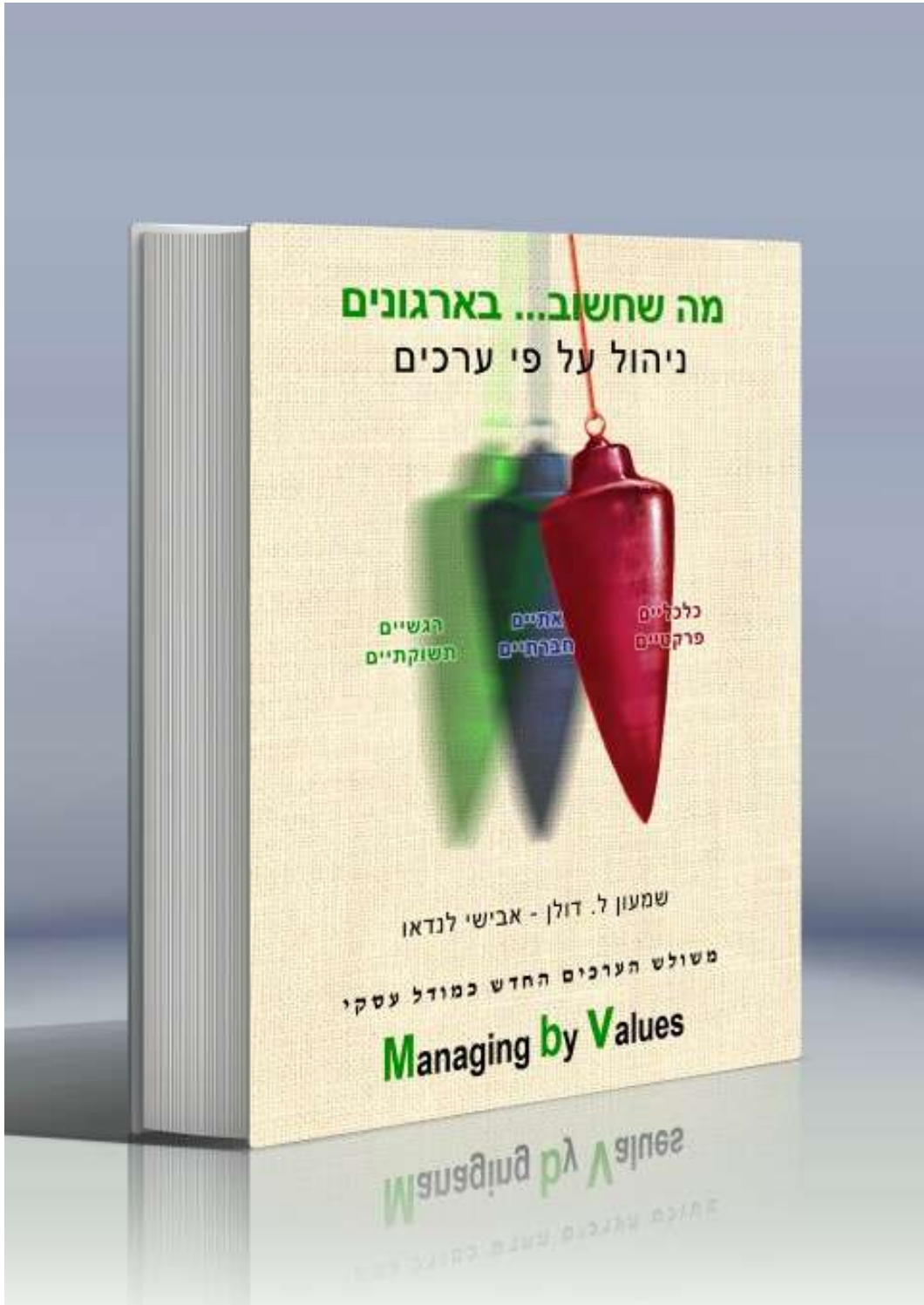


# מה שחשוב... בארגון

## ניהול על פי ערכים

המהדורה השלישית **בקרוב!!!**





## הקדמה

הספר עוסק ב"מה שחשוב"...לארגון באמצעות עולם הערכים (Values) ומרכזיותם בעולם הניהול (Coaching)- כמתודולוגיה סדורה: למנהלי ארגונים, לצוותי HR, למנהלים בארגונים, לסטודנטים בתחומי התנהגות ארגונית, מנהל עסקים, לימודי עבודה. הספר מוביל אותנו בבחינת "צעד אחר צעד" בעולמות של חזון הארגון וייעודו, תרבות ארגונית ועולם הערכים.

