**איך ננהל צוות מרכזים/ות בוגרים/ות (מעל 2 מרכזים/ות)?**

**מתודה 1: דיון בשאלה**

נשאל (ונכתוב על הלוח את האתגרים וההזדמנויות):

* מהם האתגרים של צוות מרכזים/ות שעובד יחד? איך זה נראה כשזה לא עובד טוב?
* מהן ההזדמנויות של צוות מרכזים/ות?
* מהם האתגרים שלכם/ן בניהול צוות מרכזים/ות? (אפשר גם להתייחס לכך שהם מנהלים צוות שהם לא חלק ממנו, לכך שכל אחד/ת צריך/ה משהו אחר בליווי המקצועי וכו').
* איך לדעתכם/ן נכון ללוות צוותים בפגישות הליווי? מתי צריך יחד ומתי צריך בנפרד? מה המקום של הליווי המקצועי סביב התחום הספציפי שהם עוסקים בו? (הדרכה / לוג')
* מה צריך לקרות בישיבות צוות בלי המלווה? איך אנחנו מסייעים להם ביצירת שגרת עבודה טובה כצוות?

זמן: 20 דקות | עזרים: לוח, טוש | נספחים: אין

**מתודה 2: ייצוג + התבוננות**

כל משתתף/ת יבחר את אחד השבטים שלו/ה כדוגמה, ובהתאם לכך שני קלפים, אותם הוא יצייר במפת החשיבה שלו/ה, ולאחר מכן יענה גם על שלב 2 + 3 במפה. אפשרויות לבחירת הקלפים:

* אפשרות א': קלף המייצג את הקשר "הרצוי" של צוות המרכזים/ות זו עם זה, וקלף המייצג את הקשר "המצוי" היום.
* אפשרות ב': קלף המייצג את הקשר "הרצוי" בינו/ה כמלווה לבין המרכזים/ות בשבט, וקלף המייצג את הקשר "המצוי" שלו/ה עמם/ן.

זמן: 5 דקות | עזרים: עטים | נספחים: [קלפים](https://zofimil-my.sharepoint.com/:p:/g/personal/ayaa_zofim_org_il/EaJhuaUdN3RLgaLwBGcjimABBv2ErfSSG3LZGFikFdV6Tw), [מפת חשיבה](https://zofimil-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/ayaa_zofim_org_il/ERTQucB6-zRIl2mzRtKaNCcBCmoLoY4DGdWcBI2MFEtsdw)

**מתודה 3: השראה + חשיבה משותפת**

נפזר בחדר חומרי השראה על ניהול צוותים, והמשתתפים/ות יסתובבו, יקראו ויוכלו להוסיף הארות אם ירצו.

נתחלק לזוגות, כל זוג ישתף בתמונת המצב, וימלאו יחד את המשך מפת החשיבה.

זמן: 20 דקות | עזרים: עטים | נספחים: חומרי השראה – מצורפים בהמשך מסמך זה

**מתודה 4: דיון בשאלה**

נשאל: אז מה תפקידנו בניהול של צוותי מרכזים גדולים?

זמן: 5 דקות | עזרים: אין | נספחים: אין

**חשיבותם של קונפליקטים**

למנהלים יש נטייה להאמין שצוות טוב הוא צוות שחבריו מתקשרים זה עם זה בהרמוניה. כך האינטראקציה חלקה, ואפשר להתקדם בלי לבזבז זמן על דיונים מיותרים. אולם ההיפך הוא הנכון. **קונפליקט בצוות הוא מצרך יקר ערך ואף מבורך**. כל זמן שהוא מנוהל היטב וממוקד במטרות המקצועיות של הצוות, הוא יכול להוביל ליצירת פתרונות יצירתיים מתוך הצוות הרבה יותר מאשר מצב של מי מנוחות.

**הקונפליקט הוא גם מחויב המציאות, שהרי תמיד תהיה שונות כלשהי בין חברי הצוות**, ובהתאם לכך דעות, תפיסות ורצונות שונים. **ניסיון ליצור אווירת הרמוניה ולהימנע מחיכוכים עלול לחסום את האפשרות לתת ביטוי לשונות ולצרכים הללו, אך סופם לצאת לאור בדרכים אחרות**. למשל, בצורת עובד מתוסכל שאינו מסכים עם שיטת העבודה של חברו לצוות, אך מרגיש שאין מקום להבעת מסרים מעוררי קונפליקט. עובדה כזה צפוי, לאור תסכולו, להקטין ראש בכל הנוגע לשיטת העבודה, לעשות רק את המינימום הנדרש, ואולי אף להביע התנגדותו בדרכים אקטיביות.

