

# המנהל כמאמן וכעוגן ערכי

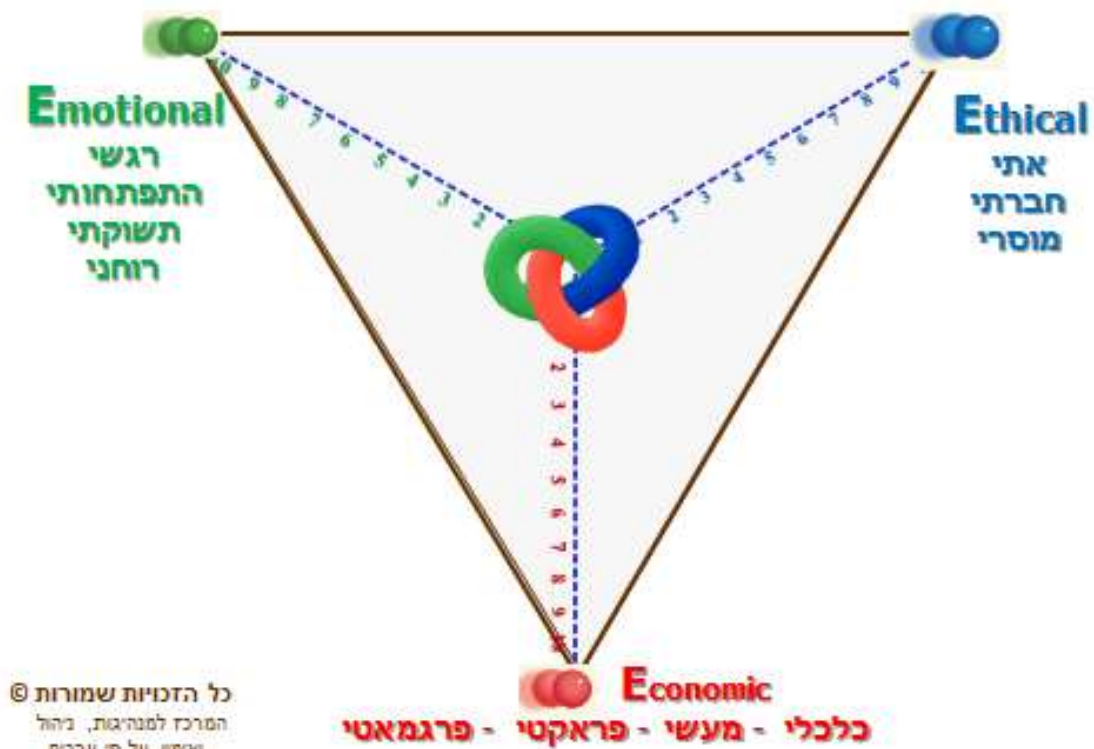
## בארגוני המחר

(\*) Leading, Managing and Coaching By Values ©

### אבישי לנדאו - ענת גרתי - שמעון דולן

"אם ברצונך לבנות ספינה, אל תדרבן את האנשים לאסוף עצים, תחלק משימות ותיתן הוראות. במקום זאת למד אותם את התשוקה אל הים הגדול והאינסופי" (אנטואן דה סנט-אקזופרי)

#### המודל התלת-צירי: 3-E



רבות נחקר ונכתב ובצדק על מרכיבי המנהיגות הקלאסיים בתפקידיו של המנהל. מרבית המחקרים העוסקים במנהל האפקטיבי מתמקדים במאפייניו, כישוריו ותפקודו בארגונים של ימינו ועוסקים פחות בארגוני המחר ובשינויים המאוד מהותיים בתפקידיו של המנהל המתרחשים במהירות עצומה.

לכן החלטנו במאמר זה להתמקד בזוויות חדשות ואחרות של תפקידי המנהל כמנהיג, כמאמן וכעוגן ערכי- תפקידים אשר הופכים להיות חיוניים להצלחתו בארגונים מצוינים כיום ובארגוני המחר.

במטפורה מעולם הג'אז, מנהיג הלהקה נמצא בתוכה ובמנוד ראש שלו הם מתחילים לנגן. ישנה תמה קבועה שכולם מכירים אבל גם בתוכה מותר לנגנים להפגין ייחודיות מוסיקאלית. כל נגן בלהקה יודע שיגיע זמן הסולו שלו, בו יפגין את הווירטואוזיות שלו,

יתר הנגנים ומנהל הלהקה יפרגנו לו ויישארו בצל, הוא יקבל את מחיאות הכפיים שלו ושוב הלהקה תמשיך כלהקה לנגן.

