

השפעת שונות על עמדות וביצוע בצוותי משימה

מאת

א. פזי
ה. שהרבני

דו"ח מחקר מס' 19.2010

דצמבר 2010

מחקר מס' 06400100

המחקר מומן חלקית ע"י המכון למחקר עסקים בישראל ע"ש הנרי קראון, הפקולטה לניהול, אוניברסיטת תל אביב.

דוחו"ת מחקר של המכון מיועדים לתפוצה של מימצאי מחקר. הערות מתקבלות בברכה, ויש להפנותן ישירות למחברים.

המסקנות והדעות המובעות בכל מחקר הן אלו של החוקרים העוסקים במחקר, ואילו הפקולטה, האוניברסיטה והמכון אינם אחראים למסקנות ודעות אלו.

במחקר על שונות בארגונים נהוג לחלק את מרכיבי השונות לסוגים שונים. Pelled, Eisenhardt & Xin (1999) הגדירו שונות דמוגרפית כהבדלים בין פרטים ביחידה ארגונית במונחים של מאפיינים דמוגרפיים כמו התמחות, וותק, גיל או מין. השונות הדמוגרפית מוינה במחקרים רבים לפי משתנים הגלויים לעין כמו גיל, מין, גזע ומשתנים סמויים כמו השכלה, רקע התמחותי או וותק בארגון (Jackson et al, 1995, Milliken & Martins, 1996). חלוקות אחרות הן בין שונות אינפורמטיבית (דרגה, יחידה בארגון, עמדה), שונות חברתית (מין, גיל) ושונות ערכית (יעדים אישיים, תפיסת מטרת הצוות (Jehn, Northcraft & Neale, 1999), שונות הקשורה לעבודה (התמחות מקצועית, וותק) או שלא קשורה לעבודה (מין, גיל) (Webber & Donahue, 2001), שונות ממשית מול שונות נתפסת (כמה חברי הצוות שלי שונים ממני בגיל, אתניות, מצב משפחתי, ערכים אישיות, מחויבות לפרויקט וכו') ושונות שטחית (שונות דמוגרפית גלויה) מול שונות עמוקה (עמדות, אמונות, ערכים) (Harrison, Price, Gavin & Florey, 2002).

הקשר בין שונות לביצוע

לפי פרדיגמת דמיון-משיכה תפיסה של אנשים את חבריהם, המושתתת לרוב על בסיס דמיון בתכונות דמוגרפיות, תוביל למשיכה בין חברי הצוות (Byrne, 1971 in Horwitz, 2005). מכאן, צוותים הומוגניים המאופיינים בשפה משותפת ותדירות תקשורת גבוהה (Wiersema & Bantel, 1992) עשויים להיות בעלי לכידות ופרודוקטיביות יותר מצוותים הטרוגניים שבהם הסבירות למתח וקונפליקטים בינאישיים גבוהה יותר (Jackson et al, 1995, Milliken & Martins, 1996). (Chatman, Polzer, Barsade & Neale, 1998).

לפי תיאוריית השונות הקוגניטיבית (Easely, 2001) אנשים מרקע שונה מוסיפים מימדים לתהליכים של פתרון בעיות וקבלת החלטות באמצעות מתן נקודות מבט שונות. המשאבים הקוגניטיביים השונים של חברי הצוות מעודדים יצירתיות וחדשנות (Simons, Pelled & Smith, 1999).

אם כן, מפרדיגמת דמיון-משיכה נובע כי שונות עלולה להזיק ואילו מתיאוריית השונות הקוגניטיבית עולה כי שונות עשויה להועיל. Horwitz (2005) בסקירתו מחבר בין הממצאים בספרות לבין שני המנגנונים המתוארים לעיל. הוא הציע מודל המאגד את ממדי השונות המרכזים

שנחקרו ואת מגוון הגורמים הממתנים את הקשר בין שונות לביצוע, ומצביע על איפיוני הצוות כממתנים את הקשר.

נמצא ששונות במשתנים הקשורים לעבודה קשר חיובי חזק יותר עם ביצוע לעומת שונות

במשתנים שאינם קשורים לעבודה (Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999, Webber & Donahue, 2001, Williams & O'Reilly, 1998) טוען לשונות באופן כללי יש השפעה חיובית על ביצוע, כשלשונות הקשורה לעבודה יש קשר חזק יותר עם ביצוע לעומת שונות ביו-דמוגרפית. לעומתו, במטא-אנליזה שערך Stewart (2006) הוא טוען כי ההשפעה של שתי קבוצות המשתנים האלו על ביצוע היא חלשה ושלילית, וכי התוצאות במחקרים קודמים יכולות להיות מוסברות על ידי טעויות דגימה. עם זאת הוא מאשר כי הקשר בין שונות לביצוע ממותן על ידי סוג הצוות (Cohen & Bailey, 1997) (Sundstrom, DeMeuse & Futrell, 1990). (Guzzo & Dickson, 1996; Jackson et al, 1995; Stewart, 2006). בסקירת הספרות של Guzzo & Dickson (1996) הם העריכו ששונות בצוות היא תמיד בעלת ערך בתחום של משימות יצירתיות, אך למרות שצוותי ניהול עסוקים בפתרון בעיות הדורש יצירתיות לא פחות מצוותי משימה, ממצאים במטא-אנליזה עדכנית מראים דווקא קשר שלילי בין שונות לביצוע בצוותים אלו (Stewart, 2006).

