

עקרונות חדר הכושר

תדריך יישומי
למודל I Pro 2.0

"כשכל כולך שקוע בניסור אתה לעיתים קרובות שוכח להשחז את המסור"
(שבעת ההרגלים של אנשים אפקטיביים במיוחד, סטיבן קובי)

הקדמה

עקרונות חדר הכושר הם הביטוי המעשי והיישומי של מודל I PRO. המודל מציג את הכישורים הנדרשים בעולם העבודה המשתנה. עקרונות חדר הכושר מציעים גישה שיטתית לפיתוח כישורים אלה. הדינאמיקה של שוק העבודה המשתנה, מחייבת את הפרט לאמץ תפיסת ניהול עצמי, הכוללת למידה והתעדכנות מתמדת, על מנת להישאר רלוונטי ובעל יכולת להשפעה בעולם התעסוקה. הדרישה לכישורים שונים, ביניהם, היכולת להשתמש בכלים טכנולוגיים, כישורי שפה, ניהול עצמי, הסתגלות מהירה לשינוי וגם מיומנויות חברתיות ורגשיות, עולה באופן דרמטי.

הנחת המוצא של המודל היא, שהיכולות והכישורים המנטליים, הפיזיים, החברתיים והרגשיים, ניתנים ללמידה, חיזוק ותרגול ע"י כל אדם. אנשים שעושים זאת כחלק בלתי נפרד מאורח חייהם, מצליחים יותר מאחרים. יתר על כן, לארגונים ומעסיקים יש יכולת להשפיע, לעודד ולקדם פיתוח כישורים. כיום, מעסיקים מבינים שהשקעה בפיתוח כישורים של עובדיהם משתלמת. יחד עם זאת, מעסיקים רבים מעלים את הצורך בשיטות וכלים לטובת הנושא.

עקרונות חדר הכושר באים לתת מענה לשאלות:

כיצד מפתחים כישורים בצורה יעילה?

כיצד בונים תכנית אימונים ממוקדת תוצאות וזמן?

מדוע בחרנו במטאפורה של חדר כושר?

עקרונות חדר הכושר הם "שפה אוניברסלית". כל אחד יכול להתחבר אליה ולהבין את ההיגיון שלה: הן אנשי המקצוע בפיתוח ארגוני, ניהול והדרכה, העוסקים בפיתוח ההון האנושי והן העובדים עצמם, האמונים על פיתוח הקריירה האישית והרלוונטיות התעסוקתית שלהם.

חדר הכושר מייצג מסגרת אליה מגיעים אנשים באופן וולונטרי, על מנת להתאמן ולשפר את כושרם הגופני. שם עומדים לרשותם האמצעים הנדרשים לשם כך, וכן מדריך, המסייע להם לבנות תכנית אימונים רלוונטית, תוצאתית ומותאמת אישית לצרכיהם. ההקבלה בין פיתוח כושר גופני ובין פיתוח כישורים לעולם העבודה, מתבקשת. בשני המקרים, האימון הוא אמצעי להשגת מטרה (כשירות פיסית וכשירות לעולם העבודה). ההקבלה משרתת אם כך, את התפיסה של שילוב בין למידה ופעולה בעלת אופי משימתי ותוצאתי.

בפיתוח עקרונות חדר הכושר, אנחנו נשענים על גישות שונות בפסיכולוגיה ההתנהגותית, פסיכולוגיה חיובית והגישה המוטיבציונית, וכן, על מחקרי למידה וחקר המוח, ועל מודלים של אימון (קואוצ'ינג) וייעוץ תעסוקתי.

אנחנו מניחים שבכל אדם טמון פוטנציאל לצמיחה, יחד עם רצון למשמעות ונטילת אחריות על חייו, מתוך מגמה לשימוש עצמי. השימוש בשפת חדר הכושר עשוי לסייע גם למשתמשי הקצה בהבנת החשיבות, בהנעה לפעולה וגם ביישום עקרונות נגישים באופן עצמאי ומתמשך.