## פתח דבר

הנגישות הנוחה יותר לספר – מעניקה הזדמנות לקבוצות רחבות יותר להתעמק בסוגיה המורכבת ביותר בארגונים של המאה ה-21:

איך ליצור בארגון "תרבות אחרת" - תרבות של שיתוף וכיף, אווירה של חדוות עשייה משותפת, הנובעת ממחבורת אמיתית של העובדים לארגון- מה שיאפשר לארגונים טובים לבצע את קפיצת המדרגה המיוחלת ולהפוך לארגונים מצוינים.

מודל ניהול על פי ערכים הינו מודל דינאמי - התפתחותי ומאז יציאת המהדורות הראשונות בספרדית ובצרפתית חלו תמורות חיוביות משמעותיות, הן בפיתוח המודל והתוכנה, הן בתהליכי היישום וההטמעה שלו בארגונים רבים ברחבי העולם והן בהכרה הפרופסיונאלית בו בעולם "כמודל התפתחותי חשוב" (הארגון האירופאי: "Conference Board Europe")

בעולם המודרני כיום קשה מאוד להגדיר את הגבולות הברורים מתי מסתיימת עבודתנו ואנו נכנסים "לנעלי הבית", לשעות הפנאי, לחלק האישי, ההורי, הזוגי או לחלק המשפחתי. הפיתרונות התקשורתיים המתוחכמים מקילים מאוד על חיינו מחד גיסא, אך מעמיקים את הקושי והבלבול והעירוב בין תחומי חיינו אלו.

מודל ניהול על פי ערכים פותח ע"י פרופ' שמעון דולן וד"ר סלבדור גרסיה ככלי אסטרטגי לשינוי תרבות הארגון והוטמע במדינות רבות, בארגונים בעלי מאפיינים שונים ומגוונים.

המודל אומנם מדבר על כך שארגון = משפחה = זוג ואולם עד לאחרונה לא נעשתה עבודה ממשית בתהליכי היישום וההטמעה בעולמות אחרים אלו.

זהו הרציונל המרכזי לכך שהחלטנו על הקמתו של המרכז לניהול על פי ערכים, אשר עוסק באימון, בייעוץ, בהרצאות וסדנאות ערכים, במתודולוגיה זו ומהווה כיום בית יוצר לפיתוח ו"לגיור כהלכה" של כלים ומוצרים הפונים לסקטורים שונים בארץ ובעולם- כולם שואבים את חיוניותם ממודל הבסיס של ניהול על פי ערכים, "מבית מדרשו" של פרופ' שמעון דולן ומסדרה של שיתופי פעולה בנושאים השונים. ([www.equity-mds.com](http://www.equity-mds.com))

יותר ויותר מתברר כי המודל הינו אכן מודל הוליסטי וההתמקדות בהטמעת תרבות ארגונית מיטבית בארגון בתוך עולם העבודה חשובה ביותר ותורמת באופן משמעותי לארגונים ולציבור המנהלים והעובדים בהם אבל ניתן להרחיבה גם לשינוי התרבות בעולמות המשפחה, ההורות, הזוגיות והעולם האישי שלנו

ולהפכה לדרך חיים, בכך ניצור מערכת איזונים הרמונית ומאוזנת יותר, תוך השפעות גומלין מתת-מערכת אחת לשנייה.

### שני היבטים לנקודת מבט חדשנית זו:

**האחד-** ההתמודדות חייבת להיות מתוך גישה מערכתית אשר מסתכלת על העובד בתפקידיו בהורות ובזוגיות וגם בתרבות הפנאי שלו וגם בכיוון ההפוך. כל ניסיון לבודד את תרבות הזוגיות או את תרבות המשפחה "בתנאי המעבדה" בלי לבחון את קשרי הגומלין וההשפעה שיש לעולם העבודה על חיים אלו הינו ניתוח חלקי אשר יביא עימו גם תוצאות חלקיות.