ובמטפורה מעולם הכדורגל המשובח נוסח ברסה: המנהיג ממגנט אליו את השחקנים, הדבר נעשה בעבודת צוות נפלאה של כולם, המנהיג נמצא קצת מאחור ומפרגן לחבריו ואלו מפרגנים זה לזה, לעיתים לוקח את ההובלה, אבל המשחק מתנהל עם המון סבלנות וחיפוש ההזדמנות המתאימה בעיתוי המדויק להבקעת השער. האתגרים של המנהל מורכבים משורה ארוכה של פרמטרים פנים וחוץ ארגוניים. הטיפול בצוות והבאתו לעבודה הרמונית ומוטיבציונית - הופך להיות אחד האתגרים המורכבים של מנהלי המחר.

מחד גיסא: הדור הצעיר יותר עסוק בעצמו ובסיפוקיו המהירים, דורש איוון נכון יותר בין עבודה למשפחה, רוצה להשפיע על תרבות הארגון וסביבת העבודה, עבודות בצוותים מתחלפים אל מול משימות משתנות, חלק מהעובדים אינם מגיעים למשרד כל יום ועובדים מהבית, אצל הלקוחות ובעתיד יעבדו גם ממרכזים אזוריים.

תפקידיו המסורתיים של המנהל הולכים להם ומשתנים במהירות אל מול עינינו ולכן העיסוק בעיצוב תרבות הצוות וערכי הליבה המשותפים, הפיכתו של המנהל לסוג של מנטור, מאמן ועוגן ערכי עבורם- הופכת להיות אחת המשימות החשובות ביותר של המנהל בארגוני המחר.

כחלק ממיזמנויותיו יהיה המנהל חייב להכשיר את עצמו לשמש כמנטור לאנשיו- כמדריך, כמכוון, כמאפשר- מיומנות לא פשוטה שמטרתה להניע את כל הצוות קדימה אל עבר המטרות. ביחד עם המבט הצוותי, עליו להיות מסוגל להתייחסות אישית שונה וייחודית לכל חבר צוות, אשר תקנה לו את ההנעה וההנאה והיכולת לעבוד בצוות תוך מתן מקום מספק לדברים הייחודיים שלו.



כחלק ממיזמנויותיו יהיה המנהל חייב להכשיר את עצמו ולהתאמן במיומנויות המרכזיות של עולם הערכים (Values) המהווה ציר מרכזי בעבודתו ובהצלחת הצוות. החשיבות של ערכים בארגון הודגשה בספר: "לנצח נבנו" (ג'ים קולינס וג'רי פוראס) - החברות הטובות ביותר, שמצליחות לשרוד ולהתפתח לאורך זמן, עושות זאת בין השאר בהסתמך על ערכי בסיס חזקים, אמיתיים ומשותפים. ערכים הינם המצפן, המגדלור, העוגן - אשר מראים לנו את הכיוון, הנתיב ודואגים שלא ניסחף בזרמי היצר וחיי היום יום. "ערכים חייבים להיות קשים להשגה ויחד עם זאת נוחים לאיבוד" (פרופ' ישעיהו ליבוביץ). העיסוק בהם הינו עיסוק תשתיתי הדורש לא מעט תשומות של משאבי כסף וזמן וסבלנות בהמתנה לקצירת הפירות המקווים. ואולי ההגדרה הקולעת מבין רבות הינה: "ערך הוא דבר שאדם בוחר בו עבור עצמו, כדי לנהוג ולחיות לפיו משום שהוא מאמין שהוא טוב" (פרופ' ישעיהו ליבוביץ).



