



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית  
المعهد الإسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך  
Ministry of Education  
وزارة المعارف

# ביטחון פסיכולוגי

...  
בצוותי עבודה בבית הספר,  
בצוות ההנהלה ובחדר המורים

למה ביטחון פסיכולוגי חשוב כל כך למורים כיחידים ולצוות המורים כולו,  
ומה מנהלים ומנהלות יכולים לעשות כדי לייצר אקלים של ביטחון פסיכולוגי  
גבוה בקרב אנשי הצוות



י' ביטחון פסיכולוגי הוא התחושה  
שאם צולה ביוקר להיות עצמך

טימותי קלארק

מכון אבני ראשה  
תשפ"ד 2024

# על קצה המזלג

1

ביטחון פסיכולוגי הוא האמונה המשותפת של חברי הצוות בכך שהם נמצאים במקום שבו בטוח להפגין פגיעות ולהיות עצמך, כך שכל אחד ואחת יכולים לשאול שאלות ולהודות בטעויות, להעלות רעיונות ולהציף חששות, להגיד את דעתם ואפילו לערער על הסטטוס קוו מבלי לחשוש שחברי הצוות או המנהל ילעגו להם, יענישו אותם או ידירו אותם בשל כך.

2

מחקרים מהשנים האחרונות מראים עד כמה ביטחון פסיכולוגי חיוני לעובדים, לצוותים ולארגון כולו כדי להצליח, ועד כמה גבוה המחיר הארגוני של היעדר ביטחון פסיכולוגי בקרב העובדים. המשמעות לבית הספר היא שחשוב להשפיע לא רק על האופן שבו המורים והמורות מלמדים אלא גם על האופן שבו הם עובדים יחד ומתקשרים זה עם זה.

3

למנהלי בית הספר תפקיד מכריע ביצירת תרבות ארגונית של ביטחון פסיכולוגי בצוות המנהל, בצוותי העבודה בבית הספר ובחדר המורים כולו. זהו תהליך הכולל אימוץ רכיבים התנהגותיים של כלל הצוות ושל המנהל או המנהלת בראשם, וסדיריות שונות המעודדות השתתפות ומעורבות של אנשי הצוות, שיתוף ידע ופיצוח אתגרים משותף, למידה מטעויות ומכישלונות, וחוויות של שיח לא פורמלי והיכרות עמוקה.

תחקיר וכתובה עופר פריאל, מו"פ אבני ראשה

עורך אחראי אריאב יוסט

עריכת לשון ליאת אושרי

עיצוב ריקי אדרי

# ביטחון פסיכולוגי בצוות ותפקיד המנהל בעיצובו



## מהו ביטחון פסיכולוגי?

כולנו זקוקים לתחושה שאנחנו יכולים לסמוך על אנשים משמעותיים בסביבתנו. אנחנו בעיקר צריכים לדעת שיש מי שיהיה או תהיה שם בשבילנו כשנזדקק לעזרה או כשחששות ודאגות יטרידו אותנו. בני ובנות זוג, הורים, חברים וחברות, קולגות - אלו ואחרים ממלאים עבורנו את הצורך הזה. זהו ביטחון פסיכולוגי (Psychological Safety) - צורך בסיסי של כל אדם.

## מהו ביטחון פסיכולוגי במקום העבודה?

ביטחון פסיכולוגי מתקיים (או לא מתקיים) גם במקום העבודה שלנו. אנחנו רוצים להרגיש בטוחים ומוגנים במקום העבודה, להרגיש שסומכים עלינו, שדואגים לנו, שמתייחסים אלינו בצורה ראויה ושקולנו נשמע. עם ביטחון פסיכולוגי בצוות שלנו נרגיש שאנחנו שותפים מלאים ללמידה, לחשיבה ולעשייה, ושאנחנו יכולים (ואפילו מצופה מאיתנו) לשאול שאלות, לומר בחופשיות את דעתנו ולהציע פתרונות לבעיות, וכל זאת מבלי שנחשש מביקורת דוקרת ולא עניינית, או מכך שילעגו לנו. בצוות שיש בו ביטחון פסיכולוגי גבוה נעז לקחת סיכונים, לשתף בטעויות שעשינו, ואפילו לאתגר את הסטטוס קוו, מתוך ידיעה שהסביבה שלנו תאמין בנו, תגבה אותנו ותתמוך בנו, ולא תדחה אותנו, תשפיל אותנו או תעניש אותנו בדרך כלשהי. לא נהיה לבד בתחושה זו - לצוות שלנו תהיה אמונה משותפת שכאן, אצלנו, מותר וצריך להיות עצמך, מבלי לפחד להגיד את דעתך ותוך נקיטת פעולה בדרך הטובה ביותר שנראית לך. נורמה קבוצתית זו מערבת את כל חברי הצוות, והקבוצה היא מרחב בטוח עבור כולם להשתתף, ללמוד ולפעול בו.

