

מצוינות בדרך לזהב



בדומה לספורטאי הישגי, מנהל שרשרת האספקה פועל בסביבה תחרותית מאוד וחותר להשיג יעדים מאתגרים באמצעות ביצועים מצוינים. כדאי למנהל שרשרת האספקה ללמוד מן השינוי בתפיסת הספורט הישגי בישראל: אין מסתפקים יותר בהופעה במשחק אולימפי, או בהשגת תוצאה מכובדת בתחרות. הציפייה מן הספורטאי היא שיחזור לארץ עם מדליה, ורצוי שתהיה זו מדליה מזהב

אבי אובליגנהרץ ואלי יצחקוב

החמיץ את המטרה האמיתית, שלשמה הוא התחרה - להגיע למקום הראשון ולנצח בתחרות.

הרמה הגבוהה של תחרויות הספורט בעולם אינה משאירה מקום לקיצורי דרך, לפשרות, או לטעויות. ספורטאי אינו יכול להסתמך רק על כישרון ספורטיבי, שאתו הוא נולד ולזכות בתחרות אולימפית. הוא נדרש להצטיין בהכנות לתחרות ובמהלכה: להיערך נכון לקראת התחרויות המוקדמות; לעמוד בקריטריונים האולימפיים שנקבעו לו; להימנע מפציעה, שתשבית אותו מן האימונים, או שתגרום לו לנסיגה בכושרו; להגיע בשיא כושרו הגופני ובשיא מוכנותו המנטאלית לתחרות; להגיע בזמן לתחרות; לחלק נכון את כוחותיו בשלבים השונים של התחרות; ולבסוף, לגבור על מתחריו בגמר. "אפשר לראות את תהליך ההכנות לתחרות ואת התחרות עצמה, כשרשרת המורכבת מחוליות שונות, שכל אחת מהן חייבת לקבל את ההתייחסות הנכונה מן הספורטאי ולהתבצע בצורה הטובה ביותר. מספיק שרכיב אחד מתוך השרשרת יתבצע בצורה לא נכונה, כדי שהתוצר הסופי ייפגע".

"הבסיס להצלחה הוא הגדרת החזון הנכון",

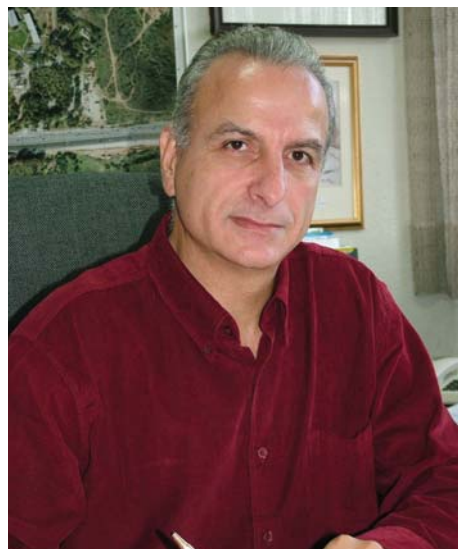
"הספורט הישגי על ענפיו השונים מתבסס, קודם כול, על תחרותיות. התחרות יכולה להתקיים בין יחידים, או בין קבוצות, ובכל מקרה, היא ממריצה את הספורטאי המשתתף בה להפיק מעצמו את הביצועים הטובים ביותר, כדי לסיים ראשון ולנצח בתחרות", כך אומר ד"ר אורי שפר, מנכ"ל

מכון וינגייט לחינוך גופני ולספורט, שמוסיף:

"המצוינות בספורט הישגי נמדדת בהשגת הניצחון. רק המנצח הוא המצוין - הוא הזוכה במדליית הזהב והוא הגורף את כל התהילה. כל המתחרים האחרים, ובכלל זה המתחרים שזכו במקומות השני והשלישי - נשכחים מהר מאוד ונעלמים לתהום הנשייה".

ההישגים בספורט הם מדידים, בין אם מודדים את תוצאת הריצה ובין אם מודדים את מספר הנקודות במשחק. ההכרעה בתחרות ספורט יכולה להיות בהפרש של אלפית שנייה, או בהפרש של נקודה אחת.

