

Coaching by Values

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

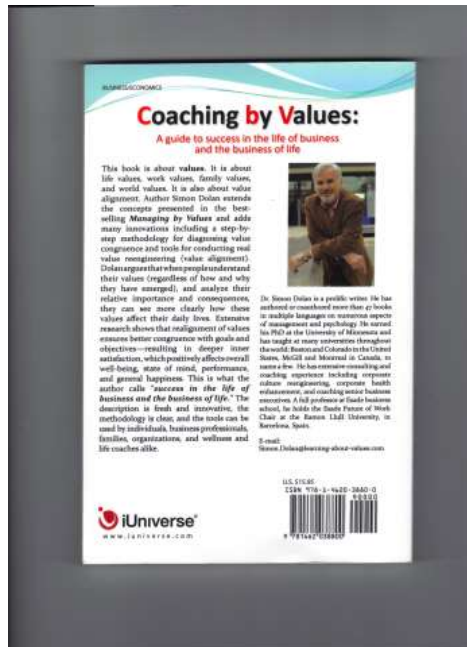
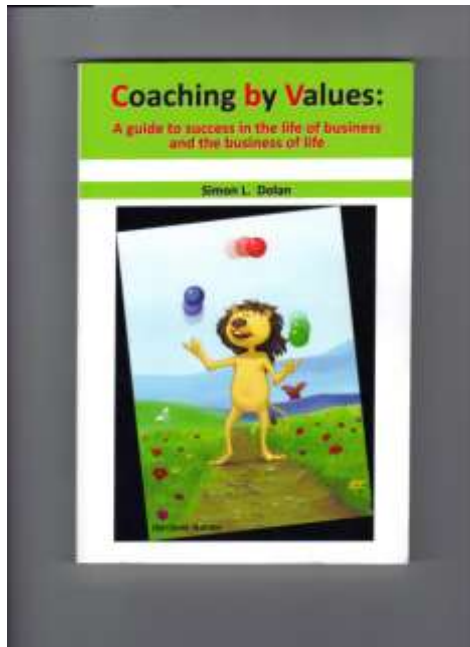
by Simon L. Dolan



Published 2011

By iUniverse, Inc.,

Bloomington, USA, 222pp.



תקציר (Abstract)

אימון על פי ערכים

מדריך להצלחה בחיי העסקיים ובעסקי החיים

שמעון דולן

2011

על ידי Universe, Inc.

Bloomington, USA

222 עמ'

הקדמה

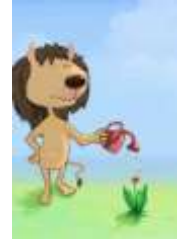
באחרון ספריו עד כה – 'אימון על פי ערכים: מדריך להצלחה בחיי העסקים ובעסקי החיים' – מטפל פרופסור סיימון דולן בסוגיות של אימון וערכים. הוא מציג בו סקירה כללית של מודלים שונים בתחום האימון, ומתאר כיצד מתקשר האימון ליישומים כמו הדרכה, ניהול, ותרגול. בהיות פרופסור דולן מפתח רעיון הניהול על פי ערכים, במלים אחרות – עשיית שימוש בערכים בתהליך האימון, ניתן לראות בו אדם הראוי מאין כמוהו להציע סקירה כללית בתחום.

פרופסור 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.

התוכן



הספר מתחיל בתיאור מסעו של הסופר 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



חלק גדול מן הספר מוקדש לפרק הראשון, המתפרש על פני 69 עמודים, שכותרתו 'קלידוסקופ של אימון'. כאן מציג הסופר את השאלות 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, שאורכו 46 עמודים, וכתרתו: "אימון וערכים", או ערכו של הערך', (The Value of Values) מציג סיכום של הספרות העוסקת בערכים ובשאלה כיצד הם נוצרים בארגונים. הגם שהפרק אינו מספק סקירה הוליסטית של כל המחקרים העיקריים שנערכו לגבי ערכים, הוא עדיין בעל ערך משמעותי ביותר. 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.

