

זמן מסר

מנכ"לים רבים מפחדים מהטלוויזיה. לרידם, מדובר בחשיפה עם פוטנציאל לנזק יותר מאשר תועלת. "הם צורקים", מסבירים המומחים, "בטלוויזיה המסר עובר ברמת התת-מודע, ואין להם שליטה על התוצאה". ואכן, שפת הגוף, הטון, קוד הלבוש, קצב הדיבור ועוד – משפיעים הרבה יותר מהתוכן. מהן חמש השגיאות נפוצות ביותר של מנהלים בראיונות טלוויזיוניים ומהי הדרך הטובה ביותר להתגבר עליהן / ענת כהן

בחוסים החדים שלהם המנכ"לים הללו גם צורקים. "בטלוויזיה השר של בכירים לציבור עובר ברמת התת-מודע, והם חשים שאין להם שליטה על התוצאה הסופית", מסבירה תמי לנצוס-ליבוביץ', יועצת תדמית ותקשורת למנהלים ולאנשי עסקים. ואכן, אומרים המומחים, הבניית המסר, הטיימנג שלו, שפת הגוף, הטון, קוד הלבוש, קצב הדיבור, כמות המילים וריכים סבלימינליים אחרים – עושים את העבודה הרבה יותר מהתוכן. דבר אחד ברור, מנכ"לים לא יכולים לברוח מהמדיה בגלל פחד או בורות. אם, למשל, הם מכהנים בראש גוף עם אחריות ציבורית גדולה שהציבור רוצה לשמוע את דבר קודקדיה, הימנעות מהופעה טלוויזיונית עלולה להיתפס כהסתרת אינפורמציה, הטלת איפול או התחמקות. מהן השגיאות הנסות ביותר של מנכ"ל בראיון טלוויזיוני ואיך הוא יכול למנף את הראיון לטובתו בלי לצאת חבוט?

מרבית המנכ"לים הבכירים, הממותנים והאיכותיים מתעבים תקשורת. קחו את זה ממני באחריות, אם הם עסוקים בעשייה עסקית מהותית, אם הם מביאים לארגון שלהם תוצאות סולידיות – הם מתרחקים מכל מה שמריח "עיתונות". לרידם, מדובר בסוג של "יריד הבליים" שבחשיפה אליו מקופל פוטנציאל לנזק יותר מתועלת. "כשמגיעים הרברים לטלוויזיה, התגובה הזו מחריפה", מסביר נפתלי בן-סימון, כתב ערוץ 1 לשעבר וכיום הבעלים של חברה לייצור אסטרטגי תקשורת. "המרום הזה, שמפשיט את המנהל וחושף אותו על כל פגמו (הגופניים או ההתנהגותיים), נתפס כמאיים ועל כן הם יסרכו לו ויציעו את הסגנים שלהם כתחליף. מבחינתם, הם רק רוצים לעבור את הקדנציה שלהם בשלום".



שגיאה 2:

כיוון בפניית המבט

במקום לדבר למראיין הם כל הזמן מחפשים את המצלמה שמסתובבת באולפן, ואז נוצרת תדמית של אדם מפוחד

בן-סימון: "אחת השגיאות הנפוצות קשורה לכיוון הפניית המבט. ליתר דיוק, הם לא יודעים לאן להפנות את המבט ובמקום לרבר אל המראיין הם מחפשים כל הזמן את המצלמה שמסתובבת באולפן. פעם הוא מסתכל למצלמה, פעם למראיין, וכך הוא מאבד גם את המצלמה, גם את המראיין וגם את קהל הצופים. נוצר רושם של מנכ"ל מפוחד, שלא מרגיש בנוח, שמחפש משענת. הבעיה מחריפה כשהוא מתראיין באולפן שונה מזה של המגיש".

דוגמה מהחיים: לא מקשיב ולא אמין

"ישבתי באולפן בתל אביב כשהמראיין ישב באולפן הירושלמי. הריזן היה על קידוח הנפט בעזה ובמסגרת זו הוזמן לאולפן התל אביבי מנהל בכיר של אחת הפירמות בענף הנז. אותו מנהל התבונן על המוסיטור שלי המצלמה במקום על המצלמה עצמה. כמויטור הזה רצות תמונות שקשורות לנושא הגרן כדי להכניס את המראיין אל רוח הכתבה, אבל בפועל מה שהצופה ראה זה שהמנהל התבונן שמאלה והמשיב התבונן ימינה. התוצאה הייתה תחושה שהמנכ"ל לא משכנע, לא מקשיב ולא אמין. בתת-מודע שלו הצופה חושב: 'האם האיש הזה יכול בכלל לכהן כמנכ"ל כשהוא לא יודע לאן להסתכל?'".

