



## עבודת צוות

**צוות הוא** קבוצת אנשים קטנה בעלי כישורים משלימים, המחויבים למימוש מטרה משותפת באמצעות גישה מקובלת עליהם, ויעדי ביצוע מוגדרים שלהשגתם הם רואים עצמם אחראים. העבודה מנוהלת תוך אחריות הדדית ומשותפת.

שני המימדים העיקריים הבאים לידי ביטוי בכל קבוצת אנשים הפועלת יחד בצוות עבודה הם: **ביצוע העבודה ומערכת היחסים**.

**ביצוע המשימה**: תהליכים הקשורים להשגת המטרה או המטרות אותן אמור הצוות לבצע במסגרת תפקידו: המטלה עצמה, דרכי הביצוע, חלוקת התפקידים, ארגון העבודה וקבלת ההחלטות.

**מערכת היחסים**: מתייחסת למרכיב האנושי הקשור בהשגת מטרות הצוות, וכוללת את אופי התקשורת בין חברי הצוות, הרגשתם, ציפיותיהם וקשייהם בהתקשרות אחד לשני לצורך ביצוע עבודתם.

### התפתחות חיי הצוות

#### מהי עבודת צוות סינרגטית?

עבודת צוות סינרגטית הנה פעילות חברי הצוות אשר משיגה תוצאות גבוהות יותר מהסיכום שהיה מתקבל בחיבור התפוקות של כל אחד מחברי הצוות בנפרד. כאשר קבוצה של בני אדם עובדת יחד בצוות, בד"כ התוצאות המתקבלות הנן נמוכות יותר מחיבור תפוקת חברי הצוות (כלומר- אם כל אחד עושה 1 התוצאה תהיה נמוכה מ- 5).

בעבודת צוות סינרגטית התוצאה תהיה גבוהה מ- 5.

### תנאים לקיום עבודת צוות סינרגטי:

1. מטרה משותפת ברורה ומוסכמת, שאליה ינותבו מאמצי הצוות.
2. אקלים המאפשר אמון, שיתוף פעולה ועימות.
3. מבנה ותהליכים לתקשורת קבלת החלטות ופתרון בעיות.

מנהל הצוות הוא האחראי להפיכת הצוות לסינרגטי.  
הוא האחראי לנושאים הקשורים לביצוע המשימות של הצוות – מטרות, חלוקת עבודה, קבלת החלטות וכו'.  
ולנושאים הקשורים למערכת היחסים בין חברי הצוות – טיפול בקונפליקטים, שיתוף פעולה ותהליכי תקשורת.  
גם חברי הצוות שותפים לאחריות זו.

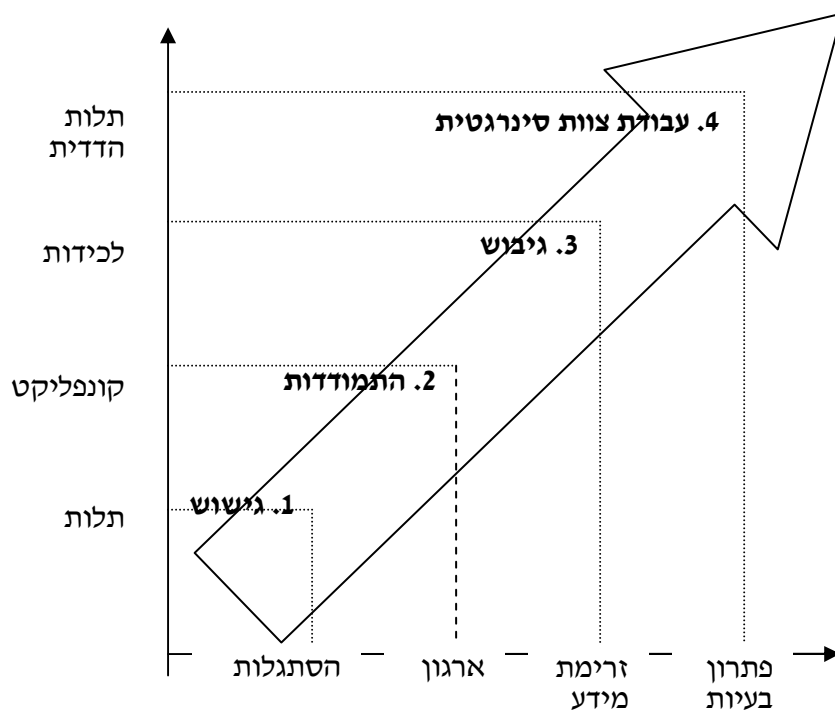


### מודל חיי הצוות / גיורא אלון

המודל הבא מצביע על שלבים בהתפתחות צוות מאוסף של פרטים לצוות עבודה מלוכד.