היתרונות בשימוש מטאפורת חדר הכושר

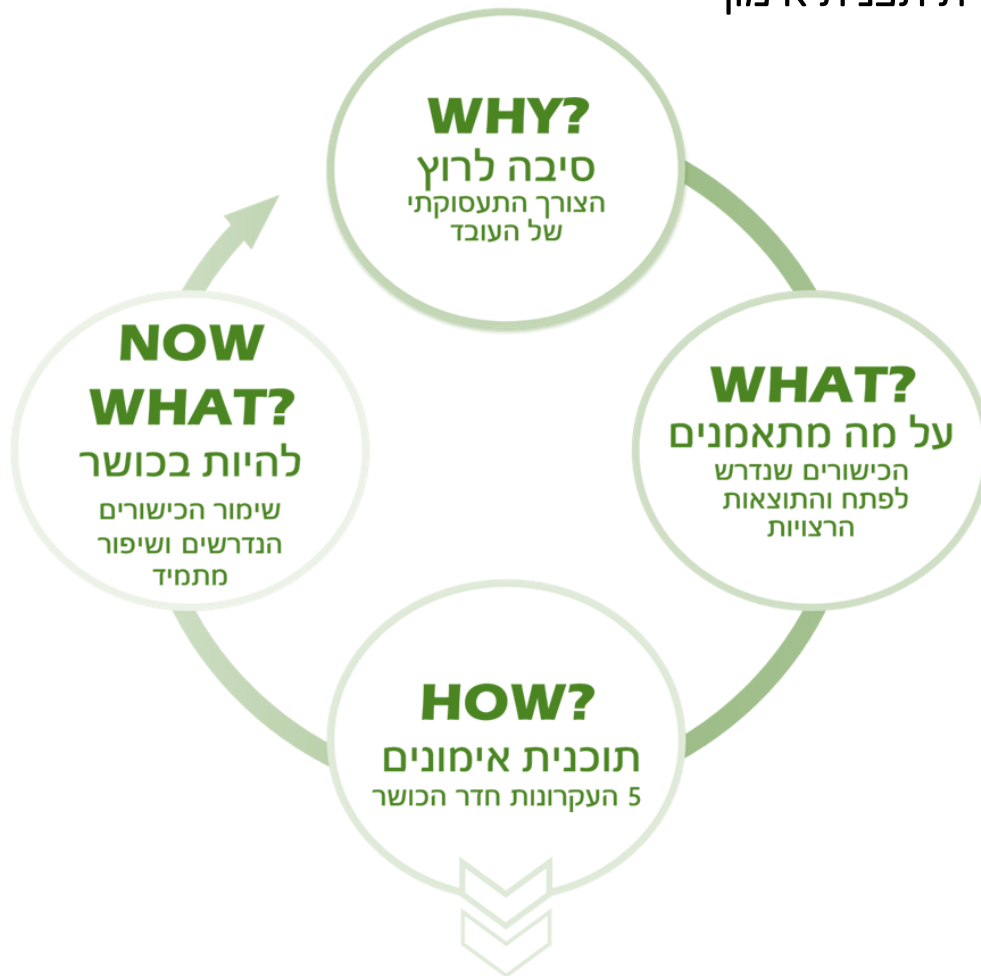
איך זה נראה בחדר הכושר?






מה היתרון?

- בניית תכנית אימונים תוצאתית, רלוונטית ומותאמת אישית
- השוואתיות (אני מול עצמי, אני מול האחר), הגדרת סולם מאמצים ויצירת חוויות הצלחה
- הגדרת מסגרת זמן, טכניקות ואופנים שונים של שיפור הכושר
- הגדרת השינוי ההתנהגותי הנדרש, מדידת תוצאות, רפלקציה ומשוב
- חיזוק המוטיבציה, הנעה לפעולה ותחרותיות
- עידוד למידה לאורך זמן, התמדה ונחישות בתהליך

מה בתדריך ולמי הוא מיועד?

