



# על תרבות ארגונית, חזון, ייעוד, ערכים ומה שביניהם

(מי לעזאזל מזיז את הערכים שלנו בארגון?)

(\* אבישי לנדאו)

- ⇒ איך יוצרים ומשמרים את הלהט והתשוקה בארגון??
- ⇒ איך רותמים את עובדי הארגון לשותפות אמיתית בעיצוב סט ערכי הליבה והוצאתם מן הכוח אל הפועל?
- ⇒ איך גורמים לדור הצעיר והפרופסיונאלי והכול כך שונה בתפיסות העולם שלו- להיות מחובר באמת לארגון?
- ⇒ איך בונים ביחד סט ערכים משותפים?
- ⇒ איך הופכים את הפלקט הצבעוני למשהו "חי ובוט" בבחינת: "Walk the Talks"?
- ⇒ איך יוצרים תחושה של כף?? (בארגון בו באים לעבוד???)
- ⇒ מה סוד קיסמו של המודל ומדוע הפך לכל כך נפוץ ואהוב בקרב ארגונים ברחבי העולם?
- ⇒ מהו המודל, מהם בסיסיו והיכן נעוץ סוד קסמו?
- ⇒ איך בונים ניהול ומנהיגות בזוגיות, בהורות ובמשפחה באמצעות זיהוי ובחירת מה באמת חשוב לנו בחיים והפיכתם לדרך התנהלות יום יומית?
- ⇒ מתי יצא לכם באופן מובנה ושיטתי, לחשוב, להגדיר וליצור דרכי פעולה- במסגרת האישית? הזוגיות? במסגרת ההורות? כמשפחה? בעבודה?

- ◆ איך בונים חזון וייעוד בעלי משמעות עמוקה ואמיתית שישמשו לכם כמגדלור?
- ◆ איך מזהים מה חשוב לנו בחיים באמת? (ערכי היסוד שלנו)?
- ◆ איך מגשרים על הפערים? באילו כלים נשתמש לשם כך?
- ◆ איך מנהלים דיאלוג אמיתי ויוצרים ערכי יסוד אמיתיים, תוך הבנה שיש הכרח לשמור על נפרדות וזהות עצמית לכל פרט במשפחה, לזוגיות, להורות, לילדים ובעבודה?
- ◆ איך השימוש במודל משמש לנו ככלי לבנייה נכונה והרמונית של התנהלות הארגון או המשפחה ואנו מונעים/מצמצמים תהליכים משברים?
- ◆ איך הופכים את עצם התהליך של השימוש במודל: בזוגיות, בהורות, במשפחה ובארגון לחוויה מעצימה אשר מכניסה חדות חיים וכיף?

מודל ניהול על פי ערכים עוסק בעיצוב תרבות הארגון באמצעות זיהוי של הערכים החשובים ביותר שלהם וניהול הארגון על פיהם. המודל הינו דינאמי ולך 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 אותו ולהאמין בהם אמונה שלמה, כל זאת בהסתמך על ניתוח והבנת צרכי היסוד של עובדי הארגון.

החזון מציג בתמציתיות מוחלטת את מוקד ההוויה 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, ויותר על דפוסים ישנים.

## ייעוד – MISSION

בעוד שהחזון מתמצת את ההוויה 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 מדי", 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 כף, 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 יסנכרו 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 (סה"כ: 51 ערכים במבנה טריאקסאלי).

### 1. קבוצת הערכים האתיים-חברתיים (17 ערכים) מארגנת את ההתנהלות שלי מול החברה

שיתוף פעולה ועזרה הדדית, מסירות למשפחה, לכבד את האחר, כיבוד המסורת משפחתית, נדיבות, תרומה לקהילה, סלחנות, הגינות-הוגנות, נאמנות-לויאליות משפחתית, צניעות, שמירה על הסביבה הטבעית (אקולוגיה), אחריות, לפעול לפי הכללים, אמינות-כנות, כיבוד הפרטיות, סבלנות, סובלנות.

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

גמישות לשינויים (כושר הסתגלות), דבקות-התמדה, מנהיגות-השפעה, שיפור מתמיד-צמיחה, מצוינות, אפקטיביות בהגשמת מטרות, הצטיינות-להיות מצוין, החלטיות-נחישות, פשוטות - חיים פשוטים, דייקנות-קפדנות, סדר וארגון, מעשיות-תכליתיות, זהירות-ללכת על בטוח, פישוט תהליכים, תקשורת אפקטיבית, התנהלות כלכלית נכונה, תחרותיות.

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

תשוקה והתלהבות, חום וחיבה, פתיחות, העזה, יצירתיות, שלוה והרמוניה, אורח חיים בריא, להיות בשליטה, סקרנות, שאפתנות, אושר, אופטימיות, כף בעשייה-הנאה-לשחק, אותנטיות-ביטוי רגשות, הרפתקנות-שובבות, משמעת עצמית, עצמאות

**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.

## כלי המדידה®

### ⇒ תוכנת הערכים

תוכנת הערכים מאפשרת לנו לזהות את ערכי הליבה שלנו וכן את הפערים בין סט הערכים האישיים לסט הערכים הארגוניים. התוכנה מאפשרת ניתוחים שונים לאורך זמן, הן באותו הארגון והן במערכת השוואתית מול ארגונים שונים.

### ⇒ שאלוני הערכים

שאלוני הערכים מאפשרים לנו בדרך מהירה וידידותית לזהות את ערכי הליבה שלנו ולזהות את הפערים בין חברי הארגון ביחידות השונות בתהליך העיבוד והניתוח של השאלונים.

### ⇒ משחקי הערכים (משחקים אימוניים)

במטרה ליצור כלים אבחוניים-חזויים נוספים, תוך התייחסות ממוקדת לעולם הארגונים והמשפחה, פותחו משחקי הערכים לילדים ולמשפחה. משחקים אלו הינם גם כלי עבודה אימוניים העוסקים בבחירת סט הערכים שלנו ומטרתו הינה לקיים דיאלוג בנושא מה חשוב לנו באמת בחיים בזמן נתון, כאשר הדיאלוג הוא שיח גלוי, מודע ובטוח – מתוך מקום של משחק והתנסות חזוייתית. הקלפים הינם כלי, המהווה את המרחב דרכו מתקיים הדיאלוג.

## 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.

---

(\*) **אבישי לנדאו**, מנהל המרכז לניהול על פי ערכים, יועץ ארגוני בכיר ומאמן (M.A.), נציגות בישראל של חברת הייעוץ הבינלאומית Gestion MDS Management Groupe, שותף למהדורה בעברית של הספר: "ניהול על פי ערכים" ושל המהדורה בעברית של סיפרו של דולן (2011): "Coaching By Values", שותף לפיתוח משחקי הערכים לחו"ל ולישראל: "מה שחשוב...משחק ערכים" (2011), "על מה ולמה? ילדים מנסחים ערכים", "The Value of Values", "El Valor de los Valores", שותף לפיתוח מודל: "ניהוג משפחה על פי ערכים", סגן נשיא למשאבי אנוש, סגן נשיא לשירות הלקוחות, מנכ"ל חברת שירות ו"שופט-צד" בבית הדין לעבודה (בעבר), [www.equity-mds.com](http://www.equity-mds.com)