

מאמנים למנהיגות אותנטית

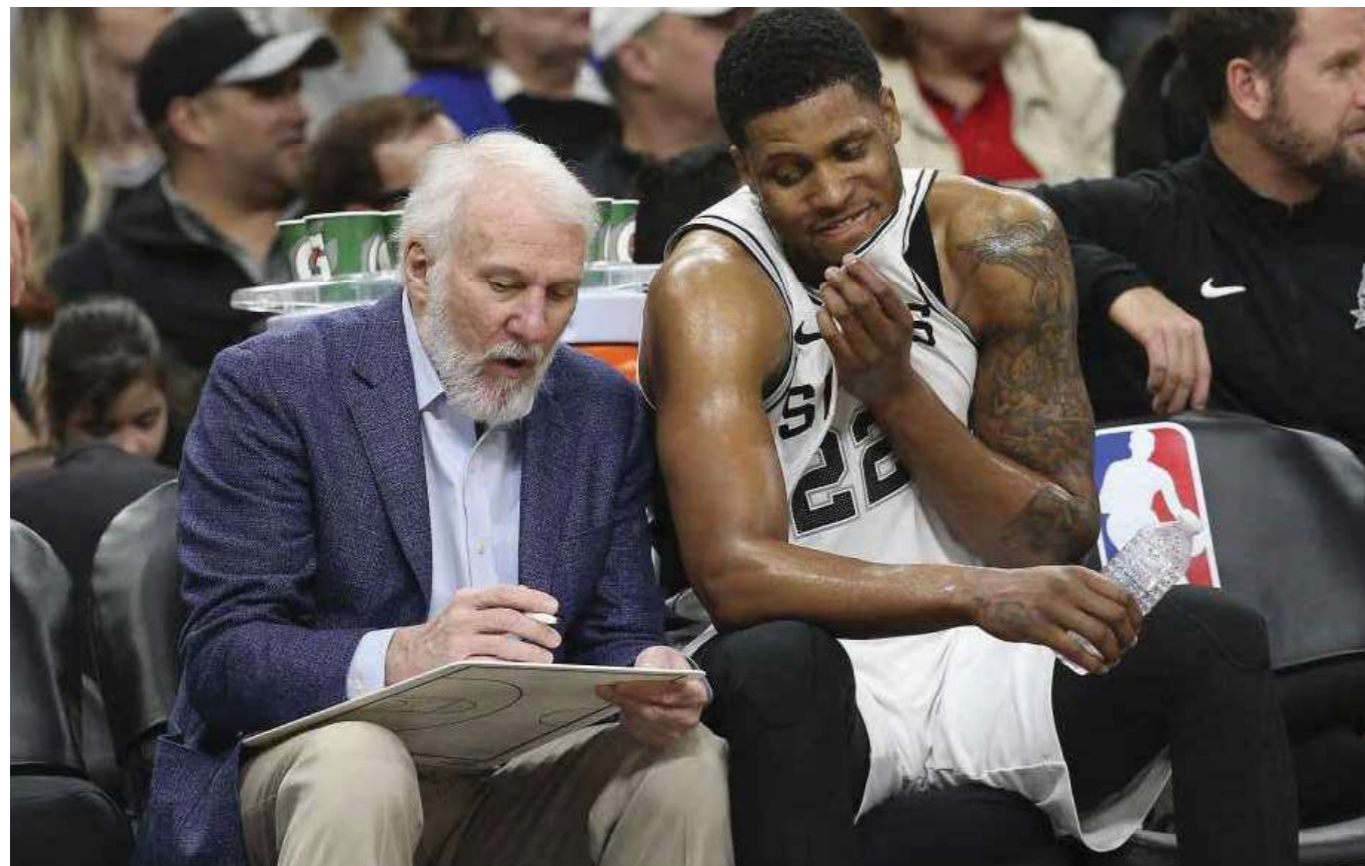
המונח "דמות לחיקוי" עשוי להיות מטעה בכל הקשור למאמן ספורט. אין מודל מנהיגות אחד ש"עובד" לכולם, וכל מאמן צריך למצוא את סגנון המנהיגות שמתאימה לו – המנהיגות האותנטית שלו. מאמן שיישם את עקרונותיה יהיה אפקטיבי יותר, יצליח לייצר מערכות יחסים טובות וארוכות-טווח עם הספורטאים שלו ובסופו של דבר גם יביא לתוצאות טובות יותר.