עקרונות חדר הכושר מיועדים לאנשי מקצוע בעולם התעסוקה ובעולם הפיתוח הארגוני/ פיתוח משאבי אנוש, המעורבים בתהליכי פיתוח כישורים של עובדים, בשילוב, התמדה וקידום בתעסוקה. התדריך מורכב מתיאור ארבעת השלבים בבניית תכנית אימונים לפיתוח כישורים ומפירוט של חמשת העקרונות ליישום, כולל הסברים וכלים המפרטים את שאלות העבודה.



- Just do it**
פשוט לעשות 
- Enjoy the Challenge**
ליהנות מהאתגר 
- Practice makes perfect**
לתרגל, חזרתיות 
- Better together**
עדיף בקבוצה 
- OWN IT**
לומד עצמאי 

WHY? סיבה לרוץ - הצורך התעסוקתי של העובד

לפני הכניסה לתוכנית האימונים לפיתוח כישורים, עלינו לשאול: לשם מה אנחנו נכנסים לאימון? התשובה לשאלה זו צריכה להיות קצרה ותמציתית. למשל, "אני רוצה להתקדם מקצועית", "אני רוצה להגדיל הכנסה", "אני רוצה להרחיב את האפשרויות התעסוקתיות שלי", "חשוב לי לתת ערך חדש לתפקיד", "הדרישות השתנו ועליי להתאים את עצמי".

התכלית מספקת הכוונה והשראה, היא המגדלור שאליו שואפים להגיע. שאלה נוספת שאפשר לשאול כדי להעמיק את ההבנה ולחדד את המסרים: מה נפסיד אם לא נעשה כך? מה יקרה אם לא נשיג את התכלית הזאת?

המוטיבציות לפיתוח כישורים שונות מאדם לאדם ומארגון לארגון. כפי שבעיסוק בכושר גופני, המוטיבציה עשויה להיות רצון לטיפולוגי הגוף, שמירה על הבריאות, מניעת היווצרות מחלות, פורקן מתחים, השגת תחושה טובה של הגוף בפעילות, או אפילו שיפור הסטטוס החברתי.

בנוסף, חשוב לחקור מהן התפיסות (מוטיבציה, חוויית למידה מוקדמות, תחושת דחיפות, מסוגלות) בכניסה לתהליך האימון לפיתוח כישורים. האם הפרט/צוות/ארגון מבין שמדובר בתהליך שינוי ומה נדרש כדי לבצע שינוי התנהגות מוצלח ולהתמיד בו. יש צורך בתחושת בעלות על המטרה, חיבור למקורות הנעה פנימיים וביטחון ביכולות לבצע את השינוי.



שאלות עבודה מומלצות לשלב זה:

- למה אני בוחר להתחיל ולהתאמץ?
- מה מלהיב אותי ביציאה לדרך?
- מה ייצא לי מזה? (הן ברמת הארגון והן ברמת הפרט)
- מה הערך/ התועלת שאני אקבל?
- כיצד המהלך הזה יקדם אותי?
- אילו הזדמנויות עשויות להיפתח בפניי שלא היו שם קודם?
- מה אני רוצה להשיג באמצעות שיפור מיומנויות אלה?
- מה שיפור המיומנויות יאפשר לי?

WHAT? על מה מתאמנים - הכישורים שנדרש לפתח והתוצאות הרצויות

כאשר מודעים לתכלית, מתחילים לראות את שפע האפשרויות שיכולות לקדם אותנו, אך גם את הפער בין המצב המצוי למצב הרצוי, המניע לנקוט צעדים יישומיים.

לקראת בניית תכנית אימונים לפיתוח כישורים, נרצה להגדיר - מהם הכישורים שנדרש לפתח כדי להתקדם לעבר התכלית, ואז, לבחור את הכישור המרכזי לאימון, שיקדם אותנו בצורה המשמעותית ביותר. הבחירה בכישור אחד מרכזי, תמקד את התוכנית ותעזור בבחירת פעולות הלמידה הנדרשות לטובת התוצאות הרצויות.

לאחר בחירת הכישור, נגדיר את המטרות כהתנהגויות רצויות בסוף תכנית האימונים, הבאות לידי ביטוי במרחב העבודה. ביטויים התנהגותיים אלה יעידו על שיפור בכישור הנבחר.

בעיסוק בכישר וספורט, המתאמן בוחר מהו המרכיב העיקרי בו ירצה להתמקד, באימון אל מול המטרה שהגדיר, (מהירות, זריזות, כוח, כוח מתפרץ, סיבולת שרירית, סיבולת לב-ריאה, גמישות, שיווי משקל, קואורדינציה ודיוק בתנועה) וייתן לו ביטוי הולם בפעילות עצמה.

לדוגמא:

הכישור בו ארצה להתמקד הוא 'היכולת ללמוד ולהתעדכן באופן מתמיד ועצמאי'.

מטרת תכנית האימונים: כשאני מתמודדת עם משימה חדשה בעבודה, אני מאתרת מקורות מידע ובוחרת ערוץ למידה רלוונטי לצורך פיצוח המשימה.

צעד ראשון – בחירת כישור מרכזי לאימון – I CAN , אוריינות שפה אנגלית

צעד שני – הגדרת יעד "סמארטי" לשיפור – בתוך חודש מהיום אצליח לקרוא ולהוציא 2 מסקנות מטקסט באנגלית בן 2 עמודים (מתוך מגזין / עיתון)

צעד שלישי – בחירת משימה למימוש היעד בטווח הזמן הקרוב – מדי שבוע אקרא 2 עמודים ואכתוב 3 מסקנות מתוך קטע הקריאה



שאלות עבודה מומלצות לשלב זה:

- מהם הכישורים החיוניים שנדרש לפתח?
- מתוכם על מה אני בוחר לעבוד/ במה אני בוחר להתמקד עכשיו?
- מה אני צריך לדעת לעשות יותר טוב?
- איך כישורים אלה באים לידי ביטוי בחיי היום-יום שלי כרגע?
- אילו ביטויים התנהגותיים יעידו על שיפור בכישורים אלה?
- ניתן להסתייע במחונן הכישורים להגדרת 3 התנהגויות נצפות שאני רוצה להפגין בתום תכנית האימונים.
- מה הפער שאני מזהה?
- בכישור/ים שבחרתי, איפה אני נמצא היום בסרגל מ 1 עד 10?
- איפה על הסרגל אני רוצה להיות בסוף האימון הנוכחי (מיקום שהוא גם ריאלי)?
- מה נדרש כדי להתקדם על הסרגל?
- איך פערי הביצוע משתקפים ביום-יום?

HOW? תכנית אימונים - 5 העקרונות חדר הכושר

לאחר הבנת החשיבות והמוטיבציה, ומיקוד הכישור/ים עליהם נעבוד – הגיע שלב בניית התוכנית עצמה – אותם אתגרים ופעולות שאנחנו לוקחים על עצמנו באימון הזה. כפי שבחדר הכושר, המדריך בונה יחד עם המתאמן תכנית, בה כתוב באיזה מכשיר עליו להשתמש, איזה משקל וכמה חזרות עליו לעשות – כמו גם הגדרת מספר האימונים השבועיים והתרגילים המשלימים בבית.

העקרונות לא מהווים רשימת פעולות מוצעת או מבנה סטנדרטי של תכנית. אלה הם העקרונות המנחים, לאורם יש לבחון ולבנות את התוכנית, על מנת שתהיה אפקטיבית ומותאמת לצרכי התמודדות עם השינוי הנדרש מהפרט ו/או הארגון.



Just do it - פשוט לעשות

מה בדאי לשאול?	איך זה קורה?	למה זה חשוב?
<ul style="list-style-type: none">○ באילו הזדמנויות אוכל לתרגל / להתאמן על ההרגל החדש בתוך העבודה/ חיי היום-יום שלי? אילו פעולות אוכל לעשות שישתלבו בחיים כרגע?○ אילו פעולות שאני עושה היום, אוכל לעשות <u>בצורה אחרת</u> כדי לפתח את הכישור?○ מה הדבר שאני יכול לעשות מחר בבוקר ויקדם אותי לעבר היעד שהגדרתי בפיתוח הכישור	<p>בבניית תכנית אימונים אנחנו מדגישים את הביטוי המעשי של האימון, ע"י הנעה לפעולה. שואלים את המתאמן ומחפשים ביחד את הרלוונטיות והתרגום היישומי של הכישורים במציאות חיוו, בטווח המיידי.</p> <p>אנו שואלים – מהן התוצאות הנראות לעין שיוכיחו שחל שיפור?</p>	<p>"קנית מנוי לחדר כושר ואתה מתפלא שעדיין אין לך קוביות בבטן?"</p> <p>על מנת לפתח כישורים, נדרש להיות בעשייה. כפי שלא ניתן ללמוד שחיה בהתכתבות, כך גם בפיתוח כישורים. העלאת המודעות, הכרה בצורך ורכישת ידע חדש הם חשובים, אך לא מספיקים. כישור שלא נדרש – לא נרכש. כדי ליצור שינוי, נדרשת התנסות פעילה בהפעלת הכישורים שאותם רוצים לפתח במציאות היומיומית.</p>



Enjoy the Challenge - ליהנות מהאתגר

מה כדאי לשאול?	איך זה קורה?	למה זה חשוב?
<ul style="list-style-type: none">○ מהי צורת הלמידה האפקטיבית ביותר עבורי? (סביבת למידה? שעות ביממה? אופן: קריאה/ סרטונים/ פודקאסטים/ למידה מאחרים.....)○ איך אני מכניס fun לתוכנית האימונים?○ באיזו דרך אעקוב אחר התקדמות האימון, אסמן התקדמות, עמידה ב"דד ליין" וחגיגת הצלחות? (גם זה מייצר הנאה/הנעה)○ בהתבוננות על הסרגל מהשלב הקודם, אילו משימות יהיו עבורי מאתגרות ומקדמות לעבר המטרה, אך לא מתסכלות?	<p>בבניית תכנית אימונים, אנחנו מעודדים את המתאמן לבחור בדרך מתאימה ומקדמת יותר. ההנאה מהאתגר - גם היא חשובה.</p> <p>היא מחזקת ומתגמלת את הלמידה וגורמת לרצות לעשות עוד ועוד.</p> <p>קשר חיובי בין המאמץ לבין התוצאה, מסייע לחוויה להיזכר כחיובית ועוזר להטמיע את המיומנות הנלמדת.</p> <p>נברר עם המתאמן - מה מאתגר אותו? מה עשוי לגרום לו ליהנות מהאתגר?</p>	<p>פיתוח כישורים כרוך ביציאה מאזור הנוחות.</p> <p>כמו בחדר הכושר - העלאת דופק, הזעה וקצב מתגבר, הן חלק הכרחי מהעניין. אם אין מאמץ - כנראה שלא יהיו תוצאות. מידת המאמץ צריכה להיות מאתגרת, אך אפשרית וברת הישג. קושי גדול מידי - עלול לייאש, ולעומת זאת, אם קל מדי - לא יהיה שינוי. היציאה מאזור הנוחות היא מאתגרת. האזור הלא מוכר, בו אנחנו מתנסים, מתרגלים דפוסים והרגלים חדשים, כאן מתרחש השינוי.</p>



