

מישהו לרוץ איתו

ריצה היא לא רק אמצעי לשיפור הכושר, אלא גם אמצעי להעצמה אישית ולפיתוח הקשר הבין-אישי של המפקד עם פקודיו



חיילים רצים באימון: הריצה היא ספורט שהעיסוק בו מקנה יתרונות פיזיים שקשה להשיגם בענפי ספורט אחרים

מבוא

קיץ 2010. זה כשנה אני מפקד על גף פיתוח תוכנה, רץ מדי פעם כדי לשמור על בריאותי ומתחמק בנימוס מהצעתו של אבירם, מפקדי, להתחיל עימו תהליך של אימון אישי. "למה שאחשוף בפני זה הממלא עלי חוות דעת את כל כולי?" היא המחשבה הבונה את החומה החוצצת ביני לבינו.

אבירם, בחוכמתו, חש את החומה ומקיף אותה ואותי מן העבר האחר. "איך הייתה הריצה של שבת? כל הכבוד שעמדת ביעד. מהו היעד הבא?" - הן שאלות משיחות החולין שהיינו מנהלים באותה העת. "תוצאה מדהימה! בזכות מה, לדעתך, היא הושגה?" היה מבחינתי רק המשך טבעי לקשר הספורטיבי שנקשר ביני, הפקוד, לבין המפקד. יום אחד, בעודי צועד החוצה ממשרדו לאחר פ"ע שעסק, מבחינתו, באסטרטגיה של ניהול הגף בשנה הבאה, ומבחינתי - בניהול נכון של האנרגיה בזמן הריצה, הסתובבתי אליו ואמרתי בפליאה: "יכול להיות שדוברת איתי על הרבה מעבר לריצה?" החיוך הרחב שנמשך על פניו לא הצריך מילה נוספת. התברר שכבר לא קיימת בינינו חומה. מובס ונרגש באותה המידה שאלתי: "מתי יתקיים האימון האישי הבא?" השנים עברו. הפכתי מפקד למפקד, מספורטאי מתחיל ל"מכור קשה", וכל הזמן הזה זכרתי את הלך שלימד אותי אבירם והשתמשתי בו לא פעם מול פקודי. במסגרת המאמר אני רוצה לחלוק את התובנות שרכשתי מהשילוב בין הפיקוד לריצה עם כלל הקוראים, ובפרט עם מפקדי מטה שהם ספורטיביים במידה כלשהי - בגופם או אפילו רק בנפשם - ועם אלה שיש להם תחביב אחר לחלוטין ומחפשים דרך להביאו לידי ביטוי במהלך תפקידם.

בפרק הפותח את המאמר אסקור את מאפייני הריצה למרחקים ארוכים ואת תובנות הניהול והפיקוד שניתן להפיק ממנה כדי לעודד את מי שטרם החלו לעסוק בספורט סבולת - להתחיל בכך. בפרק השני, המיועד למי שכבר עוסקים בספורט סבולת, אנסה לאפיין את אתגרי הפיקוד של מפקד בסביבת המטה ואציע להם דרכי התמודדות בעזרת הריצה. בפרק האחרון אציע למי שמרגישים בני סמכא בתחום הספורט לפתח ולהעצים את פקודיהם באימון אישי (קואצ'ינג) בעזרת הריצה.

הסתיימו המתרחקות. יצאנו לרוץ.

מאפייני הריצה למרחקים ארוכים ומרכיבי הניהול והפיקוד שבה

"רוץ 100 מטר כדי לנצח; רוץ מרתון כדי לחוות את החיים אחרת" (אמיל זטופק, "הקטר הצ'כי")



סא"ל ט'

מפקד יחידה באופק, בית התוכנה של חיל האוויר

יכולת הריצה למרחקים ארוכים הייתה משחר האנושות אחד היתרונות הפיזיים הבודדים של בני האדם על פני שאר בעלי החיים. כבר לפני כשני מיליון שנים החל האדם לצוד בשיטה הנקראת "ציד סבולת". בשיטה הזאת ניהלו אבות אבותינו מרדפים ממושכים אחר טרפם החזק והמהיר מהם עד שהותש ולא יכול להמשיך להימלט. יכולתו של האדם לרוץ למרחקים ארוכים נובעת ממנגנון יעיל מאוד לקירור הגוף (הזעה) וממבנה גוף מותאם, במיוחד של כף הרגל.¹ מאז ועד ימינו ממשיכה הריצה להיות הפעילות הספורטיבית הראשונה שכל ילד חווה. זהו הספורט הכי פשוט והכי זמין לביצוע. הריצה אינה דורשת הכנות מיוחדות, ציוד יקר או רכישת מנוי. זהו ספורט שיכול לעשות כל מי שיכול לעמוד על רגליו ואינו סובל מבעיות בריאות. יחד עם זאת, זהו תחום שבו ניתן להתמקצע עד לדרגת אמן.

