

לעלות הר - להצמיח זה אתגר

להצמיח אנשים זאת איננה משימה פשוטה. יצירת תנאים מצמיחים עבור אנשי הצוות מפגישה אותנו עם הצרכים שלנו - אלו שנענים ואלו שלא - וגם עם תפיסת העולם ותפיסת הניהול שלנו. האם אנחנו נותנים אוטונומיה אמיתית לצוות או רק מהשפה לחוץ? האם כל אנשי הצוות מרגישים שייכים ורצויים? ואם לא - למה?

אנחנו מזמינים אתכם ואתכן לחשוב על אתגרי ההצמחה ולטפס במעלה ההר, מאתגר לאתגר.

כמנהלים וכמנהלות לאיזה מהתנאים המצמיחים אתם פחות מתחברים? למה? איזה תנאי אתם מרגישים שאתם לא מצליחים להצמיח אצל אנשי הצוות? מה היה עוזר לכם לעשות זאת?

4

4000 מעל פני הים

תארו רגע לא מצמיח שחוויתם עם אחד מאנשי הצוות: מה אמרתם? מה עשיתם. חשבו על האירוע דרך התנאים המצמיחים: מה אתם מבינים כעת שלא הבנתם קודם? איך תוכלו לייצר עבור אותו אדם תנאים לשגשוג?

3

3000 מעל פני הים

מפו את כלל אנשי הצוות באמצעות מטריצת השייכות - היכן ממוקם כל אחד מהם בטבלה? תארו את התמונה. מה היא מלמדת אתכם?

2

2000 מעל פני הים

חשבו על הצוות שלכם. האם יש צורך מצמיח שאתם מרגישים שמקבל מענה מיטבי (ברמת כלל הצוות)? האם יש צורך מצמיח שחסר במיוחד? (ביטוי לצרכים יכול להישמע למשל כך: "אין סיכוי שנצליח ללמד את הילדים את כל מה שצריך", "למה אנחנו צריכים ללמד משהו שאנחנו לא מאמינים בו?"). אם כרגע לא עולות לכם/ן תובנות ברמת כלל הצוות קחו לכם שבוע והתבוננו במתרחש בצוות- אספו משפטים ששמעתם, התנהגויות שראיתם שיכולות להצביע על כך שהצוות מקבל מענה/לא מקבל מענה לצרכי הצמיחה. על בסיס ההתבוננויות הללו כתבו פעולות ניהוליות שעשויות לייצר סביבה מצמיחה לצוות בכללותו.

1

1000 מעל פני הים

התחלה

התנאים המצמיחים

תחושת שייכות, ביטחון וקשר

- שאיפה של האדם להרגיש שיש בחייו אנשים קרובים שמחבבים אותו, נהנים מקרבתו, שייחלצו להגנתו מבחינה רגשית ומעשית, אנשים שמחוייבים אליו, יכולים להבין אותו ולקבל אותו כפי שהוא.
- תחושת קשר וביטחון נרקמת גם כשהאדם יכול לשתף אדם אחר בהתלבטויות, קשיים, כולל כעס וביקורת עליו, אפילו כאשר מדובר ביחסים היררכיים.
- שייכות מתייחסת לכך שיש קבוצה של אנשים "ומקום" שהאדם מרגיש חלק ממנה, הקבוצה מעוניינת שאהיה חלק ממנה וגם האדם מעוניין בכך.

חופש מכפיה

בתוך דרישות המסגרת יש מרחב החלטה ותמרון שמאפשר לאדם לבדוק מה חשוב לו, איך הוא מרגיש, ואיך הוא רוצה לעשות דברים באופן שיהיה בהלימה עם הנטיות האישיות הייחודיות לו.

גיבוש ומימוש מצפן פנימי אותנטי

הצורך של האדם להרגיש שיש לו מצפן פנימי שמאפשר לו לדעת מה חשוב לו באמת כאדם. מצפן שכזה נשען על ערכים כלליים וערכים חינוכיים, נטיות עניין ומטרות ארוכות טווח, שלגביהן יש לאיש החינוך תחושה של בחירה והזדהות עמוקה.

תחושת מסוגלות

הצורך של האדם לחוות את עצמו כמסוגל לממש כוונות ולהשיג תוצרים שלא קל להשיגם. הצורך להרגיש שאני יכול להשפיע, להוציא לפועל תכניות ולהתמודד עם אתגרים ואיומים.

מטריצת השייכות

תחושת שייכות גבוהה	תחושה שייכות נמוכה	
היטמעות היחיד נחשב לחלק מהקבוצה כאשר הוא מקבל על עצמו את התרבות השלטת והנורמות בארגון בלי שהוא מבטא את ייחודו שלו.	הדרה היחיד אינו נתפס כ"אחד משלנו" או כמי שיש לו ערך ייחודי בתוך הקבוצה. לעומתו, יחידים אחרים או קבוצות מסוימות מזוהים עם הארגון ונתפסים כ"אנשים מבפנים".	הערכת ייחודיות נמוכה
הכללה והכלה היחיד נתפס כחלק מהותי מהארגון ובעל מקום ייחודי בקבוצה. תכונותיו ויכולותיו הייחודיות נתפסות כחיוניות להצלחת הקבוצה. הארגון מעודד את הפרט לבטא את עצמו ומכיר בחד פעמיות של שלו.	התבדלות יש הכרה בייחודיות של האדם ובתרומה הייחודית של תכונותיו להצלחת הארגון. עם זאת, היחיד נתפס כ"אחר"; הוא איננו "אחד משלנו".	הערכת ייחודיות גבוהה

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of management*, 37(4), 1262-1289.