מכאן, שהספורט הישגי עלול להתאכזר לספורטאי בעל "ביצועים טובים" - ולדוגמה, אתלט יכול לשבור את שיאו האישי, או לרוץ מהר יותר משיא עולם קודם, אך אם מתחרה אחר יצליח להקדים אותו אל קו הגמר, אזי האתלט



ד"ר אורי שפר, מנכ"ל וינגייט לחינוך גופני ולספורט



מכון וינגייט לחינוך גופני ולספורט

המלווה אותו. הצוות כולל: מאמן, רופא, מעסה, פסיכולוג, פיזיולוג, מאמן כושר, תזונאי, פיזיותרפיסט, מתאם של היחידה לספורט הישגי, נציגים של האיגוד ועוד. כאן, אפשר למצוא דמיון עם ההצלחה של שרשרת האספקה, שמושגת על שיתופי פעולה של הארגון עם: ספקים, קבלני-משנה, ספקי מיקור-חוץ ושותפים עסקיים. בעולם תחרותי כל-כך, אין היחידים יכולים להצליח, אלא אם יידעו לשתף פעולה עם אחרים.

ד"ר שפר פועל ליישם את המתודולוגיה של התחרותיות בניהול המכון. הוא מזכיר לאנשיו, ללא הרף, שהמכון אינו מונופול הפועל לבדו, אלא נמצא בתחרות מתמדת עם ארגונים אחרים, המספקים שירותים ותשתיות דומים. הוא דוחף את אנשיו למצוינות בכל פינה במכון: במתקנים, במעונות, בהסעדה, בהארחה, בעבודות המחקר, ברפואת הספורט, בשיקום נפגעי ספורט, בהכשרת כוח-אדם לספורט הישגי ולספורט עממי, בטיפול מחוננים, בארגון כנסים וימי עיון, ועוד. "המדינה מקצצת את חלקה בתקציב המכון מדי שנה. הדרך לשרוד כלכלית היא באמצעות הגדלת מקורות ההכנסה האחרים - אספקת שירותים איכותיים ללקוחות המכון, הדוחפת וממריצה אותנו להשגת מצוינות, ברמה שאינה נופלת מרמת המצוינות בתחרות ספורטיבית". כיום, המכון מוכר כ-65 מוצרים שונים ללקוחותיו, שברובם הם מוצרי ידע ושירותים. בשנת 2005 נכנסו למכון כ-1.55 מיליון איש וכ-580 אלף כלי-רכב. מדי יום - מגיעים למכון 4,000-6,000 סטודנטים, ספורטאים, מאמנים, מורים, אנשי סגל ואורחים. מדי יום - באתר האינטרנט של המכון גולשים כ-2,000 איש.

"אחד מן האתגרים, שאנו מתמודדים אתו, הוא שימור הלקוחות שלנו", אומר ד"ר שפר ומוסיף: "רשת מלוונות, כגון דן או שרתון, יכולה להציע ללקוחותיה לגוון את חופשותיהם בתי-המלון השונים של הרשת. אצלנו, המצב שונה. אנו חייבים לגוון ולהתחדש כל הזמן, ולדוגמה: לגוון את האוכל ולשפר את התנאים כל העת, כדי שספורטאי המגיע למחנה האימונים אצלנו, שנה אחר שנה, יהיה מרוצה ממה שהוא מקבל ולא יחפש להתאמן במתקנים אחרים דומים, בארץ, או בחו"ל.

ד"ר שפר מאמין, שמצוינות מתחילה מן הרמה האישית. לדעתו, אנשים בכלל ומנהלים בפרט צריכים לשמש דוגמה לסובבים אותם וליישם את האמירה: "נאה דורש ונאה מקיים". "אני רואה מנהלים רבים, שמבקשים להנהיג את עובדיהם למצוינות בעבודה. הם דורשים דרשות יפות על אספקת מוצרים איכותיים, על עמידה בלוחות-זמנים, על תהליכים מבוקרים ועל ארגונים 'רזים' ויעילים. אבל, כאשר אני מסתכל על מנהלים אלה, אני מצליח להבין את הניגוד בין מה שהם אומרים לבין מה שהם מיישמים על עצמם: מחד,

ממשיך ואומר ד"ר שפר ומביא כדוגמה את הסלוגן: "התקווה שווה זהב", שהוועד האולימפי קבע לאולימפיאדה באתונה. "כל הספורטאים, שהתאמנו אצלנו לקראת התחרויות האולימפיות, שמעו את הסלוגן במשך ארבע שנות ההכנה לתחרויות. הסלוגן ביטא בצורה הטובה ביותר את התקווה שרווחה אצלנו - שספורטאי ישראלי יכול להביא מדליית זהב מאתונה. ואכן, החזון והאמונה התגשמו - גל פרידמן זכה בתחרות השיט והפך להיות הספורטאי הישראלי הראשון, שהשיג מדליית זהב אולימפית.

