

המודל התלת צירי לערכים בשילוב משחק הערכים ככלי יישומי למטפלים, מאמנים, מנחים, מחנכים, מנהלים

אבישי לנדאו

המודל התלת-צירי לערכים (The 3-E: Economical-Ethical-Emotional) הינו מודל פורץ דרך בעולם הערכים ומתבסס על מחקר משווה ב-14 מדינות אשר ערך פרופ' שמעון דולן (1) לפני למעלה מעשור שנים.

לדולן הייתה הברקה ייחודית כששם לב כי בהגדרות הערכים ישנם חפיפות מסוימות וניתן בעצם לדבר על "מחרוזות ערכים" (בדומה ל"מחרוזות מילים" של גוגל).

המודל מאפשר לנו "מבט על" לגבי אדם, משפחה, צוות בארגון ולזהות את הציר הדומיננטי שלהם ולנהל תהליך מסודר של בחינת היחסיות בין שלושת הצירים אל מול "ערכי הליבה" הנבחרים ולערוך תהליך של זיקוק הערכים אל מול שלושת הצירים בתהליך משולב.

"שרשרת ערכים כמו: יושרה, יושר, אמינות, או יצירתיות וחדשנות. דולן סיווג את עולם הערכים לשלושה צירים: הציר המעשי/כלכלי/פרקטי/פרגמטי, הציר האתי/חברתי/מוסרי והציר הרגשי/התפתחותי/תשוקתי/רוחני.

המסע של דולן למחקר המשווה החל עם מאות ערכים וצומצם ל-104 ערכים עימם יצא לעבודה. בסופו של דבר נמצאו 51 ערכים אשר בכל 14 המדינות שויכו באופן זהה לאותו הציר (17 ערכים בכל אחד מהצירים). המודל תוקף לאורך למעלה מעשור שנים במגוון של ארגונים בעולם ובישראל, לרבות עולם המשפחה.

במבט של למעלה מעשור בעבודה עם מאות ארגונים, מטופלים, מתאמנים-ניתן לומר בוודאות כי על מנת לאפשר התנהלות מיטבית חייבת להיות נוכחות של שלושת הצירים בחיינו. בשונה מ-די.ג.איי, היחסיות שביניהם משתנה במהלך השנים בקרות אירועים משמעותיים בחיינו (בארגון ובמשפחה).

מודל זה שימש כמודל מרכזי בספר העיון: "ניהול על פי ערכים" העוסק בעיצוב מחדש של תרבות הארגון (2) וגרם ומאוחר יותר לפיתוח משחקי הערכים המשמשים כלי מקצועי-חוויתי לעבודה עם המודל (3) זאת במקביל לכלים כמו: תוכנת הערכים ושאלוני הערכים. בתהליך התפתחותי מודל זה שימש בסיס לפיתוח המודל: "ניהוג משפחה על פי ערכים" (4) ובהמשך לפיתוח התפיסה למשפחה בצעד נוסף בספר: "מה שחשוב...במשפחה / ההורה כעוגן ערכי" (5). השימוש במודל התלת-צירי לערכים אף שוכלל בספר העיון: "מה שחשוב...באימון / אימון על פי ערכים" (6) אשר מתמקד בעבודת אחד על אחד ובעבודה עם צוות בארגון.

-
- (1) פרופ' שמעון דולן, מחברם של 70 ספרי עיון, נחשב לגורו עולמי בעולם הערכים
 - (2) ויקיפדיה: ניהול על פי ערכים
 - (3) "מה שחשוב...משחק ערכים" ו-"The Value of Values" קיימים כיום ב-18 שפות בעולם
 - (4) המודל פותח ביחד עם מכון שינוי (גרת-נברו-לנדאו)
 - (5) חלקו הראשון של הספר נכתב ע"י ענת גרתי, פסיכולוגית, מטפלת זוגית ומשפחתית
 - (6) המודל זכה להכרה של פדרציית האימון הבינלאומית-ICF כמקור להסמכה ולתעוד

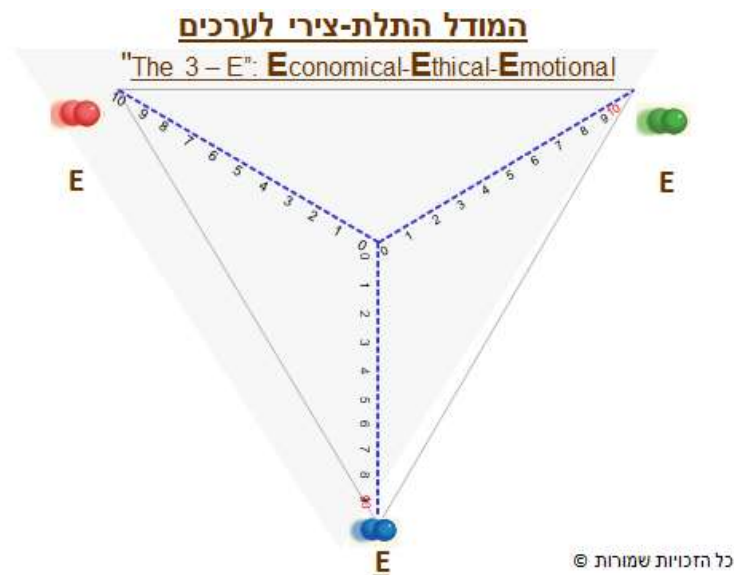
המודל מאפשר לנו להסתכל על הערכים בשלושת הרבדים: הערך והציר אליו משויך הערך, הפרשנות של הערך ותרגום הערך להתנהלות.

