

# עבודת צוות



שרון תדהר, מכללת בראודה



HR manager

Marketing manager

Logistics  
manager

Safety manager

Security  
manager

Communications  
manager

Project  
manager

QA/QC  
manager

Public Relations

Product development  
manager

me

**האם זהו צוות?**

**האם זהו צוות אפקטיבי?**

# רכיבים בצוות

2 אנשים או יותר

2 אנשים או יותר בעלי מטרות משותפת

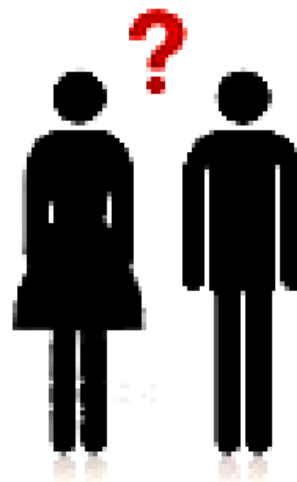
2 אנשים או יותר המקיימים קשרי גומלין/  
תלות הדדית לצורך ביצוע משימותיהם

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)

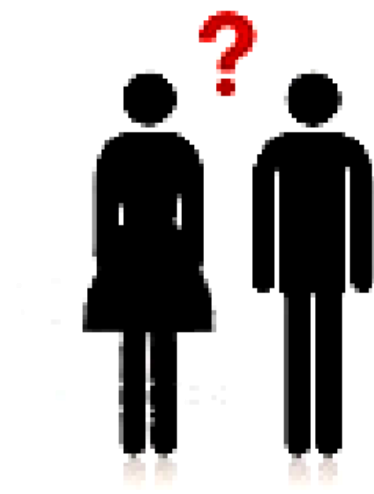
צוות הינו קבוצה של אנשים, החייבים לעבוד יחד ובתלות הדדית, על-מנת להשיג את היעדים האישיים והאירגוניים שלהם.

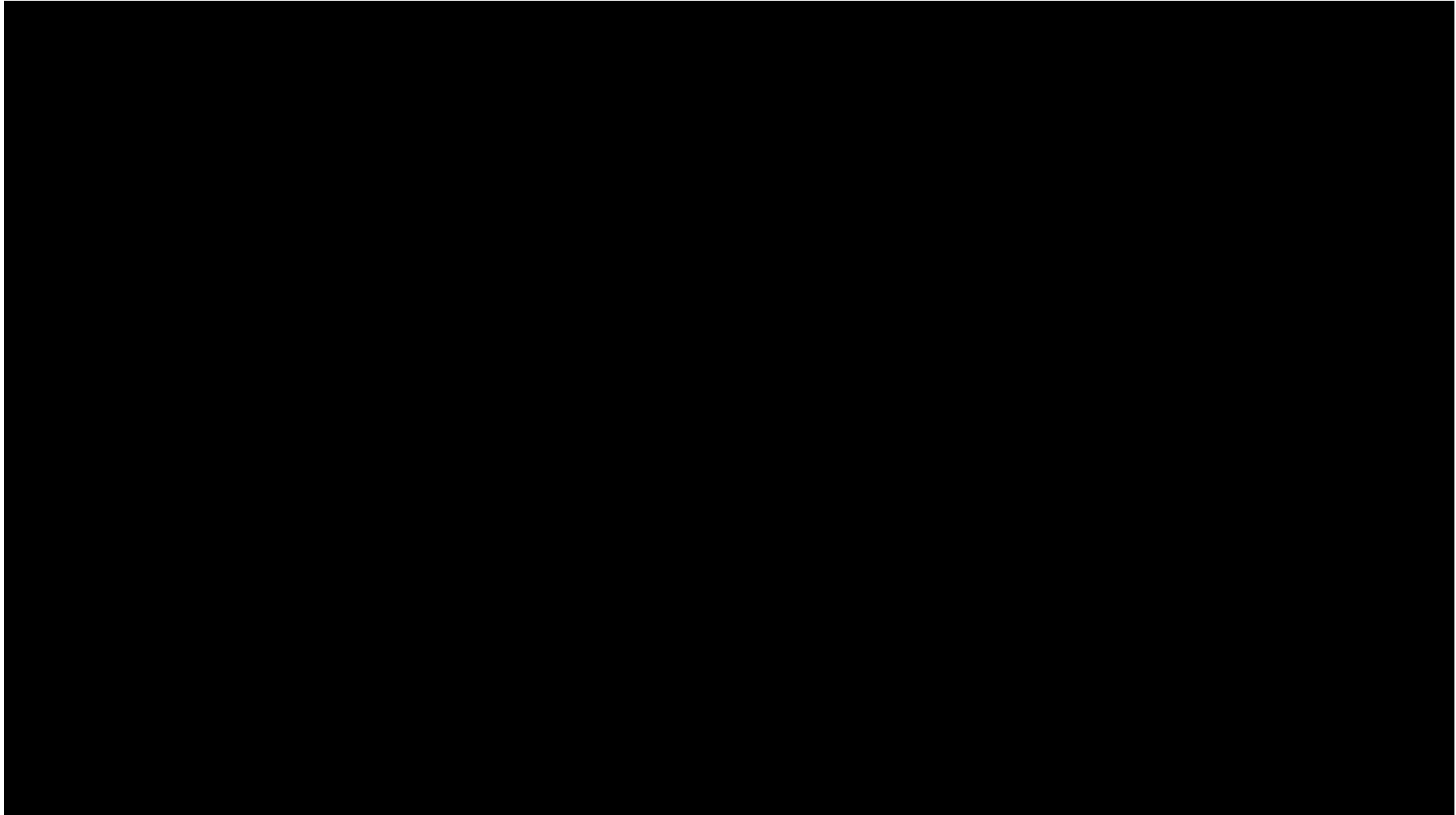
(Raily & Jones, 1989)



