

## מה צריך מאמן בכדי להצליח ב-2020? ד"ר מרק ורטהיים



כל מאמן בוגרים מחפש את ה"פורמט" שיביא אותו להיות מאמן מצליח המעורר עניין כמאמן, בכל מקום ובכל זמן. בפועל, מרבית המאמנים "נעלמים" או מדשדשים ושם עולה מידי פעם כאשר מפטרים מאמנים. מאמן של צעירים זהו סיפור אחר, אך יש רק בודדים שהיו רוצים לאמן כל חייהם ספורטאים צעירים, רובם רוצים להתקדם ולאמן בוגרים. אילו היה מובטח למאמן צעירים בטחון כלכלי ארוך טווח יתכן ויותר מאמנים היו מאמנים לטווח ארוך יותר קבוצות צעירים.

במאמר זה אנסה להציג מה צריך המאמן כדי להצליח בדרכו הארוכה ומה הם המאפיינים של המאמן שמאפשרים לו להצליח לאורך הדרך ולהתקדם ולהגיע לאמן את הקבוצות הגדולות באמת. אקדים ואומר כי מאמן הוא שילוב של ידע רב תחומי ואומנות לצד יכולות לפעול במעגלים שונים הן מול הקבוצה/השחקנים והן מול התקשורת/וגורמים נוספים! קודם לכן נשאלת השאלה מהי בכלל הצלחה של מאמן? אם בעבר הצלחה נמדדה ב"הישרדות" בשטח לאורך שנים כמו למשל במוסיקה להקות כמו הביטלס, והאבנים המתגלגלות ששנים שודרו ברדיו, כך גם היה לגבי מדידת הצלחת מאמן. כך גם לגבי הצלחת המאמן, היא נמדדה לפי משך הזמן בו עבד במועדון מסוים והישגי קבוצתו לאורך שנים כמו למשל: רלף קליין – מכבי תל אביב בכדורסל, אוטו ריהגאל ב-ורדה ברמן גרמניה בכדורגל ועוד. היום המצב שונה, מדידת ההצלחה נעשית לפי קריטריונים נוספים. הצלחת מאמן היא לא רק הצלחה במשחק אחד בעונה אחת ובקבוצה אחת אלא ש המאמן נמדד בהישגיו על פני מספר שנים ובמיוחד הישגיו בכמה קבוצות בליגות שונות כמו למשל דיוויד בלאט בכדורסל (ישראל, ארה"ב רוסיה, ועוד) תומאס טוכל בכדורגל (מיינץ, דורטמונד בבונדס ליגה הגרמנית ופריס סן ז'רמן בצרפת) ועוד. כיום, המאמן המצליח, נע בין מקצועיות, אומנות האימון הלכה למעשה בשטח והלחץ מצד מנהלי/בעלי המועדון לספק תפוקה כלכלית ולהיות מעורב בחברה. כלומר המאמן המצליח נמדד בתוצאות כלכליות ולא רק בתוצאות במגרש, ובעשייה חברתית. מאמן שלמד איתי בגרמניה החליט לאחר לימודי התואר הראשון במדעי הספורט לא להמשיך ללימודים לתארים גבוהים ולהתמקד באימון. במשך 10 שנים הוא אימן בבונדסליגה במועדונים בעלי יכולת כלכלית מוגבלת. הוא האמין שהוא צריך לחשוב מקצועית וכלכלית גם יחד על מנת שהמועדון יוכל לשרוד בהוצאות הגבוהות של הבונדס ליגה. המוטו שלו היה לגלות שחקנים צעירים עם פוטנציאל, לאמן אותם, ובהגיעם לשלב טרום הפריצה המועדון יקבל עבורם מחיר גבוה – כי הם שחקנים מוכשרים בעלי בסיס טוב. מתכונת כזו אמנם לא בהכרח מביאה אליפויות למועדון אבל מייצרת בו זמנית שם של מועדון מקצועני וערוץ כלכלי. מאמרים רבים עוסקים במהותה של ההצלחה בספורט ובעיקר בכדורגל. בהצלחה יש מרכיב של מקריות זמניות ועיתוי. יש מאמנים רבים שהגיעו למועדון מסוים וקיבלו את כל התנאים הדרושים להצלחה, חלקם הצליחו ואחרים לא. להצלחה חוברים גם אלמנטים של קשרים אישיים עם בעלי הקבוצה או שחקן עבר בקבוצה ועם שחקני הקבוצה. יש מאמנים שהגיעו להצלחה כי המערכת סביבם הייתה מסודרת, אך ברגע שנעשו שינויים במערכת הם נפלו. יש מאמנים שהצליחו במועדון פלוני ובמועדון אחר לא. לעיתים זה בגלל שהמערכת החדשה לא מתאימה להם או שהם לא הצליחו להתאים את עצמם למועדון החדש/הקבוצה החדשה, ולעיתים זה בגלל שינוי לחקות הצלחה קודמת שהייתה להם במקום אחד למקום החדש (שיטת משחק, סגנון וטיפוסי שחקנים). הם כשלו מחוסר ניתוח של החזון של המועדון, יתרונותיו/מגבלותיו, צרכי וייחודיות המועדון החדש וסגל השחקנים ומחוסר יכולת לבנות משהו שייחד את המקום החדש.

