

"לא טוב היות
האדם לבדו"

גיבוש והנעת צוות

עינת חיים-כץ



רשת העמיתים Alumni
והעמיתות network



"לא טוב היות
האדם לבדו"

היכרות



התחלקו לשלשות ושתפו:

מה הייתה הפעילות האחרונה של מובילים שלקחתן.ם בה חלקן?

מהם שלושת הדברים שאתן.ם חושבות.ים עליהם הכי הרבה בכל יום?

אם הייתה עליכן.ם תווית אזהרה, מה היה כתוב עליה?

מדוע הגעתן.ם היום?



—
"לא טוב היות
האדם לבדו"

מטרות הסדנה



יישום

התנסות ביישום המודל,
עבור צוות שאני חבר. ה בוא
או מוביל. ה אותו.



למידת מודל

בחינת הכוחות והחולשות
שאנחנו מביאים לצוות
והיכרות עם מודל להנעת
צוות.



מודעות

הכרה בצוות כמשאב יקר,
מה שכדאי להשקיע בו
ולטפח אותו באופן אקטיבי.

"לא טוב היות
האדם לבדו"

התכנסות

09:00

פתיחת יום

09:30

חלק א' - הכוח של עבודת צוות

10:00

הפסקה

11:00

חלק ב' - איך בונים ומניעים צוות מעולה?

11:20

ארוחת צהריים

13:00

חלק ג' - יישום ועבודה בקבוצות

13:45

שיתוף וסיכום במליאה

14:45

פיזור

15:30

לוח זמנים

—
"לא טוב היות
האדם לבדו"

על מה אני לוקח.ת אחריות כדי שהלמידה שלי היום תהיה משמעותית?



—
"לא טוב היות
האדם לבדו"

חלקיק א'

הכוח של עבודת צוות

TOGETHER
EVERYONE
ACHIEVES
MORE



למה בכלל עבודת צוות?

◀ ריבוי המשימות ומורכבותן מחייב מאמץ קבוצתי (רב-תחומי) ומתואם היטב, כדי להתמודד עמן בהצלחה.

◀ קבוצות וצוותי עבודה הם הציר המרכזי להשגת מטרות ויעדי הארגון ומהווים חלק פורמלי מהמבנה הארגוני.

◀ שייכות לצוות מאפשרת לפרט לספק צרכיו החברתיים: לקבל תמיכה ותגמול, הערכה ומשוב ולהגשים עצמו.

◀ עבודה בצוות היא אמצעי אפקטיבי לגיוס מחויבות, להנעה וליצירת הזדהות.

מה זה בכלל צוות?

צוות הינו קבוצה של אנשים בעלת מידה גבוהה של תלות הדדית,

המכוונת להשגת מטרה או להשלמת משימה.

חברי הצוות מסכימים על מטרה

ועל כך שהדרך היחידה להשגתה הינה לעבוד ביחד.

(Parker, 1990)

מה זה בכלל צוות?

צוות הינו אוסף של אנשים המוכרחים להיעזר בשיתוף פעולה קבוצתי,
אם ברצונו של כל חבר להגיע להצלחה אופטימלית
ולהשגת המטרה.

(Dyer, 1987)

בצוות ישנם שניים או יותר אנשים.
קיים יעד ביצוע מוגדר או מטרה מוסכמת.
נדרש תיאום בין כלל הפעילויות של חברי הצוות להשגת המטרה.

(Fasto & Larson, 1987)

הבדלים בין צוות לקבוצה

לצוות מטרה משותפת או סיבה לעבודה משותפת. <

בצוות נדרשת תלות הדדית לצורך השגת המטרה. <

בצוות קיימת מחויבות לרעיון שעבודה משותפת מובילה לתוצאות גבוהות יותר מאשר כיחידים. <

קיימים מנגנונים ותהליכים מובנים המבטיחים תיאום ואפקטיביות. <

לצוות דרושה הכרה שהם קבוצה תפקודית מובחנת בתוך המערכת הארגונית הגדולה יותר. <

מיפוי הצוותים שאני חבר.ה בהם

- ◀ באילו צוותים אתם לוקחים חלק? באופן פורמלי ובאופן בלתי פורמלי?
- ◀ כמה חברות.ים יש בצוות?
- ◀ עד כמה הקולות/א.נשים בצוות הם מגוונים?
- ◀ מה תכליתו של הצוות?
- ◀ מה מבין הצוותים הללו הוא צוות אורגני ומה הוא צוות משימה?
- ◀ עד כמה התלות ההדדית בין החברות.ים בצוות היא נמוכה/גבוהה?
- ◀ באיזו תדירות הצוות נפגש/פועל?
- ◀ מה התפקיד שלי בכל אחד מהצוותים הללו?
- ◀ באיזו מידה ובאיזה אופן אני משפיע בצוות הזה?

