

צוותים מנצחים = ארגונים מנצחים

פיתוח צוות על פי תפיסת הסינרגיה

תהליכי פיתוח צוות עוסקים בו זמנית בשלוש רמות ארגוניות: רמת הפרט, חבר הצוות; ברמת הצוות; ורמת הארגון כולו.

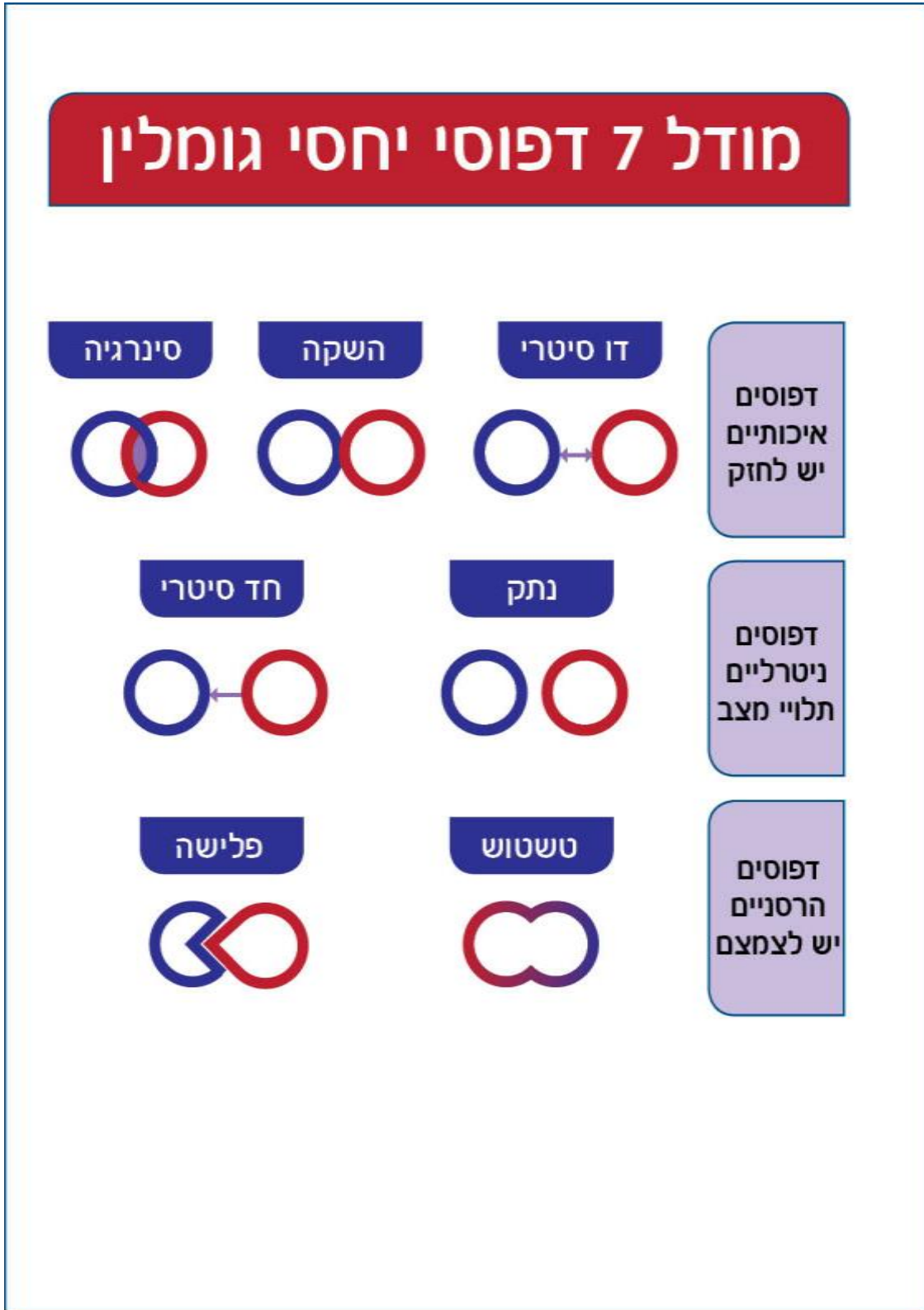
גישת הסינרגיה מתייחסת לשונות בכל אחת מהרמות האלה (שונות בין חברי צוות, בין צוות ויחידות ארגוניות, ובין ארגונים (לדוגמה בתהליכי מיזוג) והופכת אותה ממקור לקונפליקטים לסינרגיה ארגונית מנצחת.

