

תוכן עניינים

3.....	חלק א': תשובות לפי העבודה המוסרטת	3
3.....	1. הקדמה	3
5.....	2. מנהל הדיון	5
6.....	3. יתרונות וחסרונות בעבודת הצוות	6
8.....	4. שלבי הדיון המתפתח	8
9.....	5. תמהיל האיכות והקבלה	9
11.....	6. תפקידי צוות לפי בלבין	11
12.....	7. קונפליקטים	12
12.....	8. מודל תפקוד הצוות של קצנברך וסמית' (המשולש)	12
13.....	חלק ב': רפלקציה	13
13.....	9. בחירת נושא	13
14.....	א. כיצד מתנהל נושא זה במקום העבודה שלי?	14
14.....	ב. מהי איכות ניהול הנושא והתרחושותו?	14
15.....	ג. דרכים לשיפור התנהלותו תוך ביסוס על חומרי הקורס הנלמדים	15

חלק א': תשובות לפי העבודה המוסרטת

הקדמה

אנו חברנו יחד לצורך קיום עבודה קבוצתית בקורס "ניהול צוותים בארגון". הרקע להיכרות המוקדמת נבע מכך שביצענו יחד את הקורס, וחלקנו בכלל לא הכרנו זה את זה אישית קודם לכן – בעיקר עקב מגבלות כמו הקורונה שבה שיעורים רבים היו מקוונים ולכן בעצם לא הייתה נוכחות בכיתה שאפשרה להכיר את כל המשתתפים.

נבחן את תהליך התהוותנו כצוות על פי שלבי מודל התפתחות הצוות:

לפי מודל התפתחות הצוות, שלב ראשון נקרא ביסוס/היווצרות – FORMING. בשלב זה מגלים תפקידים בצוות, מציבים מטרות, בודקים מהם נהלי העבודה ומגדירים אותם. בשלב זה החברים מתנהגים בצורה של חוסר ביטחון, הסתרה, חיפוש יתרונות באנשים ואדיבות. ניתן לראות את השלב הזה מתבטא אצלנו בתחילת המפגש הראשון, כאשר הצבנו את המטרות: קודם כל במפגש הזה נקבעו יעדים וסדר עבודה, כשאמרנו מהמפגש הבא נתחיל לעבוד על המטווה לשאלות המטלה ואח"כ כל אחד יענה לבד בבית (00:36). בתחילת העבודה ביחד עלו כמה קשיים, הקשורים בעיקר לסנכרון המקוון. לדוגמא היו קשיים טכניים של אילוץ קיצור זמנים בגלל ה-ZOOM שהחלטתי שנתמודד עימו דרך פיצול המפגשים – במקום אחד ארוך נפצל את המפגש לכמה מפגשים קטנים (מפגש 1, 00:48). כמו כן היו רעשי רקע מהבתים השונים שהיה צריך להתגבר עליהם (מפגש 1, 03:54). במהלך השלב הזה התחלתי לקחת בצורה שטבעית עבורי את המושכות, להכווין את האחרים, לקבוע על מה נדבר. נראה שבצורה בלתי פורמלית האחרים קיבלו אותי כמנהיג הצוות – מה שיאשר פורמלית במפגש השני.

לאחר שהסתדרנו מבחינה טכנית, התפנינו למחשבה על שיטת העבודה. כאן כבר הגיע השלב הבא, הסערה – STORMING: בשלב זה עולים קונפליקטים, מתעוררים אינטרסים מנוגדים לגבי האג'נדות והמטרות שהוצבו, חלים מאבקי כוח, יש התנהגות תחרותית, לעתים צצה עוינות בין החברים ויש התגבשות לתתי-קבוצות. בשלב זה ראש הצוות נוטה לבצע חלוקת כוח, ביזור תפקידים, ניהול קונפליקטים, העצמת החברים, חתירה לראיית מכנה משותף ועידוד אקלים קבוצתי חיובי. אכן ניתן לראות אצלנו את ההתבטאות של שלב זה כאשר החלו לעלות קונפליקטים בין החברים לגבי אופן ההכנה למענה על המטלה. חלקם הפגינו חוסר ביטחון ביכולת לענות על העבודה- לדוגמא רחל חשבה שהאירוע ארוך מדי (מפגש 1, 06:58), וניר חשב שיהיה קשה לקרוא לבד הכל (מפגש 1, 04:45), והיה לו רצון שנקרא ביחד את השאלות, האירוע והחומר. אבל אני חשבתי שזה יקח הרבה זמן לקרוא ביחד את הכל לעומק ועדיף להקדיש את הזמן הקבוצתי לביצוע התשובות; לכן החלטתי להעצים אותם: הרגתי אותם שיש עבודות קשות יותר, שזה לא מפחיד לקרוא את הטקסט, שביחד נבין בדיוק איך עונים, ושנעבור ביחד בקצרה פעם הבאה על הטקסט וההנחיות. ככה הם קיבלו ביטחון ביכולות שלהם לבצע את העבודה ולהתכונן אליה (מפגש 1, 07:20).

בכל מקרה, במהלך ה-STORMING נוצר מעין קונפליקט עם ניר שהתעקש קצת שנקרא ביחד את הטקסט על עדן קלאב ואילו אני חשבתי כאמור שאין צורך, כאשר רחל תמכה בי וגם מטר (מפגש 1, 04:45). כראש צוות ניהלתי את הקונפליקט הזה בכך שסיכמתי את הדיון דרך הגעה להסכמה שכל אחד יקרא לבד ואח"כ נעשה בריף קצר על הטקסט לפני שנדון בתשובות לשאלות לפי המודלים (מפגש 1, 08:33). אציין כי ניגוד האינטרסים לגבי סדר עדיפויות בביצוע העבודה מתאים לשלב השני במודל התפתחות של הקבוצה.

