

ההשפעה של התעמרות על התפקוד של הפרט והצוות מפרספקטיבה קוגניטיבית



פיטר במברגר

אמיר ארז

אריה ריסקין

פרופ' אריה ריסקין: פרופ' חבר קליני בפקולטה לרפואה בטכניון, דוקטור לרפואה מהאוניברסיטה העברית בירושלים (1987), מנהל יחידת טיפול נמרץ ביילוד במחלקת פנים ויילודים במרכז הרפואי בני-ציון בחיפה. מוסמך במנהל מערכות בריאות בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב (2010), וכעת לומד לתואר שלישי מחקרי בהתנהגות ארגונית במערכות בריאות בהנחיית פרופ' פיטר במברגר. פרסם מעל 90 מאמרים וכן פרקים בספרים.

פרופ' אמיר ארז: פרופ' בניהול בקולני' וורנגטון למנהל עסקים באוניברסיטת פלורידה. דוקטור מבית הספר לתעשייה ויחסי עבודה באוניברסיטת קורנל. מחקריו מתמקדים בהשפעת מצב רוח טוב ואישיות חיובית על תהליכי חשיבה, מוטיבציה והתנהגות בעבודה, וכן בהשפעת התנהגויות שליליות בעבודה, כמו נסות רוח וחוסר כבוד, על התפקוד הקוגניטיבי ועל הביצועים של הפרט. פרסם מאמרים בעיתונים מקצועיים בתחומי המנהל, התנהגות ארגונית ופסיכולוגיה, ועבודותיו זכו גם לחשיפה ציבורית רחבה. פרופ' ארז שימש כחבר במערכות של עיתונים מובילים, כולל ה-Academy of Management Journal, Journal of Applied Psychology ואחרים.

פרופ' פיטר במברגר: פרופ' בניהול וארגון בבית הספר למנהל עסקים בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב. משמש גם כמנהל המחקר במכון סמיטרס באוניברסיטת קורנל וכעורך ראשי של העיתון Academy of Management Discoveries (AMD). חבר בחברה להתנהגות ארגונית (SOB) ועמית החברה לפסיכולוגיה תעשייתית וארגונית (SIOP). בעבר היה גם עורך עמית בעיתון Academy of Management Journal (AMJ) ונציג בחבר הנאמנים של האקדמיה לניהול. דוקטור בהתנהגות ארגונית מאוניברסיטת קורנל (1990). מחקריו עוסקים בעזרה והתנהגות פרו-סוציאלית, בפסיכולוגיה של בריאות תעסוקתית ובאסטרטגיות פיצוי. פרסם מעל 100 מאמרים בעיתונות המקצועית ופרקים בספרים.

תקציר

התעמרות היא תופעה נפוצה במקומות עבודה. מחקרים מראים שמעבר להשפעות הרגשיות הנראות לעין, חשיפה להתעמרות פוגעת בזיכרון העבודה, שהוא המרכז הפעיל של המערכת הקוגניטיבית, ואשר בו מתבצעים רוב התכנון, הניתוח והניהול של משימות, ובכך היא פוגעת ביעילות ובאיכות הביצועים ברמת הפרט והצוות. בהתבסס על מחקרים שהראו שהתנהגויות בין-אישיות פוגעניות גורמות לדלדול המאגרים הקוגניטיביים, אנו מציעים מודל מסגרת תיאורטי להסבר ההשפעות של חשיפה להתעמרות על איכות הביצועים, הן ברמת הפרט בתיווך השפעתה הקוגניטיבית, והן ברמת הצוות בתיווך השפעתה על תהליכים קבוצתיים. אנו מציינים תובנות לגבי המנגנונים הקוגניטיביים הפועלים מתחת לרובד התוצאתי הגלוי שיש לחשיפה ישירה - או אפילו עקיפה - להתעמרות ולנסות רוח על הקורבנות או על הנוכחים שצפו באירוע. תובנות אלה יכולות לסייע במציאת התערבויות שניתן לנקוט על מנת למזער את ההשפעה השלילית של חשיפה להתעמרות על התפקוד הקוגניטיבי ועל עבודת הצוות. אנו מציעים גם כיווני מחקר עתידיים.

Poole, & Coverdale, 2003; Porath & Erez, 2007, 2009; Rafaeli et al., 2012; Riskin et al., 2015; Riskin et al., 2017; Timmons & Tanner, 2005; Ulrich et al., 2006; Uzun, 2003 יש המבדילים גם בין התעמרות בין-אישית, כשהפוגע והנפגע הם יחידים, לבין התעמרות קבוצתית (mobbing), שבה ההתנהגות הפוגענית היא מצד קבוצת אנשים כלפי פרט יחיד.

העניין המקצועי בתפקידן של אינטראקציות בין-אישיות שליליות בעצימות נמוכה (low intensity negative interpersonal interactions), כמו התנהגות חסרת נימוס (Andersson & Pearson, 1999) (incivility) או נסות רוח (rudeness) כסיבה לתפקוד ירוד, תופש מקום הולך וגדל במחקר בשנים האחרונות (Flin, 2010). תופעת ההתעמרות נעשתה נפוצה וממאירה בארגונים ובמקומות עבודה והשלכותיה הן חמורות ביותר (Appleby, 2010; Porath et al., 2015; Porath & Pearson, 2010, 2013; Rosenstein & O'Daniel, 2005, 2006, 2008; Schilpzand, de Pater, & Erez, 2016). הנחת היסוד ברוב המחקרים על התעמרות היא שגילוי יחיד של עוינות איננו מזיק ביותר, אלא דווקא האירועים החוזרים של נסות רוח (rudeness) וחוסר כבוד (disrespect), הפועלים כמטרדים יום-יומיים (daily hassles), הם שגורמים להשלכות רגשיות ארוכות טווח, שפוגעות גם במוטיבציה (Rafaeli et al., 2012). עם זאת, מחקרים מהשנים האחרונות הראו שדי אפילו בחשיפה קצרה אחת להתעמרות, כגון נוכחות כצופה באירוע של התעמרות או אפילו רק

