

תקציר

מחקר זה עוסק בשיפור הביצועים של צוותי עבודה ברמות הביניים בארגונים. ארגונים כיום נדרשים להיות חדשניים, איכותיים, ויחד עם זאת להקפיד על כללים וסטנדרטים של עבודה יעילה המתחשבת באילוצי זמן ותקציב. לפיכך ביצועי ארגונים נמדדים כיום באופן שוטף בשלושה ממדים שונים: חדשנות (Innovation), אפקטיביות (Effectiveness) ויעילות (Efficiency).

הספרות המחקרית עשירה במודלים המנסים להסביר את הגורמים המשפיעים על האפקטיביות של ביצועי הצוות. ניתן לתאר את הפעלת צוות עבודה בארגון כפרויקט המורכב משלושה חלקים: תשומות, תהליך ייצור ותפוקות.

אחד מכיווני המחקר התמקד בתשומות, וגרס כי מבנה הצוות, הציוד, החומרים, מקורות המידע ומדיניות התגמול לעובדים מסבירים את עיקר השונות בין ביצועיהם של צוותים שונים (Hackman, 1987; Campion, Medsker, and Higgs, 1993; Cohen and Ledford, 1994).

כיוון מחקרי אחר התמקד בתהליך, וגרס כי הגורמים הקשורים ביחסים הבין-אישיים ובגורמים קוגניטיביים בצוות הם החשובים ביותר לעבודת הצוות, והם המסבירים את השונות בין ביצועיהם של צוותים שונים (Argiris, 1993).

מודל אינטגרטיבי, הלוּקח בחשבון הן גורמים הקשורים בתשומות והן גורמים הקשורים בתהליך, הוצע על ידי Edmondson (1999). במחקרה הראתה Edmondson כי שיעור השונות בביצועים המוסבר על ידי המודל האינטגרטיבי גבוה משיעור השונות המוסבר על ידי שני המודלים האחרים. מודל Edmondson נובע מתפיסה הרואה בארגון הלוּמד את הכלי המתאים להתמודדות עם סביבה משתנה (Easterby-Smith & Lyles, 2003; Tsang, 1997). בעבודתה הוכיחה Edmondson כי הדרך לשיפור הביצועים עוברת בנתיב הלמידה. המודל שלה מציע משנה סדורה לגבי מערכת הקשרים בין שני המשתנים המוקדמים (antecedents): התנהגות המנהיג (team leader behavior) ותמיכה ארגונית (supportive organization context); לבין ביטחון פסיכולוגי (psychological safety), שהוא עצמו תנאי הכרחי ללמידה (learning Behavior) ומשפיע דרכה על הביצועים (performances). תוצרי הצוות במודל Edmondson כוללים רק ממד אחד – אפקטיביות (Effectiveness), הנמדד על פי מידת שביעות הרצון של הלקוח מהמוצר או מהשירות שהוא מקבל מהצוות. בשלושת הגישות הנ"ל נמדדו ביצועי הצוות על פי האפקטיביות בלבד.

אתגר ראשון שהצבנו במחקר הנוכחי הוא לבחון באיזו מידה מודל Edmondson מסביר תוצרי צוות נוספים: חדשנות ויעילות. במחקרנו בדקנו תחילה את מודל Edmondson לגבי שלושת הממדים. על בסיס המודל של Edmondson הצענו מודל מורחב המסביר שיעור גבוה יותר של שונות הביצועים מאשר מודל Edmondson, בכל שלושת הממדים. כדי לשפר ביצועיו של צוות עבודה אנו מציעים שני מסלולים מרכזיים: 1. שיפור תהליכי למידה 2. הקניה ועידוד של קונפליקטים קוגניטיביים (cognitive conflicts).

אתגר שני - לבסס את מרכזיותו של המושג ביטחון פסיכולוגי בפעילות צוותי עבודה.

המחקר בדק את תפקידיהם של **האקלים הצוותי** (הכולל: תמיכה ארגונית, התנהגות המנהיג, ותקשורת משתפת) ושל **הביטחון הפסיכולוגי** ואת השפעתם על שני המסלולים המשפרים ביצועים. המודל התיאורטי נבחן אמפירית באמצעות כ-100 צוותים מארגונים שונים בענף השירותים, שירותי ההשכלה, בריאות, תשתיות, ופיננסיים. בחרנו ענפים שבהם יש ייצוג רחב של צוותים בעלי אופי דומה, וזאת כדי לצמצם ככל האפשר את השפעת אופיו של הארגון על התוצאות. הצוותים שנחקרו פעלו בתחומים שונים ובמשימות מגוונות, וזאת כדי לאפשר רמת הכללה גבוהה. תוצאות המחקר מראות כי המודל מתאר את המציאות בצורה טובה (הוא עומד בקריטריונים המקובלים של מודל SEM).

ממצאי המחקר מראים כי בצוותים שבהם קיים אקלים צוותי חיובי, המתאפיין בתמיכה ארגונית, בהתנהגות מנהיג צוות ובתקשורת משתפת – מתאפשרת התפתחותם של ביטחון פסיכולוגי, של קונפליקט קוגניטיבי ושל התנהגות למידה. כמו כן נמצא כי ביטחון פסיכולוגי מהווה תנאי הכרחי להתפתחות תרבות תומכת למידה ותנאי הכרחי להתפתחות תרבות תומכת קונפליקט קוגניטיבי.

שני המסלולים המוצעים לשיפור הביצועים מתווכים תיווך מלא בין ביטחון פסיכולוגי לבין הביצועים. משמעות ממצא זה היא שהמקורות הקוגניטיביים הקיימים בצוות מנוצלים היטב לטובת הביצועים באמצעות שני המסלולים. בשלב זה נפרט את משמעות הממצאים בכל אחד משלושת ממדי הביצועים:

אפקטיביות: נמדדת על פי שביעות רצונו של הלקוח מהמוצר או מהשירות. יש חשיבות לאיסוף מידע על הלקוח ודרישותיו ולמידה מהניסיון ומשגיאות. ביטחון פסיכולוגי מעודד את חברי הצוות ליטול סיכונים בין-אישיים בסביבת העבודה, להביע דעתם ללא חשש מסנקציות חברתיות. כמו כן הוא מאפשר למידה יעילה מטעויות, העברת מידע ושיפור שיתוף הפעולה בין החברים.

זהו נתיב אפשרי אחד שבו ניתן לפעול לשיפור ביצועי הצוות. במקביל מראים הממצאים את חשיבותו של הביטחון הפסיכולוגי בשיפור ביצועי הצוות גם בתיווך הקונפליקט הקוגניטיבי. ביטחון פסיכולוגי מאפשר קונפליקט קוגניטיבי, דהיינו ויכוח ענייני בין חברי הצוות, ובכך מסייע להגיע להחלטות טובות יותר בזמן קצר יותר. זהו נתיב נוסף המתאים למצבים שבהם לא ניתן או לא כדאי לחתור לשיפור ביצועי הצוות באמצעות מסלול הלמידה. במצבים שבהם נדרש פתרון מהיר, או בעת פעילות בעלת אופי מוגדר וברור ללא סיכונים – כדאיות ההשקעה בתהליך למידה מוטלת בספק, שכן עלותו עשויה לעלות על תרומתו האפשרית והבלתי מובטחת לשיפור הביצועים (Edmondson, 1999, p.378). עבור מצבים אלו, המודל מציע את נתיב הקונפליקט הקוגניטיבי, אשר להבדיל מנתיב הלמידה, הוא מכניזם זמין ומהיר שתוצאותיו מהירות יחסית.

חדשנות: נמדדת על פי קידום שירותים חדשים. עידוד קונפליקט קוגניטיבי משמעותו התפתחות תרבות ויכוח, שבה כל צד חופשי ובטוח לומר את דעתו מתוך ידיעה שיזכה לתגובה עניינית. בצוותים שבהם יש אקלים בטוח ניתן לדבר, להעלות רעיונות יצירתיים בפתיחות ובביטחון, ובכך לנצל את הארסנל הקוגניטיבי (ערכים, נקודות מבט, ניסיון וכישורים) הגלום

בצוות. למסלול הנוסף הייתה תרומה חיובית להסבר השונות בין הצוותים בתחום החדשנות.

יעילות: נמדדת על פי עמידה ביעדי זמן ותקציב. בממד זה הקשר בין קונפליקט קוגניטיבי לביצוע לא היה מובהק.

אחד הממצאים החשובים במחקר זה הוא אישוש ההשערה בדבר הקשר החיובי בין התנהגותו של מנהיג הצוות לבין קונפליקט קוגניטיבי. מצאנו כי בידי מנהיג הצוות האפשרות להשפיע על מידת השימוש בקונפליקט קוגניטיבי, בעזרת שמירה על קשר ישיר עם חברי הצוות בעת חניכתו.

בנוסף, מחקר זה מציע הסבר לפתרון דילמת הקונפליקטים.

דילמה זו נובעת מהתופעה שנתגלתה ברוב המחקרים: קונפליקטים קוגניטיביים המסייעים לעבודת הצוות וקונפליקטים אֶפְקְטִיבִּים המעכבים את עבודת הצוות כרוכים זה בזה. התברר כי קיים ביניהם מתאם חיובי משמעותי ומובהק (Amason, 1996; de Dreu, 1997; Jehn, 1994, 1995; O'Reilly, 1998; Simon & Peterson, 2000). הדילמה היא בכך שכל אימת שמנסים לחזק את הקונפליקט הקוגניטיבי, מתגבר אוטומטית גם הקונפליקט האֶפְקְטִיבִּי, שהשפעתו על אפקטיביות הדיון וטיב ההחלטות היא שלילית. הפתרון שאנו מציעים לקשר הגורדי הזה: תגבור הביטחון הפסיכולוגי. כאשר דרגת האמון עולה, רמת הקונפליקט האֶפְקְטִיבִּי יורדת. רמת הקונפליקט הקוגניטיבי עולה אם הוא בתחום האפקטיבי שלו; או יורדת כמו הקונפליקט האֶפְקְטִיבִּי אך בקצב נמוך יותר, אם הוא בתחום הלא-אפקטיבי שלו. לכן ביטחון פסיכולוגי מגדיל הפער בין ההשפעה החיובית של הקונפליקט קוגניטיבי ובין ההשפעה השלילית של הקונפליקט האֶפְקְטִיבִּי וההשפעה החיובית גוברת.

לסיכום, תרומתה של עבודה זו היא גם תיאורטית וגם יישומית. המחקר הנוכחי משלב שלושה תחומים שעד היום נחקרו בנפרד; הוא מבוסס על תפיסה מחקרית בין תחומית המשלבת ידע מכמה עולמות תוכן: פסיכולוגי, ארגוני וניהול קונפליקטים. במישור התיאורטי המחקר מאפשר הבנה של הקשרים בין צוותים, קונפליקטים ותוצאות. כמו כן מראה המחקר כי קיימים שני מסלולים מרכזיים לשיפור ביצועי הצוות: (1) הקנייה ועידוד של קונפליקטים קוגניטיביים. (2) שיפור תהליכי הלמידה.

ברצוני לציין כי זהו אחד המחקרים הראשונים הבוחן תהליכים פנים קבוצתיים והשפעתם על מגוון רחב של מדדי ביצוע. כמו כן, למיטב ידיעתנו אין מודל אינטגרטיבי המשלב גם גורמים מבניים וגם גורמים תוך קבוצתיים להסבר ביצועיהם של צוותי עבודה בשלושת הממדים: חדשנות, אפקטיביות ויעילות. מחקר זה מנסה לצמצם את הפער הקיים בספרות המחקר. המחקר מאתגר חוקרים להמשיך לחקור, ולאתר גורמים נוספים המסבירים את ההבדלים בין ביצועיהם של צוותים שונים. במישור היישומי המחקר מציע למנהלים תרומה ייחודית בזיהוי דרכי פעולה מבחינת עיצוב המבנה והתהליכים לשיפור ביצועי הצוות ולהתמודדות אפקטיבית עם קונפליקט קוגניטיבי. ניהול הקונפליקט האֶפְקְטִיבִּי הוא נושא נכבד שלא התייחסנו אליו בעבודה זו, ונקווה להתייחס אליו בעתיד.