לאחר מכן, בהמשך שלב ה-STORMING, פירקנו לשלבים את הדרך שבה נענה על העבודה: בבית, קודם נקרא את השאלות ואז את הטקסט וכן נחזור על החומר (מפגש 1, 09:00). שוב עלה קושי בנושא דומה – האם לקרוא הנחיות ביחד או לחוד? ניר רצה ביחד, אך הכוונתי את הקבוצה לעבר קריאה לחוד כך שכל אחד יקרא בראש שקט. למרות שהתנגדתי לדעתו של ניר עשיתי זאת תוך יצירת אקלים קבוצתי חיובי וניסיתי לגרום לו להבין דרך הסברים מדוע יש עדיפות להכנה עצמית לפני הביצוע של התשובות, ושנעשה גם בריף קצר על ההנחיות אם הוא מעוניין בכך (מפגש 1, 14:01).

מנהל הדין

אני, מרוואן, מונית ל מנהל הדין הקבוצתי ע"י חברי הקבוצה (מפגש 2, 16:59).

אעריך את תפקודי לפי תפקידי מנהל דין:

- ניסוח הבעיה והצגתה (פתיחה): מיד בתחילת המפגש הראשון הצגתי להם את הבעיה – צריך להחליט איך לגשת לעבודה, מה סדר המטרות במפגשים (מפגש 1, 00:36). בכל פעם שעלתה בעיה נוספת ניסחתי אותה בפני הקבוצה על מנת לעורר דיון, לדוגמא, ניסחתי את הבעיה שבה התלבטנו האם נקרא הנחיות ביחד או לחוד (מפגש 1, 08:33).
 - סיכום דעות, הצעות ושלבים: לאחר דיונים סיכמתי את הדעות, לדוגמא כשדנו כיצד לפתור את שאלה 3 סיכמתי את ההחלטה כי נפתור לפי מאפייני קבוצה (מפגש 3, 21:39), בשאלה 1 גם סיכמתי כל צלע בתשובה לאחר שדנו בה (מפגש 2, 25:41). באופן כללי סיכמתי נקודות מהדיונים שלנו במחברת שלי כדי שאזכור על מה דובר (מפגש 2, 17:19). גם הצעתי כיצד לפתור את השאלות – לדוגמא בשאלה 4 אמרתי שכדאי להתייחס לבחירת אחד משלבי היווצרות הקבוצה (מפגש 3, 26:59), וגם הייתי מצביע באיזה שלבים אנחנו, למשל הייתי מדגיש לאיזו שאלה הגענו כדי למקד אותם (מפגש 3, 1:48).
 - טיפול באי הסכמות/קונפליקטים: לפעמים היו חוסר הסכמות לגבי תשובה נכונה, או חוסר הסכמות לגבי הפרשנות של החומר הנלמד. כשראיתי שמתחיל להתלהט ויכוח אז עצרתי אותו וסיכמתי את הדעה שלי מכל הנאמר. לדוגמא כשדנו במונח "מגוון מיומנויות" מהמשולש של עקרונות היסוד בשאלה 1, לא הייתה הבנה לגבי המושג וכל אחד חשב משהו אחר לגבי פירוש המושג, ועצרתי את הדיון שהרגשתי שלא מתקדם לאף מקום וקבעתי להם מה זה אומר (מפגש 2, 34:40). בנוסף לגבי שאלה 2, החל ויכוח בנוגע למה בכלל שואלים בשאלה ומה נכון לענות, ואני הבהרתי כי בסופו של דבר השאלות הן לא נכון או נכון לכן אין ממש מה להתווכח (מפגש 3, 8:00).
 - הבהרות לפי צורך: מדי פעם הבהרתי למשתתפים לגבי ניואנסים מהאירוע עדן קלאב, הרלוונטיים לשאלות, לדוגמא – תחושות של הדמויות השונות כאשר דיברנו על שאלה מספר 1 (מפגש 2, 12:46). גם הבהרתי לפעמים מושגים, כמו בצלעות מודל המשולש בשאלה 1 (מפגש 2, 32:50). כמו כן הבהרתי להם על מה נסובות השאלות, למשל בשאלה לגבי שלב היווצרות הקבוצה אמרתי שצריך לחפש באיזה שלב הם נמצאים, לא רק להחליט אם הם קבוצה או לא (מפגש 3, 32:28).
 - עיכוב הריצה לפתרונות: לפעמים היו משתתפים שרצו להגיע מהר לפתרון אבל אני אמרתי להם שצריך רגע לעצור ולדון יותר לעומק בשאלה לפני שרושמים פתרון. לדוגמא בשאלה 1, לאחר דיון קצר דנית רצתה שנרשום מיד את התשובה, אבל אני עצרתי אותה ואמרתי להם שצריך עוד לדבר קצת על השאלה הזו, לפרק לשלבים את מה שצריך להבין, לדון בנפרד על כל צלע ולא למהר לרשום תשובה, על מנת להגיע לתשובה טובה, מדויקת ומקיפה (מפגש 2, 22:50).
- הפרדה בין דיון להחלטה: לעתים לאחר הדיונים אמרתי להם "בואו נחליט עכשיו" כדי שייבנו שסיימנו לדבר והגיע הזמן להחליט סופית איך לענות על שאלה מסוימת, לדוגמא – בשאלה 5 הייתי צריך למקד את המשתתפים ולהגיד מה החלטנו לגבי המענה על השאלה