיסי, ראשוני וחזק. זיהוי שלו יכול לעזור מאוד לקדם את אנרגיות המוטיבציה של האדם.

המוטיבציות הפיזיולוגיות והגנטיות הן הבסיס, הנטייה שעליה נבנה בהמשך מערך המוטיבציות של כל אדם, תוך שילוב השפעות הסביבה (שיפורטו בהמשך).

\***תחושת בטחון, ופניות לעיסוק במוטיבציה הנדרשת**. מוטיבציות פועלות על פי סדרי קדימויות, כשהחשובות והדחופות יותר תופסות את קידמת הבמה לפני הבאות בתור. כפי שפרט מאסלו בפירמידת הצרכים- הצורך בבטחון, באהבה ושייכות מקדים את הצורך בלמידה. לכן קשה לילד ללמוד בכתה בה הוא מרגיש מותקף ונעלב. האנרגיה שלו הולכת למוטיבציה להגן על עצמו, ולא נותרת מוטיבציה לרצות ללמוד. באופן דומה ילד רעב, עייף או שכואב לו לא מסוגל לגייס אנרגיה ומוטיבציה ללמידה כי הוא עסוק בדברים מטרידים יותר. לכן ככל שאדם יותר פנוי לעצמו יש יותר סיכוי לביטוי מוטיבציה, ככל שהוא יותר חרד, יותר מוטרד וחסר תחושת בטחון, ככל שהוא מרגיש בודד, חסר ערך, ולא מאמין בעצמו- כך קטן הסיכוי שהוא יצליח להתחבר למוטיבציה שלו, ולפעול לפיה.

תפקיד המבוגר הוא פעמים רבות יותר להוריד את המחסומים למוטיבציה ופחות לדרבן אותה. היא תתגלה בעצמה כשלא יחסמו אותה. חשוב להאמין בכך שילדים אוהבים ללמוד, הסקרנות מובילה אותם, תחושת ההנאה מהשליטה בחומר, החיזוקים שבהצלחה. כשלא חוסמים אותם בתגובות לחץ שגורמות להם לחרדה, כשעוזרים להם להרגיע את החרדה שלא תחסום אותם, כשמפחיתים ביקורת ושיפוט 'מסירים את האבן שחוסמת את אפיק הנחל, וכל הזרם שלו יזרום במלא עוצמתו.

**\* דימוי עצמי גבוה, תחושת מסוגלות עצמית, ויכולת ויסות רגשית -**

דימוי עצמי, הוא תחושת הערך שלך, האמונה שלך בעצמך, התחושה עד כמה אתה מסוגל או לא להתמודד עם דברים. חלק מתחושת היכולת קשורה לכישורים, להצלחות בפועל, לתמיכה שמקבלים, חלק קשור ליכולת לווסת את הרגשות. כך למשל להתמודד עם חרדה, עם כעס, עם יאוש ותחושות קשות אחרות המעורבות בחיים ובתהליכי מוטיבציה. התחושות הן סובייקטיביות, נבנות דרך התנסות, ויכולות גם לעבור שינוי ושיפור דרך התנסות.

כך למשל, ילד שלא מאמין ביכולת הלמידה שלו, שלא מאמין שהוא יכול להתאמץ, שחושב כמו שאמרו לו שהוא עצלן – יתקשה לממש את המוטיבציה שלו. לא יהיו לו כוחות פנימיים. החרדה והתסכול יציפו אותו, ואם לא יהיו לא כוחות לווסת אותם, יש לשער שהוא יימנע מלמידה, ובכך יוותר על המוטיבציה הטבעית שלו להתפתח ולהשתפר.

ככל שהדימוי העצמי גבוה יותר, ככל שתחושת המסוגלות ויכולת הויסות גבוהות- כך גדלה היכולת לממש מוטיבציות לתוצאות ממשיות. למבוגרים בחייו של הילד תפקיד מרכזי בחיזוק הדימוי, המסוגלות ויכולת הויסות של הילד.

\*הרחבה בנושאים אלו בספרי 'תקשיבו לי רגע', ובמאמר מורחב על דימוי עצמי באתר האינטרנט שלי.

**מודעות עצמית למוטיבציה שלך-** מודעות עצמית מחזקת את המוטיבציה, וחוסר מודעות מחליש ומבלבל אותה. ככל שהילד מודע יותר למוטיבציה שלו, וככל שההורים והמורים שלו מודעים לה, ונותנים לה לגיטימציה כך מצבו טוב יותר. למשל, אם הילד וסביבתו יודעים שהוא אוהב כדורגל, שיש לו תשוקה לכך, שהוא מוכן להשקיע זמן, ומאמץ גם כשקשה, העיקר שישחק כדורגל. המודעות הבסיסית הזו יכולה לעזור לילד לכוון עצמו לכדורגל, ולסביבה להכיר במוטיבציה שלו ולתמוך בו. לעודד, לאפשר, ולעזור לו להעמיק בכדורגל שהוא המוטיבציה הפנימית שלו.

אם באותו מקרה, ההורים והמורים מתנגדים לאהבת הכדורגל, הם חושבים שהיא טפשית, לא רצינית, ולא תוביל לשום מקום, הם מכישים אותה. הילד עלול להרגיש אשמה, ולנסות לדחוק את המוטיבציה ולהעדיף עליה מוטיבציות רצויות יותר- כמו ללמוד נגינה או דרמה. המוטיבציה הפנימית תידחק בפני מוטיבציות חיצוניות. הילד אולי ינגן 'כי צריך' וכי הוא רוצה באהבת הוריו, אבל הוא לא יהיה מרוצה, והבלבול הפנימי שלו יקשה עליו. במושגי תאורית העצמי (פרוט בהמשך) חלקי העצמי האמיתי שלו (המוטיבציה הפנימית לכדורגל) יידחקו ויתפתח עצמי מזויף (מוטיבציה חיצונית לנגינה). ככל שהילד לא מחובר ומודע למוטיבציה האמיתית שלו, כך קטן הסיכוי שהוא יהיה מרוצה, ויוכל להשקיע את כוחותיו וכישוריו במקום הנכון.

**\*יכולת ההתארגנות -** פעמים רבות כשמדברים על הצלחה בחיים מתיחסים לכשרון של האדם כמרכיב הכרחי בתהליך. כך גם בהתייחסות לאינטליגנציה של ילדים, והקשר שלה להצלחה בלימודים. לטעמי, כישורים הם תנאי הכרחי אך לא מספיק. הכוחות הרגשיים (כך למשל דימוי עצמי) חשובים במיוחד כי בלעדיהם אין כוחות לממש את הכישורים להצלחה.

באותה מידה, חשובה יכולת ההתארגנות של האדם, בלעדיה קשה מאוד לתרגם כישורים ומוטיבציות לכדי ביצוע.

ביכולות התארגנות מדובר על התארגנות בזמן, הצבת יעדים לטווח קצר וארוך, קביעת סדרי עדיפויות, תיעול הכוחות לפי המטרות, אבחנה בין עיקר וטפל, גיוס עזרה חיצונית.

לדוגמא, תלמיד רוצה להצליח במבחן. הוא באמת רוצה, אפילו יש לו את כישורי החשיבה להצליח. בו בזמן הוא צריך להתארגן, לשלב את הלמידה במבחן בתוך שאר המטלות שלו, למצא זמן ללמידה, לחלק נכון את הזמן והכוח שלו, להתמקד במבחן שהוא העיקר בשבילו בימים הקרובים, ולהתעסק פחות בחברים למשל, להשיג עזרה לעצמו אם צריך בנושא מסוים שלא מובן לו.

בלי ההתארגנות מתאימה קטן הסיכוי שלו לתרגם את מוטיבציה ההצלחה להצלחה בפועל.

ככל שהילד וגם המבוגר מרגישים שהם מסוגלים להתארגן היטב כך גדלה גם תחושת המסוגלות, הדימוי והיכולת שלהם. למשל, מורה וגם הורה שמסוגל להתארגן עם הדרישות האינסופיות של התפקיד, בכל שעות היממה. לנהל נכון את הזמן שלו, את הכוחות שלו, למצא מקום גם לדברים אישיים שלו, להרגיש שליטה ולא אובדן שליטה. לנהל את המצב, במקום שהמצב ישלוט בו. לבקש עזרה, ולקבל את הסיוע ממקום של חוזק. זו חוויה רגשית חשובה לתחושת הערך, וגם מיומנות הכרחית.

כל הורה ומורה יודע שכדי להצליח צריך כישורי התארגנות, והם חשובים לא פחות המוטיבציה והכישרון. לשמחתינו אפשר לחזק כישורים אלו, גם אצל מי שבאופן טבעי אינו חזק בהם. ילדים צעירים פחות חזקים בהתארגנות, וצריך להדריך אותם יותר, ויש מי שזקוק להנחיה גם בגיל בוגר.

הכלים המעשיים לכך הם: למידת אסטרטגיות למידה, רכישת טכניקות לניהול זמן, התנסות בטיפול או אימון אישי שעוזרים למקד יעדים, ולזהות משאבים אישיים למימושם. אין ספק שזה עוזר.

\* עוד בנושא מימוש פוטנציאל להצלחה, במאמר בנושא באתר האינטרנט שלי

### **גורמים חיצוניים סביבתיים המשפיעים על המוטיבציה:**

\* **גורמים סביבתיים הקשורים לגיל-** בכל גיל יש גורמים חיצוניים אחרים, שבולטים ביכולת ההשפעה שלהם על המוטיבציה של האדם. בגיל הרך- המשפיעים המרכזיים הם ההורים, בהיותם דמויות ההתקשרות, שדעתם והרצון שלהם הם העיקר. הרצון לספק אותם הוא חיוני להישרדות ולכן כל כך משפיע. המוטיבציות של ההורים מכוונות, הן כמודל, והן בגלל שהם מספקים את החיזוקים והעונשים.

