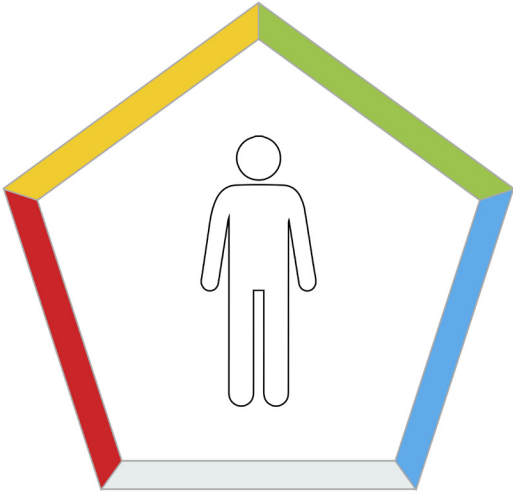


# ארגז כלים למורה

## Y5 - מודל מחומש האינטליגנציות לעבודת צוות



## מודל מחומש האינטליגנציות 5in לתהליכי עבודת צוות:



### הקדמה אודות המודל משמעותו וביטוי

#### בלב כישורי המאה ה 21 :

השינויים מרחיקי הלכת המתרחשים בחברה הגלובאלית ובעולם העבודה במהלך העשורים האחרונים, בצד ההתפתחות המואצת בעולמות הטכנולוגיה והמידע, מעמידים צרכים ואתגרים חדשים בפני מערכות החינוך בעולם כולו.

בתוך כך, עומדות מערכות החינוך בפני הצורך להכין את התלמיד לאתגרים אלה, להתאים את אופני הלמידה לשינוי הטכנולוגי ולמגמות התפתחות המידע, ובעיקר, ליצור את התנאים שיאפשרו לתלמידים להתפתח ולהיות בוגרים עצמאים ותורמים לחברה המשתנה בתאוצה גוברת.

שינויים אלה הולידו מערכות מושגים חדשות כגון «כישורי המאה ה 21», «עשרת הכישורים של הפורום הכלכלי העולמי», השילוב שבין ידע, כישורים וערכים במסגרת פרויקט «חינוך 2030» של ה-OECD וטריטוריה שלמה של מושגים סביב «כישורים רכים» (SOFT SKILLS).

בתהליכים שפותחו על ידי המעבדה התפיסתית פנזא, נולד עולם מושגי חדש הקורא למערכות חינוך לעצב את התנאים להתפתחות 'מכלול אינטגרטיבי' (Integrated Assembly) המחבר יכולות אנושיות גבריות תוך שימת דגש על יצירתיות, עבודת צוות, אתיקה אישית, חשיבת חקר, תושייה אישית ועוד מרכיבים של **מחומש האינטליגנציות**, על מנת לאפשר לכל תלמיד ותלמידה לפתח את הכלים הדרושים כדי להתמודד ולקדם את אתגרי העתיד, ולהכין אותם אל הלא-נודע.

#### אתגר פיתוח מיומנויות עבודת הצוות :

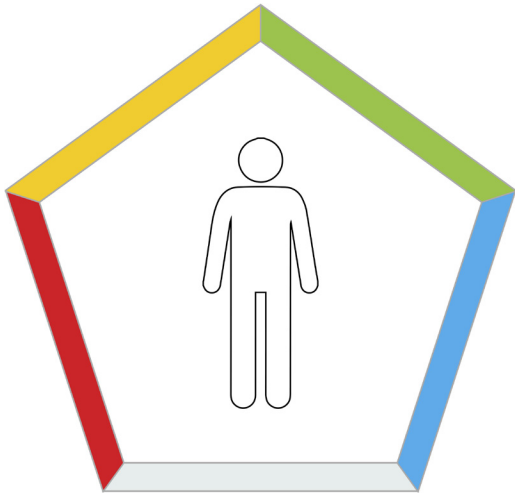
על רקע מגמות אלה, הגישות הפדגוגיות החדשות המבוססות על למידה פעילה ובעיקר נושאים כגון למידת חקר או למידה מבוססת אתגר, הופכות את תהליך פיתוח מיומנויות **עבודת הצוות** בקרב תלמידי מערכות החינוך לאתגר חיוני מתמיד.

העמדת משימות צוותיות בפני תלמידים במסגרת הלמידה הפעילה אינה בהכרח מובילה אותם לפתח את מיומנויות שיתוף הפעולה ועבודת הצוות. פעמים רבות המשימות הללו רק מציפות על פני השטח את הקשיים והחיוכוכים שביניהם. ניכר כי בחברה העכשווית, בה קידוש האינדיבידואליזם מהווה את כר הצמיחה של תלמידים, הקושי לשתף פעולה בקבוצה בצוות גובר. דבר זה מוביל תלמידים פעמים רבות לנסות ולפתור את הצורך לשתף פעולה באמצעות חלוקת תחומי אחריות בין משימות המהווה כר נרחב למריבות וקונפליקטים. אנשי החינוך חסרים את הכלים שיאפשרו להם להמיר את תפקידם מ«פותרי הבעיות» בין תלמידים בעבודת הצוות, לאחראים על עיצוב מיומנויות עבודת הצוות ככלי סינרגטי בגישה פרו-אקטיבית.

מסמך זה נבנה על מנת לסייע לאנשי חינוך ברכישת כלים לפיתוח וטיפוח מיומנויות עבודת הצוות, למכלול אינטגרטיבי על בסיס מודל מחומש האינטליגנציות, המיושם בהצלחה במרחבים רבים. העבודה על בסיס המודל תסייע לנו כאנשי חינוך לאבחן את אתגרי הצוות, ולפתח את המיומנויות הללו באופן שימצא את יכולות הצוות בצורה טובה יותר, להשגת מטרתו המשותפת.

