

"לא טוב היות
האדם לבדו"

גיבוש צוות אפקטיבי



רשת העמיתים Alumni
והעמיתות network



חשיבות עבודת הצוות

בעולם האקדמי האינדיבידואליות של החוקר היא בעלת ערך משמעותי. זהו עולם המעודד תחרותיות, מומחיות ושאיפה למצוינות. אבל כיום ברור שלבד קשה להרחיב אופקי מחקר, לייצר אינטרדיספלינריות מעמיקה ובעיקר להניע תהליכי שינוי. כל אלה דורשים שיתוף פעולה ועבודת צוות.

הכלי הנוכחי נועד לעזור להבין כיצד מגבשים צוות אפקטיבי ובעיקר כיצד מנהלים אותו בהצלחה בהתאם ליכולות האישיות של כל מוביל.ה.

מטרות הכלי



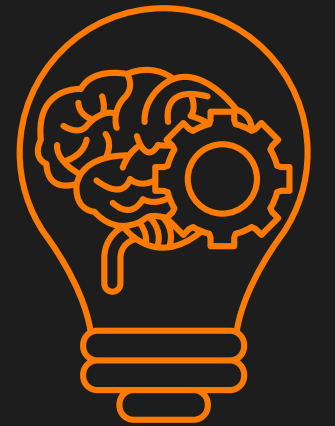
יישום

התנסות ביישום המודל.
הבנה איזה סוג של מובילת
צוות אני.



למידת מודל

בחינת הכוחות והחולשות של
עבודת הצוות והיכרות עם
מודל ליצירת צוות אפקטיבי.



מודעות

הכרה בצוות כמשאב יקר,
וכיצד לבנות אותו באופן
היעיל ביותר

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.

לצוות מטרה משותפת או סיבה לשיתוף פעולה,
תוך מחויבות לתפיסה 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.

סוגי עבודת צוות

מנגנוני תיאום נדרשים

רמת התלות ההדדית

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

בואו נאבחן את הצוות שלנו

	מהו סוג הצוות שיצרנו?
	איזה סוג של עבודת צוות נדרשת לצוות?
	כיצד נגדיר עבודת צוות אפקטיבית במקרה שלנו?

