

מתווה מפגש 3 - גיבוש צוות השינוי וחשיבה תוצאתית

משך: שעתיים וחצי

הקשר

במפגש זה אנו עוברים מהתנעת השינוי לתכנון והיערכות. בשלב ההתנעה המנהלים/ות בחרו ודייקו את מהלכי השינוי שירצו להוביל במסגרת התוכנית והעמיקו את ההתבוננות במצב המצוי (הקיים) ובמצב הרצוי (תמונת העתיד) של השינוי. עבודת ההתנעה התרכזה בחשיבה מקדימה 'טרום-מהלך' של המנהלים עם עצמם (תוך היוועצות עם דמויות מבית הספר). בשלב הנוכחי, השינוי מתחיל להתרחש באופן ממשי בתוך בתי הספר, החל מגיבוש צוות שינוי ותכנון משותף עמו. למעשה, מתחילים להוביל מהלך ממשי בבית הספר.

מטרות המפגש

- היכרות עם פריזמות להתבוננות רחבה על צוות בית הספר ויחסי מנהל-צוות, והתנסות בהן
- הרחבת מערכת השיקולים בבחירה מושכלת של הרכב צוות השינוי
- היכרות ראשונית עם תפיסת החשיבה התוצאתית ומתן כלים להתנסות בה עם הצוות הבית ספרי

לקראת המפגש - יש לבקש מכל המנהלים/ות להביא למפגש דף קשר של הצוות שלהם.

מהלך המפגש

פעילות	משך	יחידה	
[במליאה ובקבוצות] -פעילות פתיחה בנושא 'הצוות ואני'	30 דק'	פתיחה	1
-התנסות בהתבוננות על הצוות הרחב/צוות הניהול מבעד לפריזמות שונות [במליאה ובקבוצות מתחלפות] -תרגול השימוש בהן לטובת גיבוש הרכב צוות השינוי [בצוותי העבודה]	60 דק'	גיבוש צוות השינוי	2
-היכרות ראשונית עם עקרונות החשיבה התוצאתית -צפייה משותפת בסרטון "how to make toast" -הנחיות לקראת ההתנסות עם הצוות הבית ספרי	40 דק'	תכנון בחשיבה תוצאתית	3
-ריכוז פעולות נדרשות בבית הספר: גיבוש הרכב צוות שינוי, הקמתו ומיסודו, התנסות בפעילות תכנון בחשיבה תוצאתית והבאת התוצר למפגש הבא. -משוב לסיכום המפגש	20 דק'	סיכום והכנה למפגש הבא	6

חלק 1: פתיחה (30 דק')

יחידה זו פותחת מפגש שבמרכזו עומד הצוות הבית ספרי בכלל וצוות השינוי בפרט. אנחנו עורכים היום מעבר, ממשיכים משלב ההתנעה בו היינו אל שלב התכנון וההיערכות. שימו לב, מהלך השינוי צריך להתחיל להתבצע באופן ממשי בשדה ולא רק במחשבה, וכרוך קודם כל בגיבוש צוות השינוי שעמו נעבוד. במפגשים המשותפים נקדיש זמן לפעילות בצוותי העבודה שאושכלו סביב נושאי השינוי. פעילות זה תאפשר לנו לייצר היכרות עמוקה יותר עם מהלכי שינוי דומים ולהסתייע בניסיון של יתר חברי הצוות כדי לטייב את פעולותינו.

הצעות לפעילות פתיחה בנושא הצוות:

אפשרות א': שימוש בערכת קלפי "points of view" המכילה סטים של תמונות, מילים ושאלות כדי לתאר את צוות בית הספר בימים אלה, ולהרכיב מתוכם סיפור שלם.

אפשרות ב' - ייצוגים של צוותים שונים מתוך ספרות ילדים (מופיע במצגת). הייצוגים מבטאים מודלים שונים של צוותים, יחסי צוות ומאזן כוחות בין חברי הצוות. מומלץ לרפרף על יצירות הספרות הרלוונטיות עם המנהלים, להיזכר מהו מודל הצוות המתואר בהן, לאפשר למנהלים להציע יצירות/מודלים נוספים, ולאחר מכן לבקש מהם לבחור את אחת היצירות (והדימויים) כדי לשתף במאפיין של הצוות שלהם שמעסיק אותם, שיח במליאה או בקבוצות. [דגש הנחיה: יש לשים לב כי הייצוגים המוזכרים להלן הם בעלי הטיה תרבותית ויתכן שאינם תואמים את הפרופיל של כל קבוצה.]

- **הקוסם מארץ עוץ (ליימן פרנק באום):** צוות שבו כל אחד משוכנע שיש לו פגם - דחליל ללא שכל, איש פח ללא לב, אריה ללא אומץ... יחד הם מהווים צוות חזק, ובסופו של דבר מסתבר שהרכיבים החסרים הם דווקא נקודות הכוח שלהם.
- **שר הטבעות (ג'ר.ר. טולקין):** בחבורת הטבעת מי שבסופו של דבר מבצע את המשימה הכי מורכבת וגורלית, מי שעושה את ההבדל - הם דווקא ההוביטים - החלשים, הקטנים והכי פחות בולטים בצוות.
- **בילבי גרב ברך (אסטריד לינדגרן):** לכאורה מדובר בצוות שעובר יחד הרפתקאות: בילבי, שני האחים טומי ואניקה, הקוף וכו'... למעשה, יש רק גיבורה אחת תחת אור הזרקורים - הכי חזקה, הכי יצירתית, הכי נערצת... דוגמה שיכולה לעסוק במקום המרכזי של מנהלת כריזמטית מאד בתוך הצוות.
- **החמישייה/השביעיה (אניד בליטון):** דוגמה לצוות שמהווה שלם העולה על סכום חלקיו, ואפילו שמו מעיד על כך שהחיבור בין הילדים הוא העיקר ולא כל ילד (או כלב) כשלעצמו.
- **אמיל והבלשים (אריך קסטנר):** יש מנהיג (אמיל), יש מנהיגות ביניים (הילדים הבולטים בחבורה) ויש מעגל חיצוני של שותפים שחשיבותו בעוצמתו המספרית.
- **הברון מינכהאוזן (רודולף אריך רספה):** פחות מוכר לדור הצעיר... בשתיים מן ההרפתקאות המפורסמות והמופרכות ביותר שלו: הוא נאלץ למשוך את עצמו בשיער כדי לחלץ אותו ואת סוסו מביצה טובענית; באחרת הוא נעזר, לצורך 'עקיצת' האוצר של מלך, בצוות שלכל אחד כישרון ייחודי:

האדם החזק ביותר, הצלף הטוב ביותר, בעל הנשיפה החזקה ביותר והאדם המהיר ביותר (עם משקולת קשורה באופן קבוע לרגליו כדי שלא ייעלם).
מאחורי העלילות המופרכות עולה השאלה אם מנהיג יכול באמת למשוך לבדו את עצמו בשיער כדי להציל עצמו מצרה, או שהוא זקוק לעזרתו של צוות מוכשר לצדו...

אפשרות ג': עבודה עם השיר 'עדיין לומד לדבר' של יצחק כהן
תוכן השיר מתחבר לפוזיציה של מנהלים רבים מול הצוותים שלהם, ובכל מקרה מאפשר לשאול ולשתף:

- מה אני מרבה לומר לצוות שלי?
- מה אני עדיין לומד.ת לומר לצוות שלי?
- מה אני לא אומר.ת? מה נשאר בפנים?

חלק 2: גיבוש צוות השינוי (60 דק')

חלק זה הוא לב המפגש, והוא כולל שני חלקים:

1. היכרות עם שלוש פריזמות להתבוננות על הצוות (שותפות-התנגדות, תרומה מקצועית ותכונות/התנהגויות) ותרגול השימוש בהן ביחס לצוות בית הספר בכלל ולצוות הניהול בפרט.
2. לאחר רכישת ההיכרות וההתנסות הראשונית - שימוש בשלוש הפריזמות הללו בגיבוש מושכל של צוות שינוי מאוזן. פעילות זו נעשית בצוותי העבודה הקבועים שאישכלנו.

רציונל הפעילות (נשתף את המשתתפים):

החוויה של ניהול צוות בית ספר עלולה להיות מתסכלת בשל תחושה של ריבוי אתגרים, מגבלות וחסמים שמצמצמים את מרחב ההחלטה והעשייה הניהולי. אל מול החסמים והמגבלות, מטרת הפעילות היא לפתח את מרחב האפשרויות, להרחיב את מערכת השיקולים ואת מרחב הגמישות והבחירה של המנהלים ביחס לצוות, ולהתנסות בכך דרך בחירה מושכלת ומחושבת של צוות השינוי.

מעבר לכך, בחירה של צוות שינוי בבית הספר נעשית לעיתים קרובות באופן אוטומטי: אם השינוי מכוון להוראת האנגלית, צוות השינוי מונה אוטומטית את מורות האנגלית; אם השינוי מכוון לצמצום אלימות בשכבת ה', צוות השינוי מונה אוטומטית את מחנכי השכבה ואת היועצת...

הפעילות שלפנינו נועדה לסייע למנהלים.ות 'לצאת מהאוטומט', להרחיב את מערכת שיקולי הדעת המקצועיים בהרכבת צוות השינוי באופן שיוביל ליצירת הרכב מאוזן, מושכל ואולי גם פחות מובן מאליו.

היכרות עם שלוש הפריזמות להתבוננות על הצוות:

נתרגל את השימוש בפריזמות ההתבוננות השונות באמצעות [דף העבודה](#) להלן:

פיתוח מקצועי למנהלים שנה ב'
מפגש 4: גיבוש צוות השינוי וחשיבה תוצאתית

דף תרגול - פריזמות להתבוננות על הצוות

מטרות

להביא בחשבון מגוון רחב של שיקולים ואפשרויות ולהרחיב את סדרב התמרון הנסיגות והפעולה.
לצאת מאנטוסטי - להפוך את תהליך הבחירה והגיבוש של צוות מקצועי למעשה מושכל, מודע ומדויק.

התבוננות על צוות בית הספר בכללותו

התנגדות ללידה
התנגדות סטייה

מתנגדים

התנגדות מקצועית
התנגדות פיסאליזול

לא משרבים

מיעורים ברמה חלקית

שוקטים מלאים בעשייה

לאחר סיווק אנשי/עשות הצוות על גבי הקשתות השונות:

- מה בולט לעיניך?
- מה משטח אותי מתוך התבוננות על הצוות דרך הפריזמה הזו?
- מה דרש את תשומת הלב שלי?
- מה אני לא יודעת/לא רואה?

התבוננות על צוות הניהול (כולל המנהל.ת)

	חבריי הצוות (תפקידים)	תרומה מקצועית: חוזקות לפי מודל PAEI	הכונת והתנהגותיות החרטומות לעבודת צוות הניהול	הכונת והתנהגותיות העלולות ליצור קושי/מורכבות
1	המנהל.ת			
2				
3				
4				
5				
6				
7				

פריזמה 1: רמות של שותפות - התנגדות בצוות

ננסה למקם אנשי צוות על פני הקשתות השונות שבין שותפות מלאה בעשייה, שותפות ומעורבות חלקית, חוסר מעורבות והתנגדות. שימו לב:

- תחת כותרת 'התנגדות' כדאי להבחין בין התנגדות מקצועית (עניינית) ובין התנגדות פרסונלית (למנהלת, לתפיסתו, אי קבלת סמכות) ובין התנגדות גלויה וסמויה.
- למען הפשטות לא התייחסנו בפריזמה זו לשאלה נוספת: האם אנשי הצוות מכירים את התהליכים המרכזיים שמתרחשים בבית הספר או שהינם בגדר 'ליוויים' שמעורבים בגזרה מאד נקודתית ולא מעבר לכך. בסקאלה שבין היכרות וחוסר היכרות יכולים להתגלות גם אנשי צוות 'מפוספסים', שאינם מעורבים משום שלא נעשה מאמץ לשתף אותם, ואולי אף מרגישים מודרים.

תרגול פריזמה 1:

- **עבודה אישית (דף תרגול - פריזמות להתבוננות על הצוות)**
 - מקמו את 15 האנשים הראשונים ברשימת הקשר של צוות בית הספר על הקשתות. היכן רובם ממוקמים? האם זה מייצג? מה אפשר ללמוד מכך?
 - מקמו אנשי צוות נוספים על הקשתות שנתרו ריקות עד כה.
- **בשלוש - על סמך עקרונות המיפוי הזה:**
 - מה בולט לעיניי?
 - מה משמח אותי מתוך ההתבוננות על הצוות דרך הפריזמה הזו?
 - מה דורש את תשומת הלב שלי?
 - מה אני לא יודע/ת/לא רואה?

פריזמה 2: תרומה מקצועית לצוות

בשלב זה נעבור להתבונן על צוות הניהול שלנו, ונעזר במודל PAEI של יצחק אדיג'ס לטובת אפיון התרומה המקצועית של אנשי הצוות. המודל מתרכז ב-4 יכולות ניהוליות מרכזיות: יכולת ביצוע ומיקוד במטרה (חריצות, הסרת חסמים ומכשולים, מוכוונות לתוצאות); יכולת ארגון ואדמיניסטרציה (סדר, יעילות, שיטתיות, יסודיות...); יכולת יזמית (יצירתיות, חדשנות, תעוזה ללכת אל הלא מוכר...); ויכולת ליצור חיבורים (הקשבה, יצירת איזונים וגיבוש הסכמות).

תרגול פריזמה 2:

[בעזרת הטבלה המופיעה בדף התרגול "פריזמות להתבוננות על הצוות"]

- **עבודה אישית (דף תרגול - פריזמות להתבוננות על הצוות)**

- מלאו את שמכם ושמות חברי צוות הניהול שלכם בטבלה שלפניכם.
- על בסיס מודל PAEI של אדיג'ס, ציינו ליד כל אחד את החוזקה הבולטת (אפשר יותר מאחת) שהוא מביא עמו לצוות.

• **בהתבוננות על צוות הניהול שלי כמכלול:**

- מתוך 4 טיפוסים הניהול במודל - אילו כוחות נכחים בצוות הניהול שלנו?
- מתוך 4 טיפוסים הניהול במודל - אילו כוחות חסרים בצוות הניהול שלנו? ומי מתוך צוות בית הספר יכול היה להשלים את החסר?
- האם יש כוחות שיושבים בלעדית על הכתפיים שלי?

פריזמה 3: תכונות ודפוסים התנהגות בצוות

הדוגמה המוכרת והאינטואיטיבית לאופן ההתבוננות הזה היא הסדרה דרדסים: כל דרדס מזוהה באופן בלעדית עם תכונה בולטת/דפוס התנהגות מרכזי שמאפיין כמעט את כל מעשיו ונוכח אפילו בשמו.

חשוב לסייג מראש - זו דוגמה מוכרת אך שטחית ומוגבלת מאד לעומת 'החיים האמיתיים':

- מבט סטריאוטיפי ושטוח מדי: בכל איש/אשת צוות יש מכלול תכונות.
- מבט מקובע מדי: אנשים משתנים כל הזמן.
- מבט סובייקטיבי: אנשים שונים חווים את אותו אדם באופנים שונים.

לטובת הפעילות שלנו ניעזר באוסף עשיר יותר של תכונות ודפוסים התנהגות, והמנהלים כמובן מוזמנים להוסיף לו ככל העולה על דעתם:



מקרא צבעים:


- **ירוק:** תכונות/דפוסים התנהגות שנתפסים כמעט תמיד כחיוביים ותורמים לצוות.
- **אדום:** תכונות/דפוסים התנהגות שנתפסים כמעט תמיד כשליליים ומזיקים לצוות.
- **כחול:** תכונות/דפוסים התנהגות שיכולים להועיל או להזיק, תלוי במינון ובהקשר.

תרגול פריזמה 3:

[ממשיכים לעבוד עם אותה הטבלה המופיעה בדף התרגול "פריזמות להתבוננות על הצוות"]


- **עבודה אישית (דף תרגול - פריזמות להתבוננות על הצוות)**
 - הוסיפו בטבלה ליד כל איש/אשת צוות תכונות והתנהגויות שהם מביאים עימם לצוות הניהול:
 - תרומה חיובית
 - תכונה/התנהגות (אם יש) שעלולה ליצור קושי או מורכבות בעבודת הצוות
- **שיתוף בשלשות**
 - במבט כולל על צוות הניהול שלי דרך 3 הפריזמות שהוצגו:
 - באילו מובנים צוות הניהול שלי מאוזן? מהן החוזקות הגדולות שלו?
 - מה דורש חיזוק? מה חסר בו? מה לא מאוזן? כיצד אפשר לתת לכך מענה?

שימוש בפריזמות ההתבוננות לגיבוש מושכל של הרכב צוות השינוי



פיתוח מקצועי למנהלים שנה ב'

מפגש 4: גיבוש צוות השינוי וחשיבה תואמת



שם המנהל: _____

מספט השינוי המתוכנן (כולל בתוכו את הגזרה הממוקדת שנבחרה לשינוי)

הרכב הצוות המתוכנן, בדגש על תפקידים

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

יציאה מהאטומט: שיקולים וכיווני חשיבה חדשים לגבי הרכב הצוות
(מה חסר בצוות? מי כדאי להוסיף לצוות? מה/מי עלול ליצור מורכבות בצוות וכיצד מונעים אותה?)

אחרי שהתנסו בשימוש בשלוש פריזמות ההתבוננות הללו, נעשה בהן שימוש לטובת גיבוש מושכל ומאוזן של הרכב צוות השינוי.

למנחה: המהות של פעילות זו היא 'היציאה מאוטומט': יציאה מנקודת הפתיחה של הרכב צוות השינוי האוטומטי/הקיים וזיהוי שיקולי דעת ודרכים לטיובו.

פרוטוקול העבודה (בהתאם לשלבים המופיעים בדף הרכב צוות השינוי)

1. נסחו בראש הדף את השינוי המתוכנן. [אנו מקפידים לנצל כל הזדמנות לנסח ולבטא את מהלך השינוי המתוכנן, כדי להגביר את המחויבות לו ולסייע למנהלים לזקק ולדייק אותו כל העת]
 2. רשמו את ההרכב הראשוני 'האוטומט' של צוות השינוי (בדגש על תפקידים).
 3. הציגו לעמיתים בסבב:
 - איזו פריזמה מסייעת לי לזהות משהו שחסר או דורש דיוק בהרכב צוות השינוי?
 - **מה השתנה:** באיזה אופן אני יכולה 'לצאת מהאוטומט' ולהרחיב את מערכת השיקולים לגבי הרכב הצוות הראשוני שתוכנן?
- החברים לצוות העבודה משקפים לדובר:ת: האם באמת יצאת מאוטומט? על מה עוד יש לתת את הדעת? איזה כיוון חשיבה יכול לסייע לך בכך?

אפשרות - הצגה בתערוכה: לאחר שהמנהלים השלימו את מילוי הדפים מציגים בתערוכה למטרות הבאות:

- הפומביות הזו מחייבת את המנהלים להמשיך ולדייק את נוסח השינוי ואת הרכב הצוות.
- הזדמנות נוספת להכיר את פריסת השינויים בקבוצה ולזהות קווים מקבילים.
- הזדמנות למבט רחב יותר על אתגרי הקמת צוות שינוי של המנהלים והיכולת 'לצאת מאוטומט' ולהרחיב את הגמישות בגיבוש ההרכב שלו.

חלק 3 - תכנון בחשיבה תוצאתית (40 דק')

לאחר שהקימו את צוות השינוי (במידה שלא היה קיים קודם לכן) אנו מציגים למנהלים פרוטוקול לקיום פעילות תכנון ראשונית של מהלך השינוי עמו.

שלב א': (פעילות חווייתית-הפגתית קלילה)

ניתן להיעזר בקישור במצגת על מנת לשחק עם המנהלים במשחק הניחושים של האתר Joseph's machines. במשחק שלב הנוכחים מתבקשים לנחש לאיזה מהדלתות ייכנס הכדור לבסוף. המשחק מדגים לנו את החשיבה התהליכית-סיבתית השגרתית, שבה אנחנו מתקדמים צעד אחר צעד כדי לגלות מה יהיה בסוף, בעוד שחשיבה תוצאתית מתנהלת מהסוף להתחלה.

שלב ב': הסבר ראשוני לגבי חשיבה תוצאתית - 'חשיבה ברוורס':

חשיבה תוצאתית (OTS - Outcome Thinking Style) מוגדרת כחשיבה תכנונית המדגישה הגדרת מטרות כשלב ראשוני וחיוני בתהליכי תכנון. היא מתחילה את המסע מהשורה התחתונה. יתרונות השיטה: התוצאה עצמה הופכת למוקד אשר ממנו נגזרים, המטרות היעדים והפעולות; ובנוסף, כשמתחילים מהסוף אנחנו מפעילים יותר את הדמיון והחשיבה היצירתית אודות רעיונות אפשריים להגיע לתוצאה הסופית. אנחנו מתרגלים את המוח בחשיבה לא שגרתית "ברורס"... דרך חשיבה זו מסייעת לנו לייצר תחושה שכבר הגענו למטרה' שהיא מוחשית, והדרך מופיעה כשלב שני ולא ראשון. היא משרתת אותנו כאשר אנו ניגשים לתכנון תוכניות עבודה תקופתיות, בכך שהיא מחייבת אותנו להגדרה ברורה של תוצאות העשייה שלנו ובחינה מתמשכת של אופן ההתקדמות להשגתם.

שלב ג': לקראת מהלך של חשיבה תוצאתית עם הצוות, נצפה בסרטון **How to make toast** הסרטון מתייחס למתודה שבה נעבוד עם הצוות, ומדגים את הכוח של חשיבה קבוצתית וריבוי הפרספקטיבות כדי לפרק מהלך שינוי רצוי לכמה שיותר שלבי ביניים. באופן זה נוצרת בעלות על מהלך השינוי, הוא הופך לנגיש ולבר-ביצוע יותר, והדרך להגיע אל התוצאה הרצויה מתבהרת יותר ויותר. (חשוב שהמנהלים יקרינו סרטון זה בפני הצוות לפני הפעילות, כדי לתת מוטיבציה ולהבין מה אופי המהלך הנדרש.)

שלב ד': הצגת שלבי הפעילות עם צוות השינוי הבית ספרי:

ציוד נדרש: דף גדול (flip chart) או בריסטול; דבקיות. post it.

א. סימון נקודת מוצא ונקודת יעד:

מסמנים עמודה בקצה הימני והשמאלי של הדף.

בקצה הימני: המצב המצוי - מתארים באופן עשיר את המצב הקיים ואת הצורך הקיים (מומלץ

שהמנהלים יעזרו בקנבס "בין מצוי ורצוי" שמילאו במפגש 2 לשם כך, אך יאפשרו גם לצוות להוסיף פרטים לתיאור המצב הקיים כפי שהם חווים אותו).

בקצה השמאלי: המצב הרצוי - כותבים מהי התוצאה הרצויה בסוף השנה תוך מיקוד הגזרה (קהל היעד) שבה נרצה לראות את השינוי.

ב. כל אנשי הצוות ממלאים במקביל כמה שיותר דבקיות וכותבים כמה שיותר דברים שצריכים

להיעשות/לקרות כדי שבסוף השנה נגיע לתוצאה הרצויה.

התנועה בשלב זה היא משמאל לימין, כלומר מהתוצאה אחורה, בכיוון הפוך לסדר הכרונולוגי: כדי

שזו תהיה התוצאה בסוף השנה, מה צריך לקרות... וכדי שזה יתממש, מה צריך לקרות לפניו...

המטרה המרכזית של שלב זה היא למלא את הנייר המרכזי בכמות מרבית של דבקיות. חשוב לא להתעכב יותר מדי על ניסוח מדויק או על התלבטות בקשר למיקומה הנכון של כל פתקית - נדייק את הדברים בהמשך.

ג. מוסיפים בראש הנייר את שמות החודשים שנותרו עד סוף השנה (דצמבר-יוני).

בכוחות משותפים מנסים למקם את הפתקיות בעיתוי המתאים, וכן לזהות ולאשכל פתקיות בעלות תוכן דומה.


כעת מתבוננים שוב על התהליך שיצרנו, הפעם מימין לשמאל, כלומר בסדר הליניארי הכרונולוגי 'הרגיל'. מנסים לזהות חורים או קפיצות גדולות מדי, ולהוסיף במקומות המתאימים דבקיית חסרות נוספות של פעולות שיגשרו על פני חורים אלה. המטרה היא לייצר מולנו סיפור מפורט ככל האפשר של המהלכים שצריכים להתרחש כדי להגיע מהמצב המצוי כעת למצב הרצוי בסוף השנה, באופן שנראה לנו 'עושה שכל' ומשכנע, כלומר בר מימוש בלוח הזמנים העומד לרשותנו.

ד. המנהלים מתבקשים להביא את הלוח הזה (עם כל הדבקיית הממוקמות עליו) למפגש הבא, לטובת המשך העבודה.



חלק 4 - סיכום והכנה למפגש הבא (20 דק')

לקראת המפגש הבא:

- יש להביא את התוצר של התכנון התוצאתי שנוצר יחד הצוות, ואשר יהווה את הבסיס להמשך העבודה.
- המנהלים.ות מוזמנים להיעזר בדף להלן - "ריכוז צעדים מומלצים: גיבוש צוות השינוי ויציאה לדרך", המרכז לנוחותם צ'ק ליסט אופציונלי בנושא.



פיתוח מקצועי למנהלים שנה ב'
מפגש 4: גיבוש צוות השינוי וחשיבה תוצאתית

ריכוז צעדים מומלצים: גיבוש צוות השינוי ויציאה לדרך

מנהלים ומנהלים יקרים,

ריכוז לשימושכם מספר צעדים מומלצים בשלבי גיבוש צוות השינוי ויציאתו לדרך. חשוב לציין:

- גם במקרים שבהם צוות השינוי כבר קיים ופעול, צעדים אלה יכולים לסייע בהידוק הרכב הצוות ופעולתו.
- מדובר ברשימה לא מסתה של פעולות יחסית נגזרות, המצריכות כמובן התאמה לצורך ולהקשר הייחודי.

גיבוש הרכב צוות השינוי

1. חשיבה על הרכב צוות השינוי מבניד ל-3 הפריזמות שעיקר עבודתו: רמות שותפות-התנגדות, חוזקות מקצועיות (מודל PAEI של אדריס) וכן תכונות והתנהגויות.
2. בחירת שיטת הקמתו של הצוות:
 - הודעה באמצעות שיחות אישיות?
 - הזמנה פתוחה לאנשי צוות נוספים להצטרף?
3. מיני דמות מובילה לצוות השינוי בסדית הצורך.
4. קיום שיחות הבהרה מקדימות / שיחות אישיות לתאום ציפיות על פי הצורך.
5. זיהוי מוקדי מחיכות פוטנציאליים וטיפול מונע.
- דמויות שצירופן לצוות לא מובן סאליו ועלול לעורר מחיכות.
- דמות שבוחרתם לא לכלול בצוות משיקליכם, למרות ההיגיון המקצועי.
6. הודעה פומבית על הקמת צוות השינוי - במקום ובזמן המתאימים.

מיסוד עבודת צוות השינוי

הכנת לקראת המפגש הראשון:

- מומלץ להקנות למפגש אופי חגיגי ולשריין לו פרק זמן ארוך יחסית.
- קביעת סדירות עבודה: תדירות ספגשים, שעה ומקום
- קביעת אופי תקשורת שוטפת
- הגדרת תפקידים בתוך הצוות בסדית הצורך

הכנים מומלצים למפגש הראשון:

- הצבת נושא השינוי והרציגול העומד מאחורי בחירתו.
- שיה משותף: למה השינוי חשוב לנו? כיצד כל איש/אשת צוות מתחברים אליו באופן אישי
- יצירת לוח תכנון ראשוני של חשיבה תוצאתית:
 - המשנת מצב סציו ותוצאות רצויות בסוף השנה - היעדרו בדף הקנבס מספגש 12
 - צפיית משותפת בסרטון 'How to make toast' (יש תרגום לעברית).
 - התנסות משותפת בתכנון ראשוני על פי חשיבה תוצאתית (יש להכין מראש דף גדול/ flip chart/בריסטול, דבקיית post it וכלי כתיבה).

בהצלחה!