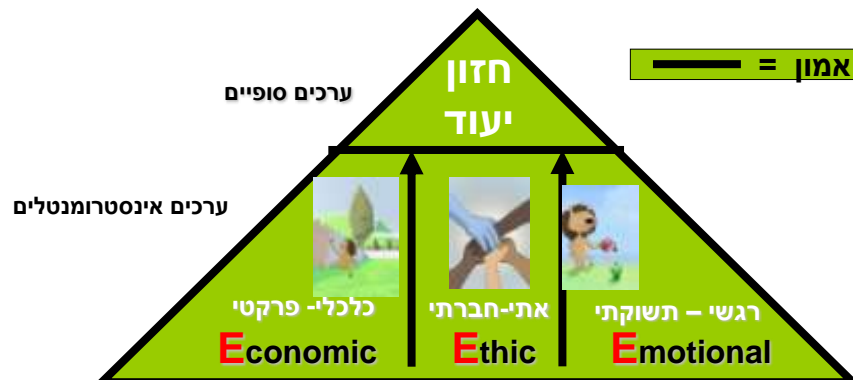


הסופר מספק את המודל התלת-צירי '3Es' (שלושת ה-א'), הכולל את הערכים האקונומיים (כלכליים-פרגמטיים), האתיים-חברתיים, והאמוציונאליים (רגשיים-תשוקתיים)

(‘The 3Es’ tri-axial model including the Economic-pragmatic, Ethical-social and Emotional-developmental values)

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

"The Tri-axial model of MBV" The 3 – "E"



המודל המשולש

3 – "א": אקונומי – אתי – אמוציונאלי

פרק שלישי: סוד האימון



בעוד ששני הפרקים הראשונים כוללים חומר רב עבור סטודנטים ואקדמאים, הפרק השלישי, המתפרש על פני 24 עמודים ושכותרתו 'סוד האימון על פי ערכים: היערכות והיערכות-מחדש', שימושי ביותר לאנשי מקצוע ולשם אנליזה עצמית. לא אתפלא אם יהיו יועצים שיתחילו את הקריאה דווקא מפרק זה, מכיוון שכאן מצביע הסופר על האופן שבו התאמה בין ערכים עשויה להוביל לתוצאה חיובית. הוא גם מזהיר את הקורא מפני ההשלכות השליליות העשויות לבוע מאי-התאמה בין ערכים. בנוסף, מוצע בפרק זה גם כלי לאבחון-עצמי.

פרק רביעי: אימון על פי ערכים



ואולם, 'הצ'ופר' האמיתי עבור יועצים מצוי בפרק הרביעי שכותרתו 'אע"ע (אימון על פי ערכים): מתודולוגיות וכלים עבור כל אחד'. 34 העמודים שלו מזכירים יותר מדריך מאשר חומר קריאה אקדמי. ניתנות בו הנחיות מפורטות ליישום תהליך 7 צעדי האימון על פי ערכים. חלק מן הצעדים כוללים 8 תתי-צעדים, המתוארים גם הם בפרוטרוט. לסיכום מדגיש הסופר את 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-עתיד של ערכים עולמיים



הפרק האחרון, המתפרש על פני 33 עמודים (בגרסה האנגלית) ונושא את הכותרת 'לקראת מודל אוניברסאלי ומוכוון-עתיד של ערכים עולמיים', מתאים לחוקרים, לפילוסופים, ולכאלה האוהבים להרהר בסוגיות קיומיות. כאן חוזר הסופר לנושא הערכים הנדון בפרק השני. מעבר לכך, כאן נפרשים הנירו-ביולוגיה של ערכים, ערכים רוחניים, ומנהיגות רוחנית. הוספת ערכים רוחניים שאינם מעשיים בהכרח, ל'מודל התלת-צירי 3Es לערכים מעשיים' של הסופר, יוצרת את המודל האוניברסאלי.