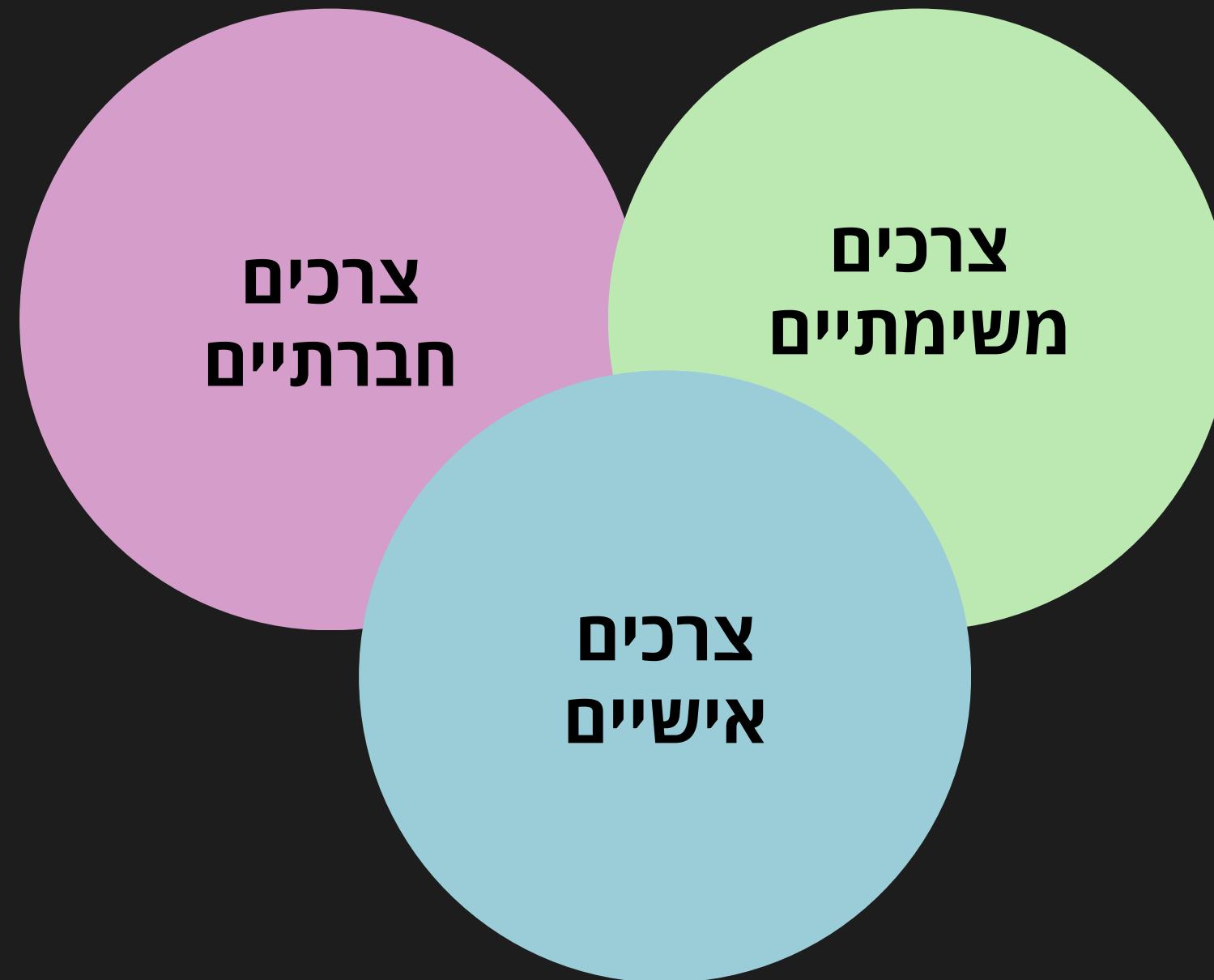
גיבוש צוות
אפקטיבי

איך בונים צוות מעולה?



מודל שלושת המעגלים (Adair 1979)

צוות יעיל וטוב עונה על שלושת הצרכים של חברי הצוות ובכך מניע אותם לפעולה משותפת.



מודל שלושת המעגלים (Adair 1979)

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.

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 אישיים

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

האתגר המנהיגותי של מוביל הצוות הוא להפוך את הסתירה,
לכאורה, בין צרכי הפרט למטרות הצוות לפתרון משלב, שבו
הפרט והצוות נתרמים הדדית משיתוף הפעולה. רק בדרך זו,
ניתן יהיה לגבש צוות אפקטיבי.

האתגר המנהיגותי בניהול צוות

מנהל.ת יכול.ה להגדיר מטרה משותפת לקבוע מנגנוני תיאום בהתאם לרמת התלות ההדדית הנדרשת. עם זאת, לפעמים משהו חורק בעבודת הצוות.

פעמים רבות, חריקות אלה הם תולדה של התמודדות לא רציונאלית של הפרטים בצוות עם חרדות הנובעות מאופי המשימה ומעצם ההשתייכות לצוות. אחת הסיבות השכיחות

לחריקות השונות היא ההתנגשות בין שני תהליכים בין-אישיים מרכזיים, הקיימים בצוותים:

מצד אחד, הצורך בשיתוף פעולה תוך הבנה של חשיבות המשימה והצורך לוותר על

אינטרסים אישיים ומצד שני, תחרותיות, רצון בהכרה בתרומה יחודית וצורך בהתבלטות

לעיתים עד לשתלטנות.

7 מאפיינים של צוות אפקטיבי

1. מטרה משמעותית ובהירה המציבה אתגר ממשי.
2. הבניית העבודה כנגזרת של המטרה והתוצאות הנדרשות.
3. כישורים מתאימים של חברי הצוות ומקום להביא אותם לידי ביטוי.
4. מחויבות גבוהה של חברי הצוות, שמניעה אותם להישגים ולמאמץ.
5. סטנדרטים למצוינות.
6. מוניטין ותמיכה מבחוץ הנובעים מהצלחת הצוות.
7. אקלים שיתופי, המבוסס על אמון.

