

הצלחתי משום שהאמנת בי

חברות, אוטונומיה, סטאטוס, סקרנות, אגרסיביות, כוח, הכרה והשתייכות הם שמונה כוחות מניעים בסיסיים המעוררים השראה בבני האדם לפעול ולהשקיע מאמצים. כל אחד מאיתנו מושפע משמונה כוחות אלו, אבל היחס בין מידת ההשפעה של כל אחד מהכוחות האלו עלינו, יוצר את פרופיל המוטיבציה האישי שלנו. מאמן טוב, שמכיר את שחקניו ואת הכוחות המניעים המרכזיים שלהם, יוכל לאמן ולהוביל את קבוצתו להישגים תוך כדי שמירת הייחוד של כל אחד משחקניו, ובאותה עת ליצור תלכיד קבוצתי יעיל.

המאמן, הדרך, המוטיבציות

חלק א – העצמת היחיד וחיזוק המוטיבציה שלו כמרכיב בעבודת המאמן

כל מאמן ודרכו הייחודית שלו. אי אפשר להקנות למאמן ניסיון – עליו לצבור אותו בעצמו. המעט שאפשר הוא להשתמש בניסיונם של אחרים כדי להעלות בפניו תובנות שהללו גיבשו. במאמר זה אציג כמה נקודות התייחסות להתנהלות המאמן עם הקבוצה. **"מאמן טוב יגרום לשחקניו להבין מה הם יכולים לעשות, ולא מי הם".**

אני מאמין שרוב המאמנים יסכימו עם משפט זה. השאלה היא כיצד מיישמים מטרה זו? ראשית, נדרשת התכוונות פנימית עיקשת מצד המאמן במטרה להבין מה כל אחד משחקניו מסוגל לתרום לקבוצה. קרלוס גארסיה, שחקן קבוצת הכדורגל מכבי תל-אביב, אמר בראיון: "נדמה שבישראל שחקני ההתקפה חושבים, שהמטרה שלהם היא להבקיע שערים וכי שחקני ההגנה חושבים, שמטרתם להגן על השער. בספרד מבינים, שכל השחקנים עושים התקפה והגנה ומשחקים יחד כקבוצה. כך נהנים יותר, כובשים יותר שערים וסופגים פחות". **כלומר, קיים קשר ישיר בין אופן תפיסת השחקנים את רעיון הקבוצה ותפקידם בסגל לבין אופן המשחק שלהם במגרש- ומתפקידו של המאמן להעביר את הפילוסופיה שלו לשחקנים באופן ברור וחד כבר מהאימון הראשון בעונה.** קיים הבדל גדול בין קבוצה שמנצחת או מפסידה בשל שחקן אחד או שניים, לבין קבוצה שמנצחת או מפסידה בשל תפקוד כלל השחקנים בה. תפיסה זו מגיעה מתוך ההבנה כי השרשרת חזקה רק כחזקת החוליה החלשה ביותר שלה. לכן, המאמן - גם אם עומדים לרשותו שחקנים מובילים- מוטב לו להדריך ולאמן את כל השחקנים, במטרה **שכל אחד מהם יגלה את מלוא יכולתו.** לשם כך נדרשת אנרגיה רבה, אבל כשמצליחים תחושת הסיפוק גדולה מזו של הניצחון בלבד.

מאמן טוב יכיר את החולשות, החוזקות והפוטנציאל של כל אחד מהשחקנים שלו, גם של שחקני הספסל וישתמש בכל אחד משחקני הסגל ברגע הנכון, אחרת יישא באחריות לתחושת הניתוק והניכור שלהם מהקבוצה.

מאמן טוב יציב מטרות אישיות וקבוצתיות בכל שלבי העונה - מטרות קצרות טווח ומטרות ארוכות טווח. בדרך זו הוא יעזור לכל שחקן למצוא את נקודת המיקוד שלו בכל שלבי העונה וימנע מצב בו שחקנים "מתעוררים" רק בשלבי ההכרעה שלה.

לאחר היכרות והערכת היכולות של השחקנים, המאמן ישתדל לנצל את החוזקות של כל שחקן ולהציב כל אחד בעמדה המתאימה לו ביותר. יחד עם זאת המאמן לא יקבל את חולשותיו של השחקן כדבר נתון, אלא יכוון, ידריך ויאמן את השחקן לשפר את הנקודות החלשות – בין אם במסגרת הקבוצתית או במסגרת פרטנית יותר. גם אם המאמן קבע היררכיה ברורה במשחקים, הרי שכל שחקן ראוי להזדמנות שווה באימונים. שחקן שמשחק 3 דקות צריך להרגיש חלק מהקבוצה כמו שחקן שמשחק 20 דקות. אין זה אומר שמעמדם כשחקנים שווה, אלא רק שלכל אחד מהם יש את תפקידו שלו בקבוצה.