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

(Dyer, 1987)





## עבודת צוות

היא מיקוד כוחותיה של הקבוצה, כך שהאפקט הכולל שלה יהיה מעבר לסך כל התוצאות של כל יחיד בנפרד.  
(Roth, 1985)

הגדרת המושג "עבודת צוות" מחדדת את העובדה שצוות הינו ישות ייחודית וחדשה, השונה מסך כל מרכיביה.



# יתרונות וחסרונות של עבודה בצוות

## יתרונות

- הפריה רעיונית הדדית.
- גילוי ותיקון שגיאות.
- סיפוק צרכים אישיים:
- סטאטוס, השתייכות, חיזוקים
- אחריות משותפת.
- יותר רעיונות ויותר ידע.
- תפוקה ופריון גבוהים יותר של צוות, לעומת היחיד.

## חסרונות

- הפרעות זה לזה.
- מאבקי כוח- פוגעים בהשגת המטרה.
- דרוש יותר זמן בתהליכי קבלת החלטות.
- ללא אמון הדדי, הצוות לא יתפקד.
- בצוות- יותר נטייה לקחת סיכון
- לחצים אישיים: תחרותיות, צורך להתפשר, בושה, תוקפנות.

# תאוריות מרכזיות בחקר קבוצות

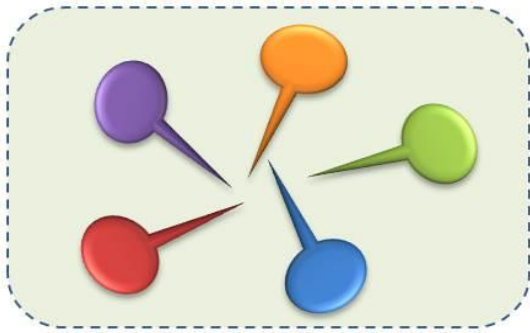
- 1. Social and Psychological approaches
- 2. Sociotechnical approaches
- 3. Ecological approaches
- 4. Human Resource approaches
- 5. Technological approaches
- 6. Lifecycle approaches
- 7. Task-oriented approaches
- 8. Integrative approaches (combination of different approaches)