למה זה קורה: בורות וגאווה

"כשפוליטיקאים נכנסים לבקום הפוליטי, הם מקבלים הדיקה איך לרבר למצלמות, איך להשיב ואיך ללוות את המראיין במבט הנכון. אצל מנכ"לים שוררת בהקשר זה בורות שנובעת מגאווה. הרבה פעמים הם מגיעים מתוך פחיתות של: 'עברתי כל כך הרבה בארגון והתקדמתי. האם אלה ילמדו אותי איך לרבר עכשיו?'".

המלצות למנכ"ל: התבונן אל המגיש

"היזהרו מלנעוץ את המבט שלכם בפני המנחה. כלומר, אל תחזיקו את הראייונים פתוחים מדי לאורך זמן כי זה מלחיץ את המראיין, משרד משדו לא טבעי ומייצר אווירה מתוחה. כשאתם יושבים באותו אולפן, אל תתבוננו על המצלמות שמסביב, אלא רק אל המגיש. לוח עם המבט את השאלה, כלומר אל התבוננו במגיש רק כשאתם משיבים אלא גם כשהוא מציג לכם את השאלות, כדי לשרר קשב וכבוד. אם הראיין נעוץ באולפן אחר, התבוננו על המצלמה בלבד ולא על המוסיטור, כדי לא להיראות מזוגזגים".

שגיאה 1:

חוסר הבנת ממד הזמן

במקום להתחיל עם פאנצ'ליין חד וברור, הם מתחילים לשרטט את "תולדות הענף" וכיצד דברים התגלגלו למצב הנוכחי

בן-סימון: "המוטיב המרכזי שנמצא בראיונות של מנהלים לתכניות אקטואליה או תכניות טלוויזיה כלכליות, מתבטא באמירה: 'עוד מעט אנגע נקודת...'. כלומר, במקום להתחיל עם פאנצ'ליין חד, ברור וחלק, המנכ"ל מתחיל לשרטט את 'תולדות ענף התעשייה שבו הוא פועל', את 'הרקע ההיסטורי' וכיצד דברים התגלגלו למצב הנוכחי, מבלי שהוא מבין כי בטלוויזיה ממד הזמן הוא אחר".

דוגמה מהחיים: זמננו תם

"יושב מנכ"ל של חברה ליסינג גדולה לצדי באולפן בתל אביב, כשהנושא לדיון הוא חקיקת שווי השימוש של רכבי ליסינג והשלכותיהם על הכיס. המגיש באולפן הירושלמי מבקשת ממני ככתב כלכלי לתת סקירה על שינוי הגדרת שווי השימוש של רכבי הליסינג, ואחרי-כך היא פנתה למנהל שלצדי שאמור היה להסביר מדוע וכיצד ייפגע מעמד הביניים מהחקיקה החדשה.

"לתדהמתי, הוא הקצה ארבע דקות שלמות (וספתי על השעון) לתולדות הליסינג בארץ, וכדי להרעף שבחים על העסק שלו (בצי שלנו יש את הרכבים הכי טובים...!). אחרי המלל הארוך הזה הוא אמר: 'ועכשיו אומר מה מציק לנו'. תגובת המגיש: 'את זה כבר נעשה בפעם אחרת, כי זמננו תם'. זוהי הטעות הקלאסית שמנהלים רבים עושים בראיונות למדיה".

למה זה קורה: הבדידות בצמרת

"בגלל הבדידות בצמרת. האנשים הללו יושבים בודדים בצמרת וכשנשנים להם כמה, הם באופן אינסטינקטיבי חשים דחף להשמיץ את קולם ולומר את כל מה שיש להם על הלב, ראשון-ראשון ואחריו-אחריו באופן סדור".