להלן הפירוט שלהם:
א. מודעות עצמית של המנהיג: מאמן בעל מנהיגות אותנטית הוא זה שמתמקד לא רק בהתפתחות של ספורטאיו ובהשקעת זמן בהבנה טובה יותר של צרכיהם אלא גם בהבנה שלו את עצמו. מנהיג אותנטי מבין מהן החוזקות שלו ולהבדיל, מהן נקודות הכשל, ועסוק בהתפתחות העצמית שלו כמנהיג וכמשפיע (Walumbwa et al., 2008). הוא צריך לפנות לעצמו מרחב כדי להבין מה יש בו שמייצר השפעה ובאמצעות מה הוא מוביל להצלחה. מנהיגים אותנטיים אינם מזייפים את המנהיגות שלהם; המנהיגות שלהם היא הם עצמם.

טווח עם הספורטאים זוכה מהם למחויבות גבוהה יותר ובסופו של דבר מביא לתוצאות טובות יותר באמצעות מנהיגותו.

מנהיגות אותנטית: כיצד תבוא לידי ביטוי בספורט?

החוקרים מציעים ארבעה מאפיינים מרכזיים למנהיגות אותנטית (Walumbwa et al., 2008) (ראו איור 1 בעמוד הבא).



גרג פופוביץ', מאמנה של קבוצת הכדורסל סן-אנטוניו מליגת ה-NBA, איי, הוא דוגמה של מנהיג אותנטי

מרבית המאמנים, בכל ענפי הספורט, נוהגים לאמץ מודל כלשהו של מאמן מוערך שהם מכבדים, לומדים ממנו ולעיתים היו רוצים להיות כמוהו. וכאשר יש ניסיון לחקות את התנהגותו של מאמן אחר, הסביבה מבחינה בדרך כלל ב"זיוף" או במאמץ-היתר, ובמרבית המקרים התוצאה אינה אפקטיבית. הדברים היו פשוטים אם הייתה קיימת "רשימת הפעלה" או סדר פעולות שהמנהיג, במקרה זה המאמן, היה מבצע ובכך היה משפיע על חניכיו באופן אפקטיבי, אבל המציאות מראה אחרת: אין מנהיגות אוניברסלית אחת ש"עובדת" עבור כל המנהיגים (גופי וג'ונס, 2007), ואין מודל מנהיגות אחד שמתאים לכולם (George, 2007, Sims, McLean & Mayer). סגנון התנהגות יעיל של מאמן אחד, נערץ ככל שיהיה, עשוי לגרום לתוצאות הפוכות אצל האחר, וכל ניסיון של "העתק-הדבק" סופו להיכשל. המשמעות היא שכל מאמן חייב למצוא את המנהיגות הנכונה לו - המנהיגות האותנטית שלו.

כולנו מחפשים מנהיגים "אמתיים", כאלו שאפשר לסמוך עליהם ועל הכיוון שאליו הם חותרים. התפתחויות תרבותיות וחברתיות הובילו לכך שהמונהגים מחפשים כיום פחות מנהיג שיודע הכול, מנהיג חזק או מרוחק. ההיררכיה מאבדת מחשיבותה כמקור מנהיגות, וההשפעה של המנהיג נשענת על מקורות אחרים מלבד סמכותו הפורמלית (גופי וג'ונס, 2007). האם הטענה הזו תקפה גם ביחסי מאמן-ספורטאי? אולי ספורטאים זקוקים דווקא למאמן שיודע הכול, שיודע תמיד מה נכון עבורם; מנהיג חזק שיוביל אותם בבטחה לתוצאה הנכספת? אולי המגמות בזירות החברתיות, החינוכיות והעסקיות אינן משפיעות על אופן ההתנהלות בספורט ועל הצרכים שיש בו? כדי לתת מענה לשאלות אלו נתבונן במאפיינים של מנהיגות אותנטית אל מול הצרכים של עולם הספורט.

מהי מנהיגות אותנטית?

במונח מנהיגות אותנטית אין הכוונה שהמאמן יתנהג על-פי "תחושות בטן" וסגנון שנכון לו. אין הכוונה באותנטיות ("פשוט להיות אני") ולצפות שהסביבה תקבל אותו ותתאים את עצמה אליו רק מכיוון שהוא מנהיג "אמתי". אותנטיות היא יכולתו של האדם לחוש בעלות על מחשבותיו, רגשותיו, צרכיו, רצונותיו ואמונתו (Gardner et al., 2011). תחושה זו מצריכה מודעות, שליטה עצמית ואופן פעולה שנותן ביטוי למחשבות ולאמונות הייחודיות לו.

