

ניהול על פי

ערכים

תשוקתיים/רגשיים, אתיים, כלכליים

שמעון דולן- סלבדור גרסיה - אבישי לנדאו

מהדורה שנייה - 2009

המהדורה האלקטרונית

המהדורה הראשונה



פתח דבר

המהדורה האלקטרונית של הספר מיועדת לכל מי שעוסק בעולם העבודה: מנהלים ופרופסיונאלים, אנשי אקדמיה וסטודנטים.

תודה מיוחדת לפרופ' שמעון דולן - "אבי המודל", שותפי לעשייה ואחי היקר.



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 חדות עשייה משותפת, הנובעת ממחויבות 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 Top Think Tank")

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)

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 לבדד 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:

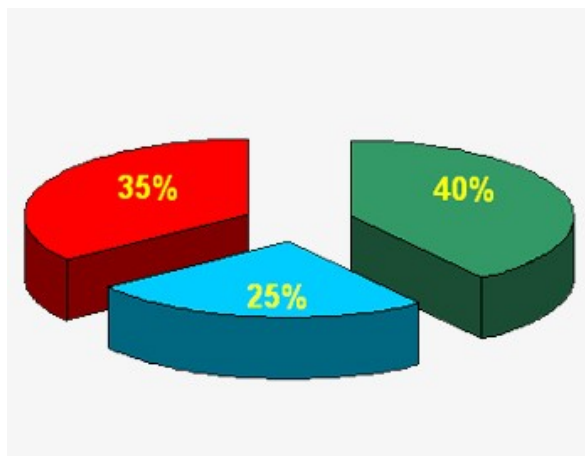
◆ תוכנת הערכים ® –

תוכנת הערכים מאפשרת לארגון ולעובד כבודד, לבצע תהליך של אבחון של הפערים בין הערכים האישיים לערכים הארגוניים ולקבל דו"ח אישי מפורט ומנומק אשר מהווה כלי עבודה יישומי לתהליכי ההמשך. (www.mbvsuite.com)



◆ שאלוני הערכים האישיים והארגוניים ® –

שאלוני הערכים האישיים והארגוניים הינם כלי אבחוני בו נעשה שימוש במהלך הסדנאות, והוא מאפשר ניתוח קבוצתי מהיר של הפערים לשימוש המשכי ביישום והטמעה של הארגון.



◆ ניהוג משפחה על פי ערכים ® "L&M Family by Values"

למעשה, פיתחנו (שת"פ עם מכון שינוי-ד"ר נגה נברו-רובינשטיין והגב' ענת גרתי) מתוך מודל הערכים תהליכים טיפוליים ואימוניים המתאימים לעולם המשפחה ולתת המערכות השונות הפועלות בה: ילדים, הורות, זוגיות והרמה של הפרט בתוכה. המודל מאפשר למטפלים ולמאמנים המשפחתיים כלי שיטתי לעבודה עם משפחה בדרך לבניית מערכת ניהוג משפחתית נכונה בהובלת התהליך במשפחה, במשפחות נורמטיביות או במשפחות הנמצאות במסגרת טיפולית, באמצעות העמקה בחשיבה המערכתית אסטרטגית, הבנת מעגל ההתפתחות הנורמטיבית של המשפחה והזוג כמערכת דינאמית. באמצעות המודל נחשפות המשפחות להבנת מעגל החיים של המשפחה והזוג והצרכים בשלבים השונים של המשפחה, גיבוש המשפחה כצוות – חזון המשפחה, מערכת הערכים, העברת המורשת המשפחתית, הגדרה והשגת יעדים משפחתיים, יצירת טקסים משפחתיים, יצירת ההווי והתרבות המשפחתית, ומתן סט כלים תומכים למערכת ההורית – הגדרת יעדים זוגיים הוריים ופיתוח כלים לשיתוף פעולה הורי להשגתם תוך הערכה של הגורמים הרלוונטיים במערכת המשפחתית.

◆ אימון על פי ערכים ® Coaching by Values

כלי האבחון של המודל הותאמו גם לעולם האימון האישי (הפרונטאלי, הטלפוני והאינטרנטי) והאימון העסקי- ובהם שלב האבחון הראשוני של בקשת האימון האוטנטית של המאומן וליבון מוצלח שלה מסתייע בכלי האבחון של המודל אשר הותאמו לכך. שלב האבחון במודל ניהול על פי ערכים מסתייע כיום בסט של כלים ייחודיים אשר פותחו, תוקפו ונוסדו במדינות שונות בעולם וכולל את: שאלוני הערכים ותוכנת הערכים, אשר מאפשרים לתת ביטוי כמותי, מוחשי וחזותי לפערים המתגלים בתחילת התהליך.

◆ משחק הערכים למשפחה- ® משחק אימוני (Coaching)

2008

במטרה ליצור כלי אבחוני-חזותי נוסף, תוך התייחסות לעולם המשפחה, פותח עם שותפים משחק הערכים לילדים ולמשפחה. משחק זה הינו גם משחק קאוצ'ינג העוסק 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 חזותית. הקלפים הינם כלי, המהווה את המרחב דרכו מתקיים הדיאלוג.