הריצה היא ספורט שהעיסוק בו מקנה יתרונות פיזיים שקשה להשיגם בענפי ספורט אחרים. הבולטים שביתרונות האלה הם תחושת ערנות, חיזוק המערכת החיסונית, שיפור של תפקודי הלב, האצת חילוף החומרים ושריפת שומנים. שני היתרונות האחרונים תורמים לחיטוב הגוף. זהו יתרון משמעותי בתקופה שבה ארגון הבריאות העולמי קבע שהשמנה היא מגיפה עולמית.²

אך לא רק יתרונות פיזיים מקנה הריצה, כי אם גם יתרונות מנטליים בלתי מבוטלים. מחקרים הוכיחו כי כבר לאחר כ-20 דקות של פעילות גופנית כמו ריצה מפריש המוח קבוצת חומרים כימיים הנקראים "אנדורפינים" שפועלים כמשככי כאבים וכנוגדי חרדה ודיכאון בעת ובעונה אחת. לא פעם שואלים אותי פקודי "האם רצת הבוקר?" לפני שהם משוחחים איתי על נושא כאוב או שנוי במחלוקת. הם כבר יודעים שיום שריצת בוקר בתחילתו הוא יום רגוע ועתיר אנרגיה חיובית בהמשכו.

אך אין מטרת המאמר הזה להיות שיר הלל ליתרונותיה הברורים של הריצה, אלא להציע תובנות משמעותיות יותר שאותן היטיב לבטא אלוף (דימי) אורי שמחוני:

"אני אוהב את הריצה. אני אוהב את ההזעה, את הכאב בגוף. הכאבים

הפקודים של מפקד המטה לא יראו את מפקדם מתאמץ, מתגבר על

פחדיו וצווק "אחריי" תחת אש. המחסור הזה בחוויות עוצמתיות

שחווים יחד עם המפקד יקשה עליו להפוך מודל לחיקוי, להיות דוגמה

אישית ולגרום לחייליו להתחבר למעשיו ולרצות לנהוג כמותו

הם עונג עילאי, זה הים והחול והלבד. אני רץ מהראש, לא מהרגליים - הרגליים עושות את העבודה, אבל הריצה היא בראש³.

הפן המנטלי-מחשבתי הוא חלק חשוב מאוד מהריצה. בעזרת המחשבה אנחנו עוזבים לפנות בוקר את המיטה כדי לבצע משהו נעים פחות, אך חשוב בהרבה, והיא זו שעוזרת לנו להתגבר על הקשיים ועל המכאובים המופיעים במהלך הריצה. בעזרת המחשבה אנחנו מנתחים את הריצה הקודמת ומתכננים את זו הבאה. המחשבה עוזרת לנו להשיג תובנות כמו איך לנהל את האנרגיה במהלך הריצה או אילו שרירים היקפיים עלינו לחזק כדי להימנע מפציעה. המחשבה מלמדת אותנו שריצה עם שותף לא רק שהופכת את החוויה לנעימה בהרבה, אלא גם משפרת את הביצועים, אם מקפידים לרוץ בדופק נמוך מספיק כדי לאפשר שיחה וגבוה מספיק כדי לא לאפשר שירה.

עכשיו קראו שנית את הפסקה האחרונה, אך הכניסו בכל מקום שבו מופיעה המילה "ריצה" את המילה המתארת את עיסוקכם (פיקוד/

ארגון/ניהול). אני מקווה שבקריאה הזאת תיווכחו שעצם הריצה, כמו כל פעילות סבולת ממושכת אחרת, יכולה ללמד אותנו, המפקדים והמנהלים, תובנות משמעותיות מאוד בנוגע לעבודתנו - תובנות שניתן להשתמש בהן לאחר שהבנו "מה עובד עבורנו" במחיר טעות. סמלי, בלי להסתכן בכישלון הפרויקט או באובדן אמונם של פקודינו. התחממנו מספיק בהסברים על מה הריצה יכולה להועיל לכם, המפקדים. בואו נגביר את הקצב ונפרט מה היא יכולה לעשות לקשר שלכם עם הפקודים.

