



# אשת הסוד

17 שנה מאחורי הקלעים  
של המשק

מירב לוי ליבוביץ

## מירב האפשרויות

דירקטורית · בעלת שלוש חברות · ליווי מנכ"לים · דירקטוריונים · טאלנטים בכירים · מאז 2007

*שנה היא אשת הסוד של מנכ"לים, בעלי חברות ודירקטורים במשק הישראלי 17 בפגישות אנונימיות, בשאלות שלא שואלים בפומבי, ובבהירות שמגיעה רק כשיש מקום בטוח לחשוב בקול*

*מאמינה שמנהיג שיודע לאן הוא הולך מגיע לשם מהר יותר ושהדרך לשם עוברת תמיד דרך שאלה אחת שלא מעזים לשאול בקול רם.*

# תוכן עניינים

---

- פתיחה:** מה שלא כתוב בשום מקום
- פרק א:** השיחה שאף אחד לא שומע — על הבדידות שבלב כל פסגה
- פרק ב:** כסף, פחד ושתיקה — על ההחלטות המתקבלות כשאף אחד אינו רואה
- פרק ג:** הדירקטוריון שאישר ולא שאל
- פרק ד:** כאשר המספרים אומרים X והבטן אומרת Y — על האינטואיציה
- פרק ה:** בגידה ואמון — על הרגע שהשותף הקרוב ביותר הפך לסיכון
- פרק ו:** קבלת החלטות ברגעים שאין בהם מקום לשגות
- פרק ז:** השחקן שנמצא לפני המנהיג — על הצוות הבכיר
- פרק ח:** הבית שמחכה — על האיזון שאיש אינו מלמד
- פרק ט:** כסף — הדלק שגם שורף
- פרק י:** הרימון — על פתיחה, כוח ושפע
- מילות סיום:** אדם תמיד יגביה עוף אל עבר מטרותיו

# פתיחה- מה שלא כתוב בשום מקום

5:03 בבוקר.

החניה ריקה. הוא בדק פעמיים.

נכנס בדלת הצדדית של הבניין, בדיוק כפי שסיכמו.

מנכ"ל של חברה ציבורית. 1,200 עובדים. חברה שעיתונאים כתבו עליה. אדם שלובש גאוה ממש כמו את חליפתו המרשימה.

הוא לא רצה שאף אחד יראה את המכונת שלו בחניה שלי.

ישב ממולי. ושתק רגע.

ואז אמר:

"אני לא יודע כמה זמן עוד אני יכול להמשיך ככה."

שעה וחצי אחר כך הוא יצא. באותה דלת צדדית. ולאותה חניה ריקה.

לא נתתי לו פתרון. עזרתי לו להוריד את המסכה.

הוא סוף סוף שמע את עצמו. קיבל החלטות וידע לבצע.



שמי מירב לוי ליבוביץ. שם במה — מירב האפשרויות.

17 שנה אני האדם שמנכ"לים, בעלי חברות ודירקטורים מגיעים אליו ב-5:00 בבוקר. ב-23:14.

בהפסקת הקפה שאחרי הישיבה שהרגישה עוד קצת לא נכון.

אני לא בקורות החיים של אף אחד מהם.

ואני לא אמורה להיות.

כי מה שקורה בחדר — נשאר בחדר.



הספר הזה לא נכתב כדי שתדע עליו יותר.

**הוא נכתב כדי שתכיר את עצמך.**

כי המנהיגות האמיתית לא מתחילה ביכולת. היא מתחילה בנכונות לראות. לשאול. ולשבת עם התשובה גם כשהיא מאתגרת.



**כל מנהיג נתקל בשדות קרב — גם אם אינו מדבר עליהם בגלוי:**

הבדידות שבפסגה, הכסף שמעוות, הדירקטוריון שאישר ולא שאל, האינטואיציה שנבגדה, הבגידה שידעו עליה ולא עצרו, ההחלטה שנדחתה, הצוות שהיה צריך להחליף, הבית שמחכה, הפחד הפיננסי שלא נאמר — וברקע כולם, הרימון: הסמל של פתיחה, שפע, והנכונות להתלכך.



אין כאן פתרונות מוכנים. אין נוסחאות, מטריצות ניהול, מכירה עצמית או "5 צעדים להצלחה".

מה שיש כאן — הוא מה שראיתי מהמקום הכי קרוב שאפשר:

*מה שאנשים חושבים כשהם לבד — לפני שהם מחליטים מה להגיד.*

הספר כתוב בלשון זכר מטעמי נוחות בלבד. כל מי שמנהל, מחזיק אחריות, או נושא ארגון על כתפיו - הספר הזה שלו.

כל הסיפורים בספר אמיתיים. השמות, הפרטים המזהים, הנסיבות — שונו. אולם הרגעים, הדילמות, השאלות - אמיתיים לגמרי.



**אגיד לך דבר אחד לפני שנתחיל:**

*הבעיה שלך לרוב אינה מה שאתה חושב שהיא. היא נמצאת בשאלה שאינך שואל — כי התשובה לא נעימה.*

הספר הזה יעזור לך לשאול אותה.

