

סקירת ספרות: Teams, Creativity and Innovation

מבוא

בעבודה זו נבקש להתייחס לקשר שבין גיוון לחדשנות בצוותי עבודה לרבות התייחסות לגורמים ממתנים. חדשנות מתארת את התהליך שבו מועלים בצוותים רעיונות חדשנים, ולאחר מכן מוטמעים בתהליכי עבודה ו/או במוצרים סופיים, במטרה לשפר את הביצועים של החברה. פעמים רבות החדשנות כרוכה בשינויים, שלעיתים ייתכנו להיות רדיקליים (Miron-Spektor, Erez & Naveh, 2011). מאחר והחדשנות נועדה להוביל מיטוב של ביצועים ברמת הצוות וברמת הארגון, פעמים רבות היא מהווה מנוף למצוינות ארגונית, ולכן ארגונים רבים מבקשים לעודדה (Grant & Berry, 2011).

אחד הגורמים שנמצאו כקשורים לחדשנות ארגונית בקשר עז, הוא גיוון בצוותי העבודה – מצב שבו חברי הצוות נבדלים זה מזה במאפיינים שונים, כגון מאפיינים דמוגרפיים (גיל, מגדר, דת, מוצא וכו'), גיאוגרפיים (מערים או ארצות שונות וכו') ואישיים (תכונות, מוגבלות וכו') (Van Knippenberg & Schippers, 2007). הגיוון בצוותי העבודה מחד נובע מכורח המציאות בעקבות תהליכי גלובליזציה כמו גם הגברת הגיוון באוכלוסייה בכל מדינה, ומאידך יכול להיות מונחה על ידי ידם המכוונת של חברי הנהלת הארגונים, שקובעים לעצמם סטנדרטים של שיעורי גיוון בצוותי העבודה (Joshi & Roh, 2009).

אמנם, בצוותים מגוונים עלולים להופיע מתחים פנימיים בין החברים המגוונים, בעקבות השקפות העולם השונות הנובעות מעצם היותם מגוונים. מתחים אלו הורסים את ההרמוניה התפקודית בצוות ומטרפדים את הופעת החדשנות. אך, פרו חברתיות בקרב חברי הצוות יכולה למתן בעייתיות זו. פרו חברתיות הינה המוטיבציה האישית של חברי הצוות לעזור זה לזה, ללא קשר לאינטרסים אישיים. מכאן, כי פרו חברתיות מהווה משתנה ממתן בקשר שבין גיוון לחדשנות: ככל שחברי הצוות יותר פרו חברתיים, כך הגיוון יותר קשור לחדשנות (Grant & Berry, 2011). לכן, מומלץ להנהלת הארגון לטפח עמדות פרו חברתיות בקרב חברי הצוות המגוון. ככל שגיוון מנוהל על ידי הממונה או על ידי מחלקת משאבי אנוש בצורה מושכלת המשלבת איזון בין מוכוונות ליחסים לבין מוכוונות למשימה, כך הפרו חברתיות גוברת בקרב הצוות המגוונת, ובהתאם החדשנות גוברת גם כן (Aime, Humphrey, DeRue & Paul, 2014).

שאלת מחקר: האם יש קשר בין רמת הגיוון בצוותי עבודה לבין מידת יצירתיות וחדשנות בצוות?
חדשנות מתייחסת ליצירת רעיונות חדשים והטמעתם במוצרים, תהליכים ונהלים חדשים שנועדו להיות שימושיים. חברי צוות חדשניים נוטים להיות יצירתיים ובין היתר לזהות בעיות, למסגר אותן מחדש ולהמציא פתרונות מקוריים רבים. חברי צוותים חדשניים גם כן בדרך כלל יוזמים שינויים ומעדיפים להמציא פתרונות חדשים על פני שיפור ויישום פתרונות עובדים (Miron-Spektor, et al., 2011). כמו כן, יש לחדשנות חשיבות יתרה בעשורים האחרונים. שכן, ככל שעולם העבודה הופך ליותר ויותר דינמי, לא בטוח ומבוסס ידע, ארגונים תלויים ברעיונות יצירתיים של עובדים על מנת להתפתח ולהצטיין (Grant & Berry, 2011). חדשנות יכולה להשתנות מהרחבה מצטברת של היכולות הארגוניות הנוכחיות עד לכדי שינוי רדיקלי החורג משמעותי במוצרים, תהליכים או נהלים קיימים וכרוך בדרגות גבוהות יותר של סיכון ואי ודאות (Miron-Spektor, et al., 2011). חדשנות ויצירתיות של צוותי עבודה אם כן היא מאפיין התנהלות כוח האדם בצוות, שלרוב מוביל למיטוב הביצועים (Amabile & Pillemer, 2012).

