

מקומה של תיאוריית ההתקשרות בהסברת תפקודו של הפרט במסגרות צוותיות



אלדד רום

תקציר

מטרת המאמר הנוכחי לסקור את הממצאים והמסקנות העיקריות שהופקו בסדרה של מחקרים שבחנו את תפקידה של מערכת ההתקשרות (attachment) בהקשר של עבודה צוותית. במחקר הראשון נעשתה בחינה אקספלוורטיבית של מערכת הקשרים שבין ממדי ההתקשרות לבין ייצוגים מנטליים ביחס לעבודת הצוות. במחקר השני נבחן תפקודם המשימתי והחברתי-הרגשי של נבדקים ב-63 צוותי עבודה. במחקר השלישי נבחן מושג "ההתקשרות לצוות". ממצאי שלושת המחקרים העלו כי תיאוריית ההתקשרות הינה אכן משמעותית ורלוונטית להסברת היבטים שונים של עבודת הצוות. נמצא כי בעוד מימד ההימנעות בהתקשרות מסביר היבטים של תפיסת הסיטואציה הצוותית באופן שלילי ומאיים, הבולם את הפרט מלהפיק התנהגויות אפקטיביות, מימד החרדה בהתקשרות מאפשר, במובן מסוים, זיהוי של רווחים פוטנציאליים ליחיד ופעולה אפקטיבית מעט יותר.

מילות מפתח: התקשרות, עבודת צוות, מודלים מנטליים, הימנעות, חרדה.

מבוא

תיאוריית ההתקשרות פותחה לראשונה על ידי הפסיכואנליטיקאי הבריטי ג'ון בולבי (ראו, למשל: Bowlby, 1973), והיא נתפסת כיום כתיאוריית אישיות כללית. במקור הוצבה התיאוריה במסגרת אבולוציונית-אתנולוגית, והובעו בה רעיונות בדבר התפתחות הקשר בין היילוד לבין הדמות הטיפולית העיקרית ובדבר השלכותיו של קשר זה על תפיסת העצמי ותפיסת העולם החברתי. אף שהתיאוריה אינה מהווה חלק מהגוף הפסיכואנליטי או מהענף הפסיכולוגי העוסק ביחסי האובייקט, יש לה נקודות השקה לא מעטות עם שניהם גם יחד (Pervin & John, 1997). עושר רב של מחקרים הראה כי תיאוריית ההתקשרות מסבירה הבדלים מכריעים בין יחידים בתחומי חיים שונים בבגרות (לסקירה ראו: Mikulincer & Shaver, 2003).

המחקרים שנערכו עם השנים מדגימים באופן ברור את מרכזיותו של סגנון ההתקשרות בהסברת היבטים רבים ומגוונים בחיים החברתיים והתוך-אישיים של הפרט בבגרות. נראה כי סגנון ההתקשרות מעצב את הדרך שבה היחיד מעריך את משאביו ומגיב בהתאם על המצבים שבהם הוא נתקל. כך, סגנון ההתקשרות הבטוח מהווה משאב מנטלי ורגשי המשפר את רווחתו הפסיכולוגית של הפרט הן בעיתות משבר ודחק והן במצבי שגרה. תפיסת החיים האופטימית של הטיפוס הבטוח ואמונו הבסיסי באחרים מקנים לו חוסן נפשי ואפשרויות מגוונות ליישום אסטרטגיות התמודדות קונסטרוקטיביות ואפקטיביות. לעומת זאת, אנשים לא-בטוחים רואים את העולם באופן פסימי ושלילי, ומיישמים אסטרטגיות התמודדות דסטרוקטיביות וקשיחות שאינן מנצלות כראוי את המשאבים הפוטנציאליים העומדים לרשותם. אמירה זו נכונה לשני סוגי הסגנונות הלא-בטוחים – הסגנון החרד-האמביוולנטי והסגנון הנמנע – אך ראוי להדגיש כי מקורותיה של עמדת חיים זו שונים בשני המקרים: אצל החרד-האמביוולנטי היא נובעת מחוסר אונים, מהצפה ומראייה דו-ערכית של הזולת, ואילו אצל הנמנע שורשיה נעוצים דווקא בעצמי המנופח והלא-מציאותי של הפרט ובתחושת ה"אני" האפסי עוד" המאפיינת אותו.

בעבודה הנוכחית נמשיך קו מחקרי זה וננסה לבחון את התרומה של סגנון ההתקשרות בבגרות להסברת היבט ספציפי של החיים החברתיים של הפרט – תפקודו בעבודת צוות. מחקר זה ממשיך מחקרים קודמים שהצביעו על החשיבות של סגנון ההתקשרות בתחום העבודה (למשל: Hazan & Shaver, 1990) ועל תרומתו להסברת התנהגותו של הפרט במצבים חברתיים מורכבים (למשל: Smith, Murphy & Coats, 1999). המחקר הנוכחי הינו חלק ממאמץ אינטגרטיבי של מיזוג והפריה הדדית בין תיאוריית ההתקשרות לבין תחום הקבוצות והצוותים, וזאת בהשראת הקולות הנוכחיים בפסיכולוגיה הקוראים לשילוב בין דיסציפלינות (למשל: Smith et al., 1999). ראוי להדגיש כי מטרת המאמר הנוכחי היא לסקור את עיקרי הממצאים והמסקנות שהופקו מסדרת המחקרים. לפיכך לא יוצגו במאמר זה נתונים כמותיים. נתונים אלה מובאים בפירוט רב בעבודת הדיסרטציה של המחבר (רום, 2000).

עבודת צוות ודפוסי התקשרות: הנחות עבודה

לנוכח