**השאר- בידיים שלך.**

**מירב לוי ליבוביץ**

2007 — עד היום

# השיחה שאף אחד לא שומע

על הבדידות שנמצאת בלב כל פסגה

הטלפון מצלצל בשעה 23:14.

איני מופתעת.

מנהיגים אינם מתקשרים בשעות "עסקים". הם מתקשרים כשהסביבה שותקת ורק הראש אינו מוכן לעצור.

"מירב, יש משהו שאני צריך לדבר עליו. לא עם הדירקטוריון. לא עם הצוות. לא עם בת הזוג שלי." זוהי השיחה שמעולם לא תצא מהחדר.

לפעמים זה לא 23:14. לפעמים זה 5:00 בבוקר. מנהיג שמגיע לפגישה לפני שהמשרד מתעורר - לא רוצה שידעו שהוא נעזר. הוא רוצה לחשוב ולצאת עם בהירות לפני שהיום מתחיל.



## הבדידות שאינה מופיעה בקורות החיים

מחקר שפורסם ב-Harvard Business Review מצא כי מעל 50% מהמנכ"לים חשים בדידות בתפקיד - ו-61% מאמינים שהיא פוגעת בביצועיהם.

### חמישים אחוז.

הבדידות אינה חוסר אנשים. הבדידות היא חוסר מרחב.

מרחב לחשוב בקול מבלי שזה ייצא. מרחב לומר "אני מתלבט". מרחב להיות אדם, לא רק תפקיד.

"ישבתי בישיבת ההנהלה הראשונה שלי כמנכ"ל, ובאמצע הבנתי — אני היחיד בחדר שאסור לו לא לדעת."

— מנכ"ל חברה ציבורית

"אסור לי לא לדעת."

מניין הגיעה האמונה הזו? מי קבע שמנהיג חייב לדעת תמיד? ובעיקר- כמה עולה לארגון כאשר מנהיג מחליט מתוך אוטומט, ולא מתוך בהירות?



## שלושת סוגי הבדידות

### בדידות ההחלטה

זהו הרגע שלפני ההחלטה הגדולה. כשיש לך את כל הנתונים, שמעת את כל הדעות- ועדיין אתה לבד עם הכובד האחרון. זו בדידות נורמלית - חלק ממנהיגות.

### בדידות הכוח

כאשר אתה יודע שמה שתאמר יזיז אנשים - ולכן אינך אומר את הדבר האמיתי. הכוח יוצר ריחוק. הריחוק יוצר בדידות.

### בדידות האחריות

כאשר משהו השתבש ואתה יודע שגם אם אחרים אחראים - האחריות הסופית עליך. זו הבדידות שגורמת לאנשים להתקשר ב-23:14.



היא הגיעה לפגישה שלושה ימים אחרי "היום השחור" (פיטורים המוניים) - כך כינתה אותו. 40 עובדים. רבעון אחד. החלטה שהייתה נכונה עסקית — ומחצה אותה כאדם.

**"מירב, אינני יכולה לישון. אני רואה את הפרצופים שלהם."**

מנכ"לית של חברת שירותים. 12 שנה בתפקיד. בנתה את הצוות הזה במו ידיה. שאלתי: "מה עשית לאחר שכולם יצאו מהחדר?"

**"ישבתי שם עוד שעה. לבד. לא יכולתי לקום."**

"ואף אחד אינו יודע את זה?"

**"אף אחד. לא בעלי, לא הצוות. כולם ראו מנכ"לית שמחליטה ויוצאת. אף אחד לא ראה**

**מנכ"לית שנשארת לבד ובוכה על כיסא ריק."**

שתקתי.

"את יודעת מה הדבר הקשה ביותר? ההחלטה הייתה נכונה. אבל ואין לי מקום לשים את הכאב הזה- כי כל מי שאגיד לו יחשוב שאני חלשה, או שטעיתי."

זוהי בדידות האחריות.

לא הכאב שבהחלטה הרעה - הכאב שבהחלטה הנכונה שאין עם מי לחלוק אותו.



#### כלי: מפת הבדידות

שאל: איזה סוג בדידות אני חווה עכשיו?

בדידות החלטה → דרוש זמן לבד, לא עוד מידע

בדידות כוח → חפש שיחה עם מישהו ללא אינטרס בתוצאה

בדידות אחריות → הפרד בין מה שבידיך לבין מה שאינו

שאלה: מה הסוג של הבדידות שאתה חווה הכי הרבה ומה אתה עושה איתה?

# כסף, פחד ושתיקה

על ההחלטות המתקבלות כשאף אחד אינו רואה

"ההחלטה הייתה ברורה. כולם ידעו שאינה נכונה. אף אחד לא אמר."

## הכסף שמעוות

Escalation of Commitment - כאשר אנשים ממשיכים בהחלטה גרועה משום שכבר השקיעו בה.

בעברית פשוטה: "כבר שמנו כל כך הרבה — חבל לעצור."

הכסף שכבר הלך אינו נימוק. הוא נימוק שנראה נכון - אך אינו.

השאלה הנכונה אינה "כמה השקענו?" אלא: "אם היינו מתחילים היום- האם היינו עושים זאת שוב?"