## "מודל MBV" (Managing By Values) by Prof. Dolan) המבוסס על רב המכר העולמי: "ניהול על פי ערכים")-

מוביל אותנו בבחינת "צעד אחר צעד" בשלבי תהליך עיצוב תרבות הארגון באמצעות גיבוש ערכי הליבה המשותפים. פרט לכלים הפרקטיים של זיהוי וטיפול בפערים שבין המצב המצוי למצב הרצוי- גולת הכותרת של המודל הינה **המודל התלת-צירי - חלוקת הערכים לשלושה צירים והצורך הקיומי שלנו לנוכחות כל אחד מהם בחיינו במינון המתאים: הציר המעשי, הציר ההתפתחותי והציר הרגשי.**  
(The 3-E: **E**conomical - **E**thical - **E**motional) (ויקיפדיה: ניהול על פי ערכים).

מיומנויות של עיסוק בערכים אשר נועד לגבש עם צוותו את ערכי הליבה המשותפים והיכולת לתרגמם להתנהלות יום יומית, תוך הבנת המרחק שבין סט הערכים האישיים איתנו מגיע כל חבר צוות, לבין הערכים המוצהרים/ הפלקאטיים לבין הערכים בפועל אותו חווה צוותו ועל פיו הוא גם פועל. "ערכי יסוד הם הנשמה של הארגון, אלה הערכים שלא סוטים מהם כדי להשיג פשרה או תוצאה בטווח הקצר. במקרים רבים הם נובעים מתפיסת העולם של המייסדים והם שמייחדים את החברה ומחלחלים עד לרצפת הייצור" (נרית כהן, גלובס 17.3.16).

מיומנויות אימון להקשבה אמיתית, יכולת לתת לצוותו את מרכז הבמה ולדעת לשאול שאלות אשר נועדו לאפשר לאנשיו להגיע לחקר אמיתי ולתובנות עצמיות מהדיאלוג האמיתי.

תהליכים אלו אינם פשוטים למאמנים מקצועיים שזו תכלית עיסוקם- מורכב ומאתגר שבעתיים למנהל אשר צריך להתנהל בתוך לוחות זמנים ואילוצים ארגוניים שונים ואשר יחסי הכפיפות בינו לבין הצוות ברורים לכולם.



## "מודל CBV" המבוסס על ספר העיון: ("Coaching By Values" by Prof. Dolan) (בעברית: "אימון על פי ערכים")-

מוביל אותנו בבחינת "צעד אחר צעד" בשלבי ליטוש ערכים ומיקומם על תרשים המציב בפנינו את היחסיות שבין שלושת צירי הערכים בהם בחרנו. ומרגע זה מתחיל תהליך יותר ויותר מעמיק של התבוננות מקבילה: מהם הערכים אותם בחרתי ומהי היחסיות והאם היא מייצגת את מי שאני וככל שהתהליך מתקדם כך אנו מלטשים את הערכים ואת צירי הערכים כך שיתאימו לנו. השלב בו "האסימונים מתחילים ליפול לנו" קורה כאשר אנו מעמיקים בהבנת מטרותינו ומציבים מולם את ערכינו. עם תום תהליך גיבוש הערכים הסופיים עם עצמנו מתקיים שלב "מתת הערכים" (The Gift of Values) בו עמיתנו משמשים עבורנו כמראה ולעיתים גורמים לנו לפקפק בבחירותינו ולחזור ולתקן במידת הצורך. ומכאן מתחיל התהליך של תרגום הערכים להתנהלות על ציר הזמן ותהליכי בקרה ובניית "אבני דרך" לכך.



## מודל "המנהיג כעוגן ערכי" – "The Leader as a Value Anchor" -

מספק סכמה מאורגנת ותהליך מובנה להפיכת המנהיג לעוגן ערכי. כמו שעוגן נועד לרתק כלי שיט למקום מסוים בים, מבלי שייסחפו על ידי הרוח, הגלים, זרמי הים או כל גורם אחר – כך המנהיג כעוגן ערכי מגדיר את **מרחב ההתנהלות הערכי** הנכון לארגונו ומונע סחיפה על ידי לחצים מבפנים (יצרים) או מבחוץ (לחץ חברתי). בדרך זו המונהגים יכולים להרגיש ביטחון להתנהל בתוך המרחב הערכי שמתווה המנהיג. מרחב זה מאפשר מצד אחד תנועה מספקת ומקום לביטוי אישי בו זמנית משרה תחושת שייכות וביטחון. מעבר לכך, המנהיג המטמיע מרחב התנהלות ערכי זה יכול להרגיש בטוח שגם כאשר אינו נמצא שם, מונהגיו יתנהגו על פי הערכים שהוגדרו. המודל מנחה את המנהיג בבחינת "צעד אחר צעד" לבניית מרחב התנהלות ערכי כך שכלל הארגון יבין כיצד הוא מצופה להתנהל מהרמה הערכית המופשטת (Managing By: MBV Values), דרך משמעות הערכים (MBO: Managing By Objectives), ועד לביטוי היומיום ההתנהגותיים של מרחב ההתנהלות הערכי (MBI: Managing By Instructions).

