



צוותים מצליחים

מאת ריצ'ארד מילקי ורונית קלונר

עבודת צוות יעילה המביאה להצלחות היא תהליך שיתופי המאפשר לאנשים רגילים להגיע לתוצאות יוצאות דופן. אחד המאפיינים הבולטים של צוותים אפקטיביים הוא הסינרגיה, כשהמאמצים של קבוצה המשתפת פעולה משיגים יותר מהמאמצים של הפרטים שבה. בכך שחולקים מטרה משותפת או חזון, הצוות מסוגל להשיג את אשר הפרטים עצמם אינם מסוגלים.
Scarnatti 2001

סינרגיה נוצרת כיוון שאנשים בונים תרבות צוותית אמיתית, עמדות, אקלים, מנהגים, נורמות ודרכי פעולה המאפשרים לצוות להגיע למטרה הצוותית.

האפיונים של צוותים מצליחים הפועלים ברמה גבוהה הם:

- **תוצר** - סינרגיה שיוצרת יותר מאשר יחידים העושים לבד.
- **יעדים** - הבנה של חברי הצוות את היעדים והמטרות המשותפות.
- **מבנה** - דרכי פעולה לצורך התמודדות עם תפקידים, שליטה, מנהיגות ונהלים.
- **אווירה** - רוח ותרבות פתוחות ותומכות המאפשרות לקיחת סיכונים ומוכנות לחלוק רגשות ומחשבות הנוצרות בצוות.
Harris & Harris 1996

◀ שאלה לחשיבה

האם פעם עבדת בצוות עם מאפיינים של סינרגיה והשגת תוצאות לא שגרתיות ורבות הישגים? מה היו המאפיינים של צוות זה?

חוזה קבוצתי - Full Value Contract

בתובול, הכלי העיקרי שבאמצעותו המשתתפים קובעים יעדים לשיפור עבודת הצוות וגם מודדים את עצמם הוא החוזה הקבוצתי.

החוזה הקבוצתי, בדומה לחוזה הפסיכולוגי מבסס מסגרות התנהגותיות וציפיות. הוא מכיר ומכבד את היכולות, הידע והחוזקות של כל פרט, ומעריך ותומך בצוות ככלל. המשתתפים נדרשים להשקיע מאמץ מודע, ולהעריך את עצמם (מיקרו), את הקבוצה (מקרו), ואת התהליך הלימודי (מטה).

ביומיום של ארגונים נושא החוזה מאוד מוכר. ציפיות התנהגותיות, קודים ונורמות מאפיינים את מקום העבודה. למשל: האם פגישות מתחילות ומסתיימות בזמן, האם זה בסדר להביע דעה שונה מהאחרים, כיצד ניתן משוב חיובי או שלילי. לעיתים מושם דווקא דגש על מה שלא עושים, ולא על מה שכן. לעומת זאת ה - Full Value Contract מדגיש את החיובי ולא את השלילי.
Smallowe, Butler & Murray 1999

במסגרת התהליך בתובול, המשתתפים בונים את החוזה הספציפי עבור הצוות שלהם. החוזה מטפל בהתנהגות והתנהלות ברמה האישית, הצוותית, וגם בתהליך הלמידה כולו. באמצעות ה - Full Value Contract מפתחים את מודל עבודת הצוות שמתאים להם.

החוזה הקבוצתי כולל:

- להיות כאן – באופן מנטלי ופיזי.
- להיות בטוח ובטיחותי – אחריות כולם ליצור מקום בטוח מהבחינה הפיזית והרגשית.
- להיות כן – להגיד את האמת שלך, עם יושרה, ולהימנע משיפוטיות והטלת אשמה. לזכור שזו האמת שלך, ולא בהכרח האמת המוחלטת.
- להיות פתוח לתוצאות – להיות פתוחים למה שיתפתח בתהליך.
- לקבוע יעדים – אישיים וצוותיים כדי לנצל את הזדמנות הלמידה.

לתת אמון בתהליך

בתחום הלמידה החווייתית אחת הסימאות שתשמעו היא "לתת אמון בתהליך". בחוויות למידה אתגריות מתרחש תהליך התפתחות קבוצה לפי שלבים ידועים ומוגדרים.

שלבי התפתחות הקבוצה:

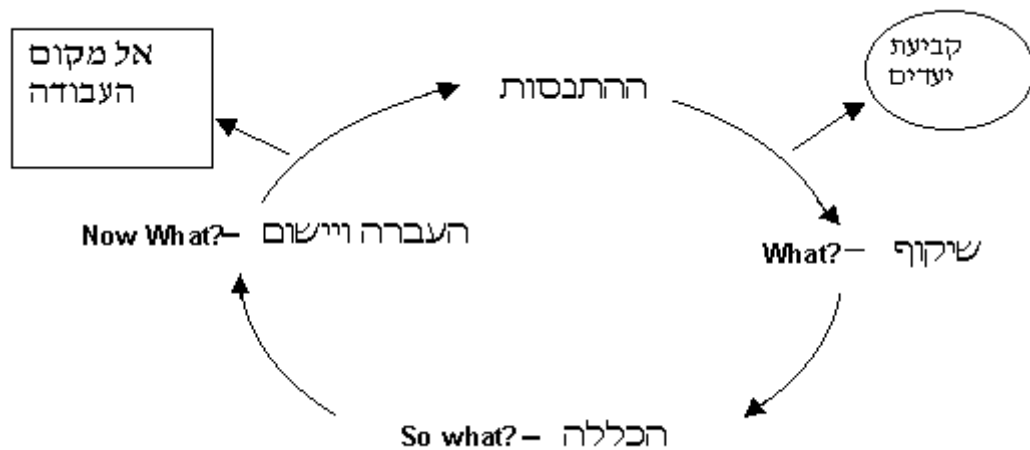
- Forming - ההתארגנות הראשונית של צוות. אנשים נוטים להיות מנומסים וזהירים. חברי הצוות ייקרעו בין זהירות בהבעת דעות נחרצות, והלחץ הפנימי הוא "לעשות רושם טוב". סביר להניח שחברי הצוות יהיו בתהליך של "בדיקת חום המים" שלא יקדם את המשימה העיקרית של הצוות.
- Storming - הקבוצה מתחילה לעבוד. אנשים גם ירגישו יותר נוח, וגם יקדמו את הדעות שלהם עם יותר עוצמה. הקונסנסוס הראשוני מתפרק והאנשים יתחרו על מעמדם ושליטה. המתח בין האנשים יעלה.
- Norming - נורמות קבוצתיות נקבעות, ויותר רגשות של שיתוף יורגשו. יש חיפוש אחר דרכים לעבוד ביחד, לנהל קונפליקטים ומשימות.
- Performing - הצוות מתבגר ולומד להתמודד עם אתגרים מורכבים. הפרטים מכירים בתפקידיהם, ומתחילים להזדהות עם המטרות המשותפות במקום באג'נדה האישית בלבד.
- Adjourment - שלב המייצג יציאה מהתהליך המוגדר ודורש סגירה ליחסים חברתיים אינטנסיביים. שלב זה יכול גם לייצג סיום משימה וחגיגת ההישגים.

Newstrom & Davis 1997, Tuckman 1977, Glass, 1998

כמו כל מודל התפתחותי, ההתקדמות אינה בהכרח ליניארית. יש קבוצות שמתחילות ב- Storming כמעט מהרגע הראשון. יש צוותים שנדמה שעברו את ה- Norming אך חוזרים ל- Storming מכיוון שלא הצליחו ליישם את אשר הוחלט. מטרת תהליכים של למידה ארגונית בדרך כלל היא להעביר את המשתתפים דרך כל השלבים כדי שיידעו לפעול לפי ה- Performing בחזרה במקום העבודה.

מעגל הלימוד החווייתי

כולם יודעים שצריך ללמוד מהניסיון, אך באיזו דרך פועלים כדי שהצוות לא יחזור על אותן טעויות? למידה צוותית בתובל מתבססת על המודל הבא:



תאור שליבי הלימוד החווייתי בתובל

- החוויה – מה? –** כל מה שמתרחש מהרגע שהמנחה מתחיל להסביר את התרגיל. בשלב הזה שואלים מה קרה? מנתחים מה התרחש בתרגיל ברמה האישית והצוותית. עדיף לעבור את השלב הזה לפני שמנסים להסיק מסקנות, לחקור וכד'. לעיתים אין הסכמה על גרסת האירועים שזה עתה התרחשו מול העיניים של כולם...
- אז מה? –** כאן אנחנו מחפשים חיבורים לתיאוריות ורעיונות, סדרתיות ודפוסים בהתנהגות של הקבוצה. נושא הרגשות גם הוא נחקר בשלב זה.
- עכשיו מה? –** שלב היישום מתייחס לשני נושאים עיקריים:
 - הקשר בין הנעשה בתרגיל לנעשה בעבודה.
 - מה אנחנו רוצים לשפר או לשנות בעבודה של הצוות בתרגיל הבא.

את תהליך הלמידה, ממש כמו בעבודת הצוות, ניתן להתחיל בכל שלב במודל המחזורי המוצג.

חסמים לעבודת צוות אפקטיבית

למרות הצורך של אנשים בארגונים של היום לעבוד בצוות, קיימים גם חסמים רבים. גם מבחינה חברתית, התגמול נעשה בד"כ לפי ביצוע אישי ולא קבוצתי. יש גם אנשים שאינם חשים בנוח לעבוד בצוות ואין בהם אמון ביתרונות של עבודת צוות. זו נתפסת כמסוכנת, בזבזת זמן, והתוצאות לא ודאיות. כתוצאה מכך נזהרים לתת אמון אחד בשני, והישרדות אישית הינה ערך עליון.



בין החסמים לעבודת צוות אפקטיבית ניתן למצוא את הגורמים הבאים:

- חיבור חסר או לקוי בין עבודת צוות ליעדי הארגון.
- חוסר באתגרים משמעותיים צוותיים.
- תרבות המקדמת הישגיות אינדיבידואלית.
- תחרות בין קבוצות.
- Katzenbach & Smith 1993

◀ שאלה לחשיבה

בצוותים שבהם השתתפתם מתי העבודה לא היתה אפקטיבית? מה היו החסמים לעבודה אפקטיבית? מה נעשה כדי לשנות את דרכי העבודה של הצוות?

הדברים שהבאנו כאן מראים כיצד קבוצה מתפתחת, איך קבוצה יכולה ללמוד, ומה האפיונים של צוות טוב ששיג הצלחה. כך גם מה יש לקחת בחשבון בעבודה עם צוות, לבנייתו או לפיתוחו כמשיג הצלחה. דברים אלה תקפים כאשר העבודה נעשית ע"י גורם ארגוני פנימי, וגם ע"י גורם חיצוני. שימוש נכון ואפקטיבי בידע זה יתרום להצלחת הצוות, ולא פחות חשוב להצלחתכם כיוצרי ההזדמנות לכך.

בהצלחה!

* אין לצלם, להעתיק או להעביר לאחרים חומר זה.