אם התשובה שלילית - כל יום שממשיכים הוא יום שמוסיפים עלות על גבי הפסד.

◆ 40 מיליון. 120 מיליון. והפרויקט שלא הושק.

זה לא תיאוריה.

ישבתי מול מנכ"ל של חברת טכנולוגיה בת 15 שנה. בידו היה דוח. הוא הניח אותו על השולחן בין שנינו ולא אמר כלום.

הסתכלתי עליו. הסתכל עליי. לבסוף אמר: "שלוש שנים. שלוש שנים ידענו שזה לא יעבוד."

"מתי הבנתם?" שאלתי.

"אחרי שש חודשים."

"ומה עשיתם?"

"השקענו עוד."

"כי כבר שמנו 40 מיליון. אמרנו לעצמנו - עוד רבעון. אחר כך עוד רבעון. אנחנו כבר כל כך עמוק, אי אפשר לעצור."

**120 מיליון שקל אחר כך - עצרו. הפרויקט לא הושק. אתם קולטים את המספר?**

"אם היית מתחיל היום- האם היית מתחיל?"

"לא. אף פעם לא הייתי מתחיל."

"אז מה לא עצר אתכם?"

"הבושה. לא רצינו להודות שטעינו. בפני הדירקטוריון. בפני המשקיעים. בפני עצמנו."

**הכסף שהלך לא היה הבעיה. הבושה הייתה הבעיה.**

ורק כשהוא אמר את זה בקול- ראיתי אותו נושם לראשונה מאז שנכנס לחדר.

## הפחד מהפחד

**"נחכה לעוד נתונים"**

מנהיגים שמחכים לוודאות - מחכים לדבר שלא יגיע לעולם.

**"זה אינו הזמן הנכון"**

כל עיכוב שנראה כשיקול דעת הוא לפעמים פחד שלובש בגדים נאים.

**"אנחנו בסדר"**

"בסדר" הוא לעיתים האות שמישהו החליט שעדיף שלא לפתוח.



"ישבתי שנה שלמה בישיבות וידעתי שהכיוון שגוי. לא אמרתי. ניסיתי פעם- הסתכלו עליי כאילו נחתתי מהחלל."

— סמנכ"ל בכיר

## השתיקה המשתקת

ישיבה שבה לא נשמעות דעות מנוגדות היא ישיבה שכשלה- לא ישיבה מועילה.

מנהיג שיוצר תרבות שבה אפשר לחלוק - אינו חלש. הוא חזק מספיק כדי לא להיפגע מאמת.

**כלי: שלוש השאלות שמוציאות אמת**

"מה אנחנו לא רואים?" — פותחת מרחב לדעות שלא נאמרו

"מה יכול להשתבש?" — מגדירה סיכון כמשימה, לא כביקורת

"אם לא היינו עושים זאת כבר — האם היינו מתחילים היום?"

**שאלה: מה האמת האחרונה שלא אמרת בישיבה - ומה מנע ממך לומר אותה?**

# הדירקטוריון שאישר ולא שאל

על כוח ועל ההשפעה שאינה מנוצלת

לפני כמה שנים נכנסתי לדירקטוריון חברה. ישבתי בישיבה הראשונה.

ראיתי שישה אנשים מנוסים, וותיקים, עם קורות חיים מרשימים.

ובמהלך שלוש שעות- איש לא אמר דבר שיכול היה להיות לא נוח לשמוע.

לאחר הישיבה לקח אותי דירקטור ותיק לצד ואמר: "כאן לא שואלים שאלות קשות. כאן מאשרים."

הסתכלתי עליו ושאלתי: "אם כן - מדוע אנחנו כאן?" הוא לא ענה.



## מה תפקיד הדירקטוריון - באמת

תפקיד הדירקטוריון ולדעתי החשוב ביותר - היא להיות קול שרואה מה שהניהול אינו רואה.

אולם מה שמצאתי בפועל - הוא שהדירקטוריון רואה **מצגות**.

מצגות שהוכנו בקפידה, שנבחרו הנתונים המופיעים בהן, בנויות להסביר - לא לשאול.

"ישבתי שנה בדירקטוריון לפני שהשמעתי קול ראשון. כי לא הבנתי מה לשאול, הכל נראה הגיוני ומוסבר."

— דירקטור בכיר

### ◆ הישיבה שבה כולם ידעו — ואף אחד לא אמר

דירקטוריון מנוסה סיפרה לי פעם על ישיבה אחת שהיא לא מצליחה לשכוח.

חברה ידועה. מצגת של 40 שקופיות. מנכ"ל שמציג תוכנית צמיחה שנתית של 35%.

"ישבתי שם וידעתי. יודעתי שהנחת הבסיס שגויה. יודעתי שהשוק הולך לכיוון אחר. ידעתי

שהמספרים אינם מחזיקים."

הסתכלתי מסביב. ראיתי בעלי ניסיון. ותיקים. אנשים שהייתי בטוחה שהם רואים את אותו הדבר.

"ואמרת משהו?" שאלתי.

"לא."

"מדוע?"