## ביטחון פסיכולוגי לא מתבטא בחיובים והסכמות

זה לא אומר שהכול יזרום על מי מנוחות, שיהיה נעים כל הזמן ושכולם יסכימו על הכול כדי שיהיה נחמד. זה לא יכול וגם לא צריך להיות כך. אנשי הצוות לא צריכים להרעיף מחמאות אחד על השני כל היום או לתמוך בהתלהבות בכל מה שמישהו מהצוות אומר או עושה. בכל צוות יש תמיד כעסים וקונפליקטים, אבל בצוות שיש בו ביטחון פסיכולוגי ישנו מרחב מוגן המאפשר לאנשים לדבר, להגיד בקול רם את המחשבות שלהם, לשתף בתחושות שלהם ולחשוב יחד כקבוצה מה הדבר הנכון והטוב ביותר עבור כולם. כך, כשיש קונפליקט או כשחווים כישלון, הביטחון הפסיכולוגי של הצוות מאפשר להתייחס אליו בפרודוקטיביות.

חשוב גם להדגיש שחתיירה לביטחון פסיכולוגי בצוות אינה תירוץ לביצועים נמוכים (בשם השמירה על הצוות והאנשים נפגע במשימה, והמטרה לא תושג). צוות יכול לשאוף ולהגיע לתוצאות גבוהות תוך כדי שהוא נעזר באקלים של ביטחון פסיכולוגי גבוה.



## איך זה נראה - צוות ובו רמה גבוהה של ביטחון פסיכולוגי

בצוות שיש בו רמה גבוהה של ביטחון פסיכולוגי כלל חברי הצוות ישתתפו בשיח בצורה שווה. נראה שיתוף בידע ובניסיון, וחברי הצוות ירגישו שהם יכולים להיות פתוחים וכנים זה עם זה. אפילו השקטים מבין חברי הצוות ירגישו בנוח לבטא את עצמם. רגשות יתקבלו בברכה ויקבלו תוקף. לחברי הצוות תהיה רגישות חברתית גבוהה, הם יהיו מסוגלים לחוש איך מרגיש חבר צוות לפי טון הדיבור, הבעות הפנים וסימנים לא מילוליים נוספים. הכימיה בצוות תהיה טובה והאווירה ידידותית. שיחות החולין הרבות והשיתוף בחוויות וברגשות עשויות להיראות למתבונן מהצד כפוגמות ביעילות, אך יש להן חלק חשוב בתחזוקה יום-יומית של הקשר בין חברי הצוות ושל הכימיה הצוותית.

ההרגשה הבטוחה והנוחה בצוות אין פירושה לנוח על זרי הדפנה באזור הנוחות, להיפך - בסביבה בטוחה אנשים יעזו לאמץ חוסר נוחות ולהתמודד עם אתגרים, בעיות וקונפליקטים. חברי הצוות ירגישו שבטוח לקחת סיכונים, לשאול שאלות, להציע רעיון חדש או להציף בעיות. הם יהיו כנים, יודו בטעויות (שיהפכו להזדמנות ללמידה ולהתמקצעות) ויפתרו יחד קונפליקטים בפרודוקטיביות (ולא יימנעו מהם). כשתקרה תקלה או כשיירשם כישלון - חברי הצוות ינסו להבין את מקור הבעיה יחד, בהקשבה אחד לשני וללא האשמות.

מנהיגי הצוות מבינים שלא הם צריכים להכתיב את הטון כל הזמן, ובישיבות הם משתדלים שלא להיות דומיננטים או לשבת בראש השולחן ולנקז את התקשורת אליהם ומהם במשך כל הדין.



## איך זה נראה - צוות ובו רמה נמוכה של ביטחון פסיכולוגי

בצוות שיש בו רמה נמוכה של ביטחון פסיכולוגי מתקיימות נורמות שלא מעודדות ביטוי שווה של כולם. נמצא חברי צוות שמפעילים צנזורה עצמית ושותקים מתוך החשש שיתעלמו מהם, יזלזלו בהם או אפילו יצחקו עליהם. חברי צוות ישמרו את הרעיונות והדעות שלהם לעצמם. רגשות לא יעלו בצוות כזה כיוון שהם יזכו להתעלמות או לזלזול. אנשי הצוות, העסוקים בעשיית רושם ("מה יחשבו עלי"), לא יעזו לשאול שאלות שמא יחשבו לטיפשים. יהיה מסוכן לטעות בצוות כזה, להיתפס בחוסר ידע או להפגין חולשה כלשהי. לכן אנשי הצוות יתכנסו כל אחד בתוך עצמו. הם לא ישתפו זה את זה בידע וברעיונות, לא ידווחו על טעויות, לא יציעו הצעות לשיפור ויימנעו מלאמץ פרקטיקות חדשות כדי לא להסתכן בטעויות. בוודאי שאף אחד בצוות לא יעז לאתגר את הסטטוס קוו.

בצוות שיש בו רמה נמוכה במיוחד של ביטחון פסיכולוגי האווירה תהיה רווית מתח. אנשי הצוות יעסקו בתחרות ביניהם, בעימותים ובמחנאות. הם לא יחששו לדרוך אחד על השני וההרגשה הכללית תהיה של שדה קרב. אנשי הצוות יימנעו מלדווח על טעויות כדי לא להיות מואשמים. הקולות השקטים בוודאי לא יישמעו. חברי הצוות לא ישתפו במידע אישי, רמת ההיכרות תישאר נמוכה וכך גם היכולת של חברי הצוות לקלוט איך מישהו מהם מרגיש. בזמן תקלה או כישלון סביר שיתחילו חילופי האשמות וכל אחד יסתגר בעצמו, ללא ניסיון קשוב ואמיתי להבין מדוע קרתה התקלה. מסיבה זו חברי הצוות ישתדלו להימנע מקונפליקטים ולהתיישר עם המנהל, שמשפיע תמיד באופן דומיננטי על השיח.