# דוגמא לתיאוריה מתחום התפתחות קבוצה

המודל של טוקמן לדינמיקה של קבוצה

2. מתמודדים ... Storming



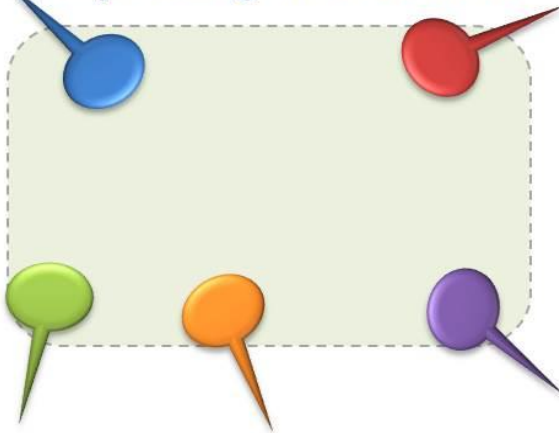
1. מגששים ... Forming



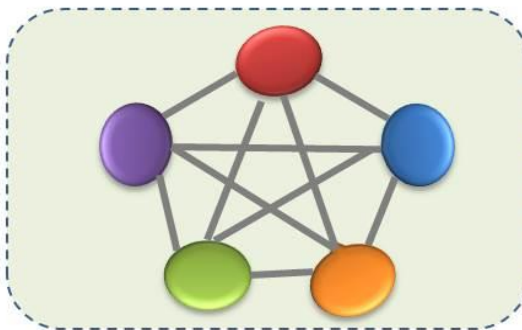