המושג מנהיגות אותנטית החל להופיע בספרות המחקרית רק בשלהי המאה העשרים. בדרך כלל, מנהיגים אותנטיים מתוארים בספרות ככאלו שעולם הערכים והעקרונות שלהם ברור ומוחלט בעיניהם, והם מזוהים עם תפקידם כמנהיגים (Shamir & Eilam, 2005). כלומר, מאמן המבטא מנהיגות אותנטית יודע מה הם הערכים והעקרונות שמנחים אותו, והוא אינו חושש להגדיר את עצמו כמנהיג - הגדרה שהיא חלק משמעותי מהזהות שלו.

העיסוק במנהיגות אותנטית הוא משמעותי עבור המאמן, כיוון שמדובר בתוצאות. ככול שהמנהיג אותנטי יותר כך המונהגים שלו מחויבים יותר לעשייה, מביעים שביעות רצון רבה יותר, מרגישים מועצמים ובעלי מסוגלות, נוטים פחות לפרוש ואולי החשוב מכול - ביצועיהם טובים יותר (גופי וג'ונס, 2007). מאמן שמיישם את עקרונות המנהיגות האותנטית הוא זה שמצליח לייצר מערכות יחסים ארוכות-

מדעי הספורט



הילה הראל

פסיכולוגית ויועצת לפיתוח מנהיגות
Harelhila1@gmail.com

רשימת המקורות שמורה במערכת.
ניתן לקבלה אצל יניב אשכנזי בדואר
אלקטרוני: yaniva@wingate.org.il

ב. הבנה טובה יותר של ערכים ועקרונות: מאמן שמבטא מנהיגות אותנטית יפעל באופן עקבי ושיטתי על-פי ערכיו ועקרונותיו, וההחלטות שלו יושפעו מהם ופחות משיקולים של אינטרסים אישיים או ציפיות של החברה (George et al., 2007). מנהיג אותנטי הוא זה שמביא לידי ביטוי את הערכים שלו בזירות שונות של עשייה. מדיניות התגמול, תגובה לאירועים קריטיים, סמלים שבהם הוא משתמש, שימוש בשפה - כל אלו ועוד הם זירות שבהן ניתן להביא לידי ביטוי את הערכים של המנהיג ולייצר הלימה בין הערכים המוצהרים שלו לבין התנהגותו בפועל (אלטמן, 2003). לדוגמה: מאמן שטוען שקבוצתיות היא ערך משמעותי יצטרך להביא זאת לידי ביטוי במקומות שונים ובהזדמנויות שונות. כדי לדעת זאת ניתן להתבונן בחלוקת הזמן שלו - האם הוא מקדיש די זמן באימונים לעבודה קבוצתית? ניתן להתבונן גם בחדר הלבשה - האם הוא מסודר דיו? האם החימום תומך בחיזוק הקבוצתיות? למי מהספורטאים שלו הוא מחמיא באימון - האם לזה שהשיג את התוצאה הטובה ביותר או לזה שמתנהג באופן קבוצתי וחברי? האם החלטותיו ברגעים קריטיים מביאות בחשבון את ערך

ככול שהמנהיג אותנטי יותר כך המונהגים שלו מחויבים יותר לעשייה, נוטים פחות לפרוש והחשוב מכול - ביצועיהם טובים יותר

שלהם. החשש הזה מובן, אבל דווקא הכחשת החולשה והיצמדות תמידית לחוזק מגבירות את פגיעותו. אין הכוונה שהמאמן יהפוך לחבר של הספורטאים ואף לא שישתף אותם בחייו הפרטיים ובקשייו האישיים. שהרי, הם צריכים לראות בו דמות מנהיגותית, משפיעה ומובילה ולא "אחד מהחבריה". ישנם מאמנים שעסוקים כל כך בלשמר את הדמות המרוחקת שלהם, עד שאינם מצליחים לייצר יחסי אמון ומחויבות. מנגד, אחרים עסוקים בניסיונות להתקרב אל הספורטאים ולהתחבר עליהם, עד שהם מאבדים את יכולת המנהיגות שלהם. אחד הכישורים הנדרשים ממנהיג הוא לדעת כיצד לנהל את המתח שבין מידת החשיפה והשקיפות לבין הצורך להישאר מרוחק מהמונהגים (גופי וגיונס, 2007).