באופן טרגי, צוות כזה יכול להיות מורכב מאנשי מקצוע מעולים עם רמת מחויבות גבוהה לארגון ואף חברותיים בקשר אחד על אחד, אך המצב ישתנה כאשר הם יתאספו ויפעלו כקבוצה.

## צוות טוב הוא צוות שעושה הרבה טעויות או מעט טעויות?

המושג ביטחון פסיכולוגי הוזכר כבר ב־1965 אך הוא נחקר בעיקר בשני העשורים האחרונים. בשנים האחרונות זכה המושג לתהודה, עם פרסומו של מידע אמפירי רב על התנהגות עובדים וההבנה העמוקה בנוגע להשלכות של התנהגויות עובדים במצבי ביטחון או פחד על הארגון.

איימי אדמונדסון, פרופסור למנהיגות וניהול מבית הספר למנהל עסקים של אוניברסיטת הרווארד, הגיעה לנושא הביטחון הפסיכולוגי במקרה, דרך מחקר על למידה של צוותים רפואיים. מטרת המחקר הייתה לבדוק מהי דרך ההתנהלות המובילה למינימום האפשרי של טעויות רפואיות. להפתעתה של פרופ' אדמונדסון התברר שדווקא הצוותים הטובים יותר היו אלה שעשו יותר טעויות. כשחקרה את העניין לעומק התברר שהצוותים הטובים יותר לא באמת עשו יותר טעויות אלא דיווחו יותר מצוותים אחרים על הטעויות שלהם. בצוותים אלה התקיים אקלים של פתיחות שאפשר לחברי הצוות לדווח זה לזה ולמנהלים שלהם על הטעויות שהם עשו, ואז לחקור אותן יחד. חברי הצוותים הללו היו פתוחים יותר זה עם זה, דיברו כדבר שבשגרה ללא חשש עם חבריהם לצוות על הטעויות שלהם, וניסו למצוא יחד דרכים כדי להפחית את מספרן. לכן גם לא הייתה לצוותים האלה בעיה לדווח על הטעויות שלהם - הן היו מקור ללמידה ולהתפתחות, ולא מקור לחשש מעונש כלשהו.

המחקר שפרץ את הדרך

## עד כמה ביטחון פסיכולוגי חשוב לצוות בית הספר?

ללא ביטחון פסיכולוגי בצוות, היחיד לא יכול להיות הוא עצמו, הוא לא יכול ללמוד ולהשתפר, הוא לא יכול לתרום מעצמו והוא לא יכול לאתגר את החשיבה הקולקטיבית ולחדש. ביטחון פסיכולוגי גבוה לעומת זאת מביא לרמת מעורבות גבוהה של כל חברי הצוות ולעבודה בשיתוף פעולה תוך כדי פתרון קונפליקטים. התוצאה היא צוות עם ביצועים משופרים, אפקטיביות גבוהה ואינטליגנציה קולקטיבית שבה סכום החלקים עולה על השלם. זה ההבדל בין צוות של כוכבים הפועלים כיחידים גם כשהם יחד, לעומת צוות שאולי לא כל חבריו כוכבים, אבל ביחד הם מפיקים משהו הגדול מהם.

קבוצות בוודאי טובות יותר מיחידים בייצור חדשנות, בזיהוי כשלים ובמציאת פתרונות לבעיות, והן עושות זאת גם מהר יותר מיחידים. ביטחון פסיכולוגי גבוה מאפשר לחברים בקבוצה לחלוק מידע ורעיונות ולהגביר את היצירתיות הקבוצתית. לפיכך **ביטחון פסיכולוגי גבוה הוא תנאי ללמידה ארגונית, לחדשנות ארגונית ולהסתגלות אפקטיבית לשינויים**. ללא ביטחון פסיכולוגי גבוה חברי הצוות לא יסתכנו לנסות, לשנות ולערער על הסטטוס קוו. הארגון יתקשה ללמוד, להגיב לשינויים ולהתפתח וגבוהים הסיכויים שייכשל.

צוות שיש בו רמה נמוכה של ביטחון פסיכולוגי אולי יבצע את מטלות הבסיס שלו כנדרש, אך הוא יתקשה במקומות המאתגרים ובטח במצבי אי-ודאות. אנשי הצוות לא ירצו לסכן את מעמדם האישי ואת המוניטין שלהם, לא יעזו לקחת סיכונים ולצאת מהמוכר והידוע, יתפשרו על בינוניות והם גם לא יהיו שם האחד עבור השני. לעומת זאת, **חברי צוות שבו יש ביטחון פסיכולוגי גבוה יעידו על רמה גבוהה של תחושת שייכות ושל שְׁלוּמַת (well being)**. טוב יהיה להם בעבודתם וכל אחד מהם יוכל ליצור אוטונומיה ולממש את עצמו בעבודתו. שיעור העזיבה בצוות כזה יהיה נמוך.

המסקנה היא שבית הספר כארגון והעומדים בראשו צריכים להשפיע לא רק על האופן שבו המורים והמורות מלמדים, אלא גם על האופן שבו הם עובדים יחד.

### מה הופך אוסף של אנשים לצוות מצטיין?

המושג ביטחון פסיכולוגי פרץ למודעות הציבורית בשנת 2016, כשמגזין הניו יורק טיימס תיאר בכתבת השער שלו את פרויקט "גוגל אריסטו" - מחקר שנערך במשך מספר שנים בקרב כ-180 צוותים בגוגל. מטרת המחקר הייתה לגלות למה חלק מהצוותים משגשגים בעוד אחרים מדשדשים. נבדקו מאפיינים רבים של חברי הצוות ומנהלי הצוותים: השכלה, גיל, מגדר וגיוון, מיומנויות וכישורים של מנהלי הצוותים ופרמטרים רבים נוספים שיוכלו אולי להסביר את הבדלי האיכות בין הצוותים. החוקרים עמדו מול שוקת שבורה - הם לא מצאו שום מאפיין או דפוס פעולה שיכול להסביר למה צוותים אחדים מצטיינים ואילו אחרים נשאים בינוניים. נדמה היה שלא משנה כל כך מי חברי הצוות ומה מאפייניהם - משהו אחר ודאי מסביר את ההבדל בין הצוותים.

האסימון נפל כשהחוקרים נתקלו בעבודתה של פרופסור איימי אדמונדסון על ביטחון פסיכולוגי. צוות המחקר של גוגל הבין עתה שמה שמביא צוות להצלחה הוא לא הרכב הצוות אלא האופן שבו חברי הצוות מקיימים את האינטראקציות ביניהם. המשך המחקר הראה שצוותים שקיבלו ציון גבוה במדד הביטחון הפסיכולוגי הצליחו יותר בביצועים שלהם, למדו מהר יותר והתמודדו טוב יותר עם תנאי אי-ודאות ועם מציאות משתנה. ביטחון פסיכולוגי התגלה כמרכיב החיוני ביותר לצוות אפקטיבי וחדשן. אנשי גוגל הבינו שמהנדסים, אנשי שיווק, מעצבים וכל עובד שהוא, לא משנה היכן בעולם הוא נמצא, רוצה להיות הוא עצמו בעבודה, בלי מסכה שהוא שם על עצמו כשהוא מגיע בבוקר לעבוד ושנועדה להסתיר חלקים מהאישיות שלו. כולם רוצים לחוש חופשיים בעבודה, לשתף במה שעולה על רוחם ללא חשש מהשלכות, ולדעת שעמיתיהם מקשיבים להם באמת.

**עד למחקר גוגל אריסטו חשבו מנהלים בגוגל שכדי לבנות צוות טוב צריך לגייס את האנשים הטובים ביותר (החכמים ביותר, המשכילים ביותר, המנוסים ביותר, וכו'). המחקר עזר להם להבין שמה שיקבע את איכות הצוות והיעילות שלו הוא טיב היחסים בתוך הצוות.**

מחקר גוגל אריסטו

## מה החלק שלנו, המנהלים?

ביטחון פסיכולוגי נמצא באחריות כל אחד ואחת מחברי הצוות, אך הוא בראש ובראשונה באחריות מי שעומד בראש הצוות ונותן את הטון. **השלב הראשון יהיה להביט במראה ולבדוק בכנות עם עצמנו - האם אנחנו השינוי שאותו אנחנו מבקשים לראות?** הביטחון הפסיכולוגי בצוות ייקבע מהנורמות שאנחנו המנהלים והמנהלות נטמיע בצוות באמצעות ההתנהגות היום-יומית שלנו, מה שנגיד בסיטואציות שונות, שפת הגוף שלנו והרגשות שנפגין, ובדרך שבה נפעל במצבים מורכבים וכשיתעוררו קונפליקטים.

כדי להיות מודל להתנהגויות שמקדמות ביטחון פסיכולוגי דרושה מודעות עצמית גבוהה, הבנה שהאמת לא תמיד נמצאת אצלנו, שלא תמיד אנחנו צודקים ושיש לנו עוד הרבה מה ללמוד. נצטרך להקשיב לרעיונות ולדעות של אנשי הצוות ולהעריך את התובנות שיעניקו לנו, תובנות שיעזרו לנו לראות את נקודות העיוורון שלנו. נצטרך להיות קצת פחות החלטיים וקצת פחות נחרצים לפעמים, להראות פגיעות ולהודות במה שאנחנו לא יודעים, בטעויות שעשינו ובדילמות שאנחנו מתחבטים בהם. התפקיד שלנו הוא להיות מודל של סקרנות ללמידה מכל אחד, להדגים שאילת שאלות ולמידה מטעויות ומכישלונות, ולהיות מופת של הודאה בחולשות ושל בקשת עזרה. **זאת תהיה עדות לחוזק שלנו כמנהלים, לא לחולשה**, ובעקבותינו גם אחרים ירגישו בנוח להראות פגיעות, לשתף בקשיים, לשאול ולהעז.

כשאנחנו פועלים כך אנחנו מפתחים תודעה לא שיפוטית, לא רק כלפי עצמנו אלא גם כלפי אחרים - גישה שמחבקת את מי שטעה או נכשל, מבלי לגעור בו או לפתח בו תחושות אשם. גישה זו משאירה בחוץ ביקורתיות וציניות, ומחליפה את התסכול מאיש הצוות שטעה או כשל באמפתיה ובאמון בו ובכוונותיו. כך, גם השיח שלנו עם אנשי הצוות יבוא ממקום נקי ומשתף, הנותן אמון. היו בטוחים שאנשי הצוות יבחינו בכך, יעריכו זאת ויתפתחו כמורים וכאנשים.

**השלב השני יהיה לפעול בצורה מכוונת כדי ליצור סביבה בטוחה ובריאה של אמון ותמיכה בצוות**, סביבה שבה כל איש צוות ירגיש בטוח לומר "טעיתי" או "אני לא יודע מה לעשות, אני זקוק לעזרה". בית הספר (או כל ארגון) לא יוכל להצליח אם אנשי הצוות לא ירגישו חופשיים לומר "אני חושב שיש לנו בעיה" או "יש לי רעיון" או "אני רוצה לאתגר את דרך הפעולה שלנו". תפקיד המנהיגות הוא לעודד באופן אקטיבי את אנשי הצוות לפעול כך בהזדמנויות מובנות ובסיטואציות יומיומיות.

## תהליך בנייה ושימור של ביטחון פסיכולוגי בצוות

בנייה של ביטחון פסיכולוגי בצוות לא יכולה להתרחש ביום אחד. אנשים לא יביאו את מלוא העצמי שלהם מיד וללא חשש. המוח האנושי לא יכול לעבור בבת אחת ממצב תודעתי של "אני צריך להגן על המעמד שלי" ו"הכי חשוב לא להיראות טיפש" למצב תודעתי רגוע של "אני יכול להיות פתוח וגלוי, להראות פגיעות ולקחת סיכון במרחב הבטוח הזה שכאן".

ביסוס תרבות המאפשרת ביטחון פסיכולוגי הוא תהליך ארוך ועקבי המחייב מגוון פעולות ליצירה ולשימור האקלים המיוחד הזה. אספנו כאן כמה עקרונות גג לפעולה. ראו בהמלצות אלה מתכון גנרי שכל אחד מכם יוכל ודאי להוסיף לו, להתאים אותו לעצמו ולצוות שלו ואף לשנותו:

- **הגדירו את הביטחון הפסיכולוגי כמטרה**, רצויו בשיתוף הצוות ובשקיפות מלאה. הסבירו את המהלך ואת החשיבות שלו. כאשר אתם מוכנים - מדדו את רמת הביטחון הפסיכולוגי של הצוות באמצעות השאלון לצוות (נספח 1). קבעו יעד לשיפור והחליטו יחד על הפעולות שתנקטו כדי לבסס תרבות של אקלים בטוח.
- **קיימו פעולות רבות ככל האפשר המזמינות את אנשי הצוות להשתתפות ולמעורבות** - פגישות המאפשרות לאנשים רבים יותר להביע דעה, לתרום לתכנון, לפיצוח אתגרים ולעיצוב מדיניות, ואפילו דורשות מהם לאתגר את הקיים (בשאלות כמו: למה אנחנו עושים את זה בצורה זו? ומה אם ננסה בצורה אחרת?). התייחסו להוראה ולעשייה החינוכית כאל תהליך למידה מתמשך המצריך את המוחות והקולות של כולם וצרו הזדמנויות לקולות האלה להישמע. שפרו את יכולות ההקשבה כך שאנשי הצוות יעבדו באווירה שבה דעותיהם נשמעות ומקבלות התייחסות. תכננו את המפגשים עם הצוות כך שאנשים ירגישו פתוחים לשתף, ואפשרו לכל אחד מחברי הצוות לדבר (כשמנהלים או חברי צוות דומיננטים ממעטים לדבר). **מסדו תהליכי שיתוף ידע ולמידה ארגונית**. הזמינו מורים ואנשי צוות ללמד ולהעשיר את הצוות.
- **מסדו תהליכים של שיתוף בטעויות וכישלונות ושל למידה משותפת מהם**: קיימו מפגש למידה משיעור או מהלך לימודי שלא הלך כמצופה, למדו יחד מתגובה חינוכית לא טובה של מורה, קיימו תהליך הפקת לקחים מאירוע שהצוות עבד עליו קשה. הוקירו בפומבי כישלונות והפכו סיפורי טעויות וכישלונות להומור בריא ולחלק מהמיתוסים הצוותיים. שתפו גם אתם בטעויות שלכם ובדברים שהייתם יכולים לעשות טוב יותר.
- אפשרו זמן לצפיית עמיתים, שלא רק שהיא כלי להתפתחות מקצועית עבור אנשי הצוות, היא גם יוצרת אווירה שבה כולם לומדים אחד מהשני, כולם נחשפים ונראים גם בחולשתם, וכולם עוזרים אחד לשני להשתפר.
- **תנו לאנשי הצוות "רישיון לחדש"**: תנו להם רשת ביטחון שבה הם יודעים (כי זה מדובר ומונכח) ושבה הם מרגישים שהם יכולים לנסות, לטעות ולאתגר את החשיבה הצוותית מבלי לסכן את מעמדם; לומר דעות לא מקובלות מבלי לאבד את ההערכה שלכם; להציע הצעות יצירתיות ולהציף ליקויים וכיווני פעולה המוטעים לדעתם, בלי שתתייחסו אליהם כאל נודניקים.