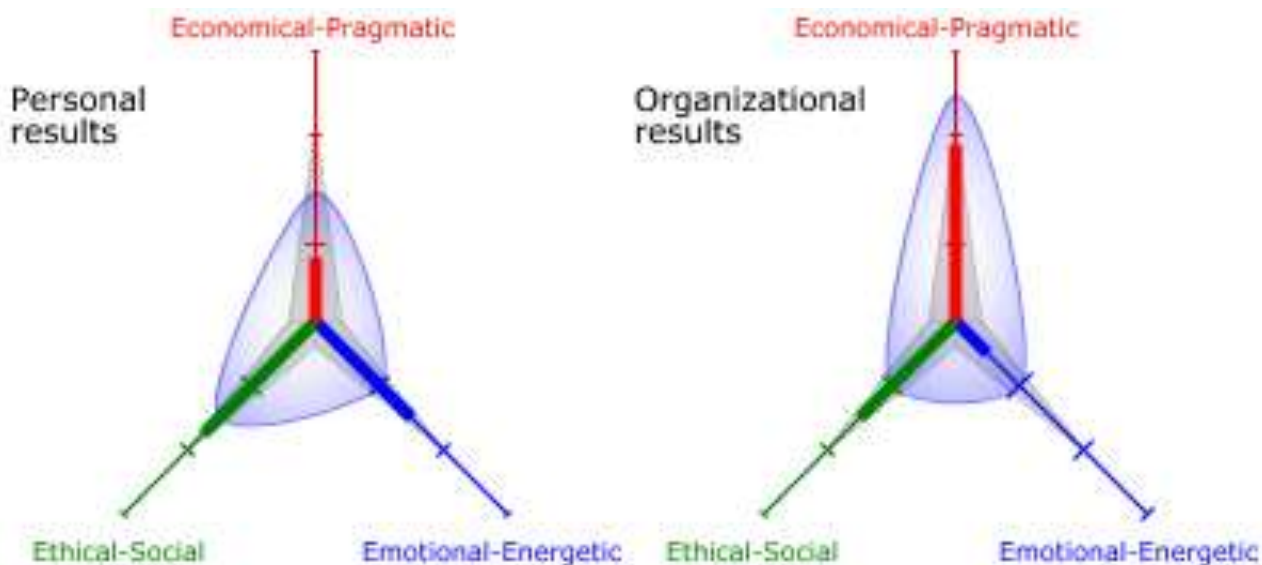
**השני-** שלב האבחון של מודל ניהול על פי ערכים, אשר במקורו נועד לבחון את הפערים בין הערכים האישיים לבין הערכים הארגוניים, בשינויים המתבקשים מתאים מאוד גם לעולם ההורות, הזוגיות ולתחומי האימון האישי והעסקי. ומכאן ואילך ההסתכלות על המודל טוב שתעשה בראיה הוליסטית ושלימה.

### הכלים הייחודיים אשר פותחו כחלק מהמודל הינם:

#### ◆ תוכנת הערכים ®

תוכנת הערכים מאפשרת לבצע תהליך און ליין של אבחון של הפערים בין הערכים האישיים לערכים הארגוניים ולקבל דו"ח מפורט ומנומק אשר מהווה כלי עבודה יישומי לתהליכי ההמשך. התוכנה מנתחת את הדי.נ.אי של המשתמש ברמת שלושת צירי הערכים: הציר האתי-מוסרי-חברתי, הציר הכלכלי-פראקטי והציר הרגשי-התפתחותי-תשוקתי וברמת ערכי הליבה עצמם.

([www.mbv-suite.com](http://www.mbv-suite.com))



## ◆ שאלוני הערכים האישיים והארגוניים ®

שאלוני הערכים האישיים והארגוניים הינם כלי אבחוני בו נעשה שימוש במהלך הייעוץ והוא מאפשר ניתוח צוותי וקבוצתי מהיר של הפערים שבין הערכים האישיים לבין הערכים הארגוניים הנוכחיים, לשימוש המשכי בתהליכים של גיבוש סט ערכי ליבה משותפים והטמעתם.

יתרונם המרכזי נעוץ בהיותם קלים וידידותיים לשימוש ולניתוח, עובדים מהרציונאל/השכל ומאפשרים מבט על על "שלושת צירי הערכים", זיהוי ערכי הליבה.

## ◆ משחקי הערכים ®

משחקי הערכים הינם כלי אבחוני חוויתי בו נעשה שימוש במהלך תהליכי הייעוץ ואף הוא מאפשר ניתוח צוותי וקבוצתי מהיר של הפערים. יתרונם הינו בכך שהם פועלים מהרגש/מהלב.

