



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف



ימיטחון פסיכולוגי הוא התחושה
שאן עולה ביוקר להיות עצמך



ה-X פקטור של צוותים מנצחים

מה הופך אוסף מקרי של אנשים לצוות מצטיין
ואיך לעשות את זה

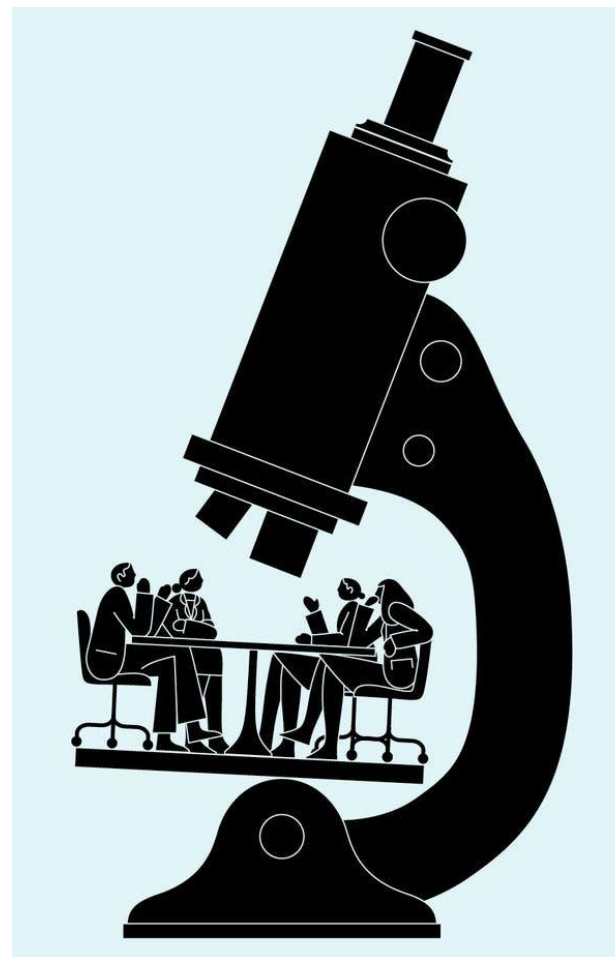
עופר פריאל
מו"פ אבני ראשה

The New York Times Magazine

THE WORK ISSUE

What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team

New research reveals surprising truths about why
some work groups thrive and others falter.



מחקר גוגל
אריסטו
Project
Aristotle



הסכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف



הרקע של אנשי הצוות, הכישורים שלהם, סוגי אישיות –
כל אלו לא הסבירו את ההבדלים בין צוותים.
לא נמצאו דפוסים או ראיות כלשהן לכך שהרכב הצוותים
שינה משהו.

”לחלק ה'מי' של המשוואה פשוט לא היתה השפעה.”



