

התנהגות ארגונית-מיקרו

יחידה 8 – קבוצות עבודה – חלק ב'

2024 ב'

מנגנונים מבניים של קבוצה (8.2) - המשך (עמ' 373)

תפקוד קבוצה תלוי במנגנונים מבניים המאפשרים תיאום בין חברי הקבוצה

2. תפקידים (עמ' 373)



תפקיד (role) - תבנית של התנהגויות האופייניות לנושא התפקיד והמצופות ממנו.

- התפקיד נוגע לאדם יחיד (ולא לקבוצה).
- מגדיר אוסף התנהגויות אופייניות לנושא תפקיד מסוים, השונה מאוסף ההתנהגויות המצופות מנושאי תפקידים אחרים ובכך מבחין בינו לבין תפקידים אחרים.
- **תפקידים פורמאליים** - תפקידים רשמיים שהארגון מגדיר ומפעיל מנגנונים לאיושם (למשל: מנהלת פרויקט, ראש צוות, מתכנת, מהנדסת).
- **תפקידים לא פורמאליים** - שאינם רשמיים, הנוצרים בתוך קבוצת העבודה (למשל: "המפשר", "המצחיקנית", "המתלונן", "המבקר").

מודל TRIAD

(דריסקל ושות') (8.2.2) עמ' 374

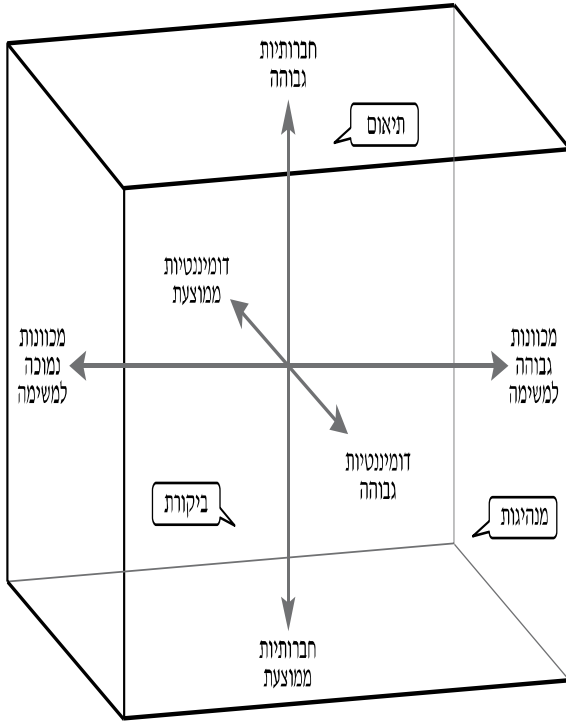
במודל, כל תפקיד מאופיין על פני 3 ממדים: מכוונות למשימה, דומיננטיות, וחברותיות.

- מכוונות למשימה גבוהה-התנהגות משימתית, מכוונת לפתרון בעיות, אמינה, מאורגנת. נמוכה-התנהגות מתחמקת מאחריות, ספונטנית.

- דומיננטיות גבוהה-התנהגות של שליטה, השפעה, הובלה. נמוכה-התנהגות של כניעה, פאסיביות, יראת כבוד.

- חברותיות גבוהה-התנהגות חברתית, ידידותית, נעימה. נמוכה-התנהגות נמנעת, לא ידידותית, מרוחקת.

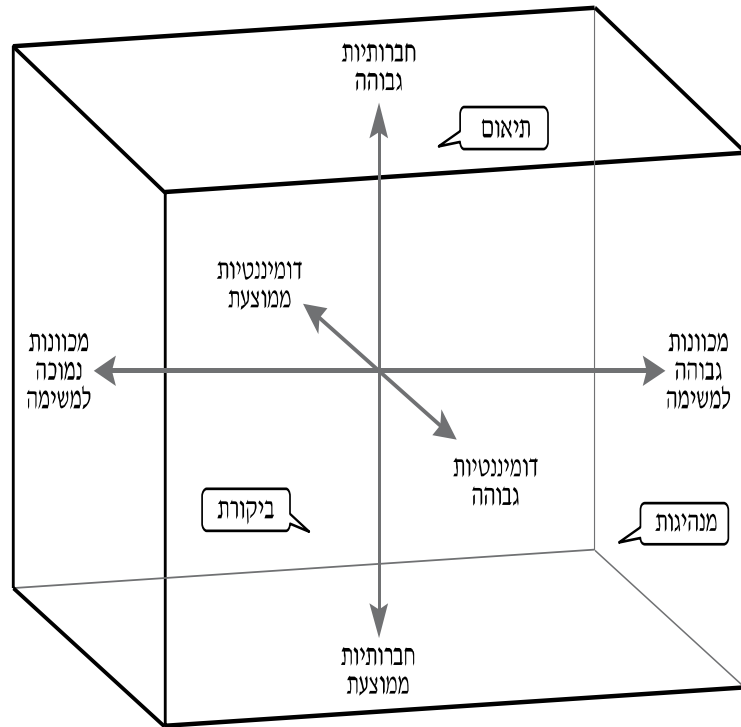
- על גבי המודל מסומנים 3 מקבצי תפקידים:
 - תפקידי מנהיגות – כגון: יו"ר (מכוונות גבוהה למשימה, דומיננטיות גבוהה, חברותיות ממוצעת).
 - תפקידי תאום – רכז (מכוונות בינונית-גבוהה למשימה, דומיננטיות ממוצעת, חברותיות גבוהה).
 - תפקידי ביקורת – מוצא הטעויות, חשדן, המבריק, הלא קונפורמיסט (מכוונות נמוכה למשימה, דומיננטיות ממוצעת, חברותיות נמוכה).



איור 3: מודל ה-TRIAD

מודל TRIAD

(דריסקל ושות') (8.2.2) עמ' 374



איור 3: מודל ה-TRIAD

- כדי שצוות יתפקד באופן מיטבי נדרש שיהיו בו תפקידים מכל המרחב התלת-ממדי במודל ה-TRIAD.
- פרופיל צוות אופטימלי: יכלול חברי קבוצה עם מכוונת גבוהה למשימה, יחד עם חברי קבוצה בעלי דומיננטיות גבוהה וחברי קבוצה בעלי חברתיות גבוהה.
- זיהוי התפקידים השונים בקבוצה חשוב :
 - עוזר להבין ולנבא את ההתנהגות של האנשים בקבוצה.
 - זיהוי של חוסרים במערך התפקידים, עשוי להסביר את איכות התפקוד של הקבוצה.

תרגיל - תפקידים (8.2.2) (מיכל וידר ניר)

‘ספיידרמן’ היא חברה קטנה של עשרה חברים שהכירו בזמן השירות הצבאי. כל העשרה שירתו בתפקידי שירות והצלה ועברו קורסים בסנפלינג ובטיפוס הרים, לכן כשהשתחררו החליטו לנצל את הכישורים שרכשו בשירות הצבאי ולפתוח חברה המעניקה שירותי ניקוי חלונות בגובה. שאיפתם היא שהחברה תהיה מקצועית, רווחית, ושתגייס כמה שיותר לקוחות.

החברה הוקמה לפני כמה חודשים והחברים חילקו ביניהם את כל תפקידי המטה ובחרו באיתן כמנכ"ל.

איתן תמיד היה אהוב מאוד על כולם, נעים הליכות, מספר בדיחות ומצחיקן. תמיד ידע להשרות שימחה ולכן בחרו בו. כמנכ"ל, איתן אמנם יודע שהחברה צריכה לגייס הרבה לקוחות, אבל תמיד מוכן לוותר על לקוח אם מי מחברי הצוות לא מחבב אותו, או לא מסתדר אתו. בתקופה האחרונה זה קרה הרבה והתוצאה: לקוחות רבים עזבו/הועזבו ו'ספיידרמן' נמצאת בסכנת סגירה. בנוסף, לאחרונה, החל איתן להיעדר פעמים רבות משיבות הצוות השבועיות, כל פעם בתירוץ אחר, לא כפי שמצופה ממנכ"ל שאמור לנהל חברה.

אלעד, אחד מחברי הצוות, לא מרוצה מתפקודו של איתן כבר תקופה ארוכה. אלעד לא חושש לומר את שעל ליבו ויש לו ביקורת רבה על התנהלות החברה. ניכר שהוא מנסה לשנות את דפוסי העבודה בספיידרמן במטרה לשפר את ביצועיה ולהשיג את יעדיה ומשקיע מכך שעות רבות. העובדים מסכימים אתו ומשתפים עמו פעולה.

במפגש הצוות האחרון נזף באיתן על גישתו וטען שהוא לא מתנהג כמו מנכ"ל. "כל פעם שחבר צוות מבקש ממך משהו שאינו מקובל, או מתנהג שלא כראוי, אתה מוותר לו, לא מתעקש על דברים החשובים לך ולא ברור לאן אתה מוביל את החברה שלנו. אלעד גם נזף בחברי הצוות האחרים באמרו "ואתם שותקים כמו דגים, למרות שאתם חושבים בדיוק כמוני". לטענת אלעד, המקצועיות והצלחת החברה צריכות להיות "מעל הכול". יש לשים דגש על היעדים, במקום לבזבז זמן על עניינים חברתיים".

אלעד אמנם נחשב לנותן השירות המקצועי ביותר מבין חברי הצוות ולבעל השפעה על התנהלות החברה, אך החבר'ה לא כ"כ מחבבים אותו, בגלל גישתו הישירה, הצינית ולעיתים חסרת הטקט.

שאלה:

א- אילו תפקידים רשמיים ולא רשמיים ממלאים איתן ואלעד. נא להסביר (סעיף 8.2.2).

ב- ב. כל תפקיד מאופיין ע"י **3 ממדים**: דומיננטיות, חברותיות ומוכוונות למשימה (סעיף 8.2.2). כיצד באים ממדים אלה לידי ביטוי בתפקידיהם של איתן ואלעד? לגבי כל ממד יש לציין אם הוא נמוך, בינוני, או גבוה.

הנחייה:

▪ בסעיף ב' אינכם צריכים לבצע הבחנה בין התפקידים הרשמיים ללא רשמיים של כל אחד, אלא לזהות ביטויים של 3 הממדים השונים אצל שניהם.

▪ בממד הדומיננטיות + להראות איך הוא בא לידי ביטוי אצל איתן ואיך אצל אלעד

בממד החברותיות + להראות איך הוא בא לידי ביטוי אצל איתן ואצל אלעד

בממד המכוונות למשימה + להראות איך הוא בא לידי ביטוי אצל איתן ואצל אלעד

תשובה

א. תפקידים רשמיים (פורמליים) - תפקידים שהארגון מגדיר וגם מפעיל כלים ומנגנונים לאישם (פרק 8, עמ' 373) .

- איתן- מנכ"ל החברה

- אלעד- עובד חברה

תפקידים לא רשמיים (לא פורמליים) - נוצרים בתוך קבוצת העבודה (פרק 8, עמ' 373).

- איתן – "מצחיקן"/ליצן - מספר בדיחות ומצחיקן. תמיד ידע להשרות שימחה והתלהבות.

- אלעד - "המבקר" - מפנה ביקורת רבה כלפי איתן וחברי הצוות בספיידרמן.

ב.

1. ממד הדומיננטיות - מבחין בין התנהגות המאופיינת בדומיננטיות, שליטה, השפעה הובלה ופיקוד לבין התנהגות המאופיינת בכניעה פסיביות ויראת כבוד (פרק 8, עמ' 374) .

אצל איתן- דומיננטיות נמוכה. זוהי התנהגות המאופיינת בכניעה, פסיביות ויראת כבוד. לדברי אלעד "כל פעם שחבר צוות מבקש ממך משהו שאינו מקובל, או מתנהג שלא כראוי, אתה מוותר, לא מתעקש על דברים החשובים לך ולא ברור לאן אתה מוביל את החברה שלנו. כלומר, איתן אינו מצטיין בשליטה הובלה ופיקוד, אלא נכנע לרצון חברי הצוות. התנהגותו כנועה ופסיבית.

אצל אלעד - דומיננטיות גבוהה. התנהגות המאופיינת בשליטה, השפעה הובלה ופיקוד - על אלעד נכתב שניכר שהוא מנסה לשנות את דפוסי העבודה בספיידרמן במטרה לשפר את ביצועיה ולהשיג את יעדיה ומשקיע בכך שעות רבות והחבר'ה משתפים עמו פעולה. כלומר, ניכרת השפעתו ויכולתו להוביל את הקבוצה לכיוון יעדיה.

תשובה

2. ממד החברותיות- מבחין בין התנהגות שהיא חברותית, ידידותית ונעימה , לעומת התנהגות נמנעת, לא ידידותית ומרוחקת (פרק 8, עמ' 374).

