



Zinquo  
Gestion MDS  
The IL Values Center



# אימון על פי ערכים™ Coaching By Values™

## Training Certificate

### תוכנית הכשרה בינלאומית

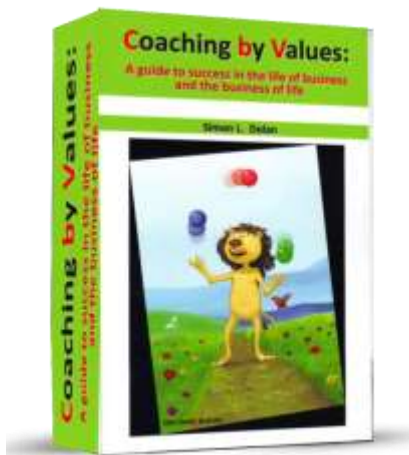
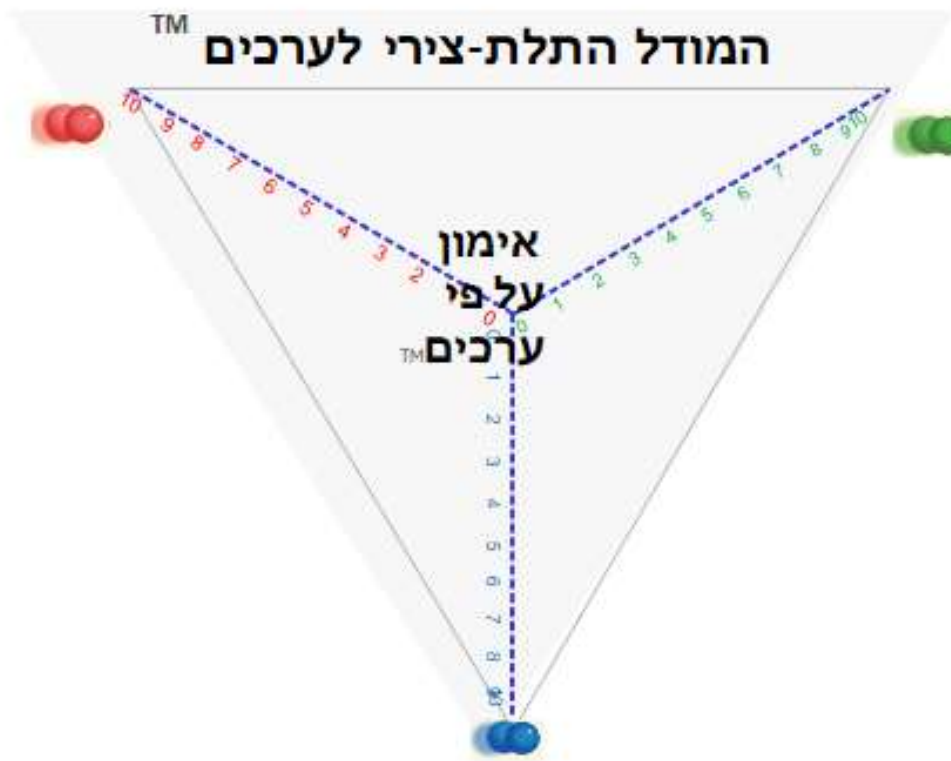
בשיתוף פדרציית האימון והחינוך הבינלאומית - ICF

Approved Program by:  International Coach Federation  as:  Continuing Coaching Education International Coach Federation  A  
תעודת ההכשרה הבסיסית הינה על 5 שעות אקדמיות

הנחיה משותפת

אבישי לנדאו – טלי מאמא





# סילבוס תוכנית ההכשרה

## תכל'ס - למה לי?

1. תפיסה, מתודולוגיה וארגז כלים מאוד שימושיים.
2. שבעה צעדי המודל מאוד נוחים ליישום.
3. מודל אימון על פי ערכים ישמש אותי בעבודתי הייעוצית ככלי משלים.
4. אוכל להיתרם מכך גם בחיי האישיים, הזוגיים, ההוריים והמשפחתיים.
5. הנוחיות לקבל כל אלו בשני מפגשים "מהכורסא בבית".
6. תעודת הסמכה בינלאומית (אנגלית-עברית)
7. מודל מקצועי המגובה במחקרים של שנים ארוכות בעולם הערכים.
8. הצטרפות לקהילה בינלאומית של כ-500 בוגרי ההסמכות.
9. קבלת חידושים שונים לעולמי המקצועי באופן שוטף כולל כנסים בינלאומיים של הקהילה (בתהליך מתקדם נמצאים שלושה מוצרים חדשים: מודל מנהיגות חדש-משולב אפליקציה ייעודית, ערכת משחוק לניהול לחץ ושחיקה (Stress and Burnout Map), ערכת משחוק לניהול אמון (Trust Kit)).



