

## רחוק מן העין רחוק מהלב? על בחירה ואחריות באימון/ ד"ר סני גורדון בר

פסיכולוגית קלינית 40 שנה, 16 שנים אחרונות גם מאמנת, מדריכת מאמנים ומפתחת תכניות הכשרה מתקדמות למדריכים, ומנחי קבוצות אימון. דוקטור לפסיכולוגיה חקרתי התערבות אימונית. בעלים שותפה למכללת Coachme, משנת 2002, המכללה הראשונה שהחלה להכשיר מאמנים בארץ. מרצה בתכנית לריפוי בעיסוק אוניברסיטת חיפה- על התפתחות מקצועית והדרכה. משלבת גישות גוף, דמיון, ובודהיזם למטפלים. מנחת קבוצות קונפליקט, וחברה בפסיכואקבי- פסיכולוגים למען זכויות אדם.

רחוק מן העין רחוק מן הלב? לאיזה לב הכוונה? "לב" לא כרגש כאהבה או קבלה ללא תנאי... אלא הלב במובן של "לב האימון"? האימון מרחוק ושילובן של הטכנולוגיות המודרניות באימון אמור להיבחן מול "לב האימון", כלומר בהתאם למטרותיו של האימון, ולתפיסה שעומדת מאחוריו. חדשנות מעוררת חשדנות, העבודה מרחוק נתפסת כסוג ברירת מחדל, ואני רוצה להפוך את השאלה על ראשה

### למה אימון פנים אל פנים?

כדי לענות על שאלה זו נצטרך להגדיר מהו אימון?

"אימון על כל תחומיו, הוא מקצוע שמהותו מומחיות בניהול תהליך שינוי משמעותי ובר-קיימא. התהליך מוגדר בזמן, והוא מושתת על מערכת יחסים מקצועית, ועל בסיס של פתיחות ושל אמון בין המתאמן למאמן. האימון ממוקד תוצאה מעשית, ועיקרו הנחיית המתאמן למימוש עצמי מיטבי ולהשגת היעדים המבוקשים על ידו – בהתאם לערכיו, לשאיפותיו ולכישורונותיו. תהליך האימון מאפשר למתאמן להכיר בעוצמותיו ובדפוסי המחשבה המנהלים אותו, וכן ליצור רעיונות ותפיסות לקידום השגת מטרותיו. המאמן יוצר מרחב שבו המתאמן יכול לעצב את חזונו בתחומים אותם בחר לקדם, ולפעול להגשמתו" (מתוך הקוד האתי של לשכת המאמנים).

ובהגדרה קצרה- "תהליך משותף ושיטתי ממוקד פתרון בעיות, הניתן לאוכלוסייה לא קלינית, בו המאמן מעודד למידה אישית, צמיחה אישית והשגת מטרות של הלקוח". (גרנט 2001 עמ' 73).

מדובר בעיקר באנשים בוגרים, מתפקדים שמיקדו מטרה לקדם, הם לא באו למטרה מרכזית של תובנות והבנת רגשות, אם כי בדרך למטרה יפגשו תובנות ורגשות, הם גם לא באו לחקור את היחסים שלהם, אם כי כדי לקדם מטרות חייבים להתייחס ליחסים. בחירה ואחריות אישית הם הערכים ההומניסטיים העומדים בבסיס כל תהליך אימון. האימון ברובו נעשה מרחוק: בטלפון, סקייפ ובתוספת כתיבה מובנית בין המפגשים – אימון עצמי בכתיבה.

האימון התפתח בארה"ב ובקנדה והחל מרחוק בטלפון. כעיסוק חדש הוא השתמש בטכנולוגיה החדשה, כדרישה פרקטית של השטח, מתאמנים רצו מאמנים רחוקים שלא היו רבים, ארגונים גלובליים החלו לעשות מפגשי אימון מרחוק וכבר אז החלו מ קבוצות אימון מרחוק (Cockerham, 2003). אני לא חושבת שאז הייתה מחשבה תיאורטית עמוקה מאחורי זה. רוב תכניות ההכשרה באימון נלמדו מרחוק וכך גם היום, גם אני למדתי כך. בסקר משנת 2004 לגבי אימון 2529 נסקרים נשאלו לגבי דרך האימון- 63% טלפון, 34% פנים אל פנים, רובם בשילוב מיילים ואינטרנט (Grant & Zackon, 2004). בסקר נרחב של ה- ICF ב- 2012 נמצא: 59% מרחוק: רק 31% טלפוני, 14% התווספו דרכי אימון נוספות, סקייפ, 11% e-coaching, 3% וידאו קונפרנס ו-41% פנים אל פנים. (2014 Geissler et. al), רואים פה מגמה, שלדעת המחבר, פרופסור לחינוך בהמבורג, תלך ותגדל בעולם האימון לכיוון ה- e-coaching והאימון הוירטואלי, אבל גם עליה בפנים אל פנים.

