

מנחה לליווי צוות

מהו צוות טוב?

- ★ צוות טוב הוא צוות שיש לו חזון
- ★ צוות טוב הוא צוות עם חזון משותף, שחבריו רואים לנגד עיניהם את אותה התמונה
- ★ צוות טוב הוא צוות שמסוגל למלא יעדים ולממש מטרות
- ★ צוות טוב הוא צוות שהפרטים בו מרגישים משמעותיים
- ★ צוות טוב הוא צוות שכל פרט בו מצליח לבטא את יתרונותיו וחוזקותיו
- ★ צוות טוב הוא צוות שהיחסים בתוכו מבוססים על היכרות ועל פתיחות
- ★ צוות טוב הוא צוות שמתקיימת בו הבנה הדדית

אבל איך מכוונים צוות כזה?

1. כדי שחברי הצוות ירגישו שהם צוות ויוכלו לעבוד יחד לטובת משימה משותפת, עליהם צריכים לראות לנגד עיניהם תמונה דומה. איך נדע לתכנן ולהוציא לפועל טיול פתיחת שנה מצוין, אם לכל אחד מאיתנו תפיסה אחרת מהו טיול טוב? המסע לעבודת צוות טובה עובר דרך **יצירת תמונה מיטבית משותפת ויצירת שפה משותפת** של חברי הצוות. לכן, חשוב להגדיר כבר בתחילת השנה מה חשוב לחברי הצוות, איך נראה יום פעילות אידיאלי, מהו הטיול האולטימטיבי, מהי הדרך הנכונה ביותר לגיוסים, או כל דבר אחר שעושים יחד.

2. כולנו צריכים כוכב צפון, וכולנו צריכים חלום שאנחנו רוצים להגשים. צוות טוב הוא צוות שיודע להתעלות מעל למציאות ולחלום על מציאות אחרת. כדי שלצוות יהיה חזון, על המלווה אותו לפנות זמן לחשיבה ארוכת טווח **ולחשיבה חזונית**, שאין לה נגיעה לכאן ולעכשיו או למשימות היום יום. ראייה זו נחוצה בתחילת התהליך, אך גם בנקודות אחרות לאורך השנה.

3. כדי **שעבודת הצוות תהיה טובה**, חשוב שחלוקת המשימות בתוך הצוות תהיה מושכלת, נבונה, מתוכננת וכזו שמקובלת על כולם. איך עושים זאת? לומדים להכיר את חברי הצוות לעומק - מה הם אוהבים לעשות? מה הם פחות אוהבים? במה לדעתם הם טובים? במה פחות? האם יש משהו שמאוד חשוב להם לקדם? לאחר בירור הידע הזה יוצאים לשלב פריטת המשימה לתתי משימות ולחלוקת המשימות בין חברי הצוות.

4. כדי **שאדם ירגיש משמעותי**, תרומתו לצוות צריכה להיות ייחודית - משהו שרק הוא יכול להביא ולעשות. תפקידו של מלווה הצוות הוא לברר יחד עם חברי הצוות במה הם יכולים לתרום לעשייה המשותפת, ולדאוג לבמה הנכונה והמתאימה עבורו להביא את עצמו לידי ביטוי. למשל, במקרה שאחד מחברי הצוות אינו



מצטיין בדיונים, ולרוב קולו לא נשמע בישיבות צוות, תפקידו של מלווה הצוות לדאוג לדרך ביטוי חלופית עבורו - אולי להטיל עליו אחריות על רישום כיוון שהוא מוצלח במילוי משימות מנהלתיות? אולי להטיל עליו את האחריות להכנת עזרים לפעולה מסוימת, כיוון הוא מצייר מדהים?

5. היכרות בין חברי הצוות ופתיחות הן פועל יוצא של מידת ההיכרות והפתיחות של מלווה הצוות עם חברי הצוות. אל לנו לצפות מחברי צוות להיות פתוחים, אם המלווה אינו פתוח, אינו שקוף בהתנהלותו ואינו אותנטי. היכרות ופתיחות דורשות זמן (כדי להכיר צריך זמן), הכוונה (היכרות אמנם מתרחשת מעצמה, אך נכון גם לכוון אותה ולדאוג לפעילויות הכרות) ודוגמה אישית מצד המלווה.