מאמן שמעריך ובוחן את השחקנים שלו כחלק משגרת עבודתו ואשר משתף את שחקניו בהערכתו אחת לכמה שבועות, יחזק את תחושת השייכות של הפרט בתוך הקבוצה. מה עוד שהערכה זו תעזור לו לקבל החלטות מושכלות לגבי המשך העונה. מזווית אחרת, כשמאמן ניגש לשחקן ומציין בפניו כי הוא מבחין בשיפור מסוים אצלו, המאמן של השחקן להשתפר מוגדר, זוכה להכרה ולכן גם מעורר בו מוטיבציה. כנ"ל כשהמאמן מעיר לשחקן על ירידה מסוימת בתפקוד שלו. תשומת הלב והיחס האישי מגדירים אותו כחלק חשוב בקבוצה, כשחקן חשוב למאמן.

תיאוריות פסיכולוגיות רבות טוענות כי לכל אדם יש מערכת מניעים ייחודית, שמעוררת אותו. **אי אפשר להניע ולעורר מוטיבציה בכל השחקנים באמצעות גישה אחת ויחידה.** המחקרים גם מעידים על כך, שכמבוגרים בני האדם מונעים על ידי אותם גורמים, שעוררו בהם מוטיבציה בילדותם. כלומר: תפיסות עולם, התנהלות ודרכי קבלת החלטות יכולים להתפתח ולהשתנות עם הגיל והניסיון. המוטיבציות, שהניעו אותנו בילדותנו, נשארות עימנו כבוגרים. לכן, אם מידה אחת אינה מתאימה לכל, וכל אחד הוא שונה, **המאמן צריך למפות לעצמו לא רק את היתרונות והחסרונות של כל שחקן, אלא גם את הכוחות המעוררים מוטיבציה אצל כל שחקן ושחקן - משימה קשה ומורכבת ללא ספק, אך מעצם הבחירה של אדם לאמן, הוא מחויב להיות מאמן - לא רק טקטיקן.** לשם הפשטות אצטט את משפטו של

*דייוויד גרייסון ואומר למאמנים: "הניחו לאנשים להיות שונים" ואמצו את התובנה, כי מידה אחת אינה מתאימה לכל.

בספרו **"פריצת דרך במוטיבציה"** (אמציה הוצאת ספרים) מציג ד"ר ריצ'ארד לאבוי, איש חינוך ותיק ומוערך בארה"ב, מחקרים המעידים כי שמונה כוחות מניעים בסיסיים מעוררים השראה בבני האדם לפעול ולהשקיע מאמצים. כל אחד מאיתנו מושפע משמונה כוחות אלו, אבל היחס בין מידת ההשפעה של כל אחד מהכוחות האלו עלינו, יוצר את **פרופיל המוטיבציה האישי שלנו**.

שמונת הגורמים המניעים הם: **חברות, אוטונומיה, סטאטוס, סקרנות, אגרסיביות, כוח, הכרה והשתייכות**.

מאמן טוב, שמכיר את שחקניו ואת הכוחות המניעים המרכזיים שלהם, יוכל לאמן ולהוביל את קבוצתו להישגים תוך שמירת הייחוד של כל אחד משחקניו ובאותה העת ליצור תלכיד קבוצתי יעיל.

ככל שהמאמן מודע יותר לעצמו ולשחקניו, כך יוכל להתנהל באופן נכון יותר.

*יוליסס סימפסון גרנט כתב במכתב לאברהם לינקולן: **"הצלחתי משום שהאמנתי בי"**. מאמן

שדוגל במוטו הזה, צריך לעבוד בשביל שכל שחקן

בקבוצה שלו ירגיש כמו יוליסס סימפסון גרנט.

הצלחתי משום שהאמנתי בי

המאמן, הדרך, המוטיבציות

חלק ב – אבחון הכוחות המניעים המרכזיים שמאפיינים כל שחקן

בחלק זה של המאמר אספק למאמן כלים לאבחון סוגי המוטיבציה שמאפיינים את השחקנים שלו, כפי שריצ'ארד לאבוי, מחבר הספר **"פריצת דרך במוטיבציה"** (אמציה הוצאת ספרים) מגדירם.

חשוב לציין, כי בלתי אפשרי ליצור פרופיל מדויק ואין שום כוונה לתייג שחקן בסטריאוטיפ מסוים - שהרי בני האדם תמיד מורכבים יותר מכל פרופיל שלהם. לרוב השחקנים יש כמה כוחות מניעים, ובכל זאת, על דרך הפשט, אפיון כוחות מניעים מרכזיים של כל שחקן יעזור למאמן לתמוך בשחקן ולהפיק ממנו יותר.

חברות: מושג שמתאר צורך חזק להשתייך לקבוצה. שחקן שמאופיין בחברות בד"כ ישקיע זמן ואנרגיה בקשירת קשרים. יהיה פתוח, ידידותי, בעל ביטחון עצמי וחיובי. בד"כ טיפוס בעל תכונות אופי פוטנציאליות למנהיגות.

שחקן זה ישמח לקיים אינטראקציה עם אחרים ולקחת אחריות. הכוח המניע המרכזי שלו הוא אנשים, כלומר **המאמן וחבריו לקבוצה**.