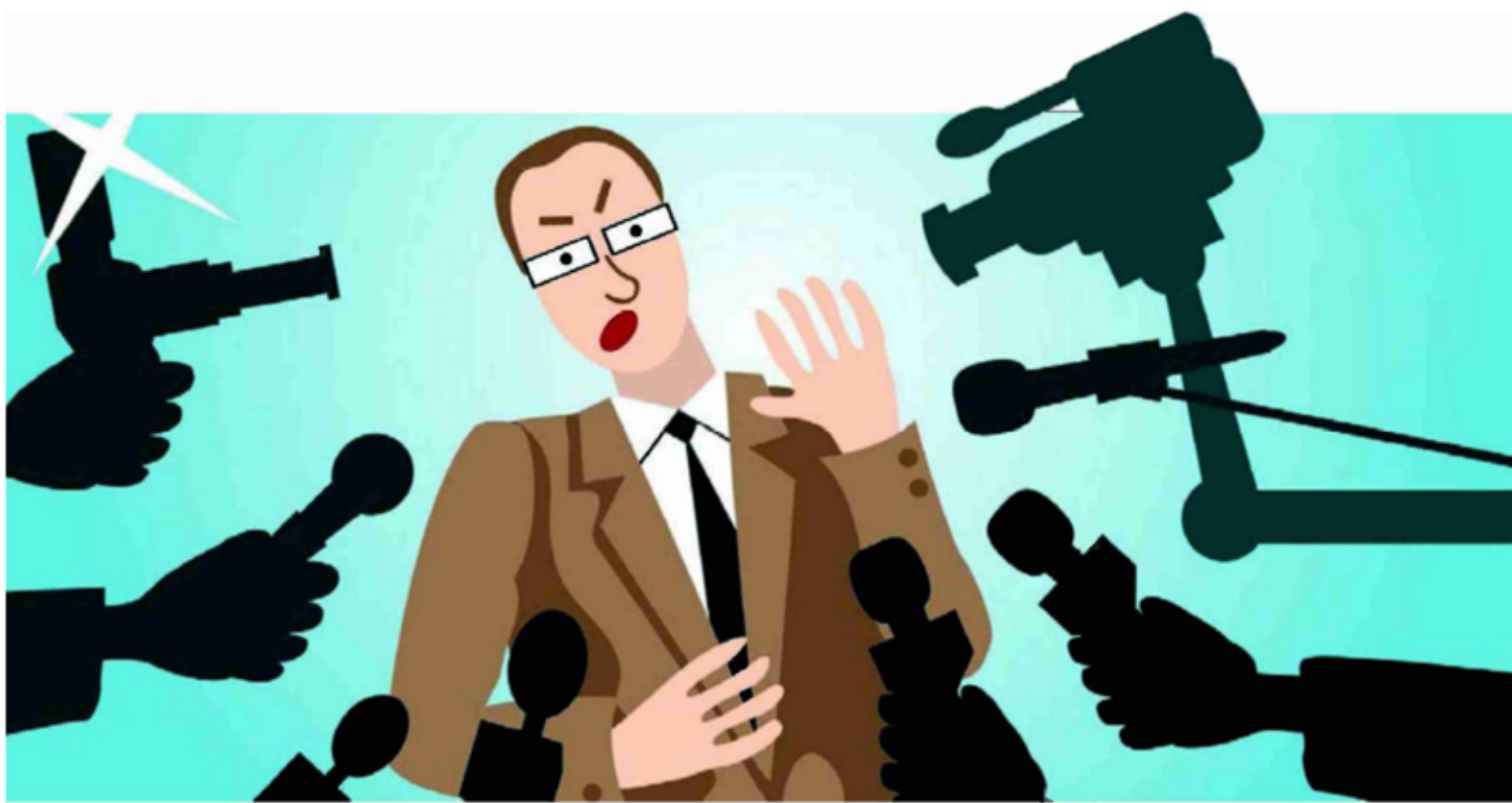
המלצות למנכ"ל: שני מסרים חדים

"השאירו את ההיסטוריה לשיעורי ההיסטוריה. הפנימו סטגיות הזמן בטלוויזיה היא אחרת והרגיעו את הרחף שלכם לרבר על היכל. טלו שני מסרים שחשוב לכם שיעברו והתמקדו בהם בלבד. ממילא קהל הצופים לא יזכור יותר מכך".



יש שליטה על התוצאה הסופית. נפתלי בן-סימון ותמי לנצוס-ליבוביץ' (צילומים: ענת לברון)





שגיאה 3:

קוד לבוש שגוי

כשהלבוש של המנכ"ל יוצר "רעש" סביבתי (בד בוהק, צבעים לא תואמים, גזרה לא טובה), הוא ממסך את המסר

לנצוט'ליבוויץ': "כשצופה מתקשר למפיק תכנית ואומר: 'אני מחפש מנכ"ל שהתראיין אצלכם, אני לא זוכר את השם שלו או את שם החברה שלו, אני רק זוכר שהוא לבש חולצה משובצת', סימן שאותו מנהל שנה בכחירת הבגדים שאיתם הופיע. מה זה אומר? שהלבוש שלו יצר 'רעש' סביבתי (בד בוהק, צבעים לא תואמים, גזרה לא טובה) שמיסך את המסר".