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 בתחום, כמו פרופסור דייב אולריק (Professor Dave Ulrich), מיכל ארלוסקי (Michael

דגשים מיוחדים



אני משמשת פרופסור בבית ספר לעסקים. לפני כחודש קיבלתי שיחת טלפון מבית ספרנו, שדיווחה לי על כך שהדיקן שלנו סבל מהתקף לב חמור והחליט שלא להמשיך בתפקידו. גם אני חוויתי מצב שבו מסירות-יתר לעבודה עלולה להרוס את בריאותו של אדם, וזאת באמצעות בן משפחה קרוב שהפך מוגבל בגיל 50 בשל מחלה הקשורה לעבודה. שני המקרים הללו גרמו לי לתהות אם ראוי לסכן את הבריאות על מזבח מילוי התפקיד. האם כדאי להשיב תמיד ב'כן' ולהשלים את המשימה בכל מחיר? אולי אלה שלמדו להשיב ב'לא' חכמים יותר. גישה זו עשויה להועיל לא רק להם אישית, באפשרה להם להישאר בריאים לאורך זמן, אלא להועיל גם לארגונים שעבורם הם עובדים. כולנו מודעים לעובדה שאימון האנשים הקיימים מכביד פחות מאשר גיוס ואימון אנשים חדשים.

בבוקר יום המחרת קראתי כיצד החל שמעון דולן 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. זה היה בדיוק הדבר שאותו חיפשתי, ומתוך כך הרגשתי צורך עמוק להמשיך בקריאה. קיוויתי 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 משיב על שאלות אלו בספר זה. הוא מציע להשתמש בשיטה אותה פיתח 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 ביישומו.

ערכו המעשי של הספר



הסופר משתמש לכל אורך הספר בדוגמאות להבהרת הנאמר. בהמשך להצגת המודל התיאורטי להנדוס התרבות צעד אחר צעד, הוא מתאר מקרה אמיתי רלוונטי בחברת ביטוח גדולה. הוא מפרט כיצד יכולים אנשים להשתמש באימון עצמי או בדיאלוג עם מאמן מקצועי, כדי להביא להתאמה בין ערכיהם לבין מטרותיהם. הוא גם מסביר כיצד יכולה התאמה זו לסייע להשגת חיים משמעותיים יותר ויותר-אושר.

היות והפרק הרביעי כולל מערכת הנחיות המפרטת צעד אחר צעד כיצד ליישם את האימון על פי ערכים בזוגות ובקבוצות גדולות יותר, החלטתי לקיים מפגש אימון בכיתה לניהול-שינויים עם סטודנטים של MBA. למרבה המזל, אחד הסטודנטים בקבוצה קיבל הכשרה כמאמן בחברת תקשורת. הוא העשיר את התיאוריה שאותה סיפקתי, כאשר חלק את ניסיונו המעשי עם הקבוצה. מתוך כך הבנתי את החשיבות שבנוכחותו של אדם בעל הכשרה רשמית.

קריאת הספר יכולה לעורר עניין ולהציע קווים מנחים ראשוניים, אולם היא אינה מחליפה הכשרה מעשית. הספר מכיל כמה כלים שימושיים. למשל, המשאל בעמוד 127, הכולל 10 שאלות העוזרות לברר אם הארגון שלכם מוכון-התפתחות או מוכון-שליטה. בעמוד 203 יכולים הקוראים לבחון את רוחניותם באמצעות משאל של 20 שאלות. התוצאה עשויה להימצא על הטווח שבין רוחניות גבוהה לספקנות גבוהה. בנוסף לכך, רשימת ערכים גנריים מאפשרת לאדם להציב את עצמו על מודל ה-3Es התלת-צירי של הערכים.

הספר משקף את הרקע הרב-תרבותי של סיימון דולן ואת עבודתו כמאמן בחברות בינלאומיות ברחבי העולם. על בסיס ניסיונו האישי והמחקר, הוא סיכם ערכים באסיה, בחלקה האנגלו-סקסי של אירופה, ולבסוף במדינות היספאניות ובכמה מארצות ערב. השוואה זו בין ההיררכיות של הערכים עשויה לסייע להסביר את ההבדלים בגוש האירו ולהציע רעיונות באשר לאופן שבו יש לגשת לבעיות אלו במדינות שונות.