בגיל הילדות מצטרפים בהשפעה גם הגננות והמורים שדעתם הופכת להיות משמעותית. מהילדות ואילך החברים משפיעים מאוד על המוטיבציה. הרצון להיות מקובל, להיות כמו כולם, שיאהבו אותך, ובמיוחד- שלא ידחו אותך, משפיע על המוטיבציה, כששיא ההשפעה הוא בגיל ההתבגרות. השפעת ההורים, דמויות הסמכות, והחברים לא נפסקת במהלך החיים, אלא משנה את צורתה.

למשל, בגיל ההתבגרות, המוטיבציה לתפוס את המקום שלך, יכולה לגרום לכך שמתבגרים יגלו מוטיבציה גבוהה לעשות 'דוקא ההפך'. הם ינסו להדגיש את המיוחדות שלהם דרך התנהגות נגטיביסטית, אך למעשה גם האנטי הוא ביטוי להשפעת הסביבה עליהם, כי אחרת לא היו משקיעים מוטיבציה כה רבה בלהתנגד לה.

בהמשך הגילאים מרכזי המוטיבציה קשורים לזוגיות, למשפחה, להורות, לקריירה, לביסוס כלכלי. ישנם צירי מוטיבציה שלא משתנים אלא משנים צורה- כך למשל, הרצון באהבה, במימוש עצמי, בהצלחה, בהרגשת סיפוק ובטחון. כל פעם מבטאים מוטיבציות אלו בדרכים שונות בגילאים אחרים ובמצבים משתנים. מודעות עצמית להם, כפי שיוסבר גם בהמשך, יכולה לעזור להפעיל את המוטיבציה בצורה המיטבית.

**\* ההשפעה של הילדות ומשפחת המוצא-** המוטיבציות העמוקות, בחלקן הלא מודעות קשורות למשפחה. בינקות, ובילדות נחשפים באופן טבעי להשפעת המשפחה הקרובה- ההורים והאחים. לומדים תכנים של מוטיבציה- מה חשוב ונכון, ומה מוטעה ולא רצוי. מקבלים חיזוקים ועידוד על מוטיבציות טבעיות מסוימות, ועונשים וחסירה לאחרים. כך למשל, יש משפחות שמעודדות סקרנות פעילה, ויש משפחות שמעודדות צייתנות ושקט. יש משפחות שמתגמלות אהבה לתחום מסוים, ספורט למשל, ויש אחרות שמתגמלות תחומים אחרים, אומנות למשל. המשפחה מלמדת את אופני ביטוי המוטיבציה- האם כשאתה רוצה משהו, אתה 'צועק' אותו בקול רם, או מרמז עליו בצורה סמויה. האם בוכים ומתלוננים כדי לקבל את מה שרוצים מאחרים, או פועלים באופן עצמאי להשיג את מה שרוצים. עד כמה מאמינים שאפשר להשיג את מה שרוצים, או שלומדים מודל של ויתור ומירמור. ההורים הם המודלים המרכזיים של המוטיבציה, וילדים מחקים אותם באופן לא מודע. בגיל ההתבגרות ואחריו לעיתים ילדים מתנגדים למודלים של המוטיבציה של ההורים, אך תמיד הם מושפעים ברובד העמוק ביותר מההורים. כל החיים.

לכן כשילד 'נתקע' עם חוסר מוטיבציה, מתלבט בין שתי מוטיבציות, או מתמודד עם כל דילמה אחרת הקשורה למוטיבציה, חשוב לחפש את ההסבר והפתרון גם ברקע המשפחתי שלו.

**\* הפידבקים שנותנים ההורים והמורים-** ההורים והמורים משפיעים על הילד והמוטיבציה שלו בתחומים רבים. ילדים, במיוחד בגיל הצעיר יעשו רבות כדי לקבל פידבק חיובי ומחמאה, ויכוונו את המוטיבציה שלהם כדי לרצות את המבוגרים המשמעותיים להם. אומנם הפידבק והמחמאה מכוונים למוטיבציה חיצונית, אך פעמים רבות "מתוך שלא לשמה בא לשמה" ותחושת ההנאה מהפעולה מפעילה גם מוטיבציה פנימית. פעמים אחרות אם השבח נשאר הגורם המרכזי לפעולה, המוטיבציה נשאר חיצונית, ולכן יש לנקוט במשנה זהירות שלא להפוך אותה לכזו באופן קבוע.

לדוגמא: ילדים רבים מתחילים בקריאה כי הם רוצים לקבל את החיזוק מההורים המתלהבים מהם. הם מתחילים ממוטיבציה חיצונית. אך בהמשך, חווית הקריאה בפני עצמה הופכת למהנה ומתגמלת, והם ממשיכים לקרא ממוטיבציה פנימית של הנאה.

לכן מומלץ לתת לילדים מחמאות רבות, שמכוונים את המוטיבציה למקומות הרצויים, אך לאזן אותן ולאפשר לילד בחירה כדי שיפעל גם ממוטיבציה פנימית שלו ולא רק בשביל המבוגרים.

**\* תמיכה ועידוד – מתן לגיטימציה סביבתית למוטיבציה שלך.** הידיעה שהרצון שלך הוא טוב ומוערך, הידיעה שאתה בסדר כשאתה רוצה משהו, מאוד מחזקת ומאפשרת לפעול למימוש הרצון. לכן חשוב שהורים יעודדו ילדים לרצות דברים, ולא יעבירו עליהם ביקורת שהרצון שלהם 'טיפשי או לא הגיוני'. שלא יסבירו להם בהגיון כמה אין טעם לרצות משהו (כלב למשל) או שאי אפשר. שלא יביאו טיעונים של רצונות קודמים שלא מומשו ("רצית חוג והפסקת באמצע") אלא יעודדו את הילד להמשיך לרצות. כי בלי רצון אין אנרגיה לנסות להשיג כלום. לכן חשוב כל כך לתת לגיטימציה למוטיבציה, מתוך ההבנה שהיא כה חשובה, שבה יש את האנרגיה לכל תהליך.

**\*הפחתת ביקורת- לכל אדם יש פוטנציאל מוטיבציה חיובית ופנימית. צריך כמו ברפואה מונעת להפחית את הגורמים המכשילים את המוטיבציה, והביקורת היא המרכזית בהם. פעמים רבות כשהורים ומורים מתוסכלים כשהמוטיבציה של הילד אינה כפי שרצו הם תוקפים אותו. מאשימים אותו שאין לו מוטיבציה, 'שהוא עצלן, 'שלא אכפת לה. בעצם מעבירים דרך הביקורת את המסר 'שילך וימצא אותה במהירות אחרת הנזק יהיה גדול'. הילד חסר אונים, כי מבחינתו, אם היה יכול- היה מוצא את המוטיבציה, אך הוא אינו יודע איך, או שהוא רוצה משהו אחר. הביקורת לא עוזרת, היא לא מכוונת למקומות פרודוקטיביים, היא רק חוסמת ופוגעת במוטיבציה.**

### **לסיכום: עם כל אדם- צריך לשפר את נקודת המוצא של המוטיבציה שלו .**

אנשים שונים אחד מהשני במצב ההתחלתי של המוטיבציה שלהם:.

יש אנשים שיש להם נטיות מוטיבציה טובות יותר מלידה, מגובשות וחזקות. יש כאלו שהמוטיבציה שלהם מגובה בדימוי עצמי טוב, תחושת מסוגלות ויכולות ויסות. יש כאלו שמודעים למוטיבציות שלהם, ומסוגלים טוב יותר לגייס כוחות למימושן. יש כאלו עם יכולות התארגנות טובות, ויש שפחות. יש כאלו שהסביבה שלהם מקדמת אותם: הם מקבלים חיזוקים ועידוד, פחות ביקורת, תחושת שייכות ועידוד אוטונומיה. יש מי שהסביבה שלו היתה כזו מילדות, ויש שבגילאים מאוחרים יותר. יש מי שנחשף למודלים מוצלחים של מוטיבציה, ויש מי שפחות.

כשעובדים עם מוטיבציה עצמית, וכשמחזקים מוטיבציה של האחר- צריך לזהות את 'המצב ההתחלתי של המוטיבציה' ואיתו לעשות את המיטב. יש עם מי שקל יותר ויש עם מי שקשה. אבל אין מי שאי אפשר לשפר את פעולת המוטיבציה שלו. זו העמדה המרכזית של המאמר שלפניכם

### **גורמים שתורמים למוטיבציה חיובית לבין הספר:**

בהמשך לגורמים הכללים שמשפיעים על מוטיבציה, שאותם פרטתי לעיל,

אמשיך ואתמקד בגורמים התורמים למוטיבציה חיובית במסגרת הבית ספרית. הגברה שלהם תחזק את המוטיבציה של התלמידים

#### **1. עמדה חיובית כלפי בית ספר –**

תפיסת בית הספר כמקום מיטיב. תחושה טובה כתלמיד. ורגשות חיוביים לגבי הצלחות קודמות בבית הספר, או סיכוי להצליח בעתיד.

העמדה החיובית כלפי בית ספר כוללת כמו כל עמדה שלושה מרכיבים

ידע- הכרה בכך בית ספר הוא מקום שלומדים בו, וחוויות נוספות, והדברים הללו הם מיטיבים.

ידע על כך שאני מסוגל להיות תלמיד טוב ולהצליח בבית הספר

רגש- תחושות חיוביות הקשורות לבית ספר- בטחון, סיפוק, שייכות

ונטיה לפעולות חיוביות הקשורות לבית ספר- התמדה במשימות, השקעה גבוהה, התמודדות גם מול קושי וכשלון

אף אחד לא משלה את עצמו שילדים רק אוהבים את בית הספר, בודאי לא בגילאים המתקדמים של החטיבה והתיכון, בהם גם יש לחץ חברתי המחזק עמדה שלילית לבית הספר. לגיטימי שיש להם גם תחושות שליליות, מתחים וכעסים הקשורים לבית הספר. חלק מחווית הלמידה, העומס, והבחינות אינו בהכרח חיובי. בו בזמן בית הספר יכול להיות גם מקום של חוויות חיוביות- בלמידה, ביחסים עם החברים, עם המורים... לכן המבוגרים צריכים להכיר בקיום המרכיב השלילי בעמדת הילדים, לא לקבל זאת ככשלון או עלבון אישי, ובו בזמן להגדיל את המרכיב החיובי בעמדת הילדים כלפי בית הספר. זה האתגר! התיחסות למרכיבים הבאים שאפרט, והגברה שלהם יכולה להשיג את האתגר של יצירת עמדה חיובית לבית הספר.