◆ משחק הערכים ® The Value of Values

במטרה ליצור משחק חווייתי לילדים וככלי אפליקטיבי נוסף של המודל, פותח (שת"פ עם פרופ' שמעון דולן) המשחק בשפות: אנגלית, ספרדית, צרפתית, פורטוגזית. (www.learning-about-values.com)

2009



◆ משחק הערכים ® El Valor de los Valores

במטרה ליצור משחק חווייתי לילדים וככלי אפליקטיבי נוסף של המודל, פותח (שת"פ עם פרופ' שמעון דולן וחברה העוסקת בערכים במרכז אמריקה)



המשחק פותח בשפה הספרדית בלבד: (www.learning-about-values.com)

2010



◆ **משחק הערכים החדש® מה שחשוב**
לארגונים * לבתי ספר * לזוגיות * להורות ולמשפחה

משחק משולב עם משחקים ועזרים מקצועיים הניתנים להורדה באתר המשחק
www.values-games.equity-mds.com

(שת"פ עם פרופ' שמעון דולן)

2011

במטרה ליצור כלי אבחוני-חוייתי חדש ושונה מקודמיו, תוך התייחסות גם לעולם המשפחה, וככלי אפליקטיבי של מודל ניהול על פי ערכים- פותח משחק הערכים העכשווי. משחק זה הינו גם משחק קאוצ'ינג העוסק 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 חוייתית. הקלפים הינם כלי, המהווה את המרחב דרכו מתקיים הדיאלוג.

על משחקי הערכים והספר:

<http://www.equity-mds.com/katalog.htm>

<http://www.youtube.com/user/equitymids>



לסיכום

הספר הינו מהדורה אלקטרונית של סיפרנו: ניהול על פי ערכים תשוקתיים / רגשיים, אתיים, כלכליים (2007 הוצאת ספריית גלובס), והמיקוד בו הינם הארגונים והיכולת של ארגון טוב לבצע את "קפיצת המדרגה" ולהפוך לארגון מצוין באמצעות עיצוב של תרבות הארגון. החזון והייעוד מתורגמים לסט של ערכים משותפים לכלל עובדי הארגון.

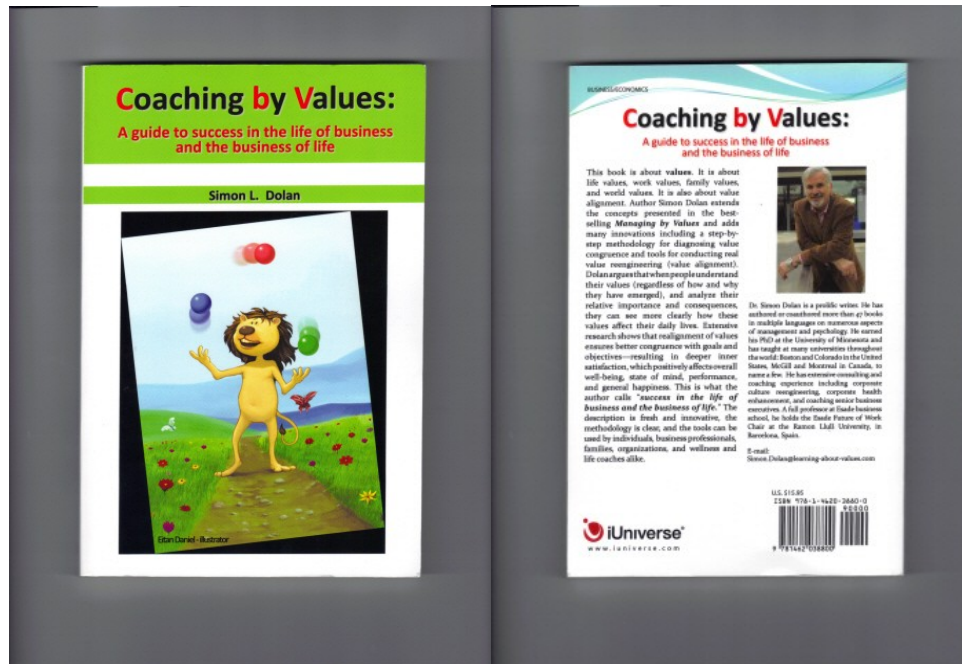
אולם מודל ניהול על פי ערכים הינה דרך חיים- מודל הוליסטי אשר מאפשר כיום ליחידים, לזוגות, להורים, למשפחה ולארגונים, לעסוק בזיהוי הדברים החשובים לנו באמת בכל סיטואציה בנפרד אבל גם מאפשר לנו להתבונן בחיינו בראייה מערכתית, כוללת ושלמה, אשר מאפשרת ליצור יתר איזון, הרמוניה, העצמה וכיף במעגלי חיינו השונים.

המהדורה הבאה של ניהול על פי ערכים

אכן תעמיד כלים לא רק למנהיגי הארגונים לדרגי הארגון השונים, לפרופסיונלים, לאנשי אקדמיה, לסטודנטים, כמו גם למשפחות, לסביבה הבית ספרית, להורות, לזוגיות וליחידים כתפיסה אימונית וכדרך חיים.

אבישי לנדאו





2011

אימון על פי

ערכים

כדרך חיים

עבודה - משפחה - הורות - זוגיות - אישי

שמעון דולן-אבישי לנדא

2012