

## השפעת גיבוש קבוצת עבודה על אפקטיביות:

### לכידות קבוצתית לעומת זיכרון טרנסאקטיבי כמתווך ותנאי גבול בתהליך

מוטי קלנג

#### תקציר

בעולם המורכב של היום, ארגונים מממשים את משימותיהם בהתבסס על קבוצות עבודה. הדבר דורש הבנה מעמיקה יותר של התהליכים החברתיים המובילים לקבוצות עבודה אפקטיביות יותר (Kozlowski and Ilgen, 2006). מטרת המחקר הנוכחי הינה לבסס את חשיבות השפעת גיבוש קבוצתי (*group bonding*), קשרי חברות בין חברי הקבוצה, על אפקטיביות קבוצת העבודה. כמו כן, לחשוף את המנגנונים המתווכים ותנאי הגבול המסבירים את האפקט הזה.

למרות שקיימת עדות מסוימת בספרות (Guzzo and Shea, 1992; Jehn and Shah, 1997) כי גיבוש קבוצתי משפר ביצוע קבוצתי (*group performance*), קיים עדיין פער מחקרי באם גיבוש קבוצתי משפיע על כלל ממדי האפקטיביות של קבוצות עבודה (*group effectiveness*) והמנגנון הפסיכולוגי הקבוצתי המתווך תהליך זה נותר לא ברור (Balkundi and Harrison, 2006).

במחקר הנוכחי, שולבה פרספקטיבה של חקר רשת חברתית (*social network analysis*) יחד עם מחקר קבוצות, מתוך כוונה להציע מודל אשר יתאר את מורכבות השפעת גיבוש קבוצתי על אפקטיביות קבוצות עבודה. השערת המחקר היא כי צפיפות קשרי החברות בין חברי הקבוצה (גיבוש קבוצתי), מגבירה את תחושת השייכות לקבוצה ואת תחושת המורל (לכידות קבוצתית - *group cohesion*), ובכך משפרת את האפקטיביות

הקבוצתית בכדי לעמוד ביעדים הקבוצתיים. שוער גם כי תהליך זה ממותן על ידי שלושה גורמים מרכזיים: זמן (time) שונות מנהיגותית (leadership differentiation) ואקלים מוכוון-מטרה (group-goal orientation climate). יתר על כן, מערכת זיכרון טרנסאקטיבי (transactive memory system - TMS), שהינה מנגנון קוגניטיבי קבוצתי, נבדקה כמתווך חלופי בתהליך.

במחקר השתתפו 91 קבוצות במסלול הכשרה בצה"ל. המחקר עקב אחר הקבוצות במהלך 4 חודשים, מהקמתן ועד הסמכתן כצוות לוחם. נתוני המחקר נאספו בשלוש נקודות זמן שונות, תוך שימוש במגוון אמצעים ושיטות (שאלון רשת, שאלונים פסיכולוגיים, הערכת מנהלים ונתוני ביצוע אובייקטיביים).

המחקר אושש את מרבית ההשערות. כמשוער, נמצא כי גיבוש קבוצתי מנבא ממדי אפקטיביות קבוצתית: ביצוע קבוצתי (סובייקטיבי – ביצוע מדווח, אובייקטיבי – תוצר קבוצתי), עמדות הקבוצה (מחויבות ושביעות רצון) ותוצר התנהגות קבוצתית (נשר והיעדרות).

יתר על כן, גיבוש קבוצתי נמצא קשור באופן חיובי למשתני אפקטיביות אובייקטיביים (תוצר קבוצתי והיעדרות), שלא נמצאו קשורים ללכידות קבוצתית או לזיכרון טרנסאקטיבי (TMS). ממצא זה מעיד על החשיבות הייחודית של גיבוש קבוצתי, כמנבא טוב יותר לאפקטיביות קבוצתית מאשר מושגים קבוצתיים מוכרים ומקובלים יותר. הדבר מדגיש את ההבחנה המושגית שיש לבצע בין גיבוש קבוצתי לבין לכידות קבוצתית (כפי שצינו: Jehn and Shah, 1997; Moody and White, 2003). לפיכך, גיבוש קבוצתי הוא מושג מבני ("קשרי ביחד"), בעוד שלכידות היא מושג פסיכולוגי ("תחושת ביחד" אותה מבטאים אנשים).

חלק מהשפעות אלו של גיבוש קבוצתי על מדדי אפקטיביות (ביצוע סובייקטיבי, שביעות רצון ומחויבות) תווכו על-ידי שני המנגנונים הפסיכולוגיים הקבוצתיים: הרגשי - לכידות קבוצתית והקוגניטיבי - זיכרון טרנסאקטיבי. למרות זאת, כאשר שני המנגנונים

הללו נבחנו יחד במודל המחקר, כמשוער, לכידות נמצאה כמתווכת העיקרית של המודל, ולא זיכרון טרנסאקטיבי.

ממצאי המחקר מצביעים גם על כך ששונות מנהיגותית, שונות ביחסי מנהיג-מונהג בתוך הקבוצה, ממתנת את הקשר בין גיבוש קבוצתי ללכידות קבוצתית. כלומר, גיבוש קבוצתי משמעותי יותר בקבוצות עם שונות מנהיגותית גבוהה. יתר על כן, המחקר מצא כי גיבוש קבוצתי מנבא ביצועים טוב יותר ככל שהזמן חולף.

המחקר מציע מודל ממתן-מתווך (mediated-moderation model), לפיו גיבוש קבוצתי באינטראקציה עם שונות מנהיגותית, משפיע על לכידות קבוצתית, ובכך משפיע על הביצוע המדווח, המחויבות ושביעות הרצון של הקבוצה.

תוצאות המחקר מאפשרות הבנה מעמיקה יותר של שינויים באפקטיביות הקבוצתית הנובעים מגיבוש קבוצתי. ארגונים ומנהלים המעוניינים לקדם את האפקטיביות של קבוצות העבודה שלהם צריכים להשקיע מאמץ רב יותר בבנייה וחיזוק קשרי החברות בין חברי קבוצת העבודה. בנוסף לכך, יועצים ארגוניים צריכים לפתח יכולת של מיפוי והבנת מבנה הרשת החברתית של קבוצות העבודה באמצעות טכניקות של מחקר רשת חברתית.