



תוכן עניינים



- 15 _____ הקדמה: סיפורו של ה-CBV
- 23 פרק 1: קלידוסקופ של אימון**
- 24 _____ 1.1 – כל אחד יכול להיות מאמן •
- 25 _____ 1.2 – מהו אימון? •
- 34 _____ 1.3 – סוגי האימון •
- 50 _____ 1.4 – אסכולות עיקריות בתחום האימון •
- 101 _____ 1.5 – אודות מאמנים, מקצוענות ואגודות מקצועיות •
- 103 _____ 1.6 – בחירת מודל האימון שלך •
- 107 _____ סיכום •
- 111 פרק 2: אימון וערכים או מה שחשוב: ערכם של ערכים**
- 112 _____ 2.1 – מערכת טבעית ומערכת אנושית: ה-DNA הקרוי 'ערכים' •
- 114 _____ 2.2 – א"ב של ערכים •
- 128 _____ 2.3 – היווצרות ערכים •
- 137 _____ 2.4 – דיגום עולם הערכים: הגישה התלת-צירית 3Es •
- 143 _____ 2.5 – ערכים ותרבות •
- 156 _____ סיכום •
- 165 פרק 3: סוד האימון על פי ערכים התאמה והתאמה-מחדש**
- 166 _____ 3.1 – אם הנעל מתאימה, נעל אותה. אם לא, החלף אותה •
- 172 _____ 3.2 – חשיבות העיצוב מחדש וההתאמה מחדש של ערכים •
- 181 _____ 3.3 – הלימה בין ערכים ותוצאותיה החיוביות •
- 185 _____ 3.4 – ההשלכות השליליות של אי-הלימה בין ערכים •
- 190 _____ סיכום •

195 פרק 4: מתודולוגיות וכלים ברוח CBV עבור כל אחד

- 4.1 – ערכים והצלחה בחיי העסקיים והאישיים _____ 196
- 4.2 – שיטות CBV ל-"הנדוס-מחדש" של החיים האישיים _____ 198
- 4.3 – "מתת הערכים": מודול להעשרת האימון _____ 212
- 4.4 – התהליכים, השיטות והכלים של ה-CBV ל-"הנדוס-מחדש" של חיי העסקיים _____ 214
- סיכום _____ 231

239 פרק 5: לקראת מודל אוניברסאלי ומכוון לעתיד של ערכים עולמיים

- 5.1 – הקדמה _____ 240
- 5.2 – הנזירוביולוגיה של הערכים _____ 241
- 5.3 – ערכים ורוחניות: המסע הפנימי לאימון _____ 248
- 5.4 – ערכים בעידן החדש (צרכים גלובאליים חדשים ופרדיגמות חדשות) _____ 263
- סיכום _____ 273

275 _____ נספחים

פרק 1: קלידוסקופ של אימון



● 1.1 - כל אחד יכול להיות מאמן

● 1.2 - מהו אימון?

● 1.3 - סוגי האימון

● 1.4 - אסכולות עיקריות בתחום האימון

● 1.5 - אודות מאמנים, מקצועיות וקשרים מקצועיים

● 1.6 - בחירת מודל האימון שלך

● סיכום

‘ניהוג משפחה על פי ערכים’ ©

המאמר נכתב על ידי ד"ר נגה נברו (רובינשטיין) והגב' ענת גרתי (M.A) – מכון שינוי – המרכז הישראלי לתהליכי שינוי במשפחה, בפרט ובארגון.

המודל פותח על ידי: ד"ר נגה נברו (רובינשטיין), הגב' ענת גרתי (M.A), אבישי לנדאו (M.A).

המאמר נמצא בפרק 1: עמודים: 44-49

<http://www.equity-mds.com/katalog6.htm>

למהדורה האלקטרונית של הספר:

http://www.equity-mds.com/Ebook_protected.pdf

‘ניהוג משפחה על פי ערכים’ ©

ככתב ע"י ד"ר נגה נברו (רובינשטיין) והגב' ענת גרתי (M.A.) – מכון שינוי

המודל פותח ע"י:

ד"ר נגה נברו (רובינשטיין), הגב' ענת גרתי (M.A.), אבישי לנדאו (M.A.)