7 מאפיינים של צוות אפקטיבי #1

1. מטרה משמעותית ובהירה (שמנוסחת בלשון מוחשית), המציבה אתגר ממשי לקבוצה ולפרט.

2. הבניית העבודה כנגזרת של המטרה והתוצאות הנדרשות:

- הגדרה ברורה של תפקידים וסמכויות.

- מערכת אפקטיבית לתקשורת, תיאום ופתרון קונפליקטים.

- מנגנונים למדידה ובקרת ביצועים אישיים ומתן משוב.

- הפקת לקחים המבוססת על נתונים עובדתיים.

7 מאפיינים של צוות אפקטיבי #2

3. כישורים מתאימים של חברי הצוות, הבאים לידי ביטוי:

- בידע, מיומנות ויכולת טכנית הנדרשת לביצוע המשימות.

- בתכונות אישיות המאפשרות השגת מצוינות.

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

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

7 מאפיינים של צוות אפקטיבי #3

5. סטנדרטים למצוינות. הסטנדרטים צריכים להבהיר:

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

6. מוניטין ותמיכה מבחוץ הנובע מהצלחת הצוות.

7 מאפיינים של צוות אפקטיבי #4

7. אקלים שיתופי, המבוסס על אמון ובא לידי ביטוי ב:

- יושר.

- פתיחות.

- העברת ידע.

- כבוד הדדי.

גיבוש צוות אפקטיבי ע"פ מודל PAEI

ד"ר צחק אדיג'ס (Adizes) יצר את מודל PAEI המאפיין ארבע סגנונות ניהול.

בהשאלה, ניתן לטעון שצוות מצליח יכלול חברי צוות שכל אחד מהם מתאפיין בסגנון ניהול שונה - שילוב של כל ארבעת הסגנונות הוא שיוצר את הצוות המושלם. לטענתו הצלחת השילוב של ארבעת הסגנונות, נעוצה ביצירת זהות אינטרסים ואמון הדדי הדורש הערכה הדדית שמתחילה בהבנת השוני בין הסגנונות השונים.

מודל PAEI

אדיג'ס מאבחן כי קיימים ארבעה סגנונות ניהול מרכזיים:

המשימתי (Producer)	המנהלן (Administrator)	היזם (Entrepreneur)	המתכלל (Integrator)
מעשי ופרקטי. עובד מסור ומשקיע, נמצא שעות רבות בעבודה; נוטה לבצע הכל בעצמו ולא מאציל סמכויות; חושב לטווח הקצר מתפקד טוב במצבי לחץ.	סגנון עבודה ליניארי, תכליתי ומסודר. שם דגש על היעילות והתכליתיות, אבל עוסק יותר בדרך ובשיטה בה הדברים מתבצעים. במילותיו של אדיג'ס: "הוא יעדיף להיות לגמרי טועה מאשר צודק חלקית".	בעל חזון, יצירתי, תזזיתי, רואה דברים לפני כולם, גדוש ברעיונות, עם נטייה לזכרון יתר. בעל יכולת ביצוע מועטת, ועוסק רוב הזמן בחשיבה ושיחה על רעיונות חדשים.	מגשר בין הסגנונות, ער לפוליטיקה הארגונית, מקשיב לאחרים ומתאים את עצמו לדעת הרוב. יודע להשכין שלום ולהרגיע ויכוחים אם נוצרים.

מודל PAEI

שאלון אדיג'ס לאבחון עצמי - איזה סגנון ניהול מאפיין אתכם.?

<https://www.perach.org.il/Files/signonot%20hachlata%20-%20Adijas.pdf>

בואו נאבחן את הצוות שלנו #2

	מהו סוג הצוות שיצרנו?
	אלו מאפיינים של עבודת צוות בולטים בצוות שלנו?
	מה הם סגנונות הניהול של חברי הצוות?
	מה נדרש כדי לשפר את עבודת הצוות?