## על מנת להצליח כמאמן, יש לשים לב לנקודות חשובות שמפורטות להלן:

### • מציאת שביל ביניים ויד על הדופק

יש מאמנים שרוצים להגיע מיד לטופ . קלופ, טוכל ונגלסמן טוענים כי מאמן בוגרים מצליח חייב לעבור דרך הדרגתית באימון, מאימון ילדים לנוער ואח"כ ולבוגרים. המאמן חייב להיות מודע מתי הכי טוב עבורו להתקדם לשלב האימון הגבוה יותר – להיות עם היד על הדופק, ולא ל"היתקע: ברמת אימון מסויימת/ מועדון מסוים או למהר לעבור משלב לשלב / קבוצה לקבוצה. המאמן צריך ליצר עבור עצמו את שביל ההתקדמות לעיתים זה צעד קדימה וצעד אחורה. לא פעם מומלץ להיוועץ במומחה חיצוני במדעי האימון על מנת לנטרל החלטה רגשית.

### • מאמן מצליח מוציא את המקסימום מתנאי המועדון

המועדונים נבדלים בתנאים הפיזיים (מספר מגרשים, איכות, סוג הדשא וכ"ו) בעלי התפקידים האנשים, התנאים החומריים השונים והסביבה. לכן המאמן חייב לבדוק את עצמו האם מכלול התנאים במועדון הספציפי מתאימים לאופי שלו לשאיפות המקצועיות ולדרכי העבודה שלו ולא להיכנס לעבודה רק בגלל הצורך ההישרדותי לקבל משכורת. מתחילת העבודה במועדון המאמן צריך לבדוק את עצמו האם ערך את השינויים הנדרשים והתאים את עצמו למסגרת הקיימת, ולא לתרץ את הסיבות בחוסר הצלחתו בתנאים הקיימים שאינם ניתנים לשינוי והיו ידועים לו מראש. כול מסגרת שואפת להעמיד את המיטב עבור המאמן והקבוצה. לעיתים דווקא חוסר באפשרויות וחסך בתנאים פיזיים מגרים את היצירתיות של המאמן, מה שיכול להביא לתוצאות טובות יותר, למשל רן בן שמעון בעבודתו בקריית שמונה.

### • מאמן מצליח מחפש את החזון של המועדון שמתאים לו

מועדונים שונים מפתחים חזון ודרך המבטאים את היחס שבין הכלכליות לבין ההישגים הספורטיביים. יחס זה שונה בין מועדון אחד למשנהו. בטרם כניסה לעבודה על המאמן לבדוק את חזון המועדון (במידה וקיים) ולברר עם עצמו האם מתאים לאני מאמין שלו כאדם וכמאמן. כך למשל קלופ בחר לעבוד בליברפול בגלל ששם קיימת תפיסה של העדפה חברתית על פני העדפה כלכלית, תפיסה שונה לחלוטין מהגישה של מנצ'סטר יונייטד הבאה לידי ביטוי בשיווק אגרסיבי ובמכירות ולכן פחות מתאימה לתפיסה המקצועית שלו.