"כי הסתכלתי מסביב ואיש לא אמר. חשבתי - אולי אני טועה. אולי הם יודעים משהו שאני לא. אולי זה לא המקום, אולי אני אישה."

התוצאה - שנה וחצי אחר כך חקירת רשות ניירות ערך. שלושה דירקטורים שהתפטרו. אפס לקיחת אחריות.

**לא כי אחד מהם לא ידע.**

**כי כולם חיכו שמישהו אחר יגיד ראשון.**

"הייתי אומרת את מה שאני רואה. אפילו אם הייתי לבד. כי מסתבר שהם כולם חיכו שמישהו יפתח."

**הישיבה הכי יקרה היא זו שבה כולם ידעו ואיש לא דיבר. כשכולם אומרים כן, מישהו צריך לאתגר ב"לא".**



## שלוש מלכודות הדירקטור

### מלכודת הכבוד

כבוד כמחליף שיקול דעת - הוא ביטול עצמי, לא כבוד.

### מלכודת ההשתייכות

כאשר אחד הדירקטורים הוא זה שהביא אותך - כמה קל לאתגר אותו? כאשר המנכ"ל הוא ידיד

ותיק - כמה קל לעצור תוכנית שלו?

## מלכודת המידע

הדירקטוריון מקבל מה שמנהלי הארגון בוחרים לתת לו. השאלה היא- מה אינו במסמכים?



הוא הגיע אל"י שנה לאחר שעזב את הדירקטוריון.

"ישבתי שלוש שנים על דירקטוריון שלא ידע את האמת," אמר.

"מה ראית?" שאלתי.

"כל רבעון — מצגת יפה. מספרים שמסתכמים. תחזיות שנראות הגיוניות. מנכ"ל שמציג בביטחון."

"ומה לא ראיתם?"

הוא שתק. לאחר מכן אמר:

"שהחברה אכלה את ההון העצמי שלה בקצב שהמנכ"ל בחר שלא להציג ישירות. המספרים היו נכונים- הסדר שלהם שיקר."

"ולא שאלתם?"

"לא שאלנו את השאלה הנכונה. שאלנו מה שהציגו לנו- לא מה שלא הציגו. ואני, שיש לי רקע פיננסי, הרגשתי שמהו אינו מסתדר. אמרתי לעצמי שכנראה אני מפספס משהו."

המידע שאינו מופיע במצגת — לרוב הוא הסיפור האמיתי.



**כלי: שלוש שאלות שכל דירקטור צריך לשאול**

"מה לא מופיע במצגת - ואנחנו צריכים לדעת?"

"מה הסיכון שבניהול הכי פחות אוהבים לדבר עליו?"

"אם נסתכל בעוד שנה מה נצטער שלא שאלנו היום?"

**שאלה: מתי בפעם האחרונה שאלת שאלה שגרמה לאי-נוחות בחדר- ומה קרה אחריה?**



# כאשר המספרים אומרים X והבטן אומרת Y

על האינטואיציה שאסור לבזות

"מירב, האם אני יכול לסמוך על עצמי?" — שאל אותי מנכ"ל חברת טכנולוגיה.

"הנתונים אומרים X ואני מרגיש Y. תמיד מצטער שלא בחרתי Y."



## האינטואיציה אינה רגש

היא ניסיון נדחס.

כאשר מנהיג בעל עשרים שנה ניסיון מרגיש "משהו אינו בסדר" - מוחו מעבד מאות אלפי נתוני עבר שאינם ניתנים לביטוי בטבלה.

"כשבאתי להנהלה ואמרתי שהעסקה מרגישה לא נכונה - הם שאלו אותי על נתונים. לא היו לי נתונים מספקים. הם אישרו. שנה לאחר מכן הודו שצדקתי. אז היה מאוחר."

— מנכ"ל בכיר



## ארבעה סוגי אינטואיציה

### אינטואיציה דפוס

"ראיתי דבר כזה לפני, בדרך כלל מסתיים כך." - זוהי האמינה ביותר.

### אינטואיציה אנשים

"משהו בדרך שהאדם הזה מתנהג אינו מסתדר עם מה שהוא אומר." - הכי קלה לזיהוי.

### אינטואיציה סביבה

"משהו בשוק אינו מתנהג כפי שהנתונים מנבאים." - דורשת בחינה.

### אינטואיציה פחד

זו אינה אינטואיציה. זה פחד שמסווה את עצמו כאינטואיציה. חשוב להבחין ביניהם.



"חתמתי. ידעתי שאסור. וחתמתי."

בעל חברה בן 53 ישב מולי וזז בחוסר שקט מטורף.

העסקה הייתה שותפות עם חברה גדולה. חוזה מכבד. מספרים שנראו טוב.

"מה הרגשת לפני שחתמתי?"

"שמשהו אינו בסדר. לא ידעתי מה. פשוט - הם היו נחמדים מדי. כל פגישה, כל דבר שביקשתי - מיד כן, מיד מסכימים."

"ומה קרה?"

הוא נשם עמוק.

"שנה ראשונה - מעולה. שנה שנייה - התחילו לשנות תנאים. שנה שלישית - גיליתי שהשתמשו בשנתיים הראשונות כדי ללמוד את הלקוחות שלי לעומק. בסיום החוזה פנו אליהם ישירות, המציאו תירוץ להפסקת השותפות ונעלמו עם כולם."