## תהליך בנייה ושימור של ביטחון פסיכולוגי בצוות · המשך

- **אפשרו הזדמנויות לצוות להעלות בפניכם "חדשות רעות" ונושאים קשים או בעייתיים.** העריכו את הכנות שלהם וראו במשוב שלהם כלי לשיפור שלכם ושל בית הספר. אם תעשו זאת בפומבי תעזרו להטמיע תרבות של "לא מטאטים בעיות מתחת לשטיח". משוב כן אינו חוויה חיובית, והעלאת כשלים בישיבת צוות אינה משהו משמח במיוחד. מרבית האנשים ינסו להימנע משיח שכזה. תפקיד המנהיגות הוא להפוך שיח כזה לחוויה חיובית, למשהו שמקובל ורצוי לעשות.
- **צרו הזדמנויות רבות להיכרות אישית ולשיח לא פורמלי** - סבב "מה נשמע?" בתחילת כל ישיבה (עם שאלה אחרת בכל פעם), הוצאת ספר מתכונים של הצוות, ציון ימי הולדת בצורה נחמדה, משחקי היכרות עומק למיניהם במפגשי מליאה. אצרו אומץ וספרו לצוות סיפור אישי משמעותי מחייכם ואת השיעור שלמדתם ממנו, ואחר כך הזמינו אנשי צוות נוספים לעשות זאת במפגשים הבאים. היכרות עומק כזו יוצרת אווירה מיוחדת שתומכת בביטחון פסיכולוגי גבוה. בשיחות אישיות שלכם עם אנשי צוות (פורמליות או "על הדרך") כדאי קודם כל להתעניין בכנות בשלום איש הצוות שמולכם - איך הוא או היא מרגישים, מה מטריד אותם ואיך הם מסתדרים. הלגיטימיות לשיח הרגשי עשויה להפגיע את חלקם, ואילו אתם תופתעו מהמהירות שבה רובם יתמסרו לשיח פתוח וכן שכזה, הנותן לגיטימציה לרגשות ולתחושות שלהם. לבסוף, **הקדישו זמן ומאמץ להיכרות עם המיומנויות הייחודיות של כל אחד ואחת מחברי הצוות**, ואפשרו להם הזדמנויות להשתמש במיומנויות אלו במהלך עבודתם.
- **עזרו לאנשי הצוות להתנהג זה לזה בדרך הבונה ביטחון פסיכולוגי:** שימו לב לדינמיקה בין אנשי הצוות, לזרמים הרגשיים והחברתיים שבחדר המורים ובישיבות, ולרמזים הבלתי מילוליים ושפת הגוף. אם צריך, ערכו שיחה עם חבר צוות שמגלגל עיניים או מגלה חוסר סובלנות כלפי חבר צוות אחר. העריכו והוקירו בפומבי חברי צוות ששואלים שאלות, מציעים הצעות ומביעים דעה המתגרת את החשיבה ואת הדעה הרווחת.
- **בחרו לתפקידי ניהול הביניים בבית הספר אנשי צוות בעלי עבר מוכח של יצירה ושמירה על הביטחון הפסיכולוגי של חבריהם המורים.** עבדו איתם על התפיסה של ביטחון פסיכולוגי ועל כישורים ומיומנויות התומכים בבניית ביטחון פסיכולוגי בצוות לצד חתירה להישגים ולתפוקות. האקלים הבין-אישי בצוות ייקבע במידה רבה על ידי הפעולות שלהם וההשראה שהם ייתנו לצוות.

### ארבע רמות של ביטחון פסיכולוגי בצוות

#### 1. ביטחון להשתייך

זהו השלב הבסיסי ביותר, תחושת השייכות לצוות: שמקבלים אותי כמו שאני, שאני חלק מהצוות ולא משנה בכלל מאיזו עדה, גזע או לאום אני, מה המגדר שלי, מה רמת ההשכלה שלי או כל משתנה אחר. שואלים לדעתי, מקשיבים לי, נותנים לי הרגשה שאני שווה ופשוט מקבלים אותי רק מעצם היותי אני.

#### 2. ביטחון ללמוד

הצורך ללמוד ולהתפתח הוא צורך יסודי וכשיש ביטחון ללמוד אזי אין צורך לפחד לטעות. טעויות הן חלק מתהליך הלמידה (ואפילו מתגמלים עליהן). כשבצוות לא מתקיימים תהליכי למידה, ובפרט למידה מטעויות וכישלונות, המסר שעובר למורים הוא שרק התוצאות חשובות, לא הלמידה. וכשלא מתקיימת למידה בקרב הצוות החינוכי בית הספר נשאר מקובע, ללא יכולת לחדש, והוא הופך ללא רלוונטי. המטרה שלנו היא לעזור לצוות המורים ללמוד כל הזמן (ולא רק בהשתלמויות). הזמינו את הצוות לאירועי למידה ושתפו אותו במה שאתם למדתם ובטעויות שאתם עשיתם.

