



מה שחשוב... באימון

אימון על פי ערכים

למנהלים – למורים – להורים
למטפלים – ליועצים – למאמנים

הקדמה

הספר עוסק ב"מה שחשוב"...לי, לך ולנו- באמצעות עולם הערכים (Values) ומרכזיותם בעולם האימון (Coaching)- כמתודולוגיה סדורה: למאמנים, לתלמידי אימון, לעולם החינוך, לקהילה, למשפחה ולכל אחד מאיתנו כפרט. הספר מוביל אותנו בבחינת "צעד אחר צעד" בעולמות האימון והערכים.

הספר מאפשר לכל מנהל, מורה או הורה, לעצב לעצמו תפיסה אימונית, לאמץ כלי אימון בסיסיים, לשלב אותם בארסנל הכלים שברשותו ולהעניק לעצמו ולסובבים אותו- כיף וחדוות עשייה משותפים ביחד עם הגשמת המטרות.

הספר כתוב בגוף ראשון ושזורות בו דוגמאות מתחנות חיינו השונות. בסיום כל פרק הכנו לנוחיותכם כלי עזר לחשיבה ולתרגול. המתודולוגיה מאוד בהירה וסט הכלים שימושי לכל אחד מאיתנו.

פרופ' דולן משלב בין ניסיונו העשיר, שנצבר במהלך ייעוץ ואימון נרחבים, לבין ניסיונו בתחום הכתיבה האקדמית. את כמעט 50 ספריו ניתן לחלק לשתי קטגוריות – אלה המיועדים לקהל אקדמאי טהור, ואלה הפונים אל הקהל הרחב. ספר זה משתייך לקטגוריה השנייה. לא זו בלבד שהוא יביא תועלת למנהלי ועובדי ארגונים פרטיים וציבוריים, אלא יסייע גם לסטודנטים, חוקרים, ומרצים אקדמיים, שיגלו בו חומרים מועילים להרצאות ועבודות מחקר. ערכו של ספר זה נעוץ ביכולתו להחיל את רעיון האימון על פי ערכים על ארגונים. בנוסף לצדדים התיאורטיים הנוגעים לאימון וערכים, מוצעים בו לקורא גם כלים מעשיים. הוא מספק את הכלים וההנחיות לאימון-עצמי ואימון אחרים, לצד דוגמאות ויישומים. הספר מתאים הן לאקדמאים - במתן סיוע למחקר, והן לאנשי מקצוע – בשמשו כמדריך מעשי. היות ושני התחומים חופפים, הספר מתאים מאין כמוהו לספריות של מוסדות אקדמיים וארגוניים כאחת.

אבישי לנדאו הינו בעל ניסיון עשיר ומגוון בתחומי הניהול הבכיר, הייעוץ הארגוני והאימון והוסיף למהדורה בעברית מספר נדבכים בתחום עולם החינוך והמשפחה (לרבות מודל: "ניהוג משפחה על פי ערכים" שפותח על ידו במשותף עם מכון שינוי).

למהדורה בעברית הוזמנו לכתוב שורה של מומחים ומובילים בתחומי האימון בישראל (לרבות עולם ספורט): ארבל שרה, אידלמן דיאנה, באומל אביבה, בלאט דייוויד, בן דוד מייקל, בן שמעון רן, גורדון יורם, גרנט אברהם, גרתי ענת, דברת מייק, דנינו מלי, חבוס אסתר, כליף קרן, כץ ראובן, טל רונו, נברו נגה, שם טוב דפנה, שקד אנאבלה.

