



## תכנית מיטיב לפיתוח צוותים

### מהממוצע לתפקוד אנושי מיטיבי

#124385006

מוגש ל:

.....

על ידי:

.....

מרכז מיטיב לחקר ויישום  
הפסיכולוגיה החיובית,  
המרכז הבינתחומי הרצליה

מרץ 2017

מה עוד לא נאמר על חיוניותה ונחיצותה של עבודת צוות אפקטיבית ומיטיבה? דומה שבמאה ה-21 צוותי עבודה אורגניים מהווים את הלב הפועם של הארגון ומזמנים לפתחנו פרדוקס מרתק, אמנם הצוותים הפכו להטרורגניים, מורכבים, דיגיטליים ודינמיים עוד יותר, אולם הצלחתם ומצוינותם עדיין תלויה בקומץ קטן של גורמים מבוססי מחקר.

ההנחה העומדת בבסיס התכנית היא ששימת זרקור על חקירת צוותים מצוינים ויוצאים מן הכלל, במטרה ללמוד מאותם מקרי קצה, אשר הוכיחו כמה רחוק יכולים להגיע צוותים אפקטיביים - היא שתאפשר לחברי הצוות לאמץ פרקטיקות מקדמות לדפוס תקשורת אותנטיים ומיטביים, ובכך להגשים את מטרות הצוות.

פיצוח הדני"א של צוות מצוין נחוץ למיצוי הפוטנציאל האישי והצוותי. לתפיסתנו, הכל מתחיל במי שחברי הצוות בוחרים להיות ובהתנהגויות שהם בוחרים להפגין. התכנית מציעה למשתתפים חוויה תפיסתית ויישומית, בה נזמין אותם לקחת אחריות ולבחור את הפעולות המקדמות ביותר שלהם, במטרה ליצוק בעבודת היחיד משמעות, שיתוף פעולה, יצירתיות בפתרון בעיות, התלהבות, והנאה במגוון רחב של פעילויות היומיום ולא רק ביוצאות הדופן שבהן.

התכנית מבוססת על ראיות מחקריות מדעיות חדשניות ורבות השפעה, תוך מיקוד בלמידה ושינוי התנהגותי ושימת דגש על הגשמה עצמית, אושר וביצועים גבוהים של הצוות, כפרטים וכיחידה אחת. במהלך התכנית, המשתתפים יאמנו, יתרגלו ויחוו ובכך יעניקו חיים לתפיסה הגשטאלטית כי "השלם גדול מסך חלקיו".

# סילבוס התכנית

## 1 פתיחה



ברמה הקוגניטיבית-תפיסתית, היכולת לבחור במה להתמקד הינה אחת ממשימותינו הקשות, אך גם מהחשובות שבהן. מחקרים רבים מדגימים כי צוותים מצליחים הם אלה הבוחרים להתמקד בדרכים בהם ניתן לשפר את המציאות ובגורמים המאפשרים

לאחרים להתפתח, ולצמוח. צוותים אלה מתאפיינים ברמות גבוהות של רווחה נפשית והם מצליחים לעצב את התרבות הארגונית וזוכים להראות ביצועים מעולים. יכולת זו של מיקוד מהווה בסיס לבחירה וליישום שינויים. רבים הם השינויים אשר אנשים מבקשים ומתבקשים להכניס לחייהם האישים והמקצועיים, מרביתם לא קורמים עור וגידים כלל, ואילו חלקם מתממשים למשך פרקי זמן קצרים יחסית. המפגש חושף את המשתתפים לכוחה של גמישות (גם ברגעי לחץ) ולאפשרות לשינוי, דרך הצגה של התערבויות מבוססות מחקר מרחבי העולם אשר חוללו שינויים מרחיקי לכת ברמת הפרט והארגון. בזירת הצוותים, המפגש מבסס את ההנחה שככל שהצוות בוחר להתמקד בטוב, במה שעובד, תוך מכוונות על מטרה אחת משותפת - הוא מבצע טוב יותר כיחידה, הלכה למעשה.

צוותים מצוינים מצליחים לבחור במה להתמקד, כפרטים וכיחידה אחת, ובכך הם מיעילים ומבנים מיקוד במטרות משותפות, מייצרים צמיחה וצולחים אתגרים.

הם מעצבים כל מרחב בו הם נוכחים, מייצרים שינויים באופן פרו-אקטיבי ורצים למרחקים ארוכים.

