

# מדריך למנהל התקוע

חידה שהסתובבה בימי ילדותנו: בפני מי מסיר המלך את כתר? התשובה (למתקשים): הספר שלו. חידה ברוח הימים האלה: באוזני מי פותח המנכ"ל הקשוח את סגור לבו? רמז: לא אשתו. התשובה הנכונה: המאמן/מדריך האישי שלו. אפי לנדאו, עיתונאי מנוסה שהפך למאמן מבוקש, חושף סודות בלי להסגיר שמות. לפניכם שרטוט אינטימי של המנהל הישראלי כפי שלא הכרתם: רגיש, מתייסר, מתחשב. צריך לקרוא (פעמיים) כדי להאמין

אפי לנדאו // צילום: חיים טרגן

אין זה אומר שהוא לא כמון, רוצה שיאהבו אותו, מעוניין להיראות טוב וחושש מלהיראות רע. כמו כולנו, הוא מישוה שנעצר במקומות מסוימים בחייו. מתקשה לעשות שם פעולות מסוימות כמו לבקש בקשות, לדבר בפני קהל, לומר "לא", לגבות כספים, לספוג ביקורת, לומר ביקורת ישירה, לסמוך על עצמו ועל אחרים ועוד ועוד. כמו כולנו, הוא אומר על המקומות הללו שהם חלק מאופיו. כאילו כך הגיח מרחם אמו - לא גובה כספים, לא מדבר בפני קהל ולא סומך על עצמו. כזה הוא ולא ניתן לשינוי. והוא לא יודע שהוא לא כזה.

## [ נתקע בנעוריו ]

כמו כולנו, הוא "רכש" את ה"תקיעות" הללו במשך חייו, בעיקר בתקופת ילדותו והתבגרותו. כמו כולנו, הוא אינו מודע לכך שבכל מקום "תקוע" שכזה הוא יכול לעשות שינוי באמצעות תהליך קצר של אימון (coaching). כמו כולנו, כל מקום כזה משפיע על הדרך בה הוא מנהל את חייו ועל הסובבים אותו. כמו כולנו, אם אנו מנכ"לים, כל מקום כזה בחיינו משפיע ישירות על הדרך בה מתנהל הארגון אותו אנו מנהלים, ואין זה משנה אם הוא מונה 30 עובדים או 30 אלף עובדים.

כמו כולנו, גם אצלו, אם הוא יעשה במקום הזה "שיפט", התפוקה תתבטא באופן ישיר בארגון. אני מופיע אצלו במשרד כאשר הוא מכיר אותי בתור עיתונאי שלעיתים ירד לחייו, חושף את עצמי בפניו ואת השינוי שעשיתי בחיי, אומר לו שהוא לא ממש צריך אותי כי הוא נפלא איך שהוא היום והגיע לאן שהגיע בלעדדי, ובאותה נשימה מציע לו לגדול איתי לרמה הבאה.

אומר לו שהכל אפשרי. אומר לו שהחיים הם כאן ועכשיו. אומר לו שלאחר תהליך קצר של התבוננות ואימון בן מספר שבועות, הוא יבקש בקשות כאילו כך עשה מאז ומתמיד, שהוא יסמוך על עצמו ועל אחרים ולא יסתכל כל הזמן לאחור כדי להשיג, שהוא יאמר "לא" בלי בעיות ויהיה

הפנימי, האמיתי, של המנהלים הבכירים - מנכ"לים ויו"רים - במדינת ישראל. עולם שאני אישית לא נחשפתי אליו קודם לכן, כעיתונאי. עולם שגם חבריהם לעסקים של אותם מנהלים אינם חשופים אליו, אלא אם הם באמת באמת חברים בלב ובנפש. ולהפתעתי נוכחתי, שהחברים האמיתיים של המנכ"ל הישראלי הם בדרך כלל לא חבריו לעסקים, אלא חברים שמקורם בפגישות מקריות או בהיסטוריה משותפת: בית ספר יסודי ותיכון, צבא ואוניברסיטה.