התעמרות מוגדרת כאמירות בלתי מתחשבות, כביכול אקראיות, או כמעשים הפוגעים בנורמות ההתנהגותיות של הארגון (Andersson & Pearson, 1999; Porath, Foulk, & Erez, 2015). התעמרות בעבודה (workplace bullying) היא מצב שבו עובד, עמית או כפיף חווה התנהגות אגרסיבית חוזרת ונשנית. התעמרות יכולה להתבטא מילולית - בדיבור חסר נימוס, פוגעני או גס רוח, שיכול להגיע עד כדי עלבונות אישיים. התעמרות יכולה להתבטא גם בצורה לא מילולית - בהתנהגות פוגענית, בהטרדה (harassment), השפלה, סחיטה רגשית (emotional abuse), התנכלות או התייחסות מזלזלת. בצורתה הקיצונית היא יכולה להתבטא בהתנהגות אלימה ממש (aggression), הכוללת התפרצויות, מחוות פוגעניות ואפילו התעללות ופגיעה פיזית. ניתן לומר שמנעד הביטויים של התעמרות נע בטווח שבין התנהגות לא ראויה או לא הולמת (incivility) ונסות רוח (rudeness) לבין אלימות ובריונות ממש (bullying). בעוד שבעבר התעמרות נתפשה יותר כהתנהגות אישית או לכל היותר כאינטראקציה בין-אישית שלילית, המחקר כיום הוא בה תופעה ארגונית מערכתית המושפעת מתהליכים בארגון. תפישה ארגונית מערכתית כזו של התעמרות מחייבת לבחון את השפעותיה לא רק ברמת הפרט אלא גם ברמת הקבוצה והצוות, שהוא מסגרת העבודה השכיחה ברוב הארגונים כיום (Ramsay, Troth, & Branch, 2011). אמנם במקרים רבים המנהלים הם בצד הפוגע מכיוון שפער העוצמה מוטה לטובתם, אך יש גם לא מעט מקרים של פגיעה מצד עובד אחר, עמית או כפיף, או מצד לקוח (Coe & Gould, 2008; Keashly & Neuman, 2010; Klein & Forni, 2011; McKenna, Smith,



הביצועים. אנו מציעים שישקשר, המתואך ברמה הקוגניטיבית (cognitively mediated) בין אינטראקציות חברתיות-בין-אישיות שליליות (social negative interpersonal interactions) בארגונים לבין ביצועים ירודים (poor performance או performance deficiencies) ברמת הפרט והקבוצה (בדגש על פוריות (productivity), על שירות (service), ועל שגיאות ותאונות).

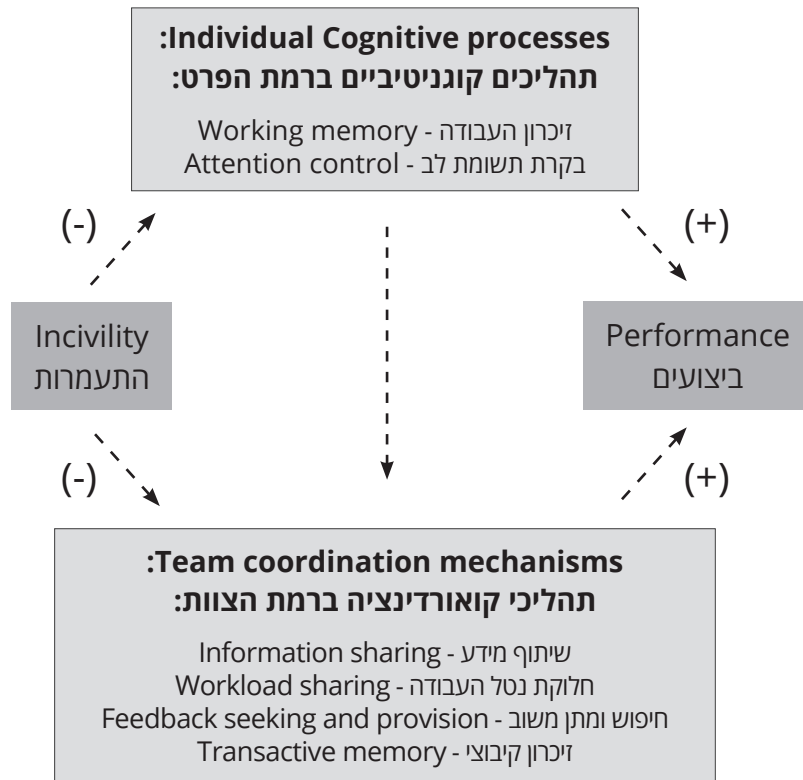
הרשקוביץ ואח' (Hershcovis, 2011) התמקדו, בסקירה שכתבו על הנושא, בבדיקת הקשר בין תדירות החשיפה להתעמרות לבין שביעות הרצון של העובד (job satisfaction), הרגשתו הכללית (wellness) ושיעור התחלופה במקומות עבודה (turnover). בעוד שמחקר המתרכז בהשלכות רגשיות ומוטיבציוניות של חשיפה להתעמרות תורם רבות להבנת ההשלכות ארוכות הטווח של התנהגויות בין-אישיות על ארגונים, הוא איננו מצליח להציע הסבר מקיף להשלכות המיידיות של תופעות כאלה על ביצועים. גם שילפנזד ואח' (Schilpzand et al., 2016), שהתמקדו במגוון גורמים המבשרים על התעמרות (incivility antecedents) ובתוצאותיה ברמת הפרט, לא הקדישו די תשומת לב להשפעות הקוגניטיביות ולהשלכות של התעמרות על ביצועים.

