

UNIVERCITY

חווית למידה מהסרטים



עבודת צוות

אורית אבירם שמריהו
יועצת ארגונית. יועצת קריירה

על מה נדבר?

- צוות אפקטיבי ותפקידו של המנהל בהפיכתו לכזה.
- שלבי התפתחות צוות- איך אפשר להשפיע על מאפייני התפתחות שונים.
- תקשורת אפקטיבית בצוות...
- מבנה ואפקטיביות.

UNIVERCITY

חווית למידה מהסרטים



מה זה צוות?

שלושה אנשים או יותר,
הממלאים במשותף מטלות הדורשות
תאום ושיתוף פעולה, לצורך השגת
מטרה משותפת.

אופי ההתייחסות ביניהם מבחין אותם מכל האחרים.
נוצרים ביניהם מרחב תפיסתי משותף, תלות הדדית, קשרים רגשיים ופעילויות
גומלין.

מדדים חיוניים לעבודת צוות:



- מטרת משותפת
- דפוס תקשורת
- חלוקת תפקידים
- שיתוף פעולה
- אחריות אישית



יתרונות עבודת צוות

- יצירתיות
- יצירת תחושת מחויבות
- יצירת מערכת גמישה יותר
- העצמת עובדים
- מניעת שחיקה וצמצום שיעורי הנטישה
- קבוצת התייחסות ברורה

סינרגיה- השלם גדול מסכום חלקיו $1+1=3$



מה עלול לפגוע בעבודת צוות:

- מטרה לא ברורה ולא ספציפית
- מתח בין פרט לצוות
- יחסים אישיים עכורים
- דפוסי תקשורת לקויים
- שונות גדולה מדי בין הפרטים
- העדר מנהיגות
- תרבות ארגונית שאינה מעודדת עבודת צוות
- תחלופה של חברי צוות
- קונפורמיות יתר
- "חשיבת יחד"

Team Work





מאפייני צוות אפקטיבי

- מטרות משותפות
- שיתוף פעולה – תמיכה ועזרה הדדית
- אחריות ומחוייבות- הן למטרות, הן לחברים
- חלוקת תפקידים- שימוש אופטימלי במשאבים
- אמון בין חברי הצוות
- מנגנון פתרון קונפליקטים
- מנהיגות
- בקרה ונהלים
- תקשורת בינאישית ישירה ופתוחה-
- גאוות יחידה
- סטנדרטים גבוהים לביצוע
- הפקת לקחים על ביצועי הצוות
- מתן ערך גבוה ליצירתיות בפתרון בעיות



שלבי התפתחות צוות:



1. Forming
2. Storming
3. Norming
4. Performing

- כל שלב מתאפיין באפקטיביות צוותית שונה.
- בכל שלב יש התייחסות למימד החברתי, לתפקיד השונה של מנהל הצוות והתייחסות למה שעובר על הפרט בתוך הצוות.



Forming - הצוות נוצר באופן רשמי

- הגדרה ראשונית של המשימה.
- תחושת ריחוק בין האנשים, יחסי נימוס.
- אופטימיות מסוימת, והתלהבות לקראת המשימה.
- אוירה חיובית על פני השטח.
- עמימות, ובדיקת "איך אני בעיני האחר" (מסכות).
- כל אחד מציג עצמו בצורה שהוא רוצה להיראות.
- נבחנים יחסי הכוחות, הכישורים והיכולות.
- אי וודאות = חרדה ומתח.
- אי נוחות- עבודה עם זרים.
- תלות גבוהה במנהל.



-Storming - תחושה שמה שמתרחש זה לא מה שחשבו שיקרה:

- קונפליקטים בין חברים. צורך של הפרטים לזכות בשליטה, בכח ובעמדת השפעה.
- "מסכות נופלות" ומתחילים לגלות צדדים אחרים.
- מתחילים לצוץ הסגנונות האישיים והאינטרסים של החברים.
- ברמת המשימה, תחושה שלא ממש מתקדמים.
- ניגודי אינטרסים וקונפליקטים בנושאי ביצוע משמעת, שליטה וקבלת החלטות.
- אין תפוקות צוותיות.
- כעסים מופנים כלפי יוצאי הדופן.

Norming- גיבוש ועיצוב נורמות - ותרבות לצוות -



- בניית נורמות ודרכי עבודה מתואמות ומתאימות = התלות ההדדית גדלה, האחריות האישית גדלה.
- הקבוצה נוצרת מחדש – אוירה בינאישית וחברית הופכת לחלק מתרבות הצוות.
- התפוקות מתחיל לגדול, הקבוצה אפקטיבית.
- עוינות פוחתת, הנאה מביצוע, תחושת התקדמות.
- תלות במנהל מתחילה לרדת.
- מתחילה להתפתח לכידות ואחדות בצוות.
- מתחזקת הקונפורמיות- דחיית פרטים שאינם משתלבים בזרם המרכזי או מקבלים את נורמות הצוות.