### • מאמן מצליח מחובר חברתית

מאמן מצליח חייב להיות מחובר חברתית ומעבר לעבודת האימון גם לתרום לחברה ולא רק לדאוג לכיסו. המאמנים המצליחים כיום כמו פפ גווארדיולה שידר ומשדר גם היום מעורבות חברתית לצד העבודה באימון ותמיד מזכיר שהעשייה החברתית מאזנת את הפעילות ההישגית. החשיבה שלו מעבר לכדורגל גורמת לאלפי אנשים להזדהות איתו גם כשהישגיו בכדורגל לא בשיא.

### • איזון בין רגש לשכל

בספורט ובאימון יש הרבה "רגש" הבא לידי ביטוי בהתנהלות של המאמן באימון ובמשחק בנוסף לצד המושכל ולמימיקה הגופנית. המילים שבהן משתמש המאמן הן חשובות והשאלה היא איך הן נאמרות ומתי. ישנם טיפוסים שונים של מאמנים, שמתנהלים ומביעים את עצמם במכלול של רגשות מכעס ועד בכי וצחוק. הצלחה תלויה באופי של המאמן ביכולת הפדגוגית של המאמן למצוא את שביל הביניים בין הטיפוסים השונים של השחקנים, וכיצד הוא מתייחס לכל אחד מהם בהתאם לאפיוניו האישיים והספורטיביים וכיצד מלכד את כולם לקבוצה המתפקדת למען המטרה. המאמן המצליח עושה שימוש משולב בין רגש לשכל הן בהערותיו לשחקנים באימונים ובמשחק והן בתגובותיו לתקשורת לאחר המשחק. מאמן מתחיל מנתח לאחר אימון ומשחק את הפעילות בעזרת כלים מדעיים, בכדי ליצר תגובה מילולית משולבת בעלת ראייה כוללת ומאוזנת בין הממד הרגשי, והשכלי. כיום יש כלים מדעיים מתקדמים לניתוח שחקנים ואפיון של כל שחקן.

### • המאמן בין מטרות בהווה ובעתיד

מאמן צריך במקביל לבניית תכנית אימונים לקבוצה, לבנות לעצמו תכנית/שאיפות להתפתחות המקצועית שלו (קריירה כמאמן). התכנית מבוססת על מטרות לטווח ארוך ולטווח קצר. היות ובספורט הצלחה והצלחה מאמן הינם מושגים יחסיים ולא תמיד מדידים מספרית, בגלל השוני במסגרות העבודה. המאמן נדרש לשאול את עצמו תמיד "איפה אני נמצא" בתהליך הפיתוח הקריירה שלו? "באיזה שלב בדרך אני נמצא?" ולדעת כי התבטאויותיו כלפי חוץ צריכות להיות תואמות למטרה של המסגרת הנוכחית של עבודתו ברגע הנתון ולא להתבסס על תוצאות זמניות או לא לבטא ציפיות במסגרת הבאה או העתידית שאליה שואף להגיע. המאמן המצליח חייב לבדוק את עצמו האם להמשיך ולהישאר במסגרת העבודה הנוכחית או לעזוב ולעבור למסגרת אחרת או להתקדם בשלב האימון. על המאמן להיות מצד אחד מרוכז כולו בשלב בו הוא נמצא ולמצות את מלוא האפשרויות שקיימות בהווה, ומצד שני לבדוק מה מתאים להמשך הדרך. במצב הנוכחי מרבית המאמנים לא פועלים במסלולים המקבילים האלו, והתוצאה שמאמן נשלח הביתה ולא עוזב מעצמו בגלל שניתח וחשב שמיצה את עצמו או שתנאי העבודה לא מאפשרים לו להשיג את מטרותיו.

