

‘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

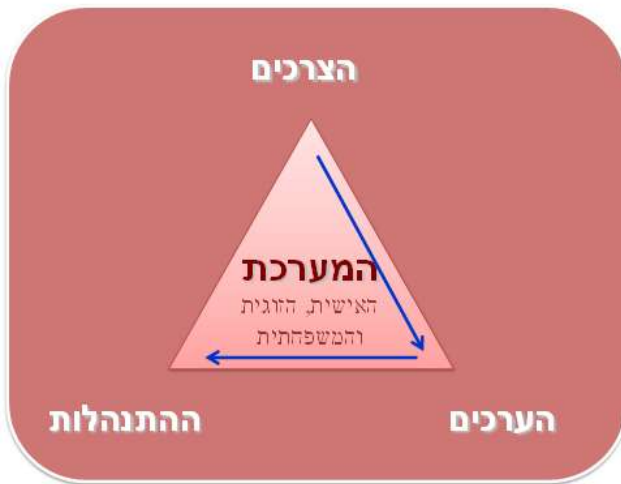
בעשור האחרון אנו עדים להשפעתם הגוברת באופן משמעותי, של עולם האינטרנט והרשתות החברתיות, של תקשורת ההמונים, מערכות שיווק ודמויות משפיעות בתקשורת ("גיבורי תרבות").

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 לתכבד 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 משפחתי. בדרך ההתנהלות של המשפחה, המשפחה תארגן את ארוחת יום שישי בשעה מוקדמת יותר כך שהילדה תוכל לתכבד את המשפחה בנוכחותה בארוחה והמשפחה תוכל לתכבד 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 ההטמעה 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



שמעון ל. דולן - אבישי לנדאו

Coaching by Values

מה שחשוב... באימון

אימון על פי ערכים

שמעון דולן - אישי לדואו



Coaching by Values

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

אימון על פי ערכים

אימון על פי ערכים

מה שחשוב... באימון

אימון על פי ערכים

למנהלים - למורים - להורים

הספר מנסה לנהל בחדש... אי, על-הול - באמצעות מודל הערכים (Values) והעקרונות
נמלים הימון (Coaching) - המהפכנית סדורה-האמנות, לתלמידי איש, לרבות
החינוך, להנחלה, להשקפה הכללית ואף מיישנת-הפרט. הספר מוביל אותנו בתחומי
"כפי שזה נעשה" במסגרות החינוך והעבודה.

הספר מנסה לנהל בחדש... אי, על-הול - באמצעות מודל הערכים והעקרונות, לסייע ליל
במסגרת, לעזור אותנו באמצעות מודלים וטכניקות והעקרונות לעצמו להעביר אותם -
כפי שהיה עשוי להיות מיושם בחדש עם המטרה המיועדת.

הספר מנסה לנהל בחדש... אי, על-הול - באמצעות מודל הערכים והעקרונות, לסייע ליל
הספר מנסה לנהל בחדש... אי, על-הול - באמצעות מודל הערכים והעקרונות, לסייע ליל
הספר מנסה לנהל בחדש... אי, על-הול - באמצעות מודל הערכים והעקרונות, לסייע ליל

הספר מנסה לנהל בחדש... אי, על-הול - באמצעות מודל הערכים והעקרונות, לסייע ליל
הספר מנסה לנהל בחדש... אי, על-הול - באמצעות מודל הערכים והעקרונות, לסייע ליל

שמואל וילן



הוא מנכ"ל בארגון (BAO) במחלקת המטה של קבוצת החינוך והעבודה. הוא מנכ"ל
של (Wolfe of Wolf) חיל קבוצת החינוך והעבודה של קבוצת החינוך והעבודה
במחלקת המטה של קבוצת החינוך והעבודה של קבוצת החינוך והעבודה של קבוצת החינוך והעבודה
הוא מנכ"ל בארגון (BAO) במחלקת המטה של קבוצת החינוך והעבודה.

אריאל וילן



הוא מנכ"ל בארגון (BAO) במחלקת המטה של קבוצת החינוך והעבודה. הוא מנכ"ל
של (Wolfe of Wolf) חיל קבוצת החינוך והעבודה של קבוצת החינוך והעבודה
במחלקת המטה של קבוצת החינוך והעבודה של קבוצת החינוך והעבודה של קבוצת החינוך והעבודה
הוא מנכ"ל בארגון (BAO) במחלקת המטה של קבוצת החינוך והעבודה.



המועדון למנהלים ולמורים על פי ערכים

The Center for Management and Coaching by Values





המאמר נמצא בספר בפרק 1: עמודים: 44-49 - וכן:

באתר המרכז לניהול ואימון על פי ערכים / דף הספר: <http://www.equity-mds.com/katalog6.htm>

באתר המרכז לניהול ואימון על פי ערכים / דף שיתופי פעולה – מכון שינוי
<http://www.equity-mds.com/shituf.htm>

למהדורה האלקטרונית של הספר: http://www.equity-mds.com/Ebook_protected.pdf

עוד על ערכים:

יוטיוב: <http://www.youtube.com/user/equitymds>

ויקיפדיה: http://he.wikipedia.org/wiki/אבישי_לנדאו

ויקיפדיה -מודל ניהול על פי ערכים:
ערכים, זוגיות ומשפחה - עם אבישי לנדאו / "אסימונים" תוכניתה של ענת לברון קלו / רדיו מהות החיים:

<http://ondemand.eol.co.il/episode/37/811/10/%D7%90%D7%A1%D7%99%D7%9E%D7%95%D7%A0%D7%99%D7%9D-%D7%90%D7%99%D7%9E%D7%95%D7%9F-%D7%A2%D7%A4%D7%99-%D7%A2%D7%A8%D7%9B%D7%99%D7%9D>

ערכים, ניהול וארגונים- עם אבישי לנדאו / "מנהלים בדרך" תוכניתו של מויש אבן חן / רדיו מכללת אורנים:

<http://www.icast.co.il/default.aspx?p=Podcast&id=420483&cid=438475>