הריצה ואתגרי הפיקוד בסביבת המטה

ישנם מאמרים רבים הסוקרים את אתגריו המקצועיים של קצין המטה, אולם הרבה פחות נכתב על אתגריו הפיקודיים. אם במחשבה ראשונה אנחנו עלולים להיחפז למסקנה כי אתגריו הפיקודיים פשוטים מאלה



מפקדים עם חיילים בתחרות ריצה | הריצה היא חוויה שהיא מעבר לתפקיד והיא מאפשרת לנו להראות את עצמנו ולהם - את עצמם - במקומות שבהם אנחנו נמדדים בראש ובראשונה על פי המאמץ המושקע ולא על פי התוצאות



אלוף (דימ') אורי שמחוני | "אני אוהב את הריצה. אני אוהב את ההזעה, את הכאב בגוף. הכאבים הם עונג עילאי, זה הים והחול והלבד. אני רץ מהראש, לא מהרגליים - הרגליים עושות את העבודה, אבל הריצה היא בראש"

בעצמם. אולם כשמקשרים אותה בצורה נכונה לחיים האמיתיים, מתבהרת התובנה הכל כך משמעותית: הקצב חשוב מהמהירות. למתן עדות ניתן לזמן את השפן היהיר ואת הצב שניצח אותו בתחרות הריצה...

הגענו למאמץ המרכזי: לחשוב איך ניתן בעזרת הריצה למרחקים לטייב את אנשינו, להכיר להם את עוצמותיהם האישיות ולאמן אותם להצלחה בכל תחומי החיים.

אימון אישי של פקודינו בעזרת הריצה

"שים לב למילים, הן הופכות למחשבות; שים לב למחשבות, הן הופכות למעשים; שים לב למעשים, הם הופכים לאופי; שים לב לאופי, הוא הופך להרגל" (מהטמה גנדי)

אימון אישי (קואוצ'ינג), הוא תהליך המיועד לסייע לאנשים מתפקדים להציב ולהשיג מטרות, להתגבר על מכשולים ולשמור על מוטיבציה. אימון אישי אינו טיפול פסיכולוגי ואינו דורש תעודה מקצועית על פי החוק. היעד של התהליך הוא שבסופו ירכוש המתאמן את הכלים הנחוצים להשגת מטרותיו יחד עם הביטחון העצמי ביכולתו להגיע

של המפקד בשדה, הרי חשיבה מעמיקה יותר תוביל להבנה שמדובר באתגרים שונים.

לעומת עמיתו בשדה, רק לעיתים נדירות ימצא את עצמו מפקד המטה מבלה ימים ולילות עם פקודיו. העובדה הזאת עלולה לגרום לכך שהתקשורת ביניהם תיסוב ברובה סביב ציר התפקיד והמטלות ופחות סביב עולמות תוכן אחרים. לכן יקשה עליו להגיע באופן לא פורמלי ובלתי אמצעי אל פקודיו, דבר שעלול להיתרגם לקושי ביצירת מחויבות אישית וברתימת האנשים למפקד ולפעולותיו.

הפקודים של מפקד המטה לא יראו את מפקדם מתאמץ, מתגבר על פחדיו וצועק "אחריי" תחת אש. המחסור הזה בחוויות עוצמתיות שחווים יחד עם המפקד יקשה עליו להפוך מודל לחיקוי, להיות דוגמה אישית ולגרום לחייליו להתחבר למעשיו ולרצות לנהוג כמותו.

זאת ועוד, לאנשי המטה כמעט שאין פריווילגיה להתאמן בביצוע תפקידם שכן כל פעילויותיהם הן "הדבר האמיתי", כלומר מקום שלא ניתן לטעות בו. תרגילים נועדו לאמן את אנשי השדה ואת המטה המבצעי, אולם אפילו במהלכם נדרש איש המטה להמשיך בביצוע מטלותיו - חלוקת אמצעים, ניהול תהליכים וכדומה - ללא דופי. לכן המפקד במטה צריך למצוא סביבה סימולטיבית בעלת תאימות גבוהה למציאות שבה יוכל להתאמן בעצמו ולהכשיר את פקודיו. מפקד שלא יידע להתגבר על האתגרים האלה יתקשה מאוד לפתח את אנשיו ולהפוך למשמעותי בעבורם.