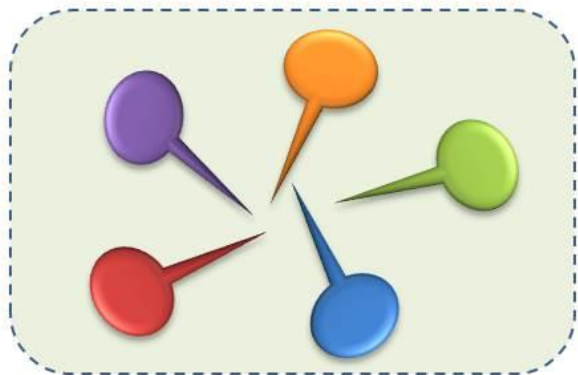


- Performing ביצוע אפקטיבי

- רמת תפוקה גבוהה ושביעות רצון גבוהה.
- חברי הצוות חשים סיפוק ועובדים טוב ביחד.
- רגשות חיוביים, רצון להשתייך לצוות.
- ביטחון חזק ביכולת.
- סכנת ניוון....

המודל של טוקמן לדינמיקה של קבוצה

2. מתמודדים ... Storming



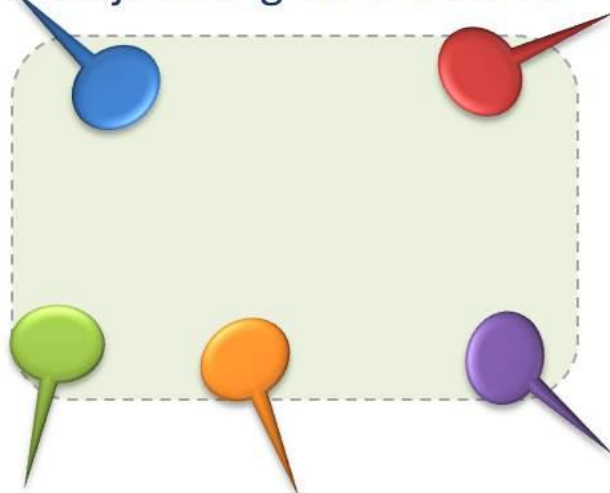
1. מגששים ... Forming



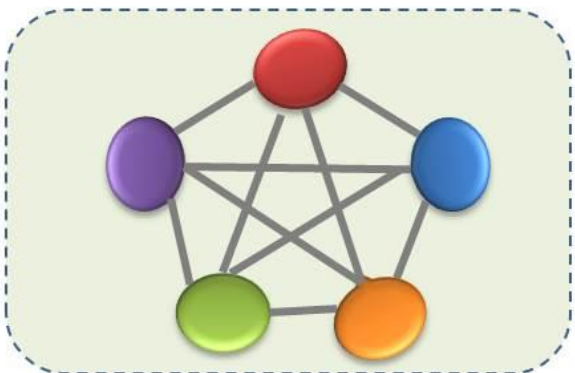
לפני ... Before



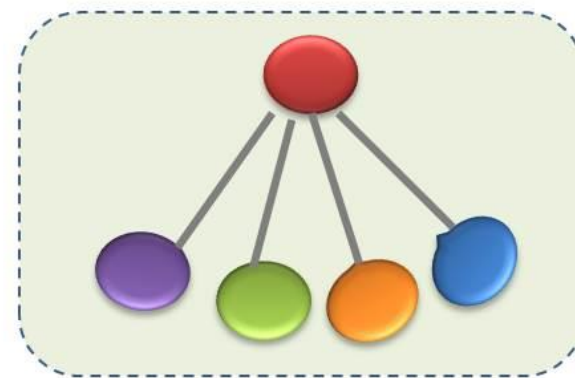
5. נוטשים ... Adjourning



4. מבצעים ... Performing



3. מתגבשים ... Norming



תקשורת בצוות - מטרות ומאפיינים



1. מכוונת לקדם את מטרות הצוות - מסרים הקשורים לביצוע.
2. מכוונת לתחזוקת הצוות - טיפול בסכסוכים ומתחים.
3. שימור הצוות מול החוץ - ההגדרה הייחודית של צוות זה.
4. מכוונת לקידום מטרות היחיד.
5. תקשורת פורמלית וא-פורמלית.

כיצד צריכה להתנהל תקשורת בצוות, על מנת שתהיה אפקטיבית?

- המסר שהועבר והמסר שהתקבל - זהים.
- תקשורת פתוחה - כל אחד צריך להיות מסוגל לומר את דעתו, לבקש עזרה, לשתף ברעיונות חדשים, להציע רעיונות לא מקובלים, לקחת סיכונים.
- פידבק כנה, ביקורת בונה, התייחסות ברורה ומתוזמנת נכון לבעיות.
- רמת אמון הנתמכת על ידי מנהל הצוות.

תקשורת פתוחה = מוטיבציה = אנרגיה.



UNIVERCITY

חווית למידה מהסרטים



חסמים בתקשורת בתוך הצוות:

- שימוש בערוץ מידע שאינו תואם – (מה נחוץ לצורך שיחה זו? מייל? פנים אל פנים? ישיבת צוות? וואצאפ?)
- אי קיומו של קונטקסט – המידע חסר, לא מובא במלואו, ולכן מקשה על הבנה של הצד השני.
- עמימות וחוסר דיוק – "מישהו יכול לבצע את המשימה הזאת?", "אשמח אם המשימה תיעשה בהקדם", "תסדר את זה בבקשה".
- חוסר אמון בין חברי הצוות.



מבנה הצוות והשפעתו על האפקטיביות

- גודל
- מבנה התקשורת בתוכו
- הומוגניות/הטרופניות
- לכידות



אורית אבירם

052-2300614

oritshmr@gmail.com

www.oritcareerconsulting.com



בהצלחה!!!!



UNIVERCITY

חווית למידה מהסרטים