## פתח דבר חדש בעקבות 7.10.23

אירועי השבת השחורה וכל מה שבא בעקבותיה מחייב אותנו לחשיבה מחודשת אודות משמעות חיינו ברמה האישית, המשפחתית, ברמת הקהילה בה אנו חיים וברמה הלאומית.

בעקבות כך שאלנו את עצמנו כיצד להביא זאת גם לתוך הכשרת ערכים בינלאומית זאת כיוון שלא ייתכן שנעביר הכשרה זו באותה מתכונת שהעברנו אותה לפני 7.10.23. ומכאן תהיה לאורך כל ההכשרה התייחסות בולטת לסוגיית המשמעות בחיינו בעת הזו.



## מבנה ההכשרה

ההסמכה בנויה במתכונת סדנאית ובקבוצה של עד 23 משתתפים כאשר הדגש יהיה על השיח בין המשתתפים ופחות במצגת ובשקפים.

המשתתפים יקבלו במייל את חוברת ההסמכה בה נשתמש לאורך ההסמכה כולה.

המשתתפים יקבלו למענם הפרטי את ספר העיון כשי וככלי עבודה במהלך ההסמכה.

המצגת ובה הרחבה של החומר התיאורטי תועבר למשתתפים אחרי כל אחד משני המפגשים.

משתתפים יצטרכו להתחייב על נוכחות מליאה ופעילה בשני המפגשים, על מחויבותם לחדר שקט, מחשב עם מצלמה (ולא סמארטפון).

המשתתפים יקבלו ביחד עם חוברת ההסמכה את אמנת הסמכות ICF עליה יתבקשו לחתום על מנת להיות זכאים לתעודת ההסמכה.

תעודות ההסמכה (אנגלית-עברית) יופקו ברמה האישית ויישלחו למשתתפים למענם.

---

## מפגש ראשון

המפגש הראשון יתמקד במתודולוגיה הסדורה של שבעת הצעדים באימון על פי ערכים והמחשתם באמצעות עולם הערכים האישיים וערכי המטרה במשולב עם לימוד ותרגול המודל התלת-צירי לערכים והבנת החשיבות של כל אלו חשיבותו להתנהלות מיטבית. שלבים אלו יתורגלו באמצעות קלפי משחק הערכים.

התוצר של המפגש הראשון לימוד ותרגול שבעת הצעדים של אימון על פי ערכים. במסגרת שיעורי הבית יתבקשו המשתתפים להשלים את טבלאות הערכים ואת הפערים שבין המצוי לרצוי, ולהתבונן בשני המשולשים: האישי והמקצועי ובהבדלים שביניהם.

---

## מפגש שני

המפגש השני יתמקד באימון על פי ערכים בעולם המקצועי-הארגוני ומרחב האפשרויות שבו. במליאה נסקור ביחד את מרחב האפשרויות עבורנו כיועצים ארגוניים בממשקים השונים עם הארגון כולו, עם יחידות ארגוניות, בעבודה עם מנהלים ובעבודה על מופעי הארגון השונים.

במליאה יצוותו המשתתפים לזוגות וכל זוג יבחר לעצמו מרחב לפעילות משותפת עליה יעבוד באמצעות המודל. בתום התרגול נחזור למליאה וכל זוג יתאר לנו את הנושא עליו עבד ונקיים שיח על מרחב האפשרויות עבורנו כיועצים ארגוניים.