במחקרים, שהשוו בין רמות שונות של קרבה - פנים אל פנים לאימון מרחוק (סינכרוני וא- סינכרוני) לא נמצא הבדל משמעותי באפקטיביות, באיכות יצירת הקשר וברית האימון, ביעילות פתרון בעיות, ביכולת

ליצור קשר עמוק ולגעת בנושאים משמעותיים, הן במחקר כמותי והן באיכותני. יצירת הקשר בתחילתה סקפטית אך הסקרנות, האופטימיות והמוכנות להתנסות האפילו על הסקפטיות - לאחר החוויה של האימון הווירטואלי השתנה היחס הסקפטי כלפי הדאגות המוקדמות ולא היה הבדל באיכות הקשר. (Berry et. al 2011; Geissler et. al, 2014; Orepoulos & Petronijevic, 2016; Lynden & Avery 2016) עם הזולת השימוש באינטרנט והתפתחותו המטאורית, מוסיף האימון לכליו את כל הפיתוחים החדשים בהדרגה.

**אמון פנים אל פנים** - יכול להתרחש במשרד המאמנת במשרד המתאמנת, בסביבת הפעולה של המטרה עליה עובדים כמו סביבת העסק, יכול להיות אימון תוך כדי הליכה בים או בהתאם למודל המיוחד שפתח המאמן. יש אימונים שמתרחשים בבתי קפה (זו הדרך הפחות מועדף עלי מסיבות איתות).

**אימון מרחוק** - יתרחש במגוון מדיות: בווידאו, בטלפון, אימון בכתיבה סינכרוני וא- סינכרוני ושילובים שונים ביניהם, יש גם תכניות אימון המתקדמות משלב לשלב באופן שיטתי באינטרנט בדומה לקורסי וובינר ובתוך התכנית המאמן משבץ שיחות טלפון בהתאם לתכנית, אימון וירטואלי זו ותלת מימדי (אוואטר). למשל האימון הווירטואלי (VC) (Geissler, 2006) <https://www.virtuelles-coaching.com>. כפי שאפשר לראות האפשרויות והשילובים רבים ויש גמישות רבה.

קבוצת אימון- תתקיים במפגש פנים אל פנים עם משימות ודוחות ואימון בכתיבה ובעשייה בין המפגשים באימון עצמי ובאימון עמיתים בקבוצות קטנות יותר. כך זה גם בקבוצת אימון פנים אל פנים או מרחוק, בה קבוצה קטנה של אנשים (עד 8) נעזרת בכוחה וחכמתה של הקבוצה בכדי לקדם מטרות אישיות של כל משתתפת.

#### החוויה - מאמנים ומתאמנים

באימון מרחוק – כדי המתאמן יכנס לתוך החוויה שלו, בעיקר בהתחלה, נדרש ריכוז גבוה. מצד אחד הוא פחות מופרע ומוסח על ידי הסביבה והמראה והזרמים מהמאמן. המתאמן נדרש לתמוך להישען על עצמו בתוך החוויה. האנשים הרואים (בניגוד לעוורים) רגילים מאוד להישען על העיניים וביחסים על המירורניג הויזואלי - לראות עצמי בעיני השני מייצר אמון וקשר מהיר. המירורניג האודיטורי מצטרף מינקות בדרך כלל לויזואלי ולמגע, אך כאשר אין את הראיה, אנו חווים חסר ברמזים חיצוניים רבים ונדרשת החזקה עצמית, שימוש בשפה פנימית ומעבר לסימבולי. (ויינברג)

באימון באינטרנט, במצב הרצוי, תהיה פחות ציפייה למירורניג, תהיה פחות תלות במאמן ברמזים גופניים שלו, והבעות פניו. אך יהיו אנשים שדווקא המירורניג הויזואלי והביטחון שהם שואבים ממנו, עוזר להם להתרכז בעניינם והם זקוקים ליציאה מהמרחב השואב האישי שלהם, והם יתקשו להחזיק מעמד לזמן ארוך בטלפון.

אימון מרחוק נחוזה יותר ממוקד, תלוי במתאמן, ומקדם מטרות. דורש יותר החזקה ושליטה, ואפשר לפצות על החסר במידע ויזואלי במלל (Charbonneau, 2002; Franzee, 2008). המתאמנות במחקר שלי לגבי האימון מרחוק, הדגישו גם את הנוחות הפיזית (אפשר להתאמן בפגי'מה עם הקפה של הבוקר) אך גם את הנוחות להיפתח ולדבר על נושאים רגישים כשלא מסתכלים עליהן. חלק מהן ויתרו על המפגש בראשון פנים אל פנים. מדובר בנשים חד הוריות בפריפריה שלמדו לתואר ראשון כחלק מפרויקט של קרן קציר לצאת ממעגל המצוקה. יכול להיות שעבורן עיניים נתפסו יותר ביקורתיות ממקבלות, ואולי האימון הטלפוני מתאים גם לאנשים ביישניים ואינטרוברטיים.