מצד אחד עוצמת המודל טמונה ביכולת להתבונן ביחסיות בין שלושת צירי הערכים אל מול ערכי הליבה שבחרנו ולהחליט כי משהו ביחסיות הזו איננו משקף אותי-מאפשר תהליך של "ליטוש היהלום" בו אנו עורכים שוב ושוב מקצי שיפורים ליחסיות הזו ושבים להתבונן בערכים שבחרנו ועורכים שינויים והתאמות בפרשנות שלהם ולעיתים גם בהחלפתם באחרים.

מצד שני עוצמת המודל טמונה ביכולת לדייק את התרגום להתנהלות ולהפכו לתוכנית עבודה. עוצמת המודל טמונה גם בגמישות לאפשר לאנשים לבחור ערכים אחרים החשובים לנו ואשר אינם מופיעים במסגרת 51 הערכים שתוקפו, ולשייכם לציר הערכים הנראה לנו מתאים. יתירה מכך: לעיתים אנו בוחרים ערך החשוב לנו וחושבים שהתרגום שלו צריך להיות על ציר שונה מכפי שתוקף במחקר. הדבר מתאפשר כיוון שבסופו של דבר אנו מחליטים על מרחב האפשרויות למיקוד בהתאם למה שמשרת אותנו.

עומדים לרשותנו שלושה כלים לעבודה: תוכנת הערכים, שאלוני הערכים ומשחקי הערכים.

בעבודת עומק מומלץ לשלב ביניהם ובכך לשלב את ההמיספרה הלוגית של מוחנו ועם העובדה שכל רשימת הערכים נמצאת מול עינינו לבחירה אל מול ההמיספרה היצירתית והכייפית אשר מוציאה מאתנו המבוגרים את האמת ללא שכבות הגנה של המוח האומר לנו לא אחת: "מה נכון", "מה מצפים" במודע או שלא במודע.



היתרון הנוסף במשחק: הוא מאפשר לנו להתמודד עם סוגיות ארגונית כגון: תקשורת, שירות לקוחות, גיבוש צוות.

ממקמים את המופע הארגוני בו אנו רוצים לטפל במרכז המשולש וכך ניתן להתבונן במצב הקיים אל מול המצב הרצוי באמצעות שלוש פריזמות: הציר האתי/חברתי, הציר הרגשי והציר המעשי.

באופן זה אנו ממקדים את הנושאים טעוני שיפור לשלוש רשימות (ברור כי תהיה חפיפה מסוימת בין הנושאים) מה שיאפשר לנו לבחור בשלב הראשוני את אותם הנושאים בהם תוך

פרק זמן קצר יחסית נחוש כולנו בשינוי ועם "חווית ההצלחה" נמשיך הלאה לשיפורים נוספים.



טכניקת המשחק המומלצת בתהליכים אלו הינה בחירה אישית בתוך התהליך עם קבוצת המשחק, מה לדעתי הם ערכי הליבה אשר יסייעו בצורה המרבית לשיפור אותו מופע ארגוני. בשלב השני לעסוק בכך ברמת קבוצת המשחק ולבחור ביחד קבוצת ערכים החשובה ביותר לשיפור ובשלב האחרון לנתח במליאה את בחירת הקבוצות, לנהל דיון מעמיק ולבחור את ערכי הליבה המשותפים.

החלק השלישי והחשוב לא פחות, הינו התוצאה בה אנו הופכים כל ערך להתנהלות.

הדרך לכך יכולה להיות מושגת במגוון דרכים אבל בכולן אסור לערוך "קיצורי דרך". יש לנתח היטב מה משמעות כל ערך שבחרנו וליצור לו אוסף של פרשנויות ומשמעויות הנוגעות לשאלת ה"מה" (למה אנו מתכוונים בערך זה), ורק אח"כ ניתן להתחיל ולתרגם את הערך להתנהלות לשאלת ה"כיצד/איך" (כיצד נעסוק בכך ברמה היום יומית הלכה למעשה).

על מנת לנהל את הערך לאורך זמן ולוודא כי אנו נמצאים בו על ציר של שיפור-מומלץ בחום לבחור "מנהל ערך" אשר ייטול על עצמו את העיסוק בכך בסיוע צוותים המשתנים עפ"י האפיונים השונים של הערך בהקשרי העבודה השונים.

שילוב המודל התלת-צירי לערכים בשימוש בכלי המקצועי של משחק הערכים הפך למאוד נפוץ בעולם ובישראל בקרב אנשי מקצוע וארגונים.



אבישי לנדאו - מנהל המרכז למנהיגות, ניהול ואימון על פי ערכים, יועץ ארגוני בכיר ומאמן, מוסמך התוכנית הבינלאומית של פרופ' דולן וארגון ה-ICF Master Trainer Coach - Leading, Managing & Coaching By Values. הסמכות בינלאומיות, פיתוח כלים לעולם המקצועי (MA), סמנכ"ל למשאבי אנוש (בעבר)