## הקדמה

תחום האימון האישי בישראל ספג מכה תדמיתית קשה והעדר חסמי כניסה, קמו בתי ספר לאימון כמו פטריות שלאחר הגשם. ולמרות זאת החלטתי ללכת ללימודי אימון כיוון שקראתי לא מעט על התפתחות תפיסת האימון בעולמות הספורט, האומנות והמדע ועל התפתחותו במקומות שונים בעולם. לשמחתי, ממש במקרה "נפלתי" על מנחה עתירת ידע וניסיון אשר עוסקת באימון מנהלים בכירים בארה"ב בטלפון וכנראה רואה ברכה בעבודתה. "הצצתי ונפגעתי" והמשכתי אתה לקורס אימון מתקדם. כך שפרופ' דולן כתב את סיפרו: "Coaching By Values" - הייתה זו עבורי סגירת מעגל בנושא. לפני למעלה מעשור פגשתי את ד"ר ענת גרתי, אשר משלבת בעבודתה בקליניקה הטיפולית כפסיכולוגית ובעבודה בייעוץ ארגוני ובהנחיה גם את טכניקות האימון.



## ראשית דבר

כולם משתמשים במילה ערכים עד שהיא הפכה "למילה מכובסת" שלכאורה אין מאחוריה דבר. בארגונים ערכי הליבה תלויים על הקיר (הפיזי ו/או הווירטואלי) ואנשים לא אחת מפתחים תחושות של ציניות או התעלמות מכך כאשר הם חשים שבין "ערכי הארגון הפלקטיים" לבין ההתנהלות בפועל ישנה תהום פעורה. הדור הצעיר והמשכיל ובוודאי טאלנט, מצפים להיות מעורבים בעיצוב ערכי הליבה בצוות שלהם אחרת הדרך לירידה במוטיבציה ובתפוקות, לתסכול או לעזיבה מאוד קצרה. אנו כיועצים מבינים את מרכזיות הערכים בחיי הארגון והאנשים ואולם עקב הקושי "לכמת ערכים" ולהוכיח חד-חד ערכית את הקשר הישר בין לבין תפוקות הארגון- העיסוק בערכים נחשב לא אחת כשלישי במעגל החשיבות, בבחינת: "nice to have" אל מול שני מעגלי החשיבות החיוניים יותר: "important" "must".

ערכים אינם רק מילים. ערכים משפיעים על התנהגויות, ומעצבים את חוויות היום יום של חיינו. בדר"כ אנו ערים לקיומם של ערכים, כשאנו חווים "התנגשות ערכית". אחת ההגדרות המרתקות שמורה לפרופ' ישעיהו לייבוביץ: "ערך הוא דבר שאדם בוחר בו עבור עצמו, כדי לנהוג ולחיות לפיו, משום שהוא מאמין שהוא טוב".

ערכים אינם נוצרים בחלל ריק. ערכים מבוססים על אמונות חיוביות או שליליות (שאינן בהכרח אמיתות). ערכים יוצרים נורמות התנהגות ואלו משפיעים על גיבוש העמדות. שרשרת זו כולה משפיעה על ההתנהגויות שלנו (תשומות) ועל התוצאות (תפוקות).

פרופ' שמעון דולן, נשיא חברת הייעוץ הבינלאומית M.D.S חוקר את עולם הערכים למעלה מעשרים וחמש שנה ובמהלך השנים פיתח את שלוש הרגליים הנחוצות: תפיסה מגובשת, מתודולוגיה סדורה וארגז כלים רחב. (פרופ' שולן

## הרקע התיאורטי

ספר העיון הרלווני להסמכה זו: "מה שחשוב...באימון / אימון על פי ערכים" מבוסס על רב מכר של פרופ' דולן: "Coaching By Values" ועוסק בעבודה עם ערכים בתוך צוות בארגון (team) ובעבודה של אחד על אחד בעולם הייעוצי- טיפולי-אימוני-חינוכי.

יחד עם זאת ברקע נמצא ספר העיון הבסיסי שלנו: "ניהול על פי ערכים" (נא עיינו: ויקיפדיה-ניהול על פי ערכים), המבוסס על רב המכר העולמי של דולן וגרסיה: "Managing By Values", עוסק בתהליכי עיצוב או עיצוב מחדש של תרבות הארגון באמצעות ערכי ליבה משותפים (4-5) במשולב עם שלושת צירי הערכים (the triaxial "Model of Values") ותרגומם להתנהלות יום יומית באמצעות "מנהלי ערך" שבוחרים לעסוק בכך, בנוסף על תפקידם), בתהליך מתודולוגי סדור. אחד הדברים היותר משמעותיים הינה הידיעה כי על מנת לחיות באופן מיטבי חייבת להיות נוכחות של שלושת הצירים בחיי הארגון. ברם, היחסיות בין צירי הערכים איננה די.נ.אי (DNA) והיא משתנה בנקודות מעבר משמעותיות בחיי הארגון.