### • להיות טוב במגוון של תחומים

באימון בגילאים צעירים ובמועדונים קטנים על המאמן להיות בקיא במגוון תחומי האימון (טכניקה, טקטיקה, היבטים פסיכולוגיים, היבטים גופניים, קשר עם ההורים, ניהול זמן ועוד). ככל שמתקדמים לגילאי בוגרים ולמועדונים גדולים יותר המאמן הוא ראש צוות ועליו לדעת לנהל את הצוות מצד אחד, ליצור התמקצעות ספציפית לכל אחד בצוות ע"פ צרכי המאמן וכישורי הצוות. באימון הבוגרים מאמן לא יכול עשות הכל לבד ולהחליט הכל לבד. עליו לדעת לעבוד בצוות, לקבל דעות לשקול ובסוף להחליט. המאמן לא צריך להשוות את עצמו לאחרים ולא לחקות אחרים. עליו לעבוד על החוזקות שלו והנתונים שלו וליצור ייחודיות ולדעת מה חולשותיו ולדאוג לאנשי צוות שיתנו להן מענה. ללמוד תמיד מאחרים אבל ליצור ולחזק את האני המיוחד שלו

### • ממאמן רגיל למאמן ממותג

כל מאמן הוא שונה באישיותו ועם השנים מקבל דימוי/ מיתוג. האחד הוא מאמן צוות המקיף עצמו בצוות גדול בתחומים שונים. האחר הוא "one man show", שאולי יש לו צוות אבל הוא משדר שהוא מאמן אבסולוטי והכול תלוי בו וכך הוא נוהג באימון. יש את המאמן "הפרופסור", שהוא עסוק בניתוח תמידי ומשדר חשיבה עמוקה בכול תכנית אימונים ועוד. יש את המאמן האיכותי שנאמר עליו שהוא מתאים רק לאמן נוער, האחר מאמן מצוין אך מתקשה עם כוכבים, ויש את המאמן הטוב שלא מסוגל להוביל מועדון גדול. יש מאמן הנחשב "לקוסם" מציל קבוצות מירידה לליגה נמוכה יותר ועוד. יחד עם זאת רוב המאמנים היום מוותרים על טיפוס "השוטר", כיוון שרובם יודעים שהצעירים של היום לא בנויים להיות מובלים באופן מוחלט והם צריכים יותר הנחייה מאשר השגחה קפדנית מחוץ למגרש ובמגרש עצמו. המאמנים הגדולים באמת הם המאמנים הממותגים בכישרון התנהלותי במעגלי העבודה השונים. בנוסף לכתוב לדימוי המקצועי שלהם, הם יודעים להתנהל טוב מול ההנהלה, הצוות המקצועי, השחקנים בקבוצה, האוהדים, התקשרת, סביבת המועדון והקהילה, ומשדרים כלפי חוץ שילוב בין רגש וחשיבה ושקבלת ההחלטות שלהם מבוססת ואיננה פרי חשיבה רגעית. הם מאופיינים ברמת תקשרת בין אישית טובה מאד.

### • יחסי המאמן והחברות המאמצות של המועדון/קבוצה

בעידן בו הספורט זקוק לתמיכה כלכלית חיצונית מגופים פרטיים כבר החל מקבוצות הילדים, המאמן במועדונים קטנים יכול לקשור ספונסרים לקבוצתו, (במועדונים גדולים איש הנהלה דואג לגיוס ספונסרים). בגלל עירוב אנשי עסקים במימון הספורטאים על המאמן לוודא שלא תהיה גם התערבות מקצועית שלא תיווצר "תלות". בחירת הספונסר צריכה להיות תואמת לרוח המועדון ולגיל הספורטאים.