בהבדל מסקירות קודמות אלה, אנו ננסה להתמקד ולהבהיר את תת-התחום הגדל והמתפתח במהירות של המחקר על השפעות חשיפה להתעמרות בעצמות נמוכה (כמו גסות רוח) על מגוון תוצאות תלויות ביצוע ברמת הפרט והקבוצה, המתואכות על-ידי מנגנונים קוגניטיביים. להערכתנו, יש כבר בספרות המקצועית עדות מספקת ומשכנעת לכך שצורות שונות של התעמרות בעצמות נמוכה (כמו גסות רוח) יכולות להסביר חלק משמעותי מהשונות הבלתי מוסברת (unexplained variance) של ביצועים בארגונים ובמקומות עבודה (Riskin et al., 2015). אנו מציעים מסגרת של מודל רב-שלבי (multi-level) להסבר הקשרים הללו, תוך הדגשת כיווני מחקר עתידיים על הקשר בין חשיפה להתעמרות לבין ביצועים בעבודה (ראו תרשים להלן).

אימוץ פרספקטיבה רב-שלבית מאפשר אינטגרציה של מחקרי קוגניציה ברמת הפרט ושל תהליכים הקשורים לעבודת צוות ברמת הקבוצה, וכן הוא מאפשר להניח בסיס רחב ומקיף להסבר התהליכים המביאים לכך שחשיפה להתעמרות ביחסים הבין-אישיים גורמת לתפקוד

מחשבה על הנושא ללא גירוי ספציפי בסביבה, כדי לגרום לירידה מיידית בתפקודם של הפרט או הצוות, תוך פגיעה ביצירתיות (creativity), ביכולת לבצע משימות מורכבות או לפתור בעיות מסובכות (Porath & Erez, 2007, 2009; Porath et al., 2015; Riskin et al., 2015; Riskin et al., 2017). תופעה זו אינה יכולה להיות מוסברת על ידי השפעות רגשיות ומוטיבציוניות ארוכות טווח בלבד. היא מחייבת השערה שמי שנחשפים לגילויי התעמרות, אפילו אם אינם היעד הישיר שלהם - ואפילו אם מדובר בגילויי התעמרות שנראים לכאורה שפירים וכלל אינם נתפשים כמזיקים באופן מודע - עוברים דלדול קוגניטיבי ומנטלי כזה שגורם לפגיעה ישירה ומיידית בתפקודם (Porath et al., 2015; Rafaeli et al., 2012; Rosen, Koopman, Gabriel, & Johnson, 2016; Skarlicki, van Jaarsveld, & Walker, 2008; Sliter, Jex, Wolford, & McInerney, 2010; van Jaarsveld, Walker, & Skarlicki, 2010). גסות רוח, כביטוי מרכזי ושכיח של התעמרות, מפריעה לזיכרון העבודה (working memory), שהוא מרכז הפעילות של המערכת הקוגניטיבית ובו מבוצעים רוב התכנון, הניתוח והניהול של משימות (Engle & Kane, 2004), ובכך פוגעת ישירות בתפקודים הקוגניטיביים הנדרשים לביצוע משימה בצורה יעילה. לזיכרון העבודה יש שלושה מנגנונים תפקודיים עיקריים: א. שמיטת-שפתי (verbal-phonological) האחראי לשמירת מידע שנקלט משמיעה ומדיבור (ויש הקושרים אותו ליצירתיות); ב. חזותי-מרחבי (visuo-spatial) האחראי לשמירת מידע חזותי שנקלט בראייה (ויש הקושרים אותו לתשומת לב לפרטים, attention to detail); ג. המעבד המרכזי (central executive) הקשור לקבלת החלטות, לתכנון ולפתרון בעיות, במיוחד במשימות מורכבות (Ashcraft & Radvansky, 2014; Engle & Kane, 2004; Porath et al., 2015). כל מרכיבי זיכרון העבודה עשויים להיפגע בצורה קשה מחשיפה להתעמרות.

מחקרים מהשנים האחרונות הצביעו על כך שחשיפה להתעמרות יכולה להביא לדלדול המאגרים הקוגניטיביים (depletion of cognitive resources) של הפרט (Porath & Erez, 2007, 2009, 2011; Porath & Pearson, 2010; Rafaeli et al., 2012). העובדה שדלדול מאגרים קוגניטיביים פועל במקרים רבים כגורם יסודי לביצועים ירודים בארגונים מחייבת בחינה מעמיקה של הקשר בין חשיפה להתעמרות לבין תפקוד קוגניטיבי ורמת



Hypothesized multi-level framework for explaining the effects of incivility on performance
 תרשים של מודל תיאורטי המתכל את ההשפעות של חשיפה להתעמרות על ביצועים ברמת הפרט והצוות