הבנת תהליכי התפתחות עבודת הצוות תסייע בידי המרכז וחברי הצוות לאבחן את השלב בו הם מצויים, לנהל את השלב הבא בהתפתחותם ולהשפיע על התקדמות בכיוון הרצוי.

הגרף הנו דינמי ויכול להשתנות מסיבות שונות, כגון- משבר פנימי שגורם לרגרסיה, או משבר חיצוני שגורם לכידות.



### שלב א' – הגישוש

שלב זה מתרחש בד"כ בראשית עבודתו של הצוות, או כאשר חלים שינויים בהרכבו או במשימותיו. המאפיינים העיקריים לגבי שלב זה הנם המשימה – הסתגלות, ולגבי היחסים – תלות.

הסתגלות בנוגע למשימה, מנקודת ראותו של הפרט, פירושה לימוד התפקיד, מטרותיו, התאמה בין הצרכים והציפיות של העובד לבין מטרות התפקיד המוטל עליו. במקביל לתהליך ההסתגלות כל אחד מחברי הצוות לתפקידו, עובר הצוות תהליך משותף של לימוד מטרות הצוות, משימותיו וחלוקת התפקידים בו. במימד היחסים מאופיין שלב זה על ידי תלות חברי הצוות במנהל או בנוהל, כדי לקבל הדרכה על מטרות העבודה, משימות הצוות, חלוקת התפקידים ודרכי הביצוע. מערכת היחסים בין חברי הצוות עדיין אינה מגובשת כל עוד כל אחד מחברי הצוות עסוק בהבהרת תפקידו ומקומו בעבודה.

מנקודת מבטו של מנהל הצוות, הנושאים העיקריים הדורשים את תשומת ליבו בשלב הגישוש הנם הבהרת מטרות הצוות, תפקידו של כל אחד מהחברים והדרכה בסיסית לגבי העבודה שיש לבצע. בשלב הגישוש על המנהל לתת תשובות לשאלות בסיסיות הנוגעות להבהרה וללימוד. אי מתן תשובות לשאלות בשלב זה, עלול להפריע לפיתוח עבודת הצוות בשלבים מאוחרים יותר של התפתחותו.

### שלב ב' – התמודדות

שלב זה מופיע כאשר חברי הצוות מתחילים להבין את הנדרש מתפקידיהם כפרטים וכצוות. (זיהינו את האנשים בצוות, ועד כמה אפשר למתוח גבולות מבלי להסתבך. פרשנו את המציאות, ועכשיו אנחנו מתחילים להזיז מרפקים). המאפיינים העיקריים של שלב זה הנם ארגון העבודה במימד המשימה וקונפליקט במימד היחסים.

ארגון העבודה מתייחס לתהליכים המתרחשים בצוות הנוגעים לדרכי ביצוע העבודה, המבנה, חלוקת התפקידים, תחומי האחריות, סמכויות, דרכי קבלת ההחלטות ופתרון הבעיות.

תהליך זה מאופיין ע"י קונפליקטים בין אישיים במערכת היחסים בין חברי הצוות, אשר קשורים לתפיסתם ולציפיותיהם של כל אחד מחברי הצוות לגבי סמכות,



משמעת, מנהיגות, השפעה ושליטה. חלק מהקונפליקטים הנם גלויים, וחלקם סמויים.

הקונפליקט מהווה חלק מהתמודדות בלתי נמנעת וחיונית של הצוות הנובעת מהשוני באופי, בניסיון, בכישורים, בצרכים ובמטרות, וכן מהצורך בפיתוח מערכת יחסים שתאפשר עבודה משותפת.

יש לזכור כי הטבע האנושי הוא אנוכי. הקונפליקט האישי והצוותי הוא למעשה קונפליקט בין האלטרואיזם לאגואיזם. אנשים מגיעים לצוות כשהם אגואיסטים, ובעבודת צוות יש תלות רגשית בין חברי הקבוצה. עליהם לקבל רגשית את התלות. תפקידו של המנהל בשלב זה הנו לדאוג לפיתוח תשתית ניהולית ארגונית לעבודת הצוות, ובמקביל לטפל בקונפליקטים המתעוררים במהלך גיבוש תשתית זו. כמו כן על המנהל להבין כי זהו השלב החשוב ביותר בגיבוש הצוות. לעיתים מנהלים אינם מבינים שזהו שלב הכרחי, ולוקחים את הקונפליקט על עצמם, או מטילים את האשמה על אנשיהם, או בורחים מקונפליקט. על המנהל לפזר ערפל ועמימות.

### שלב ג' – הגיבוש

בשלב זה מימד המשימה מאופיין על ידי זרימת מידע ומימד היחסים ע"י לכידות. הצוות הגדיר את מטרתו, תפקידי חברי הצוות ומערכת היחסים ביניהם ברורים וכן גם כללי המשחק. במהלך שלב זה נוצרת אווירה של קבוצה העובדת יחד למען מטרה משותפת. בהירות המטרות, התפקידים והיחסים גורמת להרגשת ביטחון, שבאה לידי ביטוי באווירת לכידות, אשר לעיתים אף גורמת לנטישה חלקית של ההתייחסות למשימה והנאה מעצם הגיבוש הקבוצתי. בשלב זה קיימת זרימת מידע בין חברי הצוות, באשר למשימות השונות המוטלות עליו: החלפת רעיונות, רגשות, היזון חוזר וסיוע הדדי. מעורבותו של המנהל בשלב זה הנה פחותה מאשר בשני השלבים הקודמים. תרומתו העיקרית הנה בתמיכה ובכיוון הכוחות הפועלים בצוות, הן לביצוע המשימה והן לגיבוש היחסים.

### שלב ד' – עבודת צוות

שלב זה הנו המצב האופטימלי, והוא מאופיין ע"י פתרון בעיות במימד המשימתי ותלות הדדית במימד היחסים.

בשלב זה נוצרים יחסי תלות הדדית בין חברי הצוות. כלומר – הידיעה שכל אחד מחברי הצוות תלוי באחרים לצורך ביצוע המטלות המשותפות, ושרק ע"י ניצול



ושימוש בפוטנציאל הטמון בכל אחד מהחברים ניתן להגיע להשגת מטרותיו בצורה האפקטיבית ביותר.

בשלב זה קיימים התנאים לעבודת צוות סינרגטית: קיומה של מטרה משותפת ברורה ומוסכמת, אליה מנותבים מאמצי חברי הצוות, פוטנציאל הצוות ידוע ובא לידי ביטוי בביצוע המשימות, אווירת הצוות מאפשרת שיתוף פעולה ושימוש הדדי בפוטנציאל זה, וקיימים תהליכי תקשורת, קבלת החלטות ופתרון בעיות המאפשרים מימוש הפוטנציאל להשגת מטרות הצוות.

כמו כן קיימת קבלה מלאה של התלות הרגשית. לדוג- כצוות נסכים לעשות עבודה של צוות אחר, על מנת לעמוד ביעדים השבטיים, גם אם לא נקבל על כך את הקרדיט, כנ"ל לגבי הפרטים בתוך הצוות- בינם לבין עצמם.

### קביעת יעדים

#### טבלת תכנון פעילות בצוות

תאריך יעד	כיצד אוכל לצמצם כוחות בולמים בצוות	כיצד אוכל לחזק כוחות מסייעים בצוות	כוחות בולמים בצוות	כוחות מסייעים בצוות	פעילות	יעד
בדיקה מציאותית האם כל זה כדאי? אם לא- יש לבדוק את היעד המקורי			מה או מי יפריע לי להשיג את יעדי?	מה או מי יסייע לי להשיג את יעדי?	מה אעשה להשגת יעדי?	מה אני רוצה להשיג? ברמה השבטית, ברמת השכב"ג, אני כמרכז