על המנהיג להוות עוגן ערכי ולהטמיע מרחב התנהלות זה. המודל מציע דרך ליצירת "**סביבה תומכת ערכים**" המאפשרת הטמעה בשלוש רמות: (1) ברמת המצפון, רמת ההטמעה הגבוהה ביותר, בה ההטמעה הופכת לאישית והאדם לוקח אותה לחייו האישיים מעבר לארגון; (2) ברמת השייכות, העוסקת בהטמעה ברמת ה-DNA של הארגון; (3) והרמה הנמוכה יותר, רמת הכדאיות, המאפשרת לארגון להטמיע את ההתנהלות הערכית דרך תהליכי חיזוק התנהגותיים. כל מנהיג יבחר את המרקם הנכון לארגון שלו.





**אבישי לנדאו**, מנהל המרכז למנהיגות, ניהול ואימון על פי ערכים - שלוחה בישראל של חברת הייעוץ הבינלאומית M.D.S, יועץ ארגוני בכיר ומאמן (M.A), מוסמך התוכנית הבינלאומית של פרופ' דולן וארגון ה-ICF: "Master Trainer Coach" - "Coaching By Values", ספרי עיון בניהול ואימון על פי ערכים ופיתוח מודלים וכלים מקצועיים, משחקי ערכים, מנהל בכיר-חבר הנהלות ארגונים עסקיים (בעבר) ([www.equity-mds.com](http://www.equity-mds.com))



### **ענת גרתי**

פסיכולוגית חברתית ארגונית, "מוסמכת" התוכנית הבינלאומית של פרופ' דולן וארגון ה-ICF: "Master Trainer Coach" - "Coaching By Values", מטפלת משפחתית זוגית מוסמכת, יועצת ארגונית ומאמנת בכירה, מוסמכת (MCIL), חברת הצוות הקליני וצוות ההוראה של מכון שינוי, מרצה במכללת לוינסקי-מרכז מיכל דליות, מדריכה בבית הספר למנהיגות של חיל האוויר, שותפה לפיתוח מודל "ניהוג משפחה על פי ערכים", מפתחת מודל "המנהיג כעוגן ערכי" (<http://www.equity-mds.com/shituf.htm>)



### **שמעון דולן**

פרופ' מן המניין בבית הספר למנהל עסקים ומנהל המכון לחקר ארגוני המחר באוניברסיטת ESADE ברצלונה (Future of Work Chair at ESADE), שימש בין השאר כפרופ' מן המניין באוניברסיטאות: מקגיל, בוסטון, קולורדו, אוניברסיטת ת"א, כתב למעלה מ-64 ספרי עיון ופרסם מאות מאמרים בכתבי העת היוקרתיים בתחום. המרכז לניהול ואימון על פי ערכים מהווה שלוחה בישראל של פעילויותיו ופעילויות חברת הייעוץ הבינלאומית Gestion M.D.S. Management Inc. בה הוא משמש כיום כנשיא החברה. [www.simondolan.com](http://www.simondolan.com)



### **© "Leading, Managing and Coaching By Values" (\*)**

המודל הוכר ע"י פדרציית האימון הבינלאומית – ICF כמודל להסמכות לשלוש רמות לימוד: השלב הבסיסי, שלב המאסטר ושלב ההכשרה להדרכה במודל. ההרשאה לקיום הסמכות והענקת תעודות ניתנה לחברת הייעוץ הבינלאומית: Gestion M.D.S Management Inc. בראשותו של פרופ' שמעון דולן-גורו עולמי לערכים". בישראל ההסמכות מתקיימות במשותף: ע"י השלוחה בישראל: המרכז למנהיגות, ניהול ואימון על פי ערכים - (<http://www.equity-mds.com>) ומכללת ALD - (<http://www.aldcollege.com>)