מר אבישי לנדאו (M.A.)
מנהל המרכז, יועץ ארגוני בכיר ומאמן המרכז לניהול ואימון על פי ערכים



הגב' ענת גרתי (M.A.)
מטפלת משפחתית וזוגית
מכון שינוי



ד"ר נגה נברו (רובינשטיין)
מנכ"לית והמנהלת המקצועית
מכון שינוי

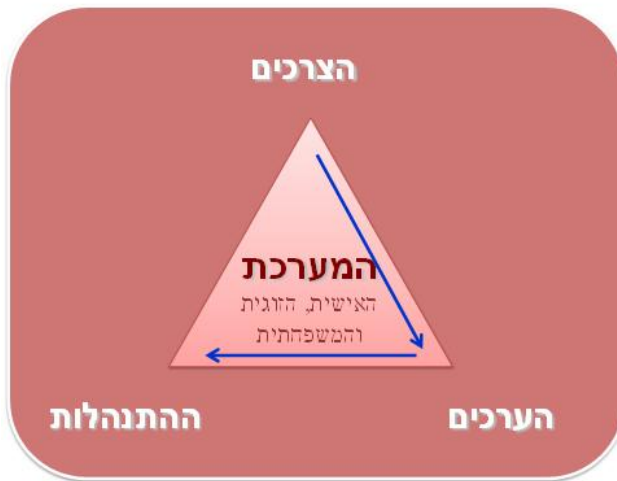
בעשור האחרון אנו עדים להשפעתם הגוברת באופן משמעותי, של עולם האינטרנט והרשתות החברתיות, של תקשורת ההמונים, מערכות שיווק ודמויות משפיעות בתקשורת ("גיבורי תרבות").

כל אלו ועוד מוצאים את דרכם אל הילדים בשלבי עיצוב אישיותם ויוצרים אתגר רציני להשפעה ההורית ולניסיון ההורים לחנך לערכים ולהוות דמות של סמכות. בנוסף, הניסיון ההורי להנהיג ולנהל את המשפחה בשלט רחוק, הכנסת דמויות נוספות כמו מטפלת, התופעה המאוד שכיחה כיום של ילדים החיים בשני בתי ההורים לסירוגין עקב גירושין וכניסת בני זוג חדשים, כל אלו הופכים את המשימה ההורית למורכבת אף יותר.

במציאות זו, כוח ההשפעה המנהיגותי של ההורים חייב להתעצם ולהוות תחרות ראויה למערכת הערכים וההתנהגויות המזיקות הנרכשים דרך התקשורת כמו גם לפן הרגשי המסופק בדרכים אלו. על מנת לתת מענה לצורך זה ולסייע להורים להעצים את כוח השפעתם, פותח המודל של ‘ניהוג משפחה על פי ערכים’ ©.

העיסוק בעולם הערכים כהבניה הבסיסית, הוטבע מתוך ההתייחסות למודל: **"ניהול על פי ערכים"** © (ובמסגרתו: החזון (Vision), הייעוד (Mission), הערכים המשותפים (Shared Values) - "המודל המשולש" (הציר האתי-חברתי, הציר הרגשי-תשוקתי והציר הכלכלי-פראקטי), ("The Tri-axial model of MBV", וסט הכלים תוכנת הערכים, שאלוני הערכים ומשחק הערכים).

המילה **'ניהוג'** © הוטבעה על ידי מכון שינוי כמילה המחברת ביחד שני נדבכים מרכזיים בהורות: ניהול + מנהיגות. הנדבך הראשון, 'ההורה כמנהיג', מתייחס לתפקיד ההורה כמהווה עוגן רגשי וערכי למשפחה, כמתווה ומוביל דרך. הנדבך השני, 'ההורה כמנהל', עוסק בניהול היום יום של המשפחה באופן פרגמטי בהתאם לדרך שהותוותה.



