



תהליכים רגשיים בצוותים משתי נקודות מבט: Top-Down & Bottom-Up



תמר שגיב

נאוה מיכאל-צברי

שרון טוקר

פרופ' שרון טוקר היא חברת סגל בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב. מחקריה עוסקים בביטויים פיזיים ומנטליים של לחץ, בשחיקה ותפיסות לחץ, ובמיפוי גורמי לחץ בקרב אנשי מקצועות הבריאות. בשנים האחרונות מלווה פרופ' טוקר ארגונים ציבוריים גדולים דוגמת משרד הבריאות, הפרקליטות ומשרד המשפטים, במטרה להפחית שחיקה בקרב העובדים. בנוסף, היא משמשת כעורכת משנה של ה-Academy of Management Perspectives.

ד"ר נאוה מיכאל-צברי היא חברת סגל בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב ומנהלת מרכז רעיה שטראוס לחקר עסקים משפחתיים. הדוקטורט שלה מהטכניון הוא הראשון בארץ בתחום העסקים המשפחתיים. תחומי המחקר שלה כוללים רגשות, תרבות ארגונית ומועסקים בעסקים משפחתיים. מחקריה זכו בין השאר בפרס המאמר הטוב ביותר לשנת 2014 בביטאון Family Business Review. מעל לעשור נאוה מלמדת קורס בלהב לבני משפחות המנהלים ביחד עסקים.

ד"ר תמר שגיב היא מרצה בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב. חברת סגל אורחת בבית הספר למינהל עסקים, מנחת קבוצות בכירה ופסיכותרפיסטית. מחקריה עוסקים באותנטיות וביצירתיות של יחידים ומערכות, ניהול פרדוקסים בין יצירת ערך סימבולי לערך כלכלי בארגונים היברידיים, הבניה של זהות אישית וארגונית, ודינמיקה של קבוצות וצוותים. פרסמה את מחקריה בכתבי עת בינלאומיים מובילים, ועבודותיה הוצגו בכנסים בישראל, באירופה ובארצות הברית.

תקציר

צוותים וקבוצות נחקרו בהקשרים רבים ושונים בתחום ההתנהגות הארגונית, כשעיקר הדגש הושם על יעדים ותפוקות ופחות על הרכיבים הרגשיים שלהם. אין הדבר אומר כי תחום הרגש לא נחקר כלל בהקשר של צוותים, אך המיקוד היה בפרט ובאופן שבו הוא מושפע מן הקבוצה. ניתן לתאר את התהליכים הרגשיים המקשרים בין הצוות לפרט ובין הצוות לארגון משתי פרספקטיבות: הפרספקטיבה הראשונה הנפוצה יותר בהקשר המחקרי היא פרספקטיבת pU-mottoB משמע השפעת מאפיינים ברמת הפרט על תהליכים רגשיים בקבוצה ובארגון. הפרספקטיבה השנייה מתמקדת בהשפעת מאפיינים ארגוניים על תהליכים רגשיים בצוותים, משמע פרספקטיבת Top-Down. בעבודה זו נדון בתיאוריות ומודלים שונים הקשורים לשתי הפרספקטיבות הללו ונקשר בינן לבין תהליכים צוותיים ואקלים ארגוני.



מהי קבוצה

ה. זהות חברתית – זהות היא תבנית של הפרט המאורגנת במערכת התייחסות משותפת ובחוויות. דפוסי ההתמודדות של הפרט בהקשרי הזהות מאפשרים לו גם להשתייך לקבוצה וגם להיבדל ממנה.

מהו צוות

בשנים האחרונות מרבית העשייה, בחברה בכלל ובארגונים בפרט, נעשית באמצעות צוותים. צוותים קיימים כמעט בכל אספקט של חיינו. הצלחתו של צוות אינה רק פונקציה של כישוריהם ומשאביהם הזמינים של חברי הצוות, אלא גם של תהליכים המשמשים את חברי הצוות על מנת להשלים את העבודה (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001). בין אם מדובר בבתי חולים, בתי ספר, שדות תעופה, מפעלי נשק נרעיני, בתי זיקוק, צבא ושאר תאגידים, הביטחון שלנו, הנוחות החדשנות והבריאות, תלויים בעבודת צוות מצוינת ובשיתופי פעולה אפקטיביים (Matheiu et al., 2017).

על פי Kozlowski and Ilgen (2006) צוות מוגדר כ:

- (1) שניים או יותר יחידים אשר; (2) מקיימים יחסי גומלין (פנים אל פנים, או כיום ניתן לדבר גם על אינטראקציה וירטואלית);
- (3) למען מטרה משותפת אחת או יותר; (4) מחוברים ביניהם כדי לבצע משימות רלוונטיות לארגון; (5) מציגים תלות הדדית

למונח "קבוצה" קיימות הגדרות שונות. ההגדרה של רוזנוואסר ונתן (1997) מתארת מכנה משותף רחב: "קבוצה היא מספר אנשים שאופי ההתייחסות ביניהם מבחין אותם מכל האחרים. זוהי ישות שיכולה להיווצר באופן ספונטני או מתוכנן, כאשר נוצר אצל שלושה אנשים ויותר מרחב תפיסתי משותף, ייצוג פנימי הדדי, אליהם נלווים תלות הדדית, קשרים רגשיים ופעילות גומלין". בקבוצה נוכל לראות מאפיינים רבים שעוסקים בסוגיות של מבנה (setting), מטרה, זהות, קשר, היבטים של תלות, הרכב הקבוצה ועוד (יאלום ולשך, 2006).

ניתן לתאר קבוצה באמצעות חמישה קריטריונים (פולק, גרשון, דקל, רוזנקר, ורותם כהן, 2012):

- א. תלות הדדית) חיובית או שלילית) שבה חברי הקבוצה משפיעים זה על זה בדרכים שונות.
- ב. גודל הקבוצה – קבוצות שונות זו מזו בגודלן. לגודל הקבוצה יש השפעה רבה על דפוסי האינטראקציה ועל התלות ההדדית הנוצרת בין חבריה. מקובל לראות קבוצה כצירוף של שלושה אנשים לפחות.
- ג. לכידות – עוצמת היחסים המקשרים את החברים זה לזה ולקבוצה עצמה, כשהלכידות תורמת לכוחה של הקבוצה ולחיינותה ומגבירה את משמעות החברות בה עבור אלו המשתייכים אליה.
- ד. מטרת – קבוצות מסייעות לחבריהן לספק מטרת שונות 'ובכלל זה צרכים פסיכולוגיים וחברתיים.

אנכיים, דוגמת מודלים המתארים תהליכי התפתחות קבוצות או מודלים המתארים השפעת לכידות חברתית על ביצוע (Mullen & Cooper, 1994).

המשותף למודלים שהוזכרו לעיל הוא היעדר התייחסות מפורשת לתהליכים רגשיים, חרף העדויות הרבות אודות מעורבותם של תהליכים אלה בתפוקות ארגוניות. תהליכים רגשיים בצוותים הם בעלי חשיבות רבה מפני שהם משפיעים בין היתר על הקבוצה עצמה (על ניהול קונפליקטים, ביצוע, פתרון בעיות), על הקשרים בין הקבוצה לקבוצות אחרות, על הקשר בין הארגון לקבוצה, ועל צוותים וירטואליים (George, 2002). בהקשר של היבטים רגשיים בקבוצות וצוותים הוגדרו ונדונו גם: ההרכב הרגשי של הקבוצה, האינטליגנציה הרגשית (emotional contagion), הדבקה רגשית (emotional contagion), אמון, יחסי חברי הקבוצה עם המנהיג, בייחוד בהקשרים של מנהיגות מעצבת, וכן אקלים רגשי קבוצתי (Ashkanasy, 2003; Zurcher, 1982).

תהליכים רגשיים בקבוצות וצוותים

בבואנו לדון בתהליכים רגשיים בצוותים, יש לעמוד ראשית על המשמעות התיאורטית של שני מושגים אלה – רגשות וצוותים. ברמת הפרט, קיים בספרות דיון מתמשך בנוגע להגדרות הליבה של תחום הרגש, תוך התייחסות לסוגים שונים של רגשות דוגמת emotions, moods, affects, feelings (Lazarus & Brief & Weiss, 2002), לרגשות בודדים (Cohen, 2001 Weiss), ולממדים שונים של רגש דוגמת ערכיות (חיוביים או שליליים), רמת עוררות ורמת נעימות (Pleasantness) (2002). אם בעבר הושם הדגש על job satisfaction כמצב רגשי, הרי שכיום מתייחסים אליו כאל attitude ואת מקומו תפסו רגשות ומצבי רוח כמאפיינים רגשיים עיקריים בעבודה.

בתחום האמפירי משמשים לעיתים המושגים שצוינו לעיל בערבוביה ללא הבחנה מבדלת ביניהם (Ashkanasy, 2003), אך למרות זאת קיים קונצנזוס באשר לדעה כי התהליך הרגשי כרוך באינטראקציה ואינטגרציה של כמה תת-מערכות אדפטיביות (קוגניטיביות, פיזיולוגיות והתנהגותיות), הנובעות מצורכי הישרדות אבולוציוניים (Ashkanasy, 2003). העדויות לאינטראקציה הזו בין גוף ונפש רבות, וכוללות את

ביחס לאספקטים בתהליך העבודה ובתוצאותיו; (6) יש להם תפקידים שונים שאותם הם אחראים לבצע; (7) פעילותם המשותפת מעוגנת בתוך מערכת ארגונית רחבה יותר, כאשר מתקיימים גבולות וקישורים בין הצוות לבין הקונטקסט הארגוני והקונטקסט של סביבת המשימה (עמ' 79)¹.