התוכן

הספר מתחיל בתיאור מסעו של דולן דרך עבודתו בעולם האקדמי ובתעשיית הייעוץ, מה שהוביל אותו להגות את רעיון האימון על פי ערכים. הוא מספק מודל דו-ממדי להצלחה, ומסביר באופן משכנע כיצד יכול יישום האימון על פי ערכים לעזור בשיפור רווחת העובדים. הספר כולל חמישה פרקים: הפרק הראשון מציג סקירה לעומק של התפתחות האימון כמערכת כללים, בעוד שהפרק השני מוביל אותנו לתחום הערכים, והאופן שבו הם קשורים לתרבות. הפרק השלישי מגלה את סוד השימוש בערכים באימון, ואילו הרביעי מציג את המתודולוגיה והכלים. הפרק החמישי מסכם את הספר באמצעות הצגת יחס אוניברסאלי מוכוון- עתיד לערכים עולמיים.

פרק ראשון: קלידוסקופ של אימון

הפרק עוסק בהרחבה בשאלות הבאות:

1. מי יכול להיות מאמן?
2. מהו אימון?
3. מהן האסכולות העיקריות הקיימות בתחום?
4. האם אימון הוא מקצוע, ומה הקשר בין השניים?
5. כיצד בוחר אדם את מודל האימון ההולם אותו ביותר?

פרק שני: אימון וערכים

הפרק השני מציג סיכום של הספרות העוסקת בערכים ובשאלה כיצד הם נוצרים בארגונים, דוגמאות של ערכים ואמונות טיפוסיים הגורמים לתוצאות התנהגותיות שליליות או חיוביות, מקבלים הסבר באמצעות עדויות של אלה החולקים התנסויות אישיות עם מנהיגות המונעת על ידי ערכים.

נפרס בפני הקוראים המודל התלת-צירי '3Es', הכולל את הערכים הכלכליים-פרגמטיים, האתיים-חברתיים-מוסריים, ורגשיים-תשוקתיים-רוחניים. פרק זה עשוי להיות מאוד שימושי לבתי ספר לאימון ולתלמידי אימון.

פרק שלישי: סוד האימון

פרק זה עוסק בהיערכות והיערכות-מחדש, שימושי ביותר לאנשי מקצוע ולשם אנליזה עצמית. לא נופתע אם יהיו יועצים שיתחילו את הקריאה דווקא מפרק זה, מכיוון שכאן מצביעים על האופן שבו התאמה בין ערכים עשויה להוביל לתוצאה חיובית. הם גם מזהירים את הקורא מפני ההשלכות השליליות העשויות לנבוע מאי-התאמה בין ערכים. בנוסף, מוצע בפרק זה גם כלי לאבחון-עצמי.

פרק רביעי: אימון על פי ערכים

'הצ'ופר' האמיתי עבור יועצים ומאמנים מצוי בפרק זה: מתודולוגיות וכלים עבור כל אחד. פרזה בנוי בבחינת "צעד אחר צעד" - מתודולוגיה סדורה ומאוד יישומית. ניתנות בו הנחיות מפורטות ליישום תהליך "7 צעדי האימון על פי ערכים". חלק מן הצעדים כוללים 8 תתי-צעדים, המתוארים גם הם בפרוטרוט. לסיכום מודגש הצורך ביצירתיות ודמיון במסגרת צעדים אלה, ואת החשיבות שבפיתוח גישה אישית ייחודית.

במסגרת סט הכלים שפותחו ומתפתחים כל העת נעשה שימוש בתוכנת הערכים, בשאלוני הערכים ובמשחקי הערכים.

פרק חמישי: לקראת מודל אוניברסאלי ומוכוון-עתידי של ערכים עולמיים

הפרק האחרון, מתאים לחוקרים, לפילוסופים, ולכאלה האוהבים להרהר בסוגיות קיומיות. כאן נפרשים הנירו-ביולוגיה של ערכים, ערכים רוחניים, ומנהיגות רוחנית. הוספת ערכים רוחניים שאינם מעשיים בהכרח, ל"מודל התלת-צירי 3Es - המודל האוניברסאלי.