לפני ... Before



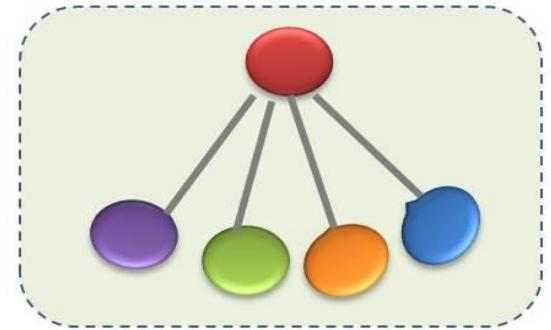
5. נוטשים ... Adjourning



4. מבצעים ... Performing

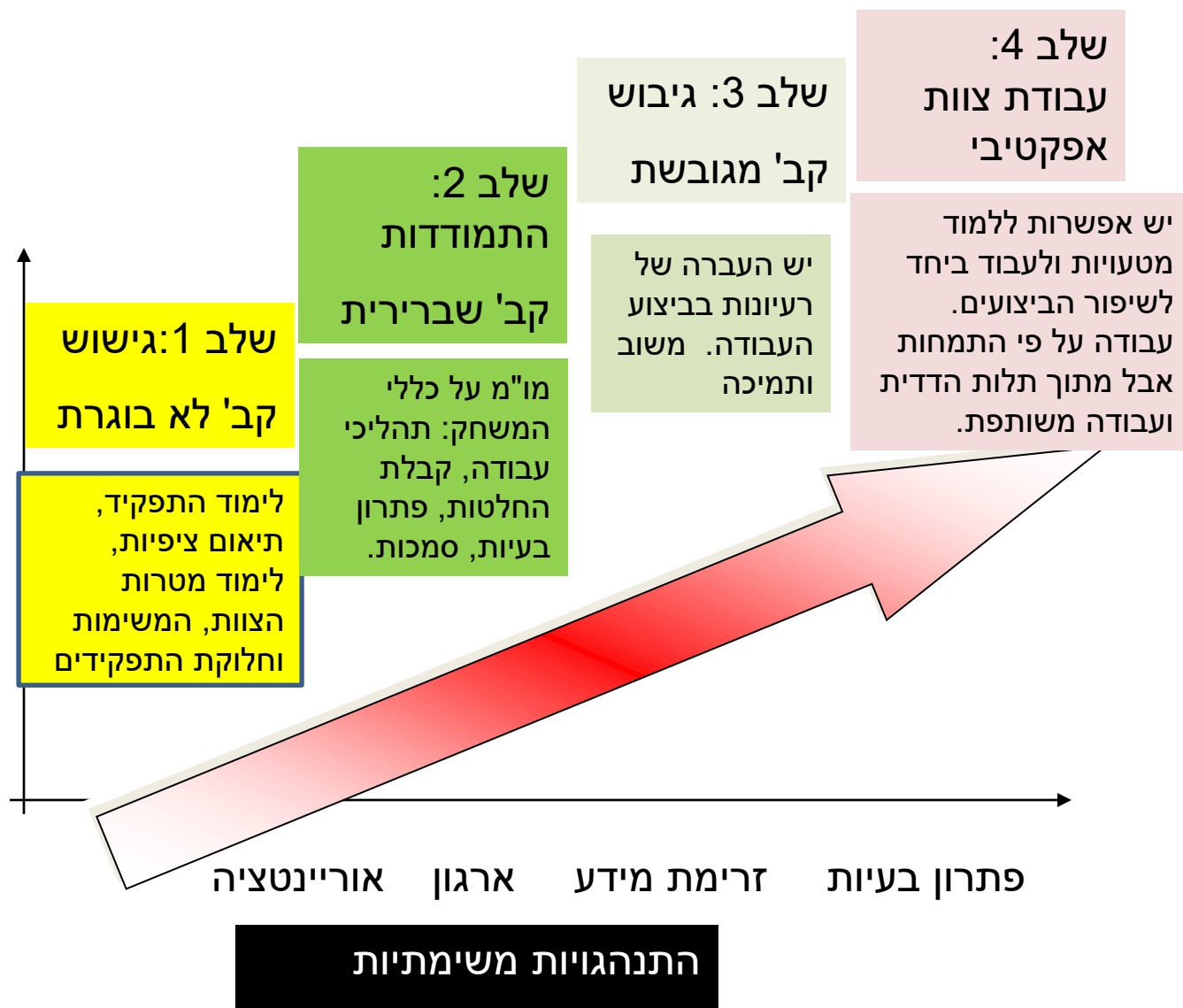


3. מתגבשים ... Norming

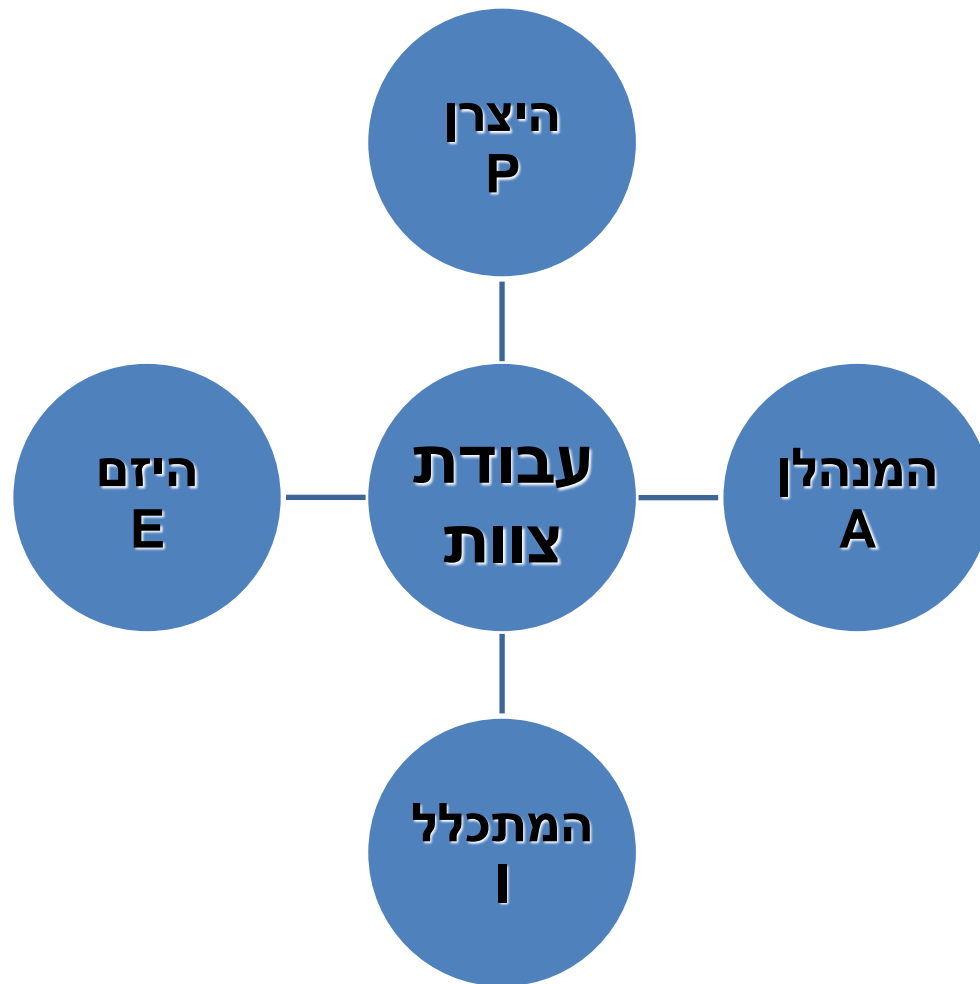