המודל שלנו רואה את חזון הארגון (vision) כבסיס מרכזי וממנו נגזר ייעוד הארגון (mission) ומהם נגזרים ערכי הארגון המשותפים (shared values). כל אלו מתורגמים לאסטרטגיה של הארגון ולמטרות ולתוכניות עבודה.

ברקע גם נמצא ספר ההדרכה: "מה שחשוב לנו...כמשפחה / ההורה כעוגן ערכי" אשר נכתב ע"י ד"ר ענת גרתי, פסיכולוגית המרכז, מטפלת סוגית ומשפחתית, יועצת ארגונית ומאמנת בכירה. ענת פיתחה בקליניקה שורה של כלים מנהיגותיים המשולבים כיום בתהליכי ההסמכה שלנו ובפעילויות רבות בבית ספר למנהיגות של חיל אוויר, בית הספר למודיעין, פו"ם, המכללה הלאומית לשוטרים ובמסגרות רבות אחרות, כולל מסגרות אקדמיות.

המשולש התלת-צירי לערכים מהווה את "לב המודלים" ומחקר ב-14 מדינות הוביל לפיתוח תוכנת ערכים, שאלוני ערכים ומשחקי ערכים.

המודל התלת-צירי: "The 3-E": Economical-Ethical-Emotional  
44 מדינות נחשפו עד כה למשחק אשר נמצא כיום ב-19 שפות בעולם.

## מרחב האפשרויות - רשימה חלקית להמחשה

1. עבודת אחד על אחד.
2. עבודה על גיבוש צוות בארגון
3. מצוינות צוותית / אישית
4. חדשנות צוותית / אישית
5. יצירתיות צוותית / אישית
6. תקשורת ארגונית (קו-מטה/ "ספק-לקוח" / בתוך הצוות)
7. שירות לקוחות (הלקוח הפנימי / הלקוח החיצוני)





# צופן דולן-המודל התלת-צירי לערכים®

כלכלי-מעשי / אתי-חברתי / רגשי-התפתחותי



## הפערים בין המצוי לרצוי

ערכי הליכה כיום - מצב מצוי

ערכי הליכה בעתיד - מצב רצוי





## מנחים



אבישי לנדאו

מייסד ומנהל המרכז הישראלי לערכים, יועץ ארגוני בכיר, מאמן ומשחקולוג, "מה שחשוב...משחק ערכים" / דולן-לנדאו (45 מדינות נחשפו / 19 שפות), שותף למהדורות בעברית של ספרי עיון והדרכה, כלים משחוקיים נוספים בעולם הלחץ והשחיקה (Stress and Burnout) ובעולם האמון (Trust), מוסמך התוכנית הבינלאומית של פרופ' דולן וארגון ה-ICF - "Master Trainer Coach" – "Leading. Managing & Coaching By Values" מנחה בכיר ב-הסמכות בינלאומיות במנהיגות, ניהול ואימון על פי ערכים. סמנכ"ל למשאבי אנוש (בעבר).



טלי מאמא

מנחה מטעם המרכז הישראלי לערכים הסמכה ייחודית בת 5 שעות אקדמיות בינלאומית מנחה אימון על פי ערכים". מומחית בקלפי מה שחשוב... משחק ערכים. ICF - "בשיתוף בכירה ומאמנת בשילוב קלפים. מכשירה ומלמדת מאמנים ומורים לגלות וללמוד את מיטב הידע היצירתי שקיים בהם כאנשים ובעלי מקצוע. בעלת תואר שני בחינוך ואמנויות, מובילה במשרד החינוך את תכנית מפתח הלב, ומנהלת את ההתמקצעות של רכזי חינוך חברתי ערכי. מנחה ומרצה ב- פסגות למורים וגננות, ובמכללת דוד ילין לחינוך. מפתחת את תכנית ההכשרה "סוד הקלף המנצח". מומחית בהכשרת אנשי מקצועות הטיפול והאימון, הוראה וחינוך בקלפים השלכתיים של מיטב היוצרים