כמו כן, גורם נוסף שיכול לשפר ביצועים בארגון, הוא מידת גיוון העובדים. גיוון מומשג בדרך כלל כהתייחסות להבדלים בין אישיים בכל תכונה שעלולה להוביל לתפיסה שאדם אחר שונה מחבריו (Polzer, Crisp, & Jarvenpaa, & Kim, 2006). ממדים אפשריים של בידול ייתכנו להיות הבדלים במגדר, גיל, מוצא אתני, כהונה, רקע השכלתי ורקע תפקודי. בהתאם, גיוון נתפס כמאפיין של קבוצה חברתית, לרבות צוותים בארגון, המשקף את המידה שבה קיימים הבדלים אובייקטיביים או סובייקטיביים בין אנשים בתוך הקבוצה (Van Knippenberg & Schippers, 2007).

בעשורים האחרונים, ניתן לראות כי מקומות העבודה הופכים להיות יותר מגוונים מבחינת הרכב כוח האדם שלהם, מבחינת הבדלים דמוגרפיים בין אנשים (למשל, מבחינת מגדר, גיל ומוצא אתני), בעקבות תהליכי גלובליזציה, עיור, צדק חברתי ותיעוש (Van Knippenberg & Schippers, 2007). לתהליכי גיוון בקבוצות עבודה עשויות להיות השפעות חיוביות כמו גם שליליות על ביצועי הצוותים (Joshi & Roh, 2009). לכן, חשוב להבין אילו תהליכים עומדים בבסיס ההשפעות הללו של גיוון וכיצד לנהל תהליכים אלו (Van Knippenberg & Schippers, 2007). מצד אחד, הגיוון יכול לעורר מתחים בקרב חברי הצוות, כיוון שהחברים המגוונים עשויים לאחוז בהשקפות עולם שונות, שלעתים מתנגשות. הקונפליקטים הפנימיים עלולים לעורר סערה בצוות שמקשה עליו להיות מוכוון כלפי המשימה שנדרש לבצע בצורה מיטבית (Polzer, et al., 2006). אך מצד שני, גיוון בצוות עשוי גם להוביל לביצועים משופרים, למשל דרך עידוד הבאת נקודות מבט מגוונות אל תהליכי חשיבה ברמת הצוות, שבתורן מטפחות חשיבה חדשנית ויצירתית (Joshi & Roh, 2009).

לפיכך, גיוון עשוי להשפיע על מידת היצירתיות והחדשנות בצוות. בכדי לחדש בהצלחה ולהתמודד עם המורכבות של טכנולוגיות ומידע חדשים, ארגונים מסתמכים יותר ויותר על צוותים שלחבריהם ידע, מיומנויות ונקודות מבט שונות. מידת גיוון חברי הצוות עשויה להשפיע על חדשנות רדיקלית בצוות מכיוון שהיא משפיעה על הידע, המיומנויות והמאמץ שחברי הצוות מיישמים במשימה שלהם (Miron-Spektor, et al., 2011); (Barsade, 2002). לסיכום, שונות במשתנים דמוגרפיים, כגון השכלה ורקע תפקודי, גיל וקביעות, משפיעה על ביצועי הצוות, דרך הגברת היצירתיות ששוררת בקרב (Bell, 2007).