#### 3. ביטחון לתרום

עונה על הצורך של כל אדם לתרום להצלחת הצוות והארגון. כשיש לפרט ביטחון לתרום, הוא יגדיל ראש מעבר לתפקיד שלו, יציע עזרה לאחרים, ויעלה רעיונות וכיווני חשיבה מקוריים. אפילו שאלה קטנה כמו "מה אתה חושב?" תורמת לביטחון של חבר צוות להעז, לתרום ולקחת חלק פעיל בהצלחת הצוות.

#### 4. ביטחון לאתגר

הביטחון להיות גלוי לב לגבי מה צריך לעשות כדי להשתפר ולהיות טובים יותר. זהו הגב שיש לחבר צוות לשאול "למה בעצם אנחנו עושים את זה בדרך זו? זה בסדר שאני אציע דרך אחרת?". הביטחון לאתגר מאפשר לחברי הצוות להיות אמיצים וכנים ולבטא את דעתם בחופשיות כשיש הזדמנות להשתפר. הוא מאפשר לחברי הצוות לערער על הסטטוס קוו מבלי לחשוש שהם ייפגעו בשל כך. דוגמה לפרקטיקה ניהולית שיכולה לתמוך בביטחון לאתגר היא לבקש מהצוות לשתף ב"חדשות הרעות" - מה שלדעתם לא עובד טוב. כך מובן לכל שמותר וצריך להעלות גם דברים כואבים ולא מוצלחים, ושצריך את המוחות של כולם כדי להשתפר.

על פי  
טימותי  
קלארק

💡 מידע נוסף וכלים להטמעת ביטחון פסיכולוגי בצוות תוכלו למצוא באתר אבני ראשה.

## מדידת רמת הביטחון הפסיכולוגי של הצוות בבית הספר

הצעד הראשון להעלאת רמת הביטחון הפסיכולוגי בצוות הוא קבלת תמונה עדכנית וכנה על מצבו של הצוות, כדי לדעת מהי נקודת ההתחלה ולהגדיר במדויק את אתגר העבודה עימו. השימוש בשאלון המדידה והחשיפה לרכיביו ישרתו מטרות נוספות - לסייע לחברי הצוות להבין מהו ביטחון פסיכולוגי, לעורר שיח בנושא, ולעודד התנהגויות שמגבירות ביטחון פסיכולוגי (או לכל הפחות לסמן את הכיוון הרצוי).

אפשר לקבל תמונת מצב של רמת הביטחון הפסיכולוגי בצוות באמצעות שאלון אנונימי שימלאו אנשי הצוות או באמצעות שיחות פנים אל פנים - דרך שמייצרת תובנות עמוקות יותר אך לא מניבה תוצאה כמותנית (והיא גם מצריכה רמת אמון גבוהה יותר).

לפני שתיגשו לבדיקת רמת הביטחון הפסיכולוגי בצוות בית הספר שאלו את עצמכם:

- לשם מה חשוב לכם לעשות זאת?
- כיצד תרצו לפעול לאחר שהממצאים יהיו בידיכם?
- כיצד תתמודדו עם תוצאות שונות מן הציפיות שלכם?
- כיצד תוודאו שעצם הבדיקה לא תפגע ברמת הביטחון הפסיכולוגי של אנשי הצוות?
- כיצד תעודדו גישה רצינית וכנה לשאלון?

### הכנת הצוות

לפני מדידת רמת הביטחון הפסיכולוגי מומלץ לשוחח על כך עם הצוות. בדקו כיצד חברי הצוות מבינים את המושג ביטחון פסיכולוגי, חשבו יחד על היתרונות בצוות שיש לו רמה גבוהה של ביטחון פסיכולוגי ובקשו מהם דוגמאות לצוותים שונים שבהם היו חברים לאורך חייהם, ושהם חוו רמות שונות של ביטחון פסיכולוגי. שיחות כאלה יכשירו את הלבבות של הצוות למילוי השאלון, והן יעזרו לכם כמנהלים ומנהלות להיערך טוב יותר לתהליך.

לפניכם שאלון בסיסי והצעות לשאלות נוספות שאפשר לשלב בשאלון, או לחלופין, שאלות שאפשר לקיים עליהן שיח עם הצוות. ציינו בפני המורים לאיזה צוות עבודה הם מתבקשים להתייחס בשאלון (צוות מחנכי השכבה, צוות מקצועי מסוים, צוות ההנהלה או צוות המורים בכלל). זכרו שאותו חבר צוות יכול להרגיש בטוח בצוות אחד ובטוח פחות בצוות אחר.