מיפוי דפוסי חיבורים בתוך ובין צוותים -

שאלון, אשר פותח במרכז סינרגיה, מאפשר למפות ולאפיין את סוגי החיבורים המתקיימים בצוות. חיבורים טובים מושתתים על גבולות ועל תקשורת. הגדרת הגבולות של כל חבר צוות מאפשרת לאנשי הצוות להרגיש נוח עם הציפיות מהם, המטלות שעל כל אחד לבצע, האחריות המוטלת עליו והסמכויות שיש לו. בהעדר גבולות ברורים תבוזבז אנרגיה רבה על תאום ציפיות. תחומים רבים "יפלו בין הכיסאות" ומנגד יהיו כפילויות רבות. התקשורת מאפשרת את עצם החיבורים. קיימים שבעה דפוסי חיבורים המתוארים בתרשים 2 והם:

1. נתק - אין חיבור - מצב זה יכול להתקיים בין צוותים או יחידות בארגון שאין ביניהם קשרי עבודה, אך לא טוב שיתקיים בתוך צוות עבודה או בין צוותים שיש צורך בקשר ביניהם.
2. קשר חד סיטרי - קשר הירארכי, "מלמעלה למטה", אשר גם הוא אינו מתאים לעבודת צוות.
3. קשר דו סיטרי - קשר אופקי של תלות הדדית בין שווים.
4. השקה - קשר בין שווים בעוצמה גבוהה מאוד.
5. סינרגיה - קשר בין שונים ושווים, המצליחים באזור החפיפה ליצור משהו חדש. קשר זה מבטא את הסינרגיזם בעבודת הצוות. חפיפה מבוססת על גבולות גמישים אם כי ברורים ועל קשר בעוצמה רבה מאוד. אדם נוצר על ידי הורים השונים זה מזה. ביצירה החדשה יש דמיון לשני הוריו, אך גם מאפיינים חדשים וייחודיים לו.
6. טשטוש - מצב בו הגבולות אינם מוגדרים. יש לשפר את הגדרת הגבולות לפני הטיפול באיכות התקשורת בצוות.
7. פלישה - למרות שהגבולות ברורים, אחד מחברי הצוות "פולש" לתפקיד חבר צוות אחר. בכך שני חברי הצוות אינם מבצעים את תפקידם.

להלן תרשים המתאר דפוסים אלה:



מצב החפיפה הוא המצב הנכון לצוותים המדגישים מחד את חשיבות השונות הבינאישית כגון צוותים אינטרפונקציונליים, ומאידך את הצורך ליצור משהו חדש. במצבי טשטוש ופלישה יש פוטנציאל לקונפליקט תמידי ויש להימנע מהם. יודגש כי בכל צוות ובכל ארגון ימצאו כל שבעת דפוסי החיבורים.

בנוסף - **חברת TMS מאנגליה פיתחה סידרה של כלים לפיתוח צוות**. ד"ר רמי בן-ישי הוסמך להפעלת כלים אלה. על פי הכלי המרכזי שפיתחה החברה, השלמת משימת הצוות מחייבת התייחסות ל-8 סוגי מטלות שונים והם:

1. ייעוץ- איסוף המידע מהארגון ומחוצה לו ועיבודו על פי צרכי הצוות.