הערכה



הספר מספק חומר קריאה מועיל לפלחי קהל שונים. הפרקים: הראשון, השני והחמישי ימשכו מן הסתם חוקרים מן האקדמיה. הפרקים: השלישי והרביעי יעוררו עניין רב בקרב יועצים. מטבע הדברים, לא די ב-222 העמודים כדי לספק את כל הצרכים של קוראים פוטנציאליים מכל הפלחים. כדאי לקרוא ספרים נוספים בתחום האימון פרי עטם של סופרים שונים. להלן

כמה הצעות: ויטמור (1974) 'משחק הטניס הפנימי' ב-2009 מתאר את מודל ה-GROW; 'האמנות והיישום של אימון מנהיגות', בעריכת מורגן, הרקינס וגולדסמית (2005); 'אימון פעיל משותף: כישורים חדשים לאימון אנשים להצלחה בעבודה ובחיים' מאת ויתוורת ואח' (2007), שבו חסר, לרוע המזל, המחקר המקיף ביותר בתחום המנהיגות – ה-GLOBE. לקבלת ידע נוסף בתחום הקשרים בין ערכים לחברה, כדאי לקרוא את 'תרבות, מנהיגות, וארגונים' מאת רוברט האוז ואח' (2004).

היות והספר הנוכחי מרבה להתייחס לפרסומים מאת סיימון דולן וסופרי משנה – 'ניהול על פי ערכים' ו'מעבר: עסקים וחברה בתהליך של שינוי', מומלץ לקרוא גם ספרים אלה.

ואחרון אחרון חביב, הספר כתוב בשפה מושכת, מה שמצביע על חשיבתו היצירתית של הסופר. כותרתו של תת-הפרק 3.1: 'אם הנעל מתאימה, לבש אותה; אם לא – החלף אותה' היא מקרה כזה. הטקסט מגובה על ידי מספרים, טבלאות ואיורים, שכולם הופכים את הספר לקריא, מלהיב ואפילו מהנה ביותר, למרות התעסקותו בנושא רציני כאיכות חיינו.

לסיכום



לסיכום, באמצעות התייחסותו לצרכים אנושיים אמיתיים, מעביר ספר זה משמעות וערך ברמות האישיות והארגוניות כאחת, ושווה את מחירו. הוא מכיל את הסיפור המשכנע אודות האופן שבו יישום אימון על פי ערכים יכול לעזור לשפר את רווחתו של האדם ואת סביבות העבודה בארגונים. תת-הפרק 'ערכים בעידן החדש' מזמין קוראים לשקול צרכים גלובאליים חדשים ופרדיגמות חדשות. באסטוניה יש לנו אימרה: 'כמה ראשים עדיפים על ראש אחד'. מתוך כך ניתן לסכם שחשיבה בצוותא אודות סוגיות הקריטיות לעתידנו המשותף בעולם הגלובאלי, תעזור ליצור משהו עבור הטוב המשותף.

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

מקורות

Dolan, S.L. and Raich, M. (2008). "Beyond: Business and Society in Transformation", Palgrave Macmillan.

Dolan, S.L., Garcia, S. and Richley, B. (2006). "Managing by Values: A Corporate guide to Living, Being Alive, and Making a Living in the 21st Century", Palgrave Macmillan.

House, R.J., Hanges P. J., Javidan M., Dorfman P. W. and Gupta V. (Eds) (2004) "Culture, Leadership, and Organizations", The GLOBE Study of 62 Societies, Sage Publications, Inc.

Morgan, H., Harkins, P. and Goldsmith, M. (Eds.) (2005). The Art and Practice of Leadership Coaching. Wiley

Whitmore, W.T. (1974) "The Inner Game of Tennis", Random House.

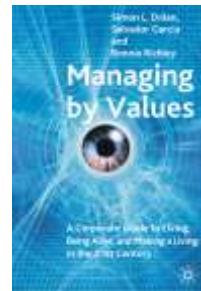
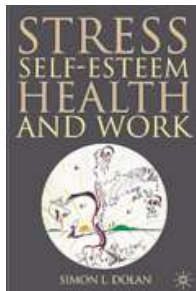
Whitworth, L., Kimsey-house, H. Kimsey-house, K.K. and Sandahl, P. (2007). Co-Active Coaching: New Skills for Coaching People toward Success in Work and Life, 2nd ed. Davis Black

www.learning-about-values.com

www.values-games.equity-mds.com

www.equity-mds.com

(* אימון על פי ערכים / דולן-לנדאו (המהדורה בעברית)-2013



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