הדרך אותה מתווים ההורים מורכבת מ**מערכת הערכים** על פיה היו רוצים לחיות את חייהם ולחנך את ילדיהם: חלקם ערכים אשר רכשו מהוריהם וחלקם ערכים אשר בחרו לאמץ כמצפן בבגרותם.

לדוגמא, ערכים שרבים מההורים מציינים כחשובים הינם: יושר וכבוד, הצלחה ומשפחתיות.

אולם חיי היום יום והניסיון הקליני הרב שנצבר במכון שינוי בטיפול באלפי משפחות, מוכיח כי אנשים מתקשים לפעול על פי הערכים שבחרו.

נשאלת השאלה מהם הגורמים המניעים אנשים להתנהל שלא בהתאם לדרך בה בחרו ו/או חונכו במשפחתם ולעיתים אף בניגוד מוחלט לערכים אלו?

במודל זה בחרנו להתרכז בגורם מרכזי, לתפיסתנו, והוא **מערכת הצרכים הפסיכולוגיים**.

פסיכולוגית הצרכים של בני אדם (מדנס ורובינס, 2005), מונה שישה צרכים פסיכולוגיים בסיסיים:

1. הצורך בוודאות ובנוחות (Comfort&Certainty) - הצורך בסביבה בטוחה, נוחה ולא מכאיבה.
2. הצורך באי וודאות ובגיוון (Variety&Uncertainty) - הצורך בשינוי והפתעות בחיינו.
3. הצורך להיות משמעותי (Significance) - הצורך להרגיש מיוחד, בעל חשיבות.
4. הצורך באהבה ובקשר (Connection&Love) - הצורך להרגיש ולחוות אהבה וקשרים בין אישיים.
5. הצורך בהתפתחות ובצמיחה (Growth) - הצורך להתפתח ולגדול כל הזמן.
6. הצורך בתרומה (Contribution) - הצורך להיות חלק ממשהו גדול יותר ולתרום לאחרים מעבר לנתינה רק לעצמנו.

על פי "פסיכולוגיית הצרכים", בכל אדם קיימים ששת הצרכים הללו ברמת חשיבות שונה וההתנהלות היומיומית של האדם נועדה לספק צרכים אלו. את הצרכים ניתן לספק בדרכים חיוביות או שליליות. לדוגמא, מבוגר בעל צורך גבוה באי וודאות ובגיוון יכול לספק את הצורך על ידי ארגון אירועים זוגיים מגוונים לו ולבת זוגו.

דרך שלילית לספק את הצורך תהיה על ידי בגידה. באותה מידה, גם ילדים בוחרים באיזו דרך יספקו את צרכיהם הפסיכולוגיים. ישנם ילדים הבוחרים להיות תלמידים מצטיינים בכדי לספק את הצורך להיות משמעותי. לעומתם, ישנם ילדים הבוחרים להיות המפריע המרכזי בכיתה כדי להיות משמעותי.

מודל ניהוג משפחה על פי ערכים[©] מאפשר למשפחה להיות מודעת לצרכיה הפסיכולוגיים ולבחור בהתנהלות חיובית על מנת לספק את הצרכים האלה, הן של ההורים והן של הילדים.

המודל עוסק במערכת היחסים בין הצרכים הפסיכולוגיים, מערכת הערכים שנקבעה, וההתנהלות היומיומית של חברי המשפחה ומנחה את ההורים כיצד לנהל מערכת יחסים זו בהלימה. שכן, המידה בה ההתנהלות על פי הערכים שנבחרו תיתן מענה לצרכים הפסיכולוגיים, תקבע את המוטיבציה להמשיך ולהתנהל על פי אותם הערכים. הורים רבים אינם מודעים לכך שהם אינם מתנהגים על פי ערכיהם כתוצאה מהתנגשות בין התנהלות על פי הערך המסוים וסיפוק צורך פסיכולוגי.

