



## דוגמא

# דו"ח סגנונות אישיות צוותי

לצוות XXXXXXXX





## הקדמה

דו"ח צוותי זה יכול יסייע בידי ראש וחברי הצוות להפיק את המקסימום משילוב הכוחות של חברי הצוות. לכול חבר צוות יש יתרונות וחסרונות, נקודות כוח ותורפה. דו"ח זה משקלל את נקודות החוזק והתורפה של צוות זה ומטרתו לשים זרקור על היכולות המשוקללות של הצוות לצד נקודות התורפה המאפיינים את הצוות, ומה ניתן לעשות איתם.

## **דו"ח זה נועד:**

1. למקסם את היתרונות הטבעיים של הצוות הנובעים מהשונות והדימיון בין חברי הצוות
2. לזהות, לצמצם ולמצוא דרכים לעקוף את נקודות התורפה של הצוות
3. לבנות תרבות ותוכנית פעולה המסייעים לאפקטיביות של הצוות.

חשוב להדגיש כי קיימת נטייה טבעית להכניס אנשים לתבנית על בסיס סגנון אישיותי. אך חשוב להדגיש כי הכלי מודד נטיות, העדפות ואיפיונים ולא יכולות ומיומנויות.





תמונת מצב

ISTJ XX	ISFJ X	INFJ X	INTJ X
ISTP XXX	ISFP X	INFP	INTP X
ESTP XX	ESFP X	ENFP	ENTP
ESTJ XX	ESFJ	ENFJ	ENTJ X





צוות XXXX ע"פ מימדי ה-MBTI

אחוז %	מספר	העדפה
		<b>כיוון אנרגיה</b>
55%	11	E – החצנה
45%	9	I – הפנמה
		<b>קליטת מידע</b>
80%	16	S – חושים
20%	4	N – אינטואיציה
		<b>קבלת החלטות</b>
75%	15	T – חשיבה
25%	5	F – רגש
		<b>התנהלות ביום-יום</b>
60%	12	J – החלטה
40%	8	P – זרימה
		<b>פונקציות מרכזיות</b>
70%	14	ST – חושים-חשיבה <b>מיקוד בעשייה ותוצאות</b>
15%	3	NT – אינטואיציה-חשיבה <b>מיקוד בתאוריה ואסטרטגיה</b>
10%	2	SF – חושים-רגש <b>מיקוד בבין-אישי וערכים</b>
5%	1	NF – אינטואיציה-חשיבה <b>מיקוד באידיאלים והרמוניה</b>





הפרופיל הקבוצתי

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
<b>ESTJ</b>	ESFJ	ENFJ	ENTJ

מאפייני הפרופיל הקבוצתי - ESTJ

להלן נקודות כוח ותורפה אפשריים של צוות XXXXXX  
 למרות שנקודות הכוח מתקבלות בטבעיות חשוב לראות כיצד ניתן למקסם את נקודות  
 הכוח האלה באופן מלא.  
 נקודות התורפה לא תמיד נראים על פני השטח וחשוב לבדוק היכן כול סעיף בא לידי ביטוי  
 בעבודת הצוות.





### נקודות כוח אפשריות של צוות XXXXX

- החלטיות המבוססת על עובדות
- יכולת ארגון טובה
- מובנות בדרך העבודה
- תוצאות מצופות ברורות ולו"ז ברור ומתוקשר
- יכולת להשיג תוצאות מעשיות תוך עמידה בלוחות זמנים
- השורה התחתונה תמיד נמצאת בחשיבה ובתודעה

### נקודות תורפה אפשריות של צוות XXXXXX

- ביקורתיות ושיפוטיות יתר
- לעיתים דוחים רעיונות חדשים וחדשניים
- מתקשים לזהות מגמות חדשות ופועלים על פי מה שידוע ומוכר
- נטיה להתעלם מגורמים והשלכות ארוכות טווח לטובת מטרות קצרות טווח
- נטיה לקבל החלטות ללא מידע מספק
- לעיתים לא לוקחים מספיק בחשבון כיצד החלטות יכולות להשליך על בעלי עניין בתוך ומחוץ לארגון.

לאור נקודות הכוח והתורפה של הצוות זהה היכן יכולה להיות תרומתך הייחודית לאור האיפיונים והעדפות שלך

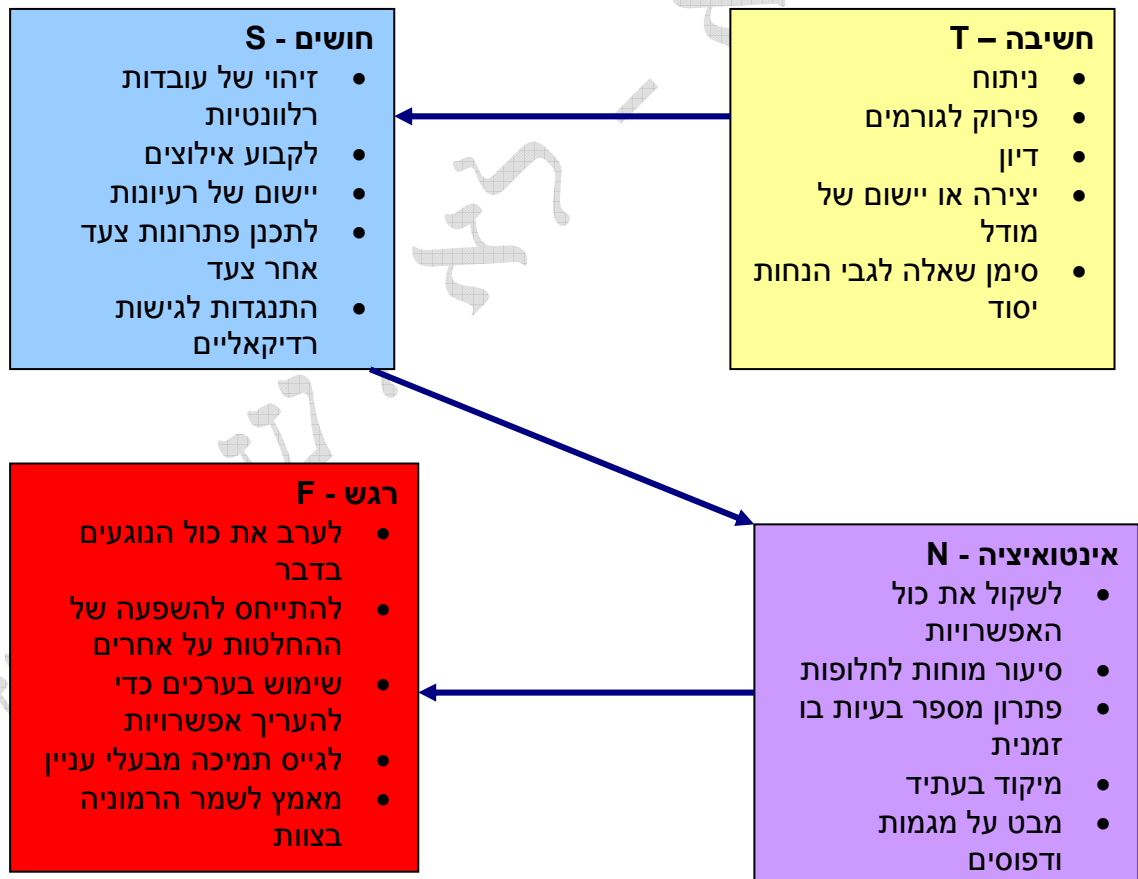




## פתרון בעיות

התיאוריה של סגנונות האישיות (טיפולוגיה) מעריכה כי בתהליך פתרון בעיות במסגרת צוות, הנטייה היא להשתמש בהעדפות של הפרופיל הצוותי מאשר של פרופילים אישיים של חברי הצוות, גם אם אלו דומיננטיים.  
מכיוון שהפרופיל הצוותי של צוות XXXXXX הינו ESTJ (החצנה, חושים, חשיבה, החלטה) הנטייה לפתור בעיות תהייה על פי הסדר הבא:

1. חשיבה ראשון ומרכזי
2. חושים שני
3. אינטואיציה שלישי
4. רגש אחרון והכי פחות





## נקודות תורפה אפשריות לדרכי פתרון בעיות של צוות XXXXXX

צוות XXXXXX נוטה לפתור בעיות בעיקר באמצעות חשיבה וחושים. כאשר הנטייה היא לפתור בעיות בהעדפה של חשיבה-חושים, קיימת נטייה להניח בצד דרכים אחרות לפתרון בעיות המבוססות על אינטואיציה-רגש.

### **אם מניחים בצד אינטואיציה N ההשלכות יכולות להיות:**

1. המיקוד יהיה בעיקר על רעיונות ברי ביצוע, ודחיה של רעיונות אחרים יותר מרחיקי לכת שעל פניו נראים פחות ישימים.
2. הרעיונות יכולים להתמקד כיצד לעשות שינויים קטנים וחשובים (שינויים מדרגה ראשונה) כאשר מה שבאמת נדרש אלו שינויים יותר מרחיקי לכת (שינויים מדרגה שניה).
3. חוסר אמון בתחושות בטן של אנשים מנוסים לגבי מה נדרש לעשות

### **אם מניחים בצד רגש F ההשלכות יכולות להיות:**

1. חלק מחברי הצוות יכולים לעבד מהמוטיבציה שלהם
2. בעלי עניין חשובים לא "יקנו" את הפתרונות המוצעים
3. התעלמות מאלה אשר צריכים להטמיע וליישם את הפתרונות
4. חלק מחברי הצוות יחוו מחוץ לתהליך ומהיכולת להשפיע





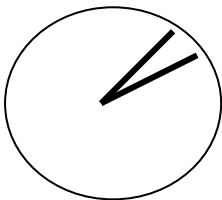


### פתרון בעיות וזמן

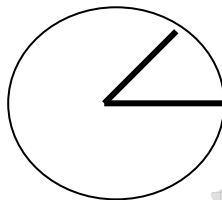
אחד מהמשאבים החשובים ביותר בארגון הוא זמן. תתארו לעצמכם כי הזמן העומד לרשות הצוות על מנת לפתור בעיות הוא שעה ומחלק לארבעה חלקים, אחד לכול פונקציה מרכזית (T,F,S,N). במהלך פגישה, רוב הזמן יוקדש לפונקציה המועדפת והכי פחות זמן יוקדש לפונקציה הפחות מועדפת.

### **זמן צוות**

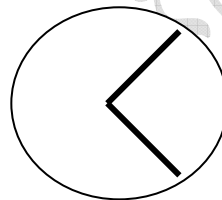
בכול שעה נתונה, הנטייה של צוות ESTJ יראה כדלקמן:



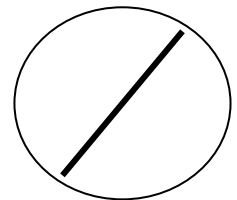
F - רגש  
ד' 3



N - אינטואיציה -  
ד' 9



S - חושים -  
ד' 18



T - חשיבה  
ד' 30

החלוקה הזאת משקפת פער של פי 10 בין זמן המוקדש למימד החשיבה וזמן המוקדש למימד הרגש.





## תקשורת ופתרון קונפליקטים

הדרך בה אנשים בצוות מתקשרים אחד עם אנשים והדרכים בה מעדיפים לפתור קונפליקטים יוצרים את התרבות והאווירה בצוות.

**סגנון התקשורת הדומיננטי של צוות XXXXX יהיה בעיקר:**

1. ממוקד וברור
2. ביקורתי (עם אפשרות לשיפוטיות וציניות)
3. מבוסס על עובדות
4. הגיוני
5. חסר סבלנות ואורך רוח
6. קצר
7. מארגן מחשבות
8. מעשי וקונקרטי

## **קונפליקטים יכולים להיווצר כאשר:**

1. יש בעיה של אמון ביכולות מעשיות להביא דברים לידי התקדמות וסגירה
2. הסמכות המקצועית מאתגרת
3. הביקורת נהפכת לציניות או סרקסטיות
4. העדר הבנה לגבי ציפיות הדדיות
5. כאשר בעיה לא מגיעה לידי פתרון או סגירה
6. כאשר אין תהליך מוגדר להתקדמות
7. כאשר מה שנראה הגיוני לאחד אינו הדבר ההגיוני לאחר





## תוכנית פעולה

### **הצעות לשיפור אפקטיביות של צוות XXXXXX**

עבודת צוות מוצלחת אינה באה באופן טבעי ודורשת זמן, מחוייבות, ומיומנות כדי להצליח. למרות שאין מצב בו ניתן לומר כי הצוות הינו "מושלם", ניתן באמצעות השקעה בפיתוח הצוות להגיע לאפקטיביות טובה יותר על ידי מתן תשומת לב לתהליך או לתהליכים של עבודת הצוות.

להלן כמה הצעות לשיפור האפקטיביות של צוות XXXXXX:

#### **תוכנית פעולה 1: לזהות את המשותף:**

מכיוון שישנה שונות בין חברי הצוות, חשוב לקחת את הזמן ולזהות את מה משותף לדרכי העבודה של חברי הצוות. להלן שאלות אפשריות אשר באמצעותן ניתן לזהות את המשותף:

1. מהן המטרות המשותפות אשר מחברות אותכם כצוות?
2. אילו ערכים משותפים יש לחברי הצוות?
3. האם יש אתגר משותף מהמשימה של הצוות
4. מה ייחשב להצלחות של הצוות הזה

#### **תוכנית פעולה 2: קביעת דפוסי עבודה:**

1. לזהות חבר בצוות עם רצון, מיומנות ויכולת בבניית הסכמות ואחריות על תהליכים צוותיים
2. ללמוד ולתרגל הקשבה פעילה
3. להקדיש יותר זמן ממה שרוצים על בניית הסכמות לגבי מטרות ותהליכים
4. להבנות ולתת מקום באופן מכוון לפירגון הדדי
5. להקדיש זמן על נושאים שקשורים לתהליך כמו למשל: איך אנחנו מקבלים החלטות
6. לסכם דעות לעיתים קרובות ולזהות הסכמות
7. לתת מקום וזמן באופן מכוון לרעיונות חדשים ויצירתיים

11





דוגמא - ללא לשימוש