Practice makes perfect - לתרגל, להתאמן, חזרתיות

מה כדאי לשאול?	איך זה קורה?	למה זה חשוב?
<ul style="list-style-type: none">○ אילו פעולות יומיומיות קטנות ניתן להגדיר לצורך תרגול והתקדמות הדרגתית לעבר היעד המטרה?○ באילו זמנים ביום? מה משך כל פעולה? באיזו תדירות במהלך השבוע? ובאיזה אופן? הכי ספציפי שניתן.○ איך אני יכול לתרגל את הכישורים האלה במגוון מקומות בחיים שלי?○ איך אני בונה סולם מאמצים ש"יעלה לי את הדופק" ויקדם אותי כל פעם בצעד קטן נוסף?	<p>בבניית תכנית אימונים לכישורים אנחנו מציעים למתאמן טכניקות שונות לתרגול ובוחנים מהי הדרך המתאימה לו. מגדירים יחד איתו מסגרת ברורה של אימון – זמן, תדירות ומקום.</p> <p>כמו באימון פונקציונלי בחדר כושר, יש חשיבות לאימון של קבוצת כישורים בו זמנית, באופן הקרוב ביותר להתנהלות היומיומית.</p> <p>כמו כן, ניתן לזהות אפשרויות והזדמנויות לתרגל גם מחוץ למסגרת האימון, כחלק מהשגרה.</p>	<p>"סליחה אדוני, התדע מהי הדרך לקרנגי הול?" שאל ארתור רובינשטיין הפסנתרן המוכשר, כשהיה נער צעיר ואיבד את דרכו ערב אחד בניו יורק.</p> <p>"ובכן, ענה לו האיש - תתאמן, תתאמן, תתאמן..."</p> <p>בשונה מכישרון או נטיות, כישורים ניתן לפתח. בתהליכי הקנייה ושיפור מיומנויות, קשרים חדשים נוצרים במוח. אימון חד פעמי או רנדומלי, אינו מאפשר זאת. רק ע"י תרגול שיטתי עקבי ומתמשך, הקשרים החדשים מתבססים. ככל שנתרגל, יהיה קל יותר. הפעולה תהפוך לאוטומטית ונוצרים הרגלים חדשים.</p>




עדיף בקבוצה - Better together

מה כדאי לשאול?	איך זה קורה?	למה זה חשוב?
<ul style="list-style-type: none">○ אילו מסגרות קבוצתיות קיימות בהן ניתן לתרגל ולפתח את הכישורים האלה?○ מי יכולים להיות שותפים שלי לאימון במעגלי החיים שלי (עמיתים לעבודה, חברים, בני משפחה, וכו')?○ במידה ויש לי מאמן/מנהל/מנחה קבוצה שמלווה אותי בתהליך – איך ייראה הקשר אתו? איפה יוכל לסייע לי? מהם ערוצי התקשורת? מה יקרה כשיהיה לי קשה לעמוד בתוכנית?	<p>בבניית תכנית אימונים, נשאף להציע למתאמן מסגרת קבוצתית מודרכת. אם הדבר אינו מתאפשר, נבדוק אתו – מי יכולים להיות שותפים שלו לאימון במעגלי החיים שלו (עמיתים לעבודה, חברים, בני משפחה)?</p>	<p>פיתוח כישורים מתעצם כאשר הוא מתרחש בקבוצה. לקבוצה יש עוצמה וכוח רב להניע, למשב, ולתמוך בחבריה. תהליך אישי בקבוצה, מבוסס על חקר וגילוי עצמי ועל פעולות מאתגרות אל המטרה. עקרון האוניברסליות, ניסיון וידע מוקדם של המתאמנים, בצד כמיהתם לשינוי והתפתחות – כל אלה משמשים כמשאבים משמעותיים עבור שאר החברים. למאמן מקצועי ומנוסה יש חשיבות רבה, המתבטאת בהובלה, ייעוץ, תיווך, אפשרות, שיקוף ומישוב.</p>