לדוגמא, כאשר הורים מחנכים את ילדם לצניעות אולם לא עומדים בפני הפיתוי לקנות לילדם מותג בגלל הצורך הפסיכולוגי שלהם או של ילדי ילדיהם לאהבה וקשר. דוגמא נוספת היא כאשר ההורים מחנכים את ילדם לכבוד, אולם מול המורה שמשימה את ילדם הם מרגישים "הורים לא טובים", דבר המתנגש עם הצורך להיות משמעותי, ולכן הם לא עונים למורה בכבוד. הילד מצדו שומע את ההורה לא מכבד את המורה ולומד לא לכבד סמכות.

באותו אופן, הורים אינם מודעים למצבים בהם הם דורשים מהילד להתנהל על פי ערך מסוים בצורה המתנגשת עם צורך פסיכולוגי חשוב של הילד. לדוגמא, כאשר הורים מנסים להנחיל לילד את הערך מצוינות באופן שבו על מנת לממש את הערך ולהצליח בלימודים על הילד להימנע מללכת לאירועים

חברתיים כדי ללמוד. במצב זה, מנקודת המבט של הילד, התנהלות על פי הערך מתנגשת עם הצורך באהבה וקשר. אם צורך זה אצל הילד הוא חזק ואינו מסופק בדרך אחרת, הילד יבחר לא להתנהל על פי אותו ערך של מצוינות הפוגע בצורך שלו. אם הלחץ מההורים הוא מאוד חזק, הילד ינסה להתנהל על פי אותו ערך אולם באותו זמן יחווה מצוקה רגשית. דוגמא נוספת בה קיימת התנגשות בין ערך וצורך היא כאשר ילד מחונך בבית לערך יושר אך חווה שבזכות שקרים הוא מקובל חברתית. הצורך באהבה וקשר יהיה גורם מניע יותר מהערך יושר.

מודל ניהוג משפחה על פי ערכים[©] מסייע להורים להבין ולפתח דרכים שיסייעו להם לממש את הערך אותו הם רוצים להנחיל לילדיהם בצורה שאינה גורמת לתוצאה הסותרת את סיפוק הצרכים הבסיסיים של ילדיהם. לדוגמא, כאשר קיימת סיטואציה בה הילד רוצה להיות יושר עם הוריו ולכן מספר להם שעישן עם החברים במסיבת יום שישי. יתכנו שני סוגי תגובות הוריות. באחת, יכול ההורה לכעוס ולהעניש את הילד ולהעביר הרגשה של אכזבה ועקב כך לגרום לילד לחוות שהערך יושר מתנגש בצורך שלו לאהבה וקשר, בצורך שלו לוודאות וביטחון ובצורך שלו להיות משמעותי. אך ההורה יכול לנהוג אחרת. הוא יכול להעריך את היושרה של הילד ולראות כיצד אפשר למנוע את הישנות המקרה. בדרך זו הערך יושר נותן מענה לצרכים אהבה וקשר, ודאות וביטחון ומשמעותיות והילד ימשיך להתנהל על פי הערך אשר מספק את צרכיו.

ניהוג משפחה על פי ערכים[©] הינו מודל של הנחיה להורים ומשפחות, בין אם בקבוצה או בעבודה משפחתית עם משפחה בודדת. ההנחיה מורכבת מארבעה שלבים:

בשלב הראשון, עובד המנחה עם ההורים במטרה לזהות ולבדוק את מידת ההלימה בין הצרכים הפסיכולוגים של ההורים, מערכת הערכים של ההורים וההתנהלות היומיומית.

בשלב השני, המנחה נפגש עם המשפחה לגיבוש מערכת הערכים המשפחתית תוך התחשבות במערכת הצרכים של בני המשפחה. בשלב זה ניתנת תשומת לב מיוחדת לאחדות המשפחה יחד עם הכבוד לנפרדות של בני המשפחה. כחלק מתהליך הגדרת הערכים, מאפשרים לכל אחד מחברי

המשפחה להגדיר סט ערכים מצומצם ייחודי שלו. סט ערכים שהמשפחה תכבד בהתנהלותה אולם לא תאמץ כערך משלה.