דוגמה מהחיים: עניבה מקושקשת

"אני זוכרת שישיבת באלפן בתכנית טלוויזיה כלכלית, כשלצדי ישב מנכ"ל פירמה שדיבר על המשבר הכלכלי של 2009. הוא ענב עניבה מקושקשת מאוד שתפסה תשומת לב למרות שרציתי להתרכז במה שהוא אמר, לא הצלחתי להקשיב לו, פשוט כי העין שלי סחבה כל הזמן לכיוון הבד המוצר של העניבה. שמת לב שגם המנחה היה פחות קשוב אליו ואיבר סכלנות".

למה זה קורה: נראה לא מהותי

"חולות של מנהלים ישראלים בקרדי לבוש עלול לנבוע מכך שהם עסוקים בעשייה ממש, יש להם כבר 'קבלות בשטח' והנישא של לבוש מדורק נראה להם לא מהותי. הרבה פעמים שגיאה זו נובעת כי מזמינים אותם לתכנית באמצע היום באופן ספונטני, כשהם הגיעו ליום העבודה לבושים 'קראל'. במקרה כזה מה שנמצא לנגד עיני המנכ"ל הוא הדחף להגיע לאולפן ולהשמיע את המסר שלו, בלי להודיש לסמננים הדיוניים בכיכול".

המלצות למנכ"ל: בגדים נקיים מהדפסים

"אל תאפשרו לבגד להשתלט עליכם. מנכ"ל חייב להגיע לאולפן עם בגדים נקיים מהדפסים, בלי משבצות או פסים ולא בגדים מטאליים מבריקים. עניבה חלי בתכנית. בתכנית סטודנטית כמו חדשות או אקטואליה כלכלית, עניבה היא דווקא בגלל אפקטים של תאורה טלוויזיונית צבע העלצה צריך להיות כול, אפור תכלת או סגול בהיר. יש להימנע מגוון צהוב. צבעי ה'קט הטובים ביותר לשדר סמכותיות הם כחול, כחול-ירוק ואפור כהה. שולי השרוולים או השעון צריכים לכלול מעבר לשרוולי ה'קט, שצריך להיות סגור בראיונות סמכותיים מאוד. שבו על ה'קט כדי שלא יתרום ויגבית את הכתפיים, ושבו ייצר רעש סביבתי שמעמעם את המסר".

שגיאה 4:

מילים, שפה, ז'רגון

שפה פומפוזית עשויה לייצר תחושה של "אני ואפס", ולהעביר מסר שהם תופסים את הקהל ואת המנחה כנחותים מהם

לנצוט'ליבוויץ': "הקהל הטלוויזיוני לא מקשיב רק לאג'נדה, אלא גם למה שנמצא בין השורות: לז'רגון, לסלנג, לאינסונציה, לריקציה, לקצב הדיבור, וגם לרמת הוורבוליות. בהקשר זה, גורמים שיכולים לחבל בקשב הם הכבדת מילים, דיבור מהיר מדי, שפה מסתובבת או שפה פומפוזית, שמסדרת דידוקט. דרך שפה 'אובייקטיבית', מנהל עשוי לייצר תחושה של 'אני ואפס' ולהעביר מסר שהוא תופס את הקהל ואת המנחה כנחותים".

דוגמה מהחיים: נוצר אנטגוניזם

"נכחתי לצד מנכ"ל בתכנית טלוויזיה שבה המנחה הציג לו שאלה לא קשורה, שהעידה על כך שהוא באמת לא מבין את המטריה. אותו מנכ"ל החל לזוז באי-נוחות, לגלגל עיניים ולהשתמש מולו בשפה מקצועית גבוהה, שנועדה להפגין 'אתה לא יודע על מה אתה מדבר'. אוטומטית נוצר בקהל אנטגוניזם. התנהלות כזו היא אנטי-תזה לניהול. באותו רגע המנהל הזה הדיגים חוסר ביטחון, שמגיעה בכסות של כחנות ושתלטנות".