# שלבים בהתפתחות עבודת צוות

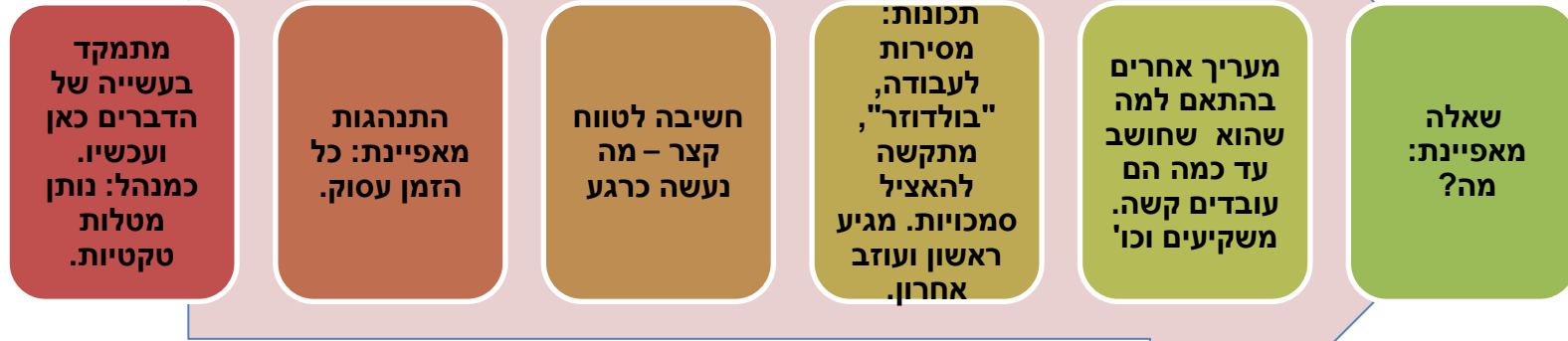
יחסים ותהליכים



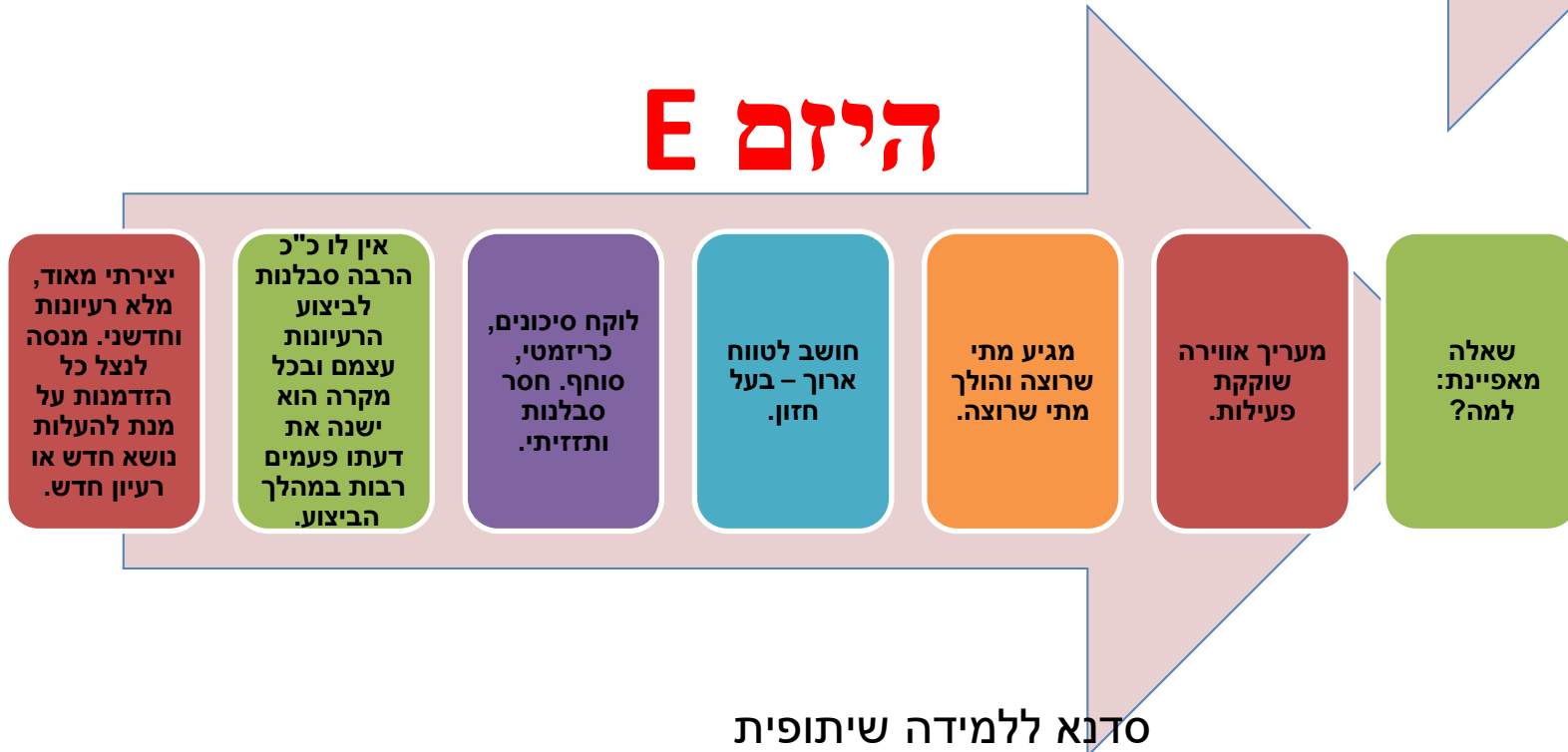
# עוד דוגמא: תיאוריה מתחום תפקידים בקבוצה עפ"י אדיג'ס