---

## המנהל האקדמי של התוכנית



פרופ' שמעון דולן

פרופ' מן המניין באוניברסיטת Advantere-School of Management-Madrid. המייסד ונשיא ח. Gestion M.D.S. Managenent Inc. יו"ר עמותה בינלאומית, Global Future Of Work Foundation, שותף במיזם בינלאומי חדשני. e - Merit Academy. נשיא חברת ZINQUO ונשיא המרכז הישראלי לערכים, עד לאחרונה, פרופ' מן המניין בבית הספר למנהל עסקים ומנהל ומנהל המכון לחקר ארגוני המחר באוניברסיטת ESADE ברצלונה, שימש בין השאר כפרופ' מן המניין באוניברסיטאות: מקגיל, בוסטון, קולורדו, אוניברסיטת ת"א, כתב 84 ספרי עיון ופרסם מאות מאמרים בכתבי עת יוקרתיים

## קישורים

ויקיפדיה: ניהול על פי ערכים

[https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%A0%D7%99%D7%94%D7%95%D7%9C\\_%D7%A2%D7%9C\\_%D7%A4%D7%99%D7%A2%D7%A8%D7%9B%D7%99%D7%9D](https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%A0%D7%99%D7%94%D7%95%D7%9C_%D7%A2%D7%9C_%D7%A4%D7%99%D7%A2%D7%A8%D7%9B%D7%99%D7%9D)

מה שחשוב...משחק ערכים:

<https://www.youtube.com/watch?v=XnqtYSVI3g4>

<https://www.youtube.com/watch?v=trokWnUr5bM>

המודל התלת-צירי לערכים:

מה שחשוב... משחק ערכים / המרכז לניהול ואימון על פי ערכים

<https://www.youtube.com/watch?v=XnqtYSVI3g4>

יוטיוב: ההורה כעוגן ערכי-ראיון עם ענת גרתי

<https://www.youtube.com/watch?v=u8ESEw-VG2w>

יוטיוב: מיכל דליות על ההורה כעוגן ערכי ברדיו 103fm

<http://103fm.maariv.co.il/programs/media.aspx?ZrqvnVq=GMGDHL&c41t4nzVQ=IM>

<https://values-center.co.il/certification/>

על ההסמכות הבינלאומיות שלנו כולל תעודת ICF:

<https://coachfederation.org/>

על פדרציית האימון והחינוך הבינלאומית- ICF:

ילדים מציינים ערכים / שמעון דולן:

<https://www.youtube.com/watch?v=zWKvuR1hUtc>

[www.groupemds.com](http://www.groupemds.com)

פרופ' שמעון דולן: קישור לאתר חברת הייעוץ הקנדית:

קישור לאתרים הבינלאומיים באירופה:

<https://zinquo.com/>

[www.learning-about-values.com](http://www.learning-about-values.com)

[www.simondolan.com](http://www.simondolan.com)

קישור לפרופ' שמעון דולן:

<https://values-center.co.il/>

קישור למרכז הישראלי לערכים:

יוטיוב פרופ' דולן-על ההסמכה הראשונה בישראל

<https://www.youtube.com/watch?v=2o12WGTG5Uc>

יוטיוב –אבישי לנדאו וענת גרתי על תוכנית ההסמכה הראשונה בישראל

<https://www.youtube.com/watch?v=9Q3CQANNpLc>

סרטוני יו-טוב על המודל התלת-צירי לערכים ומשחק הערכים

<https://www.youtube.com/watch?v=XnqtYSVI3g4&t=7s>

<https://www.youtube.com/watch?v=BMGKaalfHm8>

<https://www.youtube.com/watch?v=trokWnUr5bM&t=5s>

אבישי לנדאו: ויקיפדיה

[https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%90%D7%91%D7%99%D7%A9%D7%99\\_%D7%9C%D7%A0%D7%93%D7%90%D7%95](https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%90%D7%91%D7%99%D7%A9%D7%99_%D7%9C%D7%A0%D7%93%D7%90%D7%95)

פרופ' שמעון דולן: העמותה הבינלאומית לחקר ארגוני המחר

[/http://globalfutureofwork.com](http://globalfutureofwork.com)

<http://www.emeritacademy.com>

פרופ' שמעון דולן: eMerit Academy