



אפי לנדאו בסשן עם לקוח.
"אני לא מביא למנהל יעוץ או
אבחנות, אלא רק את עצמי"

[אין בעיה לקבל "לא"]

הסרט של שלמה היה, שבעלי סמכות מזלזלים בו. הסרט של ישראל היה, שאנשים שמאזכרים אותו מועלים באמונו. הסרט של מאור היה, שאם מישהו לא יאהב החלטה שלו יקרה משהו נורא. הסרט שלי היה, כאדם שלא ביקש בקשות בחייו, שתשובה שלילית היא הדבר הנורא ביותר שיכול לקרות לי, שהיא אומרת שאני לא בסדר. היום אין לי בעיה לבקש בקשות ולקבל "לא" כתשובה, למרות שפעם חשבתי שזו תכונת אופי בסיסית שלי.

מטרת האימון היא לזהות את הסרט, לזהות את המציאות כפי שהיא באותו מקום בו נוצר הסרט ולבחור בה, כי היא הרבה יותר פשוטה והרבה פחות מפחידה. מנקודה זו ועד ליישום השינוי בחיינו ובהתנהלות שלנו בעסק - יש מרחק קצר של כמה תרגולים.

אני מאמין שאימון (coaching) יהפוך בתוך מספר שנים לתהליך שאי אפשר בלעדיו, גם בארגונים עסקיים וגם בתחום האישי. בארה"ב זה כבר קורה. הוא אפקטיבי וקצר מועד יותר מתהליכים קיימים אחרים כמו ייעוץ ארגוני, הדרכה, למידה, חניכה ואפילו טיפול מכל סוג שהוא.

אימון הוא תהליך הסבוסט על העצמה אישית. הלקוח שלי, מבחינתי, הוא אדם שלם ומושלם שכל הפתרונות נמצאים אצלו. אני לא מביא לתהליך יעוץ או אבחנות. אני מביא רק את עצמי, חף מכל ידיעה על איך הלקוח צריך להיות, ומספק את המרחב הדרוש ללקוח לגדול ולהביא את הפתרונות בעצמו. והוא מביא אותם, תמיד, כי אני סוסך עליו שיעשה זאת. אין לי ספק בכך. ❁

מחיי החברה אותה הוא מנהל. השינוי שהוא עבר, לאחר אימון על יחסים בחייו הפרטיים, הקרין להנהלה שלו הרבה יותר אמון מאשר קודם לכן. התוצאה הישירה הייתה שהסמנכ"לים שלו החלו מתפקדים כצוות ולא כבודדים.

מאור מנהל אף הוא חברה המעסיקה מאות עובדים, והוא בחר להתאמן על המקום בו הוא נמנע מקבלת החלטות קשות המשפיעות על אנשים, מחשש שלא יאהבו אותו. התוצאה הייתה שהוא ניהל משבר שאליו נקלעה החברה תוך קבלת החלטות קשות ומהותיות מאוד, שאנשים רבים לא אהבו אותן, אולם הוא נחשב היום למנכ"ל מוערך מאוד הן על ידי עובדיו והן על ידי בעלי המניות שלו.

שלמה, ישראל ומאור הם כמובן שמות בדויים, וכל קשר בינם לבין אנשים הקרויים בשמות אלה הוא מקרי לחלוטין. אנו מחויבים בסודיות מלאה על כל הנאמר בפגישות בין המאמנים לבין הלקוחות, ובדיסקרטיות של זהות הלקוחות. אנו נוקטים גם אמצעי אבטחה חמורים לגבי החומרים הכתובים והממוחשבים, כדי לעמוד במחויבות זו.

כל זה מכיוון שאימון הוא תהליך מאוד אינטימי בין המאמן לבין הלקוח שלו, המאמן שלו. אלה הם יחסים שבהם נוצר מרחב בו הלקוח יכול לגדול - לראות משהו בחייו שלא ראה עד כה, משהו הנמצא בתחום הדברים אותם אנו לא יודעים שאנו לא יודעים, משהו שהוא רלוונטי ביותר למטרת האימון כפי שהוגדרה מראש לפני תחילתו.

אימון הוא תהליך בו המטרה תמיד מוגדרת מראש בפעולות שאפשר לראותן ולמדוד אותן. התהליך עצמו מתבצע בתחום ההווה - הדרך שלנו להיות במקום מסוים, בפעולה מסוימת.

ישיר בדברי הביקורת שלו, שהיחס שלו לגביית כספים ישתנה לחלוטין, ועוד.

לכל אדם ישנם המקומות התקועים שלו והם בהחלט ניתנים לשינוי, כאן ועכשיו. והשינוי הזה מוצא את ביטויו, באופן ישיר, בדרך בה הוא מנהל את הארגון ומשפיע לחיוב על תפוקתו העסקית. הדרך הרגילה בה אנו מנהלים את חיינו היא כמו הפלגה בצוללת במים מאוד עמוקים. אני מציע פריסקופ להתבוננות. לעלות למעלה, לשלוף פריסקופ ולהתבונן על החיים. אני מציע שהחיים הם משהו שאפשר לעבוד עליו ולהפיק בו תוצאות. אני מציע דרך שהיא שילוב של אימון להסתכל על המציאות כפי שהיא, ושל רוחניות כתוספת. אני מציע מקורות שהם העקרונות הבסיסיים של

תחום האימון, תורת ההווה (אונתולוגיה) והפילוסופיה הבודהיסטית הטיבטית. אני אומר שמדיטציה היא אחת הדרכים האפקטיביות ביותר להגיע לתודעה הפנימית שלנו, לנשמה שלנו ולעשות את פעולות היומיום מתוך כוונה אמיתית. לכן, כל פגישת אימון נפתחת בעשר דקות מדיטציה.

[פחד שלא יאהבו אותו]

שלמה, מנהל ובעלים של קבוצת חברות רווחית ביותר, בחר להתאמן על המקום בו הוא נרתע מפני בעלי סמכות, בעיקר אלה שבאים מתחום הפוליטיקה או אנשי עסקים גדולים מחו"ל. היום, לאחר אימון, הוא סתרועע איתם בלי בעיות ובלא רגשי נחיתות כלשהם.

ישראל, מנכ"ל של חברה המעסיקה מאות עובדים, בחר להתאמן על המקום בו הוא מתאכזב במהירות מאנשים ומוחק אותם מחייו, ולעתים גם