**תרגול מסכם לפרק 12 – תקשורת ארגונית****שאלה 1 – פרדיגמות בחקר תקשורת ארגונית**

א. על פי הפרדיגמה הקלאסית (12.2.1) אין מקום כלל לתקשורת ארגונית בלתי פורמאלית והיא בהכרח צפויה להזיק לארגון ולהוות רעש או הפרעה בתקשורת.

**ההיגד אינו נכון.** אמנם הפרדיגמה הקלאסית מעודדת בעיקר תקשורת פורמאלית, רשמית ומתועדת ובעיקר כזו הקשורה במשימות הארגון, אולם בארגונים עבור תהליכי תקשורת מסויימים, כמו למשל כאשר יש צורך בחדשנות, על פי הפרדיגמה הקלאסית אין למנוע תקשורת בלתי פורמאלית ומידע שאינו בהכרח מוכוון משימה, שכן אפיק תקשורת זה יכול להיות בעל תועלת עבור הארגון.

ב. על פי גישת המערכות לחקר התקשורת (12.2.2), מידע שעובר מן הארגון לסביבתו החיצונית מהווה הדלפה ובהכרח מסכן את הארגון ולכן יש למנוע זאת בכל מחיר.

**ההיגד אינו נכון.** לפי גישת המערכות אחד המאפיינים של ארגונים ושל התקשורת הארגונית הוא החדירות של הארגון לסביבתו. מידע מהארגון נכנס פנימה וגם להיפך- מידע ארגוני יוצא מחוץ לכתלי הארגון. לפי מאפיין החליפין, יחסי הגומלין של הטארגון עם סביבתו מחייבים שמידע לא רק יכנס לארגון אלא גם ייצא ממנו, ולכן ההיגד אינו נכון.

ג. משותף לפרדיגמה הקלאסית ( 12.2.1 ) ולגישת המערכות ( 12.2.2) לחקר תקשורת הוא ששתיהן מקבלות את ההנחה שבעיות תקשורת ארגוניות עשויות לשבש את ביצועי הארגון.

**ההיגד נכון.** הפרדיגמה הקלאסית וגישת המערכות לחקר תקשורת יוצאות מנקודת הנחה רציונלית הרואה בתקשורת הארגונית כלי חיוני להעברת מידע בכל חלקי הארגון והיא מסייעת לארגון למלא את מטרותיו ולהתמודד עם סביבתו. מאחר ותהליך זה מתאפשר רק במערכת בה המידע זורם בצורה חופשית יש להימנע מתקלות או שיבושים על מנת לאפשר למערכת תפקוד מלא.

ד. לפי המודל של שיין (9.2.1) ברובד הארטיקפטים נמצאת השפה הייחודית שמשתמשים בה בארגון. על פי הפרדיגמה הדיסקורסיבית לחקר תקשורת (12.2.3), שפה זו מבנה את המציאות בארגון ולא רק משקפת אותה.

**ההיגד נכון.** לפי הפרדיגמה הדיסקורסיבית השפה מעצבת את המציאות ולא רק משקפת אותה. לכן, הארטיפקט של שפה ארגונית שנידון אצל שיין מבנה את המציאות בארגון. למשל, אם ישיבת צוות שמתקיימת מדי בוקר בארגון מסוים נקראית "סטנד אפ" אזי היא צפויה להיות יותר קלילה מישיבה בעלת שם אחר.

ה. לפי הפרדיגמה הדיסקורסיבית (12.2.3) רק טקסטים ארגוניים מילוליים כתובים רלוונטיים לניתוח.

**ההיגד אינו נכון.** הפרדיגמה הדיסקורסיבית עשויה לנתח שימוש בשפה וסמנים לסוגיהם השונים וביניהם גם טקסטים כתובים אך גם סימנים אחרים כמו צורת לבוש שכיחה בארגונים, עיצוב החלל, המשרדים והאסתטיקה הארגונית ועוד. כמו כן גם מסרים לא כתובים שנאמרים בעל פה כמו נאומים עשויים להיות מנותחים באמצעות פרדיגמה זו.

**שאלה 2 – פרדיגמות בחקר תקשורת ארגונית**

**מי מוזמן למכרז? בשירות המדינה יפרסמו רק בלשון זכר**

מעובד מתוך כתבותיהן של טל שלו, וואלה, 12/06/2023 ושל ירדן בן גל הירשהורן, דה מרקר, 12/07/2023

נציבות שירות המדינה, הממונה על ניהול העסקתם של עובדי המדינה המועסקים במשרדי הממשלה וארגונים מדינתיים אחרים, עוסקת בניהול תקנים, קליטת ומינוי עובדים, קביעת מסלולי קידום, הכשרת עובדי מדינה וטיפול ברווחתם. הנציבות הורתה לאחרונה לעובדיה להפסיק לפרסם מכרזים, חוזרים ומסמכים הפונים או מתייחסים לבני שני המינים באמצעות לוכסנים שמאפשרים גם פנייה בלשון נקבה (מנכ"ל/ית, מנהל/ת) ולהשתמש בלשון זכר בלבד. נציב שירות המדינה, דניאל הרשקוביץ, הוציא הנחיה להנהלת הנציבות שבה הורה על הפסקת השימוש בלוכסן, מאחר שהוא "מסרבל את הכתוב ומקשה את הקריאה ואף יוצר שיבושים לשוניים". ההנחיה, כך נטען, התבססה על כללי האקדמיה ללשון העברית, לפיהם צורת זכר סתמית ולא מסומנת תקפה לשני המינים ושימוש בלוכסן הוא שגוי. בסוף ההודעה הוסיפו בנציבות הנחיה בלשון לא מחייבת: "לנציבות חשוב לקדם שוויון תעסוקתי, ולכן רצוי להוסיף לאחר כותרת המסמך הערה בולטת כי המסמך מנוסח בלשון זכר על פי כללי השפה ופונה לכל המינים". הנחייה לפנייה בלשון זכר כדי להקל על העבודה ואין זה פוגע בשווין בין המינים.

אולם, נראה כי החלטה זאת לא נבדקה לעומקה, ונציבות שוויון הזדמנויות בעבודה הודיעה כי תפנה לנציבות שירות המדינה בנושא – שכן מדובר בהפרה של החוק. "חוק שוויון הזדמנויות בעבודה מורה על פרסום הצעת עבודה בלשון זכר ובלשון נקבה, כך שמודעה שמנוסחת בלשון זכר בלבד אינה חוקית", נמסר מנציבות שוויון הזדמנויות בעבודה. "הנחיה כזאת עלולה להדיר נשים מהגשת מועמדויות לתפקידים במגזר הציבורי". ואכן, ענפים רבים במשק סובלים מהיעדר ייצוג ראוי של נשים, בין השאר מאחר שלפי מחקרים נשים נוטות להגיש קורות חיים באופן שמרני יותר מגברים - רק למודעות שמפרטות בדיוק את הכישורים שלהן. מחקרים אחרים הראו שנשים נוטות יותר להגיש קורות חיים כשהן מנוסחים בלשון נקבה. לכן, חוקרים ואנשי ציבור רבים טוענים כי כאשר פניות נעשות בלשון זכר בלבד, הן מביאות להדרה של נשים בפועל ולא רק באופן סמלי. השלכות של פנייה בלשון זכר- הדרת נשים.

בעקבות הודעת נציבות שירות המדינה, מיהרו ארגונים ציבוריים רבים עליהם חולשת הנציבות להודיע כי אין בכוונתם להישמע להנחיות הנציבות וכי הם ימשיכו לפרסם משרות באופן שוויוני. כך למשל באוניברסיטת בר-אילן הכריזו כי "יש כאן שינוי שמוצג כטכני ולא מהותי, ככזה שעניינו רק להקל על ניסוחים מסורבלים. נציבות שירות המדינה מצהירה ששמה לה למטרה לקדם נשים בשוק העבודה אבל בפועל תוקעת להן מקלות בגלגלים כי היא משדרת להן שזה עולם של גברים. אנחנו באוניברסיטה לא ניתן לכך יד". הגדילו לעשות מספר ארגונים, ובראשם חברת החשמל, שבמחאה על הצהרת הנציבות פרסמו מייד את כל משרות הדרושים שלהם בלשון נקבה בלבד. אורנה גולן, הממונה של שוויון מגדרי בחברת החשמל, הצהירה כי "אנחנו לא קולטים ולא מקדמים נשים רק בגלל שהן נשים. אנחנו מייצרים שוויון הזדמנויות. בראש ובראשונה זו חברה עסקית שצריכה לעמוד בתוכניות עבודה, תמיד נבחר את המועמד או המועמדת הטובה ביותר בכל מכרז ולכל תפקיד, אבל חשוב לנו לראות יותר נשים שמעזות להתמודד. אין תפקיד שאיננו מתאים לנשים, יש רק תפקיד שאף אישה לא זכתה למלא". התנגדות של הארגונים להחלטה והתפיסה שלהם כי שינוי המודעות ללשון זכר בלבד מהווה פגיעה בשיווין.

**סעיף א**

**התייחסו לפרדיגמה הקלאסית לחקר תקשורת ארגונית (סעיף 12.2.1). הסבירו כיצד ניתן להבין את החלטת נציבות שירות המדינה לפרסם מכרזים בלשון זכר בלבד על פי גישה זו.**

הפרדיגמות השונות לחקר התקשורת בארגון נבדלות ביניהן באופן משמעותי במגוון רחב של היבטים ותפיסות עולם. הן נשענות על הנחות אחרות, ולכן נותנות תשובות אחרות ביחס לשאלות מהי תקשורת ארגונית, כיצד היא פועלת ומהו תפקידה בארגון.

על פי הפרדיגמה הקלאסית תפקידם של תהליכי התקשורת הוא להבטיח זרימה יעילה של מסרים פורמליים בין העובדים במסגרת תפקידם במטרה להבטיח פעילות ארגונית תקינה תוך שליטה ופיקוח מצד ההנהלה על המסרים המועברים. ניתן לראות כי המציאות המתוארת בכתבה משקפת במידה רבה את העקרונות התקשורתיים כאשר התקשורת הפורמלית מכתיבה את התכנים, הכיוונים הערוצים והסגנון של תהליך התקשורת.

בכתבה מתואר כיצד נציב שירות המדינה מורה לעובדי הנציבות להפסיק לפרסם מכרזים, חוזרים ומסמכים הפונים או מתייחסים לבני שני המינים באמצעות לוכסנים שמאפשרים גם פנייה בלשון נקבה (מנכ"ל/ית, מנהל/ת) ולהשתמש בלשון זכר בלבד. פרסום המכרזים, שנעשה באופן כתוב, מהווה צורה של ערוץ תקשורת ארגונית פורמלית, ובאמצעותו מועברים מסרים בהתאם לרצונות ולצרכים של הארגון. האיסור של פרסום מכרזים בלשון הפונה לשני המינים מנומק ברצון למנוע סרבול ולהקשות על הקריאה. כלומר המטרה של הוראה זו הינה לפעול לכך שהתקשורת הארגונית תהיה נטולת שיבושים והפרעות, ותעבור באופן תקין כך שתשרת את מטרתה הארגונית. התוכן מיועד להיות ענייני ולא מסיח, ולהתמקד בנושא המסר העיקרי שהוא המשרה והגדרותיה.

**סעיף ב**

**התייחסו לפרדיגמה השיחנית לחקר תקשורת ארגונית (סעיף 12.2.3). הסבירו כיצד ניתן להבין את החלטת נציבות שירות המדינה לפרסם מכרזים בלשון זכר בלבד על פי גישה זו.**

הפרדיגמות השונות לחקר התקשורת בארגון נבדלות ביניהן באופן משמעותי במגוון רחב של היבטים ותפיסות עולם. הן נשענות על הנחות אחרות, ולכן נותנות תשובות אחרות ביחס לשאלות מהי תקשורת ארגונית, כיצד היא פועלת ומהו תפקידה בארגון.

על פי הפרדיגמה השיחנית, ההבנה של תהליכים תלויה באופן שבו מדברים עליהם, מי מדבר עליהם ומה אומרים עליהם. הבחירה במלים והסיפור שמסופר על סיטואציות ספציפיות מבנים את המציאות בהתאם לאינטרסים ולאידיאולוגיות של קבוצה מסויימת, ולעתים קרובות על חשבון קבוצה אחרת. בהתאם, ביחס לכתבה המוצגת, הפרדיגמה תשאל לא על תהליכי איתור המועמדים או מודעות הדרושים של נציבות שירות המדינה, כי אם על האופן שבו מנסחים אותן, מציגים אותן ומדברים עליהן.

בכתבה מתוארת החלטתה של נציבות שירות המדינה לפרסם מכרזים רק בלשון זכר. ההחלטה מוצגת על ידי הנציבות כעניין טכני ולא מהותי, שמטרתו למנוע סרבול בניסוח הצעות עבודה ומכרזים, והנציבות מקפידה להדגיש כי לא מדובר בתהליך אפליה או הדרה של נשים.

ניתן לראות כאן שימוש ברטוריקה, אמנות השכנוע באמצעות שפה. חקר הרטוריקה מתמקד באופן בו נערך שימוש במלים ובשפה מסויימת על מנת לעצב מציאות חברתית. בחקר תקשורת ארגונית, ניתוח רטורי שואל באיזו רטוריקה משתמשת הנהלת הארגון על מנת להצדיק את פעולותיה ואילו טיעונים משמשים אותה על מנת לסחוף את העובדים ולרתום אותם לפעולה למען מטרות הארגון. ביחס למתואר בכתבה, הרי והדיבור על ניסוח המכרזים בלשון זכר כעניין טכני שנועד להקל על הפונים, ולא כסוגייה בעלת משמעות, מבנים את דימויה של הנציבות כנייטרלי וחסר הטייה.

אולם בפועל, כפי שניתן לראות באמצעות הפריזמה של ניתוח רטורי, האופן שבו משתמשים בשפה, כמו בחירת מלים, מטבעות לשון ועוד, מעצב מציאות. כאשר מנסחים מכרזים ומודעות דרושים בלשון זכר, נשים חשות שאלה אינם פונים אליהן ומדירים אותם. המחקרים שמתוארים בכתבה אף מוכיחים זאת היות והם מצביעים על כך שבעת ניסוח לא שוויוני נשים ממעטות להגיש מועמדות לתפקידים כאלה. כלומר, בעצם הבחירה לנסח מכרזים בלשון זכר בלבד מועבר מסר לדורשי העבודה ולכלל העובדים בארגונים כי "זה עולם של גברים".

**שאלה 3 - פרדיגמות בחקר תקשורת ארגונית**

**כך בוחרים מנכ"ל: אפיון המנהיג העסקי בעת הזאת**

מעובד מתוך כתבתו של ניטין נוהריה, גלובס, 15/09/2022

בשנת 2005, פרסמו החוקרים נוהריה ומאיו מחקר שהצביע על המאפיינים המגדירים מנהיגים עסקיים כיוצאי דופן. הם יצרו רשימה של 1,000 מנהיגים עסקיים אמריקאים מצטיינים מהמאה ה-20 ולמדו כל אחד מהם לעומק. הם מצאו כי מנהיגים עסקיים גדולים הוגדרו פחות על ידי תכונות מתמשכות, ויותר על ידי יכולתם לחוש את "רוח הזמן". כלומר מנהיגים אלה היו קשובים לשינויים, למדו את המתרחש בסביבה שלהם, וקלטו את הרעיונות, האמונות, המידע והאפשרויות המגדירים תקופה. האפשרות שלהם להצביע על האירועים הגלובליים, תהליכי ההתערבות הממשלתית, יחסי העבודה, המצב הדמוגרפי והנוף הטכנולוגי אפשרה להם לערוך התאמות נחוצות בנורמות העבודה הנהוגות ולהקנות לעובדים את הידע הדרוש על מנת להטמיעם.

בשנים האחרונות העולם העסקי ידע תהפוכות דרמטיות: מגפת הקורונה הביאה לשינוי של דפוסי העבודה, ואנו רואים את התחזקות המגמה של עבודה מהבית ואת עלייתם של דפוסי עבודה היברידיים שונים, לצד גלי התפטרות חסרי תקדים של עובדי צווארון לבן; המלחמה בין רוסיה לאוקראינה משליכה גם על שרשראות הייצור והאספקה העולמיות, וגם מדגישה את הערעור של חלק ממדינות העולם על הדומיננטיות של ארה"ב בשוק העסקי; והשינויים הטכנולוגיים התכופים לצד תחלופה של דורות בשוק העבודה מסמנים את המשכו של עידן מהפכת הידע. בעקבות אלה, נוהריה ומאיו שבו למחקרם, והצביעו כי מנהיגים עסקיים מוצלחים הם אלה שידעו לזהות את רוח הזמן הנוכחית ולערוך התאמות בארגוניהם. כמו כן, הם שמים דגש על האופן שבו השינויים הטכנולוגיים והתעסוקתיים חייבו מנהיגים להזדהות עם אנשים שתכונות האופי ותחומי העניין שלהם עשויים להיות שונים משלהם. איסוף מגוון רחב של השקפות והקשבה קפדנית - אפילו למחשבות ונקודות מבט שעלולות להיראות חריגות - אפשרו לתפיסתם למנכ"לים להיות בהרמוניה עם אלה שהם מובילים.

מחקרם של נוהריה ומאיו משקף את הטרנדים הנוכחיים בעולם גיוס המנהלים של היום. סקירה של תהליכי גיוס ב-500 החברות המובילות בארה"ב הראתה כי חברות אלה ממהרות לשכור מנהלים בעלי יכולת "מוכחת", כלומר שיש באמתחתם הצלחה עסקית ברורה ההולכת לפניהם. אולם, בניגוד למחקרים המדוברים, נראה כי חברות רבות ממעטות לברר מהם הכישורים שהובילו את המנהלים לאותה הצלחה. לעתים קרובות מדובר בגיוס מוצלח, ומדובר במנהיגים עסקיים שיודעים לזהות הזדמנויות ולהתאים את עצמם כפי שמציעים נוהריה ומאיו, ואלה הראו יוזמה, מעורבות ויכולת ניהולית גם במצבים אחרים. אבל, לעתים מתברר כי מנהלים אלה מתקשים לשחזר את הצלחות העבר. זאת משום שהרושם שנוצר בעקבות הצלחות אלה, כי המנהל הצליח בזכות כישוריו ויכולותיו, הינו מטעה, ומגוייסים גם מנהלים לא יוצלחים או בינוניים, שהצליחו במקרה או בטעות, או כמו שאומרים על שירים, “one hit wonder”, ולא בשל כישוריהם יוצאי הדופן. קל אמנם לזהות הצלחות (וגם כשלונות), הרבה יותר מאשר תהליכי ניהול שאינם קיצוניים בהשפעותיהם, אך עשויים להיות טובים לא פחות. פשוט יותר גם לפתות מנהלים שהצליחו פעם או פעמיים לתפקידים רמים מאשר להכשיר מנהלים מתוך הארגון לטווח ארוך. ואכן, היבטים אלה הביאו חברות רבות להסתנוור מן המידע אודות הצלחות ולנטוש תהליכי גיוס מעמיקים יותר. אולם כיום עולים קולות שמתריעים כנגד המוכנות הכמעט אוטומטית לקלוט מנהל "כוכב" ומציעים כי היכולת בהצלחה עתידית אינה טמונה רק ביכולת הסתגלות אלא גם בידע ומומחיות נרכשים.

**התייחסו לגישת המערכות לחקר תקשורת ארגונית (סעיף 12.2.2). הסבירו כיצד ניתן להבין את תהליכי התקשורת שמקיימים מנהיגים עסקיים מוצלחים על פי גישה זו (20 נקודות).**

הפרדיגמות השונות לחקר התקשורת בארגון נבדלות ביניהן באופן משמעותי במגוון רחב של היבטים ותפיסות עולם. הן נשענות על הנחות אחרות, ולכן נותנות תשובות אחרות ביחס לשאלות מהי תקשורת ארגונית, כיצד היא פועלת ומהו תפקידה בארגון.

על פי גישת המערכות, הארגון הוא מערכת פתוחה הנשענת על סביבתה כדי לגייס משאבים וכדי להתקיים ולייצר תפוקות לסביבה. בתמורה לתפוקות מועילות אלה נכונה הסביבה לתת למערכת משאבים חדשים וחוזר חלילה. כניסת תשומות והוצאת תפוקות מחייבות תהליכי חליפין בין המערכת וסביבתה וכן בין מרכיבי המערכת, לצד תהליכי משוב ששומרים על יציבות המערכת אך גם מאפשרים את שינויה. על פי גישה זו, תקשורת ארגונית היא רכיב במערכת, שתפקידו העברת מידע בצורה יעילה. עמידה בתפקיד זה מסייעת לארגון בכללותו להתמודד עם סביבתו. לכן, בבחינה של תקשורת ארגונית על פי גישה זאת, יש לזהות מהם רכיבי המערכת, איך הם מתקשרים בינם לבין עצמם ואיך הם מתקשרים עם גורמים שונים בסביבתם, כיצד עובר מידע בין חלקי המערכת ומחוצה לה, וכיצד הוא מעובד ומנוצל לטובת המרה חיובית לארגון.

בכתבה מתואר כיצד מנהיגים עסקיים מוצלחים הם אלה שיודעים לזהות את הרעיונות, האמונות, המידע והאפשרויות המגדירים תקופה, ולהצביע על האירועים הגלובליים, תהליכי ההתערבות הממשלתית, יחסי העבודה, המצב הדמוגרפי, והנוף הטכנולוגי. בראי גישת המערכות, הרי ותיאור זה של היכולת לזהות את רוח הזמן, וכמובן גם לפעול על פיה, מעידה על קיום של חדירות רבה בין המערכת הארגונית לבין הסביבה החברתית, הפוליטית, הכלכלית והתרבותית. בנוסף, מנהיג עסקי מוצלח, על פי הכתבה, הוא גם כזה המבין כיצד השינויים הטכנולוגיים והתעסוקתיים מחייבים אותו להזדהות עם המונהגים שלו, לאסוף את דעותיהם בהקשבה מלאה ולהתחשב בנקודות מבט שונות ואף חריגות. הבנה זו מקדמת הרמוניה בין המנהיג למונהגים ומשפרת את יחסי התלות ההכרחיים בין חלקיה השונים של המערכת הארגונית לקיומם של תהליכי תקשורת תקינים. חדירות זאת של מידע והיכולת לעבד אותו, וכן תהליכי התקשורת הפתוחים, משפיעים לטובה על תהליכי ההמרה של הארגון, שכן ההתאמות בתהליכי העבודה נבעו לפי הכתבה מיכולות אלה של מנהיגים ומן התרבות הארגונית ותהליכי העבודה והתקשורת שהם מקדמים בארגונים שלהם.

**שאלה 4 – פרדיגמות לחקר תקשורת ארגונית**

**האם תם עידן האופן ספייס ?**   
מעובד מתוך כתבתה של רוית אורן, דה-מרקר, 5/8/21

השאיפה לשיתוף פעולה בין עובדים הביא ארגונים לשינוי מבנה המשרד המסורתי לחללים פתוחים, שקופים, חסרי קירות, דלתות או גבולות מרחביים. תומכי השיטה טענו שזהו המפתח להעלאת האינטראקציה בין העובדים, הפריה הדדית בפיתוח רעיונות חדשים, שיתוף פעולה והעלאת האינטליגנציה הקולקטיבית. התפישה הזו, לצד החיסכון הניכר בעלויות השכירות והאפשרות לאכלס מספר רב יותר של עובדים תחת אותו גג, גרמו לטרנד לפשוט כאש בשדה קוצים. עד כדי כך נפוצה האופנה שב-2017 כ-70% מהמשרדים בארה"ב עוצבו כחלל פתוח. ואולם, מחקרים עדכניים מגלים שמרחב העבודה הפתוח אינו מספק את הסחורה.

במחקר שנעשה באוניברסיטת הרווארד נעשתה השוואה באופן אינטראקציית העובדים לפני המעבר לאופן ספייס ואחריו. ממצאי המחקר הראו כי השפעת האופן ספייס מנוגדת לציפיות. החוקרים מדדו את דפוסי ההתנהגות של העובדים לפני העיצוב המחודש של המשרדים ואחריו, בפרמטרים של זמן האינטראקציה פנים-מול-פנים, מספר האימיילים ומספר הצ'אטים, תוך מדידת התנועה, המיקום, היציבה והשיחות הבינאישיות. הממצאים היו מדאיגים. ברגע שהקירות ירדו, החומות הבינאישיות עלו: מספר האינטראקציות פנים-מול-פנים צנח ב-70%, ואילו השימוש במייל עלה בשיעור של 50%-22%. במילים אחרות, במקום לעודד שיתוף פעולה פרונטלי נמרץ, מרחב העבודה הפתוח עורר תגובה אנושית הפוכה של נסיגה חברתית מקולגות ומעבר לתקשורת אלקטרונית.

הממצאים הראו שלא רק משך שיתוף הפעולה ירד אלא גם איכותו. מנהלי החברות שהשתתפו במחקר דיווחו כי לאחר המעבר לאופן ספייס, חלה ירידה באיכות הביצועים של החברות. מחקר זה מצטרף למחקרים נוספים שמדווחים על ירידה של 15% בפרודוקטיביות בעבודה באופן ספייס.

מתברר שמחיצות מסייעות לשיתוף פעולה ואינטליגנציה קולקטיבית בין עובדים, ממתנות את השפעת האילוצים הקוגניטיביים עליהם, ומסייעות להם להבין את סביבתם ואת מיקומם במרחב בארגון. סביר להניח כי כמו בכוורות דבורים, בני אדם זקוקים למחיצות ולמתחמים מוגדרים כדי לעשות סדר בראש בסוגיות של חשיפה למידע, קבוצות שייכות וצורות דיווח, וכן כדי לצמצם עומס יתר, הסחות דעת, דעות קדומות וראייה מוגבלת, ולעודד שביעות רצון, מיקוד ופרטיות. במבחן התוצאה, מחקרים מראים שרעיון מרחב העבודה המשותף יצר "מרבדים" של עובדים שיושבים בסמיכות זה לזה, אך מבודדים את עצמם זה מזה באמצעות אוזניות גדולות, ומשתדלים להיראות עסוקים ככל הניתן - אבל רק למראית עין. בנוסף, עובדים מדווחים שהם מתקשים להתרכז, אינם מצליחים לסיים משימות, מוסחים באופן תדיר, סובלים מפגיעה בזיכרון ונאלצים להשלים עבודה מהבית והישיבה הסמוכה זה לזה אף מכפילה את סיכוייהם לחלות במחלה ולהיעדר מהעבודה כתוצאה מכך".

**סעיף א**

**התייחסו לפרדיגמה הקלאסית לחקר תקשורת (סעיף 12.2.1) והסבירו באמצעותה את תהליך התקשורת בארגונים במושגים של הפרדיגמה.**

הפרדיגמות השונות לחקר התקשורת בארגון נבדלות ביניהן באופן משמעותי במגוון רחב של היבטים ותפיסות עולם. הן נשענות על הנחות אחרות, ולכן נותנות תשובות אחרות ביחס לשאלות מהי תקשורת ארגונית, כיצד היא פועלת ומהו תפקידה בארגון. ע"פ הפרדיגמה הקלאסית פונקציונלית תפקידם של תהליכי התקשורת הוא להבטיח זרימה יעילה של מסרים פורמליים בין העובדים במסגרת תפקידם במטרה להבטיח פעילות ארגונית תקינה תוך שליטה ופיקוח מצד ההנהלה על המסרים המועברים. ניתן לראות כי המציאות המתוארת בכתבה משקפת במידה רבה את העקרונות התקשורתיים כאשר התקשורת הפורמלית מכתיבה את התכנים, הכיוונים הערוצים והסגנון של תהליך התקשורת. כך למשל, העבודה במחיצות מתוארת בכתבה כחלק מתהליך תקשורתי במסגרתו המידע שמועבר רלוונטי לסוג המחלקה/ המשימה לרבות אופן הדיווח (בין העובדים להנהלה או בין היחידות השונות) כאשר המחיצה מאפשרת לעובדים רמה גבוה של ריכוז והבנת המסר ללא הפרעות או הסחות דעת והן תורמות לשיתוף פעולה ולמעבר רעיונות חדשים באמצעות "אינטליגנציה קולקטיבית" בין העובדים. בנוסף ניתן לראות שעובדים מתקשרים בניהם באמצעות שיחות בינאישיות לצד דוא"ל המאפשר לארגון פיקוח ומעקב אחרי התכתובות על מנת לוודא שהמשימות מבוצעות כראוי. כל אלה הובילו למילוי המטרות הארגוניות בצורה טובה.

ניתן לראות כי רצונה של ההנהלה לעבור לעבודה במרחב פתוח הובילה באופן פרדוקסלי לפגיעה בתהליך התקשורת הפורמלי ולירידה של 15% בפרודוקטיביות. הישיבה הצפופה גרמה להפרעות בתקשורת כגון הסחות דעת רבות ולירידה בריכוז. במצב זה המשימות אינן מבוצעות בהתאם לציפיות ההנהלה מאחר והעובדים אינם מסוגלים להבין את המסרים שמגיעים אליהם בצינורות הפורמליים בין אם מחוסר תשומת לב, מסר לא ברור או שכחה שמקורה בפגיעה בזיכרון. ע"פ עקרונות הפרדיגמה הנהלת הארגון תנקוט בפעולות שונות על מנת להכחיד את הרעשים וההפרעות ואף ייתכן תשיב את המצב לקדמותו.

**סעיף ב**

**התייחסו לגישת המערכות לחקר תקשורת ארגונית (סעיף 12.2.2). והסבירו כיצד ניתן להבין את תהליכי התקשורת בארגונים במושגים של הפרדיגמה.**

הפרדיגמות השונות לחקר התקשורת בארגון נבדלות ביניהן באופן משמעותי במגוון רחב של היבטים ותפיסות עולם. הן נשענות על הנחות אחרות, ולכן נותנות תשובות אחרות ביחס לשאלות מהי תקשורת ארגונית, כיצד היא פועלת ומהו תפקידה בארגון. על פי פרדיגמה זו יש להבין ארגונים כאורגניזמים חיים. ולכן כפי שיש לכל יצור חי איברים ותאים שכל אחד מהם אמון על תפקיד מסוים במערכת, כך גם לארגונים יש מחלקות ופרטים, ולכל אחד מהם תפקיד ספציפי. תקשורת ארגונית גם היא איבר, שלו תפקיד במערכת הארגונית – העברת מידע בצורה יעילה. באפיון הרכיבים של מערכות ארגוניות והיחסים ביניהם ניתן להבחין בסדר היררכי (האופן בו רכיבי הארגון מאורגנים וקשורים זה לזה), תלות הדדית (יחסי התלות בין רכיבי הארגון השונים) וחדירות (המידה בה מידע עובר מן הארגון החוצה ולהיפך, ומעברי המידע בין רכיבי המערכת השונים). בכתבה ניתן לראות ניתן לראות כי החדירות הגבוהה של ארגונים לסביבתם הובילה רבים מהם להכניס מידע חדש אודות טרנד המרחב הפתוח. אולם, ניתן לראות שהמרחב הפתוח הוביל לשיבוש בלתי מתוכנן של המערכת הארגונית. העבודה במרחב פתוח יצרה רעש והמולה רבה מה שהוביל עובדים לבנות סביבם מחסומים פסיכולוגיים ופיזיים (כגון אוזניות) וכתוצאה מכך מידע חיוני לתפקוד הארגון לא עבר בין היחידות התלויות האחת בשנייה שכן חלק ניכר מהעובדים לא הצליח הצליחו להיזכר אילו משימות עליהם לבצע. כתוצאה מכך העובדים הפסיקו לשתף פעולה אחד עם השני (נפגמה התלות ההדדית של הגורמים השונים המערכת) מה שהוביל בסופו של דבר לירידה של 15% בתפוקה הארגונית ( תשומות).

בנוסף ניתן לראות בכתבה מעבר לרשת תקשורת רשת רב ערוצית. למרות שאין עדות ישירה לכך, סביר להניח כי תקשורת במרחב סגור התנהלה יותר ברשתות ריכוזיות (דוגמת רשת הגלגל) שמאפיינות מצבים בהם אין תהליכי העברת מידע בין העובדים האחרים לבין עצמם. ייתכן כי ישיבה מאחורי קירות פיזיים עודדה זאת ומנעה מעבר מידע חופשי בין חברי הארגון. לעומת זאת עבודה במרחב פתוח אפשרה לעובדים לדבר אחד עם השני ללא מגבלה כלשהי, מתוך תקווה כי הדבר יתרום להגברת התלות ההדדית, שיתופי הפעולה, החלפת רעיונות בין עובדים ולפתיחות רבה יותר כלפי רעיונות מהסביבה. אולם המצב החדש הוביל לעומס רב ( הפרעת תקשורת) מה שגרם לעובדים לבנות סביבם מחסומים פסיכולוגיים ופיזיים (כגון אוזניות) כמו גם מצבים בהם עובדים לא הצליחו להיזכר אילו משימות עליהם לבצע מפאת חוסר הריכוז בעבודה.

**סעיף ג**

**התייחסו לפרדיגמה הדיסקורסיבית (שיחנית) לחקר תקשורת בארגונים (סעיף 12.2.3). הסבירו כיצד ניתן להבין את השיח התקשורתי המתואר בכתבה על פי גישה זו.**

הפרדיגמות השונות לחקר התקשורת בארגון נבדלות ביניהן באופן משמעותי במגוון רחב של היבטים ותפיסות עולם. הן נשענות על הנחות אחרות, ולכן נותנות תשובות אחרות ביחס לשאלות מהי תקשורת ארגונית, כיצד היא פועלת ומהו תפקידה בארגון. הפרדיגמה הדיסקורסיבית מתבוננת בשיח ושואלת כיצד אופנים שונים של שיח מעצבים ומנתבים את האינטראקציות בין המשתתפים, את זהותם, את ההיררכיה, את הנורמות ואת הערכים של הארגון. הפרדיגמה הדיסקורסיבית בוחנת כיצד משמעויות מועברות במגוון דרכים ומפורשות בצורות שונות.

חוקרי תקשורת ארגונית נוטים לחלק את הפרדיגמה הדיסקורסיבית ואת חקר ניתוח השיח הארגוני למספר פרספקטיבות בניהם גישת הסמיוטיקה. הגישה עוסקת בחקר הסימנים וממוקדת באופן שבו אנשים מפרשים את הסימנים והסמלים וכיצד אלה מזוהים, משפיעים ומעצבים משמעות והתנהגות ארגונית. ע"פ הכתבה לישיבה במשרד סגור ולישיבה במשרד הפתוח נלוו משמעויות, פרשנויות והתנהגויות שונות בקרב חברי העובדים. כך למשל ישיבה במרחב הסגור עשויה להתפרש בקרב העובדים כמרחב המאפשר מיקוד ופרטיות בעבודה, יכולת שליטה טובה יותר בסדר היום ( מאחר ויש פחות הפרעות), אוטונומיה עם מי לנהל תקשורת, שמירת גבולות פיזיים בין הפרטי לציבורי או אפילו אווירה יוקרתית של עבודה ב"משרד פרטי". בהתאם פרשנות זאת הובילה לעולם משמעויות והתנהגויות של רצון לשיתוף בעבודת צוות, עיצוב התקשורת הבין אישית בין העובדים והובילה לשביעות רצון ולפרודוקטיביות בעבודה. לעומת זאת שהות במרחב הפתוח קיבלה פרשנות שונה- חדירה לפרטיות עובדים, פריצת גבולות פיזיים מוחלטת, ויתור על "המשרד הפרטי" ופגיעה בתפיסה האישית לגבי היכולת לנהל משימות. ייתכן כי לפרשנות נלוותה משמעות של עבודה באווירת "שוק" הומה עמוס רעשים והפרעות אשר הובילה להתנהגויות של מעבר לתקשורת אלקטרונית (בשליחת מיילים) תוך בידוד עצמי באמצעות אוזניות גדולות, והשתדלות להיראות עסוקים ככל למראית עין ומלבד שתוחזר פרטיותם.