### מרכיבי ליבה:

← מיקוד

← גמישות, שינוי וחוסן

← אפקט הפרפר -

שינויים קטנים יוצרים הבדלים גדולים

## 2 חקר מוקיר



אנו מורגלים כי אם ברצוננו להשתפר ולהצליח, עלינו לבחון את כישלונותינו וללמוד מהם. במפגש זה נטען כי למידה מכישלונות היא חשובה, אך אינה מספיקה כדי להגיע לתפקוד שיא ברמה האישית או הצוותית. במהלך המפגש נעשה שימוש במתודה לחקר

הצלחות אישיות וצוותיות - גישת החקר המוקיר (Appreciative Inquiry) ונחשף לסיפורים שהצוות מספר לעצמו על עצמו. נבחן נקודות שיא ספציפיות בחיי המשתתפים ונתחקה אחר המשאבים שאפשרו להן להתרחש. נפנה מרחב ללמידה אחד מהשני מתוך תפיסה כי חברי צוות מצוינים מנתחים ולומדים מפעולותיהם של האנשים סביבם. ניתוח הגורמים להצלחה ובחינת עומק של מרכיביה יאפשר גיבוש כיווני צמיחה קונקרטיים לעתיד של הצוות. ארגונים רבים אשר אימצו את גישת החקר המוקיר כחלק מהשגרה הארגונית מדווחים כי הטמעתה כריטואל מביאה להצלחות יוצאות דופן, הן אישיות והן ארגוניות.

צוותים מצוינים בוחרים להשקיע כמות זמן בלתי מבוטלת בנייתוח ההצלחות שלהם כצוות וכפרטים, ובכך מייצרים הצלחות נוספות. התהליך מזמן להם אפשרות רבת ערך: לפנות מרחב להכרת תודה לעצמם וזה לזה במהלך השגרה השוטפת. בכך מתבססת תרבות של פרגון ו-win-win בצוות שמבין כי השלם באמת גדול מסך חלקיו

### מרכיבי ליבה:

← חקר הצלחות

← למידת עמיתים

← הכרת תודה



במחקר רחב היקף, נשאלו למעלה ממיליון וחצי מנהלים ועובדים מ-63 מדינות ומ-101 ארגונים את השאלה הבאה: "באיזו מידה אתם מצליחים להביא לידי ביטוי את החוזקות שלכם מדי שבוע בעבודתכם?". 91% מתוכם ענו כי אינם מבטאים את חוזקותיהם

כלל. מטרת המפגש הינה ללמוד מארגונים יוצאים מן הכלל, ולשנות את הסטטיסטיקה הארגונית ביחס לשימוש בחוזקות העובדים והצוות בארגון. נציע כלים לזיהוי ולשימוש החוזקות האישיים והצוותיים של המשתתפים - אותן תכונות המייצגות את כישרונותיהם הטבעיים ומעניקות להם כוח, אנרגיה והתלהבות. חשוב מכך, נבחן את האופן בו חברי הצוות ממנפים את החוזקות האחד של השני, בכך מרווחים מהשונות הצוותית (team diversity) ומייצרים ביצועים גבוהים על בסיס חוזקתיהם ולא חולשתיהם. מתוך החוזקות, נעסוק ביכולת להציב מטרות מקצועיות מותאמות לעצמי (Self-concordant goals) - מטרות הנבעות מתוך צורך פנימי ועניין חזק, אישי וצוותי. יכולת זו טומנת בחובה התמסרות גבוהה לעשייה, הנאה, מימוש עצמי והשגת יעדים. נחבר בין המטרות האישיות לבין המטרה הצוותית. אבחון החוזקות והמטרות תאפשר לצוות למנף יצירתיות ולהגביר חדשנות בקרב פעילויות שגרתיות ביומיום ולא רק ביוצאות הדופן שבהן.

**צוותים מצוינים משקיעים את רוב מרצם במינוף החוזקות שלהם ובמימוש התשוקות שלהם: הם עושים את מה שהם טובים בו, והם עושים את מה שהם אוהבים.**

### מרכיבי ליבנה:

- ← שאלון לניתוח חוזקות אישיות
- ← זיהוי חוזקות הצוות

## מערכות יחסים אותנטיות ודפוסי תקשורת מיטיבים



טיפוח מערכות יחסים אותנטיות בעבודה נתפסות לרוב כפיתוח מיומנויות רכות 'נחמדות' ותו לא. רבים אף סבורים כי היכולת לנהל מערכת יחסים מיטיבה תלויה אך ורק באישיות, במנהל הישיר ו/או במזל. במפגש, נאתגר תפיסה זו

ונציג ראיות מדעיות ומחקריות אשר מוכיחות כי היכולת להתנהל באופן אותנטי, קשוב ונוכח בתוך המרחבים הבינאישיים והצוותיים בעבודה היא זו שתקבע עד כמה הצוות יבצע באופן אפקטיבי, יעיל תוך הגשמת מטרותיו המשותפות. יכולות אלו יאפשרו לצוות לעבוד יחד במרתון הארגוני, ולא בספרינט. חברי צוות מצוינים רואים לנגד עיניהם כל העת את האינטרס והמטרה הצוותית, הם מיטיבים לצמוח מקונפליקטים בין-אישיים ורואים בהם כהזדמנות יקרה ללמידה, הם מווסתים את העולם הרגשי שלהם בעבודה בצורה נבונה אשר בונה יחסים, תוך תקשור צלול ובהיר של ציפיות הדדיות בכך, הם מרחיבים את רפרטואר המחשבות והפעולות של חברי הצוות, ובונים משאבים אינטלקטואליים, חברתיים ונפשיים בארגון. לבסוף, הם רואים במשוב ככלי קריטי של היכולת לבנות יחסים ושל התעוזה לצאת מאזורי הנוחות בדרך לצמיחה.