2. חדשנות – שימוש במידע שנאסף לצורך בחינת תהליכים והנחות קיימים ושיפורם או החלפתם.

3. קידום – מי הלקוחות שלנו וכיצד נוכל לשפר את השרות שניתן להם.

4. פיתוח - הפיכת רעיונות לתוכניות עבודה.

5. ארגון – ניהול משאבי הצוות ובעיקר שמירה על לוחות הזמנים.

6. ביצוע – יצירת התפוקות שלשמן נועד הצוות.

7. בקרה – תפקיד הבקרה לעורר מודעות לעמידת הצוות ביעדיו.

8. תחזוקת ערכים – טיפול 10000 לצוות. תחזוקת ערכי הצוות וקשרי הגומלין בתוך הצוות ובינו לבין צוותים אחרים.



במקביל חברי הצוותים שונים זה מזה בנטייתיהם ומתוך המוצגת במאמר זה על הארגון לשאוף להתאים בין הנטיות להתבצע לצורך השלמת פעולת הצוות.

לדוגמה מהנדס בצוות פיתוח שתפקידו בעיקר ב"ייעוץ". באם גם נטיותיו הן בכיוון של ייעוץ ואיסוף מידע הוא יאופיין בנטייה לגמישות בארגון סדר היום שלו, ובצורך לייצר פתרונות איכותיים גם על חשבון עמידה בלוחות זמנים. מהנדס כזה צריך, לצורך השלמת הפרוייקט בזמן, איש "ארגון", אשר "יזכיר" לו את מועד היעד להשלמת פיתוח הפרוייקט. יחד עם זאת המהנדס יתקשה לעבוד עם חבר צוות בעל סדר יום מובנה, אשר אינו מוכן "להתגמש". כאן המקום לתהליך עיצוב ופיתוח הצוות. השונות, אשר בתנאים רגילים עלולה לגרום לקונפליקט, מנוהלת ומתועלת לאפיקים של שיתוף פעולה מנצח, כל אחד מכיר היטב ויודע את תפקידו ואת עוצמותיו, אך גם את חולשותיו, שהן העוצמות של השונה ממנו.

לצורך ביצוע שמונת התפקידים השונים לא בהכרח ימונו שמונה אנשים שונים. לאורך חיי הצוות נמצא שאותם אנשים מבצעים תפקידים שונים. יתרה מכך נמצא שבצוותים שונים או בנקודות זמן שונות נדרש תמהיל שונה של כל אחד מהתפקידים. יחד עם זאת נמצא שאנשים שונים מעדיפים לקחת על עצמם תפקידים שונים בצוות. העדפות אלה משפיעות על תפקוד הצוות:

1. אם התפקיד שנדרש לבצע חבר צוות שונה באופן משמעותי מהנטיות שלו, הוא יתקשה להתמיד בו לאורך זמן.

2. השונות בנטיות היא בסיס ליצירת צוות מנצח. אך גם לקונפליקטים בין חברי הצוות.

חיבורים בצוות בין מטלות ובין אנשים - השונות עליה דברנו מאפשרת חלוקת עבודה והתמחות של כל חבר צוות בתפקיד המתאים לנטיותיו ולעוצמותיו. הנעת כלל חברי הצוות למאמץ משותף להשלמת המשימה במשאבים שנקבעו מחייבת חיבורים איכותיים. תפקיד זה נופל בעיקר בחלקו של ראש הצוות (יתכנו גם "צוותים

שטוחים" – ללא מנהיג פורמלי – בצוותים אלה תפקיד יצירת החיבורים יתחלק בין חברי הצוות או שיתרכז בידי מנהיג לא פורמלי).