תכנית האימונים הנבנית לספורטאים אמורה להביאם לשיאים הרצויים במועדים הנכונים. תכנית האימונים של ספורטאי כוללת שלושה מחזורים: מחזור זוטא (רמה שבועית), מחזור ביניים (רמה חודשית) ומחזור גדול (רמה עונתית). לכל מחזור אימונים יש מטרות ופעילויות מוגדרות. תכנית האימונים מפרטת את עצימות האימונים, את תדירותם ואת אופן הבקרה עליהם. הבקרה נועדה להבטיח את כושרו המתאים של הספורטאי, על-פי תקופת העומס וההרפיה, והיא מסייעת להביא אותו לשיא ביום מסוים ובשעה מסוימת."

אתלט יכול לשבור את שיאו האישי, או לרוץ מהר יותר משיא עולם קודם, אך אם מתחרה אחר יצליח להקדים אותו אל קו הגמר, אזי האתלט החמיץ את המטרה האמיתית, שלשמה הוא התחרה - להגיע למקום הראשון ולנצח בתחרות

האימונים מתבצעים בתנאים המדמים, ככל האפשר, את התנאים שישרו במהלך התחרות, ולדוגמה, הגולשים יוצאים להתאמן באזור, שבו תתקיים התחרות והם מבצעים את אימוניהם בים, בשעות המקבילות לשעות התחרות. האימונים כוללים גם אימונים מנטאליים, אשר מאפשרים לספורטאי להתמודד עם הלחצים הרבים, שמפעילים יריבים, עמיתים, קהל וגורמים אחרים במהלך התחרות. חשיבות ההכנה המנטאלית היא רבה מאוד: אריק זאבי, למשל, הצליח לזכות במדליית ארד, בתחרות גידור באתונה, על-אף שלא היה בשיאו הגופני. בסיום התחרות, הוא ניגש לפסיכולוג, שאימן אותו, והודה לו על הסיוע המנטאלי, שאפשר לו לזכות במדליה.

שרשרת ההכנות לתחרות כוללת גם הכנות מינהליות מדוקדקות, ולדוגמה: ספורטאי שיוצא לתחרות בחו"ל מקבל תוספי מזון מתאימים, המקילים עליו את ההתמודדות עם העייפות, בעקבות טיסה חוצת יבשות (Jet-Lag). בעניין זה, ד"ר שפר מאמין, שענף הספורט מקדים ענפים אחרים: "ארגונים מסוימים אינם מתייחסים בצורה הנכונה לנושא המינהלתי, ולדוגמה: ארגון שולח מנהל רכש לפגישה עם ספק כמעט היישר משדה התעופה. איך מנהל רכש זה יכול להיות במיטבו, במהלך משא-ומתן עם ספק?" מקשה ד"ר שפר. הצלחת הספורטאי היא תוצאה של עבודה משותפת עם הצוות המקצועי



מצוינים, אם הוא ואנשיו אינם בכושר גופני ומנטאלי מעולים?" כאשר די"ר שפר נכנס לתפקיד מנכ"ל המכון, הוא בא לעובדים ואמר להם: "אל תדברו ספורט - תעשו ספורט". כיום, עובדי המכון עוסקים פעמיים בשבוע בפעילות גופנית, וזאת, על חשבון שעות העבודה. אמנם, הם עובדים פחות שעות מאשר קודם, אך הם בריאים יותר, מרוצים יותר והתפוקות שלהם גבוהות יותר.

די"ר שפר מקפיד בעצמו לעסוק בפעילות גופנית, והוא שוחה לפחות ארבע פעמים בשבוע. "בשעות הפנאי, אני מעדיף דווקא לעסוק בסקי מים ובסקי שלג. אני שוחה מתוך מאמץ לעצור את תהליך ההזדקנות הטבעי. אני רוצה להמשיך ולהתרועע עם הנכדים שלי גם בעתיד וליהנות מהם גם כשאהיה בגיל מבוגר. אני מאמין, שפעילות ספורטיבית תורמת לחיים איכותיים וזה הרבה מעבר לחיים ארוכים". למנהל העסוק, שאין לו רגע אחד פנוי, מסביר די"ר שפר, שעדיף לו לאבד זמן בשחייה בבריכה, מאשר ל"בזבז" את הזמן בהמתנה בתור לרופא. ובדיוק כמו הפעילויות, שמתבצעות בשרשרת האספקה, הוא מוסיף, שעדיף לבצע פעולה מונעת מאשר לבצע פעולה מתקנת. ■



הם מדברים על איכות מוצרים, ומאידיך, הם אינם מקפידים על בריאות גופם - חלקם סובל ממשקל עודף וחלקם מעשן סיגריות בשרשרת. מחד, הם מדגישים את החשיבות של עמידה בלוחות זמנים, ומאידיך, הם משתרכים בכבודות, בדרכם לדינונים ולפגישות עבודה. מחד, הם מדברים על חשיבות תהליכים מבוקרים, ומאידיך, אין להם פנאי לבקר את מצב בריאותם. מחד, הם מדברים על ארגונים רזים ויעילים, ומאידיך, הם נראים בדיוק להיפך".