—
"לא טוב היות
האדם לבדו"

סוגי צוותים

צוות וירטואלי

—
יכול לכלול את כל
הצוותים שתוארו עד כה.
צוות שחבריו יושבים
במקומות שונים
ומרוחקים והקשר
ביניהם מתקיים רוב הזמן
במימד הוירטואלי. מה
שמגדיר אותו ככזה הוא
סוג הקשר הייחודי.

צוות הנהלה

—
כל חבר בצוות מייצג
תחום ארגוני שונה
ולעיתים מייצגים
אינטרסים מנוגדים.
בין צוות זה לבין ביצוע
המטלה קיים לפחות עוד
דרג אחד של אנשים.

צוות משימה

—
צוות שמגובש אד-הוק.
הגורם המרכזי שמחבר
את הצוות הוא המטלה
ופתרון הבעיה.
צוות זמני שנועד
להתפרק.

צוות אורגני/עבודה

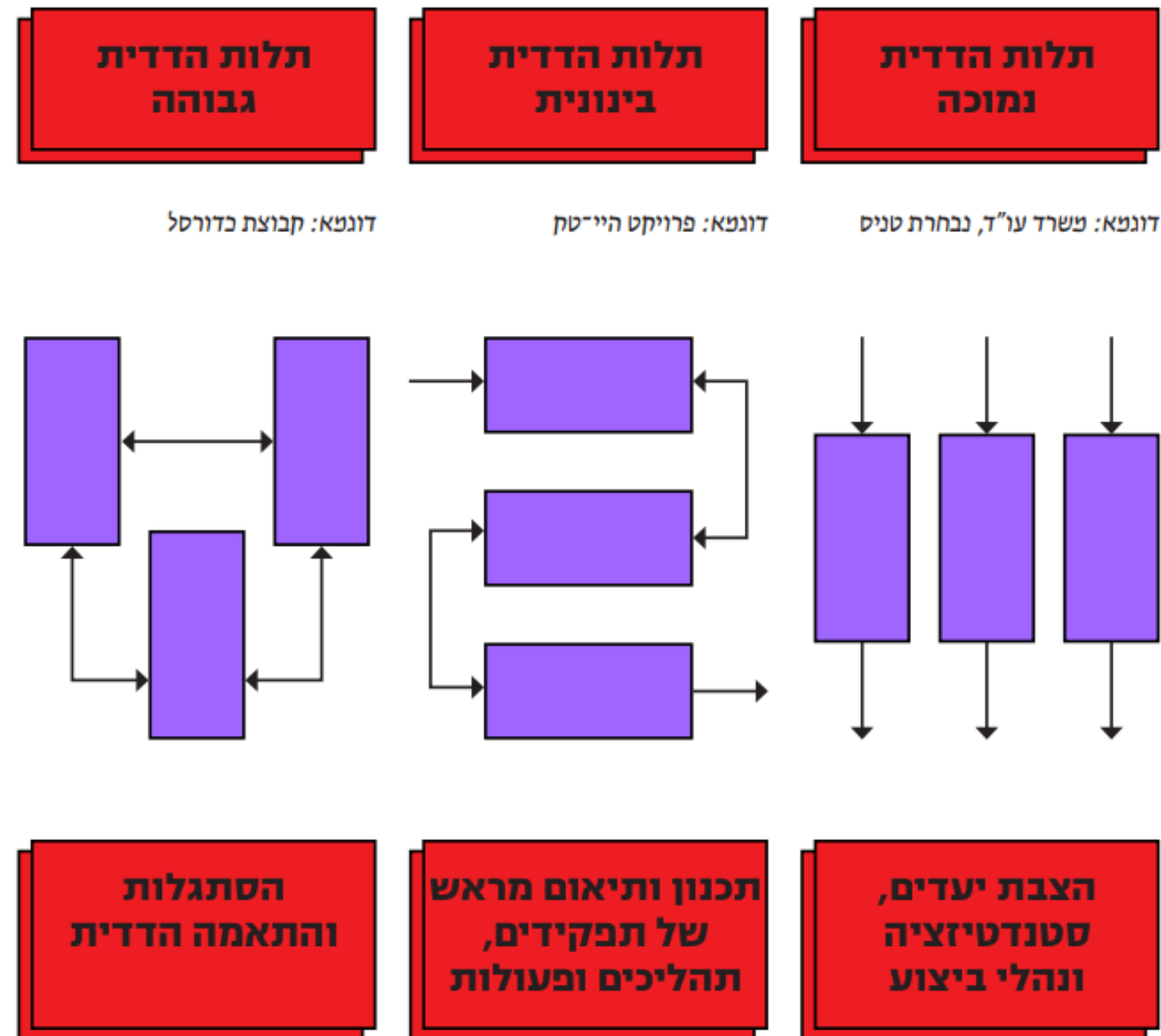
—
קיים כתוצאה מהמבנה
הארגוני וממשימות
הארגון.
החברים בו קבועים
והמשימות משתנות לפי
צרכי הארגון.
יכול להתקיים לאורך זמן
רב.