שתקתי.

"הכאב הגדול ביותר אינו מה שעשו. הכאב הוא שידעתי. הגוף שלי ידע. ובחרתי לשמוע, לסמוך להיות מרוצה מהפוטנציאל בשותפות שהציגו ב-Excel."

האינטואיציה אינה מבקשת שתסמוך עליה בעיניים עצומות.

היא מבקשת שתשאל אותה שאלות — לפני שחותמים. בכלל.



**כלי: מפת האינטואיציה**

1. כתוב את התחושה במילה אחת
2. שאל: מה גרם לתחושה? מה ראיתי ושמעתי?
3. שאל: כמה פעמים הרגשתי כך בעבר- ומה קרה?
4. שאל: האם זה מניסיון -או מפחד?

**שאלה: מה האינטואיציה האחרונה שהתעלמת ממנה- ומה קרה?**

# בגידה ואמון

על הרגע שהשותף הקרוב ביותר הפך לסיכון הגדול ביותר

לא בגידה רומנטית. בגידה עסקית.

שותף שלקח לקוחות. מנהל שהעביר מידע. עמית שחתר מתחת. יורש שלא חיכה.

"ידעתי. הרגשתי. לא עצרתי."

## מדוע לא עוצרים

הרגש השלישי, הקשה לשאת- הוא בושה.

"כיצד לא ראיתי?" "כיצד לא הבנתי?"

הבושה הזו גורמת לסיפורים להישאר בחדר. גורמת לדפוסים לחזור.



## שלושת המנגנונים המאפשרים בגידה

האמון שמתנהג כעיוורון

אמון בריא: "אני סומך עליך ואני גם שואל שאלות."

תמימות: "אני סומך עליך ולכן אינני שואל שאלות."

הנוחות שמשתיקה

"לא כדאי לפתוח." "אולי אני טועה." - הנוחות הזו עולה.



"גייסתי אותו כי הייתי חייב לגייס מישהו. לא כי הוא היה הנכון."

מנכ"ל של חברת שירותים מקצועיים. לחץ מהדירקטוריון למלא תפקיד בכיר. חמישה מועמדים – ואף אחד מהם לא התאים באמת.

"ומה עשית?"

"בחרתי את הכי פחות גרוע. אמרתי לעצמי שאשקיע בו, שאפתח אותו, שיסתדר."

שנה וחצי לאחר מכן הוא פוטר - לאחר שגרם נזק שלקח עוד שנה לתיקון.  
"מה היית עושה אחרת?" שאלתי.

"הייתי ממתין עוד חודשיים, אפילו שלושה. הייתי אומר לדירקטוריון: אין מועמד ראוי כרגע. הייתי מחלק את התפקיד זמנית. כל דבר - חוץ ממה שעשיתי."

"ומה מנע אותך?"

"הפחד מהשאלות שלהם. מה אגיד - שלא מצאתי אחרי ארבעה חודשים? שאיני יודע לגייס? אז גייסתי ושילמתי את המחיר."

גיוס שגוי אינו תמיד שגיאת שיפוט.

לפעמים הוא החלטה מודעת שנעשית מתוך פחד, לא מתוך בחירה.



**הנאמנות שהופכת לכלא**

ארגונים חזקים בנויים על מבנים ברורים - שנאמנות יכולה לחיות בתוכם בבטחה.



"עבדנו יחד עשר שנים. בניתי אותו מאפס. כשעזב - לקח שני לקוחות, ארבעה עובדים ואת הסוד המסחרי שלנו. אני ידעתי. פשוט לא האמנתי לידיעה."

— מנכ"ל (לא אציין איזו חברה)

שאלתי: "מה היית רוצה לדעת לפני שזה קרה?"

הוא ענה: "שהמחיר של לא לבדוק גבוה יותר מהמחיר של לא לסמוך."



"נפגשנו ב-5:00 בבוקר. לא רציתי שאחד מהעובדים יראה אותי יוצא מהמשרד שלך. ועכשיו אני יודע-אם הייתי פחות גאה אז, לא הייתי צריך להיות כאן עם הנזק הזה."

— מנכ"ל, לאחר בגידת שותף

#### כלי: ארבע שאלות להגנה על אמון

"האם יש לי ראיות לפעולות או רק לכוונות?"

"מה הייתי מרגיש אם הייתי טועה?"

"האם המבנה מגן על הארגון גם אם אני טועה באנשים?"

"מה אינני שואל כי לא נוח לי לדעת את התשובה?"

**שאלה: מה הדבר שאתה יודע שכדאי לבדוק - ועדיין לא בדקת?**

# קבלת החלטות ברגעים שאין בהם מקום לטעות

על האומץ לבחור כאשר כל הכיוונים מפחידים

"לא מחפשים תשובה נכונה. מחפשים את השאלה הנכונה."

## למה אין נוסחה אחת שעובדת לכולם

כל סגמנט בשוק מביא עמו מנהיגים שונים. לכל אחד מהם דפוסי חשיבה שונים, פחדים שונים, עיוורון שונה לגמרי.

