

16.2.2020

### עבודת צוות אפקטיבית / קמליה ויטנר

#### איך נבחרת איסלנד בכדורגל ניצחה את אנגליה בירו 2016?

באליפות אירופה בכדורגל 2016 קרה מקרה שהיכה את עולם הכדורגל בתדהמה.

רבים הרימו גבה כשנבחרת איסלנד ניצחה במוקדמות את פורטוגל, הונגריה ואוסטריה והצליחה בכלל להיכנס לטורניר. רק 4 שנים קודם לכן, איסלנד דורגה במקום ה-113 בעולם ונחשבה לאחת הקבוצות החלשות ביותר. לכן, כשאיסלנד התמודדה מול אנגליה בשמינית הגמר, היה לכולם ברור שאנגליה, נבחרת עמוסה בטאלנטים, "אוכלת את איסלנד בלי מלח". אך להפתעת כולם, איסלנד הצליחה לנצח את אנגליה 2-1, ולהעפיל לרבע הגמר.

באופן שדומה לעולם הכדורגל, ארגונים רבים מעסיקים אנשים אינטליגנטים ואיכותיים בהנחה שהם ישלבו אוטומטית את יכולותיהם בכדי לייצר תוצאות יוצאות דופן. עם זאת, לא פעם, קבוצות כאלה לא מצליחות להביא את ההצלחות שמצופות מהן. אותה דינמיקה שהביאה את איסלנד אל נצחונה ואת אנגליה אל התבוסה שלה, יכולה לעזור לנו להבין הצלחות וכשלונות של צוותים.

#### השלם שונה מסך חלקיו

בבואנו להבין כיצד צוותים עובדים, עקרון חשוב שכדאי לזכור הוא ש1 ועוד 1 לא תמיד שווים ל2. אחת הטעויות הנפוצות היא לחשוב שאם בחרנו אנשים מוצלחים, אז הצוות יהיה בהכרח מוצלח. ולהיפך – צוות שמורכב מאנשים "חלשים", יביא לתוצאות עלובות.

אך לא כך הדבר. המקרה של איסלנד ואנגליה הוא רק דוגמא אחת לכך שהשלם הצוותי אינו בהכרח שווה לסך החלקים שלו, כלומר הצלחת הצוות אינה בהכרח תוצר של שילוב היכולות של כל הפרטים שבו.

בשביל להבין עקרון זה, אציג שלושה מצבים של אפקטיביות צוותית:

1. צוות שלילי (1+1=-2) – השלם נמוך מסך חלקיו: צוות שמורכב מפרטים בעלי יכולות אינדיבידואליות גבוהות יותר מהתפוקה הצוותית. דוגמא קלאסית לכך היא צוות של

טאלנטים שלא מצליחים לשתף פעולה ביניהם לכדי עבודת צוות אפקטיבית (בדומה למה שקרה לנבחרת אנגליה מול איסלנד).

2. צוות מיותר ( $1+1=2$ ) – השלם **שווה** לסך חלקיו: צוות שמורכב מפרטים בעלי יכולות ששוות לתפוקה הצוותית. מדוע מצב זה נקרא "מיותר"? מאחר ובמקרה זה אין שום חשיבות לצוות - האינטראקציה הצוותית לא נותנת ערך מוסף, ובפועל, כל אחד מחברי הצוות יכול לעבוד על משימותיו בנפרד.
3. צוות סינרגטי ( $1+1=3$ ) – השלם **גדול** מסך חלקיו: צוות שמצליח להגיע לתפוקות צוותיות גבוהות יותר משל כל אחד מהפרטים בו בנפרד. כלומר הפעילות המשותפת של חברי הצוות זה עם זה מאפשרת השגת יעדים טובים יותר, לעומת מצב שבו כל חבר צוות היה פועל בנפרד.

### מה מאפיין צוותים אפקטיביים?

אז מה בכל זאת גורם לצוותים מסוימים להצליח יותר על פני צוותים אחרים? בשביל להבין טוב יותר מה מייחד צוותים מצליחים, אציג 10 התנהלויות צוותיות שנמצאו כמאפיינות עבודת צוות אפקטיבית. כלומר מאפיינים אלו נמצאו כמשותפים לצוותים מצליחים שפועלים באופן סינרגטי.

### 10 המאפיינים של עבודת צוות אפקטיבית

1. קיימת **תקשורת פתוחה** בין כל חברי הצוות.
2. **מטרות הצוות וסדרי העדיפויות** ברורים וידועים לכל חברי הצוות.
3. הצוות **מטפל בקונפליקטים** בצורה גלויה ויעילה.
4. קיימת **מעורבות ופעילות** גבוהה של חברי הצוות **בתכנון וביצוע** העבודה.
5. קיימים **שיתוף פעולה ועזרה הדדית** בין חברי הצוות.
6. הצוות **מנצל את הכישורים האישיים** של כל אחד מחבריו.
7. **מפקד הצוות מכוון** ומניע את עבודת הצוות ומשמש **דוגמה אישית**.
8. **האווירה** בצוות **חופשית ומכבדת** הבדלים אישיים.
9. ניתנת **תשומת לב מספקת לצרכים אישיים ומקצועיים** של חברי הצוות.

## 10. הגדרת התפקידים של חברי הצוות ברורה ומוסכמת.

### כלי למפקד – הפקת לקחים צוותית

לא פעם מובילי צוותים (וגם חברי צוותים) יודעים להגיד שיש התנהלויות בצוות שלא עובדות עד הסוף כמו שהיו רוצים, אך לא תמיד בטוחים באיזה אופן לפעול כדי לשנות את המצב.

מכאן, שהשאלה המתבקשת היא: איך מפקדי ומנהלי צוותים יכולים להוביל את הצוות שלהם להיות צוות אפקטיבי וסינרגטי שמשיג את יעדיו?

התשובה לכך טמונה בכלי פיקודי-ניהולי של הפקת לקחים צוותית. מדובר בתהליך תלת-שלבי שיאפשר למוביל הצוות ולחברי הצוות להבין את התנהלות הצוות בצורה טובה יותר ולפעול לכיוון של סינרגיה ואפקטיביות.

### שלושת השלבים להפקת לקחים צוותית

1. **אבחון** – בחן את עצמך – באיזו מידה כל אחד מהמאפיינים של עבודת צוות אפקטיבית באים לידי ביטוי בצורה טובה בצוות שלך?
2. **מיפוי פערים וחוזקות** – סמן 2-3 חוזקות צוותיות וכן 2-3 פערים צוותיים
3. **כיווני פעולה** – אל מול הפערים והחוזקות, הגדר יעדים צוותיים אותם תרצה להשיג. מומלץ שהיעדים יהיו מוגדרים בצורה ברורה, באופן שיאפשר בבוא העת לבחון האם כליעד בוצע.

לסיום, יש לזכור שעבודת צוות אינה תהליך טבעי הנוצר מעצם מפגש של קבוצת אנשים. זהו תהליך יזום אשר מחייב ביצוע פעולות אקטיביות לאורך זמן כדי לתעל את הפוטנציאל של הפרטים ליצירה משולבת.