בתהליכי הייעוץ אנו עורכים הצלבות בין הכלים השונים, מה שמעלה במאוד את רמות הניבוי.

### עד היום פותחו 4 משחקי ערכים לחו"ל ולישראל:

2008 – משחק ערכים למשפחה (עברית-אנגלית)

2009 - The Value of Values (אנגלית-ספרדית-צרפתית-פורטוגזית)

2010 - El Valor de los Valores (ספרדית למרכז אמריקה)

2012 - מה שחשוב...משחק ערכים (עברית-אנגלית)



פרופ' דולן משלב בין ניסיונו העשיר, שנצבר במהלך ייעוץ ואימון נרחבים, לבין ניסיונו בתחום הכתיבה האקדמית. את כמעט 51 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 ניהול על פי ערכים על ארגונים. בנוסף לצדדים התיאורטיים הנוגעים לניהול וערכים, מוצעים בו לקורא גם כלים מעשיים. הוא מספק את הכלים וההנחיות לניהול-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 מנהיגים ומומחים ומובילים בתחומי הניהול בישראל: רעיה שטראוס, עמוס שפירא, עמיקם כהן, חיים רומנו, יעקב קדמי, יצחק קאול, פרופ' מוטי מירוני, ד"ר שי צפירי.

## התוכן

מודל ניהול על פי ערכים עוסק בעיצוב תרבות הארגון באמצעות זיהוי של הערכים החשובים ביותר שלהם וניהול הארגון על פיהם. המודל הינו דינאמי וילך ויתפתח תוך כדי הזמן.

המודל מצביע על כך שארגון = משפחה = זוג, ומכאן ראוי להתבונן בהמשך התפתחות המודל ויישומו בארגונים ובמשפחה באופן דומה (בשנה החולפת הושלם מודל "ניהוג משפחה על פי ערכים" - שת"פ עם מכון שינוי (גליל-ים)).

הערכים הללו, המהווים נגזרת של הגדרות החזון והייעוד של הארגון. ייחודו של המודל הינו בכך שתת המערכות בארגון והארגון כולו, מקבלים כל אחד את הפוקוס הראוי, ישנה מעורבות והתחשבות בצרכים הייחודיים של עובדי הארגון, במנהיגות הארגון הנכונה ניתן להפוך את התהליך לחוויה ארגונית מעצימה, מלכדת ומחברת בצורה טובה, את תת המערכות השונות תוך שמירת הזהות והנפרדות של תת המערכות השונות.

## חזון – VISION

חזון (vision) הינו תמונה ויזואלית עתידית רצויה של חייכם בתחום חיים אחד או בשילוב של מספר תחומי חיים.

תמציתה של מנהיגות של כל ארגון הוא ליצור בדימיון הארגוני תמונה של הערכים המשולבים בחזון, להחליט לפתח את היכולת כדי לממש אותה ולהאמין בהם אמונה שלמה, כל זאת בהסתמך על ניתוח והבנת צרכי היסוד של עובדי הארגון.

החזון מציג בתמציתיות מוחלטת את מוקד ההווייה של ה"מה".

החזון הוא אותו ניצוץ יצירתי המתמצת את המהות האמיתית.

חזון אישי יוצק משמעות לחיינו, יוצר הנעה פנימית חזקה, להתגברות על פחדים ומכשולים במעטפת החיצונית והפנימית, חתירה לשינוי, וויתור על דפוסים ישנים.

## ייעוד – MISSION

בעוד שהחזון מתמצת את ההווייה של ה"מה", הייעוד מסביר את ה"מה" בצורה קצת פחות תמציתית ועדיין ברמה של ה"מה" – "לשם מה".

הגדרת הייעוד איננה מחייבת את אותו הניצוץ היצירתי של הגדרת החזון. הייעוד עוונה לשאלה המרכזית: לשם מה.

הייעוד קשור באופן עמוק למהות של הארגון.

## ערכי הליבה – CORE Values

בעוד שבעבר השימוש בערכים נחשב ל"רך מידי", לא מדיד וכ- "nice to have", הרי שכיום הפך העיסוק בערכים לנושא מרכזי בארגון (מה באמת חשוב לי בחיים, היכולת לזהות, לדעת במה לבחור, לדעת על מה לוותר, לדעת לנהל דיאלוג פנימי עם עצמך ועם תת המערכות בארגון, לדעת לוותר ולדעת להגיע להסכמות על ערכי היסוד המשותפים).

הניסיון שהצטבר מוכיח כי כשערכי הפרט כפרט או כחלק

מהארגון, עומדים בסתירה או בחוסר הלימה לסט ערכי הארגון, הדבר מייצר תופעות כמו: חוסר כיף, לחצים, ניכור ותופעות המשפיעות על ההתנהלות האישית ותחושת הנוחות הכללית, הן של הפרט, הן של תת המערכות השונות בתוכה והן של הארגון כולו.

ולכן המודל יכול להיות שימושי עבור השתקפות הערכים האישיים של הפרט והנוסחא בה הערכים האישיים באופן ברור בדיוק כמו הפילוסופיה הניהולית והניסיון הארגוני המעשי. הערכים חייבים לשמש כמצפן של הארגון שלאורם היא פועלת. ארגונים אשר לא יסנכרנו את החזון והייעוד וייצרו מערכת ערכים משותפים יפעלו בצורה פחות טובה והרמונית ויתכן מאוד כי אף לא ישרדו לאורך זמן.

המודל מזהה שלוש קבוצות של ערכים ומנסה בשלב ראשוני לזהות את מערכת קשרי הגומלין שביניהם:

ערכים אתיים, ערכים כלכליים וערכים רגשיים-תשוקתיים

### 1. קבוצת הערכים האתיים-חברתיים (17 ערכים)

מארגנת את ההתנהלות שלי מול החברה

**2. קבוצת הערכים הכלכליים-פרקטיים (17 ערכים)**  
מארגנת את ההתנהלות שלי מול השגת דברים

**3. קבוצת הערכים הרגשיים- תשוקתיים (17 ערכים)**  
מארגנת את ההתנהלות שלי מול עצמי

**לכל ארגון או משפחה יש את מערכת האיזונים הייחודית**  
(ה- D.N.A הייחודי) והמודל איננו מטיף לכל תוצאה שהיא ובלבד שיהיו אלו ערכים משותפים.  
יחד עם זאת, בארגונים בהם ניתן לזהות חסר מוחלט או כמעט מוחלט של קבוצת ערכים אחת- מצביע הדבר על בעיה בסיסית ועמוקה, דבר שלא תמיד בא לידי ביטוי מעל פני השטח, ברם הדבר מצביע על כך שיהיה קשה לארגון כארגון או לתת המערכות שבתוכו להתפתח ולצמוח באופן מיטבי בהמשך.

**שלב האבחון במודל ©** מסתייע בסט של כלים ייחודיים אשר פותחו, תוקפו ונוסו וכולל את:  
**שאלוני הערכים ותוכנת הערכים**, אשר מאפשרים לתת ביטוי כמותי, מוחשי וחזותי לפערים המתגלים בתחילת התהליך.

## **שלב הדיאלוג ובחירת הערכים המשותפים**

במסגרת כל תת מערכת בארגון ובארגון כולו, מתנהלים תהליכי אבחון ערכי היסוד, הפערים ותהליכי הדיאלוג בתוך תת המערכות ובמערכת הארגונית כולה, עד לבחירת 3-6 ערכי יסוד משותפים.

## **תהליכי היישום וההטמעה**

הארגון בוחר נציג מתוכו לכל אחד מערכי היסוד שנבחרו, והוא נוטל "בעלות על הערך" (ownership). מאותו הרגע הוא הגורם בארגון אשר מתזכר, יוצר גירויים לשיח הארגוני בנושא, כאשר הארגון בונה מתוך כל ערך שבחרו במשותף- סט של פעילויות והתנהגויות אשר יהפכו את הערך ממשוהו תיאורטי ופלקטי לחלק מן העשייה היום-יומית שלה.



# חלק ראשון

הלוגיקה של ניהול על פי ערכים (MBV) –  
הבסיס התיאורטי

## פרק ראשון: מהו ניהול על פי ערכים וערכים

MBV ככלי חדש מבוסס ערכים להובלה של אסטרטגית הארגון  
הגדרה  
מטרה משולשת  
MBV כהליך התפתחותי של: MBI, MBO, המיועד להתמודד עם  
מורכבות  
ארבעת המגמות היוצרות מורכבות  
באילו מקרים נחוץ MBI?  
חשיבות הבחירה החופשית של היעדים לשם "הצלחה פסיכולוגית"  
מהו בעצם MBO?  
גבולותיו של MBO  
השוואה בין MBI, MBO, MBV

## פרק שני

### ערכים, מה הם בעצם?

פירוש המלה ערך  
שלושת המימדים של ערך:  
מימד אתי-מוסרי-חברתי  
מימד כלכלי-פראקטי  
מימד רגשי-התפתחותי-תשוקתי

ערכים אתיים-חברתיים: אמצעי או מטרה?  
המעבר מאמונות להתנהגויות, דרך ערכים  
מה הן אמונות?  
מה הן נורמות?  
מה הן עמדות?