אוטונומיה: מושג זה מתאר את השחקן העצמאי בקבוצה - זה שאוהב להיות יותר תלוי בעצמו ופחות במאמץ הקבוצתי. נוטה לקחת החלטות. שחקן זה זקוק לחופש, לעצמאות ולאחריות. אוהב לתקן את עצמו. מונע בעיקר על ידי **יוקרה, כוח ופרויקטים**.

סטטוס: שחקן שמונע על ידי סטטוס ירצה בד"כ להשביע את רצונם של אחרים, יפחד לאכזב. יהיה רגיש מאוד לביקורת. קל להביך אותו. דימויו העצמי תלוי במידה רבה בתגובות שהוא מקבל מאנשים שהוא אוהב. מאמן שידגיש את החוזקות שלו בפני שאר הקבוצה יעזור לו בביסוס דימוי עצמי חיובי. שחקן זה מונע על ידי **שבחים ופרסים**.

סקרנות: שחקן כזה יאופיין בצורך וצמא לידע חדש, לא רק בספורט. הוא ישאל הרבה שאלות מתוך רצון אמיתי להבין ולדעת (לא במטרה להציק למאמן); לומד בכוחות עצמו מכל מקור מידע נגיש; רוצה להפיק לקחים. שחקן זה זקוק **למטרות ולהכוונה כללית ללמידה - כזו שתתן לו מקום לביטוי**.

אגרסיביות: המונח אגרסיביות הינו תיאורי ואינו בהכרח בעל קונוטציה חיובית או שלילית, שהרי אפשר, בוודאי בספורט, לתעל אגרסיביות **לאסרטיביות, מנהיגות ונחישות**. שחקן כזה ידרוש את מה שהוא מאמין שמגיע לו. בד"כ הוא יתקומם מול מה שייתפס בעיניו כחוסר צדק או חוסר הוגנות. הוא יכול לעשות זאת בדרכים לגיטימיות וגם בדרכים שאינן לגיטימיות. שחקן זה מעוניין שדעותיו ורגשותיו יזכו להכרה. **הכרה** היא הכוח המניע המרכזי שלו. **כוח:** הכוח מאפיין שחקנים שיש להם צורך בשליטה. חשוב להם להיות בעלי השפעה. הצורך שלהם בכוח יכול לנבוע מתחושת ביטחון והתנשאות, או מתחושת חוסר אונים ונחיתות - אין כלל בנושא. **הם יתמסרו ללקיחת אחריות ולסמכות שיעניקו להם**.

למאמנים קשה עם שחקנים מסוג זה, משום שהם מעוררים התנגדות. יש להימנע ממאבקי כוח איתם ולהפנים את ההבנה, כי נתינת כוח למישהו אחר אינה מפחיתה מהכוח שלך.

מדובר על מצב בו שני הצדדים מרוויחים, ולא אחד על חשבון השני. היות ולשחקן שמונע על ידי כוח יש צורך בשליטה, הוא יכבד כל דמות חזקה שתהיה בשליטה ויזרום איתה. ברגע שדמות המאמן אינה כזו, הוא ינסה להיכנס לתפקיד זה מתוך רצון וצורך אמיתיים להיות בשליטה על הסיטואציה.

כשמאמן נתקל במצב כזה, הוא צריך לשאול קודם כל את עצמו, איפה טעיתי .
הכרה: שחקנים אלו זקוקים לאישור על יכולותיהם. בד"כ ישמרו כל מדליה וגביע בו זכו במקום גלוי לעין. אין מדובר בשחצנות אלא בצורך גדול יותר משל אחרים **בהכרה**.
השתייכות: מושג שמאפיין שחקנים שיש להם צורך להיות שייכים למועדון, לארגון, למשהו גדול מהם. תחושת ההזדהות והשייכות זו מוסיפה להם ערך עצמי. בד"כ יימצאו בקשר עם הגורמים האחראים במערכת וירצו לזכות באישורם.

ברגע שמאמן משקיע מחשבה לגבי מרכיבי מוטיבציה אלו באישיות השחקנים שלו, גם אם אין מדובר במדע מדויק, ההתנהלות שלו מולם תהיה שונה, מעט מכוונת יותר.
שמעתי הרבה מאמנים שאומרים: "אני כל הזמן משבח ומעודד את השחקנים שלי", כאילו שבח ועידוד הן מילים נרדפות. תשומת לב להבדלים ביניהן תהפוך את השימוש בכלים אלו למדויק ויעיל יותר. שימו לב: שבח הוא תגובה להצלחה ונשלל בכישלון. בשבח טבוע ערך שיפוטי. עידוד, לעומת זאת מהווה הכרה חיובית במאמציו של השחקן ובהתקדמות שלו.
עידוד אינו שיפוטי ואינו מותנה בהצלחה.

זכרו: **שבח** שחקן אמור להרוויח, **עידוד** הוא מקבל **במתנה**. היו מדודים בשבחים והרבו לעודד!