על מנת להצליח בחיבורים בין חברי הצוות נדרש ראש הצוות לכישורים ומיומנויות כגון: הקשבה פעילה, קבלת החלטות, האצלה, פתרון בעיות וייעוץ לחברי הצוות, קביעת תקני איכות, קביעת מסגרת לפעילות הצוות, שיתוף. בחלק ניכר מהצוותים ראש הצוות מתמנה לתפקידו בשל כישוריו המקצועיים ולא המנהיגותיים, לעתים ללא הכשרה מתאימה לניהול צוות. עובדה זו מקשה על תפקודו ועל יצירת החיבורים הסינרגטיים.

בכדי לשפר את עבודת הצוות ולהקטין קונפליקטים פוטנציאליים נבנה כלי בעזרתו ניתן למפות את התפקידים הנדרשים ואת נטיות חברי הצוות בעזרת שאלונים ממוחשבים. השאלונים מסווגים את חברי הצוות לאחד מתוך 206 פרופילים אפשריים. כל חבר צוות מקבל משוב אישי הממפה את העוצמות והחולשות שלו במגוון תחומים וביחס לסוגי חברי צוות אחרים.

על בסיס המשוב ניתן לבנות תכנית פעולה לכל אחד מחברי הצוות ולצוות כולו.

תרומת הכלי לתהליך מורגשת בכל הרמות בארגון

רמת הפרט - הכרת הסגנון האישי, העדפות, גילוי העוצמות והחולשות של הפרט בעבודת הצוות והכרה באיזורים הדורשים פיתוח עצמי. בניית תוכנית פעולה אישית. הפרט מקבל פרופיל אישי בן 12 עמודים, הנשאר ברשותו.

רמת הצוות - השלמת מעגל התפקידים על-ידי הצוות, צמצום קונפליקטים, שיפור תקשורת, פתרון בעיות והצבת מטרות בצוות, שיפור תפוקות.

ראש הצוות/מנהל הפרויקט - משוב על כישורי ההתחברות שלו - עוצמות וחולשות. בניית תוכנית עבודה לשיפור. זאת, על-בסיס שאלון, שימולא על ידי כלל חברי הצוות.

רמת הארגון - קבלת החלטות על בנייה ואיוש צוותים עתידיים על-בסיס הצורך לאזן את הצוות. מיקסום אפקטיביות ארגונית ע"י שילוב בין העדפות היחיד לבין צרכי הארגון.

יתרונות ביחס לכלים אחרים

כלי מעגלי ולא הירארכי – אינו מאיים על חברי הצוות, שכן, בניגוד לכלים אחרים, אין ציון גבוה ונמוך. דיוק רב ברמת האבחון.

תהליך קצר וממוקד; "גוזל" זמן מועט יחסית לתפוקות מכל משתתף ומהצוות.

הידע ויכולת היישום נשמרים בארגון.

כישורי ההתחברות ודפוסי יחסי הגומלין מאפשר לבנות תכנית פיתוח אישית לראש הצוות ולחברי הצוות כולם. בתכנית העבודה מאפיינים שינויים שרוצים לבצע, את הדרך להשיגם, ותאריכים להערכה ולמעקב.

ועכשיו להדגמה בעזרת ניתוח מקרה:

מפעל "גלי אושר" (שם בדוי) מייצר רכיבים אלקטרוניים. המפעל הינו מרכז ייצור השייך לקונצרן ובצוות ההנהלה ארבעה חברים: מנכ"ל, מנהל תפעול, מנהל רכש ומנהל כספים (פונקציות ניהוליות נוספות כגון מחקר ופיתוח, שיווק ומשאבי אנוש בוצעו על ידי הקונצרן). המפעל ידוע בכושר הייצור הגבוה וביחסים הרמוניים בין חברי ההנהלה. המנכ"ל הנהיג דפוסי שיתוף ועבודה בצוות, וחברי ההנהלה תארו את העבודה אתו כנעימה מאוד. "כל אחד ידע את תפקידו וביצע אותו, אך ידענו גם לעבוד כצוות".