ובקבוצות במחקר שנעשה בקבוצות מרחוק בצוותים בארגון. בקבוצת אימון מכוונת מטרה - כשמשותף עושה מה שהבטיח זה יוצר אמון (Jarvenpaa et. al., 1998; Mayer et. al., 1998) בתוך וון דייק (2016). הנטייה של צוותים מרחוק הוא להיות משימתיים ולא מאוד אישיים, והאמון גדל עם הבצוע

ושיתוף הפעולה כשאדם עושה מה שאמר שיעשה. הרבה מהעובדים מעדיפים יחסים אלו על מפגשים פנים אל פנים שנחווה פעמים פחות ממוקד וחלק מהזמן בזבוז של זמן. האימון מרחוק נחווה יותר ממוקד, תלוי במתאמן, ומקדם מטרות. במחקר האיכותני שנעשה, אנשים דווחו שלא הייתה להם בעיה להרגיש בטחון, אמון, וגם לגעת בנושאים רגשיים ועמוקים באימון מרחוק.

על פי תפיסת האימון המדגישה בחירה ואחריות אישית מתוך אמונה בעצמו וכוחותיו, המתאמן אמור בהדרגה לסמוך על עצמו ולוותר על הרמזים ועל ייעוץ וחיפוש תשובות מבחוץ ואצל המתאמן. אימון מיטבי זקוק למרחב בטוח וליחסי אמון בין המתאמן למתאמן. המיומנות הראשונה במיומנויות האימון היא יצירת יחסים עמוקים ואינטימיות, אך האמון ביחסי אימון מתרחש בדרך שונה לגמרי מאשר בטיפול. היא נוצרת מהאמונה של המתאמן וביכולותיו, בחקירה עמוקה של המניעים שדלו, ובהקשבה ממוקדת בו ובמטרות. האתגר הגדול למאמן - לוותר על אחריותו ודאגתו למתאמן ולתוצאות, לסמוך ולהאמין במתאמן וכוחותיו, לאפשר לו את הקצב שלו והבחירות וגם הטעויות שלו, לבקש ממנו לתאר מה הוא רוצה מה קורה לו, לעודד אותו להקשיב לעצמו ול"קול" שלו. האתגר הרציני של המאמנים הוא להעביר אחריות, לתמוך בכוחות הנגלים והסמויים של המתאמן לוותר על המרכזיות שלו כיוצר אינטימיות ושינויים דרמטיים, וגם לתת לו ללכת LET GO לפני שהושג הכל בלי לדעת מה יהיה, לחבק אי ודאות. לפעמים המאמנים מתקשים בשיוניות ואמון כזה, ככל שהם קרובים למקצועות טיפול ויעוץ וניהול הם מתקשים לוותר על אחריותם. אם הם לא "מזיזים" משהו משמעותי במתאמן אינם מרגישים בעלי ערך.

רוב המתאמנים והמתאמות שלי אחרי ההתנסות הראשונה שאני מציעה להם להתאמן מרחוק אינם חוזרים לפנ"פ. לפעמים אציע למתאמן להגיע למפגש פנים אל פנים - אם נסכים שיעיל יותר למטרות של המתאמן להגיע למספר מפגשים פנים אל פנים (מיקוד, ריכוז, הפרעות...) נשלב זאת. דוגמה- מפגש פנים אל פנים כדי לעבוד על תכנית פעולה עם מתאמן מאותגר קשב, שהאימון מרחוק היה לו מצוין, אך לתוכנית ופרטיה נזקק לעבודה משותפת.

לרוב מי שלא התנסה באימון מרחוק יטה לדחות אותו על הסף, בוודאי בארץ, גם אם המתאמן שלו ממש מתאים ויכול להרוויח מכך. מי שהתנסה יש לו אפשרות בחירה מניסיון, דרגות החופש שלו עולות, ירגיש נינוח ויאפשר למתאמן בחירה מאתגרת.

בדרך כלל, מתאמנים שהייתה להם חוויה טובה ומועילה גם ביצירת הקשר וגם בהתקדמות למטרותם, יעדיפו מרחוק אך זה תלוי באמונה של המתאמן שזה יעיל וראוי. בדרך כלל ההיסוסים לגבי אימון מרחוק חזקים יותר מצד המתאמן מאשר מצד המתאמן וזה קשור לניסיון ולהרגלים שלו, האמונות שלו לגבי החשיבות של הנוכחות הפיזית. בסופו של דבר, הטכניקה אמורה לשרת את המתאמן והאימון, ועלי כמאמנת לקבל את השונות שלו את השיקולים שלו ואת ההבנה שנושא קרבה/מרחק עובד שונה אצל אנשים שונים.

סיכום: הרצאה זו רוצה להקטין את הדמוניזציה והרתיעה בהתייחסות לאינטרנט ולמדיות השונות, ולבחון אותן מול יעילותן. מול מטרת האימון המכוונת אל בחירה ואחריות אישית והאמונה שכל התשובות נמצאות אצל המתאמן, ודרך שאלות והתנסות הוא יגיע אליהן, הרי כל אמצעי שיכול לקדם את ההתקדמות של המתאמן למטרותו מבורכת, כולל מה שהטכנולוגיה המודרנית מציעה. אי לכך גם על המתאמן להיות מצויד בארגז כלים תואם, וזה דורש הכשרה של המאמנים הכדי שיוכלו להציע למתאמן ולבחון ביחד בפתיחו את ההשפעה המיטבית.