6. צוות טוב הוא צוות שמביא בחשבון את **חוזקותיהם וחולשותיהם** של חברי הצוות. הדבר מתבטא כאמור בחלוקת התפקידים ועבודת הצוות, אך גם ביכולת של הצוות להכיל ולקבל חולשות של חברי צוות ולטפח ולעודד חוזקותיהם. על המלווה להוביל את התהליך הזה ולנצח עליו, מתוך מחויבות ודוגמה אישית.

7. הבנה הדדית בין חברי צוות תלויה לא מעט בהיכרות ביניהם, וכמובן גם בזמן שיקדיש מלווה הצוות להיכרות זו. עם זאת, הבנה בין חברי הצוות תלויה גם ביכולתו של המלווה לזהות מראש מצבי קונפליקט המבוססים על חוסר הבנה ולמנוע אותם, וכמובן, אם קיימים כבר מחלוקת או חוסר הבנה, יש להוביל דיון פתוח המאפשר לכל המשתתפים בו מקום וכבוד.

התמודדות עם קונפליקטים ומאבקי כוח

גם אם נשתדל מאוד לייצר בצוות יחסים טובים המבוססים על היכרות, פתיחות והבנה הדדית, נהיה עשויים להיתקל בקונפליקטים. אחת הדרכים הטובות ביותר להתמודדות עם קונפליקטים היא זיהוי מוקדם שלהם, ונטרולם באמצעות שיח פתוח המקדם הבנה, הידברות ופשרה, בין שני הצדדים בקונפליקט. אולם הרשג"ד לא תמיד יכול לזהות מראש את הקונפליקט בצוות, ואז עליו להתמודד עם עמו ולנסות לפתרו.

אחת הדילמות המרכזיות מרגע זיהוי הקונפליקט, הוא לגבי האם לדבר על הקונפליקט עם חברי הצוות (מה שעלול להעצים את הקונפליקט) או לא. התשובה תלויה בסוג הקונפליקט, בחברים הנוגעים לו (האם אלה שני חברי צוות שרבים ביניהם, או שמא זהו צוות שלם שמסוכסך בינו לבין עצמו?) וכמובן ביכולתו של הרשג"ד להביא את הצדדים למצב של שיחה, אמפתיה ורצון להגיע לפתרון. אם התנאים מתאימים, נכון להציף את הקונפליקט בקבוצה, תוך הפרדה בין גורמים גלויים וסמויים לקונפליקט. חשוב שהרשג"ד ינתח את הסיטואציה כפי שהוא קורא אותה וישים במרכז הדיון את הגורמים הגלויים. ברוב המקרים צעד זה מקדם שיח פתוח, שקוף וגלוי, שהוא שלב חשוב בדרך לפתרון הקונפליקט.



אחת הבעיות המרכזיות בהתמודדות עם קונפליקטים היא שאם לא נתעקש לפתור אותם בשיח, בהבנת הצד השני ובהליכה לקראת האחר, נמצא את עצמנו או את חברי הצוות שלנו במאבקי כוח. במצב זה גבולות הקונפליקט נחצו וכעת המוטיבציה של כל אחד מהצדדים היא לנצח בויכוח או להיראות חזקים בעיני האחרים ולא דווקא לקדם את עמדתם. בחלק מהמקרים, כניסה למצב של מאבקי כוח מובילה לפגיעה אישית ולרצון לפגוע באחר, מצד כל הנוגעים בדבר. בשלב זה, איש אינו זוכר עוד את הסיבה העניינית שהובילה לויכוח והמובילים הם האגו והרצון לצאת עם היד על העליונה.

איך מונעים מאבקי כוח, או פותרים מאבקים קיימים?

1. מפתחים מודעות עצמית - מה פוגע בערך העצמי שלי?

העלאת הפגיעה למודעות תסייע לנו להבין מהן נקודות התורפה שלנו, ומדוע אנחנו רגישים דווקא בתחומים אלו. לדוגמה, אדם הסובל מדימוי עצמי נמוך ומחוסר ביטחון בנוגע למראהו החיצוני יהיה רגיש במיוחד להערות מסוג זה. לעיתים תהליך חיפוש הפגיעה הוא ארוך וקשה, שכן יתכן והפגיעה אינה מודעת ומצויה אצלנו באופן תת הכרתי.