אצל איתן- חברותיות גבוהה. זוהי התנהגות חברותית, ידידותית ונעימה. איתן תמיד היה אהוב מאוד על כולם, נעים הליכות.

אצל אלעד- חברותיות נמוכה. זוהי התנהגות נמנעת, לא ידידותית ומרוחקת. חברי הצוות האחרים לא כ"כ מחבבים את אלעד, בשל גישתו הישירה, הצינית ולעיתים חסרת הטקט. נראה כי התנהגותו של אלעד אינה ידידותית.

3. ממד המכוונות למשימה - מבחין בין התנהגות משימתית, מכוונת לפתרון בעיות, אמינה ומאורגנת, מול התנהגות ספונטנית, המתנערת, או מתחמקת מאחריות למשימה (פרק 8, עמ' 374)

אצל איתן – מכוונות נמוכה למשימה. התנהגות ספונטנית המתנערת, או מתחמקת מאחריות למשימה. איתן יודע שהחברה צריכה לגייס הרבה לקוחות, אבל תמיד מוכן לוותר על לקוח אם מי מחברי הצוות לא מחבב אותו, או לא מסתדר אתו. כמו כן, לאחרונה, איתן החל להיעדר פעמים רבות משיבות הצוות השבועיות . כלומר, איתן אינו מעמיד את מטרות החברה ויעדיה בראש. הוא מעדיף לשים דגש על רצון חברי הצוות ולא על המשימה. גם היעדרויותיו התכופות משיבות הצוות עלולות להעיד על התחמקות מאחריות למשימה.

אצל אלעד- מכוונות גבוהה למשימה. התנהגות משימתית, מכוונת לפתרון בעיות, אמינה ומאורגנת. אלעד מנסה לשנות דפוסיים לא רצויים בחברה . מה שלא מוצא חן בעיניו הוא אומר ומעלה ביקורת בונה, כדי לשנות את המצב. הוא אומר: "המקצועיות והצלחת החברה צריכות להיות "מעל הכול". יש לשים דגש על היעדים, במקום לבזבז זמן על עניינים חברתיים".

מנגנונים מבניים של קבוצה (8.2) -המשך

תפקוד קבוצה תלוי במנגנונים מבניים המאפשרים תיאום בין חברי הקבוצה

3. לכידות (8.2.3) עמ' 377

לכידות היא המידה שבה חברי הקבוצה נמשכים אל הקבוצה ורוצים להישאר בה (זקרו, 1995).

- **לכידות היא מנגנון מבני המשמר את הקבוצה** – לכידות גבוהה משמעה שהקבוצה תמשיך להתקיים, שכן חברי הקבוצה מבקשים להישאר בה ומוכנים לתרום למענה.
- **לכידות היא משתנה מפתח בהבנת התפקוד הקבוצתי.**

■ סוגי לכידות:

- לכידות בין אישית**- נובעת מיחסי החברות בין חברי הקבוצה.
- לכידות מבוססת משימה**- כאשר יש מחויבות משותפת למשימות הקבוצה (האקמן 1976).



תפקוד צוות- אפקטיביות (8.3) עמ' 382

אפקטיביות – בוחנת תוצרים של קבוצת עבודה.



שני מדדי אפקטיביות (עמ' 383) :

- **מדדי אפקטיביות המתמקדים ב- 'עבודת המשימה' (taskwork)-מתמקדים בכמות ובאיכות התוצרים.**
- **מדדי אפקטיביות המתמקדים ב- 'עבודת הצוות' (teamwork)- שמים דגש על התנהגויות, רגשות וקוגניציות (מחשבות, ידיעה) של חברי הצוות**
(בודקים שיתוף פעולה בצוות, יכולות למידה בצוות, כיצד מרגישים חברי הצוות בצוות) .

איך אנחנו עובדים טוב יותר- לבד או עם אחרים?^{עמ' 385} (8.3.2)

התשובה לכך מורכבת. כדי לנסות להשיב: בדקו מחקרים תופעות כמו 'המרצה חברתית' ו'נרפות חברתית'.

^{עמ' 388} (8.3.2.1) 'המרצה חברתית'

מתייחסת לכך שאנשים מבצעים טוב יותר בנוכחות אחרים.

למשל:

- רוכבי אופניים שרכבו לצד אנשים אחרים - סיימו את המסלול במהירות רבה יותר מאלו שרכבו לבד.
- בנוכחות אחרים, אנשים פותרים מהר יותר בעיות כפל פשוטות ומטלות מוטוריות (מאיירס 2012).
- ואולם, ישנן גם עדויות סותרות שמעידות על כך שלעתים נוכחות של אחרים דווקא מאיטה אנשים, בעיקר בפעולות מורכבות.



נרפות חברתית (social loafing) - תופעה קבוצתית שבה יחידים משקיעים פחות מאמץ בעבודה במסגרת הקבוצה, בהשוואה למאמץ שהיו משקיעים כיחידים.

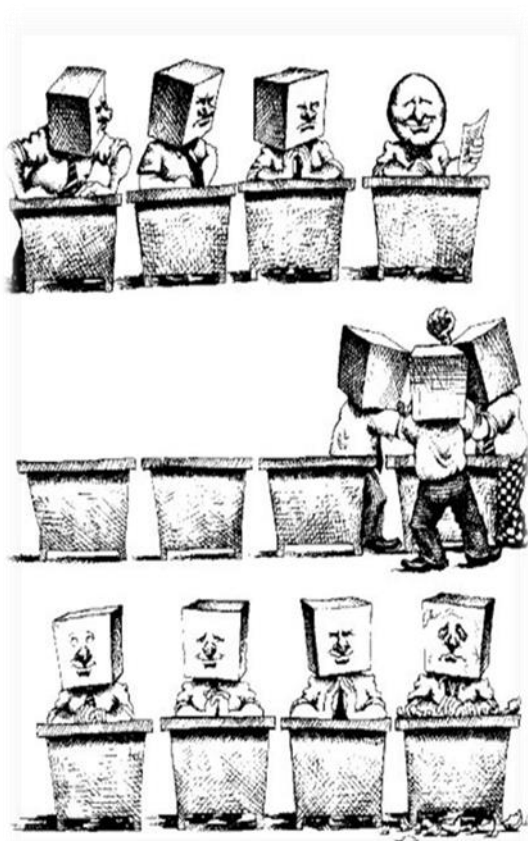
הסיבות לכך שאנשים משקיעים פחות מאמץ כאשר הם חלק מקבוצה:

- **פיזור אחריות-** , יחידים הנמצאים בקרבת אחרים ונדרשים לבצע פעולה, נוטים להניח כי אחרים יבצעו את הפעולה וכי האחריות האישית שלהם פחותה, כיוון שהאחריות מתפזרת בין המשתתפים (Latan 1979 &all).
- **פגיעה במוטיבציה-** במסגרת קבוצה, לא תמיד ניכרת תרומתו האישית של היחיד (Kerr & Bruun, 1983).
- **תחושה של חוסר הגינות-** לפיה הנטל אינו מתחלק שווה בשווה בין חברי הקבוצה, ויש כאלו שיחושן שהם משקיעים מאמץ רב יותר מאחרים (Jackson & Williams, 1985).
- **מאפייני הקבוצה עצמה-** ככל שהקבוצה גדולה יותר, אפקט הנרפות החברתית חזק יותר (Ingham et al., 1974), ואילו ככל שהקבוצה מלוכדת יותר, כך קטן הסיכוי לנרפות חברתית בקבוצה. (Høigaard et al., 2006).



קייטוב קבוצתי וחיפוש הסכמות בקבלת החלטות קבוצתית (8.3.2.1) עמ' 396

לעתים תהליך קבלת ההחלטות בקבוצה מוביל להחלטות הרסניות.



חשיבה קבוצתית (groupthink) (8.3.2.3) עמ' 398

היא הנטייה לחפש הסכמות. מתרחשת כאשר השאיפה לתמימות דעים בתוך הקבוצה קיצונית במידה רבה עד כדי כך שהיא גוברת על הערכה מציאותית של כיווני פעולה חלופיים ומובילה להחלטות שגויות (Janis, 1977).

פירוט תסמיני החשיבה קבוצתית – בעמ' 398

גורמים המשפיעים על אפקטיביות של קבוצת עבודה (8.3.3) עמ' 400



1. הרכב הקבוצה- **מגוון** (8.3.3.1) עמ' 400

קבוצות עבודה נבדלות זו מזו במידת ההומוגניות שלהן. החברים בקבוצה עשויים להיות דומים זה לזה או שונים זה מזה.

- **מגוון קבוצתי** - מאפיין של קבוצה שמשקף את המידה שבה יש הבדלים אובייקטיביים, או סובייקטיביים בין החברים בה.
- **הרכב על פני השטח** - מתייחס למאפייני ההרכב הגלויים, כמו למשל: הכשרה מקצועית, מאפיינים דמוגרפיים (מגדר, מגזר).
- **הרכב העומק** - מתייחס למאפיינים שבמעמקי נפשו של האדם. לא ניתן לצפות בהם בפשטות, ולכן נדרש להעמיק כדי לזהותם בהרכב. כמו למשל: המאפיינים הפסיכולוגיים של אנשי הצוות (אישיות, ערכים עמדות).

תלות מצרפית



תלות טורית



תלות הדדית



2. מבנה הקבוצה - תלות (8.3.3.2) עמ' 405

ביצוע משימות בקבוצת עבודה כולל תלות כלשהי בין החברים בקבוצה.

3 סוגי תלות (תומפסון):

מצרפית- הביצוע של הקבוצה מוגדר כסך כל הביצועים של היחידים בה (התלות מינימלית) למשל: תפירה במפעל טקסטיל.

טורית- כל חבר צוות מבצע שלב מסוים מהמשימה, לפי סדר מוגדר. התוצר השלם של הצוות מתקבל לאחר סיום הביצוע של כל השלבים בסדרה. בדפוס עבודה זה התלות בין חברי הצוות גבוהה יותר. למשל: פס ייצור.

הדדית- כל אחד מחברי הצוות תלוי בביצועים של כל שאר חברי הצוות. חברי הצוות נדרשים להפעיל את מומחיותם בסנכרון מושלם עם כל החברים האחרים. צוות חדר ניתוח/ מחלקה בבי"ח / תזמורת .

גורמים המשפיעים על אפקטיביות של קבוצת עבודה (8.3.3) - המשך

קריאה עצמית



3. תהליך העבודה - קונפליקט (8.3.3.3) עמ' 413

חוסר הסכמה וקונפליקט הם תהליכים בלתי נמנעים בקבוצות עבודה, ובארגונים באופן כללי.

קונפליקט במשימה - מתמקד באי-הסכמות בנוגע לאופן ביצוע המשימה, וחילוקי דעות בנוגע לעבודה עצמה.

קונפליקט ביחסים - מתמקד בחיכוכים בין החברים בצוות, בהתנגשות באישיות, במתח בין חברי הצוות ובקונפליקט רגשי.

קונפליקט בתהליך - נוגע לחוסר תאימות בהגדרת התפקידים, בתחומי האחריות ובלוחות הזמנים (Greer et al., 2008).



התהוות התפתחות ושינוי (8.4) עמ' 422

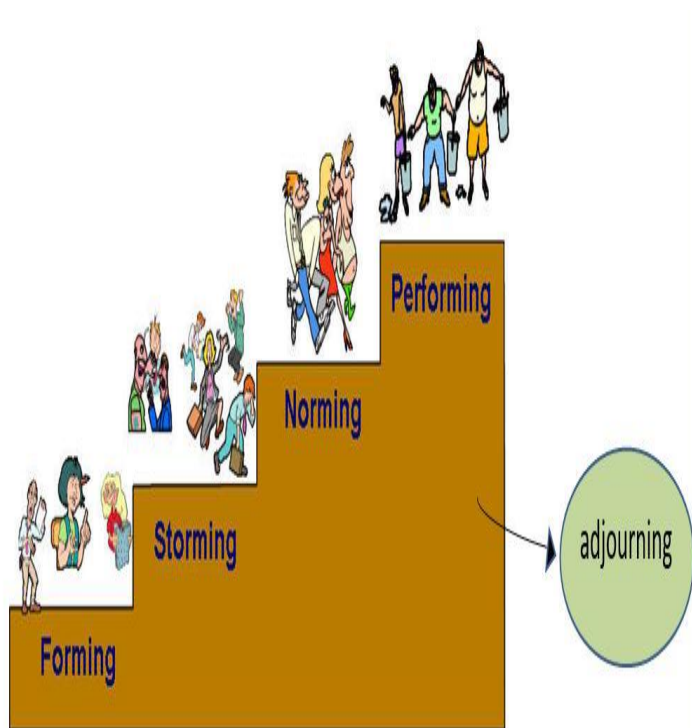
קריאה עצמית

קבוצות עבודה עוברות שינויים רבים במהלך התפתחותן, חלקם מובילים להתייצבות וחלקם עשויים להביא להתפרקות הקבוצה.

שלבים בהיווצרות קבוצה (8.4.1) עמ' 422

5 שלבי התפתחות בקבוצות קטנות: מודל השלבים של טאקמן

1. **שלב ההיווצרות (forming)** - הקבוצות מתמקדות בלמידה של המשימה ושל היחסים בין חברי הקבוצה.
2. **שלב הסערה (storming)** - הקבוצות מתמקדות בהתמודדות עם ניגודי עניינים וקונפליקטים פנימיים.
3. **שלב גיבוש הנורמות (norming)** - מתפתחת הלכידות של הקבוצה.
4. **שלב הביצוע (performing)** - הקבוצה פועלת כגוף אחד. מתמודדת בהצלחה עם פתרון בעיות באמצעות הכוונת החברים בקבוצה למטלות שיועילו למטרה. הקבוצה מסוגלת לבצע את המשימות שהיא אחראית להן.
5. **שלב הנעילה (adjourning)** - הקבוצה מסיימת את ייעודה (רק חלק מהקבוצות יגיעו לשלב זה).



פירוט השלבים - בפרק

נכון או לא נכון?

1. איציק התקבל לעבודה בצוות מפתחים של תוכנה חדשה לגילוי נזילות. הוא מאושר ושמח. לדבריו "בשונה מהצוות הקודם שלי, פה באמת אנחנו מחלקים בינינו את המשימות ומקבלים החלטות ביחד". האמירה של איציק מלמדת כי בצוות המפתחים קיימת **שונות גבוהה בסמכות** (8.1.2) עמ' 354.

2. מנהל התפעול זימן את מנהל מחלקת הייצור, הכפוף לו, והסביר לו שאין זה נהוג לסייע ולייעץ לעובדים אחרים. "כל אחד חייב לעשות את המקסימום שהוא יכול בכוחות עצמו". לפי **לוק** אמירה זו ממחישה **נורמה של מעורבות** (מעמ' 367).

3. גילי החזיקה במדליה החדשה שלה בשחייה כאשר הצהירה: ידעתי שחברי לקבוצה צופים בי ומעודדים אותי, זה העניק לי כוח להמשיך ולהגיע לשיא אישי חדש". גילי מבטאת בדבריה את תופעת **ההמרצה החברתית** (8.3.2.1) עמ' 388.

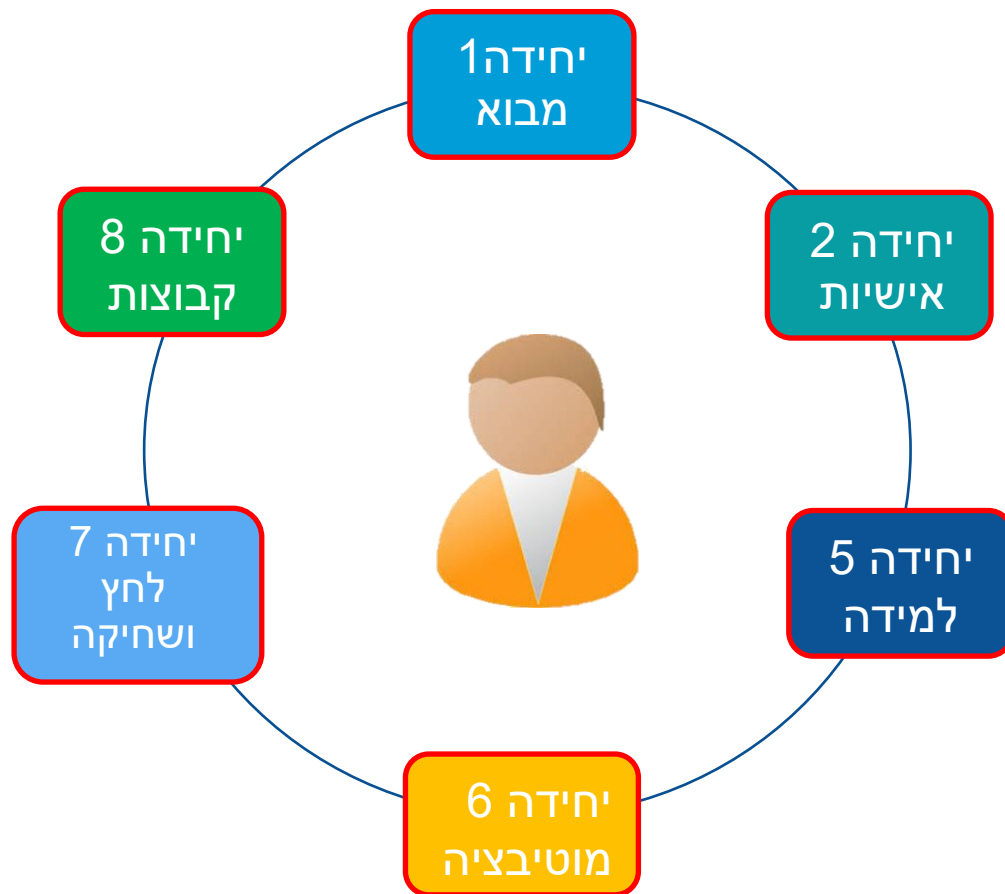
4. חיים יושב בישיבת הצוות ושיחק עם הטלפון הסלולרי להערתה של מנהלת הצוות מדוע הוא לא משתתף ענה, יש פה מספיק רעיונות שלי לא יחדשו בכלום. חיים מבטא את תופעת **הנרפות החברתית** (8.3.2.2) עמ' 393.

תשובות

1. איציק התקבל לעבודה בצוות מפתחים של תוכנה חדשה לגילוי נזילות. הוא מאושר ושמח. לדבריו "בשונה מהצוות הקודם שלי פה באמת אנחנו מחלקים בינינו את המשימות ומקבלים החלטות ביחד". האמירה של איציק מלמדת כי בצוות המפתחים קיימת **שונות גבוהה בסמכות (8.1.2).לא נכון. ב'שונות גבוהה בסמכות', סמכות רבה מרוכזת בידי אדם אחד וסמכות מינימלית אצל אחרים, ואילו כאן, כולם מחליטים יחד .**
2. מנהל התפעול זימן את מנהל מחלקת הייצור, הכפוף לו, ואמר לו שאין זה נהוג לסייע ולייעץ לעובדים אחרים. "כל אחד חייב לעשות את המקסימום שהוא יכול בכוחות עצמו". לפי **לוק** אמירה זו ממחישה **נורמה של מעורבות** (מעמ'367).
- לא נכון. נורמת מעורבות, משמעותה להציע זה לזה ביקורת בונה , לעומת זאת, מנהל התפעול אינו מעודד עזרה הדדית בין העובדים.**
3. גילי החזיקה במדליה החדשה שלה בשחייה כאשר הצהירה: ידעתי שחברי לקבוצה צופים בי ומעודדים זה העניק לי כוח להמשיך ולהגיע לשיא אישי חדש" גילי מבטאת בדבריה את תופעת **ההמרצה החברתית (8.3.2.1)** עמ' 388.
- נכון. על פי מחקרים , נוכחות אחרים לעיתים ממריצה להישגים גבוהים יותר. כמו במקרה של גילי-נוכחות חבריה תרמה לביצועיה.**
4. חיים ישב בישיבת הצוות ושיחק עם הטלפון הסלולרי להערתה של מנהלת הצוות מדוע הוא לא משתתף ענה, יש פה מספיק רעיונות, שלי לא יחדשו בכלום. חיים מבטא את תופעת **הנרפות החברתית (8.3.2.2)** עמ' 393 .
- נכון. פגיעה במוטיבציה היא אחת מגורמי הנרפות החברתית. יתכן וחיים מרגיש שרעיונותיו עלולים להיבלע' בין הרעיונות הרבים שהוצגו.**

סיכום מפגש

- בפרק 8 עמדנו על :
- מאפייני קבוצת עבודה
- מנגנונים מבניים של קבוצה.
- תפקוד צוות + גורמים המשפיעים על אפקטיביות.
- התהוות והתפתחות של קבוצת עבודה.



אחרי המפגש ולקראת המפגש הבא

- לקרוא לעומק את הפרק.
- להיכנס לאתר ולהשיב על שאלות התרגול על יחידה 8
- להשיב על השאלות הרלוונטיות במטלה 13

