

הקדשה

אני מקדיש ספר זה לאחי הצעיר (והיחיד) אבי / אבישי לנדאו
בלעדיו ספר זה בעברית מעולם לא היה קורם עור וגידים.
באהבה ובהערכה עמוקה ובתודה.

שמעון (לנדאו) דולן



ניהול על פי
ערכים
רגשי-תשוקתי, אתי, כלכלי

פרופ' שמעון (לנדאו) דולן (Dolan (L.) Shimon)
ד"ר סלבדור גרסייה Garcia Salvador
אבישי לנדאו Landau Avishai

משולש הערכים החדש כמודל עסקי

בלובס הספרייה

ניהול על פי ערכים

רגשי-תשוקתי, אתי, כלכלי

© 2007 כל הזכויות שמורות לשמעון (לנדאו) דולן, סלבדור גרסייה ואבישי לנדאו

ניהול הוצאה לאור: רחלי איתן-קראוס

פיקוח והפקה: עמי אוחנה

מנהל סטודיו: אילן יחזקאל

תרגום מספרדית: גיז'רמו קודנר

עריכה לשונית: תמי זילברג

עריכה גרפית וגרפיקה: רונן משי

עיצוב הכריכה: מיטל הללי עמיאל

אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לתרגם, לאחסן במאגר מידע, לשדר או לקלוט בכל דרך או בכל אמצעי - אלקטרוני, אופטי, מכני או אחר - כל חלק שהוא מן החומר שבספר זה. ספר זה כולל מידע כללי בלבד, שאינו מהווה, לא במפורש ולא במשתמע המלצה, חוות דעת או ייעוץ, ביחס לכדאיותה של פעולה כלשהי.

בכל מקרה, אין לראות בספר זה משום עצה ו/או המלצה לרכישה או למכירה של ני"ע. כל הפועל בהסתמך על הספר ו/או על תוכנו, אחראי באופן בלעדי לכל נזק ו/או הפסד שייגרם לו. ספר זה אינו בא להחליף ייעוץ על בסיס אישי.

ט.ל.ח

מ ש ו ל ש ה ע ר כ י ם ה ח ד ש כ מ ו ד ל ע ס ק י

פתח דבר

מישהו בצדק יכול לשאול את עצמו: איך קורה ש"צבר", ישראלי אשר גדל והתחנך בארץ, שירת ביחידה קרבית ועשה מסלול רגיל של כל צבר ישראלי של אותה התקופה מעולם לא כתב ספר בעברית.

האמת ניתנת להיאמר שלמעלה מעשרים ושמונה ספרים נכתבו עבור ציבור המנהלים והקהילה האקדמית במספר רב יחסית של שפות (אנגלית, צרפתית, ספרדית ופורטוגזית). שהיתי חלק ניכר מעבודתי בנסיעות ובהרצאות במדינות רבות, ולא התפנית לכתוב בעברית.

נסעתי בשנת 1973 למיניסוטה ללימודי הדוקטורט ומייד אח"כ במשך עשרים וחמש השנים האחרונות: בקנדה, בארה"ב, בספרד. לדאבוני, לא היו לי די הזדמנויות "לתרגל" את העברית ולספוג לתוכה את כל חידושי העגה וכך הפכה לה המטרה של כתיבת ספר בעברית למפחידה וחשתי שהיא הולכת ומתרחקת ממני.

במרוצת השנים במהלך ביקור משפחתי בנס-ציונה, מצאתי את ההזדמנות לשוחח עם אחי הצעיר אודות כתיבתי, המחקרים בהם אני עוסק, פרויקטי הייעוץ והחשוב מכול- אודות הפילוסופיה שלי לחיים בכלל ולעולם הניהול בפרט. אבישי עצמו היה מאוד עסוק באותה התקופה כחבר הנהלה וכסמנכ"ל למשאבי אנוש בשורה של ארגונים עסקיים מובילים במשק הישראלי (תדיראן, אביק וכו'). כך שחרף עיסוקיני בעולמות תוכן דומים ועד כמה שהדבר ישמע אבסורדי, הרי שבאופן ממשי רק בשנים האחרונות יצא לנו לשבת ולנתח את הרעיונות המרכזיים והפילוסופיה העומדת מאחורי מודל זה. מדהים, מפתיע ומשובב נפש היו המשובים שקיבלתי ממנו ועד כמה הם אף נמצאו בהלימה גבוהה לתפיסות עולמו.

הספר בעברית גם מהווה "סגירת מעגל משפחתית"- דויד לנדאו, אבינו, היה זה אשר ממנו "ינקנו" כנראה את הגירויים הראשוניים לתחום ניהול משאבי אנוש, ויתכן ואף הייתה לכך השפעה על תהליכי הקריירה שכל אחד מאיתנו בחר ללכת בה. צר לי מאוד, כי במצבו הרפואי הנוכחי לא נוכל עוד לשתפו בחוויה ייחודית זו. אבישי הוא זה ששכנע אותי כי הספר בעברית יוכל לשמש כזרקור רב עוצמה למנהלים, יגרה מנהלים בארץ לעצור ולחשוב באופן שונה- על החיים, על עצמם ועל כפיפיהם, וכן על הארגונים שהם מובילים -

ניהול על פי ערכים - "כיצד לחיות, להישאר בחיים, ולמצות נכון את החיים בעולם העבודה של המאה ה-21".

"A Corporate Guide to Living, Being Alive, and Making a living in the 21 st Century"

הוא נטל על עצמו בהתנדבות לטפל בפרויקט של הוצאת הספר בעברית, להשלים ולשזור בספר דוגמאות ואזכורים מארגונים בישראל, ואף שכנע אותי ליטול על עצמו את מלאכת אבטחת האיכות של התהליך בכדי שהמוניטין שצברתי עד היום לא יפגע.

מקצוענות וכושר התמדה הפכו זאת מחלום למציאות. אבישי הדביק בהתלהבותו את גלובס, הוסיף תשומות חשובות מארגונים ישראלים מובילים (א-ב): (אל-על, בזק, טבע, נטפים, נס, סלקום, עיריית חולון, פרטנר, שטראוס, תנובה).. כמו כן רתם אבישי שורה של מנהיגים ומנהלי ארגונים אשר כתבו לספר (א-ב): (מר כהן עמיקם, פרופ' מירוני מוטי, ד"ר צפירי שי, מר קאול יצחק, מר קדמי יעקב, מר רומנו חיים, הגב' שטראוס רעיה, מר שפירא עמוס).

תודה רבה ופינה חמה בלב שמורה מכולנו לגיז'רמו קודנר אשר נטל על עצמו את מלאכת התרגום מספרדית. גיז'רמו אף סייע במהלכי העבודה השונים ועבודתו תרמה רבות לקידום הפרויקט. (סמנכ"ל למשאבי אנוש בחברת טלדור כיום ומנהל אגף תגמול ושכר בחטיבת משאבי אנוש-פרטנר תקשורת-בעת ביצוע הפרויקט).

בשם שותפי לכתיבת הספר, ד"ר סלבדור גרסייה, ובשמי אני - ברצוננו להביע את הערכתנו לאבישי לנדאו אשר סייע לנו "לשאת את הבשורה" של ניהול על פי ערכים - Management By Values לטובת ציבור קוראי העברית. (משולש הערכים החדש כמודל עסקי) ולבסוף, ברצוננו להביע את תודתנו לגלובס (ובאופן מיוחד לגב' רחלי איתן-קראוס), על האמון שהביעתם בנו ועל כך שהחלטתם להוציא את הספר בעברית- סנונית ראשונה בעברית אשר יתכן מאוד כי תוביל להוצאת ספרים נוספים בעברית בהמשך.

שמעון דולן

אודות מחברי הספר

שמעון (לנדאו) דולן (Shimon L. Dolan)

נולד ולמד בישראל ובארה"ב. שמעון דולן משמש כיום כפרופסור מן המניין לפסיכולוגיה של העבודה ובניהול משאבי אנוש במסגרת הפקולטה למנהל עסקים באוניברסיטת ESADE ברצלונה - ספרד, אוניברסיטה מובילה בעולם בתחום. (האוניברסיטה נבחרה כמס' 1 בעולם - 2006, מס' 2 בעולם - 2005, מס' 3 בעולם - 2004, בסקר שנתי וקבוע שעורך Wall Street Journal). דולן סיים את לימודי הדוקטורט (PhD) באוניברסיטת מיניסוטה - ארה"ב,



The Carlson Graduate School of Management - University of Minnesota
לימד במשך למעלה מ-25 שנה במונטריאל-קנדה באוניברסיטאות : מונטריאל ומקגיל (The Universities of Montreal and McGill)
ובאוניברסיטאות אחרות בעולם (בוסטון, קולורדו, אוניברסיטת ת"א, סין ואמריקה הלטינית).
כיהן כנשיא וכמייסד האגודה הבינלאומית ללימודי עבודה וערכים ארגוניים (ISSWOV).
כתב (במשותף) למעלה מ-28 ספרים בתחומי ניהול משאבי אנוש ופסיכולוגיה של העבודה, אשר יצאו לאור בשפות רבות (אנגלית, צרפתית, ספרדית ופורטוגזית, ובשנה הקרובה יצאו גם בשפות נוספות: סינית, רוסית). כמו כן פרסם למעלה מ-100 מאמרים בכתבי העת המובילים בתחום.
במהלך שנותיו במונטריאל ייסד חברת ייעוץ בשם MDS, ולאחרונה, SPIRIT Consulting - Gestion MDS Management Inc. and SPIRIT Consulting Group in Europe
חברות ייעוץ אשר מבצעות פרויקטי ייעוץ בתחומי ניהול משאבי אנוש, שיפור ביצועים, תהליכי שינוי בארגון, עיצוב מחדש של תרבויות ארגוניות - במאות ארגונים בצפון אמריקה, אירופה, אפריקה והמזרח התיכון.
מידע מעודכן אודות פעילויותיו של דולן תוכלו למצוא:
www.mbvsuite.com/dolancv ; www.hrmsuite.com
וכן באתר הנציגות בישראל: אקוויטי - Equity-MDS - www.equity-mds.com

סלבדור גרסייה (Salvador Garcia)

נולד ולמד בספרד ובארה"ב. ד"ר סלבדור גרסייה משמש כפרופסור חבר לפסיכולוגיה ארגונית באוניברסיטת ברצלונה - ספרד. גרסייה סיים את לימודי הרפואה (M.D) בספרד. והחליט לעבור הכשרה באוניברסיטת הרווארד- ארה"ב (Harvard Business School) כמומחה להתפתחות ארגונית. שימש כנשיא של עמותת ספרדית העוסקת בתחום ההתפתחות הארגונית, וכמייסד במשותף של תנועת "Utopia" (www.eutopia.es) -



ד"ר גרסייה כתב במשותף 4 ספרים העוסקים בניהול על פי ערכים, ולחצים בארגונים. משמש בארגונים רבים כיועץ בתחומים: ערכים בעבודה, יצירתיות ותהליכי שינוי בארגונים בספרד ובמדינות אמריקה הלטינית.

אבישי לנדאו (Avishai Landau)

תואר M.A מטעם אוניברסיטת ת"א במסגרת החוג ללימודי עבודה (תואר B.A מטעם אוניברסיטת בר-אילן). במשך עשרים וחמש שנה שימש כחבר הנהלה - סגן נשיא לתחומי ניהול משאבי אנוש, ניהול שירות הלקוחות וניהול עסקי. משמש כשופט-צד / נציג מעסיקים בבית הדין לעבודה, ומרצה לניהול במסגרות שונות, ובעבר שימש: חבר וועדת העבודה - התאחדות התעשיינים, שופט במסגרת פרס המצוינות בשירות מטעם המרכז הישראלי לניהול



ושופט בתחרות "עובד ישראל" מטעם העיתון מעריב. בשנים האחרונות הקים לנדאו את אקוויטי-Equity-MDS, ייעוץ וניהול עסקי למערכי ניהול משאבי אנוש ושירות הלקוחות ומהווה חלק מחברת MDS - חברת הייעוץ הבינלאומית שבראשה עומד פרופ' דולן (פריסה נוכחית: קנדה, ספרד, ברזיל, ישראל). ניהול על פי ערכים כמודל עסקי (MBV- המודל ותוכנה רב-לשונית On-Line) מהווים את המוצר הראשון בישראל של אקוויטי (על מנת למנף מודל ייחודי זה, ניתנו זכויות השימוש במודל במקביל גם לחברת דיאלוג- ייעוץ ארגוני, מחקר והדרכה מקבוצת אמנת). (SDI) Stress Diagnosis Inventory ; Baroclimate ; נמצאים בתהליכי "גיור" מתקדמים (המודל ותוכנת On-Line), ואחריהם קבוצת המוצרים העוסקים בנושאים: Employee Satisfaction ; Burnout Inventory ; Recruitment Assessment ; Audit HR זהו "ספר הביכורים" בו מעורב אבישי בכתיבה ובעריכה. STRESS, Self Esteem, HEALTH and Work - סיפרו העכשווי באנגלית של פרופ' דולן יהיה ככל הנראה הפרויקט הבא. פרטים נוספים ניתן למצוא: (www.equity-mds.com)

תוכן העניינים

1.....**חלק ראשון**

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

פרק 1 מהו ניהול על פי ערכים.....3

פרק 2 ערכים, מה הם בעצם?.....51

פרק 3 "להתחדש או למות" (וסיבות נוספות לשינוי תרבות הארגון).....71

פרק 4 תרבות השליטה לעומת תרבות הפיתוח הארגוני.....99

145.....**חלק שני**

ניהול על פי ערכים (MBV) - תהליכי היישום

פרק 5 איך להתמודד עם ההתנגדויות לשינוי תרבות הארגון.....147

פרק 6 תפקידים בתהליך שינוי התרבות הארגונית.....181

פרק 7 עיצוב מחדש של תרבות הארגון: צעד אחר צעד.....199

פרק 8 מסע אל MBV - עבר, הווה ועתיד.....247

אינדקס

מכשיר on-line לזיהוי פערים ולמידת התרבות הארגונית www.mbvsuite.com

מכשיר למדידת רמת המוכנות של מנהיגי הארגון לביצוע שינויים בתרבות הארגון