# היצרן P



# היזם E



# המנהלן A

מתמקד בפרטים.  
חשוב לו לעבוד  
בשיטתיות לפי  
שיטות קיימות.  
הוא מסודר  
ומאורגן. שם לב  
לכללי המשחק,  
ומתייחס  
ברצינות לבקרה  
ולנהלים.

חשוב לו  
לשמור על  
הסדר  
והמשמעת.

חשיבה לטווח  
קצר – האם  
הדברים  
נעשים כרגע  
כמו שצריך.

תכונות: אישי,  
זהיר, אנליטי,  
שמרן.

מגיע בזמן  
ועוזב בזמן

מעריך אנשים  
לפי  
רציונאליות  
ומידת שמירה  
על כללים.

שאלה  
מאפיינת:  
איך?

# המתכלל

בראש  
מעניין  
עומדים  
האנשים.  
הוא רוצה  
לייצר  
אינטגרציה  
והרמוניה בין  
חברי הצוות.

מנסה  
למצוא  
איזון בין  
צרכי  
הארגון  
לצרכי  
הפרט.

עוסק  
בגישור,  
פשרה,  
מציאת  
קונצנזוס.

תכונות:  
רגיש,  
מבין,  
מכיל,  
מתייחס.  
יוצר קשר  
עמוק.  
סומך  
ומאמין.

חושב  
לטווח  
הארוך –  
חושב על  
עבודת  
צוות  
וגיבוש.

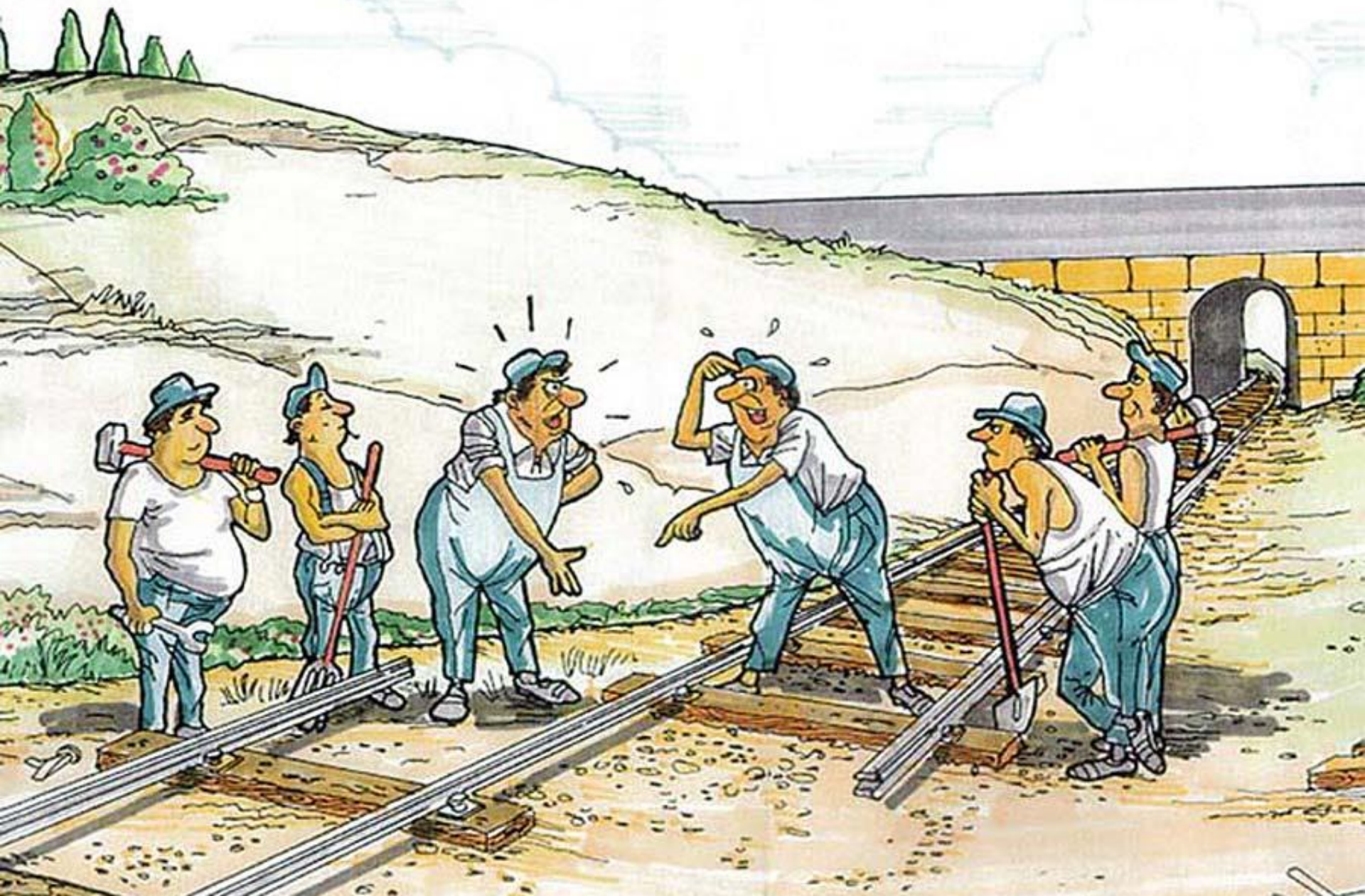
נמצא  
בעבודה  
לפי  
המידה  
שצריכים  
אותו  
אחרים,  
ללא  
הגבלה.

מעריך  
אנשים  
לפי  
המידה  
שבה הם  
יוצרים  
קשר  
ובונים  
אמון.

שאלה  
מאפיינת:  
מי?

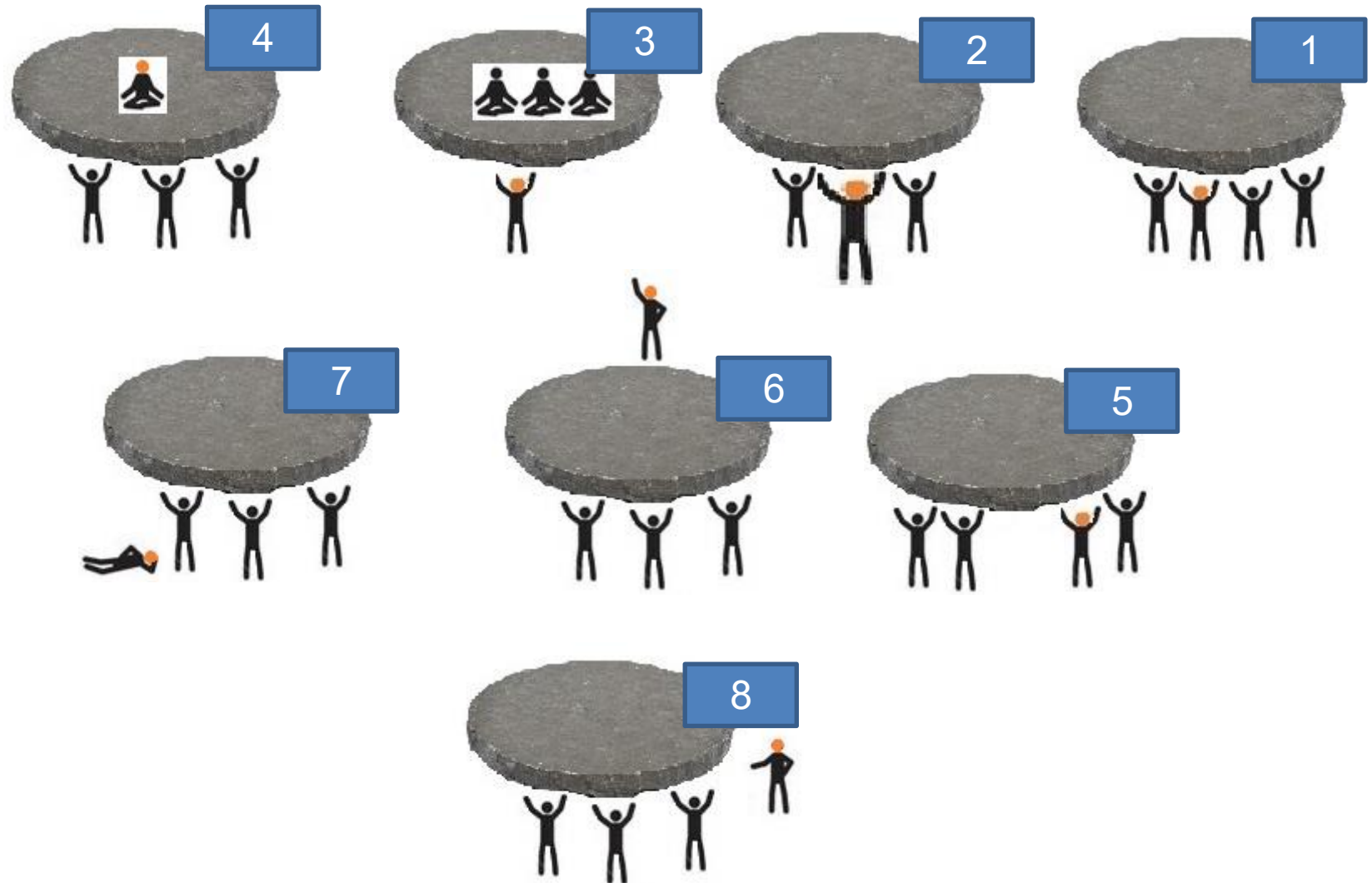


# Team Work





# מקומי בצוות



# **במה חברי צוות יכולים להיות תלויים זה בזה – גורמי תלות:**

- בתפוקות של כל אחד.
- באיכות הביצוע של כל אחד.
- בלוחות הזמנים.
- בזרימת המידע.
- בידע המקצועי שיש לכל אחד.
- בנכונות של כל אחד לסייע לשני.

# תנאים הכרחיים לעבודת צוות

מחויבות

מיומנויות  
צוות

בניה  
חכמה

רוח הצוות

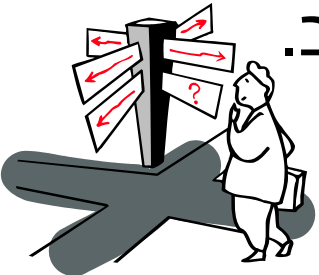


# מאפיינים של צוות אפקטיבי

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

2. **מבנה** הנגזר מהמטרה והתואם את תוצאות הנדרשות (ולא הפעולות). למבנה 4 מאפיינים הכרחיים:

- הגדרה ברורה של תפקידים וסמכויות
- מערכת אפקטיבית לתקשורת ופתרון קונפליקטים.
- מנגנונים למדידה ובקרת ביצועים אישיים ומתן משוב.
- הפקת לקחים המבוססת על נתונים עובדתיים



# מאפיינים של צוות אפקטיבי

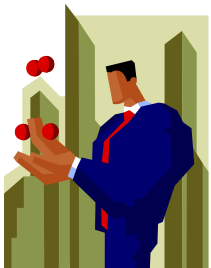
3. **כישורים** מתאימים של חברי הצוות, הבאים לידי ביטוי:

- בידע, מיומנות ויכולת טכנית הנדרשת לביצוע המשימות
- בתכונות אישיות המאפשרות השגת מצינות.