2. העלאת הערך שלי בעיני עצמי

הדרך למנוע את מאבק הכוח אינה באמצעות הורדת הערך של הצד השני, אלא דווקא בשיקום הערך העצמי שלי. רק לאחר שאעשה עבודה עצמית של קבלה ותיקון אוכל להתמודד עם הפגיעה ולהוציא אותי ואת האחר ממשחק הכוחות שנקלענו אליו.

3. הידברות שמבוססת על הקשבה מובילה להבנה

דו שיח שמטרתו הקשבה הדדית, במטרה ללמוד את דבריו של הצד השני וכיצד הוא מרגיש כלפיי. חשוב לשמור על פתיחות ואמפתיה באמצעות משפטים כמו - "תודה ששיתפת אותי", "הייתי מעוניינת להמשיך ולחשוב על הדברים שאמרת", ועוד.

מוטיבציה והנעת צוות

אחד מתפקידיו החשובים של הרשג"ד הוא לשמור על מוטיבציה גבוהה בקרב חניכיו ולהניע את הצוות לעשייה.

עקרונות להעלאת מוטיבציה:

1. "איש, איש ומניעו" - אנשים שונים מונעים מדברים שונים וממלאים את תפקידם מסיבות שונות. האם אתה כרשג"ד מודע להבדלים בין המדריכים שלך? אם לא - זה הזמן להתוודע אליהם. חשוב להבין מה המניע של כל אחד מהמדריכים ומה המפתח שמפעיל אותם. איך מגלים מה המפתח? פשוט שואלים. יש מדריכים



שהמניע שלהם בהדרכה היא תחושת השייכות לצוות, יש מדריך שהמניע שלו נעוץ בהצלחות שלו עם הקבוצה, ואחרים. חשוב לעזור למדריך להשקיע זמן גם במה שמעורר בו את המוטיבציה, ולהתפתח בכיוון הזה.

2. חומרנות אינה בהכרח התשובה - כל המחקרים שנעשו בהקשר של הנעת בעלי תפקידים ומוטיבציה, מראה כי אמצעים חומריים דוגמת כסף, צ'ופר או כיבוד מעולה, יעלו את המוטיבציה של בעל התפקיד לטווח קצר בלבד. מה שמניע אנשים למשימה לטווח ארוך, הם לרוב תחושת שייכות, הערכה, שיתוף בקבלת החלטות ורצון בקידום.

3. הערכה - זה כל הסיפור. אין כלי יעיל ופשוט יותר מהערכה כדי להגביר מוטיבציה ולהניע את המדריכים. חשוב לזהות את הפעולות המוצלחות של המדריכים ובאופן כללי את החוזקות שלהם ולחזק אותם עליהן.

4. משימה ברורה ותחושת שליחות - כדי לנוע על המסלול במלוא הקיטור קדימה, מדריך צריך לדעת בדיוק מה המשימה שלו והוא גם צריך לדעת שהוא יכול להצליח בה. תפקידך כרשג"ד הוא לעזור למדריך לנסח לעצמו את המשימה ולתת לו את כל הכלים והעזרה כדי להצליח בה. כמו כן, תפקידו של הרשג"ד הוא להזכיר למדריכיו את תחושת השליחות ולטעת בהם את האמונה וההבנה שהם עושים דבר חשוב וגדול.

5. הכשרה והעשרה - מוטיבציה קשורה בחוויות הצלחה ואלה הן נגזרת של הכשרה והעשרה. הכשרה טובה היא הכשרה שמעלה את הביטחון של המדריך והעשרה טובה היא העשרה שמרחיבה את אופקיו של המדריך ומעוררת אותו לעשייה וליצירה.

6. שיתוף - שיתוף גורם לנו להרגיש משמעותיים ותחושת המשמעות היא שמהווה כוח מניע עבור חלק גדול מהמדריכים.

7. מנהיגות - מנהיגות מזכירה למדריך את החזון ואת הקו שלפיו הוא מקבל החלטות ברמה היום-יומית. ההנהגה מבהירה למדריך להיכן הוא הולך ומה מנחה אותו בדרך לשם. ללא מנהיגות, אין מוטיבציה ואין הנעה.

8. המוטיבציה שלך - המוטיבציה של הצוות, תלויה באופן ישיר במוטיבציה שלך. מוטיבציה מדבקת, ולכן שמרו על האנרגיות וההתלהבות שלכם. אלה מחוללים את תחושת ההנעה של המדריכים ומשמרת אותה.