Ashcraft & Radvansky, 2014; Engle & Kane,) זו הדלדול (Erez, Porath, & Foulk, 2014; 2004). הקוגניטיבי (cognitive depletion) הנגרם על ידי חשיפה להתעמרות, אפילו אם היא במחשבה בלבד, פוגע בשלושת המרכיבים העיקריים של זיכרון העבודה שתוארו לעיל. חשיפה להתעמרות גורמת גם לחוסר תשומת לב לפרטים (inattention to detail) ולהפחתה ביצירתיות (Ashcraft & Radvansky, 2014; Cohen & Bailey,) 1997; Engle & Kane, 2004; Porath & Erez, 2007, 2015; Porath et al., 2009). אך חמורה מכל אלה היא ההשתלטות כתוצאה מפגיעה של החשיפה להתעמרות על המעבד המרכזי של זיכרון העבודה, דבר שפוגע ביכולת לקבל החלטות, לתכנן ולפתור בעיות, במיוחד כשמדובר במשימות מורכבות (Porath et al., 2015). חקירת השפעת חשיפה להתעמרות על צוותים רפואיים מדגישה את השפעתה המזיקה על ארבעת תחומי הפעולה העיקריים: איסוף נתונים, עיבוד המידע לכלל אבחנה, פיתוח חלופות לפתרון וביצוע במתן טיפול (Riskin et al., 2015; Riskin et al., 2017).

ירוד הן ברמת הפרט והן ברמת הקבוצה. המחקרים על הקשר בין תפקוד קוגניטיבי לביצועים ממקדים אותנו בהבנת ההשפעה שיש להתעמרות על זיכרון העבודה. לזיכרון העבודה יש תפקיד מרכזי בתכנון, בניהול משימות ובחלוקת זמן וקשב בין משימות שונות, מה שמאפשר לאדם לייחד תשומת לב סלקטיבית לגירויים מסוימים ולהתעלם מגירויים אחרים – כישורים שהם הכרחיים לביצוע משימות (Ashcraft & Radvansky, 2014; Baddeley, 2012;) Bunting & Cowan, 2005; Engle & Kane, 2004). מחקרי מעבדה ושדה על השפעת חשיפה להתעמרות מראים שיש בכוחה לפגוע ביכולתו של הפרט להישאר ממוקד במשימה, לתמרן בין נתונים ולעשות אינטגרציה שלהם, לזהות דפוסים (identify patterns) וכן לתכנן ולבצע מכלול פעולות שהן הבסיס לרמת הביצועים הכללית (Ashcraft & Radvansky, 2014; Porath & Erez,) 2007; Rafaeli et al., 2012; Rosen et al., 2016). בצד השלכותיה של התעמרות על מוטיבציה ורגשות, יש לה השלכות קשות על דלדול המאגרים הקוגניטיביים ועל יכולת העיבוד בזיכרון העבודה, שהם המוקד של סקירה

(al., 2017). לעומת זאת, הפגיעה בהתנהגותם החברותית של הפרטים המרכיבים את הצוות (Porath & Erez, 2007, 2009) מפחיתה את רצונם לעזור זה לזה ולחלוק בעומס העבודה (Riskin et al., 2015; Riskin et al., 2017).

אנו מבינים כיום שזיכרון קיבוצי הוא אחד הכלים החשובים ביותר בעבודת צוות, שכן הוא כולל בתוכו את הידע המשותף על תחומי ההתמחויות של חברי הקבוצה (אל מי מחברי הקבוצה יש לפנות כשמתעוררת בעיה בתחום מסוים), את מנגנון תיאום המשימות במהלך עבודת הצוות (תהליך שבצוותים הרגילים לעבוד יחד נעשה בקואורדינציה מושלמת לעיתים ללא צורך בתקשורת מילולית), ואת האמון בין חברי הצוות (שהוא הבסיס ההכרחי להסתמכות הדדית ולשיתוף פעולה) (Daniel M. Wegner: "Award for Distinguished Scientific Contributions," 2003; Hollingshead, 1998a, 1998b; Moreland & Myaskovsky, 2000). הזיכרון הקיבוצי הוא מרכיב עיקרי בקואורדינציה הסמויה של הצוות. מנקודת המבט של שימור המשאבים (Hobfoll, resource ecology perspective) (1989, 2001) כל פרט שנחשף לעקה (stress, strain) הכרוכה בחשיפה להתעמרות מנסה לשמור על המשאבים הקוגניטיביים והרגשיים שלו על מנת להתמודד. במצב מהם הפרטים המרכיבים את הצוות אינם מסוגלים לזכור מי מהם מומחה באיזה תחום ומי מהם מסוגל לתפוש את מקומו של איש הצוות שנפגע ביותר מההתעמרות ואיננו כשיר לתפקד כלל כרגע. במצב כזה, כל אחד מחברי הצוות, בין שנפגע ישירות ובין שצפה בהתעמרות, בעיקר אפוף במחשבות (preoccupied) על האירוע ואין לו משאבים קוגניטיביים הנדרשים כדי לשחזר או ליישם את הידע הקולקטיבי האצור בזיכרון הקיבוצי של הצוות. זאת ועוד, דלדול המשאבים הקוגניטיביים (ובמיוחד זיכרון העבודה) מפריע לחברי הצוות להפעיל את מנגנוני הקואורדינציה הגלויים שיכולים לסייע לצוותים לתפקד במצבי דחק וחירום (Espinosa et al., 2004; Riethmuller et al., 2012; Xiao, Mackenzie, Patey, & Group; Zala-Mezo et al., 2009). במצב כזה המודעות לצרכים של חברי הצוות האחרים יורדת והשימוש בתקשורת ישירה פוחת, כמו גם מתן הוראות ברורות, שיתוף מידע וחיפוש והחלפה של משוב הדדי.

על בסיס סקירת הספרות לעיל ניתן להבין את המודל המוצע בתרשים, אשר מתכלל את ההשפעות של חשיפה להתעמרות על הביצועים בארגונים, הן ברמת הפרט והן

השפעת החשיפה להתעמרות על התפקוד הקוגניטיבי חורגת בהרבה מעבר להשפעות על ביצועים ברמת הפרט, ויש לה השלכות גם על תהליכים קבוצתיים (group processes). בהתבסס על מחקרים על יכולות זיהוי סימנים ורמזים (signal / cue detection), הסתכלות מזווית אחרות (perspective taking), שליפת מידע מהזיכרון (information recall) ומיקום נתונים בהקשר הרחב (contextualization) (Gilbert & Hixon, 1991; Gilbert & Krull, 1988; Gilbert, Pelham, & Krull, 1988; Hodsoll, Viding, & Lavie, 2011; Lavie, 1995, 2010; Lavie, Beck, & Konstantinou, 2014; C. Rossnagel, 2000; C. S. Rossnagel, 2004; Stasser & Titus, 1985, 1987), ניתן לקשר בין עומס יתר קוגניטיבי (cognitive overload) (Ashcraft & Radvansky, 2014; Gilbert & Krull, 1988; Gilbert et al., 1988; Milgram, 1970) לתהליכים קריטיים בקבוצה, כמו שיתוף מידע (information sharing) וחלוקת עומס עבודה (workload sharing) (Gigone & Hastie, 1997; Mesmer-Magnus & Dechurch, 2009; Vashdi, Bamberger, & Erez, 2013), חיפוש משוב (feedback seeking) (Ashford, 1986; Ashford, Blatt, & VandeWalle, 2003) וזיכרון קיבוצי (transactive memory) (Austin, 2003; "Daniel M. Wegner: Award for Distinguished Scientific Contributions," 2011; Hollingshead, 1998a, 1998b; Moreland & Myaskovsky, 2000).

קואורדינציה היא המפתח ליעילותם של צוותים, כי היא מאפשרת לכל חברי הצוות לפעול למען היעד המשותף (Cohen & Bailey, 1997). נקל אפוא להבין את ההשלכות של פגיעה קוגניטיבית על הפרטים המרכיבים את הצוות (Porath & Erez, 2007, 2009; Riskin et al., 2017) - בין שהם הנפגעים הישירים מההתעמרות (Porath & Erez, 2007) ובין שהם רק עדים לה (Erez, 2007) - ועל מנגנוני הקואורדינציה הגלויים והסמויים (explicit and implicit coordination mechanisms) (Espinosa, Lerch, & Kraut, 2004; Riethmuller, Fernandez, Eberhardt, Timmermann, & Boos, 2012; Zala-Mezo, Wacker, Kunzle, Bruesch, & Grote, 2009), שהופכים את הצוות ליעיל. הפגיעה הקוגניטיבית בחברי הצוות כתוצאה מהתעמרות פוגעת ביכולתם לשתף פעולה בצורה מתואמת, למשל על ידי שיתוף מידע ביניהם (Riskin et al., 2015; Riskin et al., 2015).

הופכות אותו לפגיע יותר (vulnerable)?

ב. יש צורך במחקרים שיבחנו לא רק משתנים מתווכים (mediators) במודל המוצע של השפעת התעמרות על ביצוע (performance) (ראו תרשים), אלא גם משתנים ממתנים (moderators), כמו עומס התפקיד (role overload) ברמת הפרט, ואקלים צוותי תומך (support climate) ברמת הקבוצה. אקלים צוותי תומך מתייחס למידה שבה חברי הקבוצה חווים באופן קולקטיבי את התחושה שחברי הצוות רוצים לעזור זה לזה, לחלוק ביניהם את העומס ולתת ניבוי זה לזה בכל עת שידרשו לכך (Bacharach & Bamberger, 2007). משתנים ממתנים אלה יכולים להחליש או להגביר את ההשפעות השליליות, אם באמצעות התניה (conditioning) של אפקט ההתעמרות על התפקוד הקוגניטיבי, ואם על ידי מיתון (moderation) של ההשפעות הקוגניטיביות על התפקוד ברמת הפרט והצוות. גורמים ממתנים אפשריים לשלב הראשון של התיווך במודל יכולים לכלול: חשיפה חוזרת, חוסן נפשי (resilience) או אקלים צוותי תומך. גורמים ממתנים בשלב התיווך השני יכולים לכלול את מידת הרגישות של תהליך העבודה (sensitivity of the work process), מיידיות המשוב (immediacy of feedback) ואקלים צוותי תומך.

ג. ניתן לבדוק גם אם יש הבדל בהשפעה הקוגניטיבית על ביצועי הצוות כאשר מדובר בהתעמרות של יחידים (פוגע ונפגע) בתוך הצוות או מחוצה לו, לעומת התעמרות קבוצתית (התנהגות פוגענית שקבוצת אנשים מפנה כלפי יחיד, mobbing), במיוחד אם מדובר בצוות שלם שפוגע בפרט יחיד מתוכו.

ד. דרושים מחקרים שיבחנו התערבויות העשויות להגביר את החוסן הנפשי או להחליש ואפילו להעלים את ההשפעות השליליות של חשיפה להתעמרות על תפקוד הפרט והצוות. בין ההתערבויות האפשריות יש מקום חשוב לאלה המבוססות על הנדסת אנוש (applied cognitive engineering) או על שינוי הלך הרוח (Pennebaker, 1993) (mindset adjustment) (Pennebaker & Seagal, 1999; Pennebaker, 1999). למשל, אנו מצאנו תוצאות ראשונות מעודדות בצוותים רפואיים שחוסנו מפני השפעת החשיפה לגסות רוח על התפקוד הקליני בשיטת CBM (cognitive biased modification), שפותחה על ידי פרופ' יאיר בר-חיים מאוניברסיטת תל-אביב (Riskin et al., 2017).

ברמת הקבוצה. בהתעמרות יש פוטנציאל להשלכות שליליות הן ברמה הקוגניטיבית של הפרט (Bender & Alloy, 2011; Porath & Erez, 2007, 2009, 2011; Porath et al., 2015; Riskin et al., 2015) והן ברמת התהליכים הקבוצתיים (Burtscher et al., 2011; Cohen & Bailey, 1997; Espinosa et al., 2004; Rico, Sanchez-Manzanares, Gil, & Gibson, 2008; Riethmuller et al., 2012; Riskin et al., 2017). מחקרנו על צוותים רפואיים שנחשפו להתעמרות תומכים במודל זה (Riskin et al., 2015; Riskin et al., 2017). הבנת ההשפעה של חשיפה להתעמרות (בין שהיא מצד ממונה או עמית, ובין שהיא מצד מטופל ומשפחתו) על תפקוד קליני של צוותים רפואיים עשויה לתרום להבנת התהליכים המובילים לביצועים ירודים, לפגיעה במטופלים ולשגיאות בטיפול הרפואי (iatrogenesis) שעשויות להיות קטלניות ועלותן אדירה. הקשר בין תפקוד לקוי ויטרונגזיס לבין יחסים בין-אישיים עכורים הוזכר בעבר כיעד אפשרי להתערבות לשם הקטנת יטרונגזיס ושגיאות רפואיות במערכת הבריאות (Flin, 2010; Rosenstein & O'Daniel, 2005, 2006, 2008; Riskin et al., 2015; Riskin et al., 2017). ההשלכות של חשיפה לגסות רוח או להתעמרות על תפקוד צוותים רפואיים מדגימות בבירור את המנגנון הקוגניטיבי שהוצע לעיל, במיוחד כשהדברים באים לידי ביטוי במשימות אבחנתיות וטיפוליות מורכבות ובפגיעה במנגנוני הקואורדינציה (coordinative mechanisms) שהם כה חיוניים לפעולתם של צוותים רפואיים, במצבי חירום (Burtscher et al., 2011; Cohen & Bailey, 1997; Espinosa et al., 2004; Rico et al., 2008; Riethmuller et al., 2012).

אנו מציעים שלושה יעדי מחקר לעתיד:

א. דרושים עוד מחקרים, בעיקר מחקרי שדה, שיבדקו את ההשפעות המתווכות שהוצגו במודל (המודגם בתרשים) ונבדקו ברובן עד היום רק בתנאי מעבדה או בסימולציה, ויספקו תובנות על חיי היום-יום בארגונים. מחקרים אלה יצטרכו גם להעמיק יותר בהשפעות של חשיפה להתעמרות ממקורות שונים על התהליכים הקוגניטיביים והקבוצתיים. יש צורך בעוד חקירה ובדיקה של השפעת החשיפה להתעמרות לאורך זמן, משך האפקט של חשיפה בודדת לעומת חשיפות חוזרות, שכן עדיין אין בידינו מידע על הנושא של חשיפות חוזרות: האם הן מגינות על הפרט, שנעשה חסין יותר (resilient), מפני האפקטים השליליים, או דווקא

- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Appleby, C. (2010). The Cost of Bad Behavior: How Incivility is Damaging Your Business and What to Do about It. *Journal of Organizational Change Management*, 23(2), 197-202. doi: 10.1108/09534811011031373.
- Ashcraft, M. H., & Radvansky, G. A. (2014). *Cognition* (6th ed.). Boston, USA: Pearson Education.
- Ashford, S. J. (1986). Feedback-Seeking in Individual Adaptation - a Resource Perspective. *Academy of Management Journal*, 29(3), 465-487. doi: Doi 10.2307/256219.
- Ashford, S. J., Blatt, R., & VandeWalle, D. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, 29(6), 773-799. doi: 10.1016/S0149-2063(03)00079-5.
- Austin, J. R. (2003). Transactive memory in organizational groups: the effects of content, consensus, specialization, and accuracy on group performance. *J Appl.Psychol*, 88(5) 866-878.
- Bacharach, S. B., & Bamberger, P. A. (2007). 9/11 and New York City firefighters' post hoc unit support and control climates: A context theory of the consequences of involvement in traumatic work-related events. *Academy of Management Journal*, 50(4), 849-868.
- Baddeley, A. (2012). Working memory: theories, models, and controversies. *Annu.Rev Psychol*, 63, 1-29.
- Bender, R. E., & Alloy, L. B. (2011). Life stress and kindling in bipolar disorder: review of the evidence and integration with emerging biopsychosocial theories. *Clin.Psychol Rev*, 31(3), 383-398.
- Bunting, M. F., & Cowan, N. (2005). Working memory and flexibility in awareness and attention. *Psychol Res*, 69(5-6), 412-419.
- Burtscher, M. J., Manser, T., Kolbe, M., Grote, G., Grande, B., Spahn, D. R., & Wacker, J. (2011). Adaptation in anaesthesia team coordination in response to a simulated critical event and its relationship to clinical performance. *Br.J Anaesth.*, 106(6), 801-806.
- Coe, R., & Gould, D. (2008). Disagreement and aggression in the operating theatre. *J.Adv.Nurs.*, 61(6), 609-618.
- 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(3), 239-290.
- Engle, R. W., & Kane, M. J. (2004). Executive attention, working memory capacity, and a two-factor theory of cognitive control. In B. Ross (Ed.), *The psychology of learning and motivation* (Vol. 44, pp. 145-199). NY: Elsevier.

- Erez, A., Porath, C. L., & Foulk, T. (2014). Even if it's only on your mind: The cognitive toll of incivility. Paper presented at the The annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Honolulu, Hawaii.
- Espinosa, J. A., Lerch, F. J., & Kraut, R. E. (2004). Explicit vs. implicit coordination mechanisms and task dependencies: One size does not fit all. In E. Salas & S. M. Fiore (Eds.), *Team cognition: Understanding the factors that drive process and performance* (pp. 107-129). Washington, DC: APA Books. (Reprinted from: NOT IN FILE).
- Flin, R. (2010). Rudeness at work - A threat to patient safety and quality of care. *BMJ*, *340*, c2480.
- Gigone, D., & Hastie, R. (1997). The impact of information on small group choice. *J Pers Soc Psychol*, *72*(1), 132-140. doi: Doi 10.1037/0022-3514.72.1.132.
- Gilbert, D. T., & Hixon, J. G. (1991). The Trouble of Thinking - Activation and Application of Stereotypic Beliefs. *J Pers Soc Psychol*, *60*(4), 509-517. doi: Doi 10.1037/0022-3514.60.4.509.
- Gilbert, D. T., & Krull, D. S. (1988). Seeing Less and Knowing More - the Benefits of Perceptual Ignorance. *J Pers Soc Psychol*, *54*(2), 193-202. doi: Doi 10.1037/0022-3514.54.2.193.
- Gilbert, D. T., Pelham, B. W., & Krull, D. S. (1988). On Cognitive Busyness - When Person Perceivers Meet Persons Perceived. *J Pers Soc Psychol*, *54*(5), 733-740. doi: Doi 10.1037/0022-3514.54.5.733.
- Hershcovis, M. S. (2011). "Incivility, social undermining, bullying ... oh my!": A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, *32*(3), 499-519. doi: 10.1002/job.689.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *Am.Psychol*, *44*(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, *50*(3), 337-421.
- Hodsoll, S., Viding, E., & Lavie, N. (2011). Attentional Capture by Irrelevant Emotional Distractor Faces. *Emotion*, *11*(2), 346-353. doi: 10.1037/a0022771.
- Hollingshead, A. B. (1998a). Communication, learning, and retrieval in transactive memory systems. *Journal of Experimental Social Psychology*, *34*(5), 423-442. doi: DOI 10.1006/jesp.1998.1358.
- Hollingshead, A. B. (1998b). Retrieval processes in transactive memory systems. *J Pers Soc Psychol*, *74*(3), 659-671. doi: Doi 10.1037/0022-3514.74.3.659
- Keashly, L., & Neuman, J. H. (2010). Faculty experiences with bullying in higher education. *Administrative Theory & Praxis*, *32*(1), 48-70.

- Klein, A. S., & Forni, P. M. (2011). Barbers of civility. *Arch.Surg.*, *146*(7), 774-777.
- Lavie, N. (1995). Perceptual Load as a Necessary Condition for Selective Attention. *Journal of Experimental Psychology-Human Perception and Performance*, *21*(3), 451-468. doi: Doi 10.1037//0096-1523.21.3.451.
- Lavie, N. (2010). Attention, Distraction, and Cognitive Control Under Load. *Current Directions in Psychological Science*, *19*(3), 143-148. doi: 10.1177/0963721410370295.
- Lavie, N., Beck, D. M., & Konstantinou, N. (2014). Blinded by the load: attention, awareness and the role of perceptual load. *Philosophical Transactions of the Royal Society B-Biological Sciences*, *369*(1641). doi: Artn 20130205 10.1098/Rstb.2013.0205.
- McKenna, B. G., Smith, N. A., Poole, S. J., & Coverdale, J. H. (2003). Horizontal violence: experiences of Registered Nurses in their first year of practice. *J.Adv.Nurs.*, *42*(1), 90-96.
- Mesmer-Magnus, J. R., & Dechurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: a meta-analysis. *J Appl Psychol*, *94*(2), 535-546. doi: 10.1037/a0013773.
- Milgram, S. (1970). The experience of living in cities. *Science*, *167*(3924), 1461-1468.
- Moreland, R. L., & Myaskovsky, L. (2000). Exploring the performance benefits of group training: Transactive memory or improved communication? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *82*(1), 117-133. doi: DOI 10.1006/obhd.2000.2891.
- Pennebaker, J. W. (1993). Putting stress into words: health, linguistic, and therapeutic implications. *Behav.Res.Ther.*, *31*(6), 539-548.
- Pennebaker, J. W. (1999). The effects of traumatic disclosure on physical and mental health: the values of writing and talking about upsetting events. *Int.J Emerg.Ment.Health*, *1*(1), 9-18.
- Pennebaker, J. W., & Seagal, J. D. (1999). Forming a story: the health benefits of narrative. *J Clin. Psychol*, *55*(10), 1243-1254.
- Porath, C. L., & Erez, A. (2007). Does rudeness really matter? The effects of rudeness on task performance and helpfulness. *Academy of Management Journal*, *50*(5), 1181-1197.
- Porath, C. L., & Erez, A. (2009). Overlooked but not untouched: How rudeness reduces onlookers' performance on routine and creative tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *109*, 29-44.
- Porath, C. L., & Erez, A. (2011). How rudeness takes its toll. *The Psychologist*, *24*(7), 508-511.
- Porath, C. L., Foulk, T., & Erez, A. (2015). How incivility hijacks performance: It robs cognitive resources, increases dysfunctional behavior, and infects team dynamics and functioning. *Organizational Dynamics*, *44*(4), 258-265. doi: 10.1016/j.orgdyn.2015.09.002.
- Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2010). The Cost of Bad Behavior. *Organizational Dynamics*, *39*(1), 64-71. doi: DOI 10.1016/j.orgdyn.2009.10.006.
- Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2013). The price of incivility. *Harvard Business Review*.

- Rafaelli, A., Erez, A., Ravid, S., Derfler-Rozin, R., Treister, D. E., & Scheyer, R. (2012). When Customers Exhibit Verbal Aggression, Employees Pay Cognitive Costs. *J Appl.Psychol*, *97*(5), 931-950.
- Ramsay, S., Troth, A., & Branch, S. (2011). Workplace bullying: A group processes framework. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *84*(4), 799-816. doi: 10.1348/2044-8325.002000.
- Rico, R., Sanchez-Manzanares, M., Gil, F., & Gibson, C. (2008). Team implicit coordination processes: A team knowledge-based approach. *Academy of Management Review*, *33*(1), 163-184.
- Riethmuller, M., Fernandez, C. E., Eberhardt, I., Timmermann, A., & Boos, M. (2012). Adaptive coordination development in student anaesthesia teams: a longitudinal study. *Ergonomics*, *55*(1), 55-68.
- Riskin, A., Erez, A., Foulk, T. A., Kugelman, A., Gover, A., Shoris, I., . . . Bamberger, P. A. (2015). The Impact of Rudeness on Medical Team Performance: A Randomized Trial. *Pediatrics*, *136*(3), 487-495. doi: 10.1542/peds.2015-1385.
- Riskin, A., Erez, A., Foulk, T. A., Riskin-Geuz, K. S., Ziv, A., Sela, R., . . . Bamberger, P. A. (2017). Rudeness and Medical Team Performance. *Pediatrics*, *139*(2). doi: ARTN e20162305 10.1542/peds.2016-2305.
- Rosen, C. C., Koopman, J., Gabriel, A. S., & Johnson, R. E. (2016). Who Strikes Back? A Daily Investigation of When and Why Incivility Begets Incivility. *Journal of Applied Psychology*, *101*(11), 1620-1634. doi: 10.1037/apl0000140.
- Rosenstein, A. H., & O'Daniel, M. (2005). Disruptive behavior and clinical outcomes: perceptions of nurses and physicians. *Am.J.Nurs.*, *105*(1), 54-64.
- Rosenstein, A. H., & O'Daniel, M. (2006). Impact and implications of disruptive behavior in the perioperative arena. *J.Am.Coll.Surg.*, *203*(1), 96-105.
- Rosenstein, A. H., & O'Daniel, M. (2008). A survey of the impact of disruptive behaviors and communication defects on patient safety. *Jt.Comm J.Qual.Patient.Saf*, *34*(8), 464-471.
- Rossnagel, C. (2000). Cognitive load and perspective-taking: applying the automatic-controlled distinction to verbal communication. *European Journal of Social Psychology*, *30*(3), 429-445.
- Rossnagel, C. S. (2004). Lost in thought: Cognitive load and the processing of addressees' feedback in verbal communication. *Experimental Psychology*, *51*(3), 191-200. doi: 10.1027/1618-3169.51.3.191.
- Schilpzand, P., de Pater, I. E., & Erez, A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, *37*, S57-S88. doi: 10.1002/job.1976.
- Skarlicki, D. P., van Jaarsveld, D. D., & Walker, D. D. (2008). Getting even for customer mistreatment: the role of moral identity in the relationship between customer interpersonal injustice and employee sabotage. *J Appl.Psychol*, *93*(6), 1335-1347.

- Sliter, M., Jex, S., Wolford, K., & McInerney, J. (2010). How rude! Emotional labor as a mediator between customer incivility and employee outcomes. *J Occup. Health Psychol*, 15(4), 468-481.
- Stasser, G., & Titus, W. (1985). Pooling of Unshared Information in Group Decision-Making - Biased Information Sampling during Discussion. *J Pers Soc Psychol*, 48(6), 1467-1478. doi: Doi 10.1037//0022-3514.48.6.1467.
- Stasser, G., & Titus, W. (1987). Effects of Information Load and Percentage of Shared Information on the Dissemination of Unshared Information during Group Discussion. *J Pers Soc Psychol*, 53(1), 81-93. doi: Doi 10.1037//0022-3514.53.1.81.
- Timmons, S., & Tanner, J. (2005). Operating theatre nurses: emotional labour and the hostess role. *Int.J.Nurs.Pract.*, 11(2), 85-91.
- Ulrich, B. T., Lavandero, R., Hart, K. A., Woods, D., Leggett, J., & Taylor, D. (2006). Critical care nurses' work environments: a baseline status report. *Crit Care Nurse*, 26(5), 46-47.
- Uzun, O. (2003). Perceptions and experiences of nurses in Turkey about verbal abuse in clinical settings. *J Nurs.Scholarsh.*, 35(1), 81-85.
- van Jaarsveld, D. D., Walker, D. D., & Skarlicki, D. P. (2010). The role of job demands and emotional exhaustion in the relationship between customer and employee incivility. *J Management*, 36(6), 1486-1504.
- Vashdi, D. R., Bamberger, P. A., & Erez, M. (2013). Can surgical teams ever learn? Towards a theory of transitive team learning in action teams. *Academy of Management Journal*, 56, 945-971.
- Xiao, Y., Mackenzie, C. F., Patey, R., & Group, L. (1998/10//). Team coordination and breakdowns in a real-life stressful environment. Paper presented at the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting.
- Zala-Mezo, E., Wacker, J., Kunzle, B., Bruesch, M., & Grote, G. (2009). The influence of standardisation and task load on team coordination patterns during anaesthesia inductions. *Qual.Saf Health Care*, 18(2), 127-130.