**צוותים מצוינים מעלים על נס את קידום דפוסי התקשורת הגלויה והאותנטית ביניהם, הם לא נבהלים מקונפליקטים ורואים בהם הזדמנות למינוף היחסים. הם עסוקים יותר בניסיון להבין את האחר מאשר להיות מובנים בעצמם ובכך מקדמים הקשבה אפקטיבית אשר מכווננת לצרכי הצוות.**

### מרכיבי ליבנה:

- ← הקשבה אמפטיית
- ← אותנטיות ביחסים
- ← משוב בינאישית וצוותית מקדם למידה
- ← ניהול שיחות "קשות"

## תבנית חשיבה מתפתחת (Growth Mindset)



המרוץ האישי להישגים הפך את הפרפקציוניזם למילה נרדפת למצוינות מקצועית, ואת הכישלון לדבר מה שיש להסתירו. בפרק זה נהפוך את הקערה על פיה ונציג מחקרים עולמיים שמוכיחים כי הפרפקציוניזם הינו מנגנון

מעכב ולא מקדם, וכי אנו משלמים עליו מחיר כבד של היעדר למידה והתפתחות בעבודה. נייצר הבחנה בין פרפקציוניזם לאופטימליזם - המאפשר חתירה להישגים גבוהים, לצד ההבנה כי לדרך עצמה יש ערך וכי התקדמות אינה בהכרח ליניארית. ההיסטוריה מוכיחה כי רבים מהאנשים ומהצוותים המצליחים ביותר בתחומם חוו טרם הצלחתם מספר כישלונות לא מבוטל, אשר הובילו אותם בסופו של דבר להצלחה כבירה. תפיסת העולם של האופטימליסט לא רק מניבה הצלחות יוצאות דופן, אלא הינה בעלת השפעה נרחבת על היכולת לפתח חוסן נוכח אתגרים, להתמיד בעבודה קשה ולצמוח מקונפליקטים בין אישיים, ובכך לקיים מערכות יחסים קשובות ואותנטיות. נמנף תפיסה זו כדי להנחיל תרבות של תפיסת הכישלון כהזדמנות ללמידה, ותפיסת הלמידה כדבר שיש לנצל כל הזדמנות להתרחשות. ננתח מקרי בוחן מחקריים הממחישים מהאם המאפיינים של בניית צוות לומד. בכך, במהלך המפגש נלמד יחד עם המשתתפים מה מאפשר בנייה וטיפוח של צוות לומד, שנמצא במחקרים כצוות יצירתי וחדשני יותר מאחרים.

צוותים מצוינים מעזים לצאת מאזור הנוחות, מתמסרים לעשייה במאמץ ובחדווה, מקדמים בברכה כישלונות ומיטיבים ללמוד מהם ומחברי הצוות האחרים.

### מרכיבי ליבה:

- ← בניית תבנית חשיבה מתפתחת
- ← ניתוח כישלונות כחלק אינטגרלי מהתפתחות
- ← בניית צוות לומד

“העולם מתחלק לאנשים אשר לומדים, ולכאלו אשר אינם לומדים”

(קרול דואק)

## מתח וזרימה



הפרק יוקדש לסוגיית ניהול הלחץ של חיי היום יום, אשר עם העבודה הצוותית האינטנסיבית עתיד לעלות אף הוא. אנו מרבים לנסות ולמצוא פתרונות ליצירת יותר זמן, אך יש להכיר בעובדה כי כחברה יצרנית נהיה תמיד במצוקת זמן. לכן, נטען

כי האתגר אינו ניהול זמן, כי אם ניהול אנרגיה. ננוע מהשאלה הקלאסית - “מדוע תופעת הלחץ כה שכיחה כיום?” אל עבר השאלה: “מהם המאפיינים של צוותים מצליחים, אשר בתוך עומס המשימות בתפקידם מצליחים לנהל אורח חיים מקצועי מסופק, מהנה ומצליח?”. המחקר בתחום מגלה כי תיעול חיובי של הלחץ וקשיבות לעשייה המקצועית, בשילוב עם זמני התאוששות, הופכים למקור תנופה משמעותי למימוש עצמי צוותי ולהישגים יוצאי דופן. במהלך המפגש נדייק פרקטיקות בהן הצוות יכול לאפשר אחד לשני למנף תקופות, ורגעי לחץ לצמיחה.

צוותים מצוינים לרוב מורכבים מאנשים אנרגטיים לא משום ש“אלה מי שהם”, אלא כיוון שהם מווסתים את כמות פעולותיהם ומנתבים את איכותן באופן המאפשר להם לאמץ את הלחץ כמנגנון צמיחה חיובי.

### מרכיבי ליבה:

- ← ניתוח מצבי זרימה (flow)
- ← ניהול אנרגיה על פני ניהול זמן
- ← נוכחות