

המוסף לשבת 14

נגיעות מחקר - 19.08.2016

ד"ר איתי אשר, מ"מ המדען הראשי, משרד החינוך

למה אנחנו נכשלים בעבודה שיתופית?

דמיינו חדר ניתוח בבית חולים. רופאה נוירוכירורגית משתמשת ברובוט כדי להסיר גידול סרטני ממוחו של חולה. היא לא עובדת לבד. לצידה נמצא הנירולוג, בודק כל הזמן אם החולה (הנמצא בהרדמה מקומית) ממשיך לדבר ולהבין דיבור, כך שאין פגיעה באזורי שפה במוחו. יחד אתם נמצאים הטכנאים, המסייעת בתפעול הרובוט, הרופא המרדים, הנירופיסיוולוג הבודק את הפעילות החשמלית של הנירונים, צוות אחיות ואחים עם התמחויות שונות, ועוד. כל אחד ואחת מהם מומחה לתחומו ואף אחד לא יכול לבצע את הניתוח המורכב לבדו. אם מישהו יעשה את הדבר הנכון, אבל לא בעיתוי הנכון ובתיאום עם יתר אנשי הצוות, הוא עלול שלא להועיל ואף להזיק לחולה. ועוד דבר מעניין קורה כאן - מי שמנהלת את האירוע הספציפי הזה עשויה לטפל למחרת בחולה אחר, עם אותם אנשים, אך כ"כניור שני" ולא כמובילת הצוות, ועליה לזכור זאת כל הזמן. כל הנוכחים בחדר הניתוח חייבים לשלוט היטב בפרקטיקה של עבודה שיתופית, וההתמחות הזו חשובה לא פחות ממצוינות בידע רפואי עדכני או בטכניקות רפואיות חדשניות.

קיימת הסכמה רחבה בין חוקרים, אנשי חינוך ומעסיקים, כי היכולת לעבוד בשיתוף היא אבן יסוד בכישורים או מיומנויות הנדרשות מבוגר במאה ה-21, הן בעולם העבודה והן בתחומים אחרים (משפחה, קהילה, פנאי ועוד), בהם אנשים נדרשים לטיפול בבעיות מורכבות ורב-תחומיות. בהמשגה של "תפקודי לומד" כלולה העבודה השיתופית (קולבורציה) בתוך התחום הבין-אישי, בהלימה להמשגת מיומנויות המאה ה-21 של המועצה הלאומית למחקר בארה"ב (NRC). בישראל ובמדינות אחרות, מורים מקדישים יותר ויותר מאמצים לטפח בקרב ילדים את היכולת לשתף פעולה ולעבוד ביחד, וכמובן שבתחומי החינוך הבלתי פורמלי העיסוק בשיתופי פעולה בתוך קבוצות החל עוד הרבה לפני שנולד מושג "מיומנויות המאה ה-21" (ספורט קבוצתי, תנועות נוער וכו').

ד"ר פיטר דה-וויט הוא סופר, יועץ למערכות חינוך ולבתי ספר, ובעברו מנהל בית ספר. [במאמרו](#) [קצר](#) שפרסם ב-Education Week הוא מתייחס לאתגרים שביצירת קולבורציה בקבוצה, בין אם היא קבוצת תלמידים או קבוצת מבוגרים (למשל, מורים בביה"ס, נציגים ממנהלים במטה משרד החינוך). לטענתו, לעיתים קרובות מדי הקולבורציה פשוט נכשלת. במקום לקבל תוצאה שהיא בבחינת "השלם גדול מסכום חלקיו", אנחנו מקבלים תוצאה גרועה מאד ובמקרים רבים גם מפח נפש או כעסים בקרב המעורבים. ד"ר דה-וויט מנצל את ניסיונו כדי להציע כמה הסברים אפשריים לתופעה. להלן עיבוד הנקודות שהעלה במאמר, עם מעט תוספות.

1. עבודה שיתופית נכשלת כאשר המשתתפים לא מפנימים כי היא חיונית למציאת פתרון.

לדוגמה, אם המובילה חושבת שהשתתפות האחרים בתהליך היא רק מפני שהיא צריכה לקבל את האישור שלהם להחלטות שלה, רק מפני שכך הם יבצעו טוב יותר את

ההחלטות שלה, או רק כדי שלא ייעלבו מכך שלא היו שותפים ויעשו מהומות, זו לא באמת תהיה עבודה שיתופית.

2. **עבודה שיתופית נכשלת אם התהליך לא בהיר למשתתפים.** את גבולות הגזרה וכללי התהליך יש להגדיר כבר במפגש הראשון. כל אחד אמור לדעת מה תפקידו בתהליך ומה תפקיד הקבוצה כולה. הבהרת הציפיות קשורה גם להכרה של המשתתפים בכך שיצטרכו להתפשר במהלך התהליך, ולא כל עמדותיהם/רצונותיהם יתקבלו.
 3. **עבודה שיתופית נכשלת בגלל "אנשי כן".** אם המשתתפים תופסים את המצב ככזה שבו מוביל/ת התהליך מצפה מהם רק להנהן, לשבח או לשתוק, אך לא להביע ביקורת, לא תהיה באמת עבודה שיתופית. כנ"ל אם המוביל/ה בוחר/ת לתהליך אנשים שמטבעם הם צייתנים או כאלה שיעשו הכל כדי שיאהבו אותם. נקודה זו קשורה למחקרים הפסיכולוגיים הקלאסיים של ג'אניס וממשיכיו על תופעת ה-groupthink בקבלת החלטות גרועה בקבוצה. דה-וויט גם מזכיר לנו כי "אנשי כן" לא יכולים להיות נציגים אותנטיים, והם עלולים לספוג ביקורת רבה מצד אלו שאותם הם אמורים לייצג.
 4. **עבודה שיתופית נכשלת כאשר ההחלטה כבר התקבלה.** במקרים רבים, המנהיגות כבר קיבלה החלטה, אך מקיימת "שיתוף לכאורה" במסגרת קבוצתית פנים-ארגונית או עם בעלי עניין מחוץ לארגון (למשל, ועד הורים בית ספרי). בתסריט כזה סביר מאד שבמוקדם או במאוחר אנשים יבינו שהם משמשים בתפקיד ניצבים בהצגה, ויכעסו מאד.
 5. **עבודה שיתופית נכשלת בגלל "אנשי לא".** אנשים שמתחפרים בהבעת התנגדות ולא מסוגלים להתגמש עלולים להרעיל את תהליך העבודה השיתופית. הסיבות להתנהגות זו עשויות להיות שונות, ובמקרה כזה כדאי למוביל לנסות ולהבין מהי הסיבה, ולטפל בבעיה. דה-וויט מונה רק כמה אפשרויות להסבר ואפשר לחשוב על עוד – אנשים שנכו בעבר מתהליך דומה ואיבדו אמון, אנשים שחושבים (בצדק או שלא בצדק) שמעמדם אינו מחייב אותם להתגמש, או אנשים עם הערכה עצמית נמוכה.
 6. **עבודה שיתופית נכשלת משום שאין אקלים ארגוני תומך.** עבודה שיתופית דורשת אקלים ארגוני מכיל ותומך, המאפשר לאנשים (כולל למנהיגות) לטעות ולהודות בטעות, להסס ולהתלבט, וכמובן לחלוק זה על זה. דה-וויט לא מציין זאת, אך בהקשר הישראלי נראה לי כי **לחץ הזמן** גם הוא חלק משמעותי מהאקלים הארגוני, משום שקולבורציה היא תהליך שמאד מאט את קבלת ההחלטות (להדגמה, קראו [איך מנהלים מפעל בשוודיה](#)). אם היינו אומרים לצוות הרפואי שפעל בעבודה שיתופית נהדרת בחדר הניתוח, כי ממחר עליו לקצר את זמני הניתוח ב-50%, די סביר שהעבודה השיתופית היתה קורסת, מספר הטעויות היה גדל, ויחד איתן גם חוסר האמון וחילופי ההאשמות.
 7. **עבודה שיתופית נכשלת משום שלא מסיימים אותה כמו שצריך.** הובלה של תהליך קולבורציה דורשת איזון נכון בין מתן זמן נוסף לתיאום בשלבים הסופיים וסגירת הפרטים הקטנים ובין החתירה לסגירה. סגירה מוקדמת מדי מייצרת אשליה מסוכנת שהתהליך הושלם בהצלחה, אך יישום ההחלטות עלול להתעכב מאד. מאידך, גם משיכת התהליך ללא סוף עלולה להזיק, ולפעמים התפקיד של המוביל הוא פשוט "לחתוך".
- להרחבה ראו בספרו של ד"ר דה-וויט (ג"נ – לא קראתי) על [מנהיגות קולבורטיבית](#), שיצא השנה.