תחילת האירוע בישיבת הנהלה בה הודיע מנהל המפעל כי הוא עומד לפרוש מתפקידו לטובת תפקיד ניהולי בקונצרן האם. המנכ"ל מודיע כי עדיין לא נקבע לו מחליף ולא ברור אם מחליפו ימונה מקרב חברי ההנהלה או

מחוץ למפעל. הודעת המנכ"ל ערערה את שיווי המשקל והיחסים ההרמוניים אשר שררו בין חברי ההנהלה ולוותה בקונפליקט עמוק בין חברי ההנהלה שנשארו. מנהל הרכש, אשר היה הוותיק בצוות, ראה את עצמו מועמד לתפקיד המנכ"ל, והחל להתערב בתפקידי חבריו לצוות ההנהלה.

תקופה זו תוארה על ידי חברי ההנהלה "ישיבות ההנהלה היו רוויות מתח, אנשים לא הרגישו חופשיים להתבטא. במספר מקרים כשכבר התבטאו התפתחו קונפליקטים". המנכ"ל תאר תקופה זו "תמיד קיבלנו החלטות בצוות, כאשר כל אחד תרם מניסיונו וכישוריו. בזמן האחרון אני נאלץ להתערב בקונפליקטים ובמקרים קרובים להחליט לבד בין דעות מנוגדות".

על מנת לאזן מחדש את צוות ההנהלה הועבר להם שאלון נטיות לעבודת צוות. הממצאים העלו כי המנכ"ל אהב לעסוק והיה מוצלח מאוד בשני תחומים: במידע ובתחזוקת ערכים. מנהל התפעול אהב לעסוק בפיתוח ובביצוע, מנהל הרכש בארגון ובבקרה ומנהל הכספים בבקרה. הצצה במעגל שבתרשים 1 מראה כי המנכ"ל נמצא "מול" חברי ההנהלה האחרים, בעוד שהם קרובים זה לזה.

הסתבר כי מחד חברי ההנהלה הנותרים דומים מדי בהעדפות התפקודיות שלהם – אין מספיק שונות ביניהם. מאידך אין להם מספיק כישורי התחברות על מנת שיוכלו לתפקד כצוות.

העברת שאלון לכישורי התחברות ב"גלי אושר", הראה כי המנכ"ל היה בעל כישורי ההתחברות הגבוהים ביותר בצוות ההנהלה. מיפוי דפוסי התקשורת הראה כי הדפוסים העיקריים בתקופה הראשונה היו השקה וחפיפה. עם ההודעה על עזיבת המנכ"ל התערערה התרבות אשר אפשרה דפוסי חיבור אלה. יתרה מכך, מנהל הרכש, אשר ראה את עצמו מועמד לתפקיד המנכ"ל, ערער על הגדרת הגבולות של תפקידי חבריו לצוות ההנהלה ופלש אליהם.

מצב זה חייב פעילות מתקנת: הוסכם עם הנהלת חברת האם לחפש מנכ"ל בעל נטיות דומות למנכ"ל היוצא אשר יוכל לאזן את הצוות. עד לאיוש המנכ"ל החדש ובמשך תקופת חפיפה, הוסכם כי המנכ"ל היוצא יגיע למפעל לשבוע מידי חודש. בוצעה פעילות פיתוח צוות אשר התמקדה בנושאים הבאים: הבהרת העוצמות הקשורות בנטיות של כל אחד מחברי הצוות, הבנת החולשות של הצוות הנובעות מכך שחסרים בצוות ההנהלה בעלי נטיות וכישורים החיוניים לתפקודו, הגברת כישורי ההתחברות אצל החברים הקיימים, הבהרת הגבולות ומניעת פלישה וטישטוש הדדי עד לכניסת המנכ"ל החדש. תהליך פיתוח הצוות היה ממוקד וקצר וכלל (לאחר שלב האבחון) סדנא בה הוצגו והועברו כלי האבחון, משוב אישי לכל אחד מחברי ההנהלה, סדנא למושב קבוצתי ולבניית תוכנית עבודה לשיפור. שלוש פגישות מעקב.