

—  
"לא טוב היות  
האדם לבדו"

# גיבוש והנעת צוות



רשת העמיתים Alumni  
והעמיתות network



# חשיבות עבודת הצוות

עולם המחקר האקדמי, אולי יותר מכל שדה עבודה אחר, מקדם את האינדיבידואליות של האדם החוקר, את התחרותיות, את המומחיות ואת השאיפה למצוינות. אבל ברור שלבד קשה לנהל באופן אפקטיבי ולהניע תהליכי שינוי, לשם כך נדרשת עבודת צוות. עבודת צוות מאפשרת סינרגטיות, מפיגה את תחושת הבדידות ומגדילה את הסיכוי להשגת המטרה. הכלי הנוכחי נועד לעזור להבין איזה סוגים של טיפוסים אנחנו בתוך הצוות, מה נדרש כדי למקסם את יכולותינו ומי יודע.ת לאזן את נקודות החולשה שלנו.

# מטרות הכלי



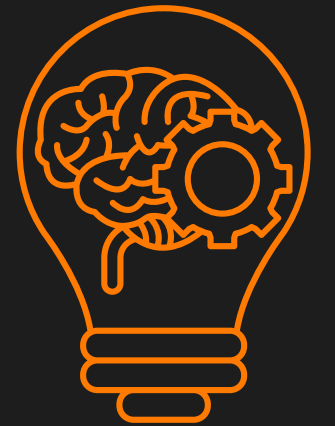
## יישום

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



## למידת מודל

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



## מודעות

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

# למה בכלל עבודת צוות?

- ◀ ריבוי המשימות ומורכבותן מחייב מאמץ קבוצתי (רב-תחומי) ומתואם היטב.
- ◀ עבודה בצוות מרחיבה את נקודת המבט, תורמת ליצירתיות, מייצרת רעיונות חדשים ומאפשרת לצאת מן הקופסא בזכות התמיכה.
- ◀ שייכות לצוות מאפשרת לפרט לספק את צרכיו החברתיים: לקבל תמיכה ותגמול, הערכה ומשוב ולהגשים עצמו.
- ◀ עבודה בצוות היא אמצעי אפקטיבי לגיוס מחויבות, להנעה וליצירת הזדהות.
- ◀ קבוצות וצוותי עבודה הם הציר המרכזי להשגת מטרות ויעדי הארגון ומהוות חלק פורמלי מהמבנה הארגוני.

# מה זה בכלל צוות?

◀ קבוצת אנשים איננה 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).

◀ 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 (Larson & Fasto, 1987).

לצוות מטרה משותפת או סיבה לשיתוף פעולה,  
תוך מחויבות לרעיון שעבודה משותפת מובילה  
לתוצאות טובות יותר מאשר עבודה כיחידים.

# סוגי צוותים

## צוות אורגני/עבודה

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

## צוות משימה

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

## 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 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.

גיבוש ועבודת  
צוות

# הכוח של עבודת צוות

TOGETHER  
EVERYONE  
ACHIEVES  
MORE





# מיפוי הצוותים שאני חבר.ה בהם

◀ מה סוג הצוות?

◀ מה התפקיד שלך בצוות?

◀ מה את.ה 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?

חשבו על צוותים שאתם מובילים או שאתם חלק מהם. השאלון יעזור לכם למפות אותם כדי לשפר את פעולתם.

# סוגי עבודת צוות

## רמת התלות ההדדית

## מנגנוני תיאום נדרשים

|         |  |
|---------|--|
| נמוכה   | <b>הצבת יעדים:</b><br>לכל חבר בצוות ולכל יחידת עבודה מוגדרים יעדי ביצוע ודרכי פעולה, שעמידה בהם היא המפתח להצלחה הכוללת. - דוגמא: מחלקה.                                     |
| בינונית | <b>תכנון מראש:</b><br>מתבצעת חלוקה שיטתית של התפקידים, האחריות והסמכות בצוות ומוגדר (לפני ביצוע המשימה) תהליך עבודה המחייב את כל החברים בצוות. - דוגמא: מעבדה, ועדת מינויים. |
| גבוהה   | <b>הסתגלות הדדית:</b><br>מתבצע תהליך של הכרות וקבלה של הכישורים והמיומנויות הייחודיים של כל אחד מחברי הצוות, ע"י צבירת ניסיון בעבודה ובאימון משותפים. - דוגמא: קבוצת מחקר.   |

# 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.

# המחירים שבעבודת צוות

## עבור הארגון

- בחלק מהמקרים, עבודה בצוות עלולה ליצור את תופעת "החשיבה הקבוצתית" (GroupThink): נטית הקבוצה ליטול סיכונים מופרזים ולהקצין עמדות בגלל 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.

גיבוש ועבודת  
צוות

# הנעה ויישום



# הנעה לשינוי

כדי להוביל שינוי, צריך להפוך א.נשים רבים לשותפים, לתת להם תפקיד, לעורר אכפתיות לפעולה המשותפת, ואז יש הרבה א.נשים שעובדים עבור המטרה.

צריך חזון, תמונת עתיד, אחריות ושותפות, מוטיבציות אינהרנטיות (משמעות אישית), פיתוח תחושת מסוגלות, תרומה ייחודית, אפשור מגוון של קולות וכלים לקבלת משוב.

# אמצעים להנעה

- 1. קשר אישי, יחסים טובים -** מה היחסים שלי עם כל אחד מהצוות? מה הדינאמיקה של הצוות כשהוא נפגש? איך מנוהלות דינאמיקות מורכבות שעולות בצוות? ועוד.
- 2. אמון -** עד כמה אתן.ם באמת סומכות.ים על החברות.ים בצוות?
- 3. שיתוף -** חשוב להפוך את הא.נשים לחלק מהתהליך. יש להשאיר מרחב שבו חברי הצוות יוכלו להביא את עצמם לידי ביטוי, להשפיע, ככה הם ירגישו בעלי ערך ומשמעות. בעבודת צוות ההנחה היא שכל אחד יודע משהו יותר טוב ממני והמטרה היא להשתפר באמצעות הצוות.
- 4. בניית קואליציה -** הובלת שינוי מחייבת גיוס של האנשים. הגיוס יכול להיעשות באמצעות שיתוף של המתעניינים והמתנגדים כאחד בניסוח ועיצוב הרעיון באופן שיגרום לכולם להרגיש בעלות.
- 6. הבניה של סטינג -** הבניה של שגרות ארגוניות, לו"ז לישיבות ועוד.

# חשוב על הצוות שלך בהווה או בעבר ונתח את עבודת הצוות בהתאם לשאלות הבאות:

1. מהו הייעוד של הצוות?

---

2. מה המטרות ועיסוקיו המרכזיים של הצוות?

---

3. מה רמת התלות המתחייבת בין חברי הצוות?

---

4. אילו תהליכי עבודה נדרשים לצורך כך?

---

5. אילו מנגנונים יש להפעיל להגברת התיאום?

---

6. כיצד נדע באיזה מידה השגנו את מטרות הצוות?

---