

פרק 13

Organizing: teams\ teaming in a network

שינוי מנקודת מבט של הארגון כרשת של קבוצות¹

"If I see more than two pizzas for lunch, the team is too big."

Jeff Bezos, CEO of Amazon²

"By the crowd they have been broken; by the crowd shall they be healed"

Cody Marsh³

הפרק הזה רוצה לשקף את הדיאלוג בין שתי צורות הסתכלות על ארגונים, העדשה של הארגון כקבוצה של קבוצות (או קבוצה של צוותים) והעדשה של הארגון כקבוצה גדולה (או כקהילה). שתי נקודות המבט יכולות לחיות ביחד אך כל אחת מהן עשויה לעודד תהליכי שינוי אחרים וכלי התערבות שונים.

ארגונים מורכבים מצוותים ומנוהלים ע"י מנהלים שמתמחים בניהול צוותים. זה לא חדש בדרג האופרטיבי.

המעבר למבנה מבוסס צוותים נגזר מהשינויים בסביבה העסקית ומהתחרות. לכן, נוכל לראות בפועל יותר ויותר צוותים בארגונים ולא רק ברובד האופרטיבי אלא גם ברובדי הניהול ועבודת המטה⁴. אך לא רק שההבניה הפיזית והפורמלית נשענת על צוותים, גם ההסתכלות על הארגון כמכלול – כאילו הוא צוות או קבוצה גדולה עשויה להיות בעלת תועלת ביצירת תובנות ובבחירת פעולות ארגוניות. התיאוריות על קבוצות וצוותים עשירות ובעלות פוטנציאל בעל ערך מעשי. מטרת הפרק הזה היא גם להראות איך השפה של הכאוס והמורכבות יכולה לתרום להבנת הארגון כרשת של קבוצות וצוותים ובכך לקדם את הקיימות שלו ואת פריחתו.

כוונת הפרק הזה איננה לחזור על הידוע ואף לא למתחדש באשר לאתגרים של ניהול צוותים, אלא לנקודת המבט הכוללנית. מה יקדם אותנו אם נביט על ארגונים כעל רשת של צוותים מתוך השפה של הקבוצות. מה התרומה הנוספת של הסתכלות על ארגונים דרך העדשה של צוותים? מה זה יתרום באופן מעשי? מה קורה בממשקים בין הצוותים?

¹ הפרק נכתב בשיתוף עם איתמר רוגובסקי

² Vivian Giang, "The 'two pizza rule' is Jeff Bezos' secret to productive meetings," *Business Insider*, October 30, 2013, <http://www.businessinsider.com/jeff-bezos-two-pizza-rule-for-productive-meetings-2013-10>.

³ In: De Mare' P. (1975): The Politics of Large Groups. in: Stefano, Karen, Lenn, Rachel (2012):

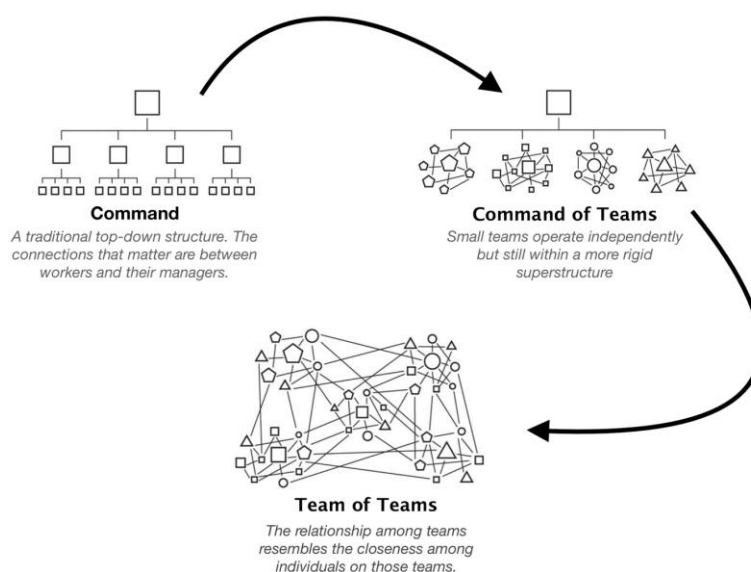
"Small, large and Median Groups : The Work of Patrick De Mare" Karnac pp. 65-66

⁴ עוד על עבודת מטה ראה בפרק על מנגנונים מסייעים

אנחנו נרצה להתמקד בתהליכים המתרחשים בין צוותים יותר מאשר בתוך צוותים. במילים של גנרל מקקריסטל (שהוזכר בפרק הקודם), מה עושה המעבר ממבנה היררכי הבנוי מניהול של יחידים למבנה היררכי של ניהול צוותים ומשם למבנה של ניהול צוותים בעזרת צוותי-על, כמו שנראה באיור הבא הלקוח מספרו.

איור מס' LLL: המעבר מפיקוד ושליטה לרשת של צוותים

(על בסיס McChrystal, 2015)



האיור מצביע על המעבר המתבקש כאשר ארגון פועל בסביבה הדורשת תגובות מהירות – כלומר שאין זמן לשאול את המנהל מה לעשות, כשמציאות משתנה בתצורה שאיננה מאפשרת לממש תכנית כתובה כלשונה, וכדי להצליח נדרש שיתוף פעולה של מומחים במגוון יכולות.

מבנה הפרק: הפרק הזה יעסוק אם כך בשילוב של נקודות מבט:

הארגון כרשת של צוותים וקבוצות

הארגון כקבוצת רכבת

קבוצת הביניים בארגונים

הארגון כמגה-פרויקט

יחסים בין קבוצות ברשת

הארגון כקבוצה גדולה

הארגון כהמון

הארגון כקהילה

המנהל כמנחה קבוצות

לבסוף תוצע אינטגרציה בדמות מודל מארגן שיציע ראייה התפתחותית-אינטגרטיבית במטרה לפתוח ולגוון את מרחב אפשרויות הפעולה של סוכני שינוי.

הארגון כרשת של קבוצות וצוותים

סוגי קבוצות וצוותים בארגונים

כדי להסדיר את המחשבה על ארגונים כמרחב של קבוצות כדאי להתחיל בסיווג של מגוון הקבוצות האפשריות בארגונים. מעבר להשתייכות של יחידים לקבוצות עבודה, היחידים בארגונים של היום שייכים למגוון רחב של קבוצות בתוך הארגון ומחוצה לו. דיווחים מראים כי יתכנו מצבים שבהם איש ארגון יהיה חבר ב- 12 צוותים ויותר במקביל (BOYER O'LEARY and MORTENSEN, 2011). ארגונים מאמצים מצבים כאלו הן כנגזרת של מבנה מבוסס מטריצה והן מתוך רצון ליצור הפרייה הדדית אינטנסיבית לאורך ולרוחב הארגונים, לשיפור ביצועים ולחסכון במשאבי כח אדם (אם כי נמצא כי מעל מספר קטן יחסית של צוותים (שלושה) היעילות של היחיד יורדת, בעוד צוותים המתחרים על תרומתו של יחיד מבוקש ייעלו את השימוש בו).

הסתכלות על ארגון כמבנה קבוצתי מורכב מציפה שני היבטים, היבט היחסים בתוך קבוצה – כאנלוגיה להתנהגות של ארגון כולל, והיבט היחסים שבין קבוצות כאנלוגיה ליחסים בארגון רשתי. סוגי קבוצות שונים יכולים לשמש להבנת חיים בתוך קבוצה ומכאן על החיים בארגונים ולכן חשוב להבחין בין הסוגים. ניתן לראות את מגוון הקבוצות הבא:

קבוצת ראשונית (primary group): קבוצת השתייכות מרכזית לקיום של היחיד ולהשגת מטרתו (משפחה, צוות עבודה עיקרי). רוב הספרות הפסיכולוגית על התפתחות קבוצות עוסקת בקבוצה הזאת. בדרך כלל ידובר בתהליכי התפתחות של קבוצה קטנה ולפעמים קבוצה בגודל בינוני. לפעמים תיקרא גם קבוצת השתייכות.

קבוצה שניונית (secondary group): הקבוצה השנייה בחשיבותה, למנהל זו יכולה להיות קבוצת המנהלים בדרג שלו, או לאיש טכני – קבוצת הטכנאים במקצוע שלו. לפעמים קבוצה שניונית תהפוך חשובה יותר לאדם מאשר קבוצתו הראשונית (לדוגמה, משפטן בצוות יעוץ בארגון המרגיש השתייכות לקבוצה המקצועית שלו (המשפטנים) יותר מאשר לצוות הארגוני שלו. לפעמים תיקרא גם קבוצת הזדהות.

קבוצה וירטואלית: קבוצה (שיכולה להיות ראשונית ושניונית) שבה מערכת היחסים מתנהלת בתיווך של אמצעי תקשורת טכניים ולא מתקיים בה קשר נוכחות שוטף. בקבוצה מסוג כזה נוצרים תהליכי תקשורת חליפיים למגע פנים-אל-פנים. לרוב יהיו גם פערי זמן בשל הפעולה מאיזורי זמן שונים.

קבוצת אימייל \ קבוצת WhatsApp: קבוצת אנשים הנמצאים על רשת תקשורת ומידע משותפת בשל תחומי האחריות או העניין שלהם – אך אין ביניהם בהכרח שיתוף משימה או תחומי אחריות חופפים.

קבוצת משימה \ צוות פרויקט: יכולה לפעמים להיות דומה לקבוצה ראשונית אך קצרת משך חיים – משום שהיא מתקיימת לאורכו של פרויקט (או משימה מוגבלת בזמן – למשל, צוות ניתוח בבית חולים) ומתפזרת בסיום השגת המשימה. יתכן גם שלאורך חיי הקבוצה מתחלפים חלק מהאנשים. קבוצות משימה נבדלות גם במורכבות המשימה ובמגוון החברים השונים שבתוכה (צוות הומוגני עשוי ליצר התנהגויות שונות מצוות הטרוגני) רב הספרות המקצועית על התפתחות של צוותים מטפלת בקטגוריה זאת.

צוות חד-פעמי (action team): מקרה מיוחד של קבוצת משימה חד-פעמית הפועלת לזמן קצר (כמו צוות שרות בטיסה, צוות בחדר ניתוח, משמרת לילה של טכנאים). בד"כ יפעל על פי שגרות מתורגלות ובהתבסס על מערכות יחסים חדשות או ותיקות (Vashdi, et.al., 2013) ומובלת ע"י מנהלים הממונים למשימה הזמנית (Farh & Chen, 2017).

קבוצת 'רכבת' (open group): קבוצה שיש לה משימה קבועה אך האנשים שבה מתחלפים לאורך הזמן – זה יכול להיות דוגמת צוות פרויקט אך גם צוות מטה. קבוצה כזאת מפתחת נורמות התנהגות ושיטות עבודה ששורדות גם כאשר חלק גדול מהחברים בה מתחלפים. Community of Practice יכולה להיות קבוצה כזאת.

קבוצת חתך: קבוצה הניבנית לצורך מסויים (בד"כ אד-הוק) על ידי חיבור בין יחידים הנמצאים בחלקי ארגון שונים וברמות היררכיות שונות ('אלכסון') שהתכנסותם מוסיפה ערך ייחודי להבנה ולחיבור בין שכבות ארגוניות (לדוגמה לצורך תהליך אבחוני, לטיפול בממשק ארגוני שלא מתפקד היטב, לדיון אסטרטגי שתפני (כמו future search) או לפתרון בעייה ארגונית רוחבית).

קבוצת LinkedIn \ Facebook: קבוצות השתייכות רחוקה של מתעניינים בתחום או משתייכים לתחום פעילות דומה המשתפים אחד את השני בקטעי חיים מסויימים כדי ליצור דימוי חברתי נשאף. השתייכות לקבוצה כזאת מאפשרת לפעמים חשיפה למידע, להתרחשויות ולפעמים גם לפתיחת דלתות לתיקשור עם דמויות בעלות עניין.

עוקבי טוויטר: חבורת אנשים שנרשמים כדי לקבל את הציוצים של אדם מסויים שהם מתעניינים במה שיש לו להגיד. לאנשים בקבוצה זאת יש מעט תקשורת בינם לבין עצמם ורוב המתרחש בה הוא האזנה לדבריו – הקצרים, של מי שהם עוקבים אחריו.

ברור כי כמות הקבוצות שהיחיד שותף בהן יוצרות אצלו צורך לבחור, לאזן ולנהל את האנרגיות שלו. תהליכים אלו משפיעים על התועלת שלו לארגון ולצוותים שלהם הוא שייך, בכל בנקודת זמן והן לאורך זמן. ניהול האיזונים ברמת היחיד משפיע על התועלות של הקבוצות השונות, אך בה במידה גם היחסים בין הקבוצות

משפיעים על יכולתו של היחיד להביא את עצמו לידי ביטוי. מכאן שיש כאן מערכת יחסים מעגלית של השפעה הדדית לאורך זמן בין התועלות של היחידים והתועלות של הקבוצות. מערכת היחסים בין היחידים ובין הקבוצות יכולה להיות לפעמים מנטרלת ולפעמים מחזקת את האפקטים הללו. לכן, כמסתכל כוללני – על סך ההתנהגות הארגונית, יש לצפות לתנודתיות בהתנהגות הארגון – הן במימד התועלות והן במימד הלמידה והשיפור – בלא קשר הדוק לתוכן פעולה מסויים או משימה עכשוית. יש לצפות לתנודתיות אקראית-טיבעית בביצועים – כלומר, קשה לניבוי. זאת אחת הסיבות לכך שארגונים והנהלות ישקיעו מאמצים – בלתי פוסקים, לסטרנדרטיזציה של ביצועים (באמצעות מערכי סינכרון כמו תזמון כפוי של מעברים בין צוותים וחיזוק מערכות תיאום ממוחשבות ואנושיות), זאת מכיוון שבאופן טבעי לא וודאי שתישמר אחידות בביצועים לאורך זמן. מאידך, ישנו סיכוי (לא קלוש) כי ההתנהגות הכאוטית לכאורה תתמסד מעצמה בדפוסים יציבים – ומכאן תשחרר את הצורך בהשקעת מאמצי הסטרנדרטיזציה.

דרך נוספת הינה למפות קבוצות לפי הגודל שלהן. המקובלה הינה לראות ארבע קבוצות – כאשר בכל גודל עשויים להתהוות התנהגויות ומנגנוני תיקשור שונים (הרחבה על קבוצות אלו תבוא בהמשך הפרק):

הקבוצה הקטנה: קבוצה של עד 9 חברים המאפשרת לחוות את מגוון היחסים היכולים להתרחש בין חברים בה פנים-אל-פנים.

קבוצה בינונית (median): קבוצה שגודלה מספיק כדי לייצג 'חברה' (society) אבל קטנה מספיק כדי ליצור אפשרות לשיחה בין החברים בה.

קבוצה גדולה: קבוצה הכוללת יותר אנשים מאשר מתקיימת יכולת קיום תקשורת שוטפת ביניהם או יכולת לבנות יחסי אמון מתמשכים. מה שהופך אותם לקבוצה הוא כאשר הם הופכים להיות בעלי עניין במשימה משותפת, מוטרדים מאותו אתגר, או כשיש להם מוטיבציה לעשות משהו ביחד (למשל, קהילה).

המון: מאות אנשים במרחב פיזי משותף \מוגדר.

ארגון מרובה צוותים עשוי למצוא את עצמו בקשיי ניהול משמעותיים. תופעות כמו איטיות בהעברת מידע בין צוותים ובקבלת החלטות, וקצב תגובה לא תואם לקצב האירועים (פנימיים וחיצוניים) הן תופעות שכיחות. כדי להבין אותן ועוד יותר, כדי להתמודד איתן, כדאי להבין איך צוותים פועלים ברשת ואיך רשת משפיעה על פעולת הצוותים.

איך קבוצות מרושתות \צוותים מרושתים?

מערכת היחסים ההדדית בין צוותים לרשת היא מורכבת. צוות יכול להיווצר כתוצאה של אינטראקציה רישיתית (כאשר כתוצאה מקשרים רישתיים אנשים מתקבצים לצוות בתהליך של בחירה עצמית), וגם להיפך, רשת תיווצר כתוצאה מאינטראקציה צוותית (או אף כאשר צוות מתפרק ואנשיו מתפזרים בארגון). לכל צוות ארגוני ישנה רשת קשרים עם חלקים אחרים של הארגון ומחוצה לו. רשת קשרים זו היא אחד מהנכסים של הצוות

ועשויים להשפיע על הביצועים שלו, הן דרך יחסי ספק-לקוח בשרשרת הערך בתוך הארגון והן נגישות לידע והון חברתי חיצוני לארגון. ליחסים מוקדמים אלו יכולה להיות גם השפעה שלילית על לכידות הצוות בשל השימור של היחסים החיצוניים במהלך חיי הצוות. במקרה כזה גם יתכן שמידע 'תוך-צוותי' (אינטימי עשוי להפוך להחלת חברים ברשת החיצונית ואף לנחלת הכלל ובכך להשפיע (באופן חיובי או שלילי) באמצעות מעגל משוב על היחסים בתוך הצוות.

איך משפיעים צוותים על הרשת?

יחסים קודמים בצוות עשויים להוות מנוף ליצירת קשרים ברשת ולשימורם לאורך זמן. כאשר קשרים אלו מספקים ערך מתמשך הם עשויים לחזק את עצמם (מעגל משוב חיובי) ולשמר תת-רשת אפקטיבית ברמה הכלל ארגונית (הכרה טובה של ההון האנושי בארגון ורשתות הידע, ותהליכי למידה אפקטיביים). מכאן שכדאי להניח שצוותים שנמצאים במרכזן של רשתות עשויים להגיע לרמת תפוקה גבוהה יותר מהללו שמרושתים פחות טוב. בכיוון אחר, צוותים המקושרים לצוותים פריפריאליים (ולגורמים חיצוניים) עשויים להימצא כחדשניים ויצירתיים יותר בשל נגישותם למידע וידע ייחודיים ומוכרים פחות. בנוסף, צוותים הנמצאים במסלול תקושרת קריטי בתהליך הארגוני ('צוות מגשר') אשר אין לו מסלולים אלטרנטיביים (structural hole) יכולים לרכוש עמדת כוח.

כדאי לשים לב גם לאפשרות שהקמת צוותים בתוך מבנה רשת קיים עשויה ליצור מגבלות. הקמת הצוות מעוותת באופן רשמי את יחסי התקשורת הקיימים ברשת ע"י הכתבת תהליכים תקשורתיים ומערכות יחסים חדשים. צוותים כאלו מעצבים יחסים של אנחנו-אתם (כלומר מערכות יחסים הדוקות יותר בין קבוצת אנשים מסוימת) שיש להם השלכות חיוביות כמו שליליות. בצד השלילי נראה העדפת חברי הצוות על חשבון חברים אחרים ברשת, תחרות בין צוותית והשארת קורבנות ('יחידים') בשטח (חברים ברשת שנותרו מקושרים שהיו קיימים או שהקשרים הפכו לפחות אינטנסיביים). בצד החיובי נראה את התופעות המקובלות של התפתחות יחסים בתוך צוות (לכידות, מיקוד במשימה).

אנו רואים אם כן כי למערכת היחסים המתפתחת בין צוותים לבין רשת בתוך ארגון יש השפעה הדדית והשפעות שליליות וחיוביות אפשריות על הביצועים של הארגון.

מה התירגומים המעשיים של הרעיונות הללו?

כדי להתגבר על הבעייתיות של רשתות של צוותים ארגונים שרוצים ארגון עם רמת העצמה גבוהה יותר, תקשורת מחוזקת, מהירות גבוהה של זרימת מידע בונים את עצמם לפי העקרונות הבאים (להרחבה ראה, et. Al. McDowell, 2016):

הפיכת הצוותים לממוקדי לקוח או מוצר או שוק המנוהלים ע"י נהלים שמומחים למיקוד הזה (לא מנהלים 'פרופסיונאליים');

העצמת צוותים לקבוע לעצמם יעדים ולהחליט בעצמם – בתוך ההקשר האסטרטגי והתכנית העיסוקית (תוך היפוך הסדר על פיו מנהלים קובעים יעדים);

פיתוו מרכזי פעילות ומרכזי מידע (על חשבון מחלקות ולמניעת ה – silo effect) כדי לאפשר אינטגרציה מהירה של מידע לזיהוי קשרים הנדרשים בין צוותים להשגת יעדים כוללניים;

ארגון הצוותים סביב משימות, מוצרים, שווקים או צרכים אינטגרטיביים של לקוחות ולא לפי תפקודיות
(יעילות ארגונית);

הכשרה ועידוד של צוותים לעבוד בשיתוף פעולה, תוך הפעלת כלים מובנים לקישוריות (למשל, 'קציני
קישור', תשתיות פיזיות שמזמינות התערבות בין צוותים ותחלופת אנשים בין צוותים);

לאפשר מעברים של אנשים בין צוותים תוך בניית צוות אחד שהוא הבית כך שלכל אחד יש לאן לחזור
כשפרויקט מסתיים (מכאן שלא צריך יותר 'הגדרת תפקיד' ובמקומה הגדרה של 'מומחה טכני' ושל
'מומחה משימה');

שינוי תפקידיהם של מנהלים בכירים לכזה הממוקד בתכנון, באסטרטגיה, בחזון, בתרבות ארגונית
ובתקשורת בין צוותית.

הארגון כקבוצה פתוחה (קבוצת רכבת או open group)

קבוצת רכבת מאופיינת ע"י תאריך תחילתה ובכך שאין לה מועד סיום מוגדר. גם ארגונים הם כאלו. מעבר
לכך, קבוצת רכבת איננה עוקבת אחרי תהליך ההתפתחות של קבוצה או צוות המקובל בספרות, מאחר וחלים
כל הזמן שינויים במשתתפים בה. כך גם בארגון. ועוד בדומה לארגון, קבוצת הרכבת ניבנית על 'דור
המייסדים' – קבוצת המשתתפים שהייתה בראשיתה. קבוצת המייסדים היא זו שעיצבה את המטרות, את
השפה, את רוח והאווירה, את הנורמות ואת היחסים. לאחר מכן, שינויים מתרחשים בהקשר למאפיינים
הראשוניים של הקבוצה. תהליך ההתפתחות של הקבוצה איננו עוקב אחרי שלבים מוגדרים ויש בו אקראיות
רבה. לקבוצה מצבי רוח משתנים, היא יכולה להיות בשליטה או בחוסר שליטה. בתלות במנחה או בעצמאות
ממנו, יכולה להיות תוקפנית או אינטימית, סקרנית או יודעת, רציונאלית או רגשית, ואף לגדול ולקטון במספר
חבריה (Turner, 2011). בדומה לארגון, קבוצת הרכבת עוסקת בתהליכי קבלה של חברים חדשים ובעזיבתם
של ותיקים (ובהשפעה שיש לכך על קירבה ואינטימיות ועל מנגנוני 'תפיסת המקום' בקבוצה), בהשתתפות לא
יציבה של חברים בקבוצה (ובהשלכות שיש לכך על השגת המטרות שלה), בטיפול במאחרים (תוך טיפול
בשמירת המסגרות והגבולות), יצירת טקסים של סיום והתחלת חברות וטקסי ציון אירועים מיוחדים בחיי
הקבוצה ובחיי חבריה.

מיומנויות הנחיה של קבוצה פתוחה:

אפשר ללמוד מהנחייה קבוצה פתוחה על ניהול ומנהיגות משום שזו דורשת התאמה מתמשכת לשינויים במצב
ובתנאי השיח:

יכולות אמפטיות: מאחר וכל מפגש עשוי להפגיש בין חבורת אנשים קצת שונה מהקודם, נדרשת יכולת ביטוי
של אמפטיה 'על המקום' באופן המאפשר התחברות מידית לקבוצה על אף השתנות תמידית של מרכיביה
ונושאי הדיון שלה.

Reaching for difference: יצירת אקלים המאפשר להתנהגויות, דעות ותפיסות עולם מגוונות לעלות על פני
השטח גם במצבים פחות אינטימיים, ובטוחים.

רמת מודעית עצמית גבוהה: מתרחשים מצבים שבהם הצורך להגיב בצורה מודעת לתחושות שמתעוררות תוך כדי המפגש וגם להדגים באופן מודע איך אני משתמש במודעות שלי לרגשות שלי ככלי שעוזר לי להגיב בצורה אפקטיבית לשיח המתרחש מול עיניי (למשל, בחירת מילים שמקדמת דיאלוג במפגש עם מגוון אנשים שמילים מסוימות יכולות להפריע להם או לעודד אותם לתקשר).

אופנים של השימוש בסמכות: אישון בין שימוש בסמכות לכוון את השיח ונושאו יחד עם יצירת אקלים המאפשר לאחיקים להביא את עצמם לידי ביטוי ולבסחור נושאי התיחסות שמתאימים להם באותה נקודת זמן.

קידום לכידות: במסגרות שחברות בהן איננה יציבה היכולת לקדם לכידות הופכת מיומנות ייחודית וחשובה במיוחד משום שדווקא בקבוצות שבהן החברות מתחלפת לחוסר לכידות השפעה משמעותית על תמיכה הדדית וביצועים צוותיים. הובלת קבוצה כזאת מזמינה תהליכי חיבור (linking) מנוהלים היטב למשל, באמצעות הצפה והמחשה של דמיון בניסיון שקיים בין חברי הצוות בחתירה להסכמות ובהדגשת הנחות עבודה ותפיסות עולם משותפות⁵.

שאלות ארגוניות שיכולות להיות מעניינות הן לדוגמא:

באילו היבטים הארגון הוא קבוצת השתייכות (ראשונית) ובאילו קבוצת הזדהות (שניונית)?

מה המשמעות של הבנת הארגון כקבוצת רכבת' (שהרי הארגון נישאר יציב והאנשים בו מתחלפים)?

איזו סוג היא קבוצת ההנהלה? מה ההשלכות המנהיגותיות של היותה כזאת?

באיזו משמעות הארגון הוא אכן קבוצת משימה ואילו היבטים של היותו כזה חסרים ?

כאמור, המציאות הארגונית היא, שחוץ מאשר מתבודדים קיצוניים, כל אחד משתייך בד בבד לכמה קבוצות מכמה סוגים.

חוייה של ההשתייכות במקביל לכמה קבוצות מהווה הזדמנות להתפתחות של ניגודים, תחרות, קונפליקטים, ותגובות רגשיות שליליות ובה בעת תחושה של אמון, תועלת, נוכחות ותרומה המביאות לתחושות ותגובות חיוביות. מכאן ששאלת היחסים בין קבוצות גם היא חשובה.

⁵ עוד על קבוצות פתוחות בעולם הטיפול ובעולם קבוצות התמיכה אפשר ללמוד מ:

Tourigny, M., & Hebert, M. (2007). Comparison of open versus closed group interventions for sexually abused adolescent girls. *Violence and Victims*, 22(3), 334–349.

Schopler, J., & Galinsky, M. (1984). Meeting practice needs: Conceptualizing the open-ended group. *Social Work with Groups*, 7(2), 3–22.

Galinsky, M., & Schopler, J. (1985). Patterns of entry and exit in open-ended groups. *Social Work with Groups*, 8(2), 67–80.

קבוצת הביניים בארגונים

החברה הגלובלית מספקת לנו הזדמנות להיות מקושרים במספר רשתות המחבורות בין לבין עצמן ולא להיות משוייכים לקבוצה קטנה מסוימת. קבוצת הביניים נקראת כך משום שגודלה הוא בין הקבוצה הקטנה (עד 8 חברים) לבין הקבוצה הגדולה (מעל כמה עשרות) וההמון. ככזאת היא מזמנת מרחב של התנסות בגבול שבין ההיבטים האישיים לבין ההיבטים החברתיים. היא מהווה מקום שבו מתפתחת היכולת לחשוב במצבים מורכבים, לזהות כוחות שפועלים בהם ולמצוא את הקול האישי- הייחודי בתוך הדינמיקה של הכוחות הפועלים במרחב הארגוני (Rogers, 2013). לפי הגישה הפסיכואנליטית קבוצת הביניים, בשונה מהקבוצה הקטנה משמשת ככלי להתמקדות ביחסים חברתיים. הנחת העבודה שלה היא שהיציבות הנפשית של היחיד מעוצבת גם על בסיס מערכת היחסים הבין אישית שלו ולכן עיסוק ביחסים חברתיים יכול לשמש ככלי המאזן משברים אישיים. במושגים פסיכואנליטיים, קבוצת הביניים עוסקת במערכות יחסים בין כמה אנשים בבת אחת (multipersonal relationship) ולכן תופעת ההעברה מקבלת אופי של ריבוי תהליכי העברה בין מגוון אנשים (multipli transference) יחד עם תופעות נוספות כמו שיקוף (mirroring), הידהוד (resonance), סוציאליזציה ואחרים (ראה למשל, Pisani et al, 2006).

לפי Foulkes (1984, 1990) ו- de Mare' (1990) ממובילי הרעיון של הטיפול הפסיכואנליטי באמצעות קבוצת הביניים, קבוצה בינונית הינה קבוצה של 12-30 חברים במקור מדובר בהתפתחות החברתית מקבוצה משפחתית ללהקה של ציידים). הקבוצה מיועדת לאפשר דיאלוג שמשמש ליצירת משמעות משיחה ובכך עוסק בעיקר בהיבטים התרבותיים של הכאן ועכשיו. הקבוצה משמשת ככר למידה עבור היחיד באשר לאופנים שבו הוא מנהל את הרגשות שלו ובמסגרת הטיפולית מזמנת הזדמנויות לתרגל (במילים של פוקס , Foulkes, 1984: 82a): 'ego training in action'. בכך מהווה קבוצת הביניים פלטפורמה להפיכת החוויה החברתית המעיקה להזדמנות ללמידה במסגרת תומכת ומגוננת. לשיטתם, קבוצת הביניים היא הכלי שקידם את התפתחות הקהילות והחברה, וההתרגלות לעקרונות דמוקרטיים (de Maré et. al., 1991).

הבדל חשוב בין קבוצה קטנה לבינונית הינו שבעוד המנחה בקבוצה הקטנה הוא המוקד לתהליכי ההעברה וההשלכה, הקבוצה הבינונית מהווה בעצמה את המוקד עליו משליכים ואילו מעבירים סוגיות של אגו (וסופראגו). המאבק בין היחיד לקבוצה במסגרת קבוצת הביניים יכול להביא להפיכתו של יחיד למוקד התקפה ע"י הקבוצה תוך פיתוח יחסי שינאה ותיסכול שבמצבים קיצוניים עשויים להביא להתקפים פסיכויים (בשל הפחד מאובדן הזהות והיחודיות שיביאו לבדידות נרקיסיסטית).

אנשים בארגונים ימצאו את עצמם פעמים רבות כחלק מקבוצת ביניים (מחלקה, משמרת ייצור, סטארטפ וכו'). התרבות הארגונית המקומית (micro-culture) מאתגרת את היכולת של היחיד ללמוד לחשוב ולתקשר במצבים קונפליקטואליים, שבהם קשה להגיב באופן שיתקבל ע"י האחר, או באופן שיתאים למסגרת ההתייחסות המקובלת בעיני השותפים לשיחה. לכן, חברי הארגון מחפשים את הרמזים החברתיים שיאפשרו להם לנקוט פעולות 'קבילות' ו'נורמטיביות'. קבוצת הביניים היא המרחב (מרובה הפרספקטיבות) שבו מתרחש תהליך עיצוב מתכונת הדיאלוג שתאפשר זאת. פעמים רבות הדרכות ארגוניות מתקיימות במסגרת קבוצה בגודל בינוני – למרות שהעיקרון שעליו נבנתה ההדרכה הוא על בסיס תהליכים בקבוצה קטנה) **ולא רק חלק מקבוצה קטנה (צוות עבודה) למשל**. אולם המערכת הארגונית לרוב, איננה מספקת באופן טבעי את התפקיד

הטיפול ואת ההזדמנות לתרגל שימוש ברגשות במרחב מוגן. לכן, במרחב הארגוני אנחנו צפויים לחוות את הקושי של ההתנסות הכרוכה בשייכות לקבוצות בגודל בינוני מבלי לקבל את המעטפת התומכת המאפשרת למידה מהחווייה. כשזה קורה, אנו עשויים לגלות התנהגויות חברתיות שהן עדיין בטווח ה'נורמליות' אך המקבילות לרמות של תיסכול, עוינות, ריחוק ריגשי, התכנסות לעצמי ובדידות במרחב הארגוני ('המערכת'). תופעות אלו יכולות ליצור לחץ לפיצולה של קבוצת הביניים לקבוצות קטנות שבהן יהיה קל יותר לטפל בסוגי המתחים הללו. מתחים אלו עשויים להירגע כאשר מובהר היטב למה מתקיים צורך לפעול במסגרת של קבוצה בגודל בינוני (לפעמים טכנולוגית העבודה הופכת את התשובה לטריויאלית). בהקשרים אלו מוזמן המנהל לאמץ משהו מתפקידי המנחה – שאמור ליצור את האווירה שמאפשרת ללמידה ולשליטה על רגשות להתנהל תוך מניעת מצבים שבהם הקבוצה מאמצת יחיד כשעיר לעזאזל. תפקיד המנהל הינו על-כן לפתח יכולות של דיאלוג המגשרים מעל שונות בין-אישית, המבטלים התארגנות קבוצתית כנגד יחיד, תוך ביסוס תרבות של תלות הדדית המבוססת על יחסים חבריים והתנהגות 'אזרחית' נורמטיבית.

לסיכום, שימוש בטכניקות התערבות הנגזרות ממאפייני קבוצת הביניים, מהערך הייחודי שהיא יכולה להביא לעבודה בארגון שיש בו קבוצות עבודה בגדלים כאלו ותוך שימוש במאפייני הניהול המתאימים לה (המקבילים לאיכויות ההנחיה הנדרשות ממנחה של קבוצת ביניים) יכולה להוות מתכונת פעולה יעילה לשיפור יכולת הפעולה האינטגרטיבית של ארגונים (וראה גם Rogers, 2013; pp. 191-192).

הארגון כרשת של פרויקטים

תעשיות רבות (תעשיית הסרטים, התכנה, מחקר, בניה, יעוץ, פתוח מוצרים ועוד) מתנהלות היום כמצבור של פרויקטים. כך למעשה ארגון הופך להיות 'מגה-פרויקט'. פרויקטים הם מבנים זמניים המבוססים על צוותים ואנשים המיועדים למשימה מסוימת ומורכבת שעם השגתה (או כישלונה) הם מתפזרים חזרה ליחידות המקוריות שלהם. ארגונים מבוססי פרויקטים (Project-based-firms, PBFs) או מבוססי רשת (project-network-organizations, PNOs) הם כאלו שיכולות הליבה שלהן ניבנות סביב תיאום פרויקטים שחלקים מהם מבוצעים ע"י גופים שונים – בהם מארגונים שונים, והובלתם להצלחה בזמנים קצרים. ארגונים כאלו מבוססים על צוות קבוע קטן ומאגר של ארגונים משתפי פעולה חד פעמיים או רב-פעמיים (לסקירת התחום ראה, Manning, 2017).

מנקודת המבט על ארגון כרשת של פרויקטים נגזר הצורך לפתח שתי מיומנויות ליבה, האחת, היכולת להקים ולקיים לאורך זמן קשר אפקטיבי עם גופים חיצוניים הן לצורך פרויקט מסוים והן לצורך שיתוף פעולה מתמשך. השני, לנהל מאגר של משתפי פעולה זמניים (כמו פרילנסרים). היכולת לנהל 'רשת' ו'מאגר' גם יחד הופכת על-כן פונקציה חשובה ביכולות הניהול של ארגונים פרויקטליים. פירוט היכולות הללו כולל ניהול בד-בבד של יחסים פורמליים וא-פורמליים, זמניים ומתמשכים, חיצוניים ופנימיים, מקומיים וגלובאליים, וכן תהליכי למידה מפרויקטים על ניהול פרויקטים.

מגה פרויקטים הם פרויקטים בעלי מחיר גבוה, משך זמן ארוך ומורכבות ביצוע גדולה. מעקבים מראים כי כ-90% מהפרויקטים הגדולים לא עומדים ביעדי זמן ותקציב. בדרך כלל תוקם עבור פרויקט כזה 'מנהל' 'פרויקט' – שהיא ארגון לכל דבר, אך זמני. המנהל הזאת מקבלת משימה ואמצעים ויוצאת לדרך. אבל בשל

אורך הזמן ומורכבות הפרויקט אך טבעי שתכנית שמבוססת על טכנולוגיה קיימת, ידע קיים, משאבים קיימים, ותנאי סביבה ידועים לא תעמוד כאשר תשתנה רגולציה, ישתנו היחסים בין הגופים המבצעים, תשתנה הטכנולוגיה, ייווצרו תנאי סביבה חדשים וכד'. למעשה ישנם יותר מידי מרכיבי אי-ודאות כדי להניח שיש לתכנית הראשונית סיכוי להתממש. מכאן שנדרש ניהול שלוקח בחשבון מורכבות וכאוס.

אפשר להסתכל על ארגון רגיל דרך המשקפיים של 'מנהלת פרויקט' – אם נניח שתפעולו השוטף של הארגון מבוסס ממילא על סדרה של פרויקטים, מבצעים לקידום מכירות, 'מבצעי סוף שנה', פרויקטי שינוי וכד'. מתוך הפריזמה של ארגון כמגה-פרויקט ניתן להשען על ידע שנצבר על מגה-פרויקטים מוצלחים שנשענו על ניהול מבוסס חשיבה מורכבת וכאוטית. בין היתר חשיבה כזאת מאפשרת לכאוס להתקיים בתוך סדרה קטנה של כללים מחייבים.

מהם הכללים הללו?

לאור הנחת העבודה כי רמת המורכבות של הפרויקט איננה ניתנת לניבוי יחד עם ההנחה שכללי הפעולה שנקבעים בנקודת ההתחלה לא יכולים לעמוד לאורך הדרך, נידרש להכניס מרכיב של חדשנות כמרכיב מהותי בניהול הפרויקט. כללי ההתנהגות שישפרו הצלחה של ארגון כוללים את המכלול הבא כולו (לא מספיק שרק חלק מהם יתקיימו – במרבית הארגונים חלק מהם מתקיימים):

כלל 1: לימוד מניסיון קודם: לימוד מפרויקטים קודמים וניסיון של מומחים וחוקרים על פרויקטים דומים בעולם כולו, הערכת הסיכונים לפרויקט על בסיס פרויקטים קודמים, ביקור בפרויקטים בתהליך ושכירת מומחים בתחומים הרלוונטיים

כלל 2: התארגנות אל הבלתי-ידוע: בניית גמישות ויכולות הסתגלות בבסיס התכנית, התחלקות בסיכונים בין המפעילים השונים, אינטגרציה אפקטיבית בין צוותי הפרויקט (גם אם מארגונים שונים), חוזים גמישים, ניהול מנגנונים לשיתוף פעולה

כלל 3: פיילוטים: לימוד שוטף של אפשרויות וחלופות, פתוח פרוטוטיפים (סימולציות וניסויים מחוץ לפרויקט) להוכחת אפשרות ולשיפורים (נסיונות ומודלים בתוך הפרויקט) זיהוי והקטנת אי-ודאויות באמצעות פתרונות מקומיים.

כלל 4: הכלת סיכונים מתמשכת: איזון בין יציבות לשינוי, ניהול חלקים חדשניים בנפרד מחלקים מוכרים וברי-ניבוי, הבניית תהליכי שינוי במהלך הפרויקט, חוזים נפרדים להתמודדות עם חלקים אי-ודאיים ואירועים לא צפויים.

כלל 5: טיפוח חדשנות לאורך כל הדרך: הבניית תהליכים להדרכה, עיצוב, יצירה ושימוש בחדשנות; ניסוח מסמך רשמי על אסטרטגיית החדשנות של הפרויקט, מערכת שליטה על החלקים החדשניים, ודרכים לשיתוף בידע חדש והצלחות חדשניות.

דוויס וחבריו (Davies, et.al, 2017) סוקרים במאמר מספר מגה-פרויקטים ומראים איך הכללים הללו תרמו להצלחתם של הפרויקטים שנסקרו.

אם כן, יש לנו כאן חמישה כללי מסגרת לניהול ארגון פרויקטאלי אשר בתוכם ישנו חופש פעולה גדול להתהוות אקראית, המגיבה לשינויים בלתי צפויים בלוחות זמנים רלוונטיים, תוך עמידה במטרות ויעדים. זהו דוגמא מעשית ליישום של רעיון של ארגון כקבוצה גדולה שבה מתאפשר כאוס בתוך מסגרת.

יחסי קונפליקט ושיתוף פעולה בין קבוצות ברשת

מקור ידע נוסף להבנת החיים בארגונים שהם קבוצות נשען על הידע על סוגי היחסים בין קבוצות. לצוות יחיד בהקשר של פעולתו בארגון לא תהייה בד"כ האפשרות להכיל את כל המומחיות הנדרשת לפעולתו. לכן, ישנו צורך תמידי לדעת איך ליצור נגישות לידע נדרש. ארגונים רבים מייצרים את המסגרות הפורמאליות להפגשה בין צוותים לצורך השלמת ידע אך נראה שהדרך הפורמאלית לבדה אינה מספיקה. הישיבה ביחד במפגשים מאורגנים מייצרת את התשתיות להיכרות, לחיבור ולפתיחות לצרכים של אחרים ומעצבת מסלולי תקשורת שניתן להשתמש בהם במקרה הצורך. ככל שמתקיימים יותר מפגשים, עובר יותר מידע בין הללו שמחזיקים את הידע להללו שנזקקים לו. התועלת הדו-צדדית מחזקת את הקשר ומאפשרת לעוד הזדמנויות להעברת ידע להתרחש. במשך הזמן, אנשים יפסיקו לחכות למפגשים הפורמאליים ויבססו יחסי תקשורת עצמאיים שיעצימו את כמויות המידע והידע הזורמות בארגון. קהילות ידע כאלו יכולות להיות מבוססות על מגוון ממחויבויות הדדיות:

קבוצת אינטרס משותף – שלפעמים איננו מרכזי לעבודה בהנקודת הזמן הנוכחית (אבל יכול להפוך למרכזי מאוחר יותר) אך מעסיק מספיק אנשים כדי לנסות ללכת ביחד כיברת דרך (לפעמים ניראות, קבוצות תמיכה או רשתות מאפשרות).

קבוצות פרופסיונאליות – המתארגנות סביב תחומי ידע ולא בהקשר למשימה. קבוצות אלו ממוקדות בבניית יכולות מקצועיות ובפתרון בעיות מקצועיות בעיקר כאשר סמיכות פיזית בין אנשים חסרה.

קבוצות משימה – הממוקדות באספקת שירות או פתרון לבעיה ארגונית (אלו בד"כ קבוצות רב-דיסציפלינאריות).

קהילות כאלו הן מקום לחידוש ידע ולתיקוף של ידע, לזיקוק ולהפצת ידע, לבניית בטחון מקצועי ולהעצמת תחושת שייכות. מערכת יחסים קרובה בין צוותים בתוך ארגון ואף עם צוותים חיצוניים (ספקים למשל) עשויה להיות מקור להצלחה עסקית וליתרון תחרותי. בעיות ביחסים בין צוותים יכולות לעמוד מאחורי קשיים בשרשרת הערך של הארגון (כמו, חוסר שליטה ברמות מלאי, אי-הצלחה בהפצת מוצר חדש, ירידה במכירות, וביזבוז זמן). מכאן שמערכת יחסים אפקטיבית בין צוותים יכולה להיות הגורם המבחין בין הצלחה וכשלון בסוגי פעולות רבים. הידוק יחסים בין צוותים ושיפור בשיתופי הפעולה בין ממשקים הם פעמים רבות במרכז תשומת הלב הניהולית. אסור גם לשכוח ששרשרת הערך של הארגונים המודרניים מורכבת פעמים רבות מצוותים השייכים לארגונים שונים. המחקר על דינמיקה של יחסים בין קבוצות נוגע בסוגיות כמו בניית אמון, חשיבות התלות ההדדית ותהליכים של יצירת התאמה הדדית והאופן שבו יחסים תורמים ליצירת ידע והעברתו בין צוותים. מחקרים רבים עוסקים באופן שבו מתפתחים יחסי קונפליקט בין צוותים. מחקרים אלו ממחישים כמה ממקורות הקונפליקט והשיתוף המהותיים למבנה צוותי:

סטרייטיפים ודעות קדומות – כלי יעיל לניהול משאבים אישיים וקבוצתיים. תהליכי סיווג והפרדה המייצרים תחושה מחוזקת של הומוגניות חברתית של הקבוצה האחרת על בסיס מעט מידע מחד ועיונות אליה מאידך. הסטרייטיפ מאפשר לחזק את הלכידות הפנימית של קבוצת ההשקפות או ההזדהות (אצל קבוצה בעלת תחושת מיעוט או חולשה חברתית יכול להיות גם תהליך של הומוגניזציה עצמית ככלי להתחזקות). סטרייטיפים נוטים להישמר בגלל הטיות קוגניטיביות הקשורות בשיפוט והערכה של אירועים המשמשים כמעגל משוב חיובי (כל מידע - גם אם עשויים להיות לו מאפיינים הסותרים את הסטרייטיפ יוערכו כמחזקים אותו). לסטרייטיפים ודעות קדומות מתלווה באופן טבעי גם תהליך רגשי של הזדהות והשתייכות שגם הוא תורם להרחקה – רגשית, בין הקבוצות.

הערכה עודפת של קבוצת ההשתייכות: חברים בצוות נוטים להעריך בחיוב את פעולת חבריהם לצוות בהשוואה להתנהלות של חברים בצוותים אחרים. הטייה זו תביא פעמים רבות להטלת אחריות להתנהלות של אי-שיתוף פעולה בשרשרת ספק-לקוח על חברי הצוות האחר ולהטלת אשמה על הצוות האחר כשמתעוררות בעיות בתפקוד השותף של שרשרת הערך. כאשר יתקיים דיון משותף חברי צוות יתמקדו יותר בבעיות התפקוד של צוותים אחרים מאשר בבעיות התפקוד של הצוות שלהם ("לא מכבסים כביסה בחוץ...") – דבר שעשוי להקטין את היצירתיות. תופעה זו⁶ מחייבת עיסוק פעיל בסוגיות של גמישות, סולידאריות והדדיות ביחסים בין צוותים לאורך שרשרת הערך.

Bounded rationality: רציונליות מוגבלת היא תופעה פרופסינאלית המבססת מגבלות לתהליכי חשיבה ותובנות על בסיס שפה מקצועית ותהליכי חשיבה מקצועיים המתפתחים בשלבי החניכה למקצוע. הכוח העיקרי של הרציונליות המוגבלת בארגונים הוא בפיצוליות בין פרופסיות או בעלי מקצוע האמורים לפעול בצוותי עבודה משותפים אך מגיעים לידי ניגוד בגלל תפיסותיהם המקצועיות.

ניגודי אינטרסים: מערכת היחסים בין קבוצות מתפתחת גם בהקשר של ניגודי אינטרסים, תחרות על משאבים (כלכליים וחברתיים) וחוסר הלימה בין מטרות. ניגודי אינטרסים מחזקים לכידות קבוצת הפנים – "הקבוצה הטובה", מול קבוצת החוץ – ההופכת להיות 'אויב'.

הבדלי סטאטוס- קבוצות 'בכירות' לעומת קבוצות 'זוטרות'. השתייכות לסטאטוס גבוהה (למשל, קבוצת מטה בהנהלת החברה) מול סטאטוס נמוך (למשל, צוות הייצור במפעל) מייצרת באופן טבעי התארגנות קבוצתית קונפליקטואלית. לאורך שרשרת הערך נוצרים קונפליקטים בין קבוצת הייצור, קבוצת המכירות, וקבוצת הפיתוח לא רק על בסיס מטרות מתנגשות או רציונליות מוגבלת, אלא גם על בסיס מאבקי סטאטוס – למשל, דעתו של מי תישמע יותר בתהליך התכנון האסטרטגי של החברה, או בחלוקת התקציבים השנתית.

יחסי סינרגיה \ חליפין: בין קבוצות יכולים להיווצר יחסי חליפין המבוססים על הכרה בצרכים של קבוצה אחת שאינם פוגעים באינטרסים, סטאטוס או משאבים של הקבוצה השנייה ואולי אף מחזקים אותה. יחסי השלמה

⁶ התופעה נוסחה תחת הכותרת relationalism ע"י:

Macneil, I.R. (1986): "Exchange revisited: individual utility and social solidarity". *Ethics* 96, pp. 567–593.

בבסיס הרעיון מונחות ההנחות שאינטראקציה (1) משפרת סולידאריות והתאמה, (2) ששתייכות לצוות יוצרת מתח מול צוות אחר, דבר שעשוי להביא לקונפליקט, (3) אנשים שמשותפים בסוג כזה של תחלופה הם אנוניים ומחוייבים חברתית גם יחד, ו- (4) אפשר להתמודד עם התנהגות חסרת עיקביות זאת רק באופן חלקי באמצעות התמודדות עם תבניות התנהגות לא אפקטיביות כשהן נוצרות.

וסינרגיה נגזרים מראיית התועלת של שיתוף פעולה לכל אחת מהקבוצות (ולאו דווקא מתוך הבנת הצורך לשיתוף פעולה להשגת מטרת-על ארגונית משותפת)- לפעמים כצורך שעה.

יחסי חפיפה: שבה פעילויות מסוימות נעשות בשתי קבוצות במקביל באופן מתוכנן (למשל כתחרות פנים ארגונית), או מתוך אסטרטגיה של השתלטות של קבוצה אחת על משאבים או פעילות של קבוצה אחרת, או מתוך כוונת מכוון ליצור יתירות מול סביבה בסיכון גבוה) או באופן לא מתוכנן (ולא מתוקשר).

כאמור, התופעות הללו יכולות להתרחש בין צוותים בתוך ארגון, אבל גם כאשר צוותים צריכים לשיתוף פעולה מעבר לגבולות הארגון שלהם. במקרים כאלו השייכות הארגונית מהווה נידבך נוסף שמשפיע, ולפעמים מקצין את הניגודיות והקונפליקט הצפויים. פרויקטים המבוססים על צוותים מארגונים שונים צריכים להתגבר לא רק על הבדלים בין ארגונים אלא גם על הבדלים בשיטות עבודה, מטרות ויעדים לא אחידים, תקשורת (שפה ואזורי זמן) ומרחק פיזי. במקרים של צורך לנהל מפגש אפקטיבי בין צוותים מארגונים שונים מתעצם תפקיד התיאום בין המנהיגויות של הארגונים השותפים, ולהתאמה או הניגוד בין התרבויות הארגוניות יכולה להיות השפעה גם כן.

יחסי שיתוף פעולה - ניהול ממשקים בין צוותים לאורך שרשרת הערך הארגונית

התופעות שתוארו לעיל ממחישות עד כמה שיתוף פעולה אפקטיבי בין צוותים איננה תופעה שתתפתח מעצמה. אפשר לפשט את היחסים המתפתחים בין קבוצות לשלוש קבוצות, יחסי איבה (המשקפים ניגודיות ביחסים בין אישיים), יחסי קונפליקט (המשקפים ניגודיות באסטרטגיה, במטרות וביעדים), ויחסי שיתוף פעולה (המחייבים התאמה בשני המישורים – גם הבין-אישי וגם הבין-תפקידי). כתוצאה מכך אנחנו עשויים למצוא מגוון של סוגי תקשורת בין קבוצות בארגון, (1) נתק – אין זרימה של יחסים ותקשורת בין הקבוצות; (2) מערכת יחסים חד סטירית (בד"כ היררכית) שבה תקשורת זורמת מקבוצה אחת לשניה – אך לא בחזרה; (3) מערכת יחסים דו-סטירית שבה תקשורת ויחסים זורמים הדדי.

חלק מסוגי היחסים שתוארו לעיל הם בעלי פוטנציאל של הפרעה לתנועה החלקה של הארגון כמכלול. בגלל המגמה הטבעית לפיצוליות, הפעולה לאינטגרציה צריכה פעמים רבות להיות מאולצת וכפויה ע"י גורמים מחוץ לשרשרת הערך. כדי להיות תחרותי על הארגון לפעול לניטרול ההשפעות השליליות וגם לעודד היווצרות יחסי שיתוף פעולה והתאמה הדדית שיביאו ליתרון תחרותי (שקשה מאד לחקות אותו). מנגנוני התאמה יאפשרו הבאה מהירה ומדויקת יותר של היכולות הארגוניות לידי ביטוי ובכך עשויים לתת יתרון תחרותי באיכות ובעיתוי. במילים אחרות, השקעה בפיתוח של יכולות תקשורתיות בין-צוותיות, בנהלי העברת ידע בין צוותים, בתדירות ובעומק של המשוב בין צוותים, באופן שייצרו רשת חברתית עצמאית (שאיננה נזקקת למתווכים) ואדפטיבית הנשענת על אמון הדדי וכבוד הדדי.⁷

הפרקטיקה של ארגון כקבוצה גדולה

⁷ תיאור של מתכונת להתערבות לשיפור סניכוניזציה בין צוותים לאורך שרשרת הערך ראה בנספח של פרק 12

פסקה זו תעסוק בשלושה היבטים, הארגון כקבוצה גדולה, הארגון כהמון והארגון כקהילה.

הארגון כקבוצה גדולה

המשקפיים של קבוצה גדולה פותחים פתח להסתכל על היחיד כחלק מהמון בדגש על ההרגשות הלא-נעימים הכרוכים בתובנה הזאת. אובדן (או החלשות) תחושת הזהות העצמית והלחץ להוות חלק ממשוה גדול מיצרים תהליכים מודעים ולא-מודעים מורכבים. במקרים רבים זה מעורר תגובות רגרסיביות הקשורות בניגודיות שבין להיות עצמי ולהיות חלק ממשוה (separation - individuation). מצד אחד ישנה תחושת הצורך להיות שייך ומוכל, ומצד שני להיות עצמאי ובלוט בייחודו. המאבק הזה מעורר תחושות חרדה – שאינן נפתרות באותה קלות כמו בקבוצה קטנה. זה קורה בעיקר בגלל שגודל הקבוצה ממחיש את חוסר הגבולות, את הכאוטיות ביחסים שמביאה לתחושת בדידות, חוסר בטחון בקריאת המציאות ואף לתחושת של למידת חוסר אונים (במונחים פסיכולוגיים אפשר לדבר על החרדה מאובדן הזהות העצמית (disintegration anxiety)). את כל התופעות הללו ניתן לראות בארגונים כמו גם את המאבק של היחידים להתמודד עם חוסר הנוחות הזאת. המאבק להתגבר על אי-הנוחות מקבל צורות כמו התחברות לצמדים המגוונים אחד על השני (pairing), והתלכדות לקבוצות שמטרתן התגוננות (בשונה מקבוצות ממוקדות משימה) – בד"כ על בסיס דמיון חיצוני או רקע קודם או ע"י התבודדות.

צריך הרבה אומץ כדי לדבר בקבוצה גדולה, כי צריך לדבר בקול ולהיות בטוח שקולך נשמע (שפת גוף לא נחשפת בקלות) וגם בגלל שקשה לדעת אם קולך נישמע (בקבוצה גדולה יותר קשה לשמוע), אם כוונתך הובהרה (אין משוב בכלל או משוב מידתי) ומה משמעות התגובות לדברך (אם יש תגובה כלל, ולפעמים התגובה מאוחרת ולפעמים לא ברור אם דבר נאמר כתגובה לך או למישהו אחר). ההקבלה של תהליכים אלו לשיח בארגונים היא ברורה.

משתנה נוסף מעניין שמקביל למה שקורה בארגונים הוא השתנות של יכולת ההקשבה בקבוצה גדולה – פעמים רבות תהייה תגובה מאוחרת למשהו שנאמר במפגש מוקדם ונטען שלא נישמע. היכולת להגיב בזמן מאוחר למשהו שלא-נשמע' קודם לכן קשורה כניראה בשינוי לטובה ברמת החרדה של המשתתף. תחושות של הכלה, חום, אמפטיה וקבלה נחוות בצורה שונה מאשר בקבוצה קטנה.

בסופו של דבר, התחושות הנחוות במפגשי קבוצה גדולה מתמשכות יכולות להיות מושוות לרכבת-הרים, עליות וירידות בתחושות חיוביות ושיליות שיכולות לעלות לגבהים ולרדת לעומקים בלוחות זמנים קצרים מאוד. שונות זאת במערכת הרגשית של היחיד במסגרת קבוצה גדולה קיימת גם בארגונים – אך בהם מנסים לנטרל אותה באמצעות מנגנוני שליטה, תרבות ארגונית ותהליכי ניהול שאינם קיימים בקבוצה הגדולה. זאת משום התחושה שכאוס רגשי הוא בעיקר בעל מאפיינים מפריעים להתנהלות ארגונית 'שפויה' (רציונאלית וממוקדת מטרה). תהליך זה מקביל במידה מסוימת לתפקידי ההנחיה בקבוצה גדולה – תפקידים מנהיגותיים המושלכים על המנחים. מנהיגות בארגונים מזמינה תהליכים השלכתיים אלו ונותנת להם פורקן בפועל, אך בהיות התהליכים הללו לא-מודעים, במקרים רבים קבלת ההשלכה איננה 'פותרת' את תחושת אובדן הזהות – אלא לזמן קצר. המציאות הארגונית ממשיכה לכלול תחושות של בדידות, ניכור, והפתרונות הלא פורמליים של התארגנויות בקבוצות תמיכה לא-רשמיות ממשיכה לחולל הפרעות לתהליכים הפורמליים שהניהול רוצה להשתית. המאבק בין הגלוי לסמוי (הפורמאלי ולא-פורמאלי) ממשיך להתקיים ולקיים תיסכול מתמשך

שבתורו עשוי להתרחב לרגשות של עיונות, כעס, שנאה והתפרצויות זעם שאינן ניתנות לשליטה על ידי מנהיגות. יש שיטענו שנכון הוא ליצור הזדמנויות, מצבים ומקומות שבהם תחושות כאלו יכולות להתפרק משום שלא ניתן לכלוא אותן לאורך זמן (De Mare, 2002). כסיכום ביניים אפשר לטעון כי קבוצה גדולה מתקשה להביא לידי ביטוי את האיכות המרפאה (healing) כמו שיכולה להיות לקבוצה הקטנה (Wike, 2003). בהקשר הזה כדאי לשים לב להתנהגויות 'לא-מקדמות הנוטות להתפתח בקבוצות גדולות:

שמועות ורכילות: מידע שמגיע ממקור אנונימי ומופץ בערוצים לא רשמיים.

התמרדות: התנגדות למנגנונים חוקיים ונוהליים ומול סמכות.

פאניקה: התנהגות לא-מתואמת מול סכנה (אמיתית או מדומה) המעוררת עוררות רגשית גבוהה ועשויה לגרום לפגיעות הדדיות.

אופנה: אימוץ של סוגי פעילויות (כמו העדפת מוזיקה, לבוש, מוצר או ריקוד) או מטרות לתקופה קצרה (בשונה מ'מגמה' – שהיא מתמשכת)

כדי לפתוח את האפשרויות לתהליכים מרפאים בקבוצה הגדולה יש להתמודד מול מנגנוני ההתכווצות וההגנה ע"י פתיחת מרחבים שיאפשרו יצירת קשרים ותלויות הדדיות מתגמלות. מכאן שתפקידי המנהיגות – בשונה מהתפקיד ההנחייתי של מנחה הקבוצה הגדולה, הוא להראות את הדרך להיווצרות של דפוסים חברתיים מחזקים (משרים אמון, תומכים, מאשרים, מכירים ומוקירים, ומקשרים) ולא להוסיף עוד מנגנוני שליטה למניעת הפנטזיות ההגנתיות. מתבקשת כאן פעולה על הרצף שבין הרחבת מימדי הכאוס מול הרחבת ממדי הסדר בהקבלה לתנועתיות של רכבת ההרים הרגשית שהוזכרה לעיל (פסיכולוגים יגידו גם, תוך עירנות לתהליכי טרנספרנס וטרנספרנס-נגדי). כדי שזה יקרה מנהל צריך להיות חלק מתנועת הרכבת, להכיר ברגשות הללו (לתפקד כצופה משתתף בתהליכים או כחוקר אנטרופולוגי) ולזהות את התהליכים הסוציולוגיים והפסיכולוגיים המתרחשים. כל זאת כדי למנוע התקפים פסיכויים בארגונים מחד, וכדי ליצור סביבה מחברת, מאמינה, עם דפוסי סדר פנימי משלה (ולא כפויים מבחוץ).

קבוצה גדולה ככר למשחקי כוח וסמכות

קבוצת גדולה מהווה גם מצע נוח להתפתחות של יחסי כח בעיקר כאשר היא מתמשכת והופכת למרחב של יצירת נורמות, ולהזדמנויות לקונפליקטים, ובעיקר כאשר מדברים על קבוצה שחבריה באים ממגוון רקעים (דמוגרפיים, פרופסיונליים, תרבותיים) ובכך גם מיבאים קונפליקטים מבחוץ. מנקודת מבט פסיכואנליטית, בקבוצה גדולה מסוג כזה קשה להגיע להסכמות כמהלך טבעי של התפתחותה, לרוב בשל התחושה שהתקשורת המתקיימת בה מתווכת ע"י מסננים של חרדה, ניכור ורגסיה. מצד שני יש בה את הפוטנציאל שדיאלוג עם האחר והזר עשוי להפגיש גם עם הזר הפנימי (בד"כ בתהליך לא-מודע) ובכך לפתוח פתח לחיבור בין זרים. פעמים רבות חיבור זה הוא בעל ערך כדי להתגבר על תחושות של בדידות, תלות, חוסר אונים, רייקנות וחוסר בטחון, ומביא אף לתופעה ההופכית של קונפורמיות של ההמון, כניעות לסמכות ותחושות של אובדן שליטה.

דין באופן ההתפתחות של היחס לסמכות נדרש כאן כאנלוגיה למתרחש בארגונים. בכל ארגון מתקיימים מאבקי כוחות גלויים או סמויים והללו מהווים מקור מרכזי למצוקות שחברי ארגונים חווים. בקבוצות קטנות המנחה מתמקד ביצירת סביבה בטוחה המאפשרת גם לביישנים להתבטא, בקבוצה גדולה מתרחשים מאבקי כוח במגוון תחומים רחב כמו, התנאים הפיזיים (שליטה על השלט של המזגן או מקומות ישיבה משרדיים ובחדרי דיונים), בתחום התקשורת (למשל, שפת הדיונים), תחומי התוכן (מי קובע על מה ידברו) ובתחום ההנהגה (אמצעי יכולות השפעה ולובינג). מאבקים אלו מקשים על היחיד להישאר בפניה חבויה ולא להשתתף בהם (כפעיל או כצופה). הם מכריחים אותו להיות עסוק תמידית (כמעט) בשאלות כמו 'מה אני חושב על זה (משהו שקורה או שעתידי לקרות)?' או 'מהואיך עלי להשתמש בכוח שלי?' (Weinberg and Weishut, 2013).

בקבוצה הגדולה הגורם המייצג את הנורמות והסדר החברתי הוא צוות ההנחיה. בתחילת דרכה של קבוצה, המנחים מהווים סמכות ברורה בחדר, אבל ככל שהקבוצה מתפתחת ותפקידים שמנחים לוקחים על עצמם מתבהרים, מתחיל חיפוש אחר מקורות סמכות נוספים – ולפעמים מתחרים לסמכות המנחים. הדיאלוג הפנימי בין סמכות פנימית לסמכות חיצונית ולסמכות ההנחיה מקבילים לדיאלוג בארגונים על תפקידי הסמכות של מנהלים. אחת ההקבלות הינה בכך שכאשר מנחה בקבוצה משיל מעליו את תפקידי הסמכות מתהווה צורך קבוצתי בסמכויות חליפיות. בארגונים – כאשר מנהלים אינם משילים מעל עצמם את הסמכויות שלהם, ישנו קושי בהתפתחותה של סמכות פנימית (internal locus of control) בקרב חברי הקבוצה. לקח אפשרי הוא שיש טעם בשיחרור שליטה מצד מנהלים אך רובם מתקשים לראות אותו ועוד יותר לשחרר אותו.

הארגון כהמון (crowd, mob, collective & mass behavior)

התנהגות המונים היא תחום מחקר ותיק. תופעת ההמון מוכרת לרבים דרך נוכחות באצטדיון ספורט, אולם קולנוע, אולם קונצרטים או הפגנה. כל התכנסות של המון נועדה לטובת תכלית מוגדרת (לשמוע מוזיקה, לראות משחק ספורט או להביע דעה חברתית – פוליטית) ובתוכה היחיד מתנהג באופנים המוכוונים ע"י החוויה של להיות יחיד בין רבים. תופעת ההתנהגות בתוך המון נחקרה רבות והתגבשו כמה תיאוריות להסביר מגוון התנהגויות המונים בהן:

תיאוריית ההדבקה (contagion) על פיה (Lebon, 1895) הנחשב לתיאורטיקן הראשון שעסק בסוגיה) התנהגות היחיד מבוססת על תת-מודע קולקטיבי המשתלט על תודעת היחיד ואישיותו ומשמיט ממנו את תחושת האחריות להתנהגותו כיחיד. כלומר ההמון משחרר את היחיד מתחושת האחריות למעשיו ואף מדגיש התנהגויות ראשוניות (כדבריו, 'a man descends several rugs on the ladder of civilization'). לטעמו יש להמון איכויות היפנוטיות. ההשפעה ההיפנוטית יחד עם האנונימיות (אפילו זמנית) מאפשרות היטענות באנרגיות של אי-רציונליות ורגשניות בצורה מדבקת ומתגברת שבסופה ההמון 'הפוך' למהות אחת עם חיים משל עצמה.

תיאוריית ההתכנסות (convergence) מציעה כיוון הפוך של ההתרחשויות בהמון. לגישתה אנשים הרוצים להתנהג בצורה מסוימת מתכנסים יחד בכוונת מכוון ויוצרים המון. כך התנהגות ההמון היא ההתנהגות המשותפת של אנשים הנוצרת כמעט מעצמה בהתבסס על מערכות הערכים, הציפיות אמונות והטיות

שהמתכנסים מביאים עמם. כך, כאשר לאנשים ישנה מטרה משותפת, שהם יודעים שהיא משותפת ושיש להם יכולת לבצע אותה ביחד, הם לא יפעלו לבדם (מנטליות העדר) בעיקר כאשר הם מודעים לסיכון של פעולה עצמאית (כשיכול להיגרם להם נזק אישי כמו נקמה או ענישה). בדרך זה קולם יישמע, דרישתם תוכר מבלי לשלם מחיר אישי.

תיאורית התהוות הנורמות (Emergent Norm Theory) מציעה כי התנהגות ההמון היא נגזרת של נורמות התנהגות המתפתחות בקרב המתכנסים. זהו בעצם שילוב בין שתי התיאוריות הקודמות. אנשים בעלי עניין משותף המתכנסים, אנונימיים ושלם רגשות משותפים, נגררים לתצורת התנהגות מסוימת זאת משום שההמון מספק אי-בהירות נורמטיבית (מה ראוי ומה לא ראוי). אנשים שמצטרפים להמון מביאים עמם את הציפיות שלהם ואת הרגלי ההתנהגות שלהם, המהווים את נקודת היציאה להתנהוות של נורמות משותפות, זמניות, חדשות, המתהוות מתוך האינטראקציות שבהמון, ולפעמים משולהבות ע"י מנהיג שמכוון לכיוון מסוים, או קבוצה קטנה בעלת השפעה גדולה, או נוכחות של כוחות שיטור (למשל, כי נוח להצטרף להתנהגות שניראית שכיחה כאשר לא ברור מה מקובל ומה לא). פעמים רבות נוצרות כך התנהגויות שלא היו נוצרות במצבים 'נורמליים'. חלק מההסבר להתנהגות א-נורמטיבית כורך גם השפעות של תת-מודע קולקטיבי. תפקידים בהמון:

לפי (Turner and Killian, 1987) אנשים בהמון עשויים למצוא את עצמם בכמה תפקידים:

המחוייב (committed): מי שמרגיש בטחון במתרחש רמת אי-הוודאות שלו נמוכה ורמת ההזדהות שלו עם המטרה גבוהה, והוא 'יודע' מה קורה ואיך צריך להתנהג.

הצופה הסקרן (curious spectator): לא מושקע לעומק בהתרששות אך רוצה לראות מה יקרה.

מנצל ההזדמנויות (exploiter): הנמצאים שם כדי להרויח מהמצב, הן בדרך של כייסות או השתתפות במהומה לצורך גניבות ובזיזה, והן בדרך של דוכני מכירות למזכרות.

כך למרות שלכאורה אנשים משתתפים בהמון כמייצגים את עצמם בלבד, עצם הצטרפותם להמון עשוי להביא אותם ל'תפיסת תפקיד' מסויים בהתרששות.

הערת צד, הגישות לעיל מתעלמות ממצבי סיכון והתנהלות היסטורית הנוצרת כאשר במפגש המוני מתרחש אירוע מסוכן או מועברת שמועה על התרחשותו לכאורה היוצרת פניקה. באותה מידה לא ניכלל בדיון כאן האופי האסוני של התפרעות אלימה ובעלת מאפיינים של אספסוף.

קיים מגוון כלים לשליטה על התנהלות של המון בהם פיזיים וחברתיים. כלים פיזיים כוללים גדרות שיוצרות כיווני תנועה מוגדרים ומוכרים, שילוט התראה והכוונה וכד'. הכלים החברתיים כוללים מעקב אחרי אנשים ספציפיים (למשל באמצעות מצלמות) שמגלים התנהגויות שעשויות להיות בעיתיות, איתור מראש של דמויות או קבוצות העשויות לנצל את ההמון למטרותיהן, ומעקב פיזי (באמצעות משתפי פעולה סמויים) כדי להתריע על התפתחויות אפשריות. לפעולות מעקב גלויות יכולות להיות השפעות משלהבות (כפי שרואים לפעמים בדיווחי מדיה וטלביזיה מאירועים המוניים).

חכמת ההמון

נקודת ייחוס אחרת להסתכלות על ארגון כעל קבוצה גדולה הוא הרעיון של חכמת ההמונים. חוכמת ההמון התגלתה מחדש לעולם הארגוני ע"י James Surowiecki שסיפרו (The wisdom of the crowd, Surowiecki,) (2005) הביא לתודעת עולם הניהול את האפשרות שהשענות מוגזמת על מומחים איננה תמיד הדרך הטובה ביותר להתמודד עם אתגרים. הרעיון זוכה לפופולריות יתר בכך שדרכי יישומו חורגים פעמים רבות מהתנאים שבהם הוכח כי לחוכמת ההמון יש ערך רב יותר משל החכמים היחידים המרכיבים אותו. התנאים לערכה של חוכמת ההמון הם ארבעה:

מגוון אמיתי של דעות

עצמאות של מביעי הדעה

מגוון הניסיון של המשתתפים

מנגנון מתאים לאינטגרציה של המידע.

כאשר אחד מהללו ניפגע הערך הנוצר נפגע גם הוא, לכן, כדאי לשים לב שבארגונים קשה לפעמים לעמוד בתנאים הללו. חברי הארגון מוגבלים בתוך עולם תרבותי, המגביל את מרחב העמדות הנחשבות לגיטימיות להבעה, רמת העצמאות – בעיקר מול סמכות, נתונה לסימן שאלה, ומגוון הניסיון גם הוא מוגבל לסוג הניסיון שהארגון יכול לספק. מכל אלו כדאי להסיק כי שימוש בחכמת ההמון במרחב הארגוני עשויה להימצא כמאתגרת. פתרונות למגבלות הללו קשורים בד"כ בהרחבת מגוון המשתתפים בתהליכי ההחלטה בארגון אל חברים חיצוניים (דוגמת ספקים ולקוחות), ע"י שילוב חברים ברמות היררכיות שונות וביחידות ארגוניות שונות (כדי להתגבר על תופעת ה'סילו') ובהקפדה על מגוון דמוגרפי ותרבותי. בנוסף לכל אלו יש להקטין את האפקט של התרבות הארגונית בעיקר בארגונים היררכיים וסמכותיים (למשל ע"י הבטחת אנונימיות). תהליכים אלו יהפכו את הארגון לדומה יותר לרשת מגוונת שבה שחקנים בעלי עצמאות יכולים להביא לידי ביטוי מגוון של עמדות ויחסים חברתיים. לכן, המטאפורה של ארגון כרשת או קבוצה גדולה הופכת להיות מתאימה. ומכאן, כדי שתהיה תועלת לחוכמת ההמון הארגון צריך להיות רשת – שני הדברים כרוכים האחד במשנהו.

הארגון כקהילה⁸

לקהילה (מלשון 'קהל') הגדרות אחדות המשלבות התייחסות לקבוצת אנשים הגרים באיזור מסוים, תחת שליטה משותפת (כגון אגודה חקלאית או מנהלה שכונתית), לפעמים הם בעלי מורשת חברתית-תרבותית משותפת או אינטרסים משותפים, ואשר מקיימים ביניהם אינטראקציה מתמשכת ואף שיש להם הרגשת שותפות. קהילה יכולה להיות מקצועית, חברתית, לומדת (לדוגמה, תלמידים אחרי בית ספר), וירטואלית (למשל גיימרים – שחקני רשת) או מבוססת יעוד (אידיאולוגית, אמונית, אמנותית או רוחנית). על פי תיאוריות

⁸ספרות עדכנית של פסיכולוגיה של קהילות אפשר למצוא בכתבי עת דוגמת, *Journal of Community Psychology* (JoCP) או *the American Journal of Community Psychology* (AJCP)

סוציולוגיות מקובל להניח שהאדם הוא חייה חברתית אשר ההשתייכות החברתית שלה הינה צורך בסיסי (להקה) השואף להימנע מתחושת בדידות. קהילות יכולות להיות מורכבות מקבוצות משנה.

אם נתייחס לארגון כאל רשת של עובדים מחוייבים, קרייטרסטים, במשרות שלמות או חלקיות, יעצים חיצוניים או אנשי מיקור חוץ, ושותפים עסקיים המחוברים בשרשרת משותפת של יצירת ערך ללקוחות וצרכנים – אפשר להתייחס אליהם כאל קהילה המורכבת ממגוון 'תורמים' (contributors) להצלחת הארגון אשר עונים להגדרות לעיל של קהילה, אף כי רמת המחוייבות והמעורבות שלהם בקהילה יכולה להיות שונה. הארגון המדומה לקהילה יכול להביא לידי ביטוי רבים מהמרכיבים לעיל ולכן יש טעם באנלוגיה של ארגון כקהילה. מעבר לכך, הנטייה לעסוק בסוגיות של שייכות לארגון, מעורבות עובדים בארגון ומחוייבות לארגון משקפות את הרעיון של ארגון שהוא קהילה. באופן זה, ארגון מורכב מקהילת התורמים לשרידותו והצלחתו. סוגיה זו מציפה את שאלת 'תרבות השיתוף' בארגון, ואת התפיסה המתחזקת היום בצורך בגיוון העסקי בארגונים (לא רק מתוקף היעילות והיצירתיות שמגוון מאפשר, אלא גם מן הצורך לשקף את הקהילה שבתוכה פועל הארגון).

ארגונים גלובליים מהווים מקרה מיוחד של קהילתיות בשל הריחוק הפיזי ומגוון השפות המייצרים קשיים בהתפתחות של יחסים קהילתיים. ארגון רב לאומי מבוסס על קבוצות הפזורות במקומות שונים בעולם שחוות מגבלות והפרעות (ולפעמים גם תחושת זרות) בפיתוח יחסים בין חבריהם לרשתות העסקיות מחוץ ובתוך הארגון. נקודת מבט זו מדגישה גם את המרכזיות של שפה ככלי מעצב של עוצמות הקשרים בין אנשים (Luo and Shenkar, 2006) ובכך את חוזקה של הקהילה.

הארגון כקהילה ממחיש כמה מאפייני פעולה:

- משך השייכות: חברי קהילה שונים משתייכים אליה לפרקי זמן משתנים (לפעמים גם חזרתיים)
- עומק השייכות: חברי קהילה שונים מעורבים בפעילותה ברמות שונות ובתחומי עניין שונים או יכולים להיות צופים מהצד.
- סוג השייכות: חברי קהילה יכולים להיות נבחרים, ממונים (בשכר) או מתנדבים.

לכן, 'שחקנים' במרחב הקהילתי, כמו הארגוני, יכול לנכוח בשדה באופנים שונים ולהביא לידי ביטוי התנהגויות מגוונות.

ניהול שינוי קהילתי

שינוי קהילתי הוא בדרך כלל תוצר של משבר – כאשר חלק מהמשאבים הקהילתיים (ההון הפיזי והאנושי) מפסיקים לתרום מספיק כדי לקיים את הקהילה, לשמר את הנורמות שלה או מאיימים על קודי ההתנהגות שאומצו על-ידה (Rothman, 1996, 2007). לרוב זה יקרה בגלל מאבק בין אינטרסים לא-משלימים, שינויים נורמטיביים, אובדן יכולת להשיג קונצנזוס, או התנגדות לבעלי הכוח (הכלכלי או הפוליטי). מכאן, שפעמים רבות שינוי קהילתי הוא תוצר של התעצבות מארג כוחות (קואליציה) חדש. שינוי קהילתי מתוכנן יכול להיווצר באמצעות תוכנית המעוצבת על ידי בעלי המנדט, השליטה והמשאבים. פעמים רבות מהלך כזה יקרה כאשר מתעוררת תנועת שינוי בקרב חברי הקהילה שאינם בתפקידים משפיעים (grass root), אשר 'מכריחים' את בעלי השליטה בקהילה לשנות כיוון. זאת כאשר הם צברו מספיק אנרגיה כדי לעורר תנועות לכיוונים חדשים.

מכאן ששינויים קהילתיים יכולים להתרחש כתוצאה מתכנון של גורמים מחוץ לקהילה (למשל רשות מקומית או רשות תכנונית), וכתוצאה מיוזמה מתוך הקהילה (הן של ראשי הקהילה ובעלי תפקידים בה והן 'מלמטה' – התעוררות של התושבים עצמם). (Rothman (2007) זיהה שלושה סוגי תהליכי שינוי שכל אחת מהן מונעת ע"י אנרגיית שנוי אחרת:

- תכנון ומדיניות: שינוע מבוסס מידע לביצוע של פתרונות לבעיות מנותחות בצורה רציונלית
- פתוח יכולות קהילתיות: שינוי יושלם כאשר אנשים המושפעים ממצאות מסוימת, המועצמים על ידי השכלה, הדרכה ורכישת מיומנויות חדשות המאפשרים להם לרכוש את הידע כדי לחקור, לנתח ולהבין את הבעיות שלהם ואח"כ לעבוד בשיתוף פעולה כדי להתגבר עליהן.
- תנועה חברתית (social advocacy): הפעלת לחץ לכיוון פעולה נבחר המתאים במיוחד למצבים שבהם ישנה התנגדות מוסדית – שלפעמים היא הבעיה עצמה, ושבד"כ גם כוללת מאבק על שינוי נורמטיבי- ערכי.

תהליכי התערבות לשינוי בארגון, המאמצים נקודת מבט קהילתית ישלבו בד"כ בין שתיים או שלושת האפשרויות לעיל בהובלה של אחת מהאנרגיות וכאשר האחרות פחות דומיננטיות (סה"כ יתכנו תשע מטודולוגיות שינוי). במיוחד כדאי לשים לב לאפשרות של שינוי במודל של תנועה חברתית או בהובלה של האנרגיה הזאת. שינוי הניזום מלטה, המונע ע"י כוחות חברתיים מתחתית ההיררכיה יכולים להיצבע בצבע של 'מרד'. אולם, אין ספק כי אנרגיה שבאה 'מלמטה' – כשהיא אנרגיה הנשענת על מחויבות לארגון, יכולה להצמיח חדשנות שלא תבוא מתהליכים מובנים מלמעלה. זאת אף זאת, אנרגיות מתחתית הפרמידה הן לפעמים שיקוף של אי- התאמה ערכית בין הארגון לקהילה שבתוכה הוא פועל, אי- התאמה ש'העובדים הפשוטים' חשים בה ביתר קלות אך עשויים להתקשות לתרגם אותה להשפעה על מהלכים ארגוניים. לכן, יש טעם לעודד את 'תחתית הפרמידה' לפעול כמנוע לשימור השרידות הארגונית (בארגונים שבהם עובדים מאוגדים בוועדי עובדים יכולה להיות רגישות מיוחדת לכיוון פעולה כזה).

המנהל כמנחה קבוצות

הסתכלות על הארגון כקבוצה של קבוצות מאפשרת להסתכל על מנהל כעל מנחה קבוצות. תפיסת העולם, צורת החשיבה ומיומנויות שמפעיל המנחה יכולות להיות רלוונטיות ויעילות למנהל. כמה מהן ניראות כחשובות במיוחד:

'קשב מרחף \ צף' (free floating attention): המושג (שנטבע ע"י פרייד) מתייחס לסוג ההקשבה הנדרשת ממטפל - שתפקידו לצמצם את ההקשבה המוכוונת ע"י אג'נדה או המחפשת חומר ספציפי אלא הפתוחה לקליטה חסרת אינטרס של החומר שצף בשיחה. בגישה הטיפולית, מטרתו של הקשב המרחף הינה לגלות את החלקים הסמויים והלא מודעים של המטופלים. בעולם ה'נורמלי' המטרה יכולה להיות לגלות את החומרים והתהליכים הבלתי צפויים, האחרים והבלתי מתוכננים ולהיות קרוב יותר אל החוויה הנוכחית, של ה'כאן ועכשיו'. המיומנות להיות בקשר עם התרחשויות במרחב בלא התמקדות מיוחדת באף אחת מהן, מאפשרת לדחות הן את קביעת העמדה ביחס אל התרחשות מסוימת והן את תחושת הצורך לנקוט בפעולה ביחס אליהן. קשב מרחף מאפשר נגישות יותר קרובה לאסוציאציות חופשיות ולאינטואיציה של המקשיב. שמירה על

קשב צף מאפשרת על-כן לתת לדברים להתהוות בעצמם, להפריד בין ההקשבה לעיצוב העמדה ולבחור את נקודת ההתערבות בעיתוי שנראה מתאים (אם בכלל – פעמים רבות מנהלים נוקטים בפעולה מיותרת או מוקדמת מידי). כמובן שמימוש עמדה של 'מקשיב מרחף' הינה אתגר משמעותי, על אחת כמה וכמה למנהל התופס את עצמו כמי שצריך להיות בשליטה, לדעת ולהחליט במהירות. כל אדם מביא איתו למפגשים בארגון את העמדות שלו, הסובייקטיביות שלו, את הרעיונות שהוא מנסה לקדם, את התיאוריות שלו לגבי איך הדברים מתרחשים ואת רמת המודעות שלו לעצמו. כל אלו מהווים הפרעה ליכולת להיות קשוב לאחרים.

מיומנויות הנחיה (facilitation): תפיסת העולם של הנחיה- לאפשר לדברים לקרות, לתחזק את המרחב שבו אחרים פועלים, ואשר בו המנחה איננו במוקד אלא מאפשר לאחרים להיות במוקד, כל אלו נוגדים את התפיסה הרווחת של ניהול כהובלה, הכתבה, קביעה ונוכחות. מנהל מאפשר הוא יותר ממנהל מקשיב. הוא מנהל שממתיך להתרחשות ולא יוצר אותה, שמאפשר למנהיגות של אחרים לבוא לידי ביטוי ומאפשר לעצמו ללכת בעיקבותם (follower), מנהל שדוחה סיפוקים מיידיים ושנהנה מהצלחות של אחרים.

הצעת משמעות (sense making): התרחשויות חברתיות פתוחות למגוון פרשנויות וזו של המנחה היא רק אחת מהן. התהליך הפרשני – אותו מהלך של בחירת האירועים הקריטיים (מתוך מגוון הדברים שקורים), יצירת הלוגיקה המחברת ביניהם (מתוך מגוון התיאוריות האפשריות), עיצוב הרגש ביחס אליהם (מתוך מגוון הרגשות המתעוררים), כל אלו מאפשרים למנחה לבחור את ההתערבות ההנחיתית המתאימה לדעתו. באנלוגיה, מנהל בוחר את השיקוף של המציאות כפי שהוא רואה אותה, הפרשנות שהוא מציע למה שקורה, מציע לפתוח ערוצי תקשורת שיאפשרו (או יחסמו) למגוון נקודות מבט נוספות לבוא לידי ביטוי, ומשפיע על העמדה הקבוצתית המתהווה - כל אלו בדרכים של שאלה, שלהצעה, של אפשרות, של בחינה משותפת.

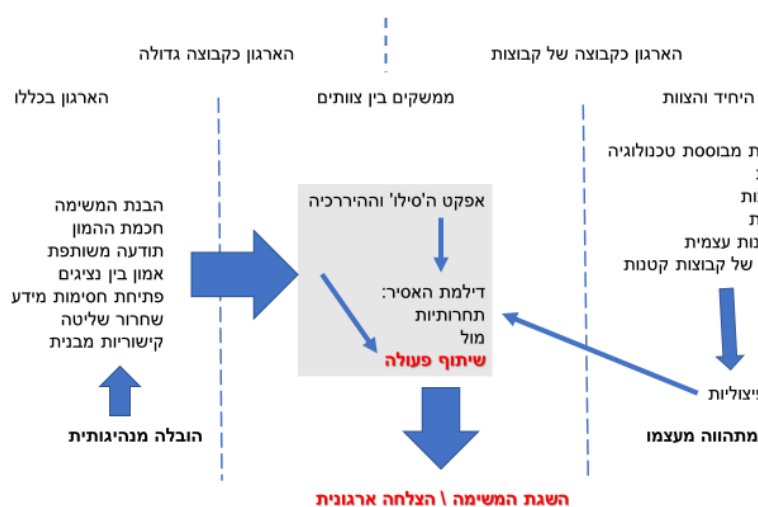
חשיפת הסמוי מן העין: תהליכים תוך ובין-אישיים מרובדים בחלקים גלויים וסמויים, אך גם מה שסמוי ולא-מודע משפיע על התנהגויות ותוצאות אישיות וארגוניות. חשיפת סמוי מהעין היא תמיד עניין פרשני שאיננו עומד על קרקע מוצקה של רציונליות ואובייקטיביות. ובכל זאת האנלוגיה של הנחיית קבוצות מזמינה מנהל לעיין בתהליכים הבלתי-מודעים, לנסח השערות בקשר אליהן ולשים אותן על השולחן בדרך שמאפשרת לשומעים להקשיב, לעכל, לעיין בעצמם, לקבל או לדחות ולהציע השערות משלהם.

תיאוריה זמנית: למנחה קבוצות יש תיאוריה שהוא מאמין בה והמכוונת אותו בהבנת המתרחש מול עיניו (לדוגמא, הוא מאמץ תיאוריה על שלבי התפתחות של קבוצה). הוא גם רוכש מיומנות וכלים הקשורים בתיאוריה הזאת ומחדד את יכולותיו לאורה. מאידך, מנחה מיומן קורא מציאות ולא מאלץ את התיאוריה אליה. הוא מחליף תיאוריה כאשר מסתבר שהקיימת לא תורמת להתמודדות עם האתגרים. הדבקות בתיאוריה מבוססת על התרומה שלה - לא על האמונה בה. גם למנהלים יש תיאוריות ניהוליות וגם הם דבקים בהן כל זמן שהן עובדות. אבל, פעמים רבות מידי הם דבקים בתיאוריה גם לאחר שהפסיקה להיות יעילה. מכאן, שהמודעות לתיאוריות (שחלקן סמויות מן העין, שחלקן אידיאליסטיות, שחלקן הן wishful thinking, שחלקן לא בדוקות ומתוקפות) שמנהל מחזיק בהן הוא מהלך חשיפה חשוב יחד עם היכולת להחליף תיאוריה, שתיהן תורומה להנחייה אפקטיבית.

הארגון כרשת: התהוות ומנהיגות

ארגון יכול להופיע במופעים שונים: כרשת, כרשת של צוותים, כקבוצה גדולה או קהילה, או כהמון. מכל נקודות המבט הללו ניתן ליצר תובנות על התנהלות מסוימת ולפתח מגוון של אפשרויות פעולה שונה. האינטגרציה של נקודות המבט מאפשרת הבנה של התהליך המתרחש מחד ואולי אף בחירת פעולות בעלות רמות מינוף עדיפות. האיור להלן מציע אפשרות כזאת, נקודת מבט התפתחותית אינטגרטיבית. נקודת מבט זו מראה את האיזון המתבקש בין פעולה מנהיגותית מעצבת לבין התהוות טבעית.

איור מס' :::: מבט על ארגון כקבוצה של קבוצות וכשל קבוצה גדולה



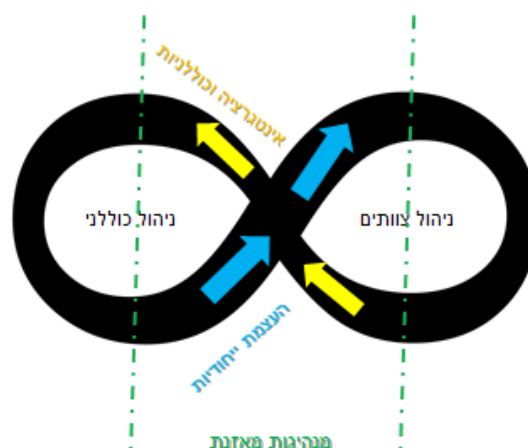
האיור מציע לראות את תהליך ההתהוות של הארגון מול המשימה כמשלבת בין תהליכי התהוות והתארגנות עצמית מול מאמצי מנהיגות לעצב את הארגון באופן שיביא להשגת המשימות בהצלחה. המאמץ המנהיגותי נדרש משום שתהליכי ההתארגנות העצמית לא בהכרח יביאו להתנהגות שתביא את ההישג המבוקש. תהליכי ההתהוות של הארגון מקטנתו מבוססים על התארגנות עצמית של קבוצות קטנות \ צוותים. תהליך ההתהוות הקבוצתי נשען על צרכים אישיים של היחידים הבונים את הארגון – צרכים של השתייכות והזדהות. כך מתארגנות מעצמן קבוצות ראשוניות ושניוניות ('המקום שבו אפשר להרגיש בבית') מול קבוצות משימה ('המקום שבו אפשר להרגיש מצליח') ובהתאמה לטכנולוגיה הארגונית ולמשימת-העל הארגונית. ההתהוות העצמית יוצרת צוותים וקבוצות שביניהם נוצרים ממשקים של שיתוף פעולה ותחרות. בגלל הפיצוליות והמורכבות, יחד עם הפתרונות המבניים ההיררכיים, מתהווה דפוס התנהגות תחרותי, כוחני, המביא לדפוס התנהגות בתוך 'סילו' – התנהגות הנישענת על הצורך להתמודד כל הזמן עם החלטות בסגנון דילמת האסיר (ברוב המצבים מטריצת הערך של הדילמה ומידת זרימת המידע הטיבעית בין השחקנים המפוצלים, נוטה לכיוון התחרותי יותר מאשר לשיתוף פעולה). התוצאה הינה לרוב התבססות של דפוס יחסים שממקסם ערך לקבוצה על חשבון הערך לארגון הכולל.

מאחר שהשגת המשימה בהצלחה בעידן המורכבות של ימינו מצריכה שיתוף פעולה בין הקבוצות, נדרש כוח מאזן כנגד מגמת הפיצוליות ואי-שיתוף הפעולה.

הכוח המרכזי שיכול לדחוף כנגד המגמה הפיצולית הוא כח המנהיגות. הובלה מנהיגותית תהייה המכוונת ליצירת התנאים המאפשרים שיתופי פעולה בין קבוצות וצוותים ע"י ביסוס מבנה ותפקידים, תרבות ארגונית, מנגנוני ניהול מסייעים וסגנון מנהיגות שיאפשרו התפתחות של מפגש אפקטיבי בין צוותים, המבוסס על הבנת המשימה, אמון, זרימת מידע הפתוח לכולם, תודעה משותפת, ביזור סמכויות החלטה ושיחרור שליטה היררכית, ויכולת להסתמך על חוכמת ההמון.

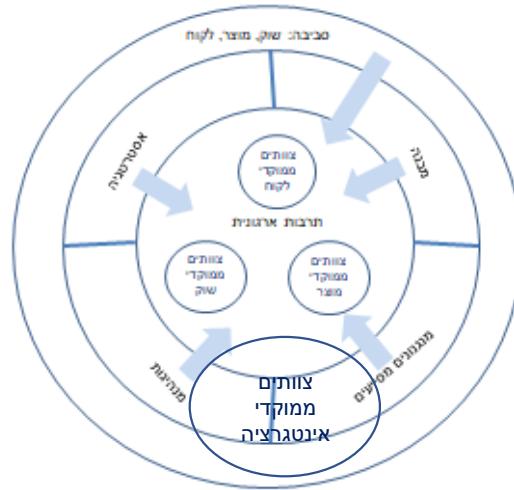
ולבסוף, כדי הביא ארגון לתוצאות, מתבקשת תנועה תמידית מנקודת מבט של קבוצות קטנות לנקודת מבט של קבוצה גדולה וחזרה במתכונת של אטרקטור דו-מוקדי. לפעמים הצוותים חשובים ולפעמים המכלול חשוב ונראה שניהול ממשקים חשוב תמיד.

ניהול צוותים במרחב ארגוני



כך, צוותים החיים בארגונים מייצרים מתח תמידי בין צוותיות לכלליות (wholeness) בין ניהול פונקציונאלי מבוסס מומחיות לבין ניהול צוותים ממוקדי משימה (האנלוגיה המסבירה טוב את ההבדל הוא במבנה הצבאי: בתקופת היערכות ללחימה ואימונים יחידות האם ("הבית") מבוססות הטכנולוגיה החיילית (רגלים, טנקיסטים, תותחנים וכד'). בעת לחימה מאורגנים צוותי הקרב והכוחות המסייעים להם לפי תכנית הקרב. בהסתיים הלחימה כל היחידות שפוצלו מיחידות האם שלהן חוזרות אליהן). מנהיגות מאזנת תכלול את האיזון בין ניהול אדמינסטרטיבי (באמצעות יחידות המטה כמו מערכות מידע, משאבי אנוש ולוגיסטיקה – שהם צוותים ממוקדי אינטגרציה) לניהול משימות (יחידות המכירה, הייצור, הפיתוח ושירות הלקוחות – שהם צוותים ממוקדי משימה). האיור להלן משקף את הטיעונים לעיל.

צוותים במרחב ארגוני



חיים וינברג, דניאל ג'. נ. וייסהוט (2013): "הקבוצה הגדולה: תהליכים דינמיים, השלכות חברתיות וערך טיפולי" מקבץ: כתב העת הישראלי להנחיה ולטיפול קבוצתי, כרך, 18, חוברת 1 עמ' 27-44

Le Bon's (1895): The Crowd: A Study of the Popular Mind

<http://www.gutenberg.org/ebooks/445>

Tiffany McDowell, Dimple Agarwal, Don Miller, Tsutomu Okamoto, Trevor Page (2016):

"Organizational Design The rise of teams" www.deloitte.com

MICHAEL BOYER O'LEARY and MARK MORTENSEN (2011): " MULTIPLE TEAM MEMBERSHIP: A THEORETICAL MODEL OF ITS EFFECTS ON PRODUCTIVITY AND LEARNING FOR INDIVIDUALS AND TEAMS" *Academy of Management Review* Vol. 36, No. 3, 461–478.

Crystal I. C. Farh and Gilad Chen (2017): "Leadership and Member Voice in Action Teams: Test of a Dynamic Phase Model" *Journal of Applied Psychology* Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000256>

Andrew Davies, Mark Dodgson, David M. Gann, and Samuel C. MacAulay (2017): Five Rules for Managing Large, Complex Projects" *MIT Sloan Management Review*

Foulkes, S.H. (1948) Introduction to Group-Analytic Psychotherapy. London: Heinemann. Reprinted, London: Karnac 1983. Foulkes, S.H. (1984) Therapeutic Group Analysis. London: Karnac. (First published, London: George Allen & Unwin, 1964).

Foulkes, S.H. (1990) Selected Papers. London: Karnac.

Foulkes, S.H. (1975) Group-Analytic Psychotherapy: Methods and Principles. London: Gordon and Breach. Reprinted London: Karnac, 1984.

Yadong Luo and Oded Shenkar (2006): "The Multinational Corporation as a Multilingual Community: Language and Organization in a Global Context". *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, No. 3, pp. 321-339

Stephan Manning (2017): "The rise of project network organizations: Building core teams and flexible partner pools for interorganizational projects" *Research Policy* 46 (2017) pp. 1399–1415

de Maré, P. (2002) 'The millennium and the median group.' *Group Analysis* 35, pp. 195–208

- de Mare, P.B. (1990) 'The Development of the Median Group', *Group Analysis* 23(1): 113–27.
- de Maré, P., Piper, R., & Thompson, S. (1991): **Koinonia: From hate, through dialogue to culture in the large group**. London: Karnac Books.
- Tiffany McDowell, Dimple Agarwal, Don Miller, Tsutomu Okamoto, Trevor Page (2016): "Organizational design: The rise of teams" www.deloitte.com
- Rocco A. Pisani, Giuseppina Colangeli, Antonella Giordani and Paola Popolla (2006): "The Median Group: Training and Supervision" *Group Analysis*. The Group-Analytic Society (London), Vol 39(4): pp. 537–548.
- Cynthia Rogers (2013): "Engaging with the Median Group" *group analysis* Vol 46(2): 183–195
- Jack Rothman (1996): "The Interweaving of Community Intervention Approaches" *Journal of Community Practice*, Vol. 3, Iss. 3-4,
- Jack Rothman (2007): "Multi Modes of Intervention at the Macro Level", *Journal of Community Practice*, 15:4, 11-40
- Schneider, S. and Weinberg, H. (2003): **The Large Group Re-Visited: The Herd, Primal Horde, Crowds and Masses**
- James Surowiecki (2005): **The Wisdom of Crowds** Little, Brown
- R.H. Turner and Killian, I. (1987): *Collective Behavior* Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.
- Hope Turner (2011): "Concepts for Effective Facilitation of Open Groups", 34:3-4, 246-256 *Social Work with Groups*, 34:246–256
- DANA R. VASHDI, PETER A. BAMBERGER, and MIRIAM EREZ (2013): "CAN SURGICAL TEAMS EVER LEARN? THE ROLE OF COORDINATION, COMPLEXITY, AND TRANSITIVITY IN ACTION TEAM LEARNING" *Academy of Management Journal*, Vol. 56, No. 4, 945–971.
- Gerhard Wilke (2003): "Chaos and Order in the Large Group; in: Schneider, S. and Weinberg, H. (2003): **The Large Group Re-Visited: The Herd, Primal Horde, Crowds and Masses** chap. 5.

לחדד את האבחנה בין קבוצות לצוותים ולמה היא חשובה

גם רמות האינטגרציה בין הקבוצות יכולה להיות שונה בהתאמה או בהפרעה למשימה הכוללנית

קבוצות מטה מגבשות באופן טבעי יותר קשרים כלפי חוץ ואינטנסביות הקשרים ביניהם יותר נמוכה (לכידדות צוותית נמוכה) – הם יותר דומים לרשת;

בהשוואה לצוותי ביצוע קבועים שבהם מתפתחת נורמות אחריות הדדית על בסיס קשרים בין אישיים מרובים ועמוקים יותר

מנהלים יכולים אם כן להשפיע על סוג הצוותים שהם מעצבים מלוכדים ומקושרים פנימה לעומת רפויים ומקושרים החוצה. האם יכול להיות צוות מקושר חזק פנימה ומקושר חזק החוצה?

מיזוגים כההליך חיבור בין קבוצות

המרכיב הלא-מודע ביחסים בין קבוצות

היררכיה וכוח יחסי בין קבוצות וקבוצות מוחלשות (סוציולוגיה)

מה שבונה את המבנה ההיררכי לניהול צוותים הוא הצורך בשליטה. כלומר, לא הצורך המהותי לנהל את התפעול הארגוני בצורה שנעניית לצרכים של הלקוח – אלא, הצורך הניהולי והצורך האישי. אם נבין כי עודף שליטה פוגע בשרשת הערך של הארגון, אם נבין איך אפשר ליצור תיאום מושלם לאורך שרשת הערך בלי שליטה היררכית, אם נמצא דרכים חלופיות ליצור הומוגניות ארגונית ואחדות מטרה – הצורך בשליטה עשוי לקהות

לחילופין – אם ניתן למנהלים לעשות משהו בעל ערך שאינו שליטה, הם ישחררו. בארגון של צוותים המנוהל באמצעות צוותים יש צורך בפחות מנהלים – בתנאי שהדרג הביצועי מוכן לקחת עליו את האחריות הניהולית ואת קבלת ההחלטות – לפעמים זה מפחיד, בעיקר כשאין גיבוי, כשאין את המיומנויות הנדרשות ואין את המידע הנדרש

התארגנות עצמית של צוותים

בנית הצוללת בחיל הים – ניהול פרויקט של פרויקטים

"The very idea of organizational borders with the 'outside world' becomes passe', or worse – dangerous."

Tom Peters

Peters T. J. (1992): Liberation Management London: Macmillan p. 149

ניהול התנדבותי מול ניהול פורמאלי

מאפיין נוסף של היקש מעולם הקהילות לעולם הארגון ים הוא סוגיית הפעולה ההתנדבותית. פעולה התנדבותית בארגונים יכולה להיות בעלת כמה מאפיינים-אך כאן נתייחס למרכיב ההתנדבות

הבניית צוותים בארגון

לפי לקוח

לפי מוצר

לפי נוחות ניהולית

צוותים מטריצוניים