לדוגמא, ילדה מתבגרת אשר בחרה בערך של חברות מתוך הבנה שערך זה חשוב לה כעת כמענה לצורך אהבה וקשר. במקביל, המשפחה בחרה בערך משפחתיות. בדרך ההתנהלות של המשפחה, המשפחה תארגן את ארוחת יום שישי בשעה מוקדמת יותר כך שהילדה תוכל לכבד את המשפחה בנוכחותה בארוחה והמשפחה תוכל לכבד את רצונה לצאת עם חברה.

התנהלות כזו מעבירה מסר קריטי לילדים כי הם בני אדם ייחודיים עם צרכים וערכים משלהם והם גם חלק ממשפחה עם דרישה להתנהל בהתאם לקוד המשפחתי. התנהלות כזו בונה מיומנות חשובה של דיאלוג מתחשב המכבד את הצרכים השונים של האנשים.

בשלב השלישי, מתורגמת מערכת הערכים שנבחרה לידי ביטויים בחיי היום יום בדרך הנותנת מענה לצרכים של חברי המשפחה ונבנית תכנית הטמעה ליישום התנהלות זו. לדוגמא, אם המשפחה בחרה בערך מצוינות, נעשית בדיקה עם המשפחה כיצד הם מעוניינים להתנהל על פי הערך. האם מדובר במצוינות לימודית? האם להיות מדריך מצוין בצופים מהווה ביטוי לערך? האם צריך להצטיין בכל דבר? מי מגדיר מה זה להיות מצוין-הילד או ההורה? ועוד שאלות שמזמינות את המשפחה לבחון את משמעות הערך מבחינתם ולתרגמו להתנהלות יומיומית.

כמו כן נעשית הבחנה בהתנהלות על פי הערך בהתאם לגילאים השונים של הילדים. הערך אחריות מתורגם אחרת לילד בן 4 ולילד בן 13 ועל ההורים לדעת לעשות את ההבחנות הללו בכדי להנחיל את הערכים בהתאם לשלב ההתפתחותי של הילדים.

בשלב הרביעי, מיושמת תכנית הטמעה לשינויי ההתנהלות בבית כך שתתאים למערכת הערכים שהמשפחה הגדירה לעצמה. בשלב זה, ההורים לומדים את הכלים לניהוג הורי[©] ומפתחים את המיומנויות הנדרשות להתוות את הדרך ולוודא שיישום הדרך נותן מענה לצרכים.

המנחה מלווה את ההורים ואת המשפחה בשימוש בכלים בבית עד להטמעת מערכת הערכים.

לאחר סיום התהליך עם המשפחה חיוני לקיים פגישות מעקב לצורך חיזוק והעצמת התהליך וביצוע התאמות למצבים המשתנים במשפחה כולל התאמה למקום החדש במחזור החיים של המשפחה. בתחילה יהיו אלו פגישות חודשיות ולאחר מכן הורדת התדירות לפגישות רבעוניות ושנתיות.

1 "ניהוג משפחה על פי ערכים" © נכתב ע"י ד"ר נגה נברו (רובינשטיין וענת גרתי: מכון שינוי- המרכז הישראלי לתהליכי שינוי במשפחה, בפרט ובארגון.

– נספח 5



מתוך הקלידוסקופ - תמצית מומחים מישראל

נספח 5 לספר- עמודים: 285 - 292

"המילה 'ניהוג' © הוטבעה ל ידי מכון שינוי במודל: "ניהוג משפחה על פי ערכים", כמילה המחברת ביחד שני נדבכים מרכזיים בהורות: ניהול ומנהיגות". .. ההורה כמנהיג', מתייחס לתפקיד ההורה כמהווה עוגן רגשי וערכי למשפחה, כמתווה ומוביל דרך. 'ההורה כמנהל', עוסק בניהול היום יום של המשפחה באופן פרגמטי בהתאם לדרך שהותוותה."