## 2. תחושת ערך חיובית של התלמיד בבית הספר

חשוב שבית הספר יתן חיזוקים חיוביים ועידוד לתלמידים. יחזק את האמונה שלהם בכוחות שלהם. יחפש בכל תלמיד את הכוחות שלו, ואותם יעצים. חשוב שבית הספר יספק לתלמיד את הצורך שלו בהכרה, בהצלחה, בתחושת ערך. שהתמיכה בתלמיד לא תהיה קשורה לתחרות, להישגיות ולציונים. הכוונה, שתחרות הישגיות וציונים יהיו חלק מהתמונה, זה בלתי נמנע בבית הספר, אך שהם לא יהיו כל התמונה. שלא יהוו איום רב מידי על התלמיד, שלא יעצימו מידי את חרדת הכשלון, ויגררו את התלמיד לצמצום ויותר. שהתלמיד ירגיש תחושת מסוגלות ולא חוסר אונים, יאמין שהוא מסוגל להגיע למשהו שווה ערך בבית הספר גם אם זה לא רק בציונים. שיאמין שהוא מסוגל להפיק חיזוקים חיוביים מהמורים ומהמסגרת הבית ספרית במקביל לציונים. כך למשל, קבלת תפקיד משמעותי בכתה, הצלחה חברתית, הצלחה בספורט.

כשהתלמיד מקבל חיזוקים חיוביים בבית ספר גדל הסיכוי שהוא ירגיש דימוי עצמי חיובי במסגרת בית הספר, מה שיגביר את המוטיבציה שלו כלפיו.

מכיון שחווית מסוגלות, ותחושת ערך הן חוויות סוביקטיביות, ניתן להשפיע עליהן כל כך. לא רק מי שמקבל 100 בבית הספר אמור להרגיש שווה ערך. ניתן לעזור לכל תלמיד באשר הוא לתת משמעות לעשייה שלו, ותחושת הצלחה. תחושת המסוגלות גדלה מהצלחות, מחיזוקים שמקבלים, מעידוד ותמיכה רגשית, ומתחושה פנימית של ויסות ושליטה בעצמך. בכך צריכה להתמקד העשייה החינוכית. פחות בתוצרים ויותר בתהליך הלמידה, ובתהליך חיזוק המוטיבציה ותחושת הערך של הלומד, זה יביא בתורו גם את הישגים

תפיסה עצמית של מסוגלות או יכולת חשובה מאד. ילדים צעירים מזהים מאמץ עם יכולת, יש להם תפיסה אופטימית של יכולתם ויכולת להשתקם במהירות לאחר כשלון. אצל ילדים בוגרים יותר ההערכה עצמית פחותה יותר ומשקפת יותר את דעת המורה. ילדים בוגרים יותר מנמיכים את הצפיות אחרי כשלון. ככל שהמורה מחזק יותר את היכולת של הילד, מאמין בו יותר, ובמיוחד אומר זאת במילים כך גדלה המוטיבציה הפנימית של הילד. בהעדר הערכה הייתה ירידה משמעותית ברמת המוטיבציה הפנימית. הערכה אינפורמטיבית שילדים קיבלו מהמורה, מיתנה השפעות שליליות. כשהם קיבלו תאור מילולי, משוב על הישגיהם והתנהגותם הם ייחסו להערכה ערך מלמד יותר, ראו אותה כיותר הוגנת, פחות פוגעת רגשית, הביעו רצון רב יותר לביצוע נוסף והערכה נוספת. מוטיבציית ההמשך לנסות ולשפר הישגים הייתה גדולה יותר.

כשקיבלו הערכה מסכמת, ציון למשל, ההשפעה החיובית של ההערכה היתה פחותה יותר.

לכן מומלץ כמובן למורים לחזק ילדים, להרבות להשתמש בסוגסטיית חיובית (אתה מסוגל, נתגבר על הקושי) כי ההשפעה של התנהגויות אלו על המוטיבציה היא עצומה.

### 3. צורך הישג גבוה של התלמיד-

לדברי דיוויד מקללנד מגיל מאד צעיר הילד לומד שעליו לנסות להגיע להשגים בסיטואציות המזמינות זאת. יש לו מוטיבציה להצליח. זהו כוח חשוב שמניע את הלמידה. חשוב שהמורה יחזק את צורך ההישג של התלמיד ויכוון אותו לטובת הלמידה.

יש ילדים שמוטיבציה להישג שלהם היא מוטיבציה ביצוע. המטרה שלהם היא לחפש הערכות חיוביות ולהמנע משיפוטיות שליליים. הם רוצים למצא חן בעיני המורה, להראות פיקחים ולקבל ציונים גבוהים. הם עשויים לשנן את החומר הנלמד אך לא לנסות לפתח אותו יותר. את עיקר האנרגיה הם משקיעים בהשגת ציון טוב ולא בידיעת החומר. המוטיבציה שלהם בדרך כלל חיצונית. תפקיד המורה הוא לקבל את המוטיבציה הזו, ולעודד את השלמתה במוטיבציה ההישג שתתמקד בלמידה עצמה. במוטיבציה הלמידה מטרת הלמידה הן הגדלת היכולת והשליטה במשימות הלמידה. לומדים שמטרתם היא מטרות לימוד נוטים לנסות להבין טוב יותר את החומר, משקיעים יותר מאמצים מעורבות בלימוד ומשתמשים באסטרטגיות לארגון הידע וקישורו לידע קודם.

לומדים המונעים ממטרות למידה פועלים ממוטיבציה פנימית של רצון בידע, והמוטיבציה שלהם עמוקה ופנימית יותר

### 3. תחושת שייכות למסגרת הבית ספרית

תחושת שייכות היא חלק מבסיס המוטיבציה. על פי מידרג הצרכים של מאסלו הכרחי לספק את צרכי השייכות לפני שמגיעים לעסוק בצרכי הערכה עצמית ומימוש עצמי, כלומר ללמוד.

שייכות נוצרת כשהתלמיד מרגיש שהוא חלק מבית הספר, שהוא מוגן בו בפני אלימות (פיזית ומילולית) כשהוא מרגיש שהוא משפיע על בית הספר. כלומר, שהתלמיד לא רק מציית ומשתלב במערכת, אלא יש לו גם יכולת לשנות דברים. לבטא את דעתו, לפעול, להאמין שיקשיבו לו, שיתחשבו בו. התנהלות אקטיבית כזו מחזקת את תחושת השייכות.

בנוסף, תחושת השייכות נבנית דרך מערכות היחסים שנוצרות. כשיש אכפתיות, התחשבות, כשהתלמיד מרגיש שהוא חשוב, שנוכחותו חשובה. שרואים אותו, שהוא לא אנונימי ומוגדר רק דרך הציונים. לכן משמעותית כל כך מערכת היחסים של התלמיד עם המורים ועם חבריו התלמידים.

דרך נוספת לחזק את תחושת השייכות היא דרך מנהגים והגדרות של שייכות זו. כך הגאווה הבית ספרית, הרגלים ודברים 'שעושים בבית הספר שלנו'. הישגים של בית הספר שהתלמיד מרגיש שהוא חלק מהם, אתגרים ופעילויות שמגבשות את הכתה ואת בית הספר, ומגבירות את תחושת השייכות.

**4. הזדמנות למימוש עצמי במסגרת בית הספר** - חשוב שתהיה בבית הספר גם משמעת, וציות של ילדים לכללים ואילווצים, אבל שבית הספר יהיה גם מקום של בחירה ומימוש עצמי. אפשרות של הילדים לזהות את המוטיבציות שלהם, ולחפש דרכים לממש אותן. מקום לסקרנות, ליוזמה. כך בעבודה על נושא אישי, כך בפרויקטים של מצוינות אישית הקיימים בבתי ספר שונים ומחזקים מצוינות לא רק בהיבט האקדמי-לימודי. ככל שיש יותר מרחב למימוש עצמי, כך יותר סיכוי שכל ילד יתחבר למוטיבציה שלו, למקור התשוקה והאנרגיה שלו. המורים לא צריכים לקבוע את הכיוון, הם צריכים רק לתת את 'האדמה', האויר והמים', וזרעי הפוטנציאל ימצאו את דרכם לפריחה.

#### **5. אקלים הכתה, וסגנון ההוראה של המורה-**

לכל מורה יש מידה סבירה של אוטונומיה בכיתתו, ולכן הוא יכול ליצור אווירה של מוטיבציה פנימית או אווירה של מוטיבציה חיצונית, בהתאם להתנהגותו בכתה. הדבר תלוי בשדר שיעביר המורה, ובדברים שיזכו להתייחסות, חיזוק ועידוד מצדו. האם הוא ישים דגש על מוטיבציות פנימיות- ויתחבר לערכים של הילדים, לרצונות ולכוחות שלהם, האם יראה חשיבות להנאה ולענין שלהם וישקיע בכך מאמץ. או שישים דגש על ההישגים, על תחרותיות באוריינטציה של אגו ומשימה.

יש קשר בין מטרות הישג לבין תפיסת אקלים כיתתי. סביבה המקדמת תחרות עשויה לטפח למידה מתוך אוריינטציה של אגו ורצון לבצע טוב מאחרים לעומת זאת סביבה כיתתית המקדמת למידה לצורך שליטה וגילוי עניין וסקרנות בחומר מטפחת בקרב התלמידים למידה מתוך מוטיבציה פנימית להשתפר ולהתפתח בתחום הנלמד.

נוהלי הוראה שבהם משתמש המורה ישפיעו על האווירה. האם ההוראה מטפחת חשיבה לעומק או שהיא מסתפקת בהישגים כלומר בידיעת החומר ללא מעורבות פנימית. המורה צריך לפעול בדרכים שיעודדו מעורבות קוגניטיבית.

חשיבה לעומק יכולה להיות מושגת על ידי פתיחת דיונים על תשובות שניתנו והזמנת התלמידים להגיב ולהעריך דעות שונות. כאשר המורה דורש הסברים והנמקות לתשובות הדבר מוכיח שהוא אינו מסתפק בתשובה נכונה אלא דורש מן התלמיד מעורבות בידע. המורה גם יכול לעודד קישור בין רעיונות שונים (זוהי אסטרטגיה מתקדמת יותר לארגון החומר וחיבורו לידע קודם).

אפילו התפיסה שבה התלמידים תופסים את המורה משפיעה על המוטיבציה. העמדות וההישגים של התלמידים משתנים אם תופסים את המורה כנלהב, מטפח, מעניק כבוד וראוי לאמון. המורה עצמו מדגים מוטיבציה אם הוא מפגין התלהבות ועניין ומשקיע בשיעורים.

**פעמים רבות הסגנון שהמורה יוצר בכתה דומה לסגנון שלו בבית.** גם בכתה וגם בבית הוא המבוגר המכתיב את האווירה כהורה. לכן מעניין למורים לבחון את הסגנון שלהם. לא ממקום של ביקורת או התגוננות, אלא כדי להגביר את המודעות, ולחפש את הסגנון שמתאים להם, וגם מתאים לתלמידים ומקדם את המוטיבציה שלהם.

#### **למורים והורים דרכים רבות להגביר מוטיבציה של ילדים במסגרת הבית ספרית**



חלק מהגורמים המגבירים מוטיבציה לא תמיד באים לידי ביטוי טבעי בבית הספר בגלל מאפייניו הארגוניים. כך: עניין אישי בנושא, היעדר לחץ, התאמה בין יכולותיו החזקות של הילד לאילו הנדרשות באותו תחום, התאמה בין הילד למורים שלו.

לעומתם, נוכל לגלות גורמים שיכולים להיות קיימים גם בבית הספר: תחושת שייכות לקבוצה, התאמה בין מטרותיו של הילד למטרות הלימודים, למידה חווייתית, עמידה באתגרים, סקרנות ועוד.

למורים ולהורים תפקיד נכבד ביצירת אותם גורמים וביצירת חוויות חיוביות בלמידה.

### דרכים אפשריות לקידום מוטיבציה חיובית בלמידה:

#### **מבוגרים יכולים לעשות דברים רבים עם הילדים כדי לחזק את המוטיבציה שלהם:**

**גילוי וחשיפת שאיפותיו של הילד – צריך למצא את מקור המוטיבציה.** את האנרגיה, את התשוקה. כשמוצאים אותה, אפשר לחבר אותה למטרות לימודיות, גם אם במחשבה ראשונה הן לכאורה מנותקות מהן. חיבור כזה, ייצוק משמעות אחרת להצלחה עתידית. ילד העומד לפני מעבר לחטיבת ביניים או לתיכון יהיה עסוק בהשתלבות בחברה החדשה. אם תשאלו אותו "היכן תהייה לך הזדמנות ליצור קשרים עם חברים מסויימים?" הוא עשוי לגלות שהנערים שבחברתם הוא רוצה לומדים בהקבצה גבוהה באנגלית, למשל, ויחליט לשפר את הציון באותו מקצוע כדי ללמוד בחברתם. מומלץ לבחון אלו צרכים מרכזיים אצל הילד, ובהם להשתמש. למשל, האם הוא משחק כדורגל בגלל החברים או בגלל הרצון להנהיג? האם הוא משחק במחשב בגלל הסיפוק המיידי או בגלל הסקרנות? נסו לתת מענה לצרכים שגיליתם בתחום הלימודים: ילד שצריך השפעה כדאי שינהל פרויקט, ילד שזקוק לחברה כדאי לעודד אותו ללמוד בחברותא וכן הלאה.

**מתן חיזוקים להרגלים המקדמים מוטיבציה.** כך למשל, יכולת להתאמץ גם כשקשה. המשך המאמץ גם כשנכשלים. עידוד ההתמדה אלו הרגלים שצריך לחזק כמו שרירים, ואז אפשר להשתמש בהם בעת הצורך. הורים ומורים יכולים לחזק אצל הילדים הרגלים אלו לא רק בתחום הלמידה. יתכן וההתמדה באה לידי ביטוי אצל הילד בתנועת נוער, נגינה או משחק כדורגל. צריך לעודד אותה גם אם היא לא קשורה ישירות לבית הספר. ככל שהילד מטמיע את ההרגל, ומאמין בעצמו שהוא מסוגל להתאמץ, כך גדל הסיכוי שהוא יכליל את היכולת גם לתחומי הלמידה

**התעניינות בתהליך הלמידה עצמו –** רבים מהמבוגרים מסתפקים בהתעניינות בציונים בלבד. שואלים את הילד: כמה קיבלת? למדת כמו שצריך? בכך מכוונים את המוקד לציון ולא לעניין ולהשקעה בתהליך הלמידה. מומלץ שהמבוגרים ישאלו גם: מה עניין אותך בנושא? איך למדת? מה היה לך טוב בלמידה, מה הרגיז אותך? איך לימד המורה? האם מה שלמדת קשור לדברים אחרים שמעניינים אותך בחיים? שאלות כאלו מכוונות את הילד לחפש את הסקרנות, העניין והתאגר שבנושא. הן מחברות את הנושא לרלוונטיות שלו לחיים, למשמעות האישית שיש לו עבור הילד. למשל, שיר מסוים שלמדו והזכיר לילד תוכנית טלוויזיה שאוהב. או דיון מסוים בכתה שהיה מעניין. המבוגרים אמורים לעזור לילדים לכוון את תשומת ליבם לדברים מעניינים בלמידה, גם אם הם לא ברורים מאליהם ולא רבים באופן טבעי.

**דגש על התקדמות הילד ביחס לעצמו –** שאלות נוסח: "כמה קיבלו הילדים האחרים בכתה?" מעודדות תחרות. תחרותיות הינה גורם מוטיבציה אצל מי שמרגיש שיש לו סיכוי סביר לזכות בה. אצל מי שהתחרות מקשה עליו, עצם ההשוואה מפחיתה מהמוטיבציה. ילדים עם קשיים עלולים 'להרים ידיים' מראש בתנאים תחרותיים. ההישגים שלהם תמיד ייראו להם ולמבוגרים לא מספיק טובים יחסית לאחרים, 'אז למה להתאמץ'. במקום זה, חשוב להתמקד בהתקדמות של הילד יחסית לעצמו, במאמץ שהוא עושה ובשיפורים ההדרגתיים שהוא משיג. המבוגר אמור לשאול- איך הציון שלך יחסית למבחן הקודם שלך? מה עשית הפעם אחרת? האם היה לך קל או קשה יותר? המבוגר אמור לחזק ולעודד

ולחזיר לילד שהתקדם, שהתאמץ, שהוא משתפר. שיש משמעות להתקדמות שלו, שיש מישהו שרואה ומעריך אותו. גישה כזו תעודד את הילדים להמשיך להשקיע ותגביר את המוטיבציה.

**הצבת רמת ציפיות ריאלית-** חשוב לא לטעות ולא להציב לילדים מטרות קלות מידי כדי שיצליחו וירגישו תחושת מסוגלות גבוהה. זה מילכוד. הצגת משימות קלות משדרת ציפיות נמוכות לגבי יכולתם של התלמידים וזה מנמיך כנבואה המגשימה את עצמה את תפיסתם העצמית. באותה מידה חשוב לא להציף ציפיות גבוהות מידי שלא ניתנות להשגה, כי גם בכך מנציחים את הכשלון. הציפיות צריכות להיות גבוהות כך שיאתגרו ויישפרו את הביצועים. תנאי הכרחי לכך הוא שנותנים לילדים גם כלים להשגת המטרה, ומחזקים את המחויבות שלהם למטרה, ואת האמונה ביכולתם להצליח. כלים אפשריים הם: אסטרטגיות למידה, הקלות בתנאי ההיבחנות (הארכת זמן, הפחתת עומס) וכמבן-תמיכה רגשית. חשוב שמשימות שניתנות לתלמידים יכללו מחד מידה מספקת של אתגר על מנת שלא יתפסו כקלות ומשדרות ציפיות נמוכות ומאידך לא יהיה פער גדול מדי בין תפיסת התלמידים את יכולתם ובין תפיסתם את המטלה.

**חיזוק הצלחות-** מחקרים מתחום הפסיכולוגיה החיובית מראים כי רמת הפרודוקטיביות והמוטיבציה גדלה כאשר כמות החוויות החיוביות גדולה פי שלוש לפחות מאילו השליליות. ילדים שמתקשים בלמידה חווים הרבה כשלונות. כל כשלון נוסף מגביר את תחושת חוסר הבטחון ומקטין את רמת הציפיות של הסביבה מהילד. לכן תחושת המסוגלות האישית שלהם קטנה. מתן פרסים וחיזוקים הוא אמצעי יעיל לטווח קצר. הילד לומד ממוטיבציה חיזונית, ומפסיק כשפרס כבר לא משפיע עליו. שימוש בעונשים והפחדה יעיל עוד פחות. הלמידה מתקשרת אצל הילד לחוויות שליליות של כעס ותסכול, והמוטיבציה האישית ללמידה פוחתת.

לכן מומלץ להתמקד בהצלחות האישיות של הילד. לאפשר לילד הצלחה דרך התאמת המשימות ליכולתו. ואז להתמקד וללמוד את דפוס ההצלחה. כל הצלחה או הישג ביצועי יעלו את תחושת הבטחון העצמי ואת רמת הציפיות של הסביבה, זאת בתנאי שהילד חש שההצלחה מיוחסת לו. שלא יחשוב שהצליח ממזל, או כי מישהו נתן לו להצליח מתוך רחמים. כדי שהילד יאמין שההצלחה היא שלו ובזכותו כדאי לנתח כל הישג, קטן ככל שיהיה, ולשאול: מה היה חלקך בהצלחה? מה עשית הפעם שהביא את ההצלחה? . להעביר לילד את המסר שאנחנו יודעים שההצלחה היא בזכותו, ושחשוב לנו להבין איתו איך עשה זאת, כדי שימשיך להצליח גם בפעמים הבאות. חיזוק תחושת האוטונומיה והמסוגלות של התלמיד משפיע לחיוב על המוטיבציה.