המחקר והידע על צוותי עבודה התפתח במהירות עוד מסוף המאה הקודמת. תובנות רבות שנוספו הודות לפעילות המחקרית הענפה בנושא צוותי עבודה כוללות, בין היתר, תובנות על הקשר שבין צוותים אפקטיביים ליכולת של חברי הצוות להעריך ביצועים ולשפרם, תובנות על היתרון של יחידת ביצוע ברמת צוות להסתגל לדרישות הסביבה ולהגיב בגמישות לשינויים, ותובנות על הלכידות הגבוהה הקיימת בין חברי הצוות החולקים מודלים מנטליים של המשימות, היעדים וההתנהגות בין כל חברי הצוות (DeChurch & Mesmer-Magnus, 2010).

תחומים נוספים שזכו לעניין אקדמי ויישומי כוללים את הגורמים המשפיעים על דינמיקה בצוותים, ופיתוח סוגי התערבויות שיכולות לפתח עבודת צוות אפקטיבית (Bell, Brown, Colaneri, & Outland, 2018; Hughes et al., 2016). ככל שחיינו הופכים ליותר תלויים בצוותים, כך הם הופכים להיות יותר מורכבים (Mathieu et al., 2018).

התובנה שתהליכים משחקים תפקיד מרכזי בביצועי הצוות הובילה בעשרים השנים האחרונות לריבוי מחקרים המערבים צוותים, ושנערכים הן בארגון והן במעבדה תוך שימת לב מיוחדת למודלים של אפקטיביות צוותית (Bell et al., 2018; McDaniel & Salas, 2018). המודלים הארגוניים המתארים תהליכים בצוותים מתמקדים ברובם בתהליכים אנכיים ארגוניים דוגמת מודל AGinOC (Acting Group in Organizational Context) של Argote and McGrath (1993), המציג תהליכי קלט, עיבוד ותוצאות בארגון, או המודל הנורמטיבי של Hackman הכולל בתוכו את הקונטקסט הארגוני, מבנה הקבוצה, תהליכים קבוצתיים, משאבים, סינרגיה ותוצאים קבוצתיים (Goodman, Ravlin, & Schminke, 1987). מודלים אלה ראו בתהליכים האנכיים מנגנונים ממתנים, המקשרים משתנים כמו מאפייני חברי צוות, מאפייני צוות ומאפייני ארגון עם קריטריונים כמו איכות, כמות, ביצוע, ותגובות חברי הצוות. קיימים מודלים נוספים המתארים תהליכים

1 יש המבדילים בין צוותים לקבוצות-עבודה, כאשר הראשונים מאופיינים בכך שלכל אחד מחברי הצוות יש תפקיד מובחן, ואילו בקבוצות עבודה אין את הדרישה הזו.

מערכת העצבים האוטונומית (Hamm, Schupp, & Weike, 2003), גורמים ננטיים (Goldsmith, 2003), התנהגויות והבעות רגשיות (Keltner & Ekman, 2003), השפעות קוגניטיביות (Scherer, 2003), תכונות אישיות (Goldsmith, 2003 & Davidson), וכן קשרים בין רגשות לתחלואה ותמותה (Cacioppo, Bernston, Larsen, Poehlmann, & Ito, 2000). אם כן, ניתן לתאר את התהליך הרגשי ברמת הפרט כשילוב של תגובות פיזיולוגיות, סובייקטיביות והתנהגויות היוצרות יחד מבנה מאוחד (Weiss, 2002).

תהליכים רגשיים בקבוצה - הזווית הפסיכואנליטית

ס.ה. פוקס, מייסד גישת האנליזה הקבוצתית, נשען על עבודותיו של הניורולוג גולדשטיין, שבדק פגיעות במערכת העצבים. גולדשטיין טען כי האורגניזם כולו יכול לתרום משאבים המאפשרים למסלולים עצביים חדשים להיפתח ולעקוף את הפגיעות הטראומטיות (Goldstein, 1939 [1995]). בהסתמך על הממצאים הללו, פוקס מציע שהתקשורת בין חברים בקבוצה אנלוגית לרשת של המערכת העצבית במוח האנושי (Nitzgen, 2010). על ידי מנגנונים של הזדהות והשלכה, חברי הקבוצה נהיים מודעים לחלקים לא מודעים של עצמם. תהליך זה מכונה *השתקפות* (mirroring) - ההיבט של העצמי המשתקף אצל אחרים (Nitsun, 1998). ההשתקפות מאפשרת חוויה של אובייקטיביות וכן חוויה של גילוי והשתייכות שנבנית על ידי תיקוף דרך חברי הקבוצה (בר והרסט, 2010; רוטמן וסטון, 2004; תודר ווינברג, 2006). התנסות זו לרוב אינה קלה עבור חברי הקבוצה, אך מהווה מכשיר חשוב להגברת המודעות העצמית של הפרט (בר והרסט, 2010; תודר ווינברג, 2006). על המנחה (ובהקשר הארגוני - המנהל) מוטלת המשימה של הרחבת והעמקת הברית בין חברי הקבוצה (קנארד, רוברטס ווינטר, 2012). חברי הקבוצה מעוניינים לחזק תגובות בונות ולתקן תגובות הרסניות מכיוון שהם חולקים ביניהם נורמות קולקטיביות חברתיות ותרבותיות משותפות (טנאי, 2014). כאשר רגש של אחד מחברי הקבוצה מעורר רגש מקביל אצל חברי קבוצה אחרים, הם עשויים להגיב ברמות שונות, על פי צורכיהם ורמתם ההתפתחותית. תהליך זה של *הדהוד* (resonance) מעצים את הרגשות בקבוצה ומפתח מודעות רגשית רבה יותר למשתתפים (Thornton, 2004). הדהוד גם מדגיש הזדהויות ומקל על עיבוד התמות שמתפתחות בין כל המשתתפים (בר והרסט, 2010; רוטמן וסטון, 2004). בעזרת תהליכי שיקוף והדהוד חברי הקבוצה יוצרים יחד בסיס משותף שביחס אליו לכל אחד יש את השונות הייחודית והאופיינית לו (Thornton).

2004). הבסיס המשותף והשונות הייחודית מייצגים את אזור הקומוניקציה החופשית שהולך ומתהווה. פוקס (1983) מכנה אזור זה: *המטריצה הקבוצתית*². המטריצה היא המכנה המשותף המשפיע על משמעותם של כל האירועים שמתרחשים בקבוצה, ובה מתפתחת זרימת הקומוניקציה המילולית והלא מילולית. זוהי זירת ההתרחשות של התהליכים הבין-אישיים. המטריצה מבטאת את "נפש" הקבוצה (group mind) מעבר למצבים משתנים (Foulkes, 1983). בדומה לרשת העצבית, שכתוצאה מתהליכי למידה והתנסויות יוצרת עוד ועוד ערוצי תקשורת (Goldstein, 1939 [1995]), השאיפה של הקבוצה היא להגדיל ככל שניתן את אזור הקומוניקציה על ידי עידוד יחסי גומלין והזדויות בין המשתתפים. מחד, נפתח מרחב להשמעה של קולות מרובים, כולל תת-קבוצות המביעות התנגדות לתהליך (Nitsun, 2014). מאידך, הקבוצה נעשית סובלנית כלפי השונות הייחודית של כל משתתף ויכולה להכיל יותר תת-קבוצות בתוכה (פולק ואח', 2012). תהליכי היצירה והפירוק של ערוצי התקשורת מתרחשים בשלושה מישורים שונים (טנאי, 2014):

- א. **המישור התוך אישי (intrapersonal communication)**: התרחשויות מודעות ולא מודעות המשפיעות על דרכי התקשורת של פרטים בקבוצה.
- א. **המישור הבין אישי (interpersonal communication)**: זוהי התקשורת בין הפרטים בקבוצה. זהו היכל המראות שחברי הקבוצה משתקפים זה בזה (תודר ווינברג, 2006).
- א. **המישור המעבר לאישי (Transpersonal Communication)**: הביטוי של הקבוצה כשלם.

תהליכים רגשיים בצוות עבודה - Bottom-up and Top-down

האופן שבו רגשות משפיעים על תהליכים ותוצאים קבוצתיים כרוך במספר מנגנונים אפשריים, דוגמת Interpersonal mood induction: משמע "הדבקת" אדם אחר במצב רוח מסוים, Emotional Contagion: חיקוי מצב רוחו של האחר במודע או שלא במודע, ו-Social Entrainment: סינכרוניזציה של מצבי רוח בין אנשים (Totterdell, Kellett, Tauchmann, & Bringer, 1998). תהליכים נוספים כרוכים

2 מלטינית: MATRIX = רחם, אם

אפיוני עבודה, טכנולוגיה ותנאים פיזיים הקשורים לצוותים. למשל, צוות שחבריו ממוקמים פיזית באותו חלל עשוי לזכות ליותר הזדמנויות לקיום אינטראקציה (רגשית או לא רגשית) בהשוואה לצוות וירטואלי. צוות שעומדת לרשותו טכנולוגיית מחשבים דוגמת e-mail עשוי לקיים פחות מגע בהשוואה לצוות שאמור לתקשר בצורה בלתי אמצעית, וכך נחשפות יותר מחוות רגשיות דוגמת הבעות פנים, הסמקה וכן הלאה.