לחצים במקום העבודה  
האם ערכים נלמדים או עוברים בירושה? - התגבשות הערכים בארגון  
ערכים ככוח המייצר ידע והצלחה

## **פרק שלישי**

### **"להתחדש או למות"**

### **(סיבות נוספות לשינוי תרבות הארגון)**

#### **למה צריך להתחדש?**

סיבות אסטרטגיות, סיבות שמקורן ביעילות, סיבות אתיות ואחרות  
מה באמת משתנה בסביבה?  
ממנים ארגוניים המצביעים על הצורך בהתרעננות תרבותית

## **פרק רביעי**

### **תרבות השליטה לעומת תרבות הפיתוח הארגוני**

#### **הצורך בשילוב בין אוריינטציה לשליטה ואוריינטציה לפיתוח ארגוני**

הישרדות או מימוש עצמי?  
הקשר בין תוצר לאומי גולמי (תל"ג) לבין הערכים הפוסט-מטריאליסטיים.  
להתמקד או להתפשט?  
מה קודם למה? הפרט או המערכת?  
מהות הערכים בתרבויות עם אוריינטציה לשליטה ובתרבויות עם אוריינטציה לפיתוח ארגוני  
תפיסה רציונאלית-כלכלית מתחילת המאה ה-20: אולי לא כל כך רחוקה?  
הלוגיקה של המבנה הפורמאלי ושל הביורוקרטיה "התמידית"  
אמונות שיש לשמר אם רוצים להיכשל במאה ה-21  
תפקידו של "אפקט Hawthorne"  
ה"הומניות של תיאורית "Y"  
דרכי החשיבה של הגישה "הסוציו-טכנית"  
פיתוח ארגוני (OD) - מה זה?  
חינוך וכבוד הדדי ביחס לעובדים וביחסים הבין אישיים בכלל  
אמון, תקשורת, תמיכה הדדית ולגיטימציה של הלמידה על בסיס ניתוח שגיאות  
עבודת צוות  
צמצום רמות היררכיה ועצמאות אחראית  
שיתוף בשביל שינוי  
התעניינות אמיתית באיכות החיים המקצועיים  
ארגון חדשני בעל יכולות למידה  
מבנים ותהליכים שיש להגדירם מחדש לטובת התפתחות תרבותית משליטה לפיתוח ארגוני  
הגדרה מחדשת של תהליכי עבודה ותקשורת לצורך הגברת המוטיבציה

# חלק שני

ניהול על פי ערכים (MBV) – תהליכי היישום

## פרק חמישי

איך להתמודד עם ההתנגדויות לשינוי תרבות הארגון?

### התנגדות לשינוי

תיאוריות "מעשיות" להפחתת ההתנגדות לשינוי  
שלושת שלבי השינוי  
ההתנגדות לשינוי מזווית פסיכואנליטית

### תקשורת כאמצעי התמודדות עם ההתנגדות לשינוי בארגון

מה פירוש "תקשורת לשינוי תרבותי" בארגון?  
תקשורת "משכנעת" לשינוי  
תקשורת לניהול הדינמיקה הפוליטית בתהליך שינוי תרבות  
תקשורת לניהול רגשי של השינוי  
תקשורת בין אישית ללמידה ולשינוי

התמודדות עם אלמנט הלחץ בתהליך השינוי,  
מודל אינטגרטיבי של המשתנים הפסיכולוגים בתהליך השינוי

## פרק ששי

תפקידים בתהליך שינוי התרבות הארגונית

### התפקידים השונים בתהליך של שינוי תרבות הארגון

תפקיד המנהיגות במתן תוקף לשינוי תרבותי  
מעבר מתפיסה של "לעשות את הדברים" לתפיסה בה "יש לאפשר לדברים לקרות"  
תפקידו והתפתחותו של המנהיג אשר נותן לגיטימציה לשינוי