בוקר אחד, לאחר 25 שנות עיתונות, עזבתי את התקשורת מאחוריי והקמתי עסק שהוא חלום חיי: אימון אישי של מנכ"לים ויו"רים. נכנסתי לעולם מופלא של יחסים עם אנשים מדהימים ומרגשים. בשנים הרבות שקיימתי עימם קשר כעיתונאי, בכלל לא ידעתי שהם כאלה. יותר מ-160 פגישות עם מנכ"לים ויו"רים ערכתי בעשרת החודשים האחרונים. חלקם הפכו להיות לקוחות שלי ושל הצוות שעובד איתי בעסק. עם מרבית האחרים יצרתי יחסים הדוקים. כמעט מכל פגישה לקחתי משהו לחיי שלי. נחשפתי למקומות שבהם הם נתקעים בחיים, לפחדים שלהם, לכעסים שלהם. ובד בבד נחשפתי לגדולה שלהם וקיבלתי ממנה השראה.

כאשר אנו פוגשים מנכ"ל ישראלי מעבר לשולחן הרחב, מוקף בטלפון חכם, מסך מחשב גדול, לעתים מסך טלוויזיה תלוי, שני טלפונים סלולריים מונחים לפניו, מחשב כף היד הצבעוני שלו תקוע בסטנד והוא טובע בתוך כורסת המנהלים הענקית, אנו פוגשים בזהות החיצונית שלו שעימה אנו מנהלים משא ומתן. ולא משנה אם אנו עמיתים, לקוחות, בעלי מניות או עיתונאים. אני פגשתי בשנה האחרונה את זהות האחרת, הפנימית, של המנכ"ל הישראלי. פגשתי את האדם שבו. לא את הקשוח או הנחמד או הגאון העסקי, אלא את המדהים, המרגש, המהסס, החם, המתלהב, הרוחני והאהב. פשוט אדם ככל אדם, שכשרונו בתחומים מסוימים הביא אותו לשבת בכס המנכ"ל.

צהריים. עיצומו של יום עסקים עמוס. יורם יוצא מחדר הישיבות בתום פגישת עבודה עם כמה מנכ"לים ומנהלי תחומים, ומגיע למשרדו. "לשכת המנכ"ל" קוראים למקום בקוד הפנימי של החברה. על פי האוטו-לוק, הגיע זמן פגישת האימון השבועית.

בפינת האירוח של החדר מחכה לו המאמן. השתייה מוכנסת, הטלפון הסלולרי מכובה, המזכירה מתודרכת לא להפריע, לא משנה מה יקרה. "חוף משיחת חירום מאשתי", מזכיר לה יורם. ניתוק טוטלי.

השניים יושבים, אחד מול השני, ולאחר ברכות הפתיחה ושאלות המה-שלומך, עוצמים את העיניים ובמשך 10 דקות עושים מדיטציה בהדרגת המאמן. אין שם ריחופים באוויר כמו בסיפורים. רק שקט עמוק, באמצע יום עבודה, שקט שנותן אנרגיות להמשך ומהווה את הכניסה לשעת האימון השבועית.

המאמן הזה הוא אני (או מאמן מהצוות שלי). לאחר 25 שנים של עיתונאות, מתוכן 12 שנים של עיתונאות כלכלית בתחום התקשורת בגלובס, עברתי לצדו השני של המתרס. לא כמנהל, אלא כמי שמתבונן יחד עם המנהל על חייו, על העסק אותו הוא מנהל, על הזמן החופשי שלו, על יחסיו עם אנשים, על המחסומים בחייו, על החוזקות שלו, על עקרונות החיים ועל הערכים שלו. האם המנכ"ל הישראלי הוא כל-יודע, אינו לומד ואינו גדל, או שמא זו טעות רווחת שהמנכ"ל המצוי, מתוך נוחות, טיפח אותה כלפי הציבור והתקשורת?

התשובה האינטואיטיבית היא שהמנכ"ל הישראלי, בדרך כלל גבר, הוא כוחני, פייטר יוצא צבא ומאצ'ו, וכמובן כל-יודע. אין מי שילמד אותו משהו שהוא לא יודע. ואם מדובר באישה, כך גורסת התפיסה, השאיפה שלה היא להשתוות לגבר המנכ"ל, להוכיח שגם היא יכולה. האמנם?

השינוי שעברתי בחיי האישיים והמקצועיים בשנה האחרונה חשף אותי, באופן אינטנסיבי, לעולם