ד. יכולתו של המנהיג לבצע תהליך אובייקטיבי של קבלת החלטות: מנהיג אותנטי מסוגל לקבל החלטות בתהליך הכולל איסוף מידע, בחינת הנחות היסוד שלו והבנת ההקשר והתנאים (Walumbwa et al., 2008). הבנת ההקשר כבסיס לקבלת החלטה נכונה היא חיונית למאמן. חוקרים טוענים כי מנהיגות אותנטית חייבת להיות תלויה-מצב (גופי וגיונס, 2007). מנהיג אותנטי יודע לפעול על-פי ההקשר שבו הוא נמצא: ללכת בתלם אבל גם להיות אמיץ ופורץ דרך במידה שדורשת לעתים אי-הליכה בתלם (George, 2007). מאמן נבחרת הנשים בג'ודו, שני הרשקו, אמר ש"כדי להביא תוצאה משוגעת אתה חייב להיות משוגע". מאמן אותנטי צריך אפוא להיות "משוגע" במידה מסוימת, אבל גם בקיא בנורמה כדי לקבל החלטות שמביאות לידי ביטוי את הבנת ההקשר והתנאים.

מנהיגות אותנטית ככלי הובלה בזמנים קשים

על-פי פתגם עממי, "כאשר הגלים מתחזקים החזקים מתגלים". כאשר המציאות נעשית סוערת יותר ובטוחה פחות, עובדת היוות של המאמן מנהיג אותנטי מסייעת לו לקבל החלטה נכונה ולמצוא את הדרך האפקטיבית עבורו. הבנה טובה יותר של העקרונות והערכים שעל-פיהם הוא פועל תסייע לו להוביל ולקבל החלטות המותאמות לעקרונות הללו גם בזמן לחץ (George, 2007). ככול שהמאמן ידע להגדיר לעצמו טוב יותר את הכיוון שלו ולהעביר זאת לספורטאים ולמערכת, ככול שיכיר טוב יותר את עצמו ואת המצפן הפנימי שלו, כך יוכל להיות יציב יותר לאורך זמן, ללכת עם האמת שלו ולהיאבק עליה גם בזמנים קשים.

מוטיבציה חיצונית ופנימית

כדי לעמוד באתגר המנהיגות, המאמן צריך קודם כול להיות בעל מוטיבציה להשפיע, לייצר שינוי ולהנהיג. מנהיגים אותנטיים פועלים מתוך רצון פנימי להשפיע ולייצר שינוי ולא מתוך עניין במעמד, בכבוד או באינטרסים אישיים, ולכן הם גם יוכלו להשפיע כאשר המציאות מערערת ומורכבת.

בדומה ליכולות אנושיות אחרות, מנהיגות מורכבת ממשוואה של שלושה מרכיבים: יכולת, מוטיבציה והתפתחות, וכל אחד מהם חיוני לקיומה של מנהיגות (Popper & Mayselless, 2002). לעתים המאמן ניהן בכל היכולות הנדרשות כדי להיות מנהיג משפיע ואפקטיבי, אבל אם הוא חסר מוטיבציה משוואת המנהיגות אינה יכולה להתקיים.

ישנם שני סוגים של מוטיבציה: חיצונית ופנימית. הראשונה היא הניעה לפעולה הנובעת מגורמים שאינם קשורים לאדם או לפעולה אלא לסביבה כמו רצון לתגמול, הכרה, מעמד וכיו"ב. מוטיבציה פנימית היא הניעה שמקורה במניעים הקשורים לאדם עצמו כמו הנאה, הישג, משמעות, התפתחות ועוד (Deci & Ryan, 1985). גם מניעים חיצוניים כמו זכייה באלופות או קידום לתפקיד הבא בספורט עשויים להוביל לתוצאות אפקטיביות, אך מנהיג אותנטי אינו מסתפק בכך ומצליח לאזן בין מניעים חיצוניים ופנימיים (George et al., 2007). עבודה מתוך מניעים פנימיים תאפשר

למאמן לקבל החלטות נכונות שאינן מונעות מאינטרסים חברתיים ואישיים אלא מערכים ומעקרונות. הבנה פנימית זו תאפשר לו להביע את דעותיו ולא תמיד ללכת בתלם; לחשוף חולשה מבלי להתייחס ולא לסטות מהדרך גם כאשר התוצאה אינה מספקת בטווח המיידי.

כיצד מפתחים מנהיגות אותנטית?

מנהיגות אותנטית ניתנת לפיתוח ולהעצמה, בין היתר באמצעות פיתוח של מרכיבי המנהיגות האותנטית. אין אדם שהוא כן או לא

מנהיג אותנטי, אלא שקיים הבדל במידת המנהיגות האותנטית שלו (קלעי, 2012).

פיתוח מנהיגות אותנטית כרוך בארבעה תהליכים מרכזיים (Shamir & Eilam, 2005):

- **פיתוח זהות של מנהיג:** היכולת לומר על עצמך שאתה מנהיג. התחל בהכרה בכך שאתה מוביל ומשפיע.
- **ערכים ואמונות שמנחים אותך:** הבהר לעצמך מה חשוב לך; מהי הייחודיות שלך ומה מנחה אותך כמאמן.
- **פיתוח מטרות התואמות את הערכים והאמונות שלך:** דייק בתמונת העתיד שלך כמאמן - מהו החזון שלך ומהו

המטרות שהשגתן יגשימו את חזונך.

- **הגברת הדוגמה האישית:** פתח התנהגות עקבית התואמת את התפיסה העצמית שלך. זהה מה הן ההתנהגויות שלך כמאמן בזירות השונות שמביאות לידי ביטוי את התפיסות והעקרונות שלך - ושימך אותן. זהה את המקומות שבהם קיים חוסר עקביות בין התנהגותך לבין העקרונות והתפיסות שלך והפחת אותם.

מציאת המנהיגות האותנטית וחיזוקה הם מסע חקר מתמשך, מרתק ומשמעותי. אני מזמינה אתכם לצאת אליו.



דייוויד מארש, מאמן השחייה האמריקני (מימין) ודייגו סימאונה, מאמנה של קבוצת הכדורגל אתלטיקו מדריד, עונים להגדרה של מנהיגים אותנטיים



סדנאות למאמנים בנושא מנהיגות אותנטית

דומה יחסית במאפיינים שלה. חברי הקבוצה יכולים להעלות יחד נושאים, לשתף ולהתייעץ. אין הכוונה להגיע לפתרון אחד, ובמנהיגות כמו במנהיגות אין תשובה נכונה אחת. המטרה היא שכל מאמן, באמצעות שיתוף והיווצרות עם הקבוצה, ילמד על מודלים שונים של מנהיגות והשפעה, ומתוך כך יעסוק בשאלת המנהיגות האישית שלו, הערכים ועקרונות הפעולה שלו כמאמן מוביל והשפעתו הייחודית על ספורטאיו. בדרך זו הוא יחזק את מנהיגותו האותנטית כמאמן.

לדברי שני הרשקו, הסדנאות אפשרו לו להעביר למאמנים את המסר, האמונה והביטחון שעל כל אחד מהם לפעול על-פי אישיותו והייחודיות שלו. "אין מקום לחקות מאמנים אחרים", הוא מוסיף, "יש למצוא את הדרך, להאמין ולדבוק בה גם ברגעים קשים. הדרישה שלנו מעצמנו כמאמנים צריכה להיות בדיוק כמו זו שאנו דורשים מהספורטאים שלנו".

לאחרונה העברתי סדרה של סדנאות, יחד עם שני הרשקו, מאמן נבחרת הנשים בג'ודו, שנועדו למאמנים מובילים בענפי ספורט שונים. במפגשים אלו, שנערכו מטעם היחידה לספורט הישגי, ביקשנו לסייע למאמנים לחזק את המנהיגות האותנטית שלהם באמצעות עבודה קבוצתית. יש משמעות לא מבוטלת לעבודה כזו, כיוון שמנהיג אותנטי זקוק לקבוצת אנשים שעמם הוא יוכל להיוועץ ובהם הוא יוכל להיעזר בסוגיות מנהיגותיות המעסיקות אותו (George et al., 2007). ההנחה היא שכל מנהיג יתקשה מאוד להתמודד עם מציאות מורכבת וניהול של מתחים רבים, וככול שהוא בעל תפקיד בכיר יותר ובעמדת מקבל החלטות כך הבדידות הולכת וגדלה. ואכן, מאמן הוא בעל תפקיד שיש בו חויית בדידות, וככזה הוא זקוק לסביבה תומכת ולקבוצת אנשים שעמה הוא יכול להתייעץ (George, 2007).

אחת המטרות במפגשים עם המאמנים היא לספק להם קבוצה