

עבודת צוות

מאת: מוריה לוי



אנחנו חיים במאה העשרים ואחת. תקופה זו מתאפיינת באנשים ועובדים אינדיבידואליים; אינדיבידואליזם הנו כמעט דת ואמונה בימינו. אוסקר ווילד, בספרו "תמונתו של דוריאן גריי" היטיב לבטא גישה זו: "להיות טוב זה להיות בהרמוניה עם עצמך...". "צרימה מופיעה כאשר נכפה עלייך להיות בהרמוניה עם אחרים. חייו הפרטיים של אדם - זהו הדבר החשוב. באשר לחייהם של השכנים, אם ברצונך להיות קטנוני או פוריטני, תוכל להתהדר בהשקפותיך המוסריות לגביהם, אך הם אינם מעניינך. חוץ מזה, האינדיבידואליזם הוא הדבר הנשגב."

אינדיבידואליזם מתנגשת עם עבודת צוות. רצונו של אדם לרצות את עצמו, למצות את עצמו, אל מול צורך להתאים עצמו לסביבה, לאנשים בקצב שונה ממנו, בעלי תפיסות שונות ממנו, ובעלי אג'נדה משלהם.

גם ברמת הארגונים ניתן לראות קונפליקט דומה. עבודת צוות עולה יותר משאבים: יותר זמן כנובע מהצורך בסנכרון, יותר עלות כנובע מהכפילות בנושאים המטופלים על ידי יותר מעובד אחד.

ובכל זאת, עבודת צוות, אינה ערך שתם זמנו. הוא אינו רק מונח יפה שאנשי משאבי אנוש אמורים לקדם בארגון, בשם ה"טוב" וה"נכון". להיפך, דווקא במאה העשרים ואחת, דווקא כשאנחנו עובדי ידע, והידע שלנו כפרטיים הוא אחד המניעים המרכזיים את הארגון, דווקא אז עבודת צוות היא חשובה, ובשלושה היבטים: בהיבט הפרט, בהיבט הארגוני ובהיבט העסקי.

במה דברים אמורים?

בהיבט הפרט, למרות רצונו באינדיבידואליזם, אנו זקוקים לרשת תמיכה ואנו זקוקים לשייכות. את אלו ניתן לפתח גם ברמת הארגון, אולם אז אינן מספיקות. אנו זקוקים לקבוצת ייחוס קרובה. כזו שתראה אותנו בבוקר ותשאל למה פנינו התכרכמו. כזו שתשמח בשמחתנו בעת הצלחה, ותתעצב יחד איתנו כאשר לא טוב לנו. כזו שנוכל לשפוך בפניה את לבנו בעת מצוקה. קבוצה קרובה. שייכות ניתן לייצר לקבוצה ארגונית גדולה, אך עצם השייכות לצוות, ממשיג אותה ומקרב אותה אלינו עוד יותר.

בשנים האחרונות נוצר סוג נוסף של קשרים הנראה דומה לצוות, אך למעשה אינו מהווה לו תחליף- הרשת החברתית. רשת חברתית עוסקת בקשרים עם הזולת, אולם מדובר על קשרים חלשים. בצוות אנו עוסקים בקשרים צמודים. הרשת החברתית אינה יכולה לתת את המענה לצורך ברשת התמיכה ובשייכות באותה רמה שהגדרנו.

בהיבט הארגוני, לעבודת צוות חשיבות גבוהה ביותר. בספרם על שיתופיות, Collaboration 2.0, כותבים Coleman ו-Levine כי עבודת צוות טומנת בחובה, בין היתר, את היתרונות הבאים:

- ü הגברת מחויבות הפרט;
- ü הגברת רמת שביעות הרצון ממקום העבודה;
- ü אמון ותקשורת מתקדמים.

אין ספק שמספיק היה אחד מאלו, כדי שנבין שברמה הארגונית כדאי לעודד עבודת צוות. על אחת כמה וכמה, שלשתם גם יחד.

בהיבט המקצועי, נכונה לנו הפתעה. לכאורה, בעידן של ידע, בו לכל אחד התמחות מקצועית משלו, ייחודי בעבודתו במידה מסוימת, היינו יכולים לחשוב, שאין ערך עסקי לעבודת הצוות. אך לא כן הדבר. עבודת צוות מביאה לעבודה מיטבית יותר ברמה העסקית. Nonaka ו-

Takeuchi, בספרם The Knowledge Creating Company, לימדו אותנו, תוך הצצה לתרבות פיתוח הידע ביפן, כי ידע מתפתח בצוותים וקבוצות, ולא אצל הפרט. Socialization, התערות חברתית, כך קראו לשלב, בו ידע סמוי עובר מהפרט לקבוצה. הידע אמנם נלמד אצל הפרט, אך מתפתח בקבוצה ומשם ממשיך הלאה, לשלבי ההחצנה, שילוב והפנמה (Externalization, Combination & Internalization). חוקרים נוספים שלמדו וניתחו תהליכי למידה, מסכימים עם קביעה זו: עבודה צוותית משפרת את האיכות של התוצרים, משפרת את יעילות השגתם, ומשפרת את החדשנות והיצירתיות שבהם.

הוא שאמרנו: עבודת צוות מביאה לשיפור ברמת הפרט, ברמה הארגונית וברמה העסקית.

האם הכל פשוט כפי שנשמע? בוודאי שלא. עבודה בצוות אינה תמיד נוחה. אנשים צריכים לוותר על רצונותיהם עבור עמיתיהם, ולקבל לעיתים את החלטת הקבוצה שאינה החלטתם הם. עבודה בצוות יכולה להביא לעיתים גם לאפקט העדר, בו ההשפעה על הפרט, אינה דווקא חיובית. וכמובן, עבודה בצוות יכולה להביא לכפילות ולבזבז משאבים.

כיצד ממצים את פוטנציאל הצוות? Buchel, במאמרה על העברת ידע מצוותים לארגון (פורסם במסגרת ספרם של Nonaka ו-Ichujō, Knowledge Creation & Management, מדברת על שני מרכיבים מרכזיים של הצוות המשפיעים על ההון האנושי ועל הביצועים המשופרים:

ü צפיפות הקשר בין חברי הצוות.
ü אופי וכמות הקשרים והגשרים שחברי הצוות יוצרים, כל אחד, אל מול שאר חברי הצוות, ועוד יותר, אל מול הארגון כולו.

כיצד נזהרים מכפילות? לטעמי, פשוט מגדירים גבולות, עד כמה שניתן ברורים: משימות בהם יש יתרון לצוות ולעבודה המשותפת, ומשימות בהם עדיפה עבודת הפרט. ניתוח נושאים וסוגיות, סיעורי מוחות, ראיונות בהם אנו מנסים לחלץ ידע סמוי, הנן דוגמאות של משימות בהם עדיפה עבודת צוות, גם אם נראית לכאורה כפולה. פעילות הטמעה, פעילויות טכניות ופעילות תיעוד, הנן פעילויות בהן חבל להשקיע בצוותיות.

ועוד נקודה קטנה לסיים. פתחנו באינדיבידואליזם. יש בו הרבה יתרונות, ואסור לנו לדרוס יתרונות אלו ברגל גסה בשם עבודת הצוות. שילוב של השניים, עבודה צוותית עם ייחודיות אישית, הם כנראה המפתח להצלחה. כפי שאמר מייקל ג'ורדון: "כשרון מנצח משחקים, עבודת צוות ואינטליגנציה לוקחות אליפות".

אורי
מורי