OWN IT - לומד עצמאי

מה בדאי לשאול?	איך זה קורה?	למה זה חשוב?
<ul style="list-style-type: none">○ מה למדתי על עצמי ובכלל, תוך כדי האימון על הכישור שבחרתי?○ אילו חלקים בלמידה אני יכול להמשיך ולעשות לבד?○ איך אני יכול לקחת על עצמי אחריות על האימון הזה? איך זה יבוא לידי ביטוי?	<p>בבניית תכנית אימונים, נפרוס את מגוון הערוצים והאפשרויות הזמינות ונסייע למתאמן לרכוש בעלות על פיתוח כישוריו לאורך החיים.</p> 	<p>בניגוד לתפיסה הרווחת בעולם העבודה הישן, האחריות על פיתוח כישורים איננה מוטלת עוד על המעסיק, אלא היא בידי האדם העובד. יתר על כן, בשונה מהשכלה פורמלית, פיתוח כישורים יכול להתבצע במגוון ערוצים ובכל עת. כישורים חיוניים נדרשים לאורך כל החיים והם ניתנים להעברה מתפקיד לתפקיד, ממקום עבודה אחד למשנהו. הציפייה היא שהאדם העובד יישא באחריות לכשירותו, כפי שהוא נושא באחריות לבריאותו, לאיתנותו הכלכלית ועוד.</p>

אז מה חשוב כדי לפתח כישורים (סיכום קצר עד כה) :

לבחור **כישור מרכזי** לאימון ולהבין מה יצא לי מלפתח את הכישור (... reason why)

"לקפוץ למים" – להתנסות, לתרגל, לעשות ולהתאמן על הכישור **תוך חיבור לצורך אמיתי** שעולה במקום העבודה או בחיים...

לזכור שכאשר מתנסים גם מצליחים- **חוויות הצלחה** הן מצוינות, וגם נכשלים – ללמוד מטעויות –

ניסוי וטעיה מתבקשים

להגדיר יעד לפיתוח הכישור ולפרקו למשימות קטנות ברמה השבועית- **התקדמות בצעדים קטנים**

1% בכל פעם, כולל מתן **דד ליין** לביצוע המשימות

תוך כדי ביצוע המשימות – **התבוננות, ביקורת ומשובים** כדי ללמוד ולהשתכלל

להשתדל שהמשימות יהיו **מהנות ומאתגרות בו זמנית**

ועדיף יחד עם שותפים, מלווים, מסגרת, קבוצה

NOW WHAT? להיות בכושר - שימור הכישורים הנדרשים ושיפור מתמיד

כאשר יישמנו את תכנית האימונים, בוודאי נרצה לדעת – האם הצלחנו להשיג את התוצאות הרצויות שהוגדרו כשיצאנו לדרך. אדם לומד על עצמו ועל כישוריו מתוך דיאלוג וביטוי עצמי בעולם ובקהילה. לפיכך, אנו אוהזים בכישור היטב, כאשר אנו מקבלים עדות להצלחה בביצועו, במגוון של הקשרים פומביים במרחב העבודה. עדויות אלו על הצלחה או חוסר הצלחה, מסייעות לנו לשכלל את השימוש בכישורינו. על מנת שהתוצאות שהשגנו יבואו לידי ביטוי באופן עקבי ומתמשך בעבודתנו, עלינו לשמר את הכשירות. כמו כן, בשלב זה נוכל להמשיך ולהגדיל את הכשירות ע"י הצבת מטרות חדשות. מה יהפוך אותנו ל LIFE LONG LEARNER (לומד מתמיד ועצמאי)?



שאלות עבודה מומלצות לשלב זה:

- כיצד אני יודע שהשגתי את מטרות האימון? כיצד זה בא לידי ביטוי בעבודתי/בחיי (קבלת משוב, נתונים המעידים על שיפור ביצועים, קידום וכו')
- באילו דרכים אוכל לקבל עדות להצלחת האימון? איזו הכרה/פומביות בעבודה למשל?
- רפלקציה: איך הייתה תכנית האימונים עבורי? מה עבד לי? מה לא עבד לי? מה הוסיף הנאה/הנעה? איך הייתה התקשורת עם המאמן/המנהל שלי? מה אפשר היה לעשות אחרת?
- על מנת להטמיע את ההרגל/השינוי, באיזה אופן אמשיך להפעיל את הכישור הספציפי הזה בשגרת היום-יום ו/או בעבודה השוטפת שלי?
- באיזה אופן אמשיך לפתח כישורים נוספים? מה הדבר הבא עליו אני רוצה לעבוד? ומתי אתחיל לעבוד עליו?