**זה לא אישי**איש/ה לא נחמד/ה יכול/ה לעשות עבודה מצוינת ואיש/ה נחמד/ה יכול/ה לאכזב בביצוע. איש/ה נחמד/ה יכול/ה לטעות וצריך לוודא כי הטעות לא תחזור על עצמה, ולאיש/ה לא נחמד/ה עדיין מגיעה הכרה על עבודה טובה שבוצעה ושניהם חייבים להיאמר- גם בצוות אך בכלל עם עובדים פידבק מאפשר לעובד לכוונן את עבודתו למה שמצופה ממנו וכולם יצאו מכך מורווחים. **חברי צוות חייבים להבין כי כל אחד הוא שונה ולתת מקום לשונות הזו לבטא את עצמה בתוך עבודת הצוות**, כמובן כל עוד היא לטובת עבודת הצוות.

**ציפיות ברורות**צריכה להיות מערכת ברורה של ציפיות מהקבוצה כמכלול ומכל חבר בקבוצה באופן אישי. הגבולות צריכים להיות ברורים, יחד עם זאת הם לא באים על חשבון עבודת צוות רק מונעים עבודה כפולה או מטלות אשר מתפספסות ואינן מבוצעות כנדרש. **העובדים צריכים להבין את מבנה הקבוצה ואת הגדרות התפקיד בתוך הקבוצה. עובדים צריכים להבין איך עבודת הצוות מיתרגמת גם לאחריות אישית וגם לשיפור אישי והישגים אישיים.**

**מִן הַמָּקוֹם שֶׁבּוֹ אָנוּ צוֹדְקִים / יהודה עמיחי**

מִן הַמָּקוֹם שֶׁבּוֹ אָנוּ צוֹדְקִים,

לֹא יִצְמְחוּ לְעוֹלָם

פְּרָחִים בָּאָבִיב.

הַמָּקוֹם שֶׁבּוֹ אָנוּ צוֹדְקִים,

הוּא רָמוּס וְקָשֶׁה

כְּמוֹ חָצֵר.

אֲבָל סְפֵקוֹת וְאַהֲבוֹת עוֹשִׂים

אֶת הָעוֹלָם לְתָחוּחַ

כְּמוֹ הַחֲפַרְפֶּרֶת, כְּמוֹ חָרִישׁ.

וּלְחִישָׁה תִּשָּׁמַע בַּמָּקוֹם

שֶׁבּוֹ הָיָה הַבַּיִת

אֲשֶׁר נֶחֱרַב.

**שלבים בהתפתחות צוות**

צוותים עוברים מספר שלבים מובנים בהתפתחותם. המודל שפיתח ברוס טוקמן, ב 1965 עדיין מיושם עד היום, הוא דיבר על ארבעה שלבים בהתהוות קבוצה קטנה. **התהוות; הסערה; גיבוש נורמות; ביצוע.**

בהתאם לשלב בו נמצאת הקבוצה על המנהיג לטפל בקונפליקט.

עימות בקבוצה יכול להיפתר בקלות ובאפקטיביות – אם המנהיג יודע באיזה שלב נמצאת הקבוצה.

**בשלב הראשון** חברי הקבוצה מתחילים להכיר האחד את השני, ולכן המנהיג אמור לתת **הוראות ברורות**.

**בשלב השני,** שלב הסערה, עליו לתת **הוראות ולתמוך בחברי הצוות**.

**בשלב השלישי**, שלב גיבוש הנורמות, המנהיג אמור רק **לתמוך ולתת להם לגבש את הנורמות והכללים**.

**בשלב האחרון**, שלב הביצוע, כשהצוות מתקדם קדימה – על המנהיג **לתמוך** בחברי הקבוצה.

**סוגי קונפליקטים בצוות:**

א) **קונפליקט במטרה:** אי הסכמה או אי בהירות ביחס למטרות.

ב) **קונפליקט בתפיסה**: דעות שונות הנובעות משונות בתפיסות, באינטרסים, בצרכים, בערכים או בסדרי העדיפויות.

ג) **קונפליקט רגשי:**  תחושות של  קנאה, קיפוח, עוינות .

ד) **קונפליקט התנהגותי:** חברים בצוות מתנהגים בדרך שאינה מקובלת על האחרים.

ה) **קונפליקט תפקודי - ביצועי**: אין הסכמה לגבי הגדרת תפקידים, דפוסי תקשורת, סמכויות ודרכי ביצוע.

