



Efi Landau
Coaching

אימון בארגונים - הרצאה שנשא יו"ר בנק מזרחי טפחות מר יעקב פרי בכנס האימון

הבינלאומי שנערך במלון דן פנורמה בת"א בתאריכים 29 – 30/1/07

האימון שינה אותי. הכריח אותי לחפור בעצמי. הכריח אותי להגיע לתובנות חבויות, לעתים מפחידות, שעל חלקן ידעתי ופחדתי להתמודד איתן, ולחלקן בכלל לא הייתי מודע והן נחשפו בפני עצמי תוך כדי האימון.

שנים רבות אני מעריך את עצמי כמי שהכיר גם את הטוב וגם את הרע שבכישרונותיי. שנים רבות התעקשתי לא להאזין לקולות הפנימיים. יש כאלה שמכנים זאת הדחקה, אחרים אומרים יוהרה או אגו מפותח. יכול להיות שזה הכול יחד. לי לא היה ספק שאני מכיר את עצמי הכי טוב, ושאר גורם חיצוני לא יכול לעזור לי לסייע לעצמי.

אני, שניהלתי משברים ברמה לאומית, כמעט תמיד חשתי שאני פועל נכון, אם כי תמיד בצבץ ספק קל: אולי היה אפשר לעשות את הדברים אחרת. במהלך שנות עיסוקי וניסיוני נחשפתי לעשרות יועצים ויועצות ארגוניים, חברות מיתוג, יחצנים ושאר ירקות, וחלילה לי לזלזל, בין אלה מצאתי אנשים מהשורה הראשונה וקיבלתי הרבה מאוד ערכים מוספים, אך תרומתם נגעה מעט מאוד בתחום האישי, הפנימי, הרוחני שלי עצמי.

כל אלה היו חלק גדול מהסיבות שבגינן התלבטתי אם להיכנס לתהליך אימון אישי, אשר הוצע לי על ידי אפי לנדאו. במשך חצי שנה דחיתי אותו בלך ושוב. חששתי שלא אצליח להיפתח בפני אדם זה, ובעיקר תהיתי עד כמה הוא יסייע לי ולארגון שאני עומד בראשו. אפי, בעדינות, לא הרפה ממני. בתחילת 2005 התחלתי באימון ומה שקרה הדהים אותי.

לפני שאגש לצד הארגוני אני רוצה לצטט בפניכם את אותה אמנה שאפי לנדאו נתן לי בפגישה ראשונה שהתיישבנו לאותו אימון.

"לכל מאמן יש סגנון משלו עם הלקוח. כך אני מאמן, זה מה שתוכל לצפות ממני ואלה הציפיות שלי ממך. אני מצפה שהגדולה שלך תופיע.

אם אתה שוכר מאמן, זה אומר שאתה מוכן ומזומן לבטא את הטוב ביותר שבך. אם אתה לא מבטא את הטוב ביותר שבך, אני אבקש ממך לעשות זאת. אם אתה לא יכול לעשות זאת כעת, אני אבין זאת ואעשה את מה שנדרש כדי לתמוך בך בתהליך הזה. הנחת הבסיס שלי היא שכל התשובות והפתרונות נמצאים אצלך.

אני מצפה ממך להוביל את האימון.

התועלת שבאימון היא, שהלקוח מוביל אותו על ידי כך שהוא נינוח ומוכן להתאמן. אתה תהיה זה שתאמר את הדברים, תקבל את הבחירות וההחלטות ותענה על כל השאלות, כולל על השאלות שלך עצמך. שקול, שההסכם שחתמת אתי הוא למעשה הסכם שחתמת עם עצמך.

אני אדם ישיר המבקש בקשות ישירות.

אחד האפיונים של מאמן הוא, שהוא נאמן לאמת. הוא לעולם לא משקר ללקוח ותמיד ישיר אתו. לעיתים אבקש ממך בקשות. אתה יכול לקבל את הבקשה, לסרב לה או לקבל חלק ממנה. בכל מקרה תהיה צודק. אני מזמין אותך לנקוט באותה ישירות ביחסים אתי. כלומר, לשאול ולא להישאר בכל מקרה במצב של חוסר ודאות.

אני לא מדלג או מעלים עין.

אם יש משהו שלא עובד במרחב האימון, אני אשאל לגביו. זו הזדמנות מצוינת לפתור משהו, זה לא עימות. אני מזמין אותך להיות מוכן להסתכל ולהתבונן.

פריצות דרך דורשות תחזוקה.

במהלך האימון יהיו לך פריצות דרך ותפוקות למכביר. יש הנוטים לראות בכך סיבה להפסקת האימון. אני מבקש ממך להמשיך באימון כדי לתחזק את אותן פריצות דרך ולסמן את הדרך לבאות. אתה תהיה כמו עץ שנושא פירות. אם תפסיק להשקות את העץ - יתייבשו פירותיו ולא יגדלו יותר.

אתה מוזמן להשתמש בי ולא להיות תלוי בי.