מודל מחומש האינטליגנציות מבוסס על גישה הרואה באדם ישות מורכבת הפועלת בו זמנית בחמישה ממדי אינטליגנציה שונים: ממד קוגניטיבי, ממד יצירתי, ממד רגשי בין-אישי, ממד ערכי-אתי וממד יישומי. לכל אחד מאותם ממדים קיים הגוון הייחודי והטבע שלו, הקצב המאפיין אותו, נקודות המבט שהוא חובק, היכולות הקשורות אליו ותפקידו הייחודי במערכת האנושית. יובהר כי לא מדובר במסגרת נוקשה של הגדרות וכללים; המודל מניח כי קיימות בכל אדם רמות שונות בכל ממד של אינטליגנציה בהן מתקיים מנעד רחב של מניעים, דפוסי פעולה, סיבות ויכולות, הנעים בין רמות בסיסיות של יכולות ודרכי ביטוי, ועד לרמות גבוהות מאד של כישורים וביטוי אנושי. בקרב כל אדם ובכל קבוצה נוצרת מערכת טבעית המורכבת ממיאזונים ומינונים שונים של חמשת הממדים שהיא ייחודית לאדם כפרט או ייחודית לצוות ולמאפייניו.

## מודל מחומש האינטליגנציות 5in לתהליכי עבודת צוות:



### הקדמה אודות המודל משמעותו וביטוי

כדי להדגיש את הייחוד והבידול של כל אחד מחמשת הממדים במודל השלם, ישנו ביטוי לכל ממד בדמות צבע משלו: הצבע **הלבן** – עבור הממד **הקוגניטיבי**, הצבע **הירוק** עבור הממד **היצירתי**, הצבע **הצהוב** עבור הממד **הרגשי**, הצבע **הכחול** עבור הממד **האתי-ערכי** והצבע **האדום** עבור הממד **היישומי**.

השימוש בצבעים יכול לשמש גם כ«נייר לקמוס» לצורך אבחון תהליכים ומצבים בתווך הבין-אישי והקבוצתי. כך למשל ניתן לזהות מצבים בהם הממד האדום - הישומי - הופך לדומיננטי בצוות מסוים, ולעתים גם נזהה כי ממדים שונים משתלבים זה בזה. המודל הוא רב-שכבתי, לכן מוצע שלא לנסות לכפות את ממד ההתייחסות כמסגרת צרה, אלא לראותה כמסגרת פותחת, משולבת ומאפשרת.

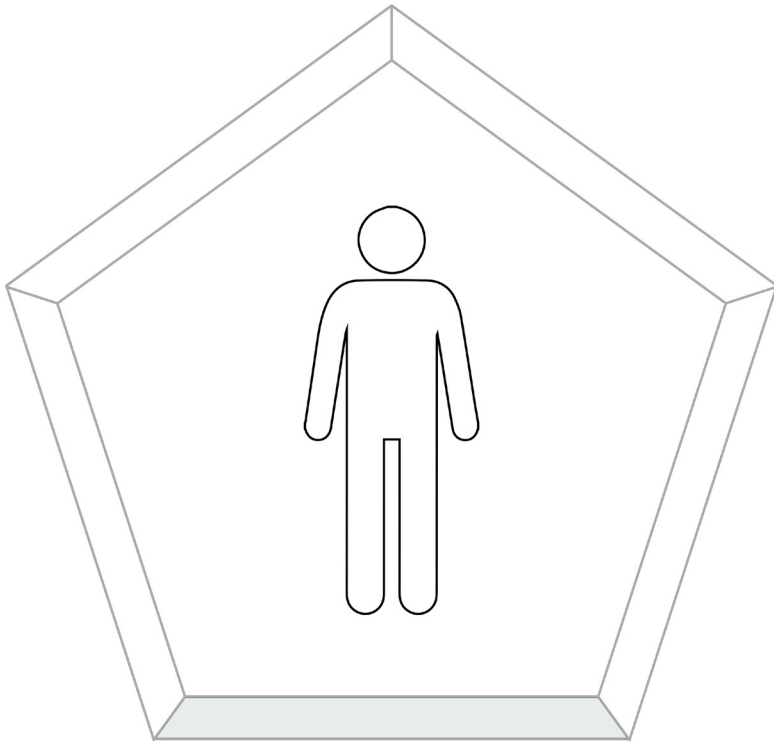
לבסוף - יובהר כי זהו תיאור תמציתי בלבד של ביטוי מודל מחומש האינטליגנציות, וקיימים תהליכים רבים נוספים לאבחון ופיתוח חמשת האינטליגנציות בתווך האנושי. אלה יכולים בעתיד אף להתקשר לממדי אינטליגנציה גבוהים יותר שכן יש למודל עוד רבדים ויישומים רבים שאינם נזכרים פה, הדורשים לימוד והכשרה ממושכת.

### מטרות מסמך זה :

1. להקנות חשיפה ראשונית והיכרות עם מודל מחומש האינטליגנציות על ממדיו בהקשר של עבודת צוות.
  2. לתאר מרכיבים מרכזיים בישומו של כל אחד מממדי האינטליגנציות בעבודת צוות ובכללם:
    - א. היכרות עם מיומנויות צוות הקשורות לכל ממד.
    - ב. בחינה של שאלות מפתח המאפשרות למתבונן לזהות ולאבחן היבטים שונים בכל ממד בצוות.
    - ג. הקניית כלים ראשוניים להתערבות ולפיתוח עבודת הצוות למען חיזוק הממד הזה בצוות ובאופן התנהלותו.
- הנחת היסוד היא כי כלים אלה יסייעו לאנשי חינוך בהבנת מרחב מיומנויות עבודת הצוות על חמשת ממדיה, ובפיתוח אותן מיומנויות.

בבואנו לקדם תהליכים של עבודת צוות, ולקדם את רוח הצוות בעבודתן של קבוצות לכל מטרה שהיא, חיוני לקחת בחשבון את כל חמשת הממדים ולפתחם, על מנת שנקיף את מערך האיזונים והשיקולים שיהפכו את הצוות לבר-קימא ברמה אופטימלית, ולישות סינרגטית בה השלם גדול בהרבה מסך חלקיו. יישומה של גישת המחומש בעבודת צוותים מניחה כי לכל אחד מחברי הצוות תמהיל ומנעד ביטויים ייחודי של חמש האינטליגנציות, ובצד זה היא רואה גם בצוות כולו סוג של «אורגניזם חי» רב גוני, שראוי לאבחן ולפתח בו את כל חמש האינטליגנציות תוך מיצוי תרומתו הייחודית של כל אחד ממרכיביו. גישה זו, שימשה ומשמשת כיום ככלי רב עוצמה לאבחון ופיתוח צוותים וארגונים בארץ ובעולם.

מכיוון שלכל ממד כזה ישנו את הטבע שלו בצד מרחב גדול של ביטויים בהתאם לכל נושא שנבחן, חשוב שאלה העוסקים בהקניית כלי מחומש האינטליגנציות בעבודת צוותים, ילמדו להכיר ולהבין את טבעו של כל ממד אינטליגנציה. הצבעים המייצגים כל ממד אינם אקראיים. העובדה שלכל צבע ישנו אורך גל והרמוניות ייחודיות משלו, גוזרת עולם שלם של ביטויים לטבע ההשפעה שהוא יוצר ומנגנונים במערכת האנושית שהוא מהדהד. הם חלק בלתי נפרד מהבנת עולם מחומש האינטליגנציות, ולכן גם חשוב לשמר את ביטויי הצבע בפעילויות הקשורות אליהן.



## המימד הקוגניטיבי האינטליגנציה הלבנה

ידע, הבנה, תפישה  
ויכולות קוגניטיביות

### אודות המימד הלבן

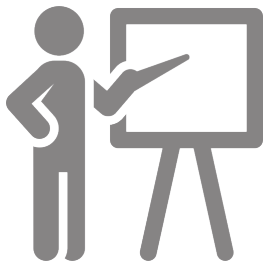
ממד זה מתייחס להיבטים הקוגניטיביים של כל תהליך, החל מהתפישה ומערכת המושגים הכוללת, דרך שיקולי הידע, הנתונים והמידע, כמו גם ממדי פונקציות החשיבה הקשורות אליהם. אלה כוללות את תהליכי איסוף הנתונים, הסיווג והניתוח, השימוש בזיכרון, ההבנה, ויכולת התפיסה הרחבה. כחלק מממד האינטליגנציה הלבנה, הנחת היסוד היא שככל שתשתית הידע של האדם או הצוות הינה רחבה יותר, כן יש לתהליכי הניתוח ההבנה והתפישה שלהם כר רחב יותר להישען עליו. היבט חשוב נוסף באינטליגנציה הלבנה הוא פיתוח היכולת לראות, להבין ולהכיל מספר זוויות מבט, ולחפש את נקודת המבט הגבוהה יותר של המכנה המשותף שבין זוויות מבט הנראות כמנוגדות.

בראייה רחבה יותר, ממד האינטליגנציה הלבנה עוסק גם ביכולת לפתח תפישה חזונית בנוגע לפוטנציאל הרחב של עתיד אפשרי עבור התהליכים והיעדים בהם האדם או הצוות עוסק. כך גם הרמה הגבוהה של הממד הלבן מאפשרת לעצב תמונת עתיד, בו ניתן להפוך רעיונות או משימות צוותיות לקונספט חדשני ומוביל בתחומו בעולם.

### מיומנות צוות במימד הלבן:

- יכולת ההתבוננות והראייה האובייקטיבית.
- היכולת לחקור, להבין ולהסביר דברים באופן בהיר.
- היכולת לסווג, לסנן ולהבחין בין תפל ועיקר, מפוברק ואמיתי, משמעותי ומשני.
- היכולת לשמור על נייטרליות מבלי לקחת צד.
- יכולת ההשוואה והניתוח בתהליכי הצוות.
- מיומנויות הלמידה מחברים בצוות ומחוץ לו.
- יכולת ההאזנה, ההקשבה והפתיחות לתפישות שונות.
- יכולת חשיבה והכלה של מכלול משתנים.
- היכולת להמתין לתזמון הנכון.





## דוגמאות לכלים להתערבות בעבודת צוות לקידום פיתוח המימד הלבן

- יצירת תכנית מפגשים עם מומחים (אפשר למשל להפנות את התלמידים להורים בשכבה שיש להם ידע רלוונטי לתחומי החקר).
- לימוד ואימון במידענות וחיפוש מידע באופן יעיל באינטרנט ובספרייה.
- יצירת מפות חשיבה סביב נושאי חקר.
- חלוקת אחריות על פיתוח תחומי ידע ומומחיות בין חברי הקבוצה.
- יצירת מפה של פערי הידע והשאלות שאין לקבוצה כרגע תשובה עליהן.
- ריכוז הידע שנצבר בענן באופן מסודר.
- תהליך קבוצתי של חזרה לאיזור הבהירות של השאלות

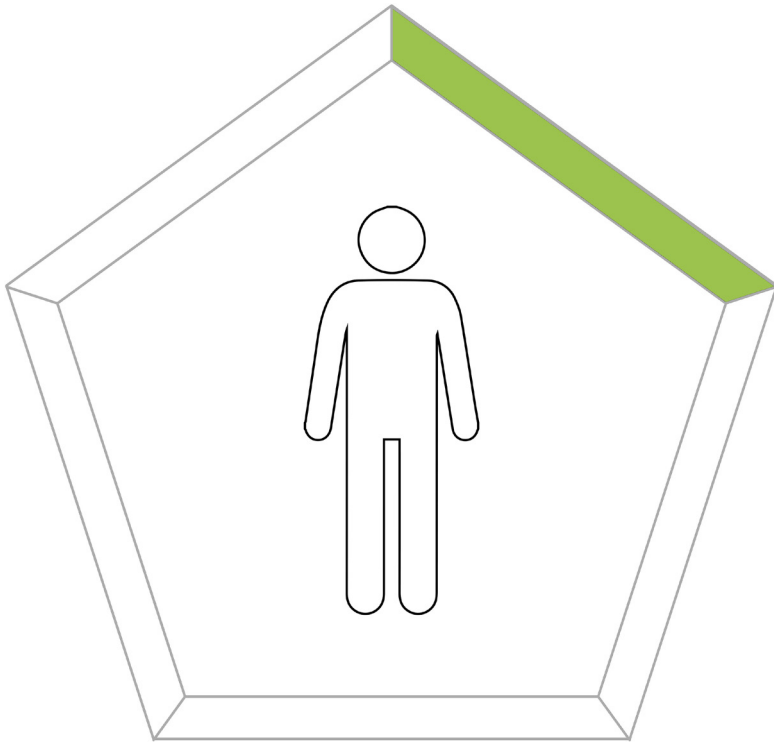
## שאלות לאבחון ופיתוח

- באיזו מידה מהווה הצוות קבוצת למידה חקרנית המעשירה הדדית את חבריה בידע ובהבנות?
- מהם היבטי המידע והידע המהווים תשתית לעבודת הצוות, וכיצד הצוות יכול לקדם את למידתם, חקירתם, הנחלתם ופיתוחם?
- כיצד ניתן לעורר ולעודד חשיבה עצמאית סביב מטרות וחזון הצוות ובמסגרת תהליכיו?
- כיצד ניתן לקדם ולתת ביטוי למגוון זוויות המבט בצוות שיובילו להעשרה הדדית ולפיתוח תפישה רחבה?
- כיצד ניתן לחזור אל נקודת המקור היסודית של השאלה או האתגר ולא להיסחף אחר שרשרת של רעיונות ללא מוצא?

## ביטויי האינטליגנציה הלבנה בעבודת צוות:

ממד האינטליגנציה הלבנה קשור ביכולתו של הצוות להוות מצע משותף ללמידה הדדית וחשיבה משותפת, הנותנת מקום לאופן החשיבה הייחודי של כל אחד מחבריו, כמו גם מאפשרת ומעודדת תהליכי למידה וחשיבה. ממד זה גם קורא להעמיד בפני הצוות אתגרים מחשבתיים ושאלות המאפשרות לחבריו לחקור ולנסות לגלות את התשובות להן בעצמם.

היכולת לפתח חשיבה חופשית, לעודד למידה מבוססת חקר וליצור דפוסי למידה סינרגטיים בהם ישנו שיתוף הדדי ושימוש בכח הצוות להעמקת ההבנה, היא חלק מאמת המידה ומסימני ההיכר לצוות בעל אינטליגנציה לבנה גבוהה. בכך, מאפשר הממד הלבן את פיתוחם של תהליכי ניתוח משותפים בצוות, תוך מתן מקום לפרשנות מזוויות מבט שונות.



## המימד היצירתי האינטליגנציה הירוקה

יצירתיות רב-מימדית  
והחופש ליצור ולפרוץ דרך

### אודות המימד הירוק

האינטליגנציה הירוקה מכילה את היכולת לחשיבה יצירתית חופשית ומקורית, ויש בה את הכח והפוטנציאל להניע פריצות דרך בחשיבה ובעשייה, כמו גם בעבודתם של צוותים. בכך, ובשל עוצמתה ככוח יוצר, האינטליגנציה הירוקה הינה מעין מנוף אנרגטי הרוותם את שאר ממדי האינטליגנציה ומסמן להן את הכיוון ואת הדרך.

מתוכה נובעת היכולת ליצור דרכים חדשות לבצע דברים, לעודד השראה, סקרנות ויצירתיות המאתגרת דרכים ותפיסות יסוד קיימות, ולהנהיג צוותים לתהליכי יצירה משוחררת. העיסוק בממד הזה יוצר את התחושה המתמדת של עידוד יצירתיות ופתיחות לכיווני מחשבה חדשים בקרב אנשי הצוות, ואת יצירת התנאים לחופש מחשבתי ולחופש של מגוון צורות ביטוי במרחבים נקיים משיפוט. הממד הירוק מעודד דמיון פרוץ, חשיבה אסוציאטיבית ולא לינארית, השתטות, הומור, ולעיתים גם כאוטיות מחשבתי ללא הקשר ברור (מצב פלזמתי).

### מיומנות צוות במימד הירוק:

- פתיחות נעדרת שיפוטיות
- היכולת לקבל ולהעניק
- ההשראה לחברי הצוות
- היכולת לשחרר ולהשתחרר
- מדעות קדומות
- יכולת הצוות להתגבר על
- מגבלות וגבולות, ולהתרומם
- מכשלונות
- היכולת «להמריא» מעבר
- למה שכבר ידוע
- שיתוף פעולה יצירתי הכולל
- סקרנות, חיפוש וגילוי בצוותים
- גמישות ורב-תכליתיות
- היכולת להתחדש ולברוא
- יש-מאין.

## המימד היצירתי האינטליגנציה הירוקה

יצירתיות רב-מימדית  
והחופש ליצור ולפרוץ דרך



### דוגמאות לכלים להתערבות בעבודת צוות לקידום פיתוח המימד הירוק

- ביצוע תרגילים משחררי יצירתיות בזוגות (מה עוד ניתן לעשות עם...?).
- להגדיר «חוקי משחק» ליצירת אקולוגיה נטולת שיפוט לתהליכי יצירה.
- לעודד רעיונות יצירתיים ופרועים גם אם הם לא ישימים.
- לצאת ממסגרות ומדפוסי עבודה מוכרים (הכיתה, סידור ישיבה וכו').
- לחפש השראות בתחומים אחרים, ולייצר תרגילים שמעודדים אקראיות.
- באלו תחומים הצוות יכול להציע משהו חדש ויצירתי? האם ישנן מספיק רעיונות בבנק הרעיונות של הקבוצה?
- כיצד ניתן לעצב את חוויות ההשתתפות בצוות בצורה «מדליקה» ויצירתית עבור משתתפיו?
- איך ניתן לעשות שימוש במרחב הצוותי כדי לעודד יצירתיות וחשיבה יוצרת בקרב חבריו?
- מה מפריע לצוות ולחבריו להציע ולקדם רעיונות יצירתיים ואיך ניתן להפחית את השפעתו?

### שאלות לאבחון ופיתוח

### ביטויי האינטליגנציה הירוקה בעבודת צוות:

הירוק הוא לב האנרגיה המניעה צוותים לפריצת דרך. הוא זה המאתגר את שאלת מידת החופש, היצירתיות והחדשנות שהצוות יכול להביא, לא רק אל מול היכולת שלו להציע משהו שלא נעשה בעבר, אלא גם אל מול התעוזה שהוא מציע ביכולתו לפרוץ דרך עבור כל משתתפיו, ובמשימותיו.

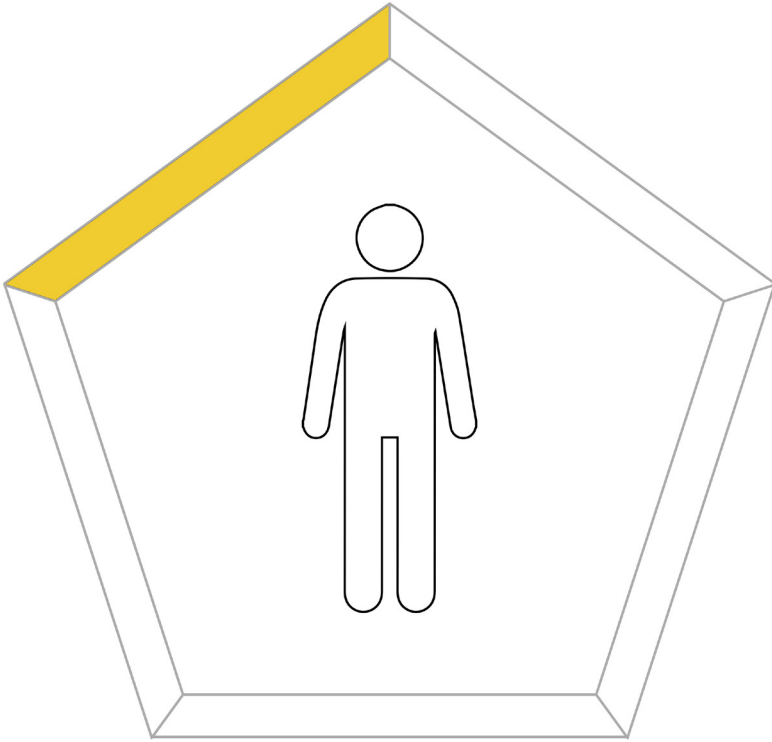
פעמים רבות ישנם חברים בצוות הנושאים יותר את הרוח הזו. הם אלה «הרדיקלים החופשיים» המביאים עמם חשיבה לא שגרתית, הומור ייחודי, היכולת «לשחרר» מצבים תקועים, כמו גם לפעול באופן החופשי ממעצורים או אילוצים.

המנהיגות הנדרשת בקידום האינטליגנציה הירוקה בצוות היא ביכולת לתת לה מקום וביטוי, וליצור את התנאים המשוחררים מביקורת בעבודת צוותים, שיש בהם הזמנה לכל אחד מחברי הצוות לנסות ולהכשל, זאת מבלי לחשוש משיפוט או מטעויות.

מנהיגות צוותית כזו יודעת לעצב את הצוות כמרחב נקי משיפוט, באופן שיתן מקום גם לרעיונות ולחשיבה שאינה שגרתית, ושתהיה בו את התעוזה לנסות מבלי לחשוש מכישולן.

## המימד הרגשי האינטליגנציה הצהובה

המרחב ההומני -  
רגשי - בין אישי



### אודות המימד הצהוב

האינטליגנציה הצהובה היא רקמת החיבור בין כלל השותפים לתהליכי הצוות ולתוצריו. הממד הצהוב הוא זה שבו נולד החיבור הרגשי שבין אנשים, ובו גם היכולות לחוש, להבין ולהביע רגשות, ולתקשר זה עם זה. זהו הממד שבו האמונה והאהבה לדבר הופכת לדבק האנושי המחבר את כל העוסקים בו, ובו גם נוצרים מרחבי האמפטיה שבין השותפים לתהליך ובינם לבין משימתם. הממד הצהוב עוסק למשל ביכולת לקדם את הבנת האחר, כמו גם במנהיגות הנובעת מהאהבה לדבר מתוך תחושת חשיבותו. האינטליגנציה הצהובה קוראת לאדם להכיר את החברים בצוות, לדאוג לצרכיהם, וליצור עבורם אקולוגיה אנושית המוציאה את המיטב שבהם. אנשים בעלי אינטליגנציה צהובה גבוהה יוצרים מסביבם אווירה מלאת מוטיבציה ומעודדים יצירת תווך שבו עבודת הצוות מגיעה למיטבה.

בתחום המנהיגות, האינטליגנציה הצהובה היא זו המביאה לידי ביטוי את האמונה בחשיבות המשימה, האמונה באנשי הצוות ואת אמונתו של המנהיג או המנהיגה בעצמם וביכולתם לחולל ולהוביל שינוי.

### מיומנות צוות במימד הצהוב:

- אנושיות בכל היבט של עבודת הצוות כולל הווי ייחודי.
- אהבת האדם והיכולת להעניק חמימות אנושית.
- תקשורת בין-אישית בתוך הצוות ומחוצה לו.
- היכולת להכיל את רגשותיו של האחר בצוות, להרגיש ולבטא זאת ביטוי והבעה רגישים באופן המתחשב באחרים.
- היכולת להניע ולהוביל צוותים באמצעות מוטיבציה וללא שתלטנות כוחנית.
- שיתוף הדדי ויכולת להאציל סמכויות לאחרים.
- אמונה בעצמך, באחרים, ובדרך.



## המימד הרגשי האינטליגנציה הצהובה

המרחב ההומני –  
רגשי – בין אישי



### דוגמאות לכלים להתערבות בעבודת צוות לקידום פיתוח המימד הצהוב

- יצירת אקולוגיה מחברת הדורשת שיתוף פעולה כגון בישול משותף, הקמת מאהל וכד.
- יצירת תרגילים להיכרות הדדית מעבר למרחב הכיתה («ספרו על דבר אחד שאתם מאד אוהבים...»).
- יצירת מצבים חברתיים של הבעת ערך הדדי («ספרו על תכונה אחת שאתם מעריכים ב...»).
- הבעת הערכה בין מורה לתלמידיו וחיוזוק נקודות האור שבהם.
- יצירת מצבים והזדמנויות פעולה של עזרה לאחר, והתמקדות בלסייע ל'חוליה החלשה' בצוות.

### שאלות לאבחון ופיתוח

- באיזו מידה הצוות מקדם אווירה של עזרה הדדית המחברת בין חבריו?
- כיצד ניתן להפוך את תחושת הערך והחיבה ההדדית לנוכחות קבועה בצוות?
- כיצד ניתן לגרום לשותפים בצוות לרצות להיות חברים בו ולהפיץ את ערכו לחבריהם?
- כיצד ניתן לחזק את המוטיבציה של הצוות ואהבתו למשימותיו?
- כיצד ניתן לקדם את המנהיגות המניעה והמחברת בעבודת הצוות?

### ביטויי האינטליגנציה הצהובה בעבודת צוות:

האינטליגנציה הצהובה היא זו המהווה את ה«דבק» המחבר בין אנשי הצוות. היא זו היוצרת את ההנעה הפנימית המשותפת, כמו גם את החיבה ההדדית בין חברי הצוות, ותחושת הערך שביניהם. נוכחותה היא זו הטווה את ה«קסם» הבלתי מוסבר הזה שנקרא «רוח הצוות». יש בה משהו מעצים ומחזק לכל חברי הצוות.

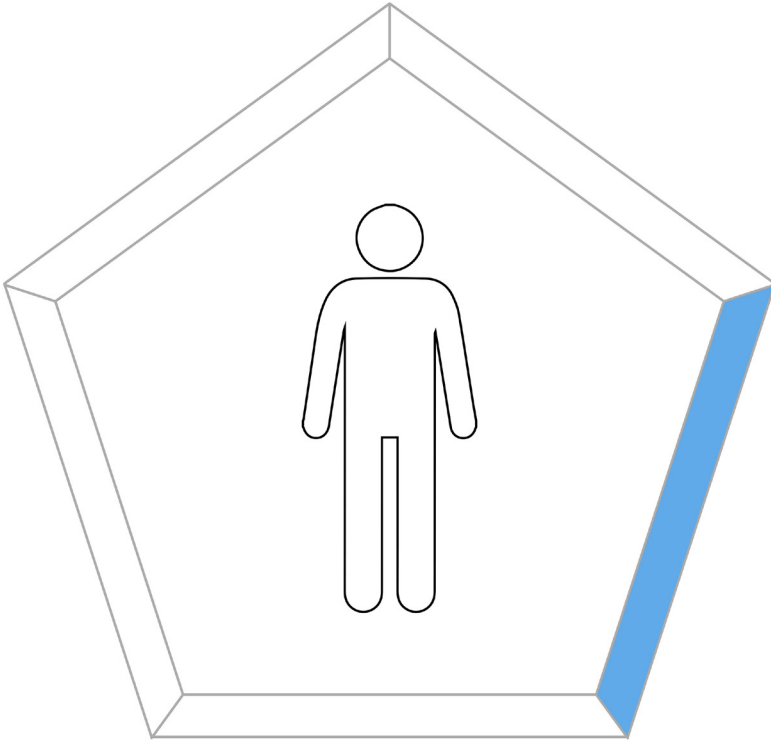
ניתן לדמות אותה ל«רוטב» שבסלט הירקות האנושי שהצוות יוצר. היא המרכיב שנותן למכלול הזה את העסיס והטעם, והופכת את המרקם האנושי לבית חם ומכיל עבור חבריו.

היא דורשת אמפתיה והבנה הדדית, קשב, נדיבות ויכולת הכלה, ומקדמת את אלה שנושאים אותם באופן טבעי.

לעיתים ניתן לקדמה גם באמצעות יצירת מצבים חברתיים שמחוץ להקשר המשימה כגון ארוחה משותפת, נגינה, טיול ועוד. עדיין, אין בכל אלה הבטחה לשימורה של האינטליגנציה הזו, והיא דורשת פיתוח וטיפוח מתמיד, עד אשר היא הופכת לנוכחות טבעית בת-קיימא.

## המימד האתי האינטליגנציה הכחולה

אתיקה, מצפן פנימי,  
מערכת חיסונית



### אודות המימד הכחול

הממד הכחול הנו אמת מידה בעלת חשיבות מכרעת למידת הקיימות של כל תהליך, הן בממד האישי והן בממד החברתי. זוהי גם אמת מידה חיונית לקיימות בראי החברה האנושית בכללה. הוא מהווה את «המערכת החיסונית» הבסיסית של כל אדם בהתנהלותו הפנימית והבין-אישית ומכיל את שיקולי האתיקה, הביטחון והקיימות המגולמים בכל עשייה, כמו גם את העקרונות והערכים עליה היא מושתתת.

המושג «מערכת חיסונית» בהקשר האינטליגנציה הכחולה מתייחס לעיקרון הפעולה הטבוע במערכת החיסונית האנושית: האינטליגנציה הכחולה היא המרחב שבו מתפתחת יכולתו של כל אדם (והקבוצה בהתאם) לזהות גורמים «רעילים» למערכת הערכים האנושית ולמנוע את חדירתם למרחבי השיח, החשיבה, הרגשות וההתנהגויות של האדם או הקבוצה. תנאי היסוד לפיתוח מערכת חיסונית באינטליגנציה הכחולה, הינו ההמשגה, הפיתוח והעיגון של מערכת הערכים העקרונות והסטנדרטים של האדם והצוות. מערכת הערכים הזו תגדיר בהכרח מה «בריא» לערכים שהאדם או הקבוצה בחרו בהם או זר לטבע ערכיהם. היבט זה יהווה בהמשך גם את הקריטריון לפעולת האינטליגנציה הכחולה כמערכת חיסונית.

### מיומנות צוות במימד הכחול:

- היכולת ליצור מרחבים בטוחים נטולי-שיפוט בקרב הצוות.
- שמירה על ניקיון בין-אישי, אתיקה ויושרה בעבודת הצוות.
- היכולת להגיד לא, גם כאשר זה לא נעים לעשות זאת.
- היכולת והרצון להגן על ערכים בעלי חשיבות לצוות.
- היכולת לשמור על איזון ומידתיות במהלך עבודת הצוות.
- היכולת לפתח את מידות האמון והאמינות בצוות.
- היכולת לשמר הסכמים וסטנדרטים עליהם הוסכם בצוות.



## המימד האתי האינטליגנציה הכחולה

אתיקה, מצפן פנימי,  
מערכת חיסונית

### דוגמאות לכלים להתערבות בעבודת צוות לקידום פיתוח המימד הכחול

- יצירת תהליך בחינה פנימית של ההסכמים בין חברי הקבוצה, בתחומים כגון חלוקת עבודה, קבלת החלטות וכו', ויצירת הסכם כתוב משותף המקובל על כולם.
- עיצוב משותף של אמנה צוותית בנושאים כגון ביקורת, גבולות של ביטוי ודיבור, פרטיות, כבוד הדדי ועוד.
- בניית 'קוד של כבוד' בין חברי הקבוצה.
- בחינה ודין על עקרונות, ערכים, אתיקה וחשיבותה לקיום של קבוצה, קהילה או חברה.
- ניתוח של אירועים בין-אישיים שהתרחשו בצוות בצורה שקופה ופתוחה, וגיבוש הסכמים שימנעו את חזרתם.

### שאלות לאבחון ופיתוח

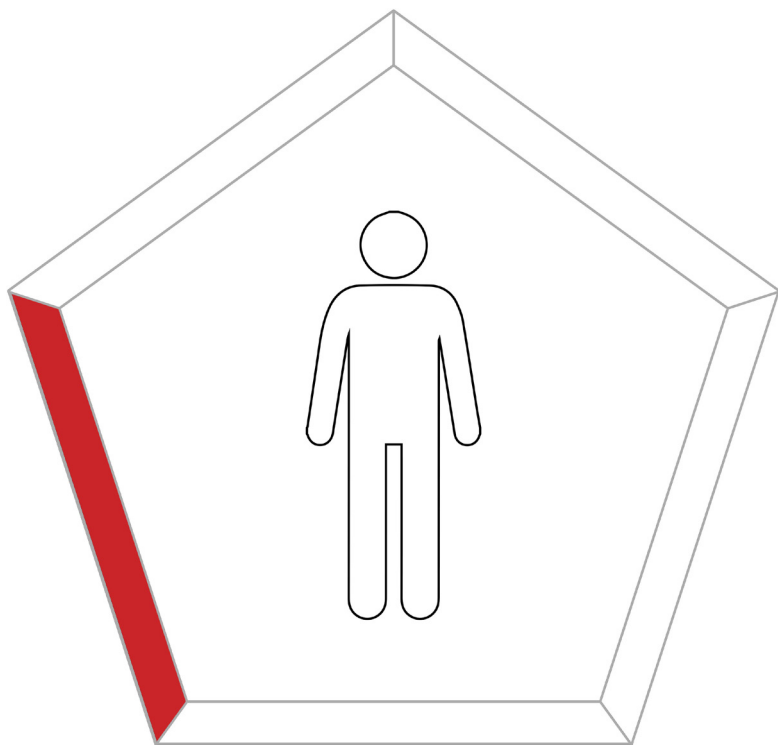
- באיזו מידה ניתן לסמוך על הצוות ועל חבריו שיפעלו בצורה ישרה וערכית?
- מהם השיקולים האתיים שחשוב להטמיע בצוות וכיצד?
- כיצד ניתן להפוך את הצוות לבטוח יותר מפני מאבקים פנימיים?
- איזה עקרונות ומערכות כללים חשוב ליצור בצוות כדי לשמרו נאמן למניעיו לאורך זמן?
- אלו ממדים של ביטחון בין-אישי ואנושי חשוב לקחת בחשבון בתהליכי הצוות?
- האם יש שקיפות בצוות לגבי בעיות? האם יש פתיחות ואמיתיות בשיחה הכללית על בעיות שצצות?

### ביטויי האינטליגנציה הכחולה בעבודת צוות:

- בממד האינטליגנציה הכחולה חשוב לקחת בחשבון את השיקולים האתיים שיהפכו את התהליך או הצוות לבטוח, שקוף, שוויוני, והוגן, וישמרו עליו נאמן למניעי היסוד שלו ולדרכיו לאורך זמן – גם מפני עיוותים פוטנציאליים.
- זהו בעצם הממד המהווה את מרחב ה«להיות או לחדול» של עתיד הצוות לאורך זמן, וחשיבה מעמיקה עליו תקבע את העקרונות והדרכים שישמרו על עתידו. מתוך הממד של האינטליגנציה הכחולה נכון גם לגבש «קוד של כבוד» בצוות, הכולל מערכת של עקרונות וכללים הדדיים שיוגדרו בצוות באופן שישמרו על משתתפיו ועל דרכיו נאמנים למקור ונקיים.
- כאן נכנסים לתמונה היבטים כגון יושרה, אמירת אמת, עמידה במילתך, נאמנות ואמינות, שקיפות ואמיתיות כחלק בלתי נפרד מהקוד הגנטי המהווה את מבחן הקיימות של הצוות בממד האינטליגנציה הכחולה.

## המימד היישומי האינטליגנציה האדומה

יישומיות, יכולת הוצאה לפועל,  
מיומנות מעשית



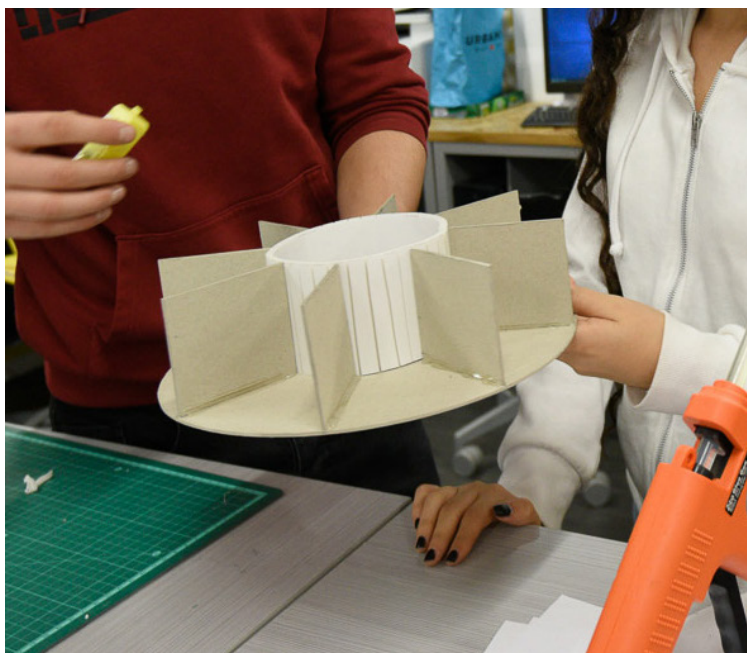
### אודות המימד האדום

האינטליגנציה האדומה מתייחסת להיבטים המעשיים של יישום והוצאה לפועל, בצד הארגון, הסדר והניהול העצמי באופן שיביא בצורה מיטבית לביצוע המשימות במועד וברמה הנדרשת. הממד האדום הוא זה המכיל את היכולת של הפרט ו/או של הצוות לתרגם יעדי-על וחזון ארוך-טווח ליעדים ומשימות לטווח קצר ובינוני, וליצירת כלים למימוש אותו חזון. בתהליכים פדגוגיים זהו הממד המעניק כלים יישומיים ללומדים, ומקנה יכולות ליישם את הנלמד ולהבנת הקשרו בשדות מעשיים בחיים.

האינטליגנציה האדומה מכילה את היכולת לחשוב על הפרטים, וליצור את התנאים לכך שפרויקטים אכן יתבצעו. יכולת טובה בממד האדום מייצרת אצל האנשים חריצות, מרץ ואת האומץ לעשות, ונותנת להם תחושת ביטחון בכך שהתהליך מנוהל ומצוי בשליטה. הממד האדום הוא גם זה העוסק בכל המרכיבים החיוניים להוצאה לפועל כגון היכולת לגבש תכניות פעולה, ניהול משאבים (זמן, כסף), היבטים לוגיסטיים, ניהול הביצוע והמיומנויות הנדרשות לכך. האינטליגנציה האדומה היא האחראית על המיומנויות המעשיות, והוצאתם של דברים מן הכח אל הפועל.

### מיומנות צוות במימד האדום:

- יכולת הצוות לברר ולמקד את הסיבות שיניעו את פעולותיו.
- היכולת לתרגם את הרעיונות שעולים בצוות לתכניות פעולה ולממשן.
- יכולת הצוות לארגן וליצור סדר בפעולותיו ובתהליכיו.
- האומץ והנחישות של הצוות לעשות את הדבר הנכון בזמן הנכון.
- יכולת הצוות להתמיד במשימותיו, להתגבר על קשיים ולסייע לאחרים להתגבר.
- יכולת הצוות לעמוד באתגרים ואף לאלתר פתרונות על מנת להשיג תוצאות טובות יותר.
- יכולת הצוות להגדיר תוצאות מדידות ולהשיג בפועל.
- יכולת הצוות לחלק בתוכו משימות בהתאם לחוזקות המעשיות של חבריו.



## המימד היישומי האינטליגנציה האדומה

יישומיות, יכולת הוצאה לפועל,  
מיומנות מעשית

### דוגמאות לכלים להתערבות בעבודת צוות לקידום פיתוח המימד האדום

- יצירת מסגרת ארגונית של חלוקת אחריות בין חברי הקבוצה.
- יצירת יכולת מסוגלות על ידי פירוק המשימה לפרויקטים קטנים וברי השגה, והגעה ליעדי ביניים.
- יצירת גאנט (לוח משימות על ציר הזמן) של הפרוייקט עם בקרה שבועית של חברי הקבוצה על התקדמותה.
- לבחון איזה כלים חסרים לחברי הצוות, ולהתערב על ידי הדרכה/אימון בכלי הספציפי החסר להם.
- פעולה להסרת מכשולים בדרך ליישום. לדוגמא: אם נגלה הססנות בצוות, נקבע מולם תהליך קבלת החלטות תחום בזמן.

### שאלות לאבחון ופיתוח

- באיזו מידה הצוות מסוגל להוציא משימות צוותיות לפועל באופן יעיל ותוך עמידה בדרישות האיכות והלו"ז?
- מהם השלבים, הכלים ולוחות הזמנים הנדרשים על מנת להוציא את משימת הצוות לפועל?
- כיצד לגרום לתהליך להיות כזה המקדם פיתוח כלים יישומיים במשתתפיו?
- מיהם חברי הצוות שנכון לתת להם לנהל משימות צוותיות כך שהן תהיינה מוכנות בזמן?

### ביטויי האינטליגנציה האדומה בעבודת צוות:

צוותים בהם קיים מינון גבוה של אינטליגנציה אדומה הם אלה שיש להם יכולת ביצוע מעולה. אומרים עליהם שהם «פועלים כמכונה משומנת», ואכן יש בהם את היכולת להוציא דברים מן הכח אל הפועל באופן יעיל ומסונכרן.

היכולת לעשות זאת נובעת מכך שכל איש צוות יודע את מקומו ותפקידו במנגנוני הפעולה, ושישנו גם בצוות מנהל יעיל לתהליכי הביצוע. היכולת לקבוע ולפעול לפי לוחות זמנים, משמעת הפעולה, יכולת התכנון והביצוע – ומוכוונות לתוצאות, הינם חלק ממרכיבי האינטליגנציה האדומה שניתן לטפח בצוותים משימתיים. צוות בעל אינטליגנציה אדומה גבוהה יפעל באופן שיטתי ומסודר ללא אבדן זמן וללא דחיינות, וימלא בדיוקנות אחר החלטות ותכניות הפעולה. בצד זה, בשל טבעה העוצמתי של אנרגיית העשייה, יש להיזהר מהנטייה של תהליכים אדומים להשתלט על שאר תהליכי הצוות, ולגמד את האינטליגנציות האחרות על מזבח «המשימה המעשית» והביצוע בשטח.

האינטליגנציה האדומה היא זו הגורמת לדברים להתבצע ולבוא לידי ביטוי במציאות.



הוכן עבור ג'אם-טק, ניסוי חלוץ.  
למידה בינתחומית ורב-תחומית,  
מנהל תקשוב טכנולוגיה ומערכות מידע  
משרד החינוך. תשע"ח 2018

מבוסס על מתודולוגיית DZ:  
חדשנות דרך חשיבה עיצובית  
פרופ' עזרי טרזי, 2013

מבוסס על מודל חמשת האינטליגנציות  
פנזא מעבדה תפישתית 1998



משרד החינוך  
מנהל תקשוב טכנולוגיה  
ומערכות מידע