ד"ר נגה נברו (רובינשטיין), מנהלת כללית ומקצועית של מכון שינוי, מנהלת התוכנית הבין-לאומית לפסיכותרפיה משפחתית וזוגית, Ph.D. בפסיכולוגיה קלינית, CSPP Berkeley קליפורניה ארה"ב, פסיכולוגית בכירה, מדריכה מוסמכת בכירה בטיפול משפחתי וזוגי ומרצה בינלאומית.

"מודל "ניהוג משפחה על פי ערכים" עוסק במערכת היחסים בין הצרכים הפסיכולוגיים, מערכת הערכים שנקבעה וההתנהלות היומיומית של חברי המשפחה ומנחה את ההורים כיצד לנהל מערכת יחסים זו בהלימה"



ענת גרתי

M.A. בפסיכולוגיה חברתית ארגונית, מטפלת משפחתית וזוגית מוסמכת, מאמנת אישית ומנחת קבוצות. חברת הצוות הקליני ומורה במכון שינוי.

מה שחשוב... באימון

אימון על פי ערכים

למנהלים - למורים - לרווחים

הספר עוסק ביחס חיוני... לך ולנו - באמצעות עולם הערכים (Values) והרכיבים בעולם האתוס (Coaching) - המודרניזציה מחדש. המאמץ, תלמידיו, אימון, תיעוד וחינוך, למעשה לכל אחד מאתנו כפרט, כמנהל, כמורה, כמורה או כמורה בביתנו 'בעד הדף בעיני' בעולמות האתוס והערכים.

הספר מאפשר לכל מנהל, מורה או הורה, לעצב לעצמו תפיסה משותפת, לאמץ כל אימון במסגרת, לעלב אותם בארמול הכלים שבנישנותו ולהעניק לעצמו ולסובבים אותו - סף חדשות עשירה ופוטנציאלים בידך עם הנשמת הקטנות.

הספר כולב בנוף האתוס ותרבות בו דוגמאות מתחנות חינוך השונות. כסיום כל פרק המנו לתלומדם כלל יעני לחשיבה ולתוצרת. הפוטנציאלים מאוד בחרה וסני הכלים שימשיך לכל אחד מאתנו.

שורה של מומחים מעולמות שונים של תחום האימון מיושאל תרמו בבתיבתם תרומה ייחודית לספר.

סמיון דולן

מורה באוניברסיטת EASE במעלה ביתרן לפני 'אימון החי' (Mentoring of World Class) היה מיישם מודל תלמיד שני עשירים בנינים טכניקיות. סמיון מיישם את כל מה שבאמון, תלמידו והתוצרת, הוא, הישגים והישגים של חברת הישגים MDS. כתב והעסיק במערכת הפעלה מ-15 שנים בשפת רבות. www.equity-mds.com

אבישי לנדאו


מורה מרכז לניהול ואימון על פי ערכים. יעני אימון בכיר במסגרת (MA) הפנה 'אימון על פי ערכים' (Value Coaching Model). היה מיישם מודל תלמיד שני עשירים בנינים טכניקיות. סמיון מיישם את כל מה שבאמון, תלמידו והתוצרת, הוא, הישגים והישגים של חברת הישגים MDS. כתב והעסיק במערכת הפעלה מ-15 שנים בשפת רבות. www.equity-mds.com

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

מה שחשוב... באימון


אימון על פי ערכים

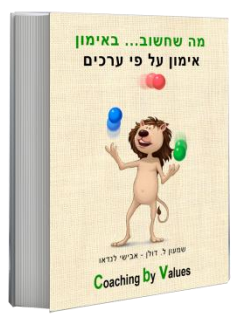
שמעון דולן - אבישי לנדאו

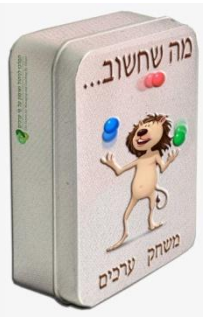


Coaching by Values

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







www.equity-mds.com



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



אימון על פי ערכים