השפעה נוספת מלמעלה למטה היא השפעת מנהיג הקבוצה על הפרטים בקבוצתו. הספרות אודות מנהיגות ענפה ביותר וראיית המנהיגות כתהליכית ולא כמצבית, מתקשרת היטב לסוגיות הנדונות בעבודה זו. מושג המנהיגות ממוקם ברמה הקבוצתית, היות שלמנהיג אין קיום ללא מונהיגים (Dasborough & Ashkanasy, 2002). לטענת Ginnett and Curphy (1989), מנהיגות, בניגוד לעמדה בארגון, היא תהליך שבו מתקיימת אינטראקציה בין המנהיג, העובדים והיסטואציה הייחודית שבה הם נתונים. נקודת ראות זה מתקשרת היטב לסוגית ההשפעות האנכיות של תהליכים רגשיים בארגון – האינטראקציה נובעת הן מן הפרט (Bottom-Up), הן מן המנהיג (Top-Down), והן מן היסטואציה הארגונית (Top-Down). אם כן, נראה כי נושא המנהיגות קשור הן לרמות הניתוח הגבוהות (מאקרו) והן הנמוכות (מיקרו). הייצוג הטוב ביותר לתהליכים הרגשיים בא לידי ביטוי בתהליכי המנהיגות המעצבת. מנהיגים מעצבים רותמים את עובדיהם להשגת מטרת, מניעים אותם להתנהג באופן התואם את השגת המטרות, מאתגרים אותם לפעול בדרכים חדשות ומקדישים להם תשומת לב פרטנית. לכן המנהיגים משפיעים על רגשותיהם, תפיסותיהם, מטרותיהם והתנהגותם של העובדים (Top-Down process). מנהיגים כריזמטיים נמצאו כמשפיעים על רגשות עובדיהם. לדוגמה, במחקר שנערך בקרב כבאי אש, רמת האושר המדווחת הייתה גבוהה יותר בקרב כבאים שפעלו תחת מפקד שדורג ככריזמטי (Erez, Misangyi, Johnson, LePine, & Halverson, 2008). עם זאת, היות שמדובר בתהליך אינטראקציוני (Ginnett & Curphy, 1989), גם מנהיגים מושפעים מעובדיהם, ונמצא כי ככל שרמת היכולות והמצפונות של העובדים נמוכה יותר, כך מדווחים המנהלים על רמת תשיות רגשית גבוהה יותר (Lin, Scott & Matta, 2019). ניתן לסכם ולומר כי תהליכים רגשיים אנכיים מופעלים מהמנהיג אל עובדיו ומהעובדים אל המנהיג. יכולתם של המנהיגים להשפיע על עובדיהם תלויה בין השאר ביכולתם להיות קשובים לצורכיהם ורגשותיהם של העובדים ולנהל את רגשותיהם (Pescosolido, 2002).

בהשפעת הרגש על התפיסה וההתנהגות. בחינת מעורבותם של רגשות הן בתהליכים והן במושגים צוותיים מצביעה על שני כיווני ניתוח עיקריים: ראשית, קיימים תהליכים המתחילים ברמת הפרט ומשפיעים על רמות הניתוח הגבוהות יותר (Bottom-Up). בקבוצה זו רגשות משמשים הן כרכיבים והן כמדד של מספר מושגים הקשורים לקבוצות בארגונים. למשל, הבעת רגשות הפרט בקבוצה מהווה את אחד מרכיבי הלכידות הקבוצתית (Zurcher, 1982), רגשות הפרטים בקבוצה מנבאים אפקטיביות, מחויבות, ושביעות רצון קבוצתיות (George & Brief, 1992), רגשות משפיעים על האמון שמתפתח בין חברי קבוצות שונות שאינן דומות זו לזו, וכן על התנהגויות שיתוף פרו חברתיות (Williams, 2001), ובנוסף מהווים מדד לחברות בקבוצה (Ashkanasy, 2003). מידת ההתאמה הרגשית בין חברי קבוצה קשורה לעמדות חיוביות יותר כלפי היחסים בקבוצה (Barsade, Ward, Turner & Sonnenfeld, 2000). במובן זה, מדובר למעשה בתהליך Bottom-Up שבו אנרגציה של רגשות הפרט יוצרת מבנה קבוצתי. הבעייתיות במודלים הנ"ל נובעת מן העובדה כי הם מבוססים על דיווחי הפרט או הצופים בהם אודות רגשותיהם. הדיווח עשוי להיות מוטה והרגשות המדווחים עשויים להיות שונים מהרגשות האמיתיים שחוהה הפרט. מושג אנרגטיבי נוסף הוא Emotionally Intelligent work Group, אינטליגנציה רגשית קבוצתית זו מבוססת על אינטליגנציה רגשית קיימת או נרכשת של חברי הקבוצה, כך שמדובר בתהליך Bottom-Up, ועשויה להשפיע הן על אפקטיביות הקבוצה והן על אפקטיביות הארגון (Bottom-Up) וכן להיות מושפעת מנורמות, תרבות וערכים ארגוניים (Top-Down).

כיוון הניתוח השני מכיל אפיונים ארגוניים או קבוצתיים המשפיעים על רמות ניתוח נמוכות יותר – רמת הקבוצה או רמת הפרט (תהליך Top-Down). תהליכים אלה קשים יותר להדגמה בשל מעורבותם של הפרטים בתפיסת הסביבה הארגונית. סביבת הארגון בדרך כלל אינה משפיעה ישירות על הצוות אלא על הפרטים בצוות, ואלו בתורם מעצבים את התהליכים הרגשיים בתוכם. לדוגמה, נורמות ארגוניות, תרבות והיסטוריה נתפסים על ידי הפרט מתורגמים לעמדות, רגשות והתנהגויות, ובאים לידי ביטוי בקונטקסט הצוותי, כך שלא מדובר בתהליך Top-Down קלאסי, אלא בתהליך מעגלי – השפעת ארגון על הפרט והשפעת הפרט על הצוות.

למרות האמור לעיל, ניתן למנות מספר משתנים ארגוניים וצוותיים הכרוכים בכל זאת בתהליכי Top-Down, דוגמת

מודלים תיאורטיים הקשורים לתהליכים רגשיים בצוות עבודה

מודלים תיאורטיים שונים ניסו להסביר תהליכים רגשיים בצוות עבודה. המודלים שבחרנו להציג להלן מאפשרים לערוך אינטגרציה של מספר רמות ניתוח ולכן מתאימים לדיון בנושא תהליכים רגשיים בצוותים וסוגיית Top-Down & Bottom-Up. תחילה נציג בקיצור נמרץ את המודלים העוסקים בתהליכים רגשיים ברמת הפרט, ולאחר מכן נרחיב את היריעה ונציג שלושה מודלים רלוונטיים לסוגייה הנדונה בשאלה זו.

תהליכים רגשיים ברמת הפרט – ברמת הפרט קיימות שלוש אסכולות מרכזיות להסברת התהליך הרגשי: האסכולה הקוגניטיבית שמייצגים Lazarus ו-Forgas (Forgas & George, 2001; Lazarus & Cohen, 2001; Weiss & Cropanzano, 1996), ולפיה תהליכי הערכה ותפיסה מעורבים ביצירת רגשות; האסכולה הפיזיולוגית הרואה ברגש כסיבה ותוצאה של תהליכים פיזיולוגיים המתרחשים בגוף (Cacioppo et al., 2000), והאסכולה האבולוציונית הגורסת כי רגשות הם תוכניות שהתפתחו במהלך האבולוציה ומטרתן לפתור בעיות הסתגלות לסביבה.

אם כן, ניתן להגדיר רגשות כאפיזודות של תופעות הקשורות לזו (קוגניטיביות, פיזיולוגיות והתנהגותיות), המעוררות על ידי סיטואציה (גופנית או חיצונית), אדם או חפץ, אמיתית או מדומה, (Hamm et al., 2003; Russell & Feldman-Barrett, 1999). לאור האמור לעיל, ניתן להראות כי ברמת הפרט מתקיימים תהליכי רחב הכורכים יחד את ארבע התופעות הנ"ל (רגש, קוגניציה, פיזיולוגיה והתנהגות). מודל המתייחס לתופעה זו הוא מודל ה-Affective Infusion Model (Forgas & George, 2001), המציג את האופן שבו מצב רוח משפיע על התכנים ועל האופן שבו אנשים חושבים באמצעות השפעה על תהליכי קבלת החלטות, אסטרטגיות קוגניטיביות והיזכרון.

הקונטקסט שבו מתרחש התהליך מתאים אומנם להגדרת תהליכים אנכיים בארגון; על מנת לקלוט, לנתח ולפרש את המתרחש בסביבה חייב להיות גירוי סביבתי, וגם ההתנהגות המהווה פועל יוצא של תהליכי הערכה אלה פועלת על הסביבה החיצונית, אולם התיאוריה אינה מדגישה את

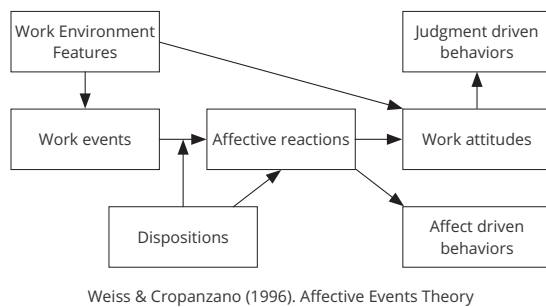
חשיבות נוספת להבנת רגשות בצוותים קשורה לתפקיד הבעת הרגש בתפקידים מסוימים. ביצועיהם של ארגונים שירותיים רבים תלויים למעשה ביכולתם של העובדים להקרין רגש אחד בשעה שהם חשים רגש אחר. תהליך רגשי זה, המכונה emotional labor (עבודה רגשית), תואר על ידי Hochschild (1983), כ: "The act of managing emotion in the service of one's job". עבודת רגשות אומנם מתבצעת על ידי הפרט, אך האינטראקציה הבינאישית המתחייבת ממנה מתבצעת הן מול הלקוח והן בצוותים, ומשפיעה בארגונים רבים על רמת הביצוע הארגוני (תהליך Bottom-Up).

גם תהליכי Top-Down בארגון קשורים למשתנה זה. ראשית, האקלים והתרבות הארגוניים מכתיבים את הציפיות ל-emotional labor מן העובד ומן הצוות. שנית, הבעת רגשות הנוגדים את רגשותי האמיתיים של העובד גורמת לאי נטילציה של הרגשות האמיתיים ובסופו של דבר לתשישות רגשית ולחוסר יכולת להביע רגשות, וכן לתופעות נלוות כמו החלשת המערכת החיסונית, הבעת רגשות שליליים והתנהגות אלימה, וכל אלה עשויים להשפיע על רמת הצוות (Ashkanasy, 2003). בשנים האחרונות התפרסמו מחקרים שמצאו העברה של תהליכים רגשיים (crossover) בתוך צוותים, מרמת היחיד לרמת הקבוצה וחזרה. באופן זה, התהליכים האנכיים משפיעים לאורך זמן על שתי הרמות גם יחד – רמת הפרט ורמת הקבוצה. לדוגמה, במחקר שדה בארגון של יועצים ארגוניים, רמת התשישות הרגשית הממוצעת של חברי הצוותים בתחילת המחקר השפיעה באמצעות תהליך Top-Down על רמת התשישות הרגשית האישית של היועצים במדידה השנייה (Westman, Bakker, Roziner & Sonnentag, 2011).

בספרות מוגדרים סוגי צוותים ארגוניים רבים הניתנים לסיווג בעיקר על ידי שלושה מאפיינים: (1) שונות במיומנויות (עד כמה חברי הצוות דומים או שונים במיומנויות הספציפיות שלהם). (2) שונות בסמכות (האם יש פערי סמכות ויכולת קבלת החלטות בין חברי הצוות). (3) התמשכות בזמן (האם הצוותים חד פעמיים וזמניים לעומת צוותים קבועים ומתמשכים) (Hollenbeck, Beersma, & Schouten, 2012). מבחינת תהליכי Top-Down ניתן להניח כי בצוותים שבהם קיים פער בסמכות, ישפיע חבר הצוות בעל יכולת קבלת הסמכות על חברי הצוות, בעוד שתהליכי Bottom-Up יהיו צפויים יותר בצוותים שבהם אין פער בסמכות, מיומנויות חברי הצוות בהם דומות, והצוות פועל לאורך זמן.

ולוקח בחשבון את רכיב הזמן – רמות הרגש משתנות לאורך זמן, והסיבות לדפוסים רגשיים אלה ניתנות לביחנה במונחים אנדוגניים (פנימיים), כמו מחזוריות במצב רוח או נטיות רגשיות, ובמונחים אקסוגניים (חיצוניים) כמו אירועים רגשיים רלוונטיים. שנית, המודל מתייחס למבנה הרב-ממדי של התגובות הרגשיות, ולאפשרות שמשפחות שונות של רגשות (או רגשות בודדים) ינבאו התנהגויות שונות של Weiss (1996, Cropanzano &). מודל זה נראה כממוקד ביותר ברמת רגשות הפרט; האם ניתן להשליך ממנו על תהליכים רגשיים בקבוצה? נראה שהתשובה לכך היא חיובית.

תרשים מס' 1: Affective Event Theory



כפי שצוין בתחילת עבודה זו, עיקר הדגש במחקרי צוותים הושם על הגורמים לאפקטיביות צוותית ורמת ביצוע גבוהה. בין הגורמים הללו ניתן למנות משתנים כגון תקשורת, אקלים ארגוני, מודלים רגשיים משותפים, מנהיגות, גודל, ותק ופתיחות לשינויים (Pirola-Merlo, Härtel, Mann, & Hirst, 2002). בדומה להשלכותיהן של תגובות רגשיות על עמדות והתנהגויות הפרט, כפי שמתואר במודל ה-AET, הניחו Pirola-Merlo ושות' (2002) כי קיים תהליך מקביל בקרב קבוצות. כלומר, אירועים מסוימים משפיעים על הרגש הקולקטיבי הקבוצתי, וזה משפיע בתורו על עמדות והתנהגויות של חברי הצוות. מודל זה מייצג בעיקר את גישת Top-Down, היות שהדגש הוא על השפעת הסיביבה ולא דווקא על הדיספוזיציות האישיות של חברי הצוות. בבסיס המודל הזה עומדת ההנחה כי ניתן לזהות ברמת הקבוצה את החלקים המצויים במודל ברמת הפרט: אירועים, רגשות, עמדות והתנהגויות. צוותים מוגדרים כישויות חברתיות המפתחות עם הזמן היסטוריה של התנסויות וחוויות משותפות, והתנסויות הללו מובילות בתורן להופעת עמדות והתנהגויות משותפות (Härtel, Härtel, & Barney, 1998). גם ההתנסויות הרגשיות אותרו ברמה הקבוצתית, והוגדרו כ-affective group tone (George, 2000) או כאקלים קבוצתי (Anderson & West, 1998). אקלים

ההיבטים הסיביתיים ומתרכזת בעיקר בפרט. מודל שמתייחס לסוגיית האינטראקציה עם הסיביבה הוא מודל ה-Stimulus Organism Response (Thoresen, Kaplan, Barsky, Warren, & Chermont, 2003). מודל זה מתאר אינטראקציה בין אדם למצב, כאשר הרגש משפיע הן על התפיסה והן על התגובה. מודל זה מדגים את המעגליות: סיטואציה ארגונית / קבוצתית / בינאישית משפיעה על האדם, אולם גם האופן שבו הוא מפרש את הסיטואציה משפיע על עמדותיו (למשל) שביעות רצון מן העבודה, שחיקה, מחויבות, כוונות עזיבה) כלפי הארגון, והעמדות בתורן משפיעות כלפי מעלה על ביצועיו, קבוצתו, יחסיו עם המעביד וכן הלאה. מודל זה אינו מתייחס באופן ישיר לתהליכים רגשיים בצוותים ולכן לא נרחיב את הדיבור עליו.

Affective Event Theory (AET) – מודל זה פותח

במקור על ידי Weiss and Cropanzano (1996), במטרה להסביר את הסיבות והתוצאות של ההתנסויות הרגשיות בעבודה, ברמת הפרט. תחילה נתאר את התייחסותו של המודל לתהליכים ברמת הפרט ולאחר מכן נקשור אותו לתהליכים רגשיים בקבוצה (המודל הבסיסי מוצג להלן בתרשים מס' 1). על פי מודל ה-AET, לאנשים יש נטיות פנימיות, דוגמת תכונות אישיות, לחוש רגשות מסוימים. נטיות אלה ממתנות את השפעתם של אירועים רגשיים חיצוניים על ההערכות הרגשיות של האירועים. השפעתם של אירועים אלה תהיה משמעותית ככל שהם יוערכו באופן ראשוני על ידי הפרט כחשובים וקרלוונטיים ל-well being שלו, ובנוסף מעורבות הערכות משניות אודות פוטנציאל ההתמודדות והתוצאות האפשריות של האירועים הללו. ההערכות הרגשיות מניבות בתורן רגשות ספציפיים (כמו שמחה או צער) ואלו משפיעים על attitudes דוגמת שביעות רצון מן העבודה. את המצבים שבהם מתעוררים מצבי רוח או רגשות ניתן לכנות בשם אפיזודות רגשיות – אותה מעורבות רגשית מתמשכת המתרחשת במצב שבו אירוע בודד בעל משמעות רגשית מוביל לסדרת תתי-אירועים בעלי משמעות רגשית (Frijda, 1993).

אם כן, ניתן לראות כי מודל זה משלב בתוכו הן את מאפייני הפרט (Bottom-Up) והן את מאפייני הסיביבה (Top-Down), אולם השפעתם של מאפייני הסיביבה על החוויות הרגשיות של הפרט אינה ישירה אלא מתווכת על ידי התרחשותם של מאורעות רגשיים באמצעות העלאת או הפחתת ההסתברות להתרחשותם. למודל זה יתרונות רבים בהסברת החוויה הרגשית. ראשית, הוא מכיר באופי הלא יציב של הסיביבה

במונחי **Bottom-Up** ניתן לתאר את תהליך יצירת הרגש הקבוצתי כדלהלן: הפרטים בקבוצה מביאים עימם התנסויות ונטיות רגשיות דוגמת תכונות, רגשות, מצבי רוח ואינטיגנציה רגשית. חברי הקבוצה מעבירים את המטען הנ"ל לשאר החברים בדרכים סמויות וגלויות. בין הדרכים הסמויות ניתן למנות: emotional contagion, feeling affect vicariously, and behavioral entrainment. בין הדרכים הגלויות ניתן למנות תהליכים חברתיים המיועדים להפצת הרגש כמו affective impression management. במהלך הפצת הרגש בין חברי הקבוצה, בין באמצעים גלויים ובין באמצעים סמויים, נוצרים אפקטים רגשיים קבוצתיים ובסופו של דבר נוצר group emotion.

במונחי Top-Down – ניתן לדון בשתי השפעות אפשריות – מקורה של ההשפעה הראשונה בקונטקסט הרגשי שבו מצויה הקבוצה, דוגמת נורמות רגשיות ארגוניות, נורמות קבוצתיות, וההיסטוריה הרגשית של הקבוצה. השפעה נוספת מגיעה מכיוונו של הקונטקסט הלא רגשי, דוגמת יחסים בין צוותים, טכנולוגיה וסביבת עבודה פיזית. משתני הקונטקסט הללו חוברים לתהליכים הרגשיים הגלויים והסמויים של הפרטים בקבוצה ויוצרים יחד את הרגש הקבוצתי.

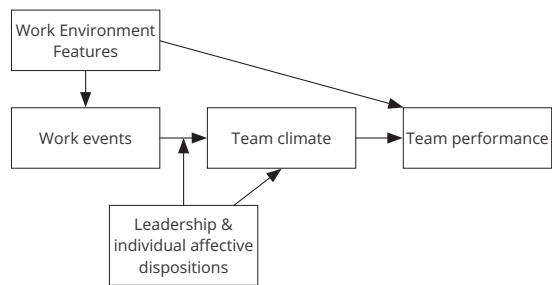
ניתן לראות כי המודל הזה מאפשר לקבל ראייה כוללת ורחבה יותר של התהליך הרגשי בקבוצה בהשוואה למודל ה-AET. המודל מפורט יותר בנוגע לתהליכים הרגשיים בתוך הקבוצה, וקיימת התייחסות הן למאפייני הארגון והן למאפייני הפרט. תהליכי האורך בקבוצה מוצגים באופן מפורט למדי, ובנוסף קיימת התייחסות להשפעת הרגש הקבוצתי על תוצאות ותהליכים ארגוניים שאינם בהכרח רגשיים. מודל זה ממשיך למעשה מן המקום שבו עצר מודל ה-AET ומדגים כיצד הרגש הקבוצתי ישפיע חזרה על הארגון (Bottom-Up).

אם כן, עד לנקודה זו ניתן לסכם ולטעון כי תהליכים רגשיים בקבוצה כוללים שלושה סוגים של השפעות: השפעת מאפייני הפרט על הקבוצה, השפעת מאפייני הארגון על הקבוצה, והשפעות המתחוללות בתוך הקבוצה (תהליכי רחב).

מודל רב רמתי של רגשות בארגונים – מודל זה פורסם על ידי Ashkanasy (2003). קיימות בו חמש רמות ניתוח, כפי שמודגם בתרשים מס' 4, והוא מתייחס בין השאר לקבוצות וצוותים.

קבוצתי מוגדר כסט של נורמות, עמדות וציפיות המשותפים לפרטים בקונטקסט חברתי מסוים, בהתבסס על התנסויות משותפות. המודל שהציגו Pirola-Merlo ושות' (2002) פותח לצורך בדיקת היפותזות ספציפיות אולם ניתן להרחיב אותו לידי מודל AET כללי לקבוצות. החוקרים שיערו כי אירועים שליליים ישפיעו לרעה על האקלים הקבוצתי, וזה בתורו ישפיע על ביצוע קבוצתי. את מקומן הממתן של הדיספוזיציות האיטיות תפסה המנהיגות המעצבת (transformational leadership), המבוססת על יכולתו של המנהיג להקטין את השפעת האירועים השליליים על האקלים הקבוצתי באמצעות מספר מנגנונים המאפיינים מנהיגות מעצבת, דוגמת החדרת מוטיבציה ונירוי שכלי. על סמך המודל הראשוני של החוקרים, נציג כאן הרחבה אפשרית של מודל ה-AET המקורי, למודל המתייחס לתהליכים רגשיים בקבוצות:

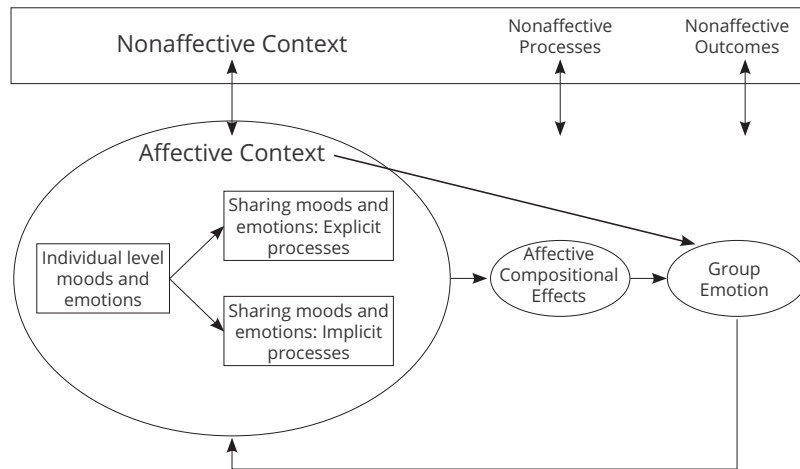
תרשים מס' 2: הרחבת AET לקבוצות



ניתן לראות במודל המוצע כמתייחס הן לתהליכי Top-Down (השפעת הסביבה) והן לתהליכי Bottom-Up (השפעת המנהיג, המייצג את הפרט). עם זאת, אין במודל זה כדי להציג את התמונה הכוללת המתייחסת לחלקים נוספים ב"פאזל", דוגמת חלקו של הפרט באירועים הסביבתיים או ההפרדה בין מאפיינים רגשיים ולא רגשיים של הסביבה, העשויים לשפוך אור על תהליכי אורך נוספים בארגון.

Moods and emotions in groups and teams

model – מודל רחב יותר המתייחס לנקודות הנ"ל הוצג על ידי Kelly and Barsade (2001). במודל זה, המוצג בתרשים מס' 3, קיימת התייחסות מפורשת לסוגיית Top-Down & Bottom-Up והוא מיועד להסברת תהליכים רגשיים בקבוצות ובצוותים. המודל דן בסוגיית הרגש הקבוצתי במונחים תהליכיים: **קלט** – מקורות רגשיים של התנסויות קבוצתיות, **עיבוד** – פיזור הרגש בין חברי הקבוצה, **ופלט** – רגש קבוצתי והשפעתו על חיי הקבוצה.



נחקרים לעיתים קרובות תוך התייחסות לכמה רמות בעת ובעונה אחת. הרמה האחרונה הכוללת את רמת הארגון ומכילה את התכתיבים הארגוניים, האקלים, התרבות והנורמות.

Ashkanasy (2003) מונה מגוון משתנים המשפיעים על התהליכים הרגשיים בקבוצה. הוא אומנם לא נוקט בתיאורי Top-Down & Bottom-Up, אך ניתן לחלק את תיאוריו בצורה זו.

לרמת Bottom-Up ניתן לשייך את שלוש הרמות המקדימות את רמת הקבוצה: המאפיינים האישיים היציבים והחולפים שנדונו לעיל, וכן אינטראקציה בין הפרטים בקבוצה. בין התהליכים המשפיעים על תהליכי הרגש בקבוצה ניתן למנות:

- (1) תקשורת בין עובדים בארגון ובין עובדים לפרטים מחוץ לארגון (לקוחות, ספקים וכו') המקנה יתרון לעובדים המסוגלים לזהות, להביע ואף לזייף את רגשותיהם. תקשורת רגשית זו בין הפרטים יכולה להתרחש הן באופן בלתי נשלט, למשל הסמקה, החוורה ודמע, והן באופן נשלט באמצעות הבעות פנים, מחוות גופניות ואף דיבור (Scherer, Johnstone, & Klasmeyer, 2003).
- (2) זיוף רגשות לצורך העבודה, המכונה emotional labor ונדון לעיל.
- (3) תרומת רגשות הפרט ללכידות הקבוצתית, הן לחיוב והן לשלילה.

ייחודו של מודל זה הוא בזווית הראייה הרחבה שהוא מעניק לממד הרגש בארגון. כל רמה נסמכת על הרמות הקודמות, כאשר ניתן לראות ברמת הקבוצה מעין ישות מתווכת (או לחילופין שעון חול) שדרכה מנותבות ההשפעות מן הארגון אל הפרט ומן הפרט אל הארגון. רמת הניתוח הראשונה כוללת את השינויים הרגשיים אצל אותו אדם, ונסמכת בין היתר על תיאוריות כגון Affective Infusion Model ו-Affective Event Theory. רמת הניתוח השנייה מתייחסת להבדלים הרגשיים בין הפרטים בארגון על בסיס תכונות אישיות ומצבים רגשיים ממושכים כגון שחיקה, אינטליגנציה רגשית, מחויבות ועוד. הרמה השלישית מתייחסת לתקשורת בין הפרטים בארגון ולכן רלוונטית לדין הנוגע לתהליכים רגשיים בקבוצה; רמה זו כוללת את הבעת הרגשות הסמויה והגלויה, המכוונת והלא מכוונת (הבעות פנים, עבודה רגשית וכו'). ניתן לראות ברמה זו כבסיס להתהוות התהליכים הרגשיים הקבוצתיים.

הרמה הרביעית היא רמת הקבוצה ובתוכה כולל Ashkanasy (2003) מושגים כגון יחסי מנהיג-כפוף, אינטליגנציה רגשית של קבוצות, הרכב רגשי של קבוצות, הדבקה רגשית עוד. מושגים אלה קרובים במהותם להגדרת ה-meso בשל אופיים האגרסיבי המושפע הן מן היחיד והן מן הנורמות הארגוניות כפי שיתואר בהמשך. רמת ה-meso היא הרמה "באמצע", שבה מתרחשת האינטראקציה בין תהליכים ברמת המיקרו עם תהליכים ברמת המאקרו (Rousseau & House, 1994, p. 13). רמת ה-meso רלוונטית מפני שבהקשר הארגוני כמעט שלא ניתן לבדוד רמה אחת מאחרות, ותהליכים ארגוניים

תרשים מס' 4: המודל של Ashkanasy 2003: חמש רמות של רגשות בארגונים



מהימנותו כמייצג רגשות אמיתיים ולא מזויפים מוטלת בספק (Ashkanasy, 2003; De Rivera, 1992).

אם כן, המודל של Ashkanasy (2003) מתייחס באופן ברור לתהליכי אורך בארגון ומהווה בסיס לניתוחים רב-ממדיים רבים בעתיד.

מרגש צוותי לרגש ואקלים ארגוני

בשנים האחרונות התרבה המחקר על רגש ברמת הקבוצה, ומנושא שנמצא ב"שולי המחקר" הוא עבר לבמה המרכזית כמרכיב חשוב המעצב תהליכים קבוצתיים ותוצאות קבוצתיות (Barsade & Knight, 2015). רגש קבוצתי מוגדר באופן כללי כ"תחושות העולות מהקבוצה או בקבוצות עצמן" (Menges & Kilduff, 2015, p. 851), וחוקרים מסכימים כי התלכדות זו של תגובות רגשיות של יחידים יכולה לאפיין לא רק קבוצות קטנות וצוותים, אלא גם קולקטיבים גדולים יותר כמו קבוצה חברתית שלמה בתוך מדינה (Bar-Tal, 2001), מדינה שלמה (Tsai, 2007), או מגדר שלם כמכלול (Simon, 2014). בארגונים, רגש קבוצתי מתואר כמאפיין ארגון שלם (Vuori & Huy, 2016), או כמאפיין מקצועות שונים דוגמת אחיות (Diefendorff, Erickson, Gradney & Dahling, 2011). לאחרונה, Knight, Menges & Bruch (2018) אף מרחיקים אל מעבר לתהליכי מיקרו מקומיים הקודמים למצב

(4) יצירת אקלים רגשי קבוצתי בהתבסס על אנרגיית רגשות הפרט.

(5) יצירת אינטליגנציה רגשית קבוצתית בהתבסס על אנרגיית האינטליגנציה הרגשית של הפרטים בקבוצה (Kelly & Barsade, 2001).

במודל קיימים גם תהליכים שניתן לכנות בשם **תהליכי רוחב** מפני שהם מתקיימים בתוך מרחב הקבוצה, כגון סוציאליזציה קולקטיבית בקבוצה, אמון בין חברי הקבוצה במצבי קונפליקט ו-emotional contagion, וכן תהליכים המתארים אינטראקציות בין מנהיג הקבוצה לכפופים, בייחוד Transformational & Charismatic Leadership המעוררת רגשות אצל חברי הצוות ויוצרת מחויבות רגשית.

מקורם של **תהליכי Top-Down** במודל של Ashkanasy (2003) טמון באקלים הארגוני ובתרבות הארגונית. תהליכים אלה משפיעים על תפיסת הפרט ודרכה על הרמות הגבוהות יותר. רמת הארגון שונה באופן איכותני מן הרמות שקדמו לה. בעוד שהרמות הקודמות ניתנות למדידה בקלות יחסית – אינטראקציות, היבטים פיזיולוגיים, הבעות פנים וכו', הרי שברמת הארגון הקונספט מעורפל יותר ומוגדר כאקלים ארגוני הכולל את מצב הרוח הקולקטיבי של חברי הארגון כלפי עבודותיהם, הארגון וההנהלה. בשונה מן הקונספט של תרבות ארגונית, המהווה מושג יציב יותר המעוגן באמונות והנחות (אף כי גם ההנחות והאמונות הללו מושפעות מרגשות), האקלים הארגוני הוא בעיקרו תופעה רגשית, אם כי מידת

רוח ולרגשות, והם מוצאים רגש קבוצתי אף ברמת המאקרו כמאפיין של תעשייה שלמה, כשהם קושרים רגש חיובי לכל תעשיית מוצרי הצריכה.

יש ריבוי של מונחים שונים לרגש קבוצתי, שהוא ריבוי המאפיין מונחים חדשים באשר הם (Suddaby, 2010), דוגמת רגש קבוצתי (group affect) (Barsade & Knight, 2015), או רגשות קולקטיביים (group emotions) (Menges & Kilduff, 2015), או רגשות קולקטיביים (collective emotions) (von Scheve) (Knight, 2013), או גוון רגשי (affective tone) (Sven, 2013), או חוקרים ארגוניים מסכימים כי למרות ריבוי המונחים, קיים ברגש ברמת הקבוצה מרכיב הכרחי של נורמות או כללים לאילו רגשות יש להציג בקבוצה (display rules).

כללי ההצגה (display rules) הללו מתוארים כציפיות להצגת רגשות החלים על המועסקים כחלק מההקשר הארגוני או התעסוקתי שלהם (Ekman, 1973). הדיון בכללי ההצגת הרגשות כאשר מנסים להבין רגש קבוצתי ברמת המאקרו הוא הכרחי, היות שבארגונים גדולים, כאשר המועסקים ביחידות השונות רחוקים זה מזה, הם יכולים לחלוק רגש ברמת הארגון ועדיין לא להיפגש ברמת היחיד או לחלוק התנסויות אישיות (Knight et al., 2018), עובדה ההופכת את כללי ההצגת הרגשות למכניזם המטרים את תופעת הרגש ברמת המאקרו. כנורמות התנהגותיות, כללי ההצגת הרגש מתייחסים לערכים ולהנחות העומדים בבסיסן של ציפיות להצגה או לדיכוי של רגשות הנתפסים כמתאימים (Barsade & Knight, 2015). נורמות אלה שונות ממנגנוני המיקרו ברמת היחיד הכוללות אינטראקציות פנים-אל-פנים של הבעות פנים או הדבקה רגשית, המאפיינים רגש ברמת הקבוצה הקטנה (von Scheve & Sven, 2013).

בהתייחסו לכללי ההצגת הרגשות העולים באופן טבעי (naturally felt emotions), מתאר Schein (2004, p. 183) ספקטרום אפשרי בארגונים בין ההצגה בקוטב הנמוך של נורמות להצגת רגשות "מאוד מרוחקים ומקצועיים, כמו ביחסי רופא-חולה", ועד לקוטב הגבוה של "מאוד טעון רגשית, כמו בחברות". ארגונים נבדלים זה מזה בציפיות שלהם לגבי המידה המתאימה להצגת רגשות על ידי העובדים שלהם, וכללי ההצגת הרגשות משמשים כחוקים החברתיים המנחים יחידים לגבי המידה המתאימה להצגת רגשות בהקשר מסוים (Ekman & Friesen, 1971), במסגרת העיסוק המקצועי או ההשתייכות הארגונית שלהם (Hochschild, 1983).

באמצעות התרבות הארגונית והנורמות להצגת רגשות, ארגונים מספקים את ההקשר המכתיב ליחידים את הרגשות שהם מרגישים (Rafali & Worline, 2001). Barsade and Knight (2015, p. 24) מתארים "תרבות רגשית" כתופעה ברמת המאקרו, כ"נורמות התנהגותיות, ארטיפקטים, ערכים והנחות הנמצאים בבסיס ומשקפים את ההצגה או הדיכוי של רגשות המרכיבים את התרבות ואת המידה הנתפסת של ההתאמה של רגשות אלה, המועברים דרך תחושות ומנגנונים נורמטיביים בתוך הקבוצה", כשההגדרה שלהם מסכמת את כללי ההצגת הרגשות כמטרימים את הרגש הקבוצתי.

הרגשות המוצגים בארגון יוצרים את התרבות הרגשית שלו, או מה שנקרא גם גוון רגשי (emotional overtone) (Rafaeli, 2013), או אקלים רגשי (emotional climate) (de Rivera & Paez, 2007). למעשה, האקלים הרגשי של ארגון יכול להיחשב לשדה רגשי שבו מתקיימים רגשות ספציפיים. למשל, Bar-Tal (2001) מתאר אוריינטציה רגשית קולקטיבית ברמת החברה, כשהוא מתייחס לנטייה קולקטיבית רגשית של יהודים לבטא פחד בישראל כמכשול להשגת הסכם שלום. קבוצות וארגונים יכולים לפתח נטיות רגשיות קולקטיביות המדגישות רגשות מסוימים באמצעות נורמות תרבותיות ופרקטיקות המעצבות את הרגשות של החברים בהן. דוגמאות ברמת הארגון כוללות את "אווירת הכריסמט" שיכולה להשתלט על מקום עבודה (de Rivera & Paez, 2007), או כיצד יחיד יכול להרגיש "תרבות מסוימת או אקלים של מה נקרא להיות 'גבר' במרינס", המתבטאים בהצגת רגשות מסוימים של גבריות שהם "שונים ממה שנקרא להיות 'גבר' בארגונים אחרים" (Hobfoll, 2001, p. 362). Menges & Kilduff (2015, p. 897) מתארים כיצד חברת "אפל", באמצעות האתר שלה, מבטיחה גוון חיובי רגשי כללי למועמדים העתידים לעבוד בחברה, ללא קשר לסוג התפקיד שאליו הם פונים, כשהיא מצהירה כי "אתה תהיה מלא בהשראה. ואתה תהיה נאה". (Rafaeli & Worline, 2001, p. 106) מסכמות זאת כך: "בעיקרון אנו חיים בעולם שבו כאשר אתה בוחר היכן לעבוד, אתה גם בוחרים כיצד תרגיש".

סיכום

בחינת המודלים שתוארו לעיל מצביעה על התפתחות הדרגתית בהתייחסות לתהליכי אורך בארגון, ומעלה את הצורך בהרחבת המודל כך שיכלול הן את רמות הניתוח שתוארו לעיל והן

לחקור את התהליכים הרגשיים הן בצוותים והן מחוצה להם במספר רמות ניתוח (Ashkanasy, 2003; Brief & Weiss, 1996; Weiss & Cropanzano, 2002), מהווה למעשה סמן למורכבותו של מושג זה ומצביעה על הבעייתיות בהתמקדות ברמה אחת. נראה כי אמרתו של אלברט איינשטיין:

"Any intelligent fool can make things bigger and more complex... it takes a touch of genius – and a lot of courage – to move in the opposite direction"

אינה בהכרח נכונה בהקשר זה. ניתוח רב רמתי של התהליכים הרגשיים בארגון יחשוף את הדדיות ההשפעה בין הרמות השונות.

חשוב לציין כי לתחום הרגשות אספקטים חשובים נוספים שלא נדונו בעבודה זו, דוגמת ממדי הרגשות (המיצגים על ידי ה-circumplex model) מול חקר הרגשות הבודדים, או ההבחנה בין סוגי הרגשות השונים – *moods vs. emotions* – וכו'. גם הנושאים הקשורים בתהליכים הספציפיים המתרחשים בזמן חוויית הרגש (קוגניטיביים, פסיכולוגיים, התנהגותיים, פיזיולוגיים) נדונו בקצרה ואינם משקפים את המחקר הענף הנערך בתחום זה. עם זאת, לנושאים הנ"ל יש פחות נגיעה בהקשר של ניתוח התהליכים האנכיים הנוגעים לצוותים.

אם כן, לאן מועדות פניו של המחקר בתחומי רגשות וצוותים? האם ניתן להתעלם מן ההשפעות הברורות שיש לרמות השונות זו על זו כאשר חוקרים תופעות רגשיות ספציפיות, דוגמת ההשפעה הממתנת של רגשות חיוביים על הקשר בין רגשות שליליים וביצוע? האם יהיה זה נכון להתעלם מן הקונטקסט הקבוצתי, היחסים עם המנהל, התרבות הארגונית וכן הלאה? כמו בכל תחום מחקר, התשובה טמונה באמצעים הנתונים בידי החוקר. כל עוד ניתן, כדאי ומומלץ לנסות ולשלב כמה שיותר רמות ניתוח, אולם יש לזכור כי בעשותנו זאת אנו מתרחקים מן האפשרות לצאת בקביעה כוללת או גורפת והופכים את כל התהליך המחקרי לתלוי קונטקסט.

פרופ' שרון טוקר tokersha@tauex.tau.ac.il

משתנים נוספים העשויים להשפיע על תהליכים רגשיים בקבוצה. דוגמאות למשתנים כאלה, שלא קיבלו התייחסות מפורטת במודלים שתוארו לעיל, ניתן למצוא במושגים כגון מוקדי הכוח בארגון, מאפייני העיסוק, אירועים מלחיצים (deadlines), תנאים פיזיים, עונשים ותגמולים (Brief & Weiss, 2002). גם גודל הקבוצה עשוי להשפיע מפני שהוא מקטין את הלכידות ותורם לדה-אינדיבידואליזציה של הפרט (Mullen & Cooper, 1994).

היבט נוסף שלא הודגש במידה מספקת במודלים שהוצגו קשור לסביבה החוץ ארגונית. הגישה הרואה את הארגון כמערכת פתוחה נשענת על ההנחה כי ככל נוף, גם הארגון חייב לקיים אינטראקציה עם סביבתו על מנת לשרוד, וזאת באמצעות צריכת וייצוא משאבים אל סביבתו וממנה (Daft, 2004). גם בהקשר הרגשי, ניתוח הארגון כיחידה עצמאית לוקה בחסר. היחסים עם הסביבה אומנם נדונו בהקשר של *emotional labor*, אך קיימים אספקטים נוספים הראויים לדיון; תרבות, חברה המעודדת הבעת רגשות לעומת חברה האוסרת את הבעתם, קולקטיביזם מול אינדיבידואליזם, ארגונים אחרים בסביבתו של הארגון, ומצב כלכלי ומצב ביטחוני, כמושפעים ומשפיעים הן על רגשותיהם של העובדים בארגון והן על הארגון עצמו. אומנם לא ניתן לראות את הרמה הזו (סביבת הארגון) כרמה ארגונית, אך ניתן לשער את ההשפעה האפשרית על תהליכים רגשיים בצוותים.

סביבת הארגון כוללת גם את הארגונים האחרים בסביבתו של הארגון המוקדי. אקלים רגשי קבוצתי של ארגון אחד עשוי להשפיע על אקלים רגשי קבוצתי של ארגון אחר באמצעות הרצון לחקות אקלים רגשי כזה או להימנע ממנו. אותו הדין בתחום התרבות הארגונית. ואם בתרבות עסקינה, הרי שהמרחב התרבותי שבו מתקיים הארגון הוא בעל השפעה מכרעת על הנורמות והערכים העשויים להתנהל בו, והם בתורם על משתני רגש בארגון.

ניתן לסכם ולומר כי לאספקטים רגשיים יש ייצוג בכל הרמות הארגוניות, החל בפרט הבודד החווה את הרגש בצורה ישירה, דרך האינטראקציות הרגשיות שלו עם עמיתיו, האקלים הרגשי הקבוצתי והארגוני וכלה בסביבה החוץ הארגונית. הקריאה

רשימת מקורות

- בר, ה., והרסט, ל. (2010). טיפול קבוצתי אנליטי (תרגום: א' רבינוביץ'). קריית ביאליק: אח.
- טנאי, מ. (2014). מושגים מרכזיים בתיאוריה של פוקס. הרצאה מס. 4 פרדסיה. המכון הישראלי לאנליזה קבוצתית.
- יאלום, א., ולשך, מ. (2006). טיפול קבוצתי – תיאוריה ומעשה (תרגום: ב' צ' הרמן) ירושלים: כנרת זמורה ביתן, מאגנס, האוניברסיטה העברית.
- פולק, י., גרשון, א., דקל, א., רוזנקר, ר., ורותם כהן, מ. (2012). מעגלי טיפול לאור החוק: הטיפול הקבוצתי בשירות המבחן למבוגרים. ירושלים: משרד הרוחה והשירותים החברתיים, שירות המבחן למבוגרים.
- קנארד, ד., רוברטס, ג'., ווינטר, ד.א. (2012). התערבויות בטיפול קבוצתי אנליטי. מדריך (תרגום: שירין פרנקל). קריית ביאליק: אח.
- רוזנוואסר, נ., ונתן, ל. (1997). קבוצה מהי? מושגי יסוד בפסיכולוגיה חברתית. בתוך רוזנוואסר (עורכת). הנחיית קבוצות. מקראה. (עמ' 11-30). ירושלים: מרכז ציפורי.
- רוטמן, ג. ס. וסטון, ו. ג. (2004). פסיכותרפיה קבוצתית (תרגום: א. ברוורמן). קריית ביאליק: אח.
- תודר, מ. וינברג, ח. (2006). הקבוצה בארץ המראות, מקבץ, 11, (1), עמ' 35-55.
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235-258.
- Argote, L., & McGrath, J. E. (1993). Group processes in organizations: Continuity and change. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8, 833-889.
- Ashkanasy, N. M. (2003). Emotions in organizations: A multi-level perspective. In F. Dansereau & F. J. Yammarino (Eds.), *Multi-level Issues in Organizational Behavior and Strategy. Research in Multi-level Issues* (Vol. 2, pp. 9-54): JAI.
- Bar-Tal, D. (2001). Why does fear override hope in societies engulfed by intractable conflict, as it does in the Israeli society?. *Political Psychology*, 22(3), 601-627.
- Barsade, S. G., & Knight, A. P. (2015). Group affect. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 21-46.
- Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D., & Sonnenfeld, J. A. (2000). To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 45(4), 802-836.
- Bell, S. T., Brown, S. G., Colaneri, A., & Outland, N. (2018). Team composition and the ABCs of teamwork. *American Psychologist*, 73(4), 349.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational Behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.
- Cacioppo, J. T., Bernston, G. G., Larsen, J. T., Poehlmann, K., & Ito, T. A. (2000). The psychophysiology of emotion. In M. Lewis & J. M. Haviland-Jones (Eds.), *Handbook of Emotions* (pp. 173-191). New York: The Guilford Press.
- Daft, R. L. (2004). *Organization theory and design* (Vol. 8). Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
- Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader-

- member relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 615-634.
- De Rivera, J. (1992). Emotional climate: Social structure and emotional dynamics. *International Review of Studies of Emotion*, 2, 197-218.
- De Rivera, J., & Paez, D. (2007). Emotional Climate, Human Security, and Cultures of Peace. *Journal of Social Issues*, 63(2), 233-253.
- DeChurch, L. A., & Mesmer-Magnus, J. R. (2010). The cognitive underpinnings of effective teamwork: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 32-53.
- Ekman, P. (1973). Cross-cultural studies of facial expression: A century of research in review. In P. Ekman (Ed.), *Darwin and Facial Expression* (pp. 162-222). New York: Academic Press.
- Ekman, P., & Friesen, W. V. (1971). Constants across cultures in the face and emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 17(2), 124.
- Erez, A., Misangyi, V. F., Johnson, D. E., LePine, M. A., & Halverson, K. C. (2008). Stirring the hearts of followers: Charismatic leadership as the transferal of affect. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 602.
- Forgas, J. P., & George, J. M. (2001). Affective Influences on Judgments and Behavior in Organizations: An Information Processing Perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 3-34.
- Foulkes, H. S. (1975). *Group Analytic Psychotherapy, Method and Principles*. London: An Interface Book.
- (1983). *Introduction to group analytic psychotherapy*. London: Maresfield.
- Frijda, N. H. (1993). Moods, emotion episodes and emotions. In M. Lewis & J. M.
- Haviland-Jones (Eds.), *Handbook of Emotions* (pp. 381-403). New York, Guilford Press.
- Garvey, C. (2002). Steer teams with the right pay: Team-based pay is a success when it fits corporate goals and culture, and rewards the right behavior. *HR Magazine*, 34(5), 33-36.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055.
- George, J. M. (2002). Affect regulation in groups and teams. In R. G. Lord, R. J. Klimoski & R. Kanfer (Eds.), *Emotions in the Workplace: Understanding the Structure and Role of Emotions in Organizational Behavior* (pp. 183-217). CA: Jossey-Bass.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (1989). Contingency theories of leadership. In G. R. Hickman (Ed.), *Leading Organizations: Perspectives for a new era*. CA: Sage Publications.
- Goldsmith, H. H. (2003). Introduction: Genetics and development. In R. J. Davidson, K. Scherer, & H. H. Goldsmith (Eds.), *Handbook of Affective Sciences* (pp. 295-299). New York: Oxford University Press.
- Goldsmith, H. H., & Davidson, R. J. (2003). Introduction: Personality. In R. J. Davidson, K. Scherer, & H. H. Goldsmith (Eds.), *Handbook of Affective Sciences* (pp. 677-680). New York: Oxford University Press.

- Goldstein, K. (1939[1995]). *The Organism: A Holistic Approach to Biology Derived from Pathological Data in Man*. New York: Zone Books.
- Goodman, P. S., Ravlin, E., & Schminke, M. (1987). Understanding groups in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 9, 121-173.
- Hamm, A. O., Schupp, H. T., & Weike, A. I. (2003). Motivational organization of emotions: Autonomic changes, cortical responses, and reflex modulations. In R. J. Davidson, K. Scherer, & H. H. Goldsmith (Eds.), *Handbook of Affective Sciences* (pp. 187-211). New York: Oxford University Press.
- Härtel, C. E. J., Härtel, G. F., & Barney, M. F. (1998). SHAPE: Improving decision-making by aligning organizational characteristics with decision-making requirements and training employees in a metacognitive framework for decision-making and problem-solving. *Training Research Journal: The Science and Practice of Training*, 4(7), 79-101.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
- Hollenbeck, J. R., Beersma, B., & Schouten, M. E. (2012). Beyond team types and taxonomies: A dimensional scaling conceptualization for team description. *Academy of Management Review*, 37(1), 82-106.
- Hughes, A. M., Gregory, M. E., Joseph, D. L., Sonesh, S. C., Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., ... & Salas, E. (2016). Saving lives: A meta-analysis of team training in healthcare. *Journal of Applied Psychology*, 101(9), 1266-1304.
- Kelly, J. R., & Barsade, S. G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 99-130.
- Keltner, D., & Ekman, P. (2003). Introduction: Expression of emotion. In R. J. Davidson, K. Scherer, & H. H. Goldsmith (Eds.), *Handbook of Affective Sciences* (pp. 411-414). New York: Oxford University Press.
- Knight, A. P., Menges, J. I., & Bruch, H. (2018). Organizational affective tone: A meso perspective on the origins and effects of consistent affect in organizations. *Academy of Management Journal*, 61(1), 191-219.
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- Lazarus, R. S., & Cohen-Charash, Y. (2001). Discrete emotions in organizational life. In R. Payne & C. Cooper (Eds.), *Emotions at work: Theory, research and applications for management*, (pp. 44-58). Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Lin, S. H., Scott, B. A., & Matta, F. K. (2019). The dark side of transformational leader behaviors for leaders themselves: A conservation of resources perspective. *Academy of Management Journal*, 62(5), 1556-1582.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.

- Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., van Knippenberg, D., & Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 452-467.
- Mathieu, J. E., Wolfson, M. A., & Park, S. (2018). The evolution of work team research since Hawthorne. *American Psychologist, 73*(4), 308-321.
- Menges, J. I., & Kilduff, M. (2015). Group emotions: Cutting the Gordian knots concerning terms, levels of analysis, and processes. *Academy of Management Annals, 9*(1), 845-928.
- Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin, 115*(2), 210-227.
- Nitsun, M. (2014). The anti-group: Destructive forces in the group and their creative potential. Routledge.
- Nitzgen, D. (2010). Hidden Legacies. SH Foulkes, Kurt Goldstein and Ernst Cassirer. *Group Analysis, 43*(3), 354-371.
- Pescosolido, A. T. (2002). Emergent leaders as managers of group emotion. *The Leadership Quarterly, 13*(5), 583-599.
- Pirola-Merlo, A., Härtel, C., Mann, L., & Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. *The Leadership Quarterly, 13*(5), 561-581.
- Rafaeli, A. (2013). Emotion in Organizations: Considerations for Family Firms. *Entrepreneurship Research Journal, 3*(3), 295-300.
- Rafaeli, A., & Worline, M. (2001). Individual emotion in work organizations. *Social Science Information, 40*(1), 95-123.
- Redl, F. (1942). Group emotion and leadership. *Psychiatry, 5*, 573-593.
- Rousseau, D. M., & House, R. J. (1994). Meso organizational behavior: Avoiding three fundamental biases. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998), 13*.
- Russell, J. A., & Barrett, L. F. (1999). Core affect, prototypical emotional episodes, and other things called emotion: Dissecting the elephant. *Journal of Personality and Social Psychology, 76*(5), 805-819.
- Scherer, K. R. (2003). Introduction: Cognitive components of emotion. In R. J. Davidson, K. Scherer, & H. H. Goldsmith (Eds.), *Handbook of Affective Sciences* (pp. 563-571). New York: Oxford University Press.
- Scherer, K. R., Johnstone, T., & Klasmeyer, G. (2003). Vocal expression of emotion. In R. J. Davidson, K. Scherer, & H. H. Goldsmith (Eds.), *Handbook of Affective Sciences* (pp. 433-456). New York: Oxford University Press.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.
- Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R., & De Chermont, K. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin, 129*(6), 914-945.
- Thornton, C. (2004). Borrowing my self: An exploration of exchange as a group-specific therapeutic factor. *Group Analysis, 37*(2), 305-320.

- Totterdell, P., Kellett, S., Teuchmann, K., & Briner, R. B. (1998). Evidence of mood linkage in work groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1504-1515.
- Tsai, J. L. (2007). Ideal affect: Cultural causes and behavioral consequences. *Perspectives on Psychological Science*, 2(3), 242-259.
- Von Scheve, C., & Ismer, S. (2013). Towards a theory of collective emotions. *Emotion Review*, 5(4), 406-413.
- Vuori, T. O., & Huy, Q. N. (2016). Distributed attention and shared emotions in the innovation process: How Nokia lost the smartphone battle. *Administrative Science Quarterly*, 61(1), 9-51.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Westman, M., Bakker, A. B., Roziner, I., & Sonnentag, S. (2011). Crossover of job demands and emotional exhaustion within teams: A longitudinal multilevel study. *Anxiety, Stress & Coping*, 24(5), 561-577.
- Williams, M. (2001). In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development. *Academy of Management Review*, 26(3), 377-396.
- Zurcher, L. A. (1982). The staging of emotion: A dramaturgical analysis. *Symbolic Interaction*, 5(1), 1-22.