### שאלון למדידת רמת הביטחון הפסיכולוגי בצוות

בכלל לא	במידה מועטה מאוד	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאוד	עד כמה אתם מסכימים עם ההיגדים הבאים: (קראו היטב את ההיגדים - משמעות המספר שונה עבור כל היגד).
6	5	4	3	2	1	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1   אם אני עושה טעות בצוות הזה, לעיתים קרובות זה נזקק לחובתי או משמש נגדי
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2   אנשים בצוות הזה יכולים להציף בעיות ונושאים קשים
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3   אנשים בצוות הזה פוסלים לעיתים אחרים בגלל היותם שונים
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4   בטוח לקחת סיכון בצוות הזה
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5   קשה לבקש עזרה מחברים אחרים בצוות הזה
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6   אף אחד בצוות הזה לא יפעל במכוון כדי לחבל במאמצים שלי
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	7   הכישורים הייחודיים שלי מוערכים ובאים לידי ביטוי בעבודה עם חברים בצוות הזה

על פי פרופ' איימי אדמונדסון\*



## מדידת רמת הביטחון הפסיכולוגי של הצוות בבית הספר • המשך

באיסוף התוצאות שימו לב שממוצע התוצאות אינו חשוב, אלא השונות בתוצאות. אם יש חבר צוות אחד או שניים שמסמנים מספר נמוך בנוגע לשאלה כלשהי בעוד שהרוב מסמנים מספר גבוה עבור שאלה זו - זו עדיין בעיה שחשוב לדון בה.

עוד שאלות שאפשר להכניס לשאלון או להיעזר בהן לשיחה עם אנשי הצוות:

השאלות מנוסחות בלשון זכר, אך מופנות לנשים ולגברים כאחד.

1. אני מרגיש בטוח להציע רעיונות בצוות ויודע שיעריכו את הרעיונות שלי.
2. אני מרגיש חופשי לומר "לא הבנתי" או "אני לא יודע", לשאול שאלות בפורום של הצוות ולבקש עזרה.
3. בצוות שלנו אני מרגיש חופשי לחשוב אחרת משאר החברים ולומר את דעתי.
4. אני יכול להציף בעיות ונושאים לא פשוטים בצוות.
5. בצוות שלנו אני מרגיש בטוח להביע רגשות שעולים אצלי (חשש, כעס, תסכול, בלבול וכו').
6. אני יכול לדבר בצוות על שחיקה ועל שלומות (well being).
7. אני מרגיש רצוי בצוות, ושווה בין שווים.
8. אנחנו מכירים אחד את השני בצוות באופן אישי, לא רק בפן המקצועי.
9. אני מרגיש חופשי להציע את עצמי לתפקידים, להוביל פרויקטים או לקידום נושאים שחשובים לי.
10. יש בצוות סובלנות לחברי וחברות צוות שמציעים לעשות דברים בדרך אחרת ממה שאנחנו עושים בדרך כלל.
11. יש מתחים רבים בצוות, צריך להיזהר לא לדרוך על מישהו.
12. יש תחרות סמויה בין אנשים בצוות.
13. חברי צוות מרבים לדבר מאחורי הגב על אנשי צוות אחרים.
14. אנחנו משתפים אחד את השני בסוגיות מקצועיות בתדירות גבוהה.
15. אנשי הצוות הוותיקים לומדים גם מאנשי הצוות הצעירים.
16. אני אשמח אם מורים אחרים ייכנסו אליי לכיתה לצפות בשיעור, זו הזדמנות ללמידה מבחינתי.

Mark D. Cannon, Amy C. Edmondson, "Failing to Learn and Learning to Fail (Intelligently): How Great Organizations Put Failure to Work to Innovate and Improve", *Long Range Planning*, Vol. 38, Issue 3 (June 2005), pp. 299-319

James R. Detert and Amy C. Edmondson, "Why Employees Are Afraid to Speak Up", *Harvard Business Review*, Vol. 85, no. 5, 2007

Charles Duhigg, "What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team", *The New York Times Magazine*, 2016

Amy C. Edmondson, "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 2, pp. 350-383, 1999

Amy C. Edmondson, Derrick P. Bransby, "Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 10, Issue 1 (2023), pp. 55-78

Amy C. Edmondson, Monica Higgins, Sara J. Singer and Jennie Weiner, "Understanding Psychological Safety in Health Care and Education Organizations: A Comparative Perspective", *Special Issue on the Role of Psychological Safety in Human Development, Research in Human Development*, Vol. 13, no. 1 (2016), pp. 65-83

Amy C. Edmondson and Zhike Lei, "Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 1 (2014), pp. 23-43

Palak Kundu, Olivia Jung, Kathy Rose, Chonlawan Khaothiemsang, Nzhde Agazaryan, Amy C. Edmondson, Michael L. Steinberg and Ann C. Raldow, "Psychological Safety and Near Miss Events in Radiation Oncology", *Journal of Clinical Oncology*, Vol. 37, Issue 27 (September 20, 2019), p. 231

Alexander Newman, Ross Donohue, Nathan Eva, "Psychological safety: A systematic review of the literature", *Human Resource Management Review*, Vol. 27, Issue 3 (2017), pp. 521-535

## ספרים

Timothy R. Clark, *The 4 Stages of Psychological Safety: Defining the Path to Inclusion and Innovation*, Oakland, CA 2020

Daniel Coyle, *The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups*, 2018, New York

Amy C. Edmondson, *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation and Growth*, 2018, Pennsylvania

Simon Sinek, *Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't*, Portfolio Penguin, 2014, London, England