מחקרים אחרים בחנו תהליכים והיבטים של תפיסה המעורבים בקשר שבין שונות לביצוע. Ely and Thomas (2001) הציעו כי הפרספקטיבה של חברי הצוות על שונות, כלומר האמונות והציפיות שלהם ביחס לשונות בתרבות ותפקידה בקבוצת העבודה, היא זו שממתנת את ההשפעה של שונות בזהות התרבותית (מין, גזע) על התפקוד של הצוות. חברי צוות מרקע תרבותי שונה מביאים איתם תובנות, כישורים וניסיון שונים, שיכולים לסייע בשיפור תוצאות הצוות. במחקר איכותני שערכו חוקרים אלו בשלושה ארגונים הם מצאו שגישה של "השתלבות ולמידה" מאפשרת לקבוצות להפיק תועלת מההבדלים ביניהם ולשפר את התהליכים הצוותים והתוצאות. הם מדווחים שבצוותים עם גישה זו לשונות, חברי צוות הרגישו נוח להביע את עצמם ודווחו שהם מעורכים ומכובדים על סמך הכרות מלאה עם "מי שהם". (Flynn, Chatman & Spataro, 2001) מצאו כי אנשים ששונים דמוגרפית מחבריהם לעבודה יצרו יותר רושם שלילי על חבריהם לצוות לעומת עמיתים בעלי דמיון דמוגרפי. (Polzer, Milton & Swann, 2002) הראו במחקר אורך כי שונות בצוות משפרת ביצוע במשימות יצירתיות בצוותים שמאופיינים במידת התאמה בינאישית גבוהה בין החברים, אך פוגעת בביצוע בצוותים שבהם אין התאמה בינאישית

על סמך מחקרם של צ'טמן ועמיתיה ניתן לטעון כי לא די בקיומה של שונות בין החברים כדי לשפר ביצועים, כפי שטוענת תיאוריית השונות הקוגניטיבית (Chatman et al, 1998). דווקא המנגנון שמציעה פרדיגמת דמיון-משיכה, ומנבא פגיעה בביצוע כשקיימת שונות, מהווה תנאי הכרחי, גם אם לא מספיק, לקשר חיובי בין שונות לביצוע. במילים אחרות, אם נתבונן בממצאים מעבר להגדרות האופרציונליות השונות של שונות וביצוע, נמצא כי על מנת ששונות בין חברי הצוות אכן תביא לשיפור בביצוע, כפי שטוענת תיאוריית השונות הקוגניטיבית, צריכים להתקיים מספר תנאים: (1) כפי שעולה מפרדיגמת דמיון-משיכה, אנשים צריכים למצוא מכנה משותף ביניהם, אפילו יהיה זה האינטרס הארגוני, על מנת שתתבסס לכידות צוותית ושפה משותפת (Chatman et al, 1998, Wiersema & Bantel, 1992), (2) חברי הצוות צריכים להרגיש נוח על מנת לבטא את עצמם בצוות, כך שהתובנות, הכישורים והניסיון השונים שלהם יראו ויזוהו (Ely & Thomas, 2001) (3) שהאופן שבו חברי הצוות תופסים את עצמם, יבוא לידי ביטוי ברושם שהם מותירים על אחרים, ויהיה מתואם עם האופן שבו אחרים תופסים אותם (Flynn et al, 2001, Polzer et al, 2002) (4) חברי הצוות צריכים להעריך את הפוטנציאל שיש לשונות לסייע להם ולראות בה מקור ללמידה (Ely & Thomas, 2001).

המחקר הנוכחי מתמקד בשונות הסובייקטיבית. בדקנו את הקשר בין שונות נתפסת בין חברי הצוות ושונות בתפיסת הצוות לבין רמת הביצוע שלו ותפיסת יכולתו. השונות הנתפסת הוגדרה כמידה שבה פרט בצוות תופס את ההבדלים בין חברי הצוות במדדים רלוונטיים לתפקוד הצוות (תרומה, זמינות, מחויבות וכו'). *שונות התפיסה* הוגדרה כהבדלים בחוויה הסובייקטיבית של חברי הצוות בנוגע ליכולות הצוות ולחוייית ההשתתפות בצוות (שביעות רצון, הערכת הביצוע, שיתוף פעולה וכו'). המחקר שאל איך משפיעה שונות נתפסת בתפקוד וביכולות של חברי הצוות על ביצועי הצוות ועל החוויה הסובייקטיבית במהלך העבודה?

שיטה

המחקר כלל 95 סטודנטים בקורס שיטות מחקר, שחולקו ל-24 צוותים, 23 צוותים של ארבעה סטודנטים וצוות אחד של שלושה סטודנטים. הסטודנטים בשנות העשרים לחייהם, מתוכם 59 גברים ו-36 נשים. הם חויבו להשתתף במחקר מתוקף לימודיהם בקורס וחולקו לצוותי עבודה בצורה אקראית. המשימה הצוותית המרכזית שלהם הייתה הרצת ניסוי. הסטודנטים מלאו שני שאלונים שנשלחו אליהם באמצעות הדואר האלקטרוני. השאלונים מבוססים על שאלונים שנוסחו במחקר שערכה שגב (2004). בשלושת השאלונים נשאלו

הסטודנטים על האופן שבו הם תופסים חבר אקראי בצוות (תרומתו, התמדתו, זמינותו ומחויבותו), שאלות ששמשו לחישוב השונות הנתפסת. בנוסף, בשאלון הראשון והשני נשאלו הסטודנטים על האופן שבו הם תופסים את הצוות שלהם ביחס לצוותים אחרים (סיכויי להצלחה, כמות הקונפליקטים, שביעות הרצון בצוות), שאלות ששמשו לחישוב המשתנה הבלתי תלוי שונות התפיסה (שאלון ראשון) והמשתנה התלוי החוויה הסובייקטיבית והערכת ביצוע (שאלון שני).

בבדיקת העקיבות הפנימית של שאלון הערכת החבר האקראי, שהופיע בשני השאלונים, נמצא כי פריטי השאלון נמצאים במתאם גבוה בינם לבין עצמם, ולמעשה מייצגים את אותו משתנה-על, הערכת תפקוד החבר האקראי (ראה טבלה מס' 1). הפריטים דורגו על סולם ליקרט, 1-5, כאשר 1 מייצג "הרבה מעל הממוצע" ו-5 "הרבה מתחת לממוצע". הפריטים הם: "רמת התרומה של החבר האקראי ביחס לשאר חברי הצוות", "מידת ההתמדה של החבר האקראי ביחס לשאר חברי הצוות", "מידת הזמינות של החבר האקראי ביחס לשאר חברי הצוות", "מה מידת המחויבות והמסירות של החבר האקראי ביחס לשאר חברי הצוות". הפריט החמישי, "מה מידת היכרותכם את החבר האקראי לפני תחילת הקורס?", אינו מתאים בתוכנו, ואכן מביא לירידת העקיבות הפנימית בצורה משמעותית (ראה טבלה מס' 1). כיוון שכך, בנינו מדד שנקרא "הערכת החבר האקראי" ומהווה ממוצע של ארבעת פרטי השאלון הראשונים. כך, בכל אחד מהשאלונים, כל חבר צוות קבל ציון המשקלל את התפקוד הנתפס שלו על ידי חבר צוות אחר. בכל שאלון נשאלו הסטודנטים על חבר אקראי שונה. המהימנות כעקיבות פנימית נבדקה בכל שאלון בנפרד.

טבלה 1: אלפא קרוונבך של שאלון הערכת החבר האקראי בשני השאלונים

	שאלון ראשון (n=84)	שאלון שני (n=84)
פריטים 1-4	0.92	0.96
פריטים 1-5	0.75	0.84

המטלה חייבה מעורבות בסיסית של כל אחד מהסטודנטים (גיוס של שני נבדקים ופיקוח על מו"מ אחד), ועם זאת אפשרה העברת אחריות בין חברי הצוות והופעה של "טרמפיסטים" בצוות. ביצוע הצוות נמדד לפי התוצרת שהיה עליו להפיק, כשהציון הצוותי הסופי על מילוי המשימה נע בין 0 ל-10 נקודות.

המערך הוא תיאורי מתאמי, שבו נבחן הקשר בין שונות נתפסת בצוות למדדי ביצוע. ההתערבות היחידה שלנו באה לידי ביטוי בהקצאה האקראית של הצוותים.

משתנים בלתי תלויים:

- א. **שוונות חלוקת הציונים לחברי הצוות** (שוונות נתפסת) - כל פרט התבקש לקבוע ציון אישי, שמבטא את ההערכה שלו לתפקוד חברי הצוות (15 נקודות חולקו בין כל חברי הצוות). מדד זה, סטיית התקן של חלוקת הציונים שעשה הפרט, מייצג את השונות בהערכת תפקוד חברי הצוות כפי שנתפסת בעיני כל אחד מהם. המדד חושב עבור כל אחד משלושת השאלונים.
- ב. **ממוצע שונות חלוקת הציונים** (שוונות נתפסת) - מדד צוותי שמבוסס על מדד הפרט. מבטא את הממוצע הצוותי של סטיית התקן של חלוקת הציונים שביצע כל אחד מחברי הצוות. המדד חושב עבור כל אחד משלושת השאלונים.
- ג. **שוונות הערכת החבר האקראי** (שוונות נתפסת) - סטיית התקן של "הערכת תפקוד החבר האקראי", ההערכה המשוקללת שקבל כל חבר צוות מחבר אחר. במקרים מסוימים בדקנו גם סטיית התקן של כל אחד מפריטי השאלון בנפרד (תרומה, התמדה, זמינות, מחויבות ומסירות). המדד חושב עבור כל אחד משני השאלונים.
- ד. **שוונות בחוויה סובייקטיבית והערכת ביצוע** (שוונות התפיסה) - בשאלון הראשון שלבנו פריטים שבוחנים את תפיסת הצוות את יכולותיו ואת הדינאמיקה בין חבריו: "מה להערכתכם תהיה הצלחת הצוות שלכם ביחס לצוותים האחרים?", "כיצד אתם מעריכים את רמת שיתוף פעולה בין חברי הצוות ביחס לצוותים האחרים?", "מהי להערכתכם רמת שביעות הרצון השוררת בצוות ביחס לצוותים האחרים?". הפריטים דורגו על סולם ליקרט, 1-5, כאשר 1 מייצג "הרבה מעל הממוצע" ו-5 "הרבה מתחת לממוצע". סטיית התקן של כל אחד מהפריטים בין חברי הצוות מהווה משתנה בלתי תלוי.

משתנים תלויים:

- משתנים אלו מייצגים את הפעילות המקצועית של הצוות ומתחלקים לשלוש קבוצות מרכזיות:
- א. **ביצוע ממשי** - מדד המבטא את רמת הביצוע בפועל של הצוות במשימתו, הרצת ניסוי במשא ומתן. מדד זה מתייחס למידת ההשלמה של המשימה על חמשת מרכיביה, ונע על סולם של 0 עד 10 נקודות. הסטטיסטיקה התיאורית של מדד זה מלמדת על ביצוע גבוה של כלל הצוותים ושונות בינונית ביניהם, הממוצע שהתקבל הוא 8.94 וסטיית התקן 1.34.
- ב. **חוויה סובייקטיבית והערכת ביצוע** - פריטים שבוחנים את תפיסת הצוות את יכולותיו ואת הדינאמיקה בין חבריו ונמדדו בשאלון השני: "כיצד אתם מעריכים את רמת שיתוף פעולה בין חברי הצוות ביחס לצוותים האחרים?", "מהי להערכתכם רמת שביעות הרצון השוררת בצוות ביחס לצוותים האחרים?", "מהי להערכתכם כמות הקונפליקטים בצוות ביחס לצוותים

אחרים?", "מה לדעתכם יהיה ציונכם בעבודה המחקרית המעשית ביחס לצוותים האחרים?". הפריטים דורגו על סולם ליקרט, 1-5, כאשר 1 מייצג "הרבה מעל הממוצע" ו-5 "הרבה מתחת לממוצע". ממוצע הפריטים בין חברי הצוות שימש כמשתנה תלוי. הפכנו את סולמות המדידה בעת ניתוח הנתונים כך שמספר נמוך מייצג ערך נמוך ומספר גבוה ערך גבוה

תוצאות

השפעה של שונות נתפסת על תפקוד הצוות

תפקוד הצוות הוגדר על ידי (1) הביצוע הממשי, (2) החוויה הסובייקטיבית והערכת ביצוע.

הקשר בין שונות נתפסת לביצוע ממשי

בדקנו את הקשר שבין מדדי הערכת חברי הצוות, כפי שנקבעו בעת יצירת הצוות (שאלון 1), ובין שונות חלוקת הציונים לבין הציון בעבודה המעשית. למודל רגרסיה הכנסנו את המשתנים הבלתי תלויים הבאים: שונות התרומה המוערכת, שונות ההתמדה המוערכת, שונות הזמינות המוערכת, שונות המחויבות המוערכת, שונות חלוקת הציונים בין חברי הצוות בשאלון הראשון ושונות חלוקת הציונים בין חברי הצוות בשאלון השני. מודל הרגרסיה של הציון בעבודה המעשית על שונות המחויבות המוערכת (שאלון ראשון) ושונות חלוקת הציונים בין חברי הצוות (שאלון השני) נמצא מובהק ($R^2_{adj} = -.28$, $F^{.05}_{(2,20)} = 5.29$, $sig = .014$) (טבלה 7). המשתנים האחרים לא הוסיפו להסברת השונות של הציון בעבודה המעשית ולכן נותרו מחוץ לרגרסיה.

טבלה 2 מקדמי הרגרסיה של הציון בעבודה המעשית על שונות המחויבות

המוערכת בשאלון הראשון ושונות חלוקת הציונים בין חברי הצוות בשאלון השני

N=23					
	b	SE	beta	t	P
שונות חלוקת הציונים (q2)	-.88	.29	-.59	-3.01	.007
שונות המחויבות המוערכת (q1)	1.42	.62	.45	2.30	.032

ככל שחברי הצוות נבדלים זה מזה במידת המחויבות והמסירות הנתפסת שלהם בתחילת העבודה המשותפת, כך הציון הצוותי בפועל יהיה גבוה יותר. עם זאת, ככל שחלוקת הציונים הומוגנית פחות בעיצומה של עבודת הצוות, כלומר יש שונות בהערכת תפקוד החברים, כך הציון בעבודה המעשית יהיה נמוך יותר.

הקשר בין שונות בתפיסה לבין חוויה סובייקטיבית והערכת ביצוע

את החוויה הסובייקטיבית של הנבדקים מדדנו כאמור פעמיים, בתחילת העבודה ומיד עם תום מילוי המשימה המרכזית של הצוות. עשינו שימוש ברגרסיה בשלבים על מנת לבחון את הקשר בין שונות התפיסה בתחילת הדרך לבין ממוצע החוויה הסובייקטיבית והערכת הביצוע בעיצומה של עבודת הצוות כפי שבא לידי ביטוי בארבעת המשתנים התלויים הבאים.

כמות הקונפליקטים

על מנת לבדוד את השפעה השונות מהשפעת הממוצע, בדקנו בתחילה את הקשר שבין ממוצע הערכת הצלחת הצוות, ממוצע שיתוף הפעולה המוערך וממוצע שביעות הרצון המוערכת בצוות, כפי שנמדדו עם תחילת העבודה, בשאלון הראשון, לבין כמות הקונפליקטים הממוצעת המוערכת על ידי הצוות, כפי שנמדדה בעיצומה של עבודת הצוות, בשאלון השני. מודל הרגרסיה של כמות הקונפליקטים הממוצעת המוערכת על ממוצע הערכת הצלחת הצוות נמצא מובהק ($R^2_{adj}=0.2$, $F^{05}_{(1,21)}=6.39$, $sig=.02$) (טבלה 10). התרומה השולית של שני המשתנים האחרים להסברת השונות אינה מובהקת ולכן הוצאו מהמודל.

טבלה 3 מקדמי הרגרסיה של כמות הקונפליקטים הממוצעת (q2)

המוערכת על ממוצע הערכת הצלחת הצוות

	N=23				
	b	SE	beta	T	P
ממוצע הערכת הצלחת הצוות (q1)	-.62	.25	-.48	-2.51	.02

הרצנו מודל רגרסיה נוסף: כמות הקונפליקטים הממוצעת המוערכת על ידי הצוות, כפי שנמדדה בעיצומה של עבודת הצוות, בשאלון השני, על שונות בהערכת הצלחת הצוות, שונות בהערכת שיתוף הפעולה, שונות בהערכת שביעות הרצון, וממוצע הערכת הצלחת הצוות כפי שנמדדו עם תחילת העבודה, בשאלון הראשון. מודל הרגרסיה נמצא מובהק ($R^2_{adj}=0.280$, $F^{05}_{(1,21)}=9.537$, $sig=.006$) כאשר רק שונות שיתוף הפעולה המוערך נשאר כמשתנה מסביר (טבלה 4) התרומה השולית של המשתנים האחרים להסברת השונות אינה מובהקת ולכן הוצאו מהמודל.

טבלה 4 מקדמי הרגרסיה של כמות הקונפליקטים הממוצעת המוערכת (q2)

על שונות שיתוף הפעולה המוערך בצוות

	N=23				
	b	SE	beta	t	p
שוונות שיתוף הפעולה המוערך (q1)	-1.48	.48	-.56	-3.09	.006

משמעות הממצאים לעיל היא שככל שממוצע ההצלחה המוערכת על ידי חברי הצוות גבוה יותר בתחילת הדרך, הצוות יחווה פחות קונפליקטים בעיצומה של העבודה המשותפת. עם זאת, ממוצע ההצלחה המוערכת אינו מוסיף להבנת השונות של חווית הקונפליקט כאשר לוקחים בחשבון את שונות שיתוף הפעולה המוערך עם תחילת העבודה כמשתנה מסביר. מצאנו שככל שיש יותר הבדלים בשיתוף הפעולה המוערך על ידי חברי הצוות בתחילת העבודה (שונות גבוהה יותר), הצוות צפוי לחוות פחות קונפליקטים בעיצומה של העבודה המשותפת.

שיתוף פעולה

שוב פתחנו בבדיקת הקשר שבין ממוצע הערכת הצלחת הצוות, ממוצע שיתוף הפעולה המוערך וממוצע שביעות הרצון המוערכת בצוות, כפי שנמדדו עם תחילת העבודה, בשאלון הראשון, לבין שיתוף הפעולה הממוצע המוערך, כפי שנמדד בעיצומה של עבודת הצוות, בשאלון השני. מודל הרגרסיה של שיתוף הפעולה הממוצע על ממוצע הערכת הצלחת הצוות נמצא מובהק, $(R^2_{adj}=.38)$ $(F^{05}_{(1,21)}=14.32, sig=.001)$ (טבלה 12). שני המשתנים הנוספים לא הוכנסו לרגרסיה כיוון שאינם תורמים להסברת השונות.

טבלה 5: מקדמי הרגרסיה של שיתוף הפעולה הממוצע המוערך (q2)

על ממוצע הערכת הצלחת הצוות

	N=23				
	b	SE	beta	t	p
ממוצע הערכת הצלחת הצוות (q1)	1.01	.27	.64	3.78	.001

הרצנו מודל רגרסיה נוסף: שיתוף הפעולה המוערך הממוצע, כפי שנמדד בעיצומה של עבודת הצוות, בשאלון השני, על שונות בהערכת הצלחת הצוות, שונות בהערכת שיתוף הפעולה, שונות בהערכת שביעות הרצון, וממוצע הערכת הצלחת הצוות כפי שנמדדו עם תחילת העבודה, בשאלון הראשון. מודל הרגרסיה נמצא מובהק $(R^2_{adj}=.6, F^{05}_{(3,19)}=11.79, sig=.00)$ כאשר רק שונות שיתוף הפעולה המוערך נשאר מחוץ לרגרסיה (טבלה 6).

טבלה 6 : מקדמי הרגרסיה של שיתוף הפעולה הממוצע המוערך (q2) על שונות בהערכת הצלחת הצוות, שונות בהערכת שביעות הרצון, וממוצע הערכת הצלחת הצוות

	N=23				
	b	SE	beta	t	p
ממוצע הערכת הצלחת הצוות (q1)	.9	.22	.57	4.13	.001
שונות הערכת הצלחת הצוות (q1)	.58	.24	.33	2.42	.026
שונות שביעות הרצון המוערכת (q1)	.73	.32	.32	2.29	.033

מצאנו שככל שממוצע ההצלחה המוערכת על ידי חברי הצוות בתחילת הדרך גבוה יותר, שיתוף הפעולה הנתפס בעיצומה של עבודת הצוות יהיה גבוה יותר. בנוסף, ככל שיש יותר הבדלים (שונות גבוהה יותר) בהצלחת הצוות המוערכת על ידי חברי הצוות ובשביעות הרצון המוערכת בתחילת הדרך, הצוות יחווה יותר שיתוף פעולה בעיצומה של העבודה המשותפת. כלומר שיתוף פעולה גבוה של צוות מנובא על ידי הערכת הצלחה גבוהה, שונות בהערכת ההצלחה ושונות בשביעות הרצון המוערכת בזמן יצירת הצוות.

שביעות רצון

פתחנו בבדיקת הקשר בין ממוצע הערכת הצלחת הצוות, ממוצע שיתוף הפעולה המוערך וממוצע שביעות הרצון המוערכת בצוות, כפי שנמדדו עם תחילת העבודה, בשאלון הראשון, לבין שביעות הרצון שהוערכה על ידי הצוות בשאלון השני בעיצומה של העבודה המשותפת. מודל הרגרסיה של שביעות הרצון המוערכת על ממוצע הערכת הצלחת הצוות נמצא מובהק ($R^2_{adj}=.33$, $F^{.05}_{(1,21)}=11.81$, $sig=.002$) (טבלה 7) שני המשתנים הנוספים לא הוכנסו לרגרסיה כיוון שאינם תורמים להסברת השונות.

טבלה 7 : מקדמי הרגרסיה של שביעות הרצון הממוצעת המוערכת (q2)

על ממוצע הערכת הצלחת הצוות

	N=23				
	b	SE	beta	t	p
ממוצע הערכת הצלחת הצוות (q1)	.87	.25	.60	3.44	.002

הרצנו מודל רגרסיה נוסף: שביעות הרצון המוערכת הממוצעת, כפי שנמדדה בעיצומה של עבודת הצוות, בשאלון השני, על שונות בהערכת הצלחת הצוות, שונות בהערכת שיתוף הפעולה, שונות שביעות הרצון המוערכת, וממוצע הערכת הצלחת הצוות כפי שנמדדו עם תחילת העבודה, בשאלון

הראשון. מודל הרגרסיה נמצא מובהק ($R^2_{adj}=0.46$, $F^{05}_{(2,20)}=10.48$, $sig=.001$) כאשר שונות שיתוף הפעולה המוערך ושונות שביעות הרצון המוערכת נשארו מחוץ לרגרסיה (טבלה 8).

טבלה 8 מקדמי הרגרסיה של שביעות הרצון הממוצעת המוערכת (q2) על ממוצע הערכת הצלחת הצוות ושונות הערכת הצלחת הצוות

	N=23				
	b	SE	beta	t	p
ממוצע הערכת הצלחת הצוות (q1)	.85	.23	.59	3.74	.001
שונות הערכת הצלחת הצוות (q1)	.62	.25	.39	2.49	.022

מצאנו שככל שהצלחה המוערכת על ידי חברי הצוות בתחילת הדרך גבוהה יותר, שביעות הרצון של הצוות בעיצומה של הפעילות המשותפת תהיה גבוהה יותר. בנוסף, ככל שיש יותר הבדלים (שונות גבוהה יותר) בהצלחת הצוות המוערכת על ידי חברי הצוות בתחילת הדרך, הצוות יחווה שביעות רצון גבוהה יותר בעתיד.

ציון מוערך בעבודה מעשית

מודל הרגרסיה של הציון המוערך בעבודה המעשית, כפי שנמדד בעיצומה של עבודת הצוות, בשאלון השני, על ממוצע הערכת הצלחת הצוות, ממוצע שיתוף הפעולה המוערך וממוצע שביעות הרצון המוערכת בצוות, כפי שנמדדו עם תחילת העבודה, בשאלון הראשון, נמצא לא מובהק ($R^2_{adj}=-0.01$, $F^{05}_{(3,19)}=0.92$, $sig=.45$). כך גם מודל הרגרסיה של הציון המוערך בעבודה המעשית כפי שנמדד בעיצומה של עבודת הצוות, בשאלון השני, על שונות בהערכת הצלחת הצוות, שונות בהערכת שיתוף הפעולה ושונות בשביעות הרצון המוערכת, כפי שנמדדו עם תחילת העבודה, בשאלון הראשון ($R^2_{adj}=-0.06$, $F^{05}_{(3,19)}=0.58$, $sig=.63$).

דיון

מצאנו כי שונות נתפסת משפיעה על ביצוע ממשי. ככל שחברי הצוות נבדלים זה מזה במידת המחויבות והמסירות הנתפסת שלהם בתחילת העבודה המשותפת, כך הציון הצוותי בפועל יהיה

גבוה יותר. יתכן כי כאשר השונות במחויבות ובמסירות גבוהה, מתהווה מנהיגות בצוות; פרטים בודדים נוטלים על עצמם את האחריות להנעת החברים האחרים, מתוך תפיסה של מחויבות נמוכה של חלק מחברי הצוות. למעשה, ה"אבחון" המוקדם של שונות במידת המחויבות, מאפשר לחברי הצוות שרוצים בהצלחת המשימה, די זמן להתארגנות וקביעת דרך פעולה שתסייע להם בהשגת המטרה (הנהגת הצוות, הפעלת לחץ קבוצתי על טרמפיסטים פוטנציאלים, קבלת האחריות על תפעול כלל המשימה עבור הצוות כולו וכו'). כך, הודות לאיתור השונות כבר בתחילת העבודה, נחסכת מחברי הצוות השאננות שנוצרת בעקבות תפיסת הצוות כמחויב ומסור למשימה במידה שווה, והאכזבה שבאה בעקבותיה כשמתגלים "הטרמפיסטים". תסריט כזה עלול להביא להחרפת הקונפליקט התהליכי בצוות (מידת ההסכמה לגבי חלוקת תפקידים בצוות, הסכמה על דרך העבודה וכו') וכך לפגיעה בביצוע הממשי (Jehn et al, 1999).

עם זאת, מצאנו כי ככל שהשונות בחלוקת הציונים גבוהה יותר בעיצומה של עבודת הצוות, כך הציון בעבודה המעשית יהיה נמוך יותר. פירוש משולב של הממצאים מציע כי איתור של שונות במחויבות מסייע בהתארגנות מוקדמת של פרטים בצוות, שיובילו וינהיגו את הצוות לשם השגת ההצלחה הרצויה. עם זאת, צוות שבו לא יגויסו בסופו של דבר כל החברים לסיוע ותרומה לשם הצלחת המשימה, לא יצליח במילוי מושלם של המשימה. במקרה כזה עלולה להיווצר שונות ערכית גבוהה (האם הערכים של כל חברי הצוות היו דומים, האם לחברי הצוות היו יעדים דומים, האם כל חברי הצוות הסכימו לגבי יעדי הצוות), שמביאה להתחזקות קונפליקט תהליכי וכך גם לפגיעה בביצוע (Jehn et al, 1999). במילים אחרות, כאשר בעיצומה של עבודת הצוות יש שונות בתפקוד חברי הצוות, קונפליקט תהליכי ישמש כמשתנה מתווך והביצוע יפגע, גם אם אותה שונות במחויבות חברי הצוות כבר בתחילת הדרך.

חוויה סובייקטיבית והערכת ביצוע

על סמך הממצאים ניתן לומר כי כגודל שונות התפיסה בעת יצירת הצוות, גובה מורל הצוות בעיצומה של עבודת הצוות. כלומר ככל שהשונות בציפיות ובחוויה הסובייקטיבית של הפרטים בתחילת העבודה המשותפת גבוהה יותר, כך החוויה הסובייקטיבית של הפרטים טובה יותר בעיצומה של עבודת הצוות. כך למשל שביעות הרצון של הצוות בעיצומה של הפעילות המשותפת תהיה גבוהה יותר, ככל שההצלחה המוערכת על ידי חברי הצוות בתחילת הדרך גבוהה יותר, וככל שיש יותר הבדלים (שונות גבוהה יותר) בהצלחת הצוות המוערכת על ידי חברי הצוות בתחילת הדרך. בנוסף מצאנו שככל שיש יותר הבדלים בשיתוף הפעולה המוערך על ידי חברי הצוות בתחילת העבודה (שונות גבוהה יותר), הצוות צפוי לחוות פחות קונפליקטים בעיצומה של העבודה

המשותפת. שיתוף פעולה גבוה של הצוות בעיצומה של העבודה מנובא על ידי הערכת הצלחה גבוהה, שונות בהערכת ההצלחה ושונות בשביעות הרצון המוערכת בזמן יצירת הצוות.

שיא העבודה המשותפת		יצירת הצוות
שביעות רצון	+	ממוצע צוותי של הצלחה מוערכת שונות בהצלחה המוערכת
כמות קונפליקטים	-	שונות בשת"פ המוערך
שיתוף פעולה	+	שונות בהצלחה המוערכת שונות בשביעות רצון

ממצא מעניין הופיע ביחס לגורמים המשפיעים על כמות הקונפליקטים. מצאנו שכאשר לוקחים בחשבון את השונות של שיתוף הפעולה הנתפס בתחילת הדרך, התרומה השולית של ממוצע שיתוף הפעולה הנתפס להסברת השונות אינה מובהקת. כלומר הדיווח העצמי של המשתתפים על שיתוף הפעולה שחו לא מספק אינפורמציה כשלעצמו. ההבדלים בתפיסת חברי הצוות את שיתוף הפעולה הם המשמעותיים והמשפיעים על כמות הקונפליקטים בצוות.

ככלל הקשר שמצאנו בין השונות בחוויה הסובייקטיבית בתחילת לדרך לחוויה בשיאה הוא קשר מעניין, בעיקר כי הוא לא אינטואיטיבי. היינו מצפים שאנשים שלא רואים עין בעין את המתרחש בצוות ובעלי ציפיות שונות ביחס להצלחתו, יתקשו להגיע לעמק השווה מבחינת ההשקעה והמחויבות בצוות, ולכן יהיו מרוצים פחות בשיא עבודת הצוות. הסבר אחד לתוצאות מתואר להלן. שונות בחוויה הסובייקטיבית ובהערכת הביצוע בתחילת הדרך עשויה להעיד על ציפיות נבדלות בין חברי הצוות ביחס לתפקוד הכללי של הצוות. כשאין שונות תפקוד הצוות הנתפס אחיד בין החברים וכולם חותרים לאותה מטרה, "באותו ראש". לכן יש להניח שהתוצאות פוגשות את ציפיותיהם, והם לא משנים את תפיסתם לגבי תפקוד הצוות. לעומת זאת, בצוותים שבהם חברי הצוות לא מעריכים בצורה זהה את התפקוד הצוותי, הם עתידים לפגוש, עם האינטראקציות הראשונות עם חברי הצוות, שאיפות שונות, שוודאי ישפיעו על הדינאמיקה הצוותית ויחוללו שינוי בתפקוד הצוות, כפי שהם חזו אותו. כך למשל אדם שצפה הצלחה נמוכה לעומת צוותים אחרים, והתוודע עם המטלות הראשונות לחברי צוות, שלתפיסתם הצוות מסוגל להציג ביצוע גבוה לעומת צוותים אחרים (תפיסה שוודאי משתקפת ברצינות, במידת האחריות, המחויבות, הזמינות שלהם לטובת מילוי המשימה), ידווח על חוויה חיובית יותר בעיצומה של עבודת הצוות לעומת ראשיתה. שינוי הערכת תפקוד הצוות וחווית ההשתתפות בו בעיצומה של הפעילות המשותפת, לא תהיה בהכרח תוצאה של שינוי בהתנהלותו, אלא של הערכת מצב

מחודשת על סמך ההיכרות עם פעולותיהם של החברים האחרים בצוות. תהליך שונה עם תוצאות דומות יעברו חברי צוות שצפו הצלחה גבוהה לצוות, בזמן שחבריהם נתנו הערכות נמוכות יותר. הערכותיהם עשויות להתבסס על ידע מוקדם ביחס ליכולות של אינדיבידואלים בצוות (הם עצמם או חבר צוות ידוע אחר) או מוטיבציות מיוחדות (למשל – לשמור על הצטיינות בלימודים לשם מלגה). במקרה כזה, גם אם הם יחשפו עם העמקת ההכרות לחברי צוות עם מוטיבציה פחותה משלהם להצלחה, הם ימשיכו להשקיע את המרב, פעמים רבות די בכדי לאפשר הצלחה למרות הטרמפיסטים שבחברי הצוות. גם בתסריט זה הערכות הביצוע של הצוות יהיו גבוהות בעיצומה של עבודת הצוות, מה שיכול להסביר את דפוס הממצאים שהתקבל.

מחקר שמצא כי המרכזיות של קטגוריות דמוגרפיות קשורה בקשר הפוך עם המרכזיות של חברות בארגון עשוי להציע הסבר נוסף לממצאים (Chatman et al, 1998). שונות גבוהה בתפיסת שיתוף הפעולה בצוות, בהערכת ההצלחה ובשביעות הרצון יכולה להיות תוצאה של חשיבה של חלק מחברי הצוות על חבריהם דרך התמקדות בקטגוריות דמוגרפיות וכתוצאה מכך ציפייה לקושי בפיתוח שפה משותפת. אכן מחקרים מראים כי בקבוצות עבודה הטרונגניות היו פחות אינטגרציות חברתיות, יותר בעיות תקשורת, יותר קונפליקט ויותר תחלופה לעומת קבוצות הומוגניות (O'Reilly, Caldwell & Barnett, 1989, Zenger & Lawrence, 1989). יתכן כי ממצאים אלו מתבטאים גם בידע הנרכש ובניסיון החיים של הנבדקים, כך שנבדקים שזיהו שונות דמוגרפית חששו מהבאות. עם זאת, נמצא כי שונות גבוהה אמנם קשורה בפחות אינטראקציה אך גם ביותר פרודוקטיביות (Chatman et al, 1998). בנוסף עולה מן המחקר כי ארגונים שמבליטים ערכים אינדיבידואליסטים פוגעים באפקטים החיוביים שצצים בעבודה משותפת של חברי צוות שונים דמוגרפית, וכי ניתן לצמצם חלק מהאפקטים השליליים של שונות בין חברי הצוות על ידי הגברת תחושת שותפות הגורל שלהם (Chatman et al, 1998). סביר כי לפחות חלק מהסטודנטים שרגילים לפעול בסביבה תחרותית, המדגישה הישגים אינדיבידואליים, חששו מהשפעתה המזיקה של השונות. יתכן כי עם הזמן, הבנת אופי המשימה והפנמת משקלה הנמוך על הציון בקורס, הקטגוריה ה"ארגונית" גברה על מרכזיות הקטגוריות הדמוגרפיות. כך, הצטמצמה התחרותיות, גברו תחושות של שותפות, ונחשפו רק ההשפעות החיוביות של השונות.

השלכות יישומיות

הממצא המרכזי במחקר הוא כי שונות נתפסת בעיצומה של עבודת הצוות פוגעת בביצוע הממשי שלו ובאמונה של חברי הצוות ביכולתו לעמוד בהצלחה במשימות עתידיות באמצעות

תהליך שישביע את רצונם. כלומר, שונות נתפסת משפיעה על תוצאות הצוות רק אם היא תוצאה של ניסיון משותף שהצוות צובר. המשמעות המעשית של הממצא היא שקשה לקבוע מראש במידת ודאות גבוהה איזה תמהיל צוותי יהיה מוצלח לארגון ואיזה פחות. זיהוי של שונות נתפסת בתפקוד חברי הצוות בשיאה של העבודה עשוי לסייע למנהלים למנוע פגיעה בתוצאות ביחס למשימה האקטואלית, ולחזק את הצוות לקראת המשימות הבאות. הכלי המרכזי שעומד לרשות המנהלים לטובת זיהוי שונות נתפסת הוא המשוב. בשיחות משוב שמנהלים מקיימים עם חברי הצוותים שכפופים להם ניתן לשאול: "האם להערכתך יש דמיון/הבדלים ברמת התפקוד של חברי הצוות?". ניתן להוסיף ולשאול "מה לדעתך המקור להבדלים אלו, למשל מידת התרומה, ההתמדה, זמינות או מחויבות של חברי הצוות?" כמובן שנאמנות בין עמיתים עלולה להביא להסתרת מידע. את הקושי הזה ניתן לפתור על ידי העברת שאלון דרך משאבי אנוש ולא דרך המנהל הישיר ולהבטיח את אנונימיות המשיבים. מנהל שמזהה שונות בתפקוד חברי הצוות צריך לפעול למתן מענה מיידית לעניין זה - עליו לעודד הומוגניות בחלוקת הנטל בכל דרך שיוכל על מנת למנוע פגיעה בתוצאות הצוות המידיות ובתפיסת חברי הצוות את יכולות הצוות בעתיד.

קבלת אנשים לעבודה והרכבת צוותים היא מלאכה סבוכה. מחלקות משאבי האנוש בארגונים אמונות על חלק ניכר מתהליכים אלו והצלחתן עשויה לשפר מאוד את תוצאות הארגון. לעומת זאת, הרכבה לא מוצלחת של צוותים עלולה לעלות לארגון בלכידות נמוכה של הצוות, בשביעות רצון נמוכה, בביצועים ירודים לצוות ולארגון ולהסתכם בסופו של דבר גם בתחלופה גבוהה. ממצאי המחקר מעבירים את עיקר האחריות לידיהם של המנהלים, ועשויים לסייע במניעת פגיעה בתפוקה של צוותים ובשימור צוותים. מחקרים עתידיים יסייעו לשפוך אור על מידת התרומה התיאורטית של מחקר זה.

מראי מקום

רפ, י. (2003). הפסיכולוגיה של תפיסת השונות. חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה, אוניברסיטת תל אביב.

שגב פלדמן, נ. (2004). בדיקת ה"הטיה מעל הממוצע" בקבוצות משימה, עבודת גמר לקראת תואר מוסמך, אוניברסיטת תל אביב.

שיבי, ח. (2006). הפסיכולוגיה של השונות: שונות סטטיסטית, תפיסת השונות ושונות התפיסה. עבודת גמר לקראת תואר מוסמך, אוניברסיטת תל אביב.

Chatman, J. A., Polzer, J. T., Barsade, S. G., & Neale, M. A. (1998). Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 43: 749-780.

Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23: 239-290.

Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes." *Administrative Science Quarterly*, 46: 229-273.

Easely, C. A. (2001). Developing, valuing, and managing diversity in the new millennium. *Organizational Development Journal*, 19(4): 38-50.

Flynn, F. J., Chatman, J. A., & Spataro, S. E. (2001). Getting to know you: the influence of personality on impressions and performance of demographically different people in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 46: 414-442.

Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. In J. T. Spence (Ed.), *Annual review of psychology*, 47: 307-338. Palo Alto, CA: Annual Reviews.

Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H. & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45: 1029-1045.

Horwitz, S. K. (2005). The Compositional Impact of Team Diversity on Performance: Theoretical Considerations. *Human Resource Development Review*. 4(2): 219-245.

Jackson, S. E., Brett, J. F., Sessa, V. I., Cooper, D. M., Julin, J. A. & Peyronnin, K. (1991). Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions, and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 76(5): 675-689.

Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44: 741-764.

Milliken, F. J. & Martins, L.L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2): 402 - 433.

O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F. & Barnett, W. P. (1989) Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34: 21-37.

Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M. & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44: 1-28.

Simons, T., Pelled, L. H. & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42(6): 662-674.

Sundstrom, E., DeMeuse, K. P. & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45: 120-133.

Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32: 29-54.

Webber, S. S. & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of Management*, 27: 141-162.

Wiersema, M. F. & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35: 91-121.

Williams, K. Y. & O'Reilly, C. A., III. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 20: 77-140. Greenwich, CT: JAI.

Williams, H. M., Parker, S. K. & Turner, N. (2007). Perceived dissimilarity and perspective taking within work teams. *Group & Organization Management*, 32: 569-597.

Zenger, T. R. & Lawrence, B. S. (1989). Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal*, 32: 353-376.

The effect of internal variance on attitudes and behavior in task teams

Asya Pazy and Hadas Shaharabani

ABSTRACT

We examined the relationship between on perceived diversity among team members and team performance and perceived ability. *Perceived diversity* refers to the degree to which members perceive differences among themselves regarding variables that are relevant for team functioning (contribution, availability, commitment etc.). *Diversity in perception of the team* is defined as the difference in members' subjective experience regarding team capabilities and participation. The sample consisted of 95 undergraduate students who worked in 24 teams. Results indicated that perceived diversity in the course of team work negatively affected the actual performance of the team and members' faith in their ability to lead a satisfying process resulting in the successful accomplishment of future tasks. Diversity in perception early on at the start of group work – that is, a different subjective experience of the team – was connected to a positive subjective experience in the midst of the work process. In this paper, we will describe the characteristics of perceived diversity, present explanations for identified relationships between variables, discuss the limitation of this research and suggest future directions for research and possible applications of the findings.