### התפקידים הנוספים בתהליך השינוי

תפקידים של יזמי השינוי  
תפקיד המסייע  
תפקידים של "סוכני השינוי"  
תפקידים של מקבלי תהליך השינוי

## **פרק שביעי**

### **עיצוב מחדש של תרבות הארגון: צעד אחר צעד**

#### **שלב 0**

#### **האם כוונות השינוי רציניות?**

#### **האם קיימת מנהיגות שנותנת לגיטימציה להקצאת משאבים?**

האנרגיות של מנהיג הארגון ושל צוות התמיכה המיועד לפרויקט השינוי

תפקיד צוות השינוי

הקצאת תקציב ספציפי לפרויקט הכללי

תיאום ציפיות לגבי לוחות הזמנים

#### **שלב 1**

#### **הערכים העיקריים: ההתחדשות האסטרטגית**

ההתחדשות האסטרטגית כתהליך שיתופי

ראיה משותפת של העתיד הרצוי (ערכים סופיים משולבים בחזון ובייעוד)

ניתוח SWOT – חוזקות וחולשות של הערכים הנוכחיים, איומים והזדמנויות של

הערכים הקיימים, בסביבה החיצונית לארגון

מהם הערכים המעשיים המשותפים שהארגון צריך לעודד ולפתח כדי לממש את

החזון ואת הייעוד?

מאפייני הערכים המשותפים

#### **שלב 2**

#### **אנחנו משתנים! הגיע הזמן לפתח צוותי פרויקטים**

תרגום ערכים ליעדי ביצוע

פיתוח צוותי עבודה לפרויקט השינוי

#### **שלב 3**

#### **מדיניות משאבי אנוש מבוססת ערכים**

מיון לפי ערכים

הדרכה ופיתוח על פי ערכים

הערכה ותגמול ביצועים ביחס לערכים

#### **שלב 4**

#### **בקרת הערכים התפעוליים**

שאלות ותשובות על סוגיית המכשולים והבעיות בתהליך יישום MBV

## פרק שמיני מסע לעבר MBV - עבר, הווה ועתיד

תהליך ההיווצרות של MBV – סינרגיה של ניסיון המחברים  
הדינמיקה והתהליך ההתפתחותי של MBV  
מודל שלושת הצירים: הכלכלי, האתי והרגשי  
שלוש המשמעויות של העבודה: מוחצנת, מופנמת והדדית  
משולש הערכים  
אתגרים עתידיים וגבולות MBV  
**Living, Being Alive and Making a Living**  
MBV בגישה דמוי "קלידוסקופ" ו"מטוטלת"  
אחרית דבר לקורא  
הובלה מוצלחת של MBV בארגון שלך  
4 "הגלגלים" והגלגל ה-5 (הרזרבי)

## ערכו המעשי של הספר

לכל אורך הספר שזורות דוגמאות להבהרת הנאמר. בהמשך להצגת המודל התיאורטי להנדוס התרבות צעד אחר צעד, ישנו פירוט כיצד יכולים ארגונים להשתמש במודל, כדי להביא להתאמה בין ערכיהם לבין מטרותיהם וכיצד יכולה התאמה זו לסייע להפיכת הארגון לארגון ייחודי עם אפקטיביות גבוהה יותר לאורך זמן.

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: החמישי, השישי והשביעי ימשכו את המנהלים בארגונים, יועצים, מנטורים ומאמנים עסקיים, ויתר הפרקים ימשכו מן הסתם חוקרים מן האקדמיה וסטודנטים בתחום. הפרקים: השלישי והרביעי יעוררו עניין רב בקרב

## לסיכום

לסיכום, באמצעות התייחסותנו לצרכים אנושיים אמיתיים, מעביר ספר זה משמעות וערך ברמות האישיות והארגונית כאחד. הוא מכיל את הסיפור המשכנע אודות האופן שבו יישום ניהול על פי ערכים יכול לעצב את תרבות הארגון באמצעות סט ערכים משותפים, בדרך פשוטה, ידידותית וברת תוצאות.

## 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/dolancv](http://www.mbvsuite.com/dolancv)



### 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-](http://www.values-)  
[games.equity-mds.com](http://games.equity-mds.com)), סמנכ"ל למשאבי אנוש ולשירות הלקוחות ו"שופט-צד" בבית הדין  
 לעבודה (בעבר) [www.equity-mds.com](http://www.equity-mds.com)