סוגים של עבודת צוות

מנגנוני תיאום נדרשים	רמת התלות ההדדית
<p><u>הצבת יעדים:</u> לכל חבר בצוות ולכל יחידת עבודה מוגדרים יעדי ביצוע ודרכי פעולה, שעמידה בהם היא המפתח להצלחה הכוללת. דוגמא: משרד עו"ד, נבחרת טניס.</p>	<p>נמוכה</p>
<p><u>תכנון מראש:</u> מתבצעת חלוקה שיטתית של התפקידים, האחריות והסמכות בצוות ומוגדר — לפני ביצוע המשימה — תהליך עבודה המחייב את כל החברים בצוות. דוגמא: פרויקט היי־טק.</p>	<p>בינונית</p>
<p><u>הסתגלות הדדית:</u> מתבצע תהליך של הכרות וקבלה של הכישורים והמיומנויות הייחודיים של כל אחד מחברי הצוות, ע"י צבירת ניסיון בעבודה ובאימון משותפים. דוגמא: קבוצת כדורסל.</p>	<p>גבוהה</p>

"לא טוב היות
האדם לבדו"

סוגים של עבודת צוות



—
"לא טוב היות
האדם לבדו"

המחירים שבעבודת צוות

עבור הפרט

חוסר מוטיבציה הנובעת מתחושת "פראיירות".

כעס על אובדן הבלעדיות והייחודיות והצורך "להתיישר" עם הנורמות של הצוות.

חוסר בטחון עצמי על רקע אווירה תחרותית.

תסכול הנובע מהצורך להתפשר או לוותר.

"בטלה חברתית" — העדפה לסמוך על אחרים.

לא יכולים לקבל את מלוא תשומת הלב.

—
"לא טוב היות
האדם לבדו"

המחירים שבעבודת צוות

עבור הארגון

◀ בחלק מהמקרים, עבודה בצוות עלולה ליצור את תופעת "החשיבה הקבוצתית" (groupthink): נטית הקבוצה ליטול סיכונים מופרזים ולהקצין עמדות (בשל אשליה של חוסר פגיעות) והפעלת לחץ על חברי הקבוצה לגלות קונפורמיות.

◀ קצב העבודה של כלל הצוות נקבע בהתאם לקצב של החולייה החלשה ביותר או העמוסה ביותר.

◀ נדרשת השקעה ניכרת של זמן, משאבים ואנרגיה ניהולית — הן מצד מוביל הצוות והן מצד חברי הצוות — כדי לקיים עבודת צוות ברמה טובה.

—
"לא טוב היות
האדם לבדו"

הפסקה



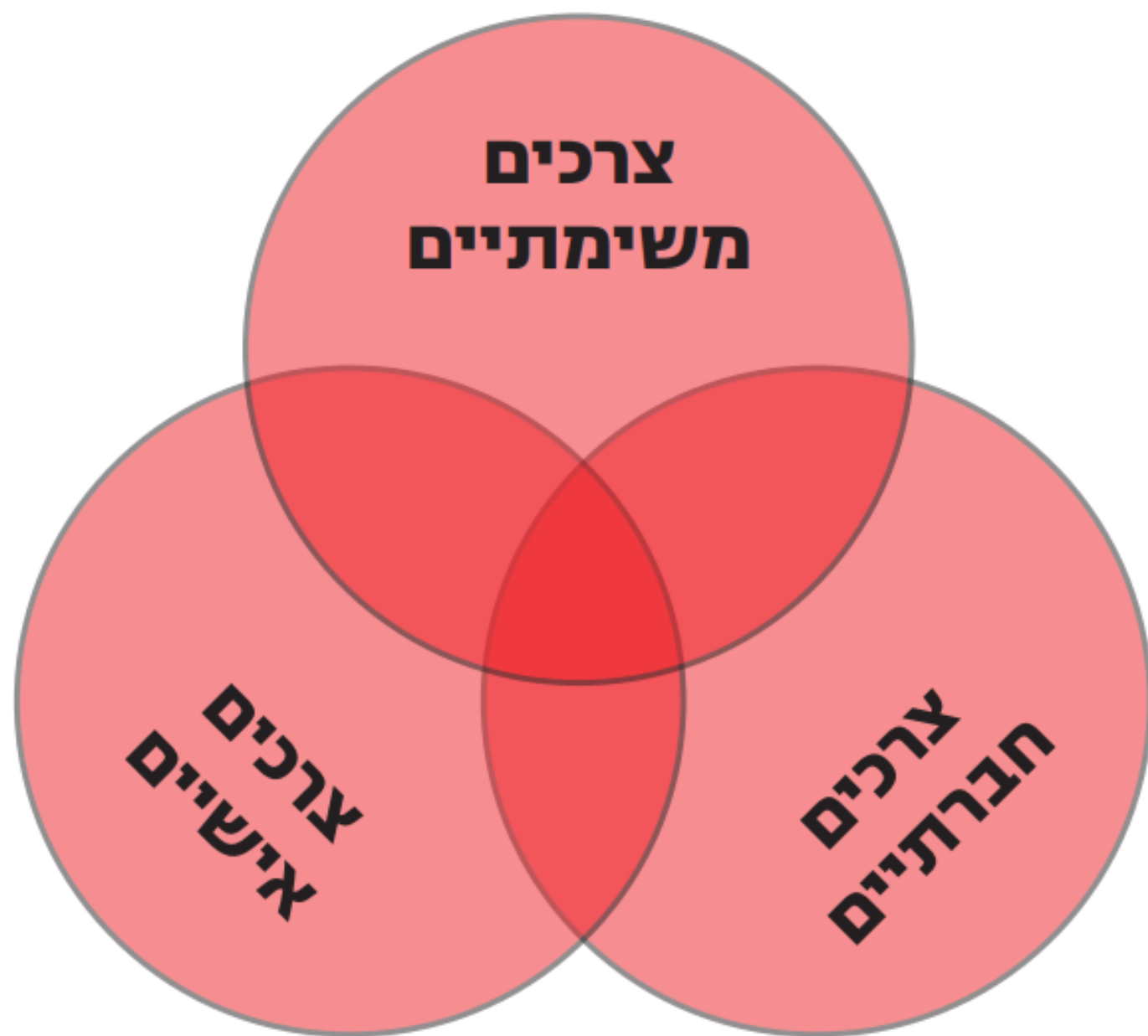
—
"לא טוב היות
האדם לבדו"

חלק ב'

איך בונים צוות מעולה?



—
"לא טוב היות
האדם לבדו"



מודל שלושת המעגלים של אדלר



מודל שלושת המעגלים

צרכים אישיים


—
מילוי צרכיהם האינדיבידואלים של חברי הקבוצה, התייחסות לבעיות אישיות, הערכה והוקרה, מציאת פשרות להתנגשויות בין צרכים אישיים לצרכי הקבוצה, פיתוח האינדיבידואל, וחניכה.

צרכים חברתיים

—
בניית רוח צוות ושמירה על מורל גבוה, לכידות הקבוצה כיחידת עבודה, נורמות קבוצתיות, ניהול קונפליקטים, ערוצי תקשורת בתוך הקבוצה, אימון והדרכת הצוות, מינוי מנהיגים.

צרכים משימתיים

—
השגת מטרות הצוות, הגדרת משימות הצוות, תכנון העבודה, הקצאת משאבים, ארגון וחלוקת אחריות, הצבת סטנדרטים, נהלים, שמירה על משמעת, בקרת איכות וביצועים, סקירת התקדמות.

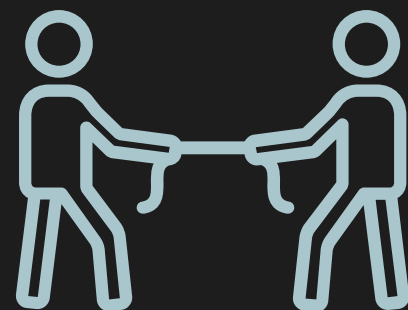


"לא טוב היות
האדם לבדו"

בעיות בצוות



גלוי וסמוי



שת"פ / תחרות



טיב יחסי העבודה



אווירה בצוות



הכוחות הפועלים
על הצוות



עלויות וירידות
בחי הצוות



תפקידים פורמליים
ובלתי פורמליים



הבדלי סגנונות
וקצב עבודה

שאלת השאלות — מה האתגרים הייחודיים לצוותים באקדמיה?

—
"לא טוב היות
האדם לבדו"

צוות אפקטיבי והאתגר המנהיגותי

מטרות הצוות

ביטול היחיד	צוות לעניין
אוסף אקראי של א.נשים	קבוצת תמיכה

האתגר המנהיגותי של מוביל הצוות הוא להפוך את הסתירה, לכאורה, בין צרכי הפרט למטרות הצוות לפתרון של שילוב אופטימלי, שבו הפרט והצוות נתרמים הדדית משיתוף הפעולה.

צרכי הפרט

—
"לא טוב היות
האדם לבדו"

7 מאפיינים של צוות אפקטיבי



מחויבות



כישורים



הבנייה



מטרה



מוניטין



סטנדרטים
למצוינות



אקלים



1. מטרה

משמעותית ובהירה (שמנוסחת בלשון מוחשית),

המציבה אתגר ממשי

לקבוצה ולפרט.

2. הבניית העבודה כנגזרת של המטרה

- א — הגדרה ברורה של תפקידים וסמכויות.
- ב — מערכת אפקטיבית לתקשורת, תיאום ופתרון קונפליקטים.
- ג — מנגנונים למדידה ובקרת ביצועים אישיים ומתן משוב.
- ד — הפקת לקחים המבוססת על נתונים עובדתיים.

3. כישורים

כישורים מתאימים של חברי הצוות, הבאים לידי ביטוי:

א — בידע, מיומנות ויכולת טכנית הנדרשת לביצוע המשימות.

ב — בתכונות אישיות המאפשרות השגת מצוינות.



4. מחויבות

מחויבות גבוהה של חברי הצוות,
שמניעה אותם להישגים ולמאמץ.
מחויבות,

הנובעת מיכולתו של הצוות לתגמל את הפרט
ולספק לו צרכים של הישגיות, שייכות ועוצמה.

5. אקלים שיתופי

המבוסס על אמון ובא לידי ביטוי ב:

א — ישר.

ב — פתיחות.

ג — העברת ידע.

ד — כבוד.



6. סטנדרטים למצוינות

הסטנדרטים צריכים להבהיר:

- א — איזה ידע, מיומנויות ויכולת נדרשים מחברי הצוות.
- ב — מה מידת היוזמה והמאמץ המצופים מחברי הצוות.
- ג — כיצד מצפים מחברי הצוות להתייחס זה לזה.
- ד — מה התגמולים עבור הצלחה ומה משמעויות הכישלון.

—
"לא טוב היות
האדם לבדו"

7. מוניטין

מוניטין ותמיכה מבחוץ
הנובעים מהצלחת הצוות.



—
"לא טוב היות
האדם לבדו"

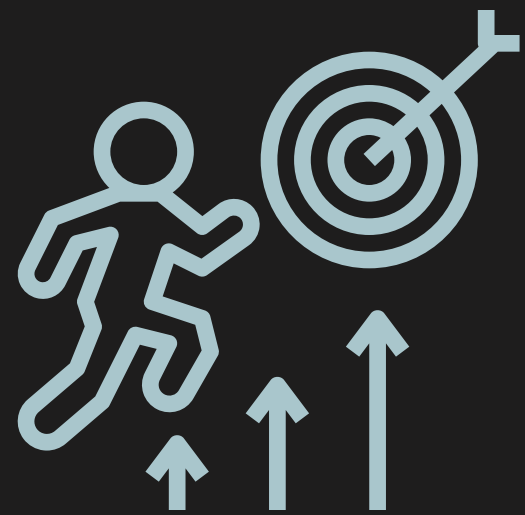
מילוי שאלון



—
"לא טוב היות
האדם לבדו"

מודל PAEI

אדיג'יס מאבחן כי קיימים ארבעה סגנונות ניהול מרכזיים:



המשימתי
Producer



המנהלן
Administrator



היזם
Entrepreneur



המתכלל
Integrator



דין

— איזה טיפוס אתה?

— איך זה בא לידי ביטוי בצוות הנוכחי?

— באיזה אופן זה משרת אותך ובאיזה אופן מגביל?

— איזה טיפוס משלים אותך לפי המודל? האם יש לך מישהו כזה בצוות?

— האם חסר טיפוס מסוג מסוים בצוות שלך?

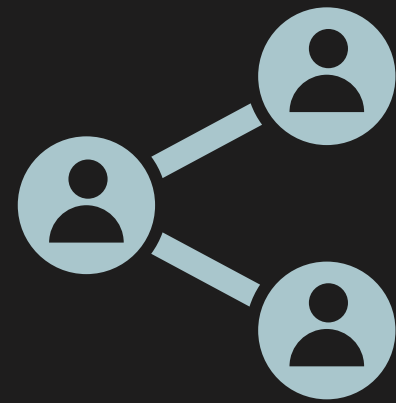


—
"לא טוב היות
האדם לבדו"

הכללי שאנחנו מדגישים
הוא הכללי של
הנעה באמצעות
פעולות מנהיגותיות

—
"לא טוב היות
האדם לבדו"

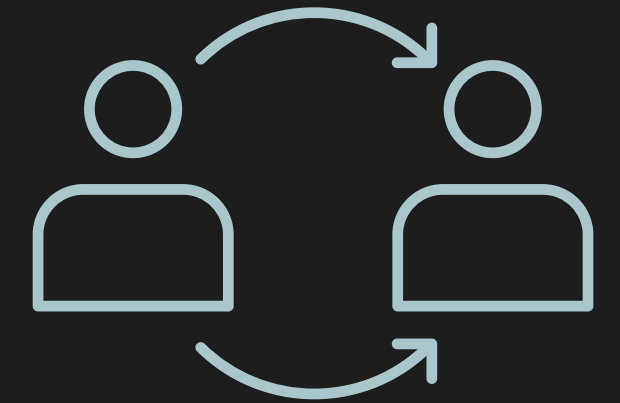
אמצעים להנעה



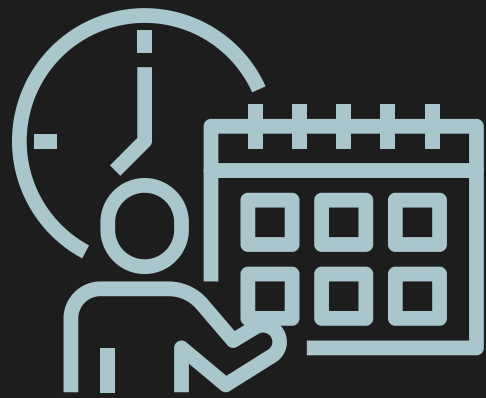
שיתוף



אמון



קשר אישי



הבניה של סטינג



Off line



בניית קואליציה



—
"לא טוב היות
האדם לבדו"

ארוחת צהריים



—
"לא טוב היות
האדם לבדו"

חלק ג'

יישום ועבודה
בקבוצות קטנות



התחלקו לשלוש

בחרו צוות שאתן.ם חברות.ים בו ונתחו אותו -

- ◀ מה סוג הצוות?
- ◀ מה התפקיד שלך בצוות?
- ◀ מה אתה מביא.ה איתך לצוות?
- ◀ מיהם חברי הצוות ומה התפקידים שלהם?
- ◀ מה עובד בצוות ומה פחות?
- ◀ מה מאתגר בהנעה של הצוות הזה? איך אפשר להתגבר על האתגר הזה?

—
"לא טוב היות
האדם לבדו"

שיתוף וסיכום



—
"לא טוב היות
האדם לבדו"

הסדנאות הבאות

כנס רשת שנתי

19-20.6

ניהול אג'ילי

24.7