**תנאים הכרחיים להתמודדות בונה עם קונפליקט**:

* **התייחסות לקונפליקט כתופעה חיובית לצמיחה ולהתפתחות** לאחר שנבחנות לעומק החלופות השונות לפתרון הבעיות במימוש האסטרטגיה של הארגון.
* **הסכמה על מטרות משותפות**. התפיסה: "אני נגדך" - צריכה לפנות את מקומה לתפיסה: "אנחנו ביחד מול הבעיה".
* **הקשבה של איש לרעהו**, בהיעדר הקשבה מתבצר כל אחד בעמדתו ומנסה להצדיקה, והתוצאה: מאבקי - כוח והיעדר שיתוף - פעולה
* **הבעת דעות באופן  גלוי וחופשי**, ללא חששות מתגובות האחרים, כולל זו של המנהל.
* **הערכה עצמית של כל חבר צוות במקביל להערכה של כל חבר בצוות לעמיתיו**.
* מתן **לגיטימציה לחילוקי דעות** והתייחסות אליהן **עניינית** ולא כקונפליקט בין אישי.

הצפת הקונפליקטים חיונית לשלב המקדים לקבלת החלטה, אולם לאחר שנפלה ההחלטה - כולם חייבים להירתם לביצועה,  גם אם קדמו לכך חילוקי דעות.

**מאפיינים של צוותים טובים:**

* **מטרה, תכליות וערכים**: לצוות **תחושת תכלית חזקה ומערכת ערכים משותפת**. יש להם חזון משותף משכנע. כשיש תכלית וערכים משותפים, אפשר להגיע למטרות מוסכמות על כל חברי הצוות, להגדיר כללים ולפתח אסטרטגיות. התכלית והערכים הם הדבק שמחבר בין חברי הצוות והוא שמניח את היסודות לצוות עתיר ביצועים.
* **העצמה** :חברי הצוות בטוחים **ביכולתו של הצוות להתגבר על מכשולים**. יש להם סמכות לפעול, לקבל החלטות ולבחור בין חלופות בתוך גבולות ברורים. הם נהנים  עצמאות וכן מהזדמנויות ומיכולת להתנסות בעוצמתם האישית והקולקטיבית.
* **יחסים בין אישיים ותקשורת**: צוות מחויב לתקשורת פתוחה. חברי הצוות מרגישים שהם יכולים ליטול סיכונים **ולחלוק עם עמיתיהם, בלי חשש, מחשבות, דעות  ותחושות**. הם מגלים **אכפתיות** הדדית, מכבדים ומעריכים זה את זה. השונות נתפסת כערך. חברי הצוות רואים בשוני בדעות מקור ליצירתיות. הודות למשוב כן ואכפתי מודעים חברי הצוות לחוזקותיהם ולחולשותיהם כמו להשפעותיהן על אחרים. התנהגותם בונה אמון וקבלה. חברי הצוות **מחויבים זה לזה** מבחינה אישית ומקצועית כאחד. רמת הלכידות של הצוות גבוהה.
* **גמישות**: בין חברי הצוות שוררת תלות הדדית והם מבינים שכל אחד מהם אחראי לביצועי הצוות כולו, להתפתחותו ולהנהגתו. **לעיתים קרובות קשה לקבוע מיהו המנהיג כיוון שהמנהיגות מחליפה ידיים בהתאם לצרכים**. הצוות משלב **עבודה קשה עם הנאה**. הצוות מכיר **בערכם של רגשות ודעות**. חברי הצוות מבינים ששינויים הם בלתי נמנעים **ומסתגלים לתנאים המשתנים**.
* **פריון מיטיבי:** לצוות יש פריון עבודה מיטבי המשתקף הן בכמות העבודה שהוא מבצע והן באיכותה. **הצוות מחויב לתוצאות משמעותיות**. מושם דגש על תוצאות. חברי הצוות מחויבים לאיכות ולסטנדרטים גבוהים, לעמידה בלוחות זמנים ולהשגת מטרות. **הצלחה במשימה ממלאה אותם בגאווה רבה**. הם חותרים לשיפור מתמיד. הם מפתחים שיטות יעילות לקבלת החלטות ולפתרון בעיות כדי להעצים את היצירתיות ואת ההשתתפות. לכל אחד השפעה משלו וכל אחד גאה בהישגי הצוות.
* **מורל:** המורל הוא תוצאה של כל הנאמר לעיל. כאשר כל רכיבי הצוות באים לידי ביטוי, המורל של הצוות גבוה. **חברי הצוות נלהבים מעבודתם.** הם גאים בתוצאותיה וחשים גאווה על השתייכותם לצוות. בקרב חברי הצוות שוררת תחושת ביטחון: הם אופטימיים בנוגע לעתיד והאמון בקרב חברי הצוות גבוה. בקרב החברים יש רוח צוות והם מגובשים.
* **הכרה והערכה:** חברי צוות עתיר ביצועים נהנים **ממשוב חיובי ומהכרה** שנותנים להם חבריהם, ראש הצוות והארגון. הכרה והערכה הן דרכים רבות עוצמה להגברת המוטיבציה והביצועים.