כמאמן, אני מהווה מקור עבורך להשתמש בי. חמלה, רכות וישירות הם חלק מהעקרונות של חיי. אתה תהיה נוכח במהלך האימון לעקרונות של חייך ולדרכים שיגדילו את ההצלחה שלך ויוסיפו לאיכות חייך. אני מבקש ממך לא ליצור תלות באימון.

במסגרת האימון האישי הדהמתי את עצמי בדברים בהם הייתי מוכן להיחשף, דיברנו על להיות אבא יותר טוב וסבא יותר טוב, על להיות חבר יותר טוב, איך אני יכול לגרום לעצמי להשפיע יותר על העולם, איך אוכל להיות שמח ומאושר עם ציפורים בלב. דיברנו על נושא עימותים, על ניהול הזמן ולוח הזמנים שלי, על יצירתיות, על דברים ששייכים לגוף שלי, על ניהול הכספים שלי וכיוצא בזה. מה שקרה לי זה שנהייתי איש שמח יותר, מאושר יותר, מסופק יותר, ויודע להתמודד עם התובנות שלי. מעבר לזה, נהייתי יותר טוב עם אנשים, יותר מאזין, יותר פשרן ויותר סבלני.

בעיני הדרך האפקטיבית ביותר לגרום לשינוי בארגון היא זו שלימד אותי אפי לנדאו. שצריך לעשות הבדל לאנשים שמכוונים אותו. הבעיה העיקרית בחלק גדול מהארגונים, חלקם ואולי כולם, היא



Efi Landau
Coaching

שכולנו סובלים מחסימות, חסימות בחיים האישיים שלנו. בדרך כלל אנו מסרבים להתמודד איתן או בכלל איננו מודעים אליהן, וכל מקום בו אנו נעצרים משפיע באופן ישיר על הצורה שבה אנו מנהלים את הארגון, וכל פריצת דרך וכל פתיחה של חסימה תשפיע בצורה חיובית על דרך הניהול על הארגון וגם על התוצאות שלו.

כמעט אין ארגון שלא ישים שקף של מה החזון שלו. השאלה היא האם משהו שם בחזון שלו מדבר על לעשות הבדל, לא רק לאן להגיע. האם מישהו בארגון מודע לכך שצריך להשתנות, שצריך להביא שמחת חיים, שצריך להביא אושר. חברות עסקיות, מטבע הדברים, עושות הכול בשביל לצמוח, בשביל לשגשג, בשביל להשיג תוצאות יותר טובות ובשביל להרוויח. כולם, אין לי ספק, ניסו את הייעוץ, עשו פעולות גיבוש, נתנו צ'ופרים לעובדים, ואפילו עירבו כבר פסיכולוגים. אין כמעט ארגון שלא ניסה את הכול. חלק גדול מהארגונים גרמו לרווחת הכיס של עובדיהם, אבל למרות זאת, בכל הארגונים ישנה איזושהי רגרסיה, דריכה במקום. כולם מחפשים את הדבר הבא, אשר יזניק את הארגון ואת העסקים שלו קדימה.

הדבר הבא שכולם מחפשים - אתם הניו אייג' שלו אתם אמורים לבשר עליו. זה נכון שאימון חודר יותר ויותר לעולם העסקי, אבל זה לא יהיה קל. בדיוק את ההתלבטויות שלי, ההיסוסים שלי, האם להיחשף בפני גורם זר, חווים גם מנהלים אחרים. החדירה תהיה איטית, לא פשוטה ולעיתים כתוצאה ממשבר ולא כתוצאה של חשיבה מושכלת ונינוחה. אל תצפו שהכניסה של הדבר הנפלא הזה שאתם מביאים, תהיה בדלת הראשית.

לצערי קיים גם בוז או הרמת גבה כאשר באים עם מושגים כמו שמחת חיים, אושר ורוחניות לארגונים. לרוב האנשים זה נראה לוקסוס של עשירים ולפעמים של טיפשים. כל העולם העסקי זקוק לכלי רציונאלי שיחבר אותו לעולם הרוחני, שבסופו של דבר יביא את אותן תוצאות שאני חוויתי על עצמי בפן האישי.

אתם כמאמנים צריכים בסופו של דבר לדאוג לכך שהכלי שאתם מביאים יביא איתו הרבה רציונאליות, שבעזרתה תוכלו לשכנע מנהלים ללכת על תהליך של אימון עסקי, איך, באיזה עוצמה, ובאיזה דרך הוא יכנס לארגון. אתם צריכים לעצב את אותה שפה, על מנת שתהפוך ליצירה, שתדבר בצורה יותר מוחשית ותוצאתית, לאלו שבסופו של דבר יצטרכו לקבל בארגונים את ההחלטה.

לי אין ספק שכמות הארגונים, שיהיו בעיצומו של תהליך אימוני, תגבר באופן מאוד משמעותי, אבל מלאכתם של צדיקים אינה נעשית בצורה קלה מאוד. אני בכל אופן אנסה לסייע, כי אני מאמין שהאימון יכול להפוך עובדים לא רק למאשרים יותר, אלא לעובדים טובים, יותר יעילים יותר, אשר מונעים לא מהרצון להתפרנס אלא ממהות שלמה יותר.