**עידוד למידה עם חברים –** למידה בצוותא עשויה להועיל למי שההשתייכות חברתית חשובה לו. למידה כזו תעודד שיתוף פעולה ועזרה הדדית ויכולה להוות מנוף להתקדמות. לעיתים למידת עמיתים מעודדת חיקוי הרגלים חיוביים בלמידה, עוזרת לילדים להרגיש חלק מקבוצה חזקה. דירבון של חברים יכול להיות משמעותי אף יותר מדרבון של מורה. בני הגיל הם קבוצת ההתייחסות הרלוונטית, ולכן יש לה כוח השפעה גדול במיוחד. השייכות לקבוצה מגבירה גם את תחושת השייכות לבית הספר.

**מתן דוגמה אישית של מוטיבציה חיובית-** כמבוגרים צריך לשים לב מה המודל שאנחנו נותנים לילדים. לשים לב עד כמה אנחנו מרבים לקטר ולהתלונן. אומרים בקול רם: "אוף איזה שבוע קשה מחכה לי!" או "די נמאס לי עם כל הבעיות שאתה עושה". עד כמה אנחנו מדגישים הישגים חומריים, מדברים על ציונים, כסף, הצלחה חיזונית. ילדים מקשיבים למודל שלנו. עדיף שנהיה מודל שמדבר על הסקרנות והעניין כלפי דברים, שמחזק מאמץ והתמדה. להרבות לומר: "קראתי ספר כל כך מעניין..." או "פגשתי מישהו והייתי סקרנית להבין את הסיפורים שלו על עצמו", או "היה לי ממש קשה השבוע אבל התאמצתי ובסוף הצלחתי לעשות את מה שהייתי צריכה, זאת הרגשה טובה..."

הילדים ילמדו מהמודל שלנו- התיחסות חיובית שלנו ללימודים, לעבודה, ולחיים בכלל מעבירה לילדים מסר חשוב: לימודים הם גם הנאה, וכך גם תחומים אחרים בחיים- למרות הקושי, אפשר למצא בהם ענין ומוטיבציה.

**מתודיקה יעילה ויצירתית בהוראה**- גם בהיעדר עניין פנימי אפשר להגביר את המוטיבציה באמצעות גיוון וחדשנות של החומר ארגון שונה של העבודה. למשל קבוצות שיתופיות או שילוב אפשרויות בחירה מגבירים את ההנעה. ארגון נכון של החומר, שילוב אמצעי המחשבה ומולטימדיה יכולים לעזור גם הם לחווית ההצלחה של הילדים, ומכאן להגברת המוטיבציה שלהם. קישור החומר הנלמד לחייהם של התלמידים יכול להגביר את הרלוונטיות של החומר ובכך להגביר את המוטיבציה. לשם כך המורה עצמו צריך לחשוב על הרלוונטיות של הדברים- למשל, איך פרק מספר בראשית, שיר של רחל, וסיפורה של מלחמה במאה הקודמת רלוונטיים לחייו של ילד ישראלי מודרני. חיפוש הרלוונטיות הוא תהליך מרתק בעיני, מרענן ומעשיר, שיכול להגביר את המוטיבציה של המורה וגם של התלמיד.

**עידוד ויכוחים**- בניגוד לנטיה של מורים והורים רבים לעודד צייתנות ושקט, מומלץ דוקא לעודד ויכוחים. לעודד את הילדים להביע את דעתם האמיתית. לשמור כמובן על ביטוי מנומס, אך לא לחשוש מהתכנים הנאמרים גם אם הם נשמעים כפרובוקציות. כמו בפיסיקה, בני האדם שואפים לשיווי משקל. כאשר שווי המשקל מתערער שואפים לעשות הכל כדי להחזירו. לכן כשמתעורר ויכוח, תגובת הילד תהיה נסיון לשכנע אותנו בדעתו, וזה יצריך אותו להעמיק בהבנה שלו את החומר, וכתוצאה מכך הלמידה שלו תשתפר וכך גם הרלוונטיות של החומר עבורו. ויכוחים, חשיבה ביקורתית, ואף מאבקי כוח הם אמצעי להעמקת המוטיבציה. לכן חשוב שמבוגרים יעודדו חשיבה כזו, ולא ייבהלו או יעלבו ממנה.

**תמיכה רגשית**- חשוב להיות אמפטיים לקושי של הילד, למאמץ ולעיתים ליאוש שלו. לא להישאב לכעס והאשמה כלפי הילד, למרות שהמשיכה לכך גדולה אל מול המציאות המתסכלת של ילדים מסוימים. חשוב שהמורה/הורה יתנו לילד תקווה ואמון בכוחותיו גם כשקשה. לא לחשוש לדבר על הדברים, לקרא להם בשמם, גם אם מדובר ברגשות של כעס או יאוש. לבקש מהילד לקחת אחריות על הרגשות שלו. כלומר, להכיר בקיום הרגשות, ולרצון לשפר את המצב, למצא פתרונות. למשל, לומר שנמאס לו, ולקחת אחריות על כך שהוא יחפש דרכים להתמודד עם אפיסת הכוחות שלו.

חשוב להכיר בקושי אך בו בזמן, חשוב לא להגזים בעודף לגיטימציה לקושי, ליותר, וגם לא לגלוש לאמפטיית יתר. זה מחליש. הרגל של קיטורים ותירוצים 'למה אי אפשר להשיג את מה שרוצים' נפוץ במערכת החינוך וגם בבתיים, גם אצל המבוגרים וגם אצל הילדים. המורים אומרים: "הכתה קשה, אי אפשר להשיג איתם את הציונים שצריך", והתלמידים אומרים: "המורים לא יודעים ללמד, אי אפשר להבין כלום". ההורים אומרים: "הילד הזה לא ממושמע" והילדים אומרים: "ההורים מציקים". כל אחד עם ההסברים שלו למה קשה לו להשיג את המטרות שלו, כל אחד מאשים את האחר. קשה להשיג מטרות בגישה כזו.

ההמלצה היא לתת מקום לקיטורים, אך לא את כל המקום. להדגיש את היכולת להתגבר, ולהתאמץ, להגיע להישגים ולסיפוק למרות הקשיים.

**חשוב לטעמי שהמבוגרים יזהו את הקיטורים והתירוצים שלהם, ואז יהיו חזקים יותר מול אלו של הילדים.** כשהמורה או ההורה נכנע לדחפים זמניים והנאות, נמנע מהקושי ומתקשה לומר 'לא' ולדרבן, אין ספק שהילד ייכנע גם הוא. לכן חשוב לא לוותר, להמשיך להאמין בכוחות שלך כמבוגר ובכוחות של הילד, ששניכם תוכלו להשיג את המוטיבציה הרצויה למרות הקשיים. אולי לא את כולה אבל את חלקה.

## לעזור בתיכנון ובהתארגנות בתהליך המוטיבציה

כדי לקדם את מימוש המוטיבציה צריך טכניקות התארגנות. הרצון אינו מספיק בשביל התוצאה. צריך שתהיינה דרכים לתרגם את אנרגיית המוטיבציה לתוצאות ממשיות:

כשצריך לתרגם לביצוע משאלה או רעיון שנבעו ממוטיבציה כלשהי - התוצאה הממשיות, וההצלחה תלויים ביכולת ההתמודדות וההתארגנות. כך ברעיונות יצירתיים שכדי שייתממשו לתוצר יצירתי צריך תכנון וביצוע, כך ברצונות עסקיים, אישיים, ובכל תחום. המוטיבציה היא תנאי הכרחי אבל לא מספיק.

כפי שנאמר: Success is 1% inspiration and 99% perspiration

**תהליך ההתארגנות כולל בניית תוכנית פעולה** - הגדרת יעדים חיצוניים, זיהוי משאבים שסייעו להשגת היעדים, הגדרת לוח זמנים, וחשיבה מוקדמת על התמודדות עם קשיים שעלולים לעלות.

### חיבור המוטיבציה ליעדים חיצוניים ברי ביצוע-

סימן המטרות 'על המפה'. המטרות יכולות להיות גדולות וקטנות, כל עוד יש 'תנועה' ואנרגיה שמראה על מימוש מוטיבציה ויכולה לייצר סיפוק. כך למשל, המוטיבציה יכולה להיות לסיים תואר, או לקנות בית (מוטיבציה בקנה מידה גדול), להצליח לא לצעוק על הילד שמעצבן ולוחץ על נקודה רגישה אצלי (מוטיבציה בקנה מידה בינוני), ולהצליח לא לאכול עוד שורה מחבילת השוקולד המפתה (מוטיבציה בקנה מידה קטן). כמובן שקנה המידה לגודל המוטיבציה הוא סובייקטיבי. אבל הנקודה החשובה היא, שמוטיבציה יכולה להתבטא בדברים קטנים ויומיומיים, שהצלחה בהם היא מספקת, מחזקת את תחושת הערך, ונותנת אנרגיה להפעיל מוטיבציה בתחומים נוספים.

**הגדרת היעדים** - שלא יהיו גבוהים מידי, שיובילו לכשלון, ושלא יהיו נמוכים מידי מתוך ויתור.

**תכנון לוח זמנים** - לוח הזמנים עוזר למקד את המאמצים ולמנוע דחיינות

**גיוס משאבים שייקדמו ליעדים** - כסף, תמיכה מחברים, ידע

## טכניקות להתמודדות עם מחסומים במוטיבציה

### מה קורה כשילדים אין מוטיבציה ?

פעמים רבות כאמור לילדים אין מוטיבציה. פעמים רבות חייבים להודות, גם למבוגרים אין מוטיבציה. כאמור, מוטיבציה, רצון ויכולת להשקיע מאמץ יעל, אינו דבר פשוט וקל לביצוע.

זה טבעי ובלתי נמנע שיהיו תקלות בתהליך המוטיבציה. לכן חשוב לדעת להתמודד עם מחסומים במוטיבציה. זהו אתגר חינוכי ששוה להשתפר בו. כלומר, כדאי שלמבוגרים תהיה מוטיבציה לשפר את התיפקוד שלהם במצבים אלו.

חוסר מוטיבציה הוא סוגיה שמטרידה מורים והורים. רוצים להסיר את המחסום, לשכנע את הילדים 'שתהיה להם מוטיבציה', ומנסים ללחוץ עליהם בכל כוח, גם בכעס וגם בטוב 'שיקחו אחריות', ויראו מוטיבציה. אלו שיטות בלתי יעילות.

הנחת היסוד כשבאים לעזור למישהו בתחומי המוטיבציה היא שיש לו מוטיבציה. לכל אדם יש. אין אדם שאין לו מוטיבציה למשהו, פעמים המוטיבציה שלו שונה מזו שהיינו רוצים שתהיה לו, ופעמים המוטיבציה שלו חבויה וחסומה על ידי עכבות שונות (כפי שפורט בקטע הקודם). לכן כשבאים לעזור למישהו לדרבן את המוטיבציה שלו, צריך להאמין שיש לו מוטיבציה, וצריך רק לחפש אותה טוב יותר, או להסיר את מה שמעכב אותה.

פעמים רבות כשהילד לא מסוגל לגייס מוטיבציה מתוך עצמו, יש צורך בעידוד ודרבון חיצוני של הורה/מורה/חבר, שיעזור לו למצא את המוטיבציה. מישהו שיאמר בחיבה את המילים המעודדות: "נכון שקשה, אבל אל תוותר/י", "שווה לך להתאמץ, בסוף תצליח/י". מישהו שמחזק את האמונה ביכולת שלך להתגבר, כשאתה אולי איבדת את האמונה בכך. מישהו שמזכיר לך שאתה רוצה "אני יודעת שאתה רוצה להצליח!". מדובר בסוגסטיה חיובית שתגשים את עצמה. כך למשל לומר: "אני יודעת שאתה יכול להתגבר", "אני יודע שאת יודעת להתאמץ גם כשקשה לך" או "יש הרבה מקרים שהיה לך קשה ולא רצית, ובכל זאת הצלחת, אז גם עכשיו זה יקרה...". הדרבון והעידוד משפיעים מאוד במצבי תסכול ותקיעות של המוטיבציה.

חיזוק כוחות ההתמודדות, האמונה באחר, ובכך חיזוק הדימוי העצמי והערך העצמי שלו הם חלק הכרחי במצבים של חסימות במוטיבציה. כשהילד/מבוגר נמצא במצב חלש של חוסר מוטיבציה, הוא באופן טבעי לא מאמין בעצמו, לא מצליח להתחבר למוטיבציה שלו, ולכן צריך להשקיע בחיזוק הדימוי העצמי, כדי שיהיו כוחות להתקדם בתהליך המוטיבציה. בלי כוחות זה בלתי אפשרי.

(עוד על טכניקות לחיזוק דימוי עצמי במאמר שלי בנושא, המתפרסם באתר שלי)

## **יש מספר שיטות מרכזיות להגברת מוטיבציה שחסרה:**

1. **לחפש מוטיבציה קיימת, ולנסות להחבר אליה כדי לקחת ממנה אנרגיה ולהגיע למוטיבציה אליה רוצים.** כך למשל, ילד רוצה לראות טלוויזיה ולא לעשות שיעורים, אפשר להשתמש ברצון לטלוויזיה כדי לדרבן אותו לעשות גם את השיעורים. מדובר בניתוב, תיעול אנרגיה קיימת של מוטיבציה, לטובת המטרה אותה רוצים להשיג.

2. **לחזק את ניצני המוטיבציה על ידי עידוד חיצוני-** פעמים רבות כשהילד לא מסוגל לגייס מוטיבציה מתוך עצמו, יש צורך בעידוד ודרבון חיצוני של הורה/מורה/חבר, שיעזור לו למצא את המוטיבציה. מישהו שיאמר בחיבה את המילים המעודדות: "נכון שקשה, אבל אל תוותר/י", "שווה לך להתאמץ, בסוף תצליח/י". מישהו שמחזק את האמונה ביכולת שלך להתגבר, כשאתה אולי איבדת את האמונה בכך. מישהו שמזכיר לך שאתה רוצה "אני יודעת שאתה רוצה להצליח!". מדובר בסוגסטיה חיובית שתגשים את עצמה. כך למשל לומר: "אני יודעת שאתה יכול להתגבר", "אני יודע שאת יודעת להתאמץ גם כשקשה לך" או "יש הרבה מקרים שהיה לך קשה ולא רצית, ובכל זאת הצלחת, אז גם עכשיו זה יקרה...". הדרבון והעידוד משפיעים מאוד במצבי תסכול ותקיעות של המוטיבציה.

חיזוק כוחות ההתמודדות, האמונה באחר, ובכך חיזוק הדימוי העצמי והערך העצמי שלו הם חלק הכרחי במצבים של חסימות במוטיבציה. כשהילד/מבוגר נמצא במצב חלש של חוסר מוטיבציה, הוא באופן טבעי

לא מאמין בעצמו, לא מצליח להתחבר למוטיבציה שלו, ולכן צריך להשקיע בחיזוק הדימוי העצמי, כדי שיהיו כוחות להתקדם בתהליך המוטיבציה. בלי כוחות זה בלתי אפשרי.

(עוד על טכניקות לחיזוק דימוי עצמי במאמר שלי בנושא, המתפרסם באתר שלי)

**3. למצא את המחסום למוטיבציה ולהסיר אותו כדי שהמוטיבציה תבוא לידי ביטוי.** . כך למשל, לזהות שילד אנטגוניסטי ללימודים כי הוא חרד מכשלון, או לא מאמין בעצמו. כשנתמודד עם המחסום, נפחית את החרדה, ונגביר את הבטחון העצמי- הרצון ללמידה יתבטא

**לחוסר המוטיבציה יש רציונל משלו, יש סיבה לקיומו, ואותו צריך לנסות להבין.** כשמבינים מה חוסם את המוטיבציה אפשר לנסות לטפל במחסום ולשחרר אותו.

הורים ומורים טוענים פעמים רבות שסיבת חוסר המוטיבציה היא 'עצלנות' או 'חוסר אכפתיות'. לדעתי, זהו הסבר לקוי וחלקי. אכן, כלפי חוץ נדמה שהילד עצל ולא מתאמץ או שלא אכפת לו, אבל זו רק הגנה. צריך 'לרדת קומה למטה במעלית', ולבדוק מה נמצא מתחת להתנהגות הגלויה של חוסר המוטיבציה. בדרך כלל מה שנמצא הוא חרדה, כעס, חוסר ערך, או קונפליקט כלשהו (ראו קונפליקטים שפורטו במאמר) שלא נפתר וגרם לתקיעות ולחוסר מוטיבציה.

**בו בזמן שמקבלים את חוסר החשק, ומאמינים שיש לו סיבה ומטרה הגיונית, מנסים להאבק בו ולהתאמץ יותר.** לא מתמסרים לחוסר החשק, אלא מנסים לדרבן את עצמך. היכולת להתאמץ היא מרכיב מרכזי בתהליך המוטיבציה. היכולת להתאמץ היא כמו שריר, שצריך לאמן אותו. ואם הוא רפה וחלש, צריך לאמן אותו אף יותר. מה שעוזר הוא דיבור פנימי שאומר: "קשה לי, ואני לא מוותרת", "זה שווה לי להתאמץ", "התוצאה אם אפעל תהיה טובה יותר מהאלטרנטיבה אם אוותר" ובמיוחד "אני מסוגלת להתאמץ, אמצא את הדרך שמתאימה לי ואתקדם..." דיבור פנימי כזה מעורר את המוטיבציה הפנימית לפעול ומתגבר על המכשול. במקביל צריך לחפש אנשים שיתמכו בתהליך ההתגברות על מחסומי המוטיבציה. משפט מעולה שמבוגר יכול להגיד לילד מתקשה: "אני לא מוותר עליך!" "...אתה מנסה לשכנע אותי שאין סיכוי, ואני חושב שזה כן אפשרי!"

**4. 'לדבר עם ההתנגדות'**- חשוב לקבל את התחושה שלפעמים אין חשק לעשות דברים מסוימים. זה קורה לכולם. אין טעם להתעלם מהתחושה של חוסר החשק, וגם לא לכעוס או להבהל ממנה. "לא רוצה? בסדר, בוא נבדוק את חוסר החשק שלך, בוא נראה מה הוא אולי מנסה לומר לנו"

לפעמים חוסר חשק בא לאותת על קושי, שצריך להתייחס אליו. פעמים רבות הוא מאותת על עייפות, על לחצי יתר להישגיות. חרדה, כעס, תסכול, תחושת חוסר ערך ועל עוד רגשות שנלווים לתהליך המוטיבציה והביצוע ומתבטאים חיצונית דרך חוסר החשק.

למשל, לתלמיד אין חשק ללמוד למבחן. יתכן והוא לחוץ מעומס המבחנים, יתכן והוא בטוח שייכשל, והחרדה 'זוללת לו את המוטיבציה'. דוגמא נוספת- לילד אין מוטיבציה ללמוד, ויתכן והוא בעצם כועס על ההורים, ומתוסכל מדרישות היתר שלהם, ומכך שהם לא שמים לב לדברים שחשובים לו, ואז בצורה לא מודעת אפילו הוא נוקם בהם בחוסר המוטיבציה שלו. הוא לא מוכן 'לספק להם את הסחורה' שהם כה רוצים ממנו- את המוטיבציה שלו. מוטיבציה היא תהליך אוטונומי של בחירה, היא מושפעת מרגשות ומערכות יחסים. אי אפשר לומר לאדם 'לרצות', כמו שאפשר במשמעת לומר 'מה לעשות'. לכן צריך לדבר עם הרגשות, ולחזק דרך כך את המוטיבציה.

**5. להפעיל משמעת והשפעות חיצוניות.** לעיתים כשלא מצליחים 'להניע' מוטיבציה פנימית, חשוב להפעיל משמעת, לדרוש ציות, לדרוש ביצוע. ללא כעס והשפלה, אלא בנחישות חד משמעית של המבוגר. פעמים רבות הילדים מצייתים, ומתחילים לפעול ובכך גם מקדמים את התוצאות שלהם, ובהמשך גם את המוטיבציה. כך מורים צריכים להקיף על נוכחות, לוחות זמנים, קוד התנהגות בכתה, הכנת שיעורים. המשמעת החיצונית היא תנאי תומך למוטיבציה פנימית.

### **המבוגר כדמות משפיעה על המוטיבציה**

כפי שנאמר והודגם במהלך המאמר- תנאי הסביבה שמדרבנים במיוחד את המוטיבציה במצבי תקיעות הם סביבה תומכת ומאמינה, סביבה סבלנית לקושי, שמדרבנת אבל לא לוחצת מידי בחוסר התאמה לנוחות. סביבה שיוצרת תחושת בטחון, חוסר בחירה ומעודדת מאמץ. ובסביבה כוונתי כמובן למבוגרים שסביב הילדים- הורים, מורים, וגם המבוגרים שסביבנו- בני הזוג, המשפחה, החברים. הם בני הברית הטובים ביותר לעזור לנו במצבי תקיעות במוטיבציה. וכאלו כידוע יש לכולנו בשלב זה או אחר של החיים

המבוגר הוא לעיתים כמו 'חולץ פקקים' משחרר מחסומים לביטוי המוטיבציה, 'רדיאטור'- מרגיע חרדות וכעסים, לעיתים הוא כמו תחנת דלק- ממלא אנרגיה חסרה, ולעיתים כמו מזרון נוח, שאפשר להרגע במחיצתו. אין סוף לדימויים ולתחושות המייצגות את תפקיד 'האדם המלווה אותנו' בתהליכי המוטיבציה, במיוחד ברגעים הקשים שלהם. כל אחד מהקוראים מוזמן למצא את הדימוי שמדבר אליו, ולחבר אותו לתהליך המוטיבציה שלו עצמו, וכשהוא מלווה מוטיבציה של מישהו אחר.

לסיכום, תפקיד המבוגר לטפל בתקיעות וחסימה במוטיבציה משמעה, להקשיב לרגשות של הילד, להבין אותם, לגלות אמפטיה, ובתהליך הדרגתי של דיאלוג וחיזוק הדימוי העצמי שלו לחפש דרכים לקדם ולשפר את המצב

(פרוט נוסף בנושא בספרי 'בגובה העיניים- לדבר עם ילדים, בהוצאת אח ובמאמרים, שכתבתי על 'דיאלוג רגשי' ועל 'התמודדות עם התנגדויות', כולם מופיעים באתר שלי)

### **\*למבוגר יש מספר דרכים להשפיע על המוטיבציה של הילד.**

לפי 'מודל כוחות ההשפעה' של פרנץ ורייבן (נוימאיר ובראל 1997 חמישה כוחות של השפעה שניתן ליישם למבוגרים וילדים:

**\*כוח החיזוק-** הילד יושפע מהמבוגר כי למבוגר יש כוח לחזק אותו, לגרום לו עונג- לתת פרס, מחמאה, תשומת לב

**\*כוח העונש-** הילד יושפע מהמבוגר כי למבוגר יש כוח להעניש אותו, לגרום לו סבל- לתת לו סנקציה, לשלול זכות, להעביר ביקורת, להתעלם

\* **כוח הלגיטימציה** - הילד יושפע מהמבוגר כי למבוגר יש זכות להשפיע עליו. כך להורה יש זכות לומר לילד קטן מתי ללכת לישון, למורה יש זכות להגיד לילד לשבת בשקט בשיעור. כשהילד מסכים עם הלגיטימציה הזו, מקבל את הסמכות הוא פועל לפיה.

\* **כוח המומחיות** - הילד יושפע מהמבוגר כי למבוגר יש ידע תקף בעיניו. המבוגר חכם והילד רוצה ללמוד מהחוכמה ולהתנהג בהתאם.

\* **כוח ההזדהות** - הילד יושפע מהמבוגר כי הוא קשור אליו רגשית ורוצה להיות כמוהו. המבוגר הוא מודל להזדהות, והילד מתחבר אליו מתוך צרכיו והאמונות שלו.

מה מהכוחות מתחבר למוטיבציה פנימית ומה לחיצונית?

ניתן לראות שכוחות ההשפעה של החיזוק העונש שואבים את כוחם ממוטיבציה חיצונית. הילד יפעל מתוך גורם חיצוני ולא מתוך מוטיבציה פנימית.

על הרצף - כוח הלגיטימציה וכוח המומחיות מערבים יותר בחירה של הילד, ומכאן יותר מוטיבציה פנימית. הילד צריך לרצות לקבל את חוכמת המבוגר ואת הלגיטימציה שלו, ואז הוא מושפע ממנו. אם הילד לא יקבל אותם, הוא לא יושפע. הבחירה מכוונת את המוטיבציה להיות יותר פנימית.

והכוח שהשפעתו קשורה ביותר למוטיבציה פנימית הוא כוח ההזדהות. הילד חש קרבה רגשית למבוגר, ורוצה להיות כמותו, הרצון קשור לערכים ולרגשות שלו, ומכאן שהוא פנימי.

### **ההמלצה להורים ולמורים היא להשתמש בכל מגוון הכוחות, לפי הסיטואציה:**

לפעמים צריך להעניש, פעמים רבות מומלץ לחזק. צריך להפעיל סמכות של לגיטימציה (תעשה כי אני אמרתי), לעיתים מתאים להפעיל מומחיות (אני כמבוגר, יודע מה צריך לעשות עכשיו) ותמיד מומלץ להפעיל את כוח ההזדהות (ליצר קרבה רגשית שתעודד את הילד לרצות ללמוד מאתנו כמודל). אין כוח אחד שמתאים תמיד - הגמישות והמגוון של הכוחות, וההתאמה של הכוח למצב - הוא שיקבע את ההצלחה של ההשפעה.

### **יישום: איך מגבירים את המוטיבציה ללימודים על פי מודל כוחות ההשפעה**

\*מורה יכול לעורר מוטיבציה ללמידה דרך חיזוקים - מחמאות, ציונים, זכויות, רווחים משניים של הקלות עקב הצלחה. עידוד וחיזוקים הם כלי רב כוחות בחיזוק מוטיבציה

\*על פי הצורך אפשר לעורר את המוטיבציה דרך עונשים - לתת ציון שלילי כשמתבקש, לשלול זכות או לתת סנקציה כשיש הפרה של דרישת משמעת או למידה. ההמלצה היא להרבות בתוצאות טבעיות, כשהילד יודע מראש 'מה המחיר' של ההתנהגות שלו, ואז העונש פחות שרירותי, ויותר יעיל.

\*אפשר לעורר את המוטיבציה ללמידה דרך כוח הלגיטימציה - לומר לילד 'תמשיך ללמוד, אני אומר לך בתור המורה שזה מה שצריך לעשות', והילד ימשיך גם אם לא ממש רוצה...או להגיד 'אין אפשרות שתשב בכתה ולא תלמד!' והילד גם אם יתקומם יבין את המסר החד משמעי וילמד.



\*אפשר לעודד את המוטיבציה דרך כח המומחיות. המורה מומחה ללמידה, וללמידה של ילדים בכתה בגיל המסוים של תלמידיו. יש לו נסיון וחוכמה בתחום. לכן הוא יכול לומר לתלמיד שהוא יודע שכשמתכוננים למבחן- מצליחים יותר. שהוא יודע, שהתלמיד מסוגל להצליח, שהוא מכיר אותו. שהוא יודע על קשיים ועל איך יוצאים מהם. זאת המומחיות שלו.

\* ואפשר לעורר את כוח ההזדהות. הילדות טבעי לילדים להזדהות עם ההורים והמורים, ולחקות את העמדות וההרגלים שלהם, גם בתחום הלמידה. בגיל ההתבגרות ההזדהות באופן טבעי עוברת לבני הגיל, ועדיין מבוגר שיוצר קשר של קרבה ואכפתיות עם הילדים יכול להיות מודל אפקטיבי. המורה אמור להדגים אהבה ללמידה, התמודדות עם קשיים, מוטיבציה משלו גם מול קושי, יצירתיות, שליטה עצמית וכל מה שהוא היה רוצה שיהיה לתלמידיו. לא קל, אבל אפשרי להיות מודל כזה ולהשפיע דרכו.

### **לסיכום: תמצית המלצות להורים ולמורים לחיזוק המוטיבציה**

בספרות המקצועית יש המלצות רבות, את רובן סיכמתי במאמר. לקראת סופו ניסיתי לזקק את אלו שנראות לי, כאיש מקצוע וכאדם, ההמלצות המשמעותיות ביותר עבורי.

- **השקיעו מאמץ במוטיבציה שלכם**- לפני שאתם פונים לעסוק במוטיבציה של הילדים, השקיעו במוטיבציה של עצמכם. היא הבסיס שיתן לכם כוחות, שיניע גם אחרים. בידקו מה חשוב לכם, איפה האנרגיה והרצון שלכם, כמורים, כהורים. שאלו את עצמכם שוב ושוב מה טוב לכם בתפקיד, למה אתם נשארים בו, חשוב במיוחד למורים. אל תישארו בתפקיד 'כי אין ברירה', מיצאו את המוטיבציה שלכם, גם אחרי הרבה שנים במקצוע. אל תזניחו את המוטיבציה שלכם לטובת עיסוק יתר במוטיבציה של הילדים. ככל שתזהו את המוטיבציה שלכם, וככל שתדעו לטפח אותה – תוכלו למצא בה את הכוח להתגבר על קשיים, ואת הפוטנציאל להנות ממנה. למשל, אם אתם מזהים שמעניין לכם נושא מסוים, השקיעו בו, מיצאו בו את ההתלהבות והעניין. כך מורה שמתענינת בתחום לימוד מסוים ונהנית בלהעמיק ולחקור בו, ולהפעיל את הילדים בו, וכך גם הורה שחשוב לו לשתף את הילדים שלו בהיסטוריה המשפחתית ולכן יצור מצבים שיישלבבו את הילדים בתחום העניין שלו, למה חשוב לכם (הורים ומורים)

- **מיצאו לכם תמיכה למוטיבציה שלכם**- מיצאו מי שיכול לסייע לכם בתקופות של נסיגת מוטיבציה. מי יכול לעודד אתכם ללא ביקורת. מי יכול לעזור לכם לחזור ולהאמין בעצמכם. האם כהורים זה יהיה הבן זוג, חברה טובה, או איש מקצוע. או כמורים האם זה יהיה מישהו מהקולגות, היועצת, המנהל/ת, או שוב-בן/בת הזוג, חברה טובים או איש מקצוע. הדרכה חשובה ועוזרת. חשוב לדעת שחיזוק מוטיבציה הוא תהליך לא קל שדורש מאמץ, ולכן תמיכה, הדרכה והכוונה מאוד יכולים לעזור למבוגר בעודו מחזק את המוטיבציה של הילד.

### **כשאתם עוסקים במוטיבציה של הילדים הפחיתו ביקורת והגבירו חיזוקים**

מוטיבציה היתר של המבוגרים לכוון את הילדים למקום הנכון גורמת ללחץ וחרדה, שבתורם מגבירים ביקורת וכעס על הילדים. זה לא מקדם- להפך. קחו כנתון ידוע שהמוטיבציה של הילדים לא תהיה זהה או אפילו דומה לשלכם. כך זה בין אנשים בכלל, ובין מבוגרים וילדים בכלל. נסו לזהות את הכעס והתסכול שלכם, כשילדים אין את המוטיבציה שהייתם רוצים שתהיה להם, למשל- ללמוד, לעזור, ואל תתנו לרגש להציף אתכם. הקפידו על הפרדה בין המוטיבציה שלכם, לבין זו של הילדים, המעיטו בהשלכות, ותנו כבוד למוטיבציה של הילדים.

עשו כל מאמץ להפחית ביקורת על הילדים, כי היא כידוע מנמיכה מוטיבציה.

הגבירו את העידוד והתמיכה, האמינו בילדים, בכוח שלהם, במוטיבציה שלהם, גם אם היא לא לטעמכם. כנבואה שתגשים את עצמה האמונה והתמיכה תעצים את המוטיבציה שלהם, ותמצא את הכוחות להגשים אותה לכיוון חיובי..

- **דברו הרבה עם הילדים, עיזרו להם לגלות את המוטיבציה שלהם** אל תתווכחו איתם כשהמוטיבציה שלהם אינה לשביעות רצונכם. קבלו אותה, ונסו לקשר אותה למטרות שלכם. למשל, אם הילד רוצה ללמוד כדי שלא יתנו לו עונש שיפגע בבילויים שלו. לא מומלץ להורים/מורים להתווכח עם הילד 'שזה לא סיבה נכונה' ולשכנע אותו ללמוד 'מהסיבות הנכונות'. מומלץ יותר לדבר עם הילדים. לשאול אותם 'מה אתה רוצה', 'מה שווה לך', 'בשביל מה כדאי לך להתאמץ'. הקשבה נקיה לילדים תגלה תמיד מקור של מוטיבציה, של אנרגיה ורצון. אין אדם שלא רוצה משהו, ואין אדם שאין מה שמניע אותו. צריך לחפש בסבלנות, לקיים דיאלוג לא שיפוטי, להאמין שיש מוטיבציה כלשהי, ולגלות יצירתיות בקישור המוטיבציה של הילד ללמידה.

- **עודדו את הילדים לפעול גם כשאין להם מוטיבציה** – חוסר מוטיבציה אינו תירוץ שלא לפעול. חוסר החשק והרצון הפנימי הוא נתון שצריך להתחשב בו, אבל לא לוותר או להישבר בעטיו.

אל תחששו לומר בקול רם שאתם מבינים שאין מוטיבציה. עודדו את הילדים להגיד את תחושותיהם במילים, ואז הם לא יצטרכו 'להתנהג' את חוסר המוטיבציה בהתנהגות של אנטי והמנעות. אמרו שזה קורה ונורמאלי, ואולי הגיוני בשבילם שהם לא רוצים. למשל, הגיוני שילד לא רוצה ללמוד אם היו לו כל כך הרבה כשלוניות. אחרי שהיתה הכרה בחוסר המוטיבציה (ולא שיפוט וויכוח איתה, אחרי שהילד לקח אחריות על התחושה שלו, ורוצה לשנות אותה ולהתמודד

אפשר להתחיל לחפש פתרונות. לברר ולשאול את הילד מה הוא כן רוצה, לחפש פשרות ודרכי ביניים לחבר בין המוטיבציה שלו לבין מה שצריך לעשות. למשל, הילד רוצה לבלות עם החברים, והחברים הם בבית הספר. כדי להישאר בבית הספר הוא צריך רמה בסיסית של ציונים. אז אולי שווה לו ללמוד בשביל החברים, אולי בגללם המאמץ שווה, ומתוך זה הוא ישיג את הציונים. זאת כבר התחלה של תהליך, שלא מתווכח עם כך שהילד לא רוצה ללמוד, אלא מכיר בכך, ומשאיל את אנרגית המוטיבציה 'ממקום אחר'. מהחברים.

(הרחבה בנושא בפרק על 'פתרון בעיות' בספרי 'בגובה העיניים' ובאתר האינטרנט שלי)

- **לזמן הילדים במצבים של קושי ותקיעות במוטיבציה** - כשהמוטיבציה תקועה, כשהקושי גובר- זה הזמן שלכם לא לוותר. לחזק את האמון שלכם בעצמכם ובילדים, ואת האמון שלהם בעצמם. אתם צריכים להאמין וגם לדעת, שמוטיבציה היא דבר מורכב, שיש מצבים שהיא נתקעת, שיש מצבים שהיא לא מתבטאת, שאין כוחות. אתם אמורים לא להתיאש. כי אם אתם מתיאשים, בודאי שהילדים יתיאשו. זה הזמן להרבות בסוגסטיות חיוביות, לעצמכם ולילדים. סוגסטיות חיוביות הן רבות כוח. לכן חשוב לומר כמה שיותר לילד אמירות בנוסח- "אני יודעת שאתה רוצה להצליח, אני יודעת שאכפת לך, שחשוב לך, אתה תמצא את הדרך!". גם כשהמוטיבציה לא במיטבה- היא תתחזק עקב כך

- **הפעילו משמעת כשנדרש**- הצבת גבולות, הפעלת הילדים ממקום של משמעת חיצונית היא הכרחית פעמים רבות. זו הדרך הקצרה, היעילה, והפחות מזיקה להשגת מטרות, זה טוב למבוגרים וטוב גם לילדים שסופגים פחות כעס, ופחות ציפיות בלתי אפשריות למימוש (למשל, הציפיה שהם ירצו מעצמם כשהם לא רוצים). הרחבה בנושא בספריי 'בגובה העיניים' ו'תקשיבו לי רגע', ובאתר האינטרנט שלי.
- **עזרו לילדים לבנות תוכנית פעולה להגשמת המוטיבציה שלהם**- כדי להשיג מטרות מוטיבציה יש צורך בתכנון, התארגנות בזמן, גיוס משאבים וטכניקות מעשיות של ביצוע. כך למשל יכול לרצות מאוד ללמוד, אך חסרות לו אסטרטגיות למידה, הוא מתקשה למקד קשב, ולארגן לו סדר יום יעיל. עקב כך גדול הסיכוי שהמוטיבציה שלו תתאדה עקב הקשיים. הוא אולי רוצה אך אין לו אסטרטגיות להשיג את המטרה. מבוגר משמעותי יכול לעזור לו להגדיר את המטרה שלו: למשל, במחצית הראשונה של השנה להשיג ציון של לפחות 80 בשלושה מקצועות מרכזיים שבוחר. בהמשך יעזרו לו לרכוש טכניקות למידה, ואולי יתנו לו שיעורי עזר כדי להיות מסוגל להשיג את המטרה. השילוב של הרצון והכלים יגביר את הסיכוי שהמוטיבציה תגשים את עצמה.

שיהיה לכולנו בהצלחה ובהנאה, עם המוטיבציה שלנו ושל הילדים

חלי ברק שטיין

פסיכולוגית חינוכית מומחית

Helibarak1@gmail.com

[www.hebpsy.net.il](http://www.hebpsy.net.il)

תבנית לציטוט בבליוגרפי:

ברק שטיין, חלי (2013). **מוטיבציה- לחזק את הרצון, ולהשיג מטרות**. נדלה מתוך אתר פסיכולוגיה עברית

**בבליוגרפיה:**

ברק שטיין חלי (1997) **בגובה העיניים- לדבר עם ילדים**, הוצאת אח

ברק שטיין חלי (2000) **תקשיבו לי רגע! שאלות של הורים- תשובות של ילדים**, הוצאת אח

לבוי ריצ'רד (2008) **פריצת דרך במוטיבציה**, הוצאת אמציה

מיטשל, ס. א., ובלאק, מ. ג. (2006). **פרויד ומעבר לו: תולדות החשיבה הפסיכואנליטית המודרנית**. תל-אביב: תולעת ספרים.

עשור, אבי (2001) **טיפול מוטיבציה פנימית ללמידה בבית הספר**. בתוך: קפלן, א. ועשור, א. (עורכים), הנעה ללמידה: תפיסות חדשות של מוטיבציה, חינוך החשיבה, 20, ירושלים: מכון ברנקו וייס.

**פרנץ' ורייבן, מודל כוח ההשפעה**, אצל נוימאיר מרים ובר אל ציפי (1990) **מפגשים עם הפסיכולוגיה**, פסיכולוגיה חברתית, הוצאת רכס

האתר של חלי ברק שטיין [www.hebpsy.net/barak](http://www.hebpsy.net/barak)