מרבית האנשים אינם עוסקים בספורט ואינם מודעים לירידה בכושרם המוטורי וביכולתם להתרכז. "איך מנהל שרשרת אספקה יכול להנהיג ביצועים מצוינים, אם הוא ואנשיו אינם בכושר גופני ומנטאלי מעולים?" מקשה די"ר שפר

די"ר שפר אומר, שיש להפוך את הרגלי החיים לבריאים יותר, והוא מחשיב מאוד את התזונה הנכונה ואת הפעילות הספורטיבית. הוא מעודד לפתוח את היום בארוחת בוקר בריאה ומזהיר מפני ארוחות בעלות ערך תזונתי נמוך (Junk Food): "מצד אחד, איך גוף האדם יפעל ללא דלק? ומצד שני, איך הוא יגיב, אם נמלא אותו בסולר?" הוא שואל בחיך.

באותה מידה, הוא מדגיש את חשיבותה של הפעילות הגופנית. מרבית האנשים אינם עוסקים בספורט ואינם מודעים לירידה בכושרם המוטורי וביכולתם להתרכז. "איך מנהל שרשרת אספקה יכול להנהיג ביצועים



מי הוא מכון וינגייט לחינוך גופני ולספורט?

יחידה לספורט הישגי, שהיא זרוע הכיצוע של ההתאחדות לספורט בישראל ושל הוועד האולימפי בישראל, בשיתוף מינהל הספורט שבמשרד החינוך, התרבות והספורט; בית-ספר למאמנים ולמדריכים, המכשיר ומסמך כוח-אדם מקצועי לספורט התחרותי, לספורט העממי, למינהל בספורט ולרפואה משלימה; מרכז לרפואת ספורט ולמחקר, המספק שירותי רפואת ספורט, שירותי מחקר וידע לספורטאי עילית, לספורטאים חובבים ולכל אדם, שמעוניין לקבל מידע מדויק ומקצועי על כשירותו הבריאותית-תפקודית; מחלקת הזמנות ומתקני ספורט ומחלקת אירועים, העורכות ימי עיון, כנסים, ימי ספורט, ימי כיף, מחנות אימונים ואירועים אחרים לספורטאים, לעובדי חברות, לאגודות ספורט, לאיגודים, לבתי-ספר ולמוסדות ספורט שונים. המכון כולל כ-60 מתקני ספורט, כיתות לימוד עם ציוד משוכלל, אולמות אירועים, מדשאות, מסעדה ובית-מלון; מחלקת אירועים; מועדון ספורט; מרכז לטיפוח מחוננים בספורט; וספרייה אקדמית, המתמחה בנושאי הפעילות הגופנית; ספורט ומדעי הספורט (כגון: רפואת ספורט, פסיכולוגיה של הספורט, סוציולוגיה של הספורט, פיזיולוגיה של המאמץ, ביו-מכניקה ועוד).

מכון וינגייט לחינוך גופני ולספורט נקרא על שם אורד צ'ארלס וינגייט, קצין בצבא הבריטי, שהתמחה בלחימה זעירה (גרילה), והיה תומך נלהב של הציונות. וינגייט נשלח לארץ ישראל בשנת 1936, בתפקיד קצין מודיעין. הוא האמין בזכותם של היהודים להקים מדינה בארץ ישראל והתחבר עם מנהיגי היישוב. בעקבות המרד הערבי הגדול (1936-1939), שבמהלכו ערבים תקפו מטרות יהודיות ובריטיות, יזם וינגייט את הקמתן של "פלוגות הלילה המיוחדות" - יחידות מובחרות, שהורכבו מלוחמי "ההגנה" ומאנשי הצבא הבריטי. וינגייט אימן אותן ופיקד עליהן. הפלוגות המיוחדות ערכו מארבים, פשטו על בסיסי מחבלים וביצעו פעולות תגמול בכפרים הערביים. בעקבות אהדתו הפומבית לציונות וליישוב היהודי, וינגייט הוחזר לבריטניה בחודש מאי 1939. במלחמת העולם השנייה, הוא שירת באפריקה ובאסיה, ולבסוף, נהרג בהתרסקות מטוס בכורמה, כשהוא בדרגת מייגור נגדל (דרגה המקבילה לדרגת אלוף).

מכון וינגייט לחינוך גופני ולספורט ממוקם דרומית לעיר נתניה. פעילות המכון מקיפה: ספורט אולימפי הישגי, הכשרת כוח-אדם לספורט הישגי ולספורט עממי, ותרבות ספורט עממי. יחידות המכון כוללות, בין השאר: