



מדריך לעבודה עם חבורת משימה כלי קבוצתי לביסוס קהילתיות

חזון - יחסים - משימה

شركة
المراكز الجماهيرية
انسان - جمهور - مجتمع

החברה
למתנ"סים
אדם - קהילה - חברה



מרכז
למנהיגות
בקהילה
אורנים
המכללה האקדמית לחינוך

UJA Federation
of New York
Good together.™

מדריך לעבודה עם חבורת משימה כלי קבוצתי לביסוס קהילתיות

חזון - יחסים - משימה

כתיבה ועריכה

ד"ר שרה שדמי-וורטמן, פרידה אלק וצוות שדמות

מדריך לעבודה עם חבורת משימה

כלי קבוצתי לביסוס קהילתיות

חזון - יחסים - משימה

כתיבה: ד"ר שרה שדמי-וורטמן, פרידה אלק וצוות שדמות

עריכת תוכן: פרידה אלק וד"ר מרב סלומון

חוברת זו יצאה לאור בשיתוף פעולה ייחודי מקצועי ותקציבי של מספר ארגונים,

שאפשרו למידה גדולה שהפכה לכלי מעשי, ועל כך נתונה תודתנו ל:

צוות מורחב שדמות - מרכז למנהיגות בקהילה, מכללת אורנים

הנהלת החברה למתנ"סים, צוות אגף קהילה בראשותו של רן יול

צוותי המחוזות, מנהלים ועובדי המרכזים הקהילתיים

פדרציית ניו יורק - The Commission on Jewish People (COJP)

Committee on Strengthening Civil Society in Israel

עריכה לשונית: אלישבע מאי

עיצוב: יעל מלול, סטודיו ליין ארט

הפקה: החברה למתנ"סים

דוא"ל: rany@matnasim.org.il

www.matnasim.org.il

אלול תשע"ו, ספטמבר 2016

הערה: חוברת זו מיועדת לנשים ולגברים במידה שווה.

תוכן העניינים

7	פתח דבר
11	מבוא
11	א. מהי חבורת משימה
12	ב. מבנה המדריך
13	פרק ראשון: שלבי התפתחותה של חבורת משימה
13	א. מבוא
13	ב. תיאור השלבים והליבות
	ג. מבט משווה: השלבים, הליבות ותפקיד המנחה
19	פרק שני: דרכי אבחון ועבודה עם חבורת משימה
19	א. במה הכלי יכול לעזור לך?
19	ב. למי הכלי מתאים?
19	ג. איך משתמשים בכלי?
20	ד. שלוש הליבות
20	1. חזון
23	2. יחסים
26	3. משימה
29	פרק שלישי: מאגר שיטות לעבודה על שלוש הליבות: חזון - יחסים - משימה
29	א. שיטות לעבודה בנושא החזון
30	ב. שיטות לעבודה בנושא היחסים
31	ג. שיטות לעבודה בנושא המשימה

פתח דבר

להפוך רוח לחומר... שיכון לשכונה... קהל לקהילה...

בעת האחרונה, הזדמנה לי הזכות להיפגש מעט עם האיש חיים ציפורי - כתביו, דבריו וחזונו. לא זכיתי בחיי לפגוש את חיים ישירות, אולם המפגש עמו בימים אלו סייע לי מאוד בהבנת אורך ועומק שליחותה של שרשרת הדורות שלנו, המכונה 'החברה למתנ"סים'.

המשימה המשותפת שלנו הייתה ונותרה הקמת קהילות יישוביות במדינת ישראל כרכיב מרכזי בבניין החוסן החברתי הכולל. כל פעולותינו חייבות להיות אמצעים לפיתוח ולחיזוק ערכים וקשרים בין דומים ושונים בקהילותינו.

מכאן, שאין לנו "לקוחות" כי אם "שותפים", ואין אנו עוסקים ב"מערך שירותים", אלא בחיבור אנושי כבסיס להמשך הקשר העתידי בין בני אדם. ממש כך, אנו אמורים לנהל את מסע חיינו המקצועיים, כך אנו אמורים לפעול מול אנשי הצוות שלנו ומול שאר שותפי התפקיד שלנו כמנהלי קהילות.

אנו יכולים להבחין די בנקל בקשר הישיר בין המצוינים שבמנהלינו ומנהלותינו לאופן שבו הם בוחרים לנהל את צוות המרכז הקהילתי שלהם. במקומות שבהם אנשי הצוות הם שותפים אמתיים ומשפיעים על עיצוב דרכו של הארגון, שליחים של משימה חברתית הגדולה מכל אחד מהם באופן אישי, שם נמצא מרכז קהילתי, הממוצב כסוכן שינוי בקהילתו, חזק ואיתן יותר גם במדדים נוספים ובכלל זה יציבות פיננסית ופוליטית.

חזון - ייעוד - יחסים - משימה, חייבים להיות מתורגמים לתכנית עבודה מעשית של מנהל המרכז הקהילתי ככלי מרכזי להגברת האפקטיביות שלו ומידת השפעתו על קהילתו.

אני תקווה ואמונה, כי כלי זה של "חבורת משימה", המוגש לכם כעת, יסייע במשימה המאוד לא פשוטה הניצבת לפני כולנו.

צוות אגף קהילה והמנחות המחוזיות עומדות לרשותכם לסיוע מעשי בנושא אצלכם בבית/בקהילה.

ואגב שרשרת הדורות של החברה למתנ"סים - הייתה זו מנחה אחת, העונה לשם אתי יריב, אשר מסרה לי רוחנית את נתיבו ומסלולו של הארגון, ובין היתר שאלה אותי, כמנהל מרכז קהילתי: "ומה עם תכנית העבודה שלך?" בכך היא דחפה אותי לחשוב לעומק על סגנון המנהיגות האישי שלי, על האופן והאמצעים שבהם אני מעוניין לנהל את אנשי הצוות ולכתוב את כל אלו כתכנית סדורה. אני מבקש להקדיש את ההקדמה הזאת לה, כתודתי הצנועה על שיעור אחד מיני רבים.

שלכם בהוקרה רבה,
רן יול, מנהל אגף קהילה
החברה למתנ"סים



חבורת משימה לחיזוק הקהילתיות

חזון החברה למתנ"סים בדבר ביסוסה של הקהילה המקומית, הרואה בקהילתיות את מטרתה, כרכיב מרכזי ביצירת חוסן חברתי, מחייב את מוביליה באתגר הגדול מכולם – לתרגמו למציאות, לממשו הלכה למעשה.

מטרתה של חוברת זו לסייע לכל בעלות ובעלי התפקידים בחברה למתנ"סים לחזק ולבסס את המרכז הקהילתי כארגון שמהותו ודרכי פעולתו מכוונים ליצור בית עבור הבאים והבאות בשעריו – באמצעות יצירת חבורות משימה, בצוות ובמסגרות השונות.

חבורת משימה היא מסגרת קבוצתית, שעוצבה באופן ייחודי וממוקד, כדי לממש ולחזק את הקהילתיות כאורח חיים ארגוני ומקומי. חבורת משימה היא כלי פעולה, המבוסס על מאפייני הקהילה כקבוצה ועל רכיבי הקהילתיות כמטרת קיומה.

הכלי מאפשר לתרגם את עקרונות הקהילתיות באופן נקודתי ומוגדר באמצעות השילוב הייחודי שבין:

- חבורתיות – יחסים של ערבות הדדית ומחויבות בין-אישית ברובדי חיים שונים, המתבטאת במגע פנים אל פנים.
 - משימתיות – מחויבות לפעולה במרחב המשותף, שאותה חולקים חברי הקהילה.
- הידע בחוברת הוא פרי הניסיון שנצבר בין כותביו בפעולות קהילתיות בכל רחבי העולם, במאמץ מרוכז להתאימו במיוחד לאתגר העומד בפני המנהיגות המקצועית של המרכז הקהילתי בפרט והחברה למתנ"סים כולה.

אני תקווה, כי בכך נוסף נדבך נוסף במימוש האתגר הגדול העומד בפנינו ונוכל לו.

בהצלחה לכולנו!

שרה שדמי-וורטמן

שדמות, אורנים המכללה האקדמית לחינוך

מבוא

א. מהי חבורת משימה?

מדריך זה מיועד לכל מי שרוצה ליצור ולבסס קהילתיות כדפוס פעולה או כמטרת פעולה. המדריך מציע את הדרך ליצור קהילתיות באמצעות בניית קבוצה, המהווה מסגרת השתייכות, המבוססת על עקרונות קהילתיים.

חבורת משימה היא מסגרת קבוצתית המיועדת בו-זמנית ליצירת מערכת יחסים אישית וקרובה בין חבריה והמחויבת למשימה המשותפת שלשמה התכנסה הקבוצה. חבורת משימה עוצבה ככלי שמטרתו לזמן לחבריה התנסות במסגרת השתייכות קהילתית והיא מבוססת על עקרונות הקהילתיות ועל ייחודיותה של הקהילה כקבוצה חברתית. יצירת חבורת משימה היא רכיב מרכזי בתהליך בניוי קהילה.

יצירת חבורת משימה או/ו הפיכת קבוצה לחבורת משימה מתאימה במקרים הבאים:

- כאשר יש רצון ליצור קהילתיות בקרב ארגונים מכל סוג שהוא (עסקיים, חברתיים, חינוכיים), המבקשים להתבסס על קהילתיות, על שותפות ועל תחושת בית במאפיינים של תרבותם הארגונית. אפשר ליצור קהילתיות גם במסגרת חוג, צוות מקצועי, קבוצת סטודנטים, קבוצת עמיתים, וכדומה.
 - כאשר יש רצון לבסס את שיטת הפעולה הארגונית על קהילתיות כמטרה בדרך לבניוי קהילה. במרבית המקרים, בעת הקמת חבורת משימה הכוונה ליצור קבוצה המתקיימת לאורך זמן (רב ככל האפשר) והופכת ממסגרת שאליה הצטרפו החברים לפרק זמן מסוים למסגרת שאותה הם בוחרים ומבקשים להמשיך ולקיימה גם לאחר פרק הזמן שעבורו התכנסו. הפיכת הקבוצה לחבורת משימה והתבססותה הן ביטוי לתהליך מכוון וממוקד, שאותו יוצרים מנחי הקבוצה.
- חבורת משימה היא כלי שמטרתו בניוי קהילה. לכן, התפיסה שדרכה מנותחים התהליכים מתייחסת להיבטים הסוציולוגיים של יחסים ופחות להיבט הפרטני של היחיד ולהיבטיו הפסיכולוגיים.

מבוסס על שדמי-וורטמן, ש. (2010) בתוך: לשם שינוי ביחד – בניוי קהילה – פיתוח הון חברתי כבסיס לקהילתיות מתחדשת. תל אביב: משרד הרווחה והשירותים החברתיים, לשכת הפירסום הממשלתית.

ב. מבנה המדריך

המדריך שלפניכם נחלק לשלושה פרקים:

- **שלבי התפתחותה של חבורת משימה:** בפרק זה מתואר תהליך התגבשותה של חבורת משימה, תוך תיאור מאפייני כל אחד מהשלבים, נקודת מבטו של היחיד ותפקיד המנחה, ותוך התייחסות לשלוש ליבות - חזון, יחסים ומשימה.
- **דרכי אבחון ועבודה עם חבורת משימה:** בפרק זה יוצגו העקרונות לאבחון המצב שבו נמצאת הקבוצה ביחס לכל אחת מהליבות, תוך מתן דוגמאות הממחישות את השלב ואמירות שעשויות להופיע בשטח. בנוסף לכך, יוצעו דרכי התמודדות בכל אחד מהמצבים המאובחנים.
- **שיטות לעבודה על חזון, יחסים ומשימה:** בפרק זה יינתנו רעיונות לשיטות שבהן ניתן להשתמש במפגשים קבוצתיים במצבי תת-התמקדות או התמקדות יתר והמתייחסים לשלוש הליבות: חזון - יחסים - משימה.

פרק ראשון: שלבי התפתחותה של חבורת משימה

א. מבוא

תהליך התפתחותה של חבורת משימה כולל ארבעה שלבים:

- **ירח דבש:** גילוי והשתאות הדדית - למה ביחד?
 - **גישוש:** התפכחות ומובחנות - בדיקות ראשונות של היחיד בתוך היחד.
 - **בריאה:** לידתה של זהות קבוצתית מובחנת: לומדים ללכת ביחד.
 - **המראה:** התגבשותה של חבורת משימה - היחד גדל.
- במרכזם של שלבי ההתפתחות שלוש ליבות: חזון - יחסים - משימה.
- **חזון:** הייעוד הקבוצתי.
 - **יחסים:** דפוסי הקשר בין החברים.
 - **משימה:** העשייה המשותפת.

בכל שלב יתוארו מאפייני השלב, נקודת מבטו של היחיד ותפקיד המנחה, תוך התייחסות לשלוש הליבות - חזון, יחסים ומשימה.

במקרים רבים נוצרים קווים מקבילים בין התהליך שעוברת המנחה לבין התהליך הקבוצתי, ולכן חשוב שהמנחה תהיה בעצמה שייכת לחבורת משימה או מי שחוותה השתייכות כזו בעבר.

ב. תיאור השלבים והליבות

שלב 1: ירח דבש - גילוי והשתאות הדדית

שלב זה מקביל לשלבי התאהבות ראשוניים ומאופיין בהנעה גדולה להצלחה של היחד המדומה. קיים מאמץ של כולם ליצירת מקום נעים, תוך יצירת גבולות ראשונים בינם לבין החוץ. הקשרים בין האנשים עדיין שטחיים ומתאפיינים בניסיון למצוא את המשותף וכחות להתמודדות עם קונפליקטים. למעשה, הקבוצה עדיין לא בנויה להתמודדות עם קונפליקט.

שלב 2: גישוש - התפכחות ומובחנות

בשלב זה, חברי הקבוצה מתחילים לבדוק את יכולתם להביא את עצמם במלואם לקבוצה ובאיזו מידה הקבוצה מסוגלת להכיל את מי שהם באמת, על כל המרחב שלהם. יש יותר יכולת והעזה לגעת בתהליכים של המיקום הקבוצתי של כל אחד. אנשים מתחילים לגלות את המקום המתאים להם בקבוצה. מתחילים מאבקי כוח על מנהיגות ונוצרות תת-קבוצות. שלב זה מאופיין בהתנגדויות, במאבקי כוח ובקונפליקטים. בתחילה, ההתנגדויות הן כלפי המערכת ובהמשך, כלפי המנחה. ככל שיש יותר ביטחון במנחה, ההתנגדויות הן ביטוי לאמון שהקבוצה מסוגלת להכיל. לקראת סיום השלב הזה, אנשים מתמקמים במקום הנכון להם, לפעמים יש עזיבות של אנשים שמרגישים לא שייכים.

שלב 3: בריאה - לידתה של זהות קבוצתית מובחנת

זהו שלב של העמקה ולידה של זהות קבוצתית אמיתית, המשקפת את החברים, את שאיפותיהם, מאפייניהם וייחודם. במהלך שלב זה נוצרת קרבה בין החברים, חלה ההעמקה של היחסים וקבלה ייחודית של כל פרט בקבוצה. זהו השלב שבו אפשר להתפנות ולהעמיק ביחסים, במשימה ובחזון. חברי הקבוצה מתחילים להיות מודעים לחשיבות היותם ביחד ולא רק למקום של כל אחד מהם בתוך הקבוצה. מתפתחות אינטימיות וקרבה, המבוססות על אמון פנימי. בשלב זה קיימת חזרה על סוגיות רבות שעלו בשלב הראשון, אך כעת ההתמודדות עמן היא ברמה מעמיקה יותר. בצד אלו מתפתחות אינטימיות וקרבה המבוססות על אמון פנימי.

שלב 4: המראה - התגבשותה של חבורת משימה

בשלב זה, הקבוצה מבוססת על הביחד של החברים, קיימת מודעות לערך של "אנחנו" וניתן להבחין את הקבוצה מסביבתה. חברי הקבוצה מאמצים את שייכותם לקבוצה כרכיב של זהות, והקבוצה מקיימת אורח חיים משותף ושגרות פעולה משותפת בכל ממדי החיים. קיימת זהות קבוצתית מובחנת, שחברי הקבוצה בטוחים בה והיא מאפשרת להם להתבונן על סביבתם ולבחון מה נחוץ מבלי שהדבר יאיים על זהותם הקבוצתית. היחסים מעמיקים וקיימת תעוזה גדולה יותר להעמיד חזון משותף ולפעול דרכו כקבוצה. הקבוצה מתפקדת כחבורה בעלת קשרים קרובים ומחויבות הדדית. המשימה והיחסים מהווים בו-זמנית סיבה ואמצעי לחיים המשותפים של החברים. הקבוצה לוקחת על עצמה משימות רחבות וגדולות יותר. בשיאו של השלב מתרחשת תחלופה של אנשים ללא איום על המסגרת הקבוצתית ועל תחושת השייכות. מסגרת השתייכות הופכת לחזקה יותר מאלו שבנו אותה.

ג. מבט משווה: השלבים, הליכות ותפקיד המנחה

שלב 1: ירח דבש

משימה	יחסים	חזון
המנחה קובעת מה המשימה ואת רוב המסגרת בהתאם ליכולות הקבוצה, ומשאירה שיקול דעת מאוד קטן לחבריה.	המנחה דומיננטית בקביעת המסגרות שבנוות את היחסים (קבוצות, ועדות, סבבי "מה נשמע"...), ומשתפת את החברים בעשייה באופן אקטיבי ויוזם. היא מייצרת את הנורמות ומאפשרת לקבוצה את מרחב הביצוע. אנשים משתתפים לפי עקרון הוולונטריות.	לומדים לימוד אידיאלי אינטימי (לימוד משותף של טקסטים מעוררי השראה ודיון), בסקרנות ובעניין. הזולת הוא משהו חדש ומעניין. המנחה מדברת את החזון ויוצרת בכך את ההקשר של הקבוצה.

תפקיד המנחה: בשלב זה, המנחה היא מרכז הקבוצה, היא היחידה שיכולה לדבר בשם הקבוצה וזו הזדמנות עבורה להגדיר נורמות פעולה ומסגרות פעולה שהיא יוצרת בקבוצה. העיניים נשואות אליה, כל דיבור לקבוצה נעשה דרכה. היא מייצגת מה מותר, מה אפשר ומה אסור בקבוצה. לכן, זאת ההזדמנות שלה לייצר נורמות שהופכות אחר כך לנורמות של הקבוצה. למנחה יש תפקיד בהכלה ובהחזקה, היא פעילה מאוד, מעין דמות של אימא, מתפקדת בין היותה מנהיג הקבוצה לבין המנחה שלה. תפקידה לטעת ביטחון בחברים, כדי ליצור אמון על מנת להתקדם לשלב הבא. ברגע שנוצרים אמון והתחלה של שפה משותפת, אף כי שטחית, ניתן להתקדם

שלב 2: גישוש

חזון	יחסים	משימה
מתחיל עיסוק מעמיק בחזון והיכרות עומק של החזונות האישיים והערכים האישיים, ובעצם מתחילה התהוות של חזון קבוצתי משותף, המבוסס על תחושת ייעוד. החזון המתהווה צריך להיות סך או יותר מאשר סך הייעודים האישיים של האנשים. הוא הבסיס לתחושת השליחות שלהם בעולם, המתגבשת להגדרת הייעוד והחזון. מתגבשת תודעה שמייחסת הרבה חשיבות לקיומה של הקבוצה כלפי העולם, והגדרה של חזון ברור איך רוצים שהסביבה תיראה. השלב הזה מתבטא בניסיונות שונים להפוך כל דיון ועימות לסוגיה יותר עקרונית על הדרך של הקבוצה ורצונה לעצב יחד מנגנונים של ניהול חיים משותפים.	המנחה והקבוצה מתנסים בשלב הזה בחלוקת תפקידים הקשורה לאחריות היחסים, למשל: מינוי רכז חברתי, שאחראי על ימי הולדת וכדומה. האמון בין החברים מתגבש ומאפשר התפתחות של הדדיות מוכללת. הקבוצה מתנסה ובוחנת כיצד היא רוצה להתנהל לאור החזון המשותף. היחסים בקבוצה מתבססים ומתעמקים. מתעצבים ערוצי תקשורת ייחודיים ופנימיים לקבוצה. ישנה יותר ויותר קבלה וסקרנות להיכרות מעמיקה והדדית ורצון לפתח ייחודיות קבוצתית. מתפתחת תודעת "אנחנו" ועיצוב ראשוני של זהות קבוצתית. היחסים מתייצבים, התקשורת יותר ישירה, עם יכולת להביא מובחנות של כל אחד ואחת ויכולת של הקבוצה להכיל את השונות. אט אט נוצרים אינטימיות ומרחב, שבהם יש את החופש להיות שונה.	היכולת של הקבוצה להיכנס לברור מעמיק על ערכי היסוד ודרכי ההתמודדות עם התהליך, מאפשרים לקבוצה להעז, לעורר דיונים ולהתנסות בצורות שונות של משימה משותפת. המושג "משימה משותפת" מקבל משמעות עמוקה יותר. ישנה התנסות ראשונית בכל מיני ערבויות הדדיות וסוגים של "משימות משותפות". מתקיימים דיונים על המושג "משותף" והתנסות בקביעת גבולות.

תפקיד המנחה: זהו שלב מאוד קשה עבורה. מתחילות התנגדויות, שחייבות להיות שם. המנחה צריכה לא לפחד, לא להיבהל ולראות את ההתנגדויות כשלב התפתחות. כשהקבוצה חווה שהיא יכולה להתמודד עם הקונפליקטים, היא צומחת מזה. על המנחה להקפיד שהעיבוד של החברים את המתרחש יעשה בתוך הקבוצה ולא בשיחות אישיות עוקפות. עדיף לא לקיים שיחות אישיות, אלא רק ככלי לעודד ולתמוך באנשים להביא את הדברים בפני הקבוצה. הקבוצה בודקת האם היא יכולה לסמוך על המנחה בניהול הקונפליקטים. המנחה צריכה לאפשר עימותים וליצור סטינג, המעודד אנשים להעלות את הקשיים שלהם.

שלב 3: בריאה

משימה	יחסים	חזון
<p>בשלב זה הקבוצה תופסת את עצמה כמרכזית מעל הבחירות של יחיד זה או אחר. חברי הקבוצה מחזיקים יחד במשימה שיצרו על מנת לממש חלום משותף.</p>	<p>הקבוצה מפתחת ומבססת נורמות של שיח פנימי ומנגנונים פורמליים ובלתי פורמליים של פתרון קונפליקטים ומתחים פנימיים. הקבוצה בעלת יכולת וביטחון להתמודד עם השונות בין חבריה, ההופכת לנכס עברה ולא למטרד. חברי הקבוצה ממוקמים בתפקידים המבטאים את מקומם הראוי בקבוצה ומותאמים לכישוריהם וליכולותיהם. הקבוצה מפתחת מנגנונים של תפקוד משותף וממסדת בעלי תפקידים ומוסדות והתארגנויות קבועות של מפגש.</p>	<p>הקבוצה מקיימת מסגרת חיים ומסגרות קבועות של בירור ערכי וחזוני הנוגע לייעודה, למשימתה ולייחודיותה במרחב שבו היא פועלת. חברי הקבוצה יוצרים מפגש שבועי/חודשי, תקופתי של בירור משותף בנוגע לערכים, לחזון ולעשייה. קיימת היכרות אינטימית ואידאית של חברי הקבוצה זו את זה ומחויבות הדדית המביאה לידי ביטוי את שאיפותיהם, ערכיהם ורצונם לשנות במרחב שמסביבם. חילוקי הדעות מתורגמים לדילמות חיים במקום לבעיות, וחברי הקבוצה רואים בהם כוח מניע ויתרון. הקבוצה מגבשת לעצמה ייעוד וחזון משותפים, ההופכים להיות רכיב בחיי היום יום, ועיצובם נתפס כתהליך מתמשך.</p>

תפקיד המנחה: לאחר שהמנחה הייתה דמות מרכזית בספיגת הקשיים וההתנגדויות בשלב הגיבוש, עתה עליה לקחת צעד אחד אחורה. המנחה צריכה לאפשר לקבוצה להיות ולפעול, תוך הכוונה קלה לכיוון החזון, והחזקת המסגרות המעמיקות יחסים. עליה לזהות את הכוחות והיכולות של כל אחד מהחברים ולעודד אנשים לנוע בין תפקידים, להתנסות בתחומים שונים ולבחון מה נכון עבורם ועבור הקבוצה. המנחה נמצאת בעיקר בעמדה המשקפת לקבוצה את הייחוד של כל אחד ואת השלם שנוצר מסכום החלקים. היא מציגה חיבורים אפשריים בין אנשים ורעיונות ומשקפת רגעים של תובנות והתקדמות שנוצרו כתוצאה מהחשיבה ומהדינמיקה המשותפת.

שלב 4: המראה

משימה	יחסים	חזון
<p>בשלב זה הקבוצה תופסת את עצמה כמרכזית מעל הבחירות של יחיד זה או אחר. חברי הקבוצה מחזיקים יחד במשימה שיצרו על מנת לממש חלום משותף.</p>	<p>הקבוצה מפתחת ומבססת נורמות של שיח פנימי ומנגנונים פורמליים ובלתי פורמליים של פתרון קונפליקטים ומתחים פנימיים. הקבוצה בעלת יכולת וביטחון להתמודד עם השונות בין חבריה, ההופכת לנכס עברה ולא למטרד. חברי הקבוצה ממוקמים בתפקידים המבטאים את מקומם הראוי בקבוצה ומותאמים לכישוריהם וליכולותיהם. הקבוצה מפתחת מנגנונים של תפקוד משותף וממסדת בעלי תפקידים ומוסדות והתארגנויות קבועות של מפגש.</p>	<p>הקבוצה מקיימת מסגרת חיים ומסגרות קבועות של בירור ערכי וחזוני הנוגע לייעודה, למשימתה ולייחודיותה במרחב שבו היא פועלת. חברי הקבוצה יוצרים מפגש שבועי/חודשי, תקופתי של בירור משותף בנוגע לערכים, לחזון ולעשייה. קיימת היכרות אינטימית ואידיאית של חברי הקבוצה זו את זה ומחויבות הדדית המביאה לידי ביטוי את שאיפותיהם, ערכיהם ורצונם לשנות במרחב שמסביבם. חילוקי הדעות מתורגמים לדילמות חיים במקום לבעיות, וחברי הקבוצה רואים בהם כוח מניע ויתרון. הקבוצה מגבשת לעצמה ייעוד וחזון משותפים, ההופכים להיות רכיב בחיי היום יום, ועיצובם נתפס כתהליך מתמשך.</p>

תפקיד המנחה: בשלב זה, המנחה מפחיתה באופן משמעותי את הליווי הקבוע והתכוף שלה את הקבוצה ואת תדירות המפגשים שלה עם הקבוצה. עיקר ההנחיה מכוונת כעת לבעלי תפקידים בקבוצה. בשלב זה קיימת חשיבות לעצמאות הקבוצה, תוך ליווי קבוע ומרוחק של המנחה כזרה מתבוננת, המאפשרת לקבוצה לראות ולבחון את מידת הפער והיכולת לנוע מהראוי למצוי.

פרק שני: דרכי אבחון ועבודה עם חבורת משימה

א. במה הכלי יכול לעזור לך?

אחד האתגרים המשמעותיים ביותר בכינונה של חבורת משימה הנו שמירה על האיזון והמינון הנכונים בין הרכיב ה"חבורתי" לרכיב ה"משימתי" ולרכיב ה"חזוני" בהווה הקבוצתית. הן חבורתיות יתר, המתמקדת במערכות היחסים בקבוצה, והן משימתיות יתר גוררות הפרה של האיזון הנדרש לשם פעולתה המיטבית של חבורת משימה. גם עיסוק יתר בחזון או בהיעדרו עשויים להפר את האיזון.

לאור זאת, מפעם לפעם בחיי הקבוצה נדרש לשים דגש או תשומת לב מכוונת לקידום יעדי ומאפייני המשימה, היחסים והחזון בהתאם לשלב ההתפתחותי של הקבוצה, ללוח הזמנים של תכנית העבודה, למשבר או להזדמנות נקודתיים. לעתים "בלי כוונה" מתאפיינת הקבוצה בנטייה לאחד הרכיבים ועל מנחת הקבוצה להיות מסוגלת לאבחן תופעה זו ולהתמודד איתה.

ב. למי הכלי מתאים?

על אף שנראה לפעמים כאילו יש צורך במומחיות בהנחיית קבוצות כדי להנהיג חבורת משימה בצורה מיטבית ולהתמודד עם האתגרים שהיא מזמנת, למעשה זו מיומנות נרכשת. מכאן, שכל בעלת תפקיד פורמלי או בלתי פורמלי, המובילה צוות, יכולה להטמיע אלמנטים משמעותיים שיקדמו את עבודת הצוות לכדי הפיכתו לחבורת משימה. שימוש בכלי האבחון וההתערבות שלהלן מסייע באיתור הנטייה הקבוצתית ומציע פתרונות מעשיים כדי לשנות ולחזק את הממדים הנחוצים.

ג. איך משתמשים בכלי?

למנחה חבורת משימה יש צורך בשני דברים:

- היכרות מעמיקה ככל שניתן עם עיקרי המודל של חבורת המשימה, כפי שמתואר במדריך זה.
- עמיתה/יועצת/שותפה שניתן להיוועץ בה לאורך הדרך, כדי לאבחן את מצבה של הקבוצה, את ההתערבות ואת המהלכים הנחוצים, מתוך מבט חיצוני ופנימי כאחד.

כפי שכבר צוין, לחבורת משימה שלוש ליבות: חזון, יחסים ומשימה. בתיאור כל ליבה להלן תוכלו למצוא שאלות שיעזרו לכם לאבחן את מצב הקבוצה, מאפיינים ואמירות נפוצות כאשר הקבוצה נמצאת בהתמקדות יתר או בתת-התמקדות בחזון, ביחסים ובמשימה והצעות מעשיות להתמודדות עם מצבים אלו.

יש להבהיר, כי מכיוון שאנו עוסקים באנשים, הדברים אינם תמיד חד-משמעיים. ייתכן שתהיה קבוצה שבה מאפיינים המעידים על תת-התמקדות או על התמקדות יתר באחת הליבות. הדבר טבעי ובהתאם למצב אפשר לחזק מעט מזה ולהחליש מעט מהאחר. תפקיד המנחה להיות ערה לאיזונים הנדרשים ולפעול בהתאם.

ד. שלוש הליבות

1. חזון

במצב אידיאלי, לכל המשתתפים בחבורת משימה ברור מהו הכיוון שבו הם מתכוונים ללכת וכולם מסוגלים להסביר אותו. החברים מדברים בשפה משותפת ופועלים עם להט בעיניים, מתוך אכפתיות ותוך העלאת יוזמות מרובות.

כדי לבחון את מקומה של הקבוצה על רצף העיסוק בחזון נשאל את עצמנו את השאלות הבאות:

- מהי מטרת ההשתתפות של כל אחד בחבורת המשימה?
- עד כמה אנשים מדברים עם להט בעיניים על המשימה?
- האם הקבוצה חולקת שפה משותפת המחוברת לחזון?
- מהו האיזון בין העיסוק בהגדרת החזון לבין העיסוק ביישומו?
- האם חברי הקבוצה מסוגלים להסביר את החזון לאנשים אחרים?
- עד כמה יש הסכמה בקבוצה להתאמת החזון לשטח, לעשייה של דברים שהם קרובים לחזון אך לא מדויקים?

סמני היכן הקבוצה נמצאת על הרצף הבא:

תת-התמקדות	מצב מאוזן	התמקדות יתר
אין חזון מגובש, אין מטרות מוסכמות ואין עיסוק בחזון, העיסוק מתמקד בעשייה היום-יומית.	החזון והמטרות ברורים לכל השותפים. החזון מהווה רכיב קבוע ומרכזי, המייצר הגדרות ותפיסות תפקיד ברורות וביטויים אידיאיים ומעשיים.	יש עיסוק בחזון בלהט והחזון ברור אך לא מצליחים לתרגם אותו למעשה. החזון עשוי לפורר את היחסים בין חברי הקבוצה.

כשהקבוצה נמצאת במצב של התמקדות יתר בחזון ניתן יהיה לראות:

- הרבה דיבור על כותרות שלא יודעים לתרגם למעשה בשדה - לא מצליחים לתרגם את החזון למעשים.
- לא מסכימים להתקדם כל עוד החזון לא ברור וכתוב.
- חוסר פתיחות לתמורות הזמן, המקום, הדמויות בגלל הדבקות בחזון הקיים.
- תורמים מעבר לזמן המוגדר לעשייה.
- אין גמישות בחזון - הוא מקובע ואין פתיחות לשינוי.
- לא מוכנים לפעול בניגוד לחזון המוכר.

אני יודע מה אני רוצה, אבל לא יודע איך

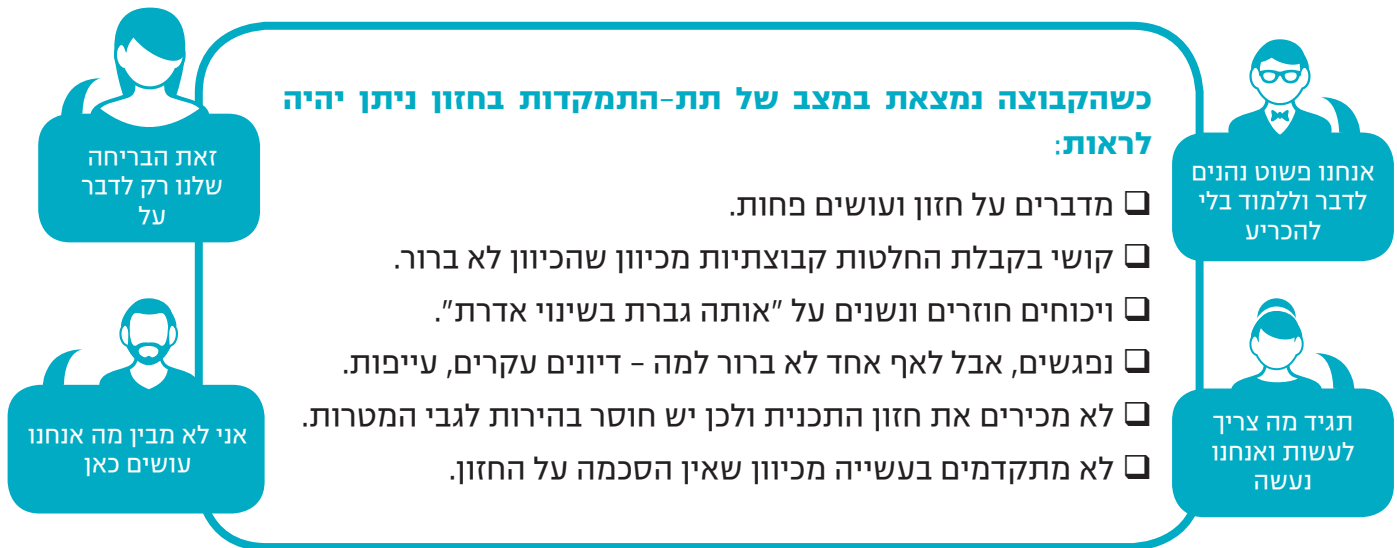
אני ומקום העבודה חד הם. האני מאמין שלי זה האני העיסוקי שלי

אבל החלטנו שרק... אלו הדברים שאנחנו עושים

אם אין... אני מחוץ למשחק

דרכי התמודדות במצב זה:

- להשתמש בשאלות מעשיות, שיקדמו את יישום החזון - מה? מי? מתי? איך?
- לפרוט את החזון לתכנית עבודה יישומית, הכוללת מטרות ויעדים.
- לחלק תפקידים ולקבוע לוח זמנים מדוקדק.
- ליצור מסגרות שיח על החזון, כבסיס קבוע לקבלת החלטות.
- לפנות ל"רגע האמת" שייצר חוויית עשייה משותפת ומוצלחת גם אם קטנה מאוד, כדי להסיר חששות ולאפשר גמישות.
- לעבוד לפי במודלים של חשיבה תוצאתית, כגון המודל הלוגי.
- לעבוד לפי שיטת הסלמי - מתחילים מיישום של משהו ממוקד, תוצאתי, שניתן ליישום בטווח נראה לעין.



דרכי התמודדות במצב זה:

- "לצאת החוצה" - מחוץ למרחב הפיזי המוכר, להשתמש במישהו חיצוני, שיוביל את התהליך בכלים אחרים.
- להשתמש בכלים יצירתיים לבניית חזון.
- ליזום תרגילים ושיח המאפשרים לאנשים לבטא את החלומות שלהם והדרך שבה היו רוצים לצעוד.
- לפגוש אנשים אחרים/יוזמות אחרות/קבוצות אחרות, המשיקות לתחום שבו עוסקים, כדי לעורר השראה ולפתח הנעה.
- ללמוד יחד על "תקיעות" במצב חזון ולנסות לאפיין יחד איפה תקועים.
- לצאת למסע למידה וחקר בנושא ולחזור עם תובנות ומסקנות שיקדמו את התהליך.
- הצצה לעתיד - שאלות המתייחסות לחמש שנים קדימה. איך מתנהל התחום או הנושא שבו עוסקים.
- להשתמש בכלים השלכתיים לברור "כוכב הצפון" (ציור, סימולציה, יצירה).
- ללמוד טקסטים במשותף - המעודד שיח אידיאי אינטימי.
- לכתוב את הדברים המוסכמים במקום גלוי לכולם.
- להתחיל לתרגם את הרעיונות למשימות מוגדרות.

2. יחסים

במצב אידיאלי, בין חברי הקבוצה קיימת היכרות-רב ממדית, רב-תחומית, פנים אל פנים. החברים קשובים זה לזה ושוררים ביניהם יחסי אמון והדדיות, מתוך כבוד לשוני ולקול של כל אחד. החברים מחזקים באופן מתמיד את היחסים ביניהם, באמצעות מסגרות קבועות.

כדי לבחון את מקומה של הקבוצה על רצף העיסוק ביחסים נשאל את עצמנו את השאלות הבאות:

- מהו השלב שבו נמצאת הקבוצה (חדשה? כמה זמן נפגשים? לצורך מה כונסה? במה עוסקים המפגשים?)
- כמה מהמפגש עוסק בשיח בין-אישי רב-ממדי?
- מהי רמת ההיכרות בין האנשים?
- איך נראה המפגש בין האנשים? מהם נושאי השיחה ביניהם?
- האם קיים מגע פיזי בין החברים? אם כן, איזה סוג? כמה? מהי שפת הגוף כשנפגשים?
- במה עוסק סבב "מה נשמע"? מה התוכן השליט? האם החברים מביעים דברים אישיים?

סמני היכן הקבוצה נמצאת על הרצף הבא:

תת-התמקדות	מצב מאוזן	התמקדות יתר
היחסים יותר מדי 'קורקטיים' ולא נותנים מקום לאישי, אין היכרות רב-ממדית בין החברים.	היחסים בקבוצה טובים, קיימת היכרות רב-ממדית בין החברים, היחסים מייצרים הנעה לקידום המשימה.	יותר מדי עיסוק ביחסים, שחוסמים התקדמות במשימה.



דרכי התמודדות במצב זה:

- לתאם ציפיות ולהזכיר לאנשים למה הצטרפו לחבורה.
- לתת אפשרות לבטא תסכול מחוסר מעש.
- להגביר עבודה משימתית בכלים משימתיים - תכניות עבודה, לוחות זמנים, חלוקת תפקידים.
- לקיים סבבי "מה נשמע" בנושאים הנוגעים למשימות (מה כל אחד עשה).
- להציב גבולות ולא לתת מקום מרכזי מדי לקונפליקטים.
- לתת חשיבות לסטינג של המפגש - זמנים, נושאים, החלטות, הנחיה.
- לייצר מרחבים לעשייה אישית ובקבוצות קטנות.
- להפחית את תדירות המפגשים.
- להגדיל את כמות המשימות.
- לעבור ל"שיח זכויות".
- לבטא הוקרה רגשית ולתת משובים חיוביים על יישום משימות.
- לחזק את חשיבות החזון והמשימה.

כשהקבוצה נמצאת במצב של תת-התמקדות ביחסים ניתן יהיה לראות:

- ❑ כולם מדברים בטלפונים החכמים כל הזמן.
- ❑ דיבור פורמלי מאוד.
- ❑ ויכוחים על הפרטים הקטנים והפחות חשובים.
- ❑ תוכן השיח מאוד שטוח וטכני - ממני החוצה. אם אין יעילות + הספק - אפשר לוותר.
- ❑ אין אמון ויש כעס.
- ❑ יחסים חד-ממדיים - לא יודעים על החברים מעבר לפן המקצועי.
- ❑ בתחילת המפגש - מעט מגע פיזי, שיחות קצרות בנושאים מקצועיים.
- ❑ אנשים מתחילים להיעלם בתירוצים שונים.
- ❑ במצב שבו אין תחושת אמון בין-אישית, המחויבות למשימה עלולה להיפגע.

עזבו אותנו מיחסים - דברו תכלס, מה אתם רוצים

אתם תדברו ואני בינתיים אתקתק

בואו נדלג על מה נשמע

בכל מקרה אני לא אפגוש אותם שוב

דרכי התמודדות במצב זה:

- לבנות הגדרות תפקיד ברורות שייצרו אמון.
- להכניס מסורות שבונות אמון והדדיות.
- לבנות דרכי סנכרון מידע ושיתוף.
- להוציא את הקבוצה למקום אחר.
- לייצר מסגרות להיכרות רב-ממדית.
- לכוון את סבב "מה נשמע" לשאלות אישיות, דוגמה אישית של המנחה בשיתוף שלו את הקבוצה.
- לתכנן פינת הדילמה במפגש - להביא דילמה עם שאלות מכוונות לחלק הרגשי (העמקת הרב-ממדיות).
- לעשות עבודה בקבוצות קטנות ובגדלים משתנים.
- לשתף בנרטיבים.
- לקיים מפגשים בבתיים של המשתתפים.
- להכין כיבוד מושקע.
- לציין אירועים אישיים וחגיגת חגים ביחד.
- לעבור ל"שיח זהות".

3. משימה

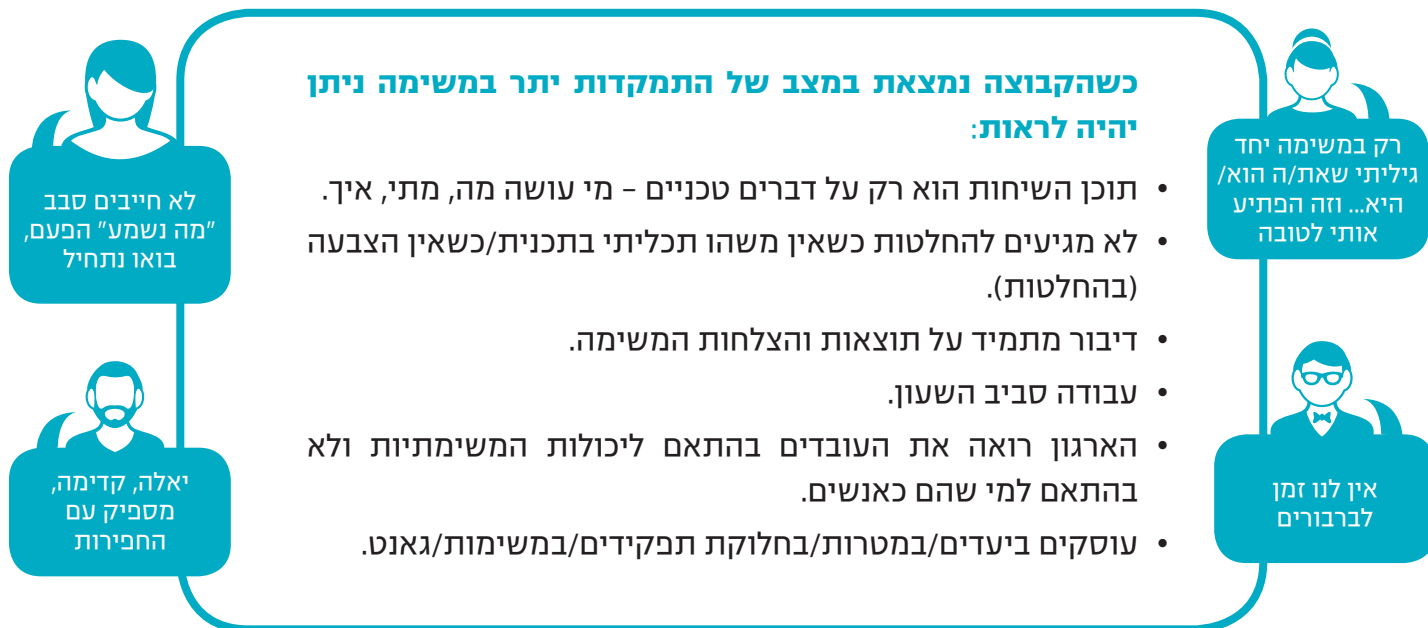
במצב אידיאלי, המשימה ברורה לכל החברים ומותאמת ליכולותיהם. חלוקת התפקידים מוסכמת ומקובלת על כולם ומורגשת חדות עשייה משותפת. החברים מתנדבים בעת הצורך ולוקחים אחריות על הגשמת המשימה.

כדי לבחון את מקומה של הקבוצה על רצף העיסוק במשימה נשאל את עצמנו את השאלות הבאות:

- האם היקף המשימה מותאם ליכולות של הקבוצה?
- כמה זמן מתוך המפגש מוקדש לשיח על המשימה וכמה מוקדש לדברים אחרים?
- האם לכל חבר בקבוצה יש תפקיד המותאם ליכולותיו ומביא לידי ביטוי את כשרונו?
- האם אנשים מתנדבים, לוקחים אחריות על המשימות שלהם ומבצעים אותן?
- האם הקבוצה חשה עומס יתר של משימות?

סמני היכן הקבוצה נמצאת על הרצף הבא:

תת-התמקדות	מצב מאוזן	התמקדות יתר
המשימה תקועה ולא מתבצעת, אין חלוקת תפקידים, החברים לא מחויבים למשימה.	המשימה ברורה ומותאמת ליכולות הקבוצה, חלוקת התפקידים מוגדרת ומוסכמת והדברים נעשים בהנאה.	המשימה היא העיסוק המרכזי, אינטנסיבית, שוחקת, ולא ניתן מקום לדברים אחרים.



דרכי התמודדות במצב זה:

- להגדיר סדרי עדיפויות ולהפחית משימות.
- להגדיר זמן לשיח על היחסים בתוך העשייה.
- לקיים שיחות אישיות (סביב חלומות, תחושות, רגשות וכדומה).
- לשאול אנשים בתוך המשימות מה הם אוהבים ומה הם פחות אוהבים.
- להגביר את ההתנדבות בבחירה של המשימות.
- לצאת לפעילות שוברת שגרה, המחזקת היכרות ויחסים ומחוברת למשימה.
- לאפשר ביטוי אישי בתוך המשימה.

כשהקבוצה נמצאת במצב של תת-התמקדות במשימה ניתן יהיה לראות:

- אנשים עוזבים את הקבוצה, כי הם לא מרגישים שמתקדמים בעשייה.
- לא ברור מה צריך לעשות.
- לא ברור מי אחראי על מה/מי מוביל.
- אף אחד לא מוכן לקחת אחריות על שום נושא - אנשים לא רוצים לקחת חלק במשימה.
- איחורים למפגשים.
- אין נכונות להתנדב לתפקידים.
- לא עומדים בלוחות זמנים.
- חוסר הבנה של המשימה או חוסר חיבור למשמעותה.
- המשימה נתקעת מסיבות שאינן תלויות בקבוצה (פוליטיקה, חוסר תקציב וכדומה).

למה צריך לעשות משהו? נחמד לנו רק להיפגש

אין לנו סיכוי להזיז משהו - זה לא תלוי בנו - אין תקציב/אין גב פוליטי...

אני לא מבין מה אני צריך לעשות

אני לא ממש מאוטר פה

דרכי התמודדות במצב זה:

- לזהות נושאים משותפים לכל הקבוצה ולעבוד איתם.
- לבנות משימה המקדמת גם את היחסים - היכרות, קשרים, אמון, הדדיות.
- להעביר מסר, כי משימה יכולה להיות גם למידתית.
- לאפשר לקבוצה לבחור את המשימה.
- לעבוד עם נרטיבים (מרשל גנץ) לזיהוי המשותף.
- להקדיש זמן לחיבור מחודש לחזון, לרציונל ולחשיבות המשימה.
- להתאים את המשימה ליכולות, לערך הסגולי ולאזורי צמיחה של כל אחד.
- להתחיל ממשימה פנימית, צוותית/קבוצתית שיוצאת בהמשך החוצה.
- לייצר הצלחה ראשונה קטנה.
- לחלק את המשימה למשימות קטנות - להגדיר דברים ייחודיים, ברורים ומדידים לעשייה.
- לקיים סבב "מה נשמע" קורקטי, הנוגע להתקדמות במשימה (למשל - "היום כל אחד יביא רעיון שחשב עליו בהקשר למשימה שלנו").
- להיות מוכנים להחלפת המשימה, אם גורם חיצוני "תוקע" אותה, לבנות שותפות עם גורם נוסף בשעת הצורך כדי להתגבר על הקושי מול הגורם המעכב.

פרק שלישי: מאגר שיטות לעבודה על שלוש הליבות: חזון - יחסים - משימה

א. שיטות לעבודה בנושא החזון



במצב של התמקדות יתר בחזון

1. חמשת ה'למה': כלי העוזר לצוות לזהות את הסיבות לרעיון, דבר המסייע לעבור לשלב הפעולה. אחרי הגדרה ראשונה של המטרה שואלים חמש פעמים 'למה?' למה המטרה הזו חשובה לנו? מדוע אנו רוצים להשיג אותה? כל 'למה' חדש נסוב על התשובה לשאלת ה'למה' הקודמת. כהעמקה, ניתן לשאול בהמשך גם מה יקרה אם לא נשיג את המטרה. חשוב לסכם את הדיון על לוח בדיאגרמת עץ שענפיה 'למה?'

2. שאילת שאלות לביסוס הפעולה: לאור החזון שאלו - מהם העקרונות ודרכי ההתקשורת עם הקהילה? מי מדבר עם הקהילה ובאיזה עניין? איזה מידע מועבר לקהילה ומתי? אילו בעיות מחייבות מעורבות הקהילה? האם המרכז הקהילתי מחייב עצמו להישגים ולדין וחשבון מול הקהילה? מהי מעורבות הקהילה בהחלטות המרכז הקהילתי, ובאילו נושאים? כיצד באים לידי ביטוי מאפייני הקהילה וצרכיה במטרות המרכז הקהילתי ובעבודתו? עם אילו גורמים בקהילה המרכז הקהילתי מנהל מערכת קשרים? באילו נושאים ולאילו מטרות מתקיימים קשרים עם גורמים בקהילה? שאלות אלו ואחרות יובילו להגדרת תכנית פעולה.



במצב של תת-התמקדות בחזון

1. הגדרת תמונת עתיד באמצעות דמיון מודרך: לפניך כמה תרגילי דמיון מודרך שיסייעו לך לצייר את תמונת העתיד שלך:
- כל מטרותיך במרכז קהילתי הושגו; המרכז הקהילתי פועל בדיוק כפי שרצית ומשיג את כל מה שחלמת. בהיכנסך אל המרכז הקהילתי במהלך יום הלימודים - מה אתה רואה? מה אתה שומע? מה עושים המשתתפים? מה עושים חברי הצוות? כיצד נראים קירות המרכז?
- בעוד עשר שנים פונה אליך עיתון גדול בבקשה לעשות כתבה על המרכז הקהילתי שלך, שהוא דוגמה ומופת לחינוך נכון. כתוב את הכתבה! התייחס בכתבה להישגים, לתפיסה החינוכית, לפעילות, לראיונות עם ילדים, נוער ובוגרים.

2. גיבוש חזון: אוספים רשימה של כוחות וחולשות מכלל חברי המרכז הקהילתי. מקריאים את הערכים ובעזרת דיאלוג עם הקבוצה מפענחים מה הם הערכים הבולטים. מחברים את הערכים לשלוש שאלות: מה? למה? איך? מגבשים חזון קצר, צופה עתיד חיובי. הערה: במצב של אי-הסכמה על שני ערכים טעונים רצוי לשלבם יחד. לאור התהליך יוצרים שניים עד שלושה נוסחים מוסכמים ומפיצים למעגל מכריע נוסף שבוחר. לסיום מפרסמים את החזון ומפריקים אותו למטרות ויעדים.

ב. שיטות לעבודה בנושא היחסים



במצב של התמקדות יתר ביחסים

1. מרחקים רצויים ומצויים: מחלקים לכל משתתף חוט ומבקשים מכל אחד לגזור שני חוטים – חוט אחד שמסמן את המרחק הקיים בינו לבין חברי הקבוצה וחוט שני שמסמן את המרחק שהיה רוצה שיהיה בינו לבין הקבוצה. משקפים ומקיימים דיון על היחסים בקבוצה – מה אנשים מרגישים בקבוצה? האם המרחקים קטנים מדי? גדולים מדי? מהו המרחק הנכון לכל אחד? וכדומה. שיקוף ודיון אלה עשויים להיות מורכבים רגשית לחברים ולכן יש לקיימם בעדינות ומתוך הקשבה וקבלה.

2. איפה אני ברשת? מבקשים מכל משתתף לצייר את הרשת החברתית הקיימת בקבוצה (נקודה מסמנת אדם, קו בין שתי נקודות מסמן את הקשר). ניתן לעשות זאת גם באמצעות משחק מגנטיים של כדורים וקווים. קיימו עם הקבוצה שיתוף ודיון על השאלות: איפה הם נמצאים בתוך הרשת? מה הרשת נותנת להם? לו יכלו, מה היו משנים במבנה הרשת? וכדומה. דיון זה מפתח שיח על היחסים בקבוצה ועל אפשרויות שינוי והתפתחות.



במצב של תת-התמקדות ביחסים

1. שטון פגישות: כל אחד מקבל דף נייר ומצייר בו שעות בסימון השעות 3,6,9,12. על כל אחד לקבוע פגישה באחת השעות עם מישהו מהקבוצה. לרשותם חמש דקות בלבד. לאחר חמש דקות, המנחה מכריז על השעות. בכל שעה שהוא מכריז, על הזוגות להיפגש ולשוחח על נושא מסוים במשך שלוש דקות. בתום הפגישות הזוגות חוזרים למליאה וכל אחד משתף במשהו אחד שגילה על אחד מבני הזוג איתם נפגש.

2. בינו דומים: מחלקים לכל משתתף לוח בינו עם תשע משבצות, שבכל אחת כתובה שאלה שעליה יענה. שאלות לדוגמה: ארץ שהייתי רוצה לחיות בה... / תחביב אהוב עלי... המשתתפים מסתובבים בשטח ומחפשים שותפים לתשובות שלהם. כל מי שמזדהה עם תשובה כתובה – חותם את שמו במשבצת הבינו של חברו. על כל משתתף להשיג לפחות שתי חתימות בכל משבצת. המשחק מסתיים כשהמשתתף הראשון שקיבל שתי חתימות בכל משבצת מכריז על כך.

3. המשותף: מחלקים את הקבוצה לרביעיות, כל רביעייה מקבלת 10 דפים ועליהם למצוא 10 דברים שונים המשותפים להם. לכתוב כל דבר על דף נפרד. בתום הכתיבה עליהם לפרוס את הדפים ולגלות מה מאפיין? מה מתגלה מהכתוב? מה המסקנה. חוזרים למליאה וכל קבוצה פורסת את הדברים שכתבה, מסתובבים ומתבוננים ומאחדים את הדברים המשותפים לכל הקבוצות. לסיום: מזהים מהם הדברים המרכזיים המשותפים לכל חברי הקבוצה וסביבם ניתן להתלכד.

ג. שיטות לעבודה בנושא המשימה



במצב של התמקדות יתר במשימה

1. הצגה מול גורם חיצוני: מייצרים הזדמנות לחברי הקבוצה לעבוד על הצגה משותפת הקשורה לנושא המשימתי, לדוגמה: לשחקנים שונים - השגת שותפים לרעיון/השגת תקציבי פעולה, אנשי מקצוע או בעלי תפקידים - מעין "ועדה מייעצת".

מקדישים שעה אחת לתכנון והתארגנות ולאחר מכן מקדישים חצי שעה נוספת לדיון על תחושת הממ"ש של כל אחד מחברי הקבוצה. שאלות מנחות: איך הייתה עבורך השעה שעברה? מה הייתה לדעתכם האווירה בחדר? האם הרגשת שבאת לידי ביטוי? שמתם לב ש-X לא השתתף בארגון?

אפשרויות נוספות: מארגנים יום שיא לקבוצה/ מארגנים פעילות קבוצתית לאחד החגים.

2. מדליות כביטוי להון אנושי: בוחרים נקודת

זמן לאורך המשימה, שבה עוצרים להערכה מעצבת. כחלק מתהליך הערכה, מפזרים על הרצפה מטבעות שוקולד. על כל מטבע מוצמדת מילה: יוזמה, נחישות, עקביות, יצירתיות וכדומה. כל אחד מהמשתתפים מרים מטבע ומעניק אותו כמדליה לאחד מחברי הצוות, כמשוב על חלקו בביצוע המשימה.



במצב של תת-התמקדות במשימה

1. מערך על עבודת צוות: נותנים לצוות משימה אתגרית (למשל - הרכבת פאזל בלי לדבר בזמן קצוב, לייצר במהירות האפשרית ריבוע מחבל בעיניים עצומות וכדומה). לאחר סיום המשימה קיימו דיון מה גרם לקבוצה להצליח/להיכשל במשימה?

מתוך הדברים ניתן לייצר רשימת עקרונות בעבודת צוות: מטרות ויעדים משותפים, מחויבות הדדית, תיאום, פתרון קונפליקטים, חלוקת תפקידים, נהלים, תקשורת בין-אישית, יצירתיות, מעקב והתאמה, מנהיגות.

2. דירוג קבוצתי: כל משתתף מדרג מאחד עד חמש את תפקוד הקבוצה בעיניו בנוגע למשימה. בשלב הבא, על הקבוצה לדון ולהגיע להסכמה לגבי תפקוד הקבוצה כצוות משימה.

יש להתעכב על העקרונות שבהם ה'חבורה' באה לידי ביטוי: מחויבות הדדית, תקשורת, חלוקת תפקידים, תיאום.