מפקדים שעוסקים בריצה יכולים למצוא בה פלטפורמה מגשרת על האתגרים שמניתי עד כה. ראשית, הריצה מספקת לנו נושא לשיחה עם פקודינו: אנחנו יכולים לספר להם, למשל, היכן רצנו וכמה רצנו בסוף השבוע החולף ומהן תוכניותינו לשבוע הבא. סיפורים כאלה יהיו עדות לכך שיש לנו עוד תחומי עניין, שאנחנו חיים בצורה מאוזנת ושהתפקיד אינו הדבר היחיד בחיינו. בהמשך ניתן לשתף אותם בחוויה ולרוץ יחד איתם פעם בשבוע, פחות או יותר. ריצה משותפת היא פעולה שבה כולם מרגישים שווים: מזיעים ביחד ומתגברים ביחד על הקשיים, לבושים בבגדי ספורט, ללא דרגות. זוהי חוויה שהיא מעבר לתפקיד והיא מאפשרת לנו להראות את עצמנו ולהם - את עצמם - במקומות שבהם אנחנו נמדדים בראש ובראשונה על פי המאמץ המושקע ולא על פי התוצאות. זוהי חוויה עוצמתית שמאפשרת צמיחה אישית ולמידה משמעותית.

ולאחר שאנחנו כבר דוברים את אותה השפה, ניתן לשתף אותם בתובנות מהריצה שיכולות להיות פתרונות לבעיות סבוכות בפקוד ובניהול. כך עשיתי, למשל, לא מכבר עם אחד מעמיתי שהתלבט כמה אנרגיה ניהולית עליו להשקיע בשלושת החודשים האחרונים לתפקידו:

"סיום ריצת 10 ק"מ בספרינט חזק אומנם עוזר לך להרגיש טוב עם עצמך בשל המאמץ, אבל כמעט שלא עוזר לתוצאה הסופית. זו תלויה הרבה יותר במה שהתרחש בחלק העיקרי של הריצה".

זוהי תובנה פשוטה, שאין עליה עוררין ושמדברת גם למי שאינם רצים

הריצה, היא שטח השמדה להרגלים רעים וג'ונגל טרופי לגידול הרגלים טובים ומשמעותיים לחיים

אליה.⁴ מטרת האימון אינה לשנות את המתאמן או לעצב אותו מחדש כי אם להעצים אותו.

גם המטרה שלנו, המפקדים, בעיקר בסביבת המטה ובוודאי מול פקודים בוגרים ומנוסים, אינה לשנות אותם ולהתאימם לתבנית "הפקוד המושלם" (שהיא, כמובן, בבוטנתנו...) מטרתנו היא לפתח את אישיותם, להכשירם ולצייד אותם בכלים, בהרגלים ובאמונה עצמית שיאפשרו להם להשיג את מטרותיהם, בתקווה שאלה הם גם מטרותינו.

מתוך מאמרים על העצמה אישית⁵ עולה כי היא מורכבת משתי אבני בניין מרכזיות: 1. חוויית ההצלחה ו-2. התובנות שהופקו מהדרך. נעמיק תחילה באבן הבניין הראשונה. לשם כך יש קודם כול להגדיר מהי הצלחה. פרופ' יורם יובל, פסיכיאטר המתמחה בתחום האושר, מגדיר הצלחה באמצעות הנוסחה הבאה:⁶

הצלחה = המקסימום ביחס לעצמי + לפעול מתוך משמעות + לזכות בהכרה

ובכן, האם יש דרך פשוטה יותר להוכיח לפקוד את הצלחתו מאשר בריצה? זהו תחום שבו הוא נמדד בראש ובראשונה לעומת עצמו, על פי יכולתו ומידת השקעתו. זהו תחום שבו השיפור הוא תמידי ומיידי, וכולם יכולים לתת בו את המקסימום שלהם, גם אם הוא רק שבריר לעומת המקסימום של מישהו אחר. זוהי פעילות שאותה עושים למען תכלית שאין מכובדת ממנה: הקפדה על אורח חיים בריא, שמירה על גופנו ושיפור עצמי, וכמאמר הרמב"ם: "נפש בריאה בגוף בריא". יתר על כן, ריצה מאפשרת לנו, המפקדים, לזכות את פקודינו בהכרה שלהם ראויים - הכרה שלא באה על חשבון ההכרה בפקוד אחר, מפני שאת ההכרה בשניהם אין צורך לנרמל לעקומת פעמון ולתרגם לציונים יחסיים. זהו מקום שבו כולם, באמת, יכולים להצטיין.

ובאשר לאבן השנייה - מה עושה המאמן בנוגע לחוויית ההצלחה לאחר שהיא הושגה? מנתח אותה יחד עם המתאמן, מבין את הגורמים האישיותיים, את תהליכי החשיבה ואת ההרגלים הטובים שגרמו לה ומנסה לדרבן את המתאמן להשתמש בהם במקומות אחרים. הריצה, כך למדתי, היא שטח השמדה להרגלים רעים וג'ונגל טרופי לגידול הרגלים טובים ומשמעותיים לחיים. הריצה מלמדת אותנו לתכנן תהליכים מהסוף להתחלה. לא סתם להתחיל לרוץ בשביל להגיע למקום כלשהו ובדרך, חלילה, להיפצע, אלא קודם כול לקבוע את המטרה, לנתח את הפער בינינו ולבנות את התהליך שביא אותנו אליה בבטחה. הריצה מלמדת אותנו מהי גישה פרואקטיבית. לא יעזור לרץ להאשים את המסלול או את מזג האוויר החם, אלא רק את עצמו על שלא התכוון לריצה בעליות ולא הביא איתו בקבוק שתייה. כך אנו לומדים לרכז את האנרגיה שלנו רק בדאגות שעליהן יש לנו השפעה. זוהי גישה שמקרינה אנרגיות חיוביות המאפשרות לסובבים אותו

לסמוך עלינו יותר ויותר ובכך להרחיב את מעגל ההשפעה שלנו.⁷ "ומה אם אני או פקודי כלל אינם מתחברים לריצה?" אתם בוודאי שואלים. התשובה לשאלה הזאת היא פשוטה: חפשו יחד איתם את המקום שבו הם מרגישים במיטבם ומצליחים בו לאורך זמן.⁸ לאחר שמצאתם אותו - עברו איתם על אותם השלבים המתוארים בפרק הזה.

סיכום: שחרור ותובנות

"לפעמים אתה בראש, לפעמים אתה מאחור. המרוץ ארוך, ובסופו של דבר אתה מתחרה רק בעצמך" (מארי שמיץ).⁹

אנו חיים בתקופה סוערת - תקופה שבה פרק הזמן בין השינויים הולך ומתקצר, בעוד שעוצמתם הולכת וגדלה. בתקופה כזאת אנחנו צריכים לסגל לעצמנו הרגלים בריאים שיאפשרו לנו לעמוד בפני כל מבחן ואשר יוכיחו את עצמם ביום פקודה. זוהי תקופה שבה המפקד כבר אינו אלוהי הפקודים רק הודות לתפקיד ולדרגה; זוהי תקופה שבה עליו להוכיח את עצמו ולהיות משמעותי בעבורם לא פחות מהאפליקציה החברתית הכי מעניינת ו"חמה".

במאמר עסקתי בספורט הסבולת בכלל ובעולם הריצה בפרט - על הסגולות ועל היתרונות שהעיסוק הזה מקנה לגופנו ולנפשנו ועל התובנות המשמעותיות שהעוסקים בו זוכים לקבל. אז עכשיו יש לי הצעה שהיא גם בקשה: אנא, מכם, מפקדים - צאו לרוץ. רצו בקצב קבוע או באינטרוולים, מחוץ אל חוף או רק עד העץ הקרוב. כל אחד לפי יכולתו ולפי צרכיו. אתם לא מאמינים כמה משמעות תיכנס לכם לחיים.

ולמי שהתחילו ממש עכשיו לרוץ, וגם למי שעושים זאת כבר שנים, אני מציע לרוץ יחד עם הפקודים וגם להפוך את הריצה לנושא השיחה. אלה פעולות שירחיבו ויגוונו את הקשר שלכם עימם ויגרמו להם לראות בכם אנשים מאוזנים ואנושיים שניתן לשאוב מהם השראה ורעיונות. אלה הם שני הגורמים הכי חשובים להנעת אנשים ולהובלת ארגונים. הם אפקטיביים בהרבה ממשמעת ומפקדות.

ואם אתם ופקודיכם כבר רצים, עשו עוד צעד קדימה והיו המאמנים האישיים שלהם. לא מאמנים ספורטיביים, אלא מאמנים לחיים. חוו איתם את העובר עליהם וצרו להם חוויית הצלחה. את ההצלחה הזאת - בניגוד להרגלינו - תנתחו ותפרקו לגורמים ראשוניים, ובעזרתה תוכלו להעצים את תכונותיהם המצוינות ממילא. זהו תהליך שסופו לצייד אותם בכלים החסרים ובהרגלים הטובים שיובילו אותם למחוז חפצם.

ריצה נעימה!

תודה לאברים על ההשראה ועל הרעיונות

ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.

ואם אתם ופקודיכם כבר רצים, עשו עוד צעד קדימה והיו המאמנים האישיים שלהם. לא מאמנים ספורטיביים, אלא מאמנים לחיים