

ביטחון פסיכולוגי Psychological Safety

בצוות ההנהלה, בצוותי עבודה בבית הספר ובחדר המורים

מתווה לסדנה עבור מפקחים ומפקחות להעברה במפגש המפקח ומנהליו

רקע

ביטחון פסיכולוגי בצוות 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. כל זאת מבלי לחשוש שחברי הצוות או המנהל/ת יזלזלו בהם, ילעגו להם, או יענישו אותם בשל כך. מחקרים מהשנים האחרונות מראים עד כמה ביטחון פסיכולוגי חיוני לעובדים, לצוותים ולארגון כולו כדי להצליח ולשגשג, ועד כמה גבוה המחיר הארגוני של היעדר ביטחון פסיכולוגי בקרב העובדים. בבית הספר, רמה גבוהה של ביטחון פסיכולוגי חיונית לקיומן של קהילות למידה, לקיום שגרות של צפיית עמיתים בכיתות ולקיום ברמה גבוהה של פעולות יומיומיות של המורים ושל הצוותים השונים.

בית ספר השואף לטייב את תהליכי ההוראה-למידה-הערכה ואת האקלים החינוכי, צריך לעבוד לא רק על האופן שבו התלמידים לומדים והמורים והמורות מלמדים אלא גם על האופן שבו הצוות החינוכי עובד יחד ומתקשר זה עם זה. למנהלי בתי ספר יש תפקיד מכריע ביצירת ביטחון פסיכולוגי בצוות ההנהלה, בצוותי העבודה השונים ובחדר המורים כולו, הן באמצעות דפוסי התנהגות שהם עצמם מאמצים והן באמצעות יצירת תרבות בית ספרית וסדיריות המעודדות השתתפות ומעורבות של כלל אנשי הצוות, שיתוף בידע, פיצוח אתגרים משותף, למידה מטעויות ומכישלונות, והקצאת זמן ומרחב לקיום שיח לא פורמלי והעמקת ההיכרות בין חברי וחברות הצוות.

בסדנה זו נכיר יחד עם המנהלים את המושג "ביטחון פסיכולוגי בצוות", נבין את חשיבותו לתפקוד צוות בית הספר, נבחן את הדרכים שבהן יכולה המנהיגות הבית ספרית לפעול כדי להביא לרמה גבוהה של ביטחון פסיכולוגי בקרב הצוות ונדון במתחים ובקשיים שבקידום ביטחון פסיכולוגי.

רציונל - ביטחון פסיכולוגי וחוסן

ביטחון פסיכולוגי הוא הקרקע שבה חוסן יכול לצמוח. הקשר בין השניים נחקר ותועד, והוא תקף הן לרמה האישית והן לרמה הצוותית. פיתוח ביטחון פסיכולוגי בצוות הוא בסיס ליצירת חוסן. הסביבה הבטוחה שנוצרת בצוותים בעלי ביטחון פסיכולוגי גבוה מאפשרת לחברי הצוות כפרטים ולצוות כולו להתמודד טוב יותר עם לחצים ומשברים:

- חברי הצוות רגילים לשתף בקשיים, לבקש עזרה, והם לא מבזבזים אנרגיה על הסתרת טעויות או חולשות. הלמידה מטעויות בונה את החוסן מפני שהצוות מפתח יכולת טובה יותר להתמודד עם האתגרים הבאים.
- חברי הצוות לא מרגישים לבד בעת משבר - ביטחון פסיכולוגי יוצר אווירה של תמיכה הדדית, שהיא גורם מרכזי ביותר שתומך בחוסן. התקשורת הפתוחה, האמון והתמיכה ההדדית המתקיימים בצוותים עם רמה גבוהה של ביטחון פסיכולוגי הם לב ליבו של חוסן גבוה.
- צוותים בטוחים לא חוששים לנסות רעיונות חדשים, כך הם מפתחים יצירתיות וחשיבה גמישה - מיומנויות מרכזיות לחוסן ולהתמודדות עם מצבים בלתי צפויים.

כאשר מתרחש משבר, צוותים עם ביטחון פסיכולוגי גבוה ינטו יותר לשתף מידע באופן גלוי, לתמוך זה בזה רגשית, להתאושש מהר ואף לצלוח את המשבר כשהם חזקים יותר. כך, צוותים שבהם הביטחון הפסיכולוגי גבוה מתמודדים עם מצבי לחץ ומשברים בצורה טובה יותר.

מטרות הסדנה

1. המנהלים יכירו את המושג "ביטחון פסיכולוגי בצוות", יבינו את תרומתו לעבודת הצוות ואת הדברים שהם יכולים לעשות ברמה האישית וברמת הצוות, כדי להגביר את תחושת הביטחון הפסיכולוגי בצוות.
2. המנהלים ינתחו את הקשיים שלהם בפיתוח ביטחון פסיכולוגי בצוות.
3. המנהלים יבחרו שתי פעולות (שאינן דורשות התארגנות מיוחדת) לקידום ביטחון פסיכולוגי בבית ספרם, שביכולתם לעשות או לתרגל עד המפגש הבא.
4. המרחב הקבוצתי של המנהלים יחד עם המפקח יהפוך לקצת יותר בטוח יותר בעקבות הפעילות.

חלקי המפגש

יחידה	זמן	פעילות	חומרים נלווים / הערות
פתיחה ותרגיל היזכרות בצוותים	25 דק'	בקבוצות - סיפורים אישיים של צוותים טובים ומה איפשר להם להיות כאלה, לצד צוותים בינוניים או גרועים. במליאה - איסוף.	הדפסת ההנחיה או הקרנה בשקף
הרצאה - חלק א'	15 דק'	מצגת	מצגת מלווה מפגש
מדידה/ בדיקה של רמת הביטחון הפסיכולוגי	20 דק'	שאלון אישי ושיתוף מהחווייה	שאלון אישי
הרצאה - חלק ב'	15 דק'	מצגת	מצגת מלווה מפגש
תפקיד המנהל בקידום ביטחון פסיכולוגי	30 דק'	חילוץ בזוגות, מצגת ומילוי בכלי עבודה	דף ביטחון פסיכולוגי בצוות - כלי למנהל
אם זה טוב וחשוב, למה זה קשה?	10 דק'	דיון במליאה ומצגת	
סיום	10 דק'	סבב: מה לקחתי ליישום	

אורך המפגש: שעתיים וחמש דקות. ניתן לתת הפסקה באמצע, לחלק את המפגש לשני מפגשים שונים או לצמצם באחד התרגילים.

מהלך המפגש

1. פתיחה ותרגיל בקבוצות - היזכרות בצוותים מהעבר (25 דק')

א. פתיחה

מציגים את הנושא, בלי לומר את המושג ביטחון פסיכולוגי בצוות. אפשר כך למשל: "היום נעסוק ב- X פקטור" של צוותים מנצחים, כלומר בדבר שהופך צוותים (שבד"כ הם אוסף די מקרי של אנשים) לצוותים מצטיינים, שפועלים היטב בשגרה ובחירום, מחדשים וממציאים את עצמם מחדש, מתמודדים היטב עם אתגרים ומצליחים במקומות שצוותים אחרים מדשדשים בהם" (שקף ראשון במצגת המצורפת למפגש) בואו נתחיל בלהיזכר בצוותים טובים ומה עשה אותם לכאלה.

ב. תרגיל סיפורים בזוגות

מתחלקים לזוגות, רצוי שמנהלים שפחות מכירים אחד את השני יישבו יחד - כך הם יוכלו להכיר טוב יותר אחד את השני (היזכרות הוא רכיב של ביטחון פסיכולוגי בצוות). ההנחיה (כדאי להקרין בשקף, או לחלק בדף למשתתפים): חשבו על צוות שהייתם חברים בו או שניהלתם ושפעל בצורה מצטיינת, יוצאת דופן, איכותית ביותר. צוות שזכור לכם ממש לטובה - צוות שלא רק תחזק את הקיים אלא גם גיוון, חידש, פתר בעיות בצורה טובה, צוות שסכום החלקים בו עלה על השלם. מה היה שם בצוות הזה שאפשר את זה? שתפו זה את זה (כ- 2 דק' לכל מספר).

החלפה של הזוגות, והנחיה לסיפור מס' 2: ספרו על צוות שהייתם חברים בו או שניהלתם שפעל בצורה בינונית, שאולי היה קצת תקוע, שתפקד בצורה סבירה ביום יום אבל היה רחוק מלחדש, להמציא,

דגש הנחיה

שימו לב שהשאלה היא לא לתאר את הצוות הטוב, אלא מה אפשר לצוות הזה להיות טוב ולהפיק מעצמו את המיטב? כנ"ל לגבי הצוות הבינוני (או הגרוע) - מה היה שם שתקע אותו? כדאי להדגיש זאת בתחילת המשימה, ואז להסתובב בין הקבוצות ולהאזין קצת לסיפורים כדי לוודא שהמשימה אכן הובנה.

שימו לב לזמנים - מקדו את המשתתפים כדי שלא יפליגו בסיפורים ארוכים.

לפתור בעיות בצורה טובה (אפשר גם לספר על צוות גרוע). **מה היה שם בצוות הזה שגרם לזה? שתפו בקבוצה (כ-2 דק' לכל מספר).**

איסוף במליאה

אמרו במילה, או כמה מילים בודדות - מה היה שם בצוותים הטובים שאפשר להם להפיק את המיטב ולהצטיין? מה הוא המרכיב הסודי - ה-X פקטור, שהופך צוותים למצטיינים? ומה היה בצוותים הבינוניים או הגרועים, שתקע אותם? סבב מהיר, מדויק, תמציתי, רושמים על הלוח מילות מפתח. אפשר לגייס משתתף שירשום בזמן שהמנחה מוביל את הסבב.

2. הרצאה על ביטחון פסיכולוגי - חלק א' (15 דק')

ההרצאה תיגע בנקודות הבאות:

- סיפור המחקר של גוגל אריסטו - החיפוש אחר המאפיינים של צוותים מצטיינים.
- סיפור המחקר של אחיות בבתי חולים - איימי אדמונדסון (הצוותים הטובים טועים יותר? לא, הם פשוט מדברים על הטעויות שלהם, ורואים בטעויות מקור ללמידה ולהשתפרות).
- הגדרת ביטחון פסיכולוגי ורמות של ביטחון פסיכולוגי.
- איך זה נראה ומרגיש כשיש ביטחון פסיכולוגי גבוה? וכשיש ביטחון פסיכולוגי נמוך?

3. מילוי שאלון - בעיניים של מורה/חבר צוות (20 דק')

אחרי שהבנו מהו ביטחון פסיכולוגי, בואו נבדוק אותו על צוות כלשהו. זה יכול להיות אחד מהצוותים שחשבתם עליהם בפתיחת מפגש זה (בתרגיל הקבוצות מהעבר), או - אם תרצו (ואולי עדיף) - לחשוב בראש על צוות בבית הספר שלכם - צוות ההנהלה, צוות שכבה או צוות מקצוע, או כל צוות אחר (ואפשר גם לבחון את חדר המורים כולו כצוות). מחלקים את שאלון הביטחון הפסיכולוגי למשתתפים, הם עוברים על השאלון וממלאים, תוך שהם מחזיקים בראש את הצוות שאותו בחרו לנתח. **שימו לב שהשאלון מנוסח עבור חבר צוות שממלא אותו. ההנחיה למנהלים בהתאם - היכנסו לראשו של אחד מחברי הצוות, ומלאו את השאלון כאילו אתם הוא.** איסוף במליאה ושיתוף: איך היה למלא? מה זה האיר לך? תובנה שעלתה לך? מומלץ לבקש ממי שלא שמעתם אותו עד כה במפגש, או מאחד מהמשתתפים השקטים יותר (מודלינג לרכיב הטמעה של ביטחון פסיכולוגי).

4. הרצאה על ביטחון פסיכולוגי - חלק ב' (15 דק')

ממשיכים את המצגת:

- שבירת מיתוסים על ביטחון פסיכולוגי - מה ביטחון פסיכולוגי הוא לא?
- ביטחון פסיכולוגי ורף ציפיות גבוה - אפשר להעניק ביטחון גבוה לצוות ולהציב רף גבוה לעשייה.
- חשיבות הביטחון הפסיכולוגי לצוות.

5. אז מה עושים עם כל זה? המשמעות לעבודת המנהל (30 דק')

עבודה בזוגות על חלקו של המנהל בקידום ביטחון פסיכולוגי בצוות. חילוף דברים שהמנהלים עושים אך גם רעיונות חדשים שלהם לקידום ביטחון פסיכולוגי.

א. מבקשים מהמנהלים לחשוב על שני דברים (כ-10 דק'):

- i. מה בהתנהגות שלי כמנהל יכול לקדם ביטחון פסיכולוגי - אילו דברים נאמר בסיטואציות שונות, איזו שפת גוף נאמץ, איך נפגין רגשות, מה נעשה כשמתעוררים קונפליקטים ומצבים מאתגרים? איזה מודלינג אתן לצוות?
 - ii. אילו פעולות אקטיביות אני כמנהל יכול ליזום ביום-יום כדי ליצור סביבה בטוחה? פעולות קטנות שניתן לעשות בישיבות צוות, במליאת מורים, בשיחות עם אנשי צוות, אפילו בהסתובבות בביה"ס בהפסקות.
- ב. איסוף במליאה - כל זוג מציין שני דברים - אחד מכל אחד משני הסעיפים שלעיל (10 דק' - כדקה לזוג).
- ג. מעבר על החלק השלישי של המצגת. מנהלים יוצרים ביטחון פסיכולוגי גבוה - התנהגויות ופעולות (10 דק'). כשמגיעים לחלק של הפעולות - מחלקים למנהלים את הדף "ביטחון פסיכולוגי בצוות - כלי עזר למנהל". מבקשים

מהם לבחור סדירות אחת (ישיבת הנהלה, מליאת מורים, וכו') ותוך כדי הרצאה לחשוב איך הם יכולים לקדם ביטחון פסיכולוגי בצוות במהלך הסדירות שבחרו, באמצעות עקרונות הפעולה המפורטים ומה שעולה במצגת.

6. אם זה טוב וחשוב - למה זה קשה? פתיחה לדיון (10 דק')

למרות שהיתרונות של ביטחון פסיכולוגי ברורים, בפועל מנהלים רבים מתקשים לפתח אותו וגם להיות מודל אישי לכך. למה בעצם? פותחים את הדיון לקבוצה ואוספים מספר תשובות (אם מישהו לא דיבר עד עכשיו במפגש - זה הזמן להביע את הרצון לשמוע גם את דעתו - עוד פרקטיקה לקידום ביטחון פסיכולוגי). חשוב לתת לגיטימציה לקושי. מעבר לכך - לא הכל מושלם, גם אנחנו טועים, ומעבר לזה - לעתים נאלץ לפגוע בביטחון פסיכולוגי במודע (למשל בשיחה קשה עם מורה). במקרים כאלה, שבהם אני פוגע בתנאי מצמיח אחד כדאי לתמוך בתנאים מצמיחים אחרים (שייכות, מסוגלות, אוטונומיה וכו'). עוברים על השקפים המתאימים במצגת.

7. סיום (10 דק')

סבב משפט אחד מכל משתתף: משהו אחד שאני מאמץ מהמפגש/ משהו שאשנה במודלינג שאני נותן לצוות/ פעולה מכוונת שאעשה בבית הספר - ואני מוכן לדווח איך הלך לי במפגשים הבאים. מודים למשתתפים על השיתוף.