דגשים מיוחדים

לשם העמקת הבנתו של הקורא, כוללים כל הפרקים שאלות למחשבה ומאמרים של אנשים בעלי ניסיון מעשי בתחום. דוגמאות נלקחות ממאמריהם של מלומדים או מאמנים ידועים ורבי הישגים בתחומם, כמו פרופסור דייב אולריך (Prof. Dave Ulrich), מיכל ארלוסקי (Michael Arloski), דייוויד קארזו (David Caruso) מישל האנט (Michele Hunt), ריצ'ארד בארט, (Richard Barrett) וראיין איסלר (Riane Eisler).

שמעון דולן החל את הקריירה שלו באמצעות מחקר אודות פציינטים שלקו בהתקף לב ראשון. הוא גילה ש-90% מהם ייחסו את ההתקף שלהם ללחץ במקום העבודה. השאלה שהתבקשה מן הגילוי הזה הייתה: מדוע אנחנו עובדים? הוא החל להרהר על מהות החיים ולתהות על סוגיות עמוקות יותר הנוגעות לחיים. ומתוך כך חש צורך עמוק למצוא תשובות לשאלות הבאות: כיצד אוכל לעזור לאנשים ולארגונים? כיצד אוכל להחליף את הפרדיגמה (המקובלת על רבים כל כך) של שליטה בפרדיגמה של שותפות ואכפתיות? שמעון דולן ואבישי לנדאו משיבים על שאלות אלו בספר זה. הם מציעים להשתמש בשיטה אותה פיתח דולן לעריכה ומיון של הערכים האישיים, הצבתם בהתאם לחשיבותם, התאמתם למטרות האישיות, והשלמתם במעשים. ניתן לצפות שהגשמת הערכים, ולו בפרטים הקטנים ביותר בחיים ובעבודה, תביא לחיים מספקים והרמוניים יותר, דבר שבתורו ייצור סיפוק פנימי שיעניק דחיפה לרווחה הפיסית והנפשית. זוהי הגדרתו להצלחה. דבר זה, כמובן, קל לומר אבל קשה ליישם. ואף על פי כן, החלטתי להתחיל ביישמו.

ערכו המעשי של הספר

לכל אורך הספר שזורות דוגמאות להבהרת הנאמר. בהמשך להצגת המודל התיאורטי להנדוס התרבות צעד אחר צעד, ישנו פירוט כיצד יכולים אנשים להשתמש באימון עצמי או בדיאלוג עם מאמן מקצועי, כדי להביא להתאמה בין ערכיהם לבין מטרותיהם וכיצד יכולה התאמה זו לסייע להשגת חיים משמעותיים יותר ויתר-אושר.

קריאת הספר יכולה לעורר עניין ולהציע קווים מנחים ראשוניים, אולם היא אינה מחליפה הכשרה מעשית. הספר מכיל כמה כלים שימושיים.

הערכה

הספר מספק חומר קריאה מועיל לפלחי קהל שונים ומגוונים. הפרקים: הראשון, השני והחמישי ימשכו מן הסתם חוקרים מן האקדמיה. הפרקים: השלישי והרביעי יעוררו עניין רב בקרב יועצים, מאמנים, מנהלים, מורים והורים.

לסיכום

לסיכום, באמצעות התייחסותו לצרכים אנושיים אמיתיים, מעביר ספר זה משמעות וערך ברמות האישיות והארגוניות כאחד. הוא מכיל את הסיפור המשכנע אודות האופן שבו יישום אימון על פי ערכים יכול לעזור לשפר את רווחתו של האדם ואת סביבות העבודה בארגונים, בעולם החינוך, הקהילה והמשפחה.

תת-הפרק 'ערכים בעידן החדש' מזמין את הקוראים לשקול צרכים גלובאליים חדשים ופרדיגמות חדשות.

מומלץ בחום על קריאת ספר זה לכל מי שמבקש לשפר את איכות חייו.

על המחברים



פרופ' שמעון דולן

פרופ' באוניברסיטת ESADE בברצלונה ומנהל המכון לחקר ארגוני המחר (Future of Work)
 - (Chair <http://www.esade.edu/research-webs/eng/fwc>)
 דולן שימש במשך למעלה משני עשורים כפרופ' באוניברסיטאות מקגיל, מונטריאול, בוסטון, קולורדו, אוניברסיטת ת"א, כתב למעלה מ-51 ספרים ופרסם מאות מאמרים, נשיא חברת הייעוץ הקנדית Gestion M.D.S Inc. www.mbvsuite.com/dolancy



אבישי לנדאו

מנהל המרכז לניהול ואימון על פי ערכים, יועץ ארגוני בכיר ומאמן (M.A.), נציגות בישראל של חברת הייעוץ הבינלאומית: MDS, שותף למהדורה בעברית של הספר: "ניהול על פי ערכים", שותף מכון שינוי לפיתוח המודל: "ניהוג משפחה על פי ערכים", שותף לפיתוח ארבעה משחקי ערכים לחו"ל ולישראל (האחרון: "מה שחשוב...משחק ערכים" - www.values-games.equity-mds.com), סמנכ"ל למשאבי אנוש ולשירות הלקוחות ו"שופט-צד" בבית הדין לעבודה (בעבר) www.equity-mds.com

מה שחשוב... באימון

אימון על פי ערכים

למנהלים - למורים - להורים

הספר עוסק ב"מה שחשוב"... לך ולנו - באמצעות עולם הערכים (Values) ומרכזיותם בעולם האימון (Coaching) - כמתודולוגיה סדורה: למאמנים, לתלמידי אימון, לעולם החינוך, לקהילה, למשפחה ולכל אחד מאיתנו כפרט. הספר מוביל אותנו בבחינת "צעד אחר צעד" בעולמות האימון והערכים.

הספר מאפשר לכל מנהל, מורה או הורה, לעצב לעצמו תפיסה אימונית, לאמץ כלי אימון בסיסיים, לשלב אותם בארסנל הכלים שברשותו ולהעניק לעצמו ולסובבים אותו - כיף וחדוות עשייה משותפים ביחד עם הגשמת המטרות.

הספר כתוב בנוף ראשון ושזורות בו דוגמאות מתחנות חיינו השונות. בסיס כל פרק הכנו לנוחיותכם כלי עזר לחשיבה ולתרגול. המתודולוגיה מאוד בהירה וסט הכלים שימושי לכל אחד מאיתנו.

שורה של מומחים מעולמות שונים של תחום האימון מישראל תרמו בכתיבתם תרומה ייחודית לספר.

שמעון דולן

פרופ' באוניברסיטת ESADE בברצלונה ומנהל המכון לחקר "ארגוני המחר" (Future of Work Chair). דולן שימש כמפקח למעלה משני עשורים כפרופ' באוניברסיטאות: מקגיל ומונטריאול, וכן לימד בבוסטון, קולורדו ואוניברסיטת ת"א. המייסד והנשיא של חברת הייעוץ MDS. כתב והשתתף בכתיבת למעלה מ-51 ספרים בשפות רבות. www.simondolan.com

אבישי לנדאו

מנהל המרכז לניהול ואימון על פי ערכים, יועץ ארגוני בכיר ומאמן (MA), הספר: "ניהול על פי ערכים" /דולן-לנדאו, מודל "ניהוג משפחה על פי ערכים (שול"פ מכון שינוי), ארבעה משחקי ערכים לחרל ולישראל ("מה שחשוב"... משחק ערכים www.values-games.equity-mds.com). סמנ"ל למשאבי אנוש וכ"שופט צד" בבית הדין לעבודה (בעבר). www.equity-mds.com

מה שחשוב... באימון

אימון על פי ערכים

שמעון דולן - אבישי לנדאו



Coaching by Values

A guide to success in the life of business and the business of life






המרכז לניהול ואימון על פי ערכים
The Center for Managing and Coaching By Values



עיצוב גרפי: אבישי לנדאו