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.

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

- יושר
- פתיחות
- עקביות
- כבוד



# מאפיינים של צוות אפקטיבי

6. **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 משמעותיות הכישלון.

7. **מוניטין** ותמיכה מבחוץ, תוצר של הצלחת הצוות/הצוות  
כישות אחת עם סממנים מאפיינים

8. **מנגנון ניהולי מתאים**



# בעיות נפוצות בעבודת צוות

- תאום- קושי למצוא זמן עבודה
- קבלת החלטות- חשיבה קבוצתית, דמיון בהשקפות ובתכונות, ריצוי אחרים
- מנהיגות ותפקידים בקבוצה
- תקשורת- קשיי תקשורת, תקשורת מצומצמת, תקשורת לקויה
- יחסים בינאישיים- התפשרות, אשליית חוסר פגיעות(סיכון), קונפליקט, העדר שוויון בנטל, התבטלות חברתי, עוינות למתנגדים לקו חשיבה אחר

# בניית הסכמות בקבוצה

- בניית CV קבוצתי: זמינות, חוזקות אישיות, ניסיון וידע קודם, סגנון למידה (בוקר/ערב, לבד/שיתוף פנים מול פנים/מרחוק, תקשורת בע"פ/כתובה וכד')

- הסכמה על עקרונות עבודה בצוות:  
נהלים

מועדי ותדירות פגישות

- מועדי ותדירות פגישות
- ניהול פגישות
- צורת תקשורת
- קבלת החלטות
- מודל צוות ותפקידים
- בקרה ניהול סיכונים
- איך מיישבים קונפליקטים?
- מה עושים אם.....?