ולכן אין דרך אחת לבנות מנהיגות אמיתית - אלא דרך שאלות.

## חמישה סוגי ההחלטות

### הפיכות ובעלות השפעה נמוכה

תחליט מהר. עלות הטעות נמוכה, עלות האיחור גבוהה.

### הפיכות ובעלות השפעה גבוהה

האט - אל תמתין, אולם תחשוב. נסה בקטן לפני שמרחיבים.

### בלתי הפיכות ובעלות השפעה נמוכה

תחליט. אל תמתין. עצור את בזבז האנרגיה.

### בלתי הפיכות ובעלות השפעה גבוהה

כאן -ורק כאן -מוצדקת המתנה. פיטורי שותף מייסד. מכירת החברה ועוד כמה.



ההחלטה שמתעכבת - לרוב מתעכבת לא בגלל המידע. היא מתעכבת בגלל שאלה שאינה מוכנה להישאל.

"בסוף מירב שאלה: 'מה היית מחליט לו לא היית צריך לחיות עם ההשלכות?' עניתי מיד. ידעתי תמיד. פשוט פחדתי." - מנכ"ל קבוצת פיננסים

### **כלי: מטריצת הבהירות**

שלב 1: מה באמת קורה? (עובדות בלבד)

שלב 2: מה אני מרגיש על מה שקורה? (פרשנות, רגש)

שלב 3: מה אני רוצה שיקרה? (כיוון)

שלב 4: איזו שאלה אינני שואל כי פוחד מהתשובה?

שלב 5: אם המודל לחיקוי שלי היה מחליט - מה הייתי אומר?

**שאלה: מה ההחלטה שאתה נושא כבר יותר מדי זמן- ומה מונע אותך?**

# השחקן שנמצא לפני המנהיג

על הצוות הבכיר ועל המחיר של בחירה שגויה

הכשל: אדם לא נכון בתפקיד לא נכון ומנהיג שיודע ואינו עושה דבר.

## הצוות הבכיר כמכפיל כוח

מנהיג טוב עם צוות בינוני - יניב תוצאות בינוניות.

מנהיג בינוני עם צוות טוב - יניב תוצאות טובות.

הצוות הוא הדבר השני החשוב ביותר - אחרי הכיוון.



## ארבעת סוגי הכשל

### האדם הנאמן שאיבד את הרלוונטיות

"הוא איתנו מהתחלה." המשפט הזה הרס יותר ארגונים מכל תחרות חיצונית.

### ממלא המקום שנכנס לכיסא הגדול

הוא יודע. הצוות יודע. לפעמים רק המנכ"ל אינו רוצה לדעת.

### הכוכב חזק מדי

ההתמודדות עם כוכב שחורג מגבולות - אחת ממשימות המנהיגות הקשות ביותר. וגם זו

שאי-אפשר לדחות.

### ◆ הכוכב שכולם פחדו ממנו - עד שיצא

קיבלתי שיחת טלפון ב-21:40. מנכ"לית של רשת מוכרת - 1800 עובדים.

"מירב, הוא הודיע שהוא עוזב. מחר."

הכוונה הייתה לסמנכ"ל המכירות. שבע שנים בחברה. מחזיק בידיו את כל קשרי הלקוחות הגדולים.

"מה אתם עושים עכשיו?" שאלתי.  
"לא יודעת. ואני חייבת להגיד לך - פחדתי מהיום הזה שלוש שנים."

הוצאתי ממנה את הסיפור לאט. ידעה שהוא קשה לניהול. שעובד רק אם מי שהוא מחליט. שמנהל הפחדה עדינה בצוות שלו. ידעה ולא עשתה כלום.

"מדוע?" שאלתי.  
"כי פחדתי שיקח את הלקוחות ואז אצטייר לא טוב."

שתקתי. אחר כך אמרתי: "ועכשיו איך תרצי לצייר את זה?"

ישבנו בבהילות על תוכנית מעבר. היא הטמיעה בדיוק ואחריות מלאה.

"מה למדת?" שאלתי אותה בסוף השנה.  
"שהפחד שהחזיק אותנו עלה לי הרבה יותר מהיציאה שלו."

הכוכב שאתה פוחד לאבד - כבר גוזל ממך יותר ממה שהוא נותן.  
אל תכתיר כוכבים. תנהל אותם או שתבקש מהם לנצוץ עבור אחרים במקום אחר.

## הריק שנמשך יותר מדי

ריק מנהיגותי לעולם אינו ריק - הוא מתמלא. השאלה היא בידי מי.



"ביקשתי להיפגש ב-6:30 בבוקר. לא רציתי שמישהו יראה את המכונת שלי בחניה שלך. אף אחד לא צריך לדעת שהמנכ"ל שלהם אינו יודע מה לעשות עם אחד מאנשיו הכי בכירים."

**כלי: שאלות לבחינת הצוות הבכיר**

"אם הייתי מגייס מחר- האם הייתי מגייס אותנו לתפקיד זה?"

"מה הצוות אומר לא לי, אלא לעמיתים שלו?"

"כמה אנשים טובים עזבו בגלל האדם הזה?"

**שאלה: מי בצוות שלך אתה יודע שצריך להחליף - ומה עוצר אותך?**

# הבית שמחכה

על האיזון שאיש אינו מלמד

ואז אני שואלת: "ובבית — מה קורה?"

ויש שתיקה.

## המחיר שאינו מופיע בדוח

המחיר של הבית.

בן הזוג שהפסיק לשאול "מתי תחזור". הילדים שהפסיקו לצפות שתהיה שם. הארוחות שהפכו למעיקות.

"הגעתי הביתה ב-22:30. אשתי כבר ישנה. הילדים כבר ישנו. הכלב הסתכל עליי. ישבתי במטבח לבד עם כוס קפה - ושאלתי את עצמי: בשביל מה, בדיוק?"

— מנכ"ל, חברת מדיה



## שלוש אמיתות שאינן נאמרות

הבית אינו "גיבוי"

הבית אינו תומך ב"תפקיד". הבית מחכה לאדם.

האיזון אינו חלוקת שעות

איזון אינו שעות. איזון הוא נוכחות.

שעה אחת של נוכחות אמיתית שווה ארבע שעות של "נמצאים באותו חדר."

הסיפור שמספרים לעצמם

שמעתי את המשפטים האלה מאנשים שהם בשנה ה-20 של "עוד כמה שנים."

ילדיהם גדלו. בני זוגם הפכו לזרים. "כאשר יהיה לי זמן" - הגיע. אבל הילדים כבר אינם זקוקים...

## ◆ הרגע שבו הבית כבר לא מחכה

הוא הגיע לפגישה בשלוש בצהריים. חגורה, חליפה, נעליים מצוחצחות. הכל במקום.

**רק העיניים לא.**

מנכ"ל של קבוצת נדל"ן. בן 55. שנתיים אחרי גירושין שתיאר בשלוש מילים: "זה פשוט קרה." הוא לא בא לדבר על הגירושין. בא לדבר על אסטרטגיית הצמיחה לשנה הבאה.

ישבנו שלושים דקות על נתונים. אחר כך שתקתי.

"יש משהו אחר שאתה רוצה לדבר עליו?"

הוא הסתכל דרך החלון. ואז:

"הבן שלי בן 16. לפני שבוע שאל אותי אם אני יכול לבוא לאירוע בית ספר שלו. אמרתי לו שאבדוק את היומן."

עצר.

"הוא ענה לי: 'אבא, לא צריך. ממילא אתה לא מגיע, סתם בדקתי אותך.'"

הוא התעצב, התבייש שסיפר. שמרתי על הדממה.

"הוא לא אמר את זה בכעס. הוא אמר את זה כי זה פשוט האמת. זה עובדה בשבילו- כמו שמים כחולים. נכשלתי."

**הרגע הכי קשה אינו כשמישהו כועס עליך.**

**אלא כשמישהו מפסיק לצפות.**

"זה מה שבאתי לשאול אותך," הוא אמר בשקט.

לא דיברנו על אסטרטגיה אחר כך. דיברנו על בן 16 שכבר לא מצפה.

שלושה חודשים אחר כך הוא שלח לי הודעה:

"הלכתי לאירוע. הוא הסתכל עליי כשנכנסתי. לא אמר כלום. רק הסתכל. זה היה מספיק."



"שאלתי את בתי בת ה-14 מה היא רוצה ממני ליום הולדתה. היא אמרה: שתהיה שם, בלי הטלפון, לכל האירוע ומידי פעם תחייך. זה היה הדבר הקשה ביותר שביקשה ממני."

— מנכ"ל חברת אנרגיה

#### **כלי: שאלות לשיחה עם בן הזוג**

"מה פיספסתי השבוע כדי שאדע לתכנן קדימה?"

"במה אתה הכי גאה בי שאינו קשור לעבודה?"

"למה אתה זקוק ממני שאינני נותן?"

**שאלה: למה הבית שלך זקוק ממך - שאתה עדיין אינך נותן?**

# כסף — הדלק שגם שורף

על ההחלטות הפיננסיות שמנהיגים מקבלים לבד

כסף.

לא משום שכסף הוא הדבר החשוב ביותר - אלא משום שהוא המדד שכולם רואים.



## שלושת הפחדים הפיננסיים שלא מדברים עליהם

### הפחד מלהיות "ראוי לכסף"

זה הופך החלטות פיננסיות מאתגר ניהולי לאתגר זהות. ואתגרי זהות מניבים החלטות גרועות.

### הפחד מהשאלות שאחרים ישאלו

ה"הסבר" הופך לשיקול בהחלטה - לא תמיד בצורה מוצהרת.

### הפחד מהצמיחה עצמה

מנהיגים שצמחו מאפס לעיתים מרגישים שהגודל שהגיעו אליו אינו "שייך להם".



"בשנה שבה החברה הרוויחה הכי הרבה - הייתי הכי מפוחד. כי לפני כן, אם היינו נכשלים, לא היה הרבה להפסיד. עכשיו - יש."

— יזם מוערך בשוק

"האם אני מוכן לחיות עם ההשלכות של ההחלטה הנכונה?"



היא שלחה לי הודעה קצרה: "מירב, אני צריכה לדבר איתך. לא בשיחת וידאו. פנים אל פנים."

הגיעה במהירות שיא לפגישה. הניחה על השולחן חוזה - שמונים עמודים.

"חתמתי על זה לפני שנתיים."

מנכ"לית ובעלת חברה. בת 44. חוזה אספקה עם לקוח גדול שהפך לכלא.

"מדוע חתמת?" שאלתי.

"כי לחצו עליי. כי רציתי את החוזה הגדול הזה. כי אמרו לי שכל המתחרים שלי היו נותנים להם את התנאים האלה."

"ומה ראית בחוזה שהפחיד אותך לפני שחתמת?"

"סעיף ביטול חד-צדדי לטובתם. קנסות על איחורים שאינני שולטת בהם. מחיר קבוע לשלוש שנים - ללא אינדיקציה."

"ואמרת משהו?"

"אמרתי לעורכת הדין שלי שאינני מרגישה בנוח עם התנאים. היא אמרה שזה סטנדרט בענף. והאיש מהצד השני אמר שכולם חותמים ככה. ואני - רציתי כל כך את הלקוח הגדול הזה."

שנתיים לאחר מכן: שני קנסות על תנאים שלא יכלה לעמוד בהם. הפסד שערורייתי מהרווחיות השנתית.

"מה למדת?" שאלתי.

"שהמחיר של לא לגדול יכול להיות גדול. אבל המחיר של כן כשאינך מאמינה בו - גדול יותר. ושהפחד לאכזב לקוח גדול עלה לי הרבה יותר מכל עסקה שהפסדתי בגלל חוסר אומץ."

כסף שמגיע מפחד — תמיד עולה יותר ממה שנכנס.



#### כלי: שאלות לחשיבה פיננסית

"מה יקרה אם אשב עם ההחלטה עוד קצת ואבדוק?"

"מה ה-ROI הנסתר של ההחלטה? (זמן, אנרגיה, מוניטין)"

"אם אדם אחר היה רואה את הספרים שלי - מה היה שואל?"

שאלה: מה ההחלטה הפיננסית שאתה יודע שנכונה - ועדיין נמנע ממנה?

# הרימון — על פתיחה, כוח, שפע והמון לכלוך

הסמל שמלווה אותי 17 שנה

לא בחרתי ברימון משום שהוא יפה. בחרתי בו משום שהוא מדויק.

## מה הרימון מלמד

מבחוץ - הרימון סגור. קשה. לא קל להבין מה בתוכו. צבעו אינו מרמז על תכולתו. מבפנים - מאות גרגרים. כל אחד עצמאי. כל אחד שלם. כולם יחד יוצרים דבר שלא ניתן להפרדה. לפתוח רימון - צריך להיות מוכן להתלכך.

אי-אפשר לפתוח רימון ולשמור את הידיים נקיות. מי שמנסה - אינו פותח באמת.

## הפתיחה שמשנה הכול

הרגע שמשנה מנהיגים אינו הרגע שהם מצליחים.

הרגע שמשנה הוא הרגע שהם נפתחים.

הרגע שבו מנכ"ל אומר "אינני יודע" - לראשונה.

הרגע שבו דירקטורית אומרת "טעיתי" - ולא רק בדיעבד.

הרגע שבו בעל חברה אומר "אני עייף" - ולא כסיפור מצחיק.

הפתיחה האמיתית אינה חולשה. היא הדבר שמייצר את כל השאר.



"כאשר לראשונה ישבתי ואמרתי - אינני יודע מה לעשות - היה לי רגע שרציתי לברוח. ואז היה לי רגע של הקלה שלא הכרתי קודם. כאילו הורדתי משהו."



## מה נשאר אחרי 17 שנה

האמונה שמנהיגות אמיתית מתחילה לא כאשר מישהו מקבל תפקיד

אלא כאשר הוא מוכן להוריד את המסכה.

האמונה שהשאלות הנכונות שוות יותר מהתשובות הנכונות.

והאמונה שכאשר אדם חושב בקול - באמת,

ללא פחד - הוא מגיע לבהירות שתמיד הייתה שם,

פשוט חיכתה שיהיה לה מקום...



## מילות סיום

הספר הזה אינו נגמר כאן.

הוא נגמר בשיחה שתנהל עם עצמך לאחר שתסגור אותו.

**בשאלה שתגיע ב-23:14.**

בהחלטה שלא תדחה יותר.

בשיחה שתהיה לך עם מישהו שמחכה לה.



כתבתי את הספר הזה אחרי 17 שנה של שיחות שלא יצאו מהחדר

**לא כדי שתכיר אותי. כדי שתכיר את עצמך טוב יותר.**

כי מנהיגות אמיתית, עמוקה, בת-קיימא אינה מתחילה בכישורים.

היא מתחילה בנכונות לראות.



"אדם תמיד יגביה עוף אל עבר מטרותיו." - מירב לוי ליבוביץ



**בברכת שפע,**

**מירב לוי ליבוביץ**

**"מירב האפשרויות"**

merav@tmost.co.il | 052-860-4393 | tmost.co.il