### • מקצועיות ולמידה מתמדת

מאמן מצליח משלב תהליך התכנון, ביצוע ובקרה, בהתאם למטרותיו ולמטרות המועדון יחד עם מתן משובים משמעותיים מותאמים לכל אפיון של ספורטאי בקבוצתו. המאמן משלב בין שיטתיות ובין יצירתיות – באימון (יותר שיטתי) וניהול משחק (יותר יצירתי), מזהה את הייחודיות והצדדים החזקים בכל ספורטאי ובמיוחד את הפרטים הקטנים (אינטליגנציה של משחק, מנהיגות, יציבות רגשית בכל מצב ועוד) ונותן להם מענה באימון ובמשחק והופך אותם למשמעותיים בהצלחה של הספורטאי וקבוצה. המאמן יודע איזו יחסיות נדרשת עבור כל שחקן ל"חיבור" הראש של הספורטאי לגופו בהיבטים פיזיים, רגשיים וחשיבתיים. המאמן המצליח מתאפיין בסבלנות ובקשרים בינאישיים טובים, לומד ללא הפסקה, משתלם בהשתלמויות ומתייחס לתהליך האימון כתהליך מתפתח ולומד ומדגיש זאת בפני שחקניו. המאמן המצליח מדבר פחות באימון במגרש, מאפשר לשחקניו לטעות וללמוד מהטעויות, להיות יצירתיים ולמצוא לבד פתרונות.

### • מנטור מומחה במדעי הספורט

מאמן מצליח ברמות הגבוהות של הספורט, מלבד עבודת הצוות נעזר במנטור מומחה ממדעי הספורט אשר הוא מאמין בו ויכול להיוועץ איתו בתפיסה הכוללת של האימון והמשחק, ובהתאמת הכלים התואמים לאימון. מאמן מצליח גאה בהיעזרותו במנטור ואף מציין זאת בראיונותיו אחרי סיום פרק העבודה. המנטור בד"כ הוא מדען ספורט בעל ניסיון בשטח. לעיתים המנטור בא מענף ספורט אחר. למשל המנטור של פפ גוארדיולה היה פאקוסריוול (פרופ' באוניברסיטה בברצלונה) והוא היה גם מנטור של מאמנים בענפי כדוריד, כדורסל בספרד, ויצר את התפיסה המודרנית באימון במשחקי כדור שהכושר הגופני איננו חלק נפרד אלא נעשה במשולב עם הכדור כך שהאימון ברובו נערך עם כשדור (בדומה למצבים במשחק). פרופ' שלהורן ממינץ בגרמניה שבא ממדעי הספורט היה המנטור של טוכל ומאמנים אחרים בענפי ספורט שונים.

### לסיכום

ההצלחה כמאמן היא זמנית ומקרית ואין הצלחה באופן קבוע אך ניתן לאפיין מאמנים שהצליחו ומצליחים על ידי "פורמט" של קריטריונים שפורטו לעיל. המאמר מציג מגוון היבטים חיוניים למאמן מצליח ב-2020. חלק מההיבטים המאמן יכול ללמוד ולבצע בעצמו ולחלקם נדרש הכוונה חיצונית או רכישת ידע ממוקד. חשוב שהידע יותאם לאפיוני הקבוצה והמדינה, ולשלב האימון בו המאמן עובד. כך למשל "העתקת" תרגיל/תכנית מיוטיוב / מצפיה באימון במועדון בחו"ל לא מאפשרת למאמן לעשות את ההתאמות הנדרשות ויכולה אף לגרום לנזק בהתקדמות הספורטאים ובקריירה של המאמן עצמו. שגרת האימון היא תובענית, מלחיצה וגורמת לא פעם למאמן להיות שקוע בתוך המערכת בה הוא עובד מבלי יכולת להסתכל "מלמעלה" ולראות את דרכו הכללית והעכשווית. המאמן המודרני המצליח מלווה בהכוונה חיצונית אובייקטיבית לקידומו במסלול הקריירה שלו. מישהו חיצוני המסתכל בכלליות מבחוץ ללא עירוב רגשי ועם ידע מדעי עדכני וניסיון לאורך שנים. מאמן מצליח צריך להפנים כי בסופו של דבר הוא מוביל אנשים שרוצים להצליח וכי לאורך הדרך צריך ללמוד, להתעדכן בחידושים ופתוח לשינויים.

\*תודה לד"ר חיים קאופמן על עזרתו בהכנת טור זה.