למה זה קורה: דחף לשליטה

"ברוב המקרים מנכ"לים הם אנשים אינטליגנטים מאוד, ואכן לא תמיד המנחים מציינים להם שאלות 'על רמה', ואז נוצר אצלם יחס מזלזל כלפי המדירה ואנשיה. ברמה עמוקה יותר, מנכ"לים הגיעו לפוזיציה שלהם ממקום של דחף שליטה, אבל המרחב הטלוויזיוני הוא בהגדרה 'דו-צדדי' על שליטה. ראיון בטלוויזיה מוציא אותם מהעליונות שלהם, שכלי-כך קשה להם להרפות ממנה. בתגובה (ועתים לא מודעת) הם משתמשים בשפה מקצועית גבוהה, שתותיר את המנחה בנחיתות ותראה לכולם מי קובע את סדר היום".

המלצות למנכ"ל: בלי מילים נפוחות

"אל תבכירו מילים והתרחקו ממילים נפוחות. השתמשו במשפטים קצרים ומובנים. אם אתם משתמשים בסלנג כדי להוראות 'אינני', עשו זאת במינוחים מצומצמים בלבד; ואם אתם משתמשים מילה מה'רגון המקצועי, מיד הבכירו אותה לא שגם המנחה וגם הקהל יבינו אותה. שם המשחק הוא איתור – מצד אחד אתה צריך להיות בשפה שלך אנרגטי, חמים, קשוב, בהיר, מלא חיים, אבל יחד עם זאת גם רגוע ונינוח".

שגיאה 5:

שימוש שגוי בידיים

רבים לא יודעים מה לעשות עם הידיים, אז הם משחקים איתן. מורידים אותן מתחת לשולחן או מעיפים אותן לכל עבר

לנצוט'ליבוויץ': "לידיים יש חלק גדול מאוד בהעברה אפקטיבית של המסרים. לחלופין, הן עלולות לחבל במסר. למה? כי הידיים קשורות קשר הדוק לרגש, הן מעצימות את המסר המילולי והפכיות אותו בתפיסת הקהל לאותנטי יותר. הבעיה היא שהרבה מנהלים לא יודעים מה לעשות עם הידיים שלהם בעת הראיון – או שהם מתופפים איתן, או שהם משחקים איתן, או שהם מורידים אותן מתחת לשולחן או שהם מעיפים אותן לכל עבר – כל אלו מדוים שגיאות".

דוגמה מהחיים: כמעט החטיף בוקסים

"הגעתי לאולפן טלוויזיה בו ישב פאנל מנהלים שרון בנשא כלכלי. אחד המנהלים שם הידיים רחבות מאוד, יצא מגבולות המרחב שלו וכמעט החטיף בוקסים וסטירות למנהלים היושבים לצדו. המסר שעבר הוא: 'כל המרחב שייך לי, אני כאן זה שחשוב ואף אחד לא מעניין אותי'. למותר לציין, ששימוש כזה בידיים מייצר אנטגוניזם, הוא מעליב ועובר ממש רע בטלוויזיה".

למה זה קורה: מצגות עסקיות

"הרבה פעמים במרחב הגיהולי עסקי, מנהלים מעבירים הרצאות, נואמים, מעבירים מצגות עסקיות, ודווקא שם יש מקום לתנועות ידיים רחבות שמסדרות כאילו הן מחבקות את הקהל. בקונסולציה של ראיון טלוויזיוני זה, כאמור, לא מתאים ועובר לרעתו של המנהל".

המלצות למנכ"ל: על השולחן בנינוחות

"שחררו את הידיים והניחו אותן על השולחן בנינוחות. לעולם אל תמסיר את כפות הידיים מתחת לשולחן, אל תחבכו אותן בכיסים ואל תשמשו אותן לצדי הנוף, כיוון שהסתרת ידיים פירושה הסתרת אינפורמציה. הימנעו מלשחק עם הידיים ולהזיז אותן לכל עבר. אבל, מאידך, אל תשאירו אותן קופאות על השולחן. מנהל שמשאיר את ידיו ללא תנועה משרד שהוא לא מאמין במסר של עצמו. טיפ חשוב מאוד אחר הוא לא להעלות את הידיים מעבר לקו החזה, או מעל הפה. במקצוע שלנו אומרים כי תנועת ידיים כזאת 'חוזקת את המסר' ומשרדת באופן ויזואלי: 'חזקתה', אני מתחיל לדבר מעכשיו. כל מה שמאמץ עד עכשיו לא נחשב".