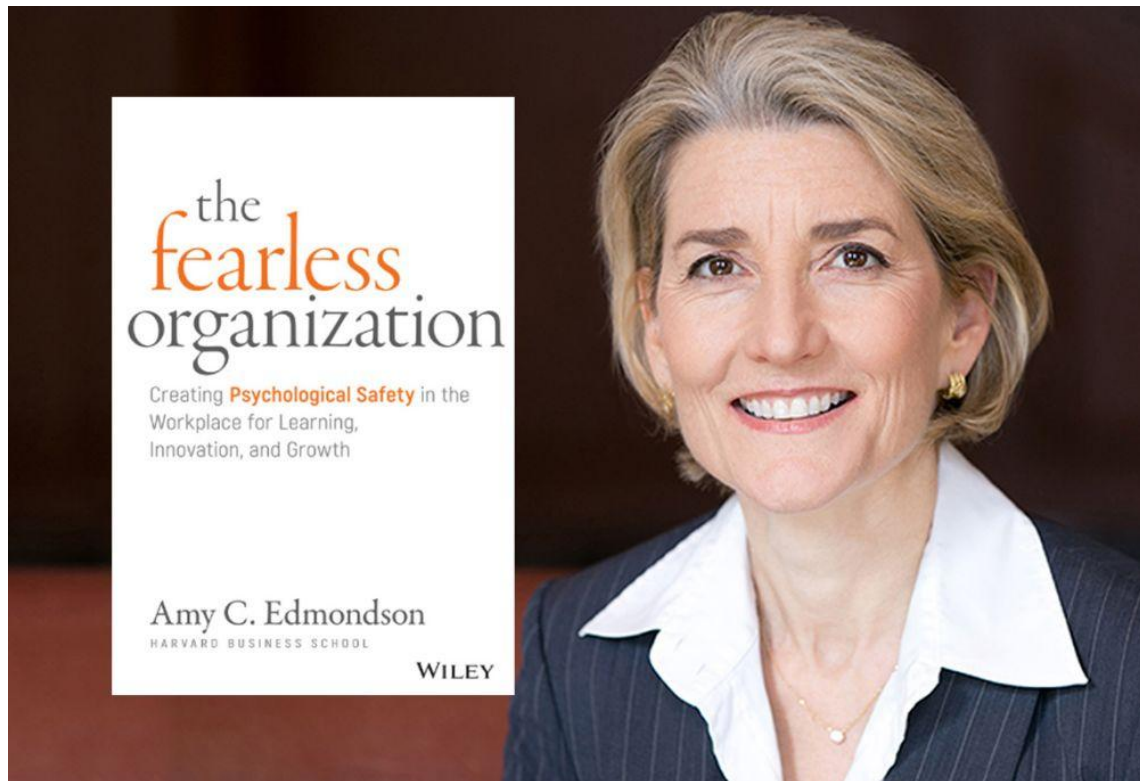
הסכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

הקשר בין איכות הצוותים למספר הטעויות שהם עושים

פרופ' איימי אדמונדסון, אוני' הרווארד, 1999



ביטחון פסיכולוגי

Psychological
Safety

”ביטחון פסיכולוגי הוא האמונה המשותפת שבטוח
בצוות הזה לקחת סיכונים בינאישיים” איימי אדמונדסון

להביע דעות וחששות, להעלות רעיונות, לשאול
שאלות ולהודות בטעויות
ללא החשש מהשלכות שליליות – עונש, השפלה,
הבכה או הדרה.

”התחושה שלא עולה ביוקר להיות עצמך” טימותי קלארק



הסכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



Ministry of Education
وزارة المعارف

כל העולם במה, וכולנו שחקנים





1

Psychological Safety

Team members feel safe to take risks and be vulnerable in front of each other.

2

Dependability

Team members get things done on time and meet Google's high bar for excellence.

3

Structure & Clarity

Team members have clear roles, plans, and goals.

4

Meaning

Work is personally important to team members.

5

Impact

Team members think their work matters and creates change.

re:Work

פרוייקט גוגל אריסטו - הממצאים



אבני ראשה

הסכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

ביטחון פסיכולוגי

הפעולה	אף אחד לא רוצה להיחשב
לא שואל שאלות	טיפש
לא מודה בחולשות ובטעויות	חסר יכולת
לא מציע רעיונות	משתלט
לא מאתגר את הסטטוס קוו	שלילי

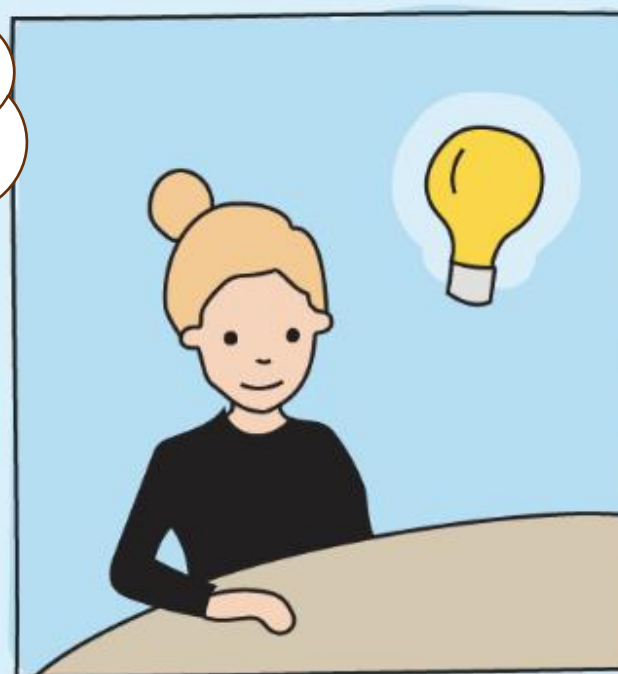


הסכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

ביטחון פסיכולוגי



1

Inclusion
Safety

ביטחון להשתייך

מקבלים אותי כמו
שאני, רק מעצם היותי
אני, נח לי להיות נוכח,
אני רצוי, מוערך ושווה
ערך

2

Learner
Safety

ביטחון ללמוד

לשאול שאלות,
לבקש הבהרות,
לבקש עזרה, לנסות,
לטעות, להודות
בטעויות, להיכשל,
לקבל משוב (ולתת
לאחרים)

3

Contributor
Safety

ביטחון לתרום

להציע עזרה,
להעלות רעיונות,
פתרונות לבעיות
וכיווני חשיבה
מקוריים

4

Challenger
Safety

ביטחון לאתגר

הביטחון שלא להסכים,
לאתגר את הסטטוס קוו,
לשאול את השאלות
הקשות, לשתף במה לא
עובד, בחששות ובמה
שכואב. להיות חופשי
להיות יצירתי ולחדש

אני זקוקה לעזרה
אני מוטרד ממשהו, יש לך כמה דקות לדבר על זה?
אני צריך עוד מישהו לחשוב איתו. אתה פנוי?
יש לי רעיון
אני חושב שיש לנו בעיה
אני לא מסכימה
בוא נשאל את חברי הצוות
אני רוצה לאתגר את החשיבה שלנו
עשיתי טעות
עשיתי טעות ממש גדולה

דברים שאפשר לראות כשיש בטחון פסיכולוגי גבוה

- דיאלוג פתוח: אנשי הצוות קשובים אחד לשני וחשוב להם לשמוע את התובנות, הדעות והרעיונות של כל חבר או חברת צוות.
- רגשות מתקבלים בברכה ומקבלים תוקף.
- אווירה ידידותית, רגעים של צחוק במפגשי צוות, שיחות חולין, שיתוף בחוויות וברגשות, כימיה טובה.
- חברי צוות מפגינים רגישות חברתית: שמים לב אם מישהו מוטרד, מודאג, עצבני או כעוס.
- חברי הצוות פותרים קונפליקטים באופן פרודוקטיבי.



הסכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

התנהגויות המאפיינות רמה נמוכה של ביטחון פסיכולוגי

- שתיקות, צנזורה עצמית.
- אנשים שומרים את הרעיונות והדעות שלהם לעצמם.
- התעלמות מרגשות.
- תחזוקת רושם ("מה יחשבו עלי").
- הימנעות מקונפליקטים.
- לא שומעים את הקולות השקטים, מנהלים או חברי צוות דומיננטים משפיעים מידי על השיח.
- ההתנהגות מונעת מפחד, מיינדסט של פחד (רק לא לטעות, לא לשאול, לא להציע, להיות ראש קטן).



הסכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

ביטחון פסיכולוגי הוא לא...

1. הסכמות, חיוכים, להיות נחמדים ומנומסים כל הזמן.
 2. מחיאות כפיים על כל אמירה, כל רעיון מתקבל בברכה.
 3. אווירה מושלמת ללא קונפליקטים.
- מה כן? תקשורת כנה ופתוחה בין חברי הצוות.
דיון כן על רעיונות, הצפת קונפליקטים באווירה מוגנת, אי
הסכמה פרודוקטיבית.
4. תירוץ לויתור על סטנדרטים גבוהים.



אבני ראשה
הסכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للتقادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

ביטחון פסיכולוגי תומך ברף ציפיות גבוה

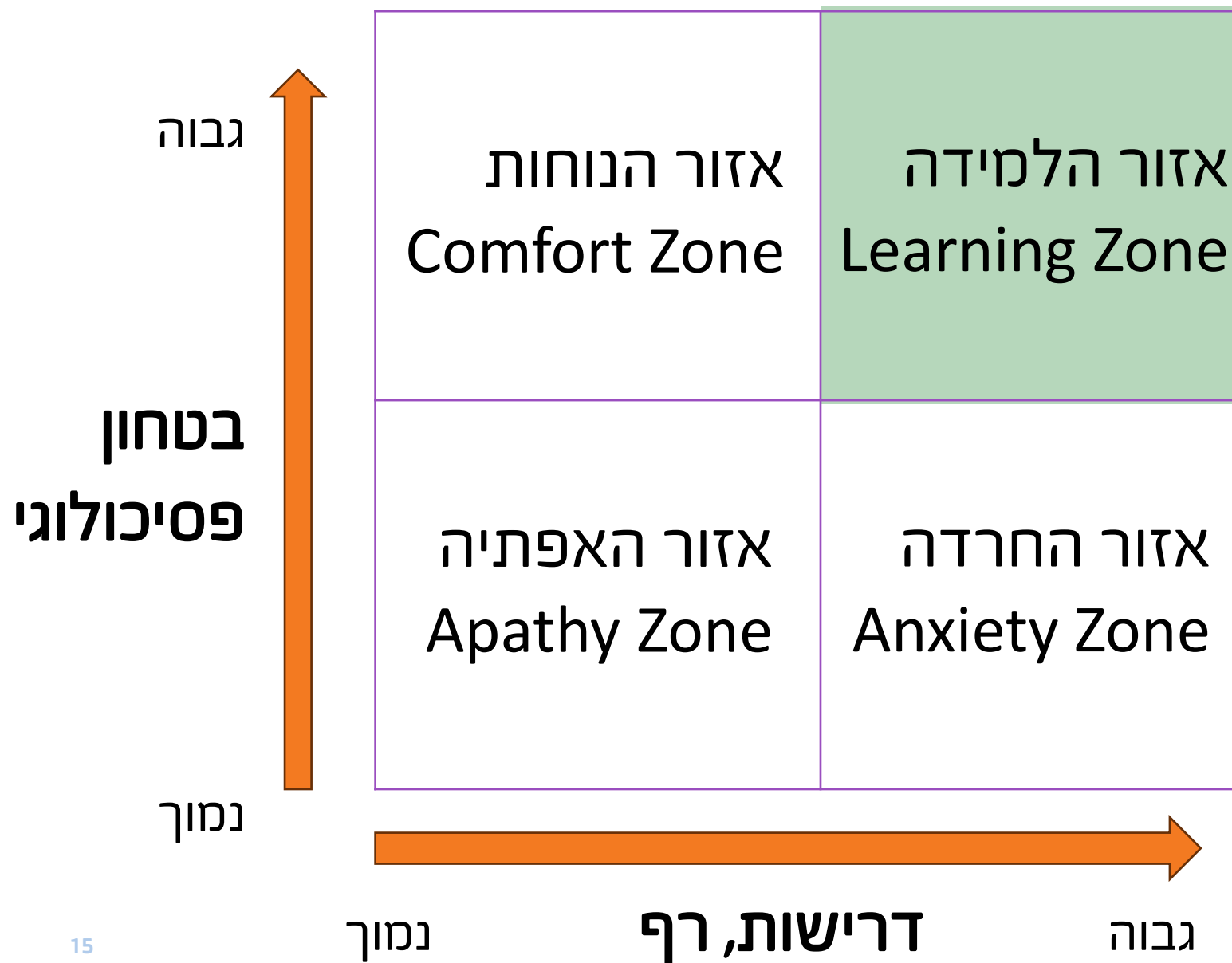
The competitive Imperative of Learning, Amy
C Edmondson, HBR, 7/8 2008, p. 60-66



הסכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



Ministry of Education
وزارة المعارف



חשיבותו של הביטחון הפסיכולוגי לצוות בית הספר

- מעורבות גבוהה של אנשי צוות
- שיתוף פעולה
- ביצועים גבוהים יותר
- צוות לומד ומתפתח, למידה ארגונית
- שיתוף בידע ורעיונות
- חדשנות ארגונית, הסתגלות מהירה לשינויים
- רמה גבוהה של שייכות ושלומות, תחושת אוטונומיה ומימוש עצמי ושיעור עזיבה נמוך של צוות



הסכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

מנהלים יוצרים ביטחון פסיכולוגי בצוות

מה אומרים?

- זו טריטוריה חדשה לגמרי עבורינו, אני אזדקק לתובנות של כל אחד מכם.
- זה מורכב, נעשה טעויות לאורך הדרך.
- בוא נשמע דעות נוספות.
- יוסי לא דיברת הרבה היום/ יעל את נראית מוטרדת/ רותם מה את שומעת מ... (תלמידים/מורים/הורים).
- אילו הנחות אנחנו עושים? מאיזו נקודת מוצא אנחנו יוצאים?
- מה עוד זה יכול להיות? מה השארנו בחוץ?
- אני מעריך את מה שהעלית, זה ודאי לא קל.



הסכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للتقادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

“אלה לא האנשים – זו המנהיגות”

- חום ואכפתיות כלפי אנשי צוות.
- הקשבה עם כל הגוף, סבלנות ותשומת לב - הקשבה אמפתית.
- לגיטימציה לרגשות קשים.
- הכרות טובה עם אנשי צוות.
- זמינות שווה לאנשי צוות.
- כשנאלצים לפגוע בביטחון הפסיכולוגי...



הסכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

- מגדירים את הביטחון הפסיכולוגי כמטרה.
- יוצרים פעולות המזמינות את אנשי הצוות להשתתפות ולמעורבות.
- מבססים תהליכי שיתוף ידע וניסיון, ולמידה ארגונית (למשל באמצעות צפיית עמיתים).
- יוצרים הזדמנויות לשיתוף בטעויות ובכישלונות.
- יוצרים הזדמנויות לצוות להציף "חדשות רעות" ונושאים מורכבים.

מנהלים יוצרים ביטחון פסיכולוגי בצוות - פעולות

- נותנים לצוות "רישיון לחדש".
- יוצרים הזדמנויות להיכרות אישית ושיח א-פורמלי.
- מכירים את המיומנויות הייחודיות של כל חבר וחברת צוות, מאפשרים להם להשתמש במיומנויות האלו בעבודתם.
- עוזרים לצוות להתנהג זה לזה בדרך הבונה ביטחון פסיכולוגי.
- בוחרים לתפקידי ניהול ביניים אנשי צוות תומכי ביטחון פסיכולוגי.



הסכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

למה מנהלים רבים מתקשים לפתח ביטחון פסיכולוגי גבוה בצוות שלהם ולהיות בעצמם מודל לדבר?

1. אינסטינקט ניהולי של להיראות החלטי, יודע כל, מבין.
2. פחד מלאבד שליטה או סמכות.
3. תרבות ארגונית הישגית ושיפוטית - דגש על תוצאות ומהירות, תרבות של אפס סובלנות לטעויות.
4. חשש אישי מחשיפה, מלהיות פתוח לגבי טעויות וחולשות.
5. חוסר מודעות, חוסר הבנה או מיומנות נמוכה בבניית ביטחון פסיכולוגי.
6. הרצון הטבעי להיות צודק – קושי להקשיב לדעות מנוגדות.
7. תנאי לחץ, אי ודאות ומשבר – גורמים למנהלים לחזור לאוטומט של הגברת שליטה, סגירת שיח והנחיות חד-כיווניות. דווקא כשיש הכי הרבה צורך בביטחון פסיכולוגי – הכי קשה לקיים אותו.



הסכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي 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



ביטחון פסיכולוגי הוא החוויה
שאם צולה ביוקרה אחרת צמצם
טימותי קלארק

מכון אבני ראשה
תשפ"ד 2024

מאמר וכלים באתר האינטרנט של אבני ראשה

1. אם אני עושה טעות בצוות הזה, לעתים קרובות זה נזקף לחובתי או משמש כנגדי.
2. אנשים בצוות הזה יכולים להציף בעיות ונושאים קשים.
3. אנשים בצוות הזה פוסלים לעתים אחרים בגלל היותם שונים.
4. בטוח לקחת סיכון בצוות הזה.
5. קשה לבקש עזרה מחברים אחרים בצוות הזה.
6. אף אחד בצוות הזה לא יפעל במכוון כדי לחבל במאמצים שלי.
7. הכישורים הייחודיים שלי מוערכים ובאים לידי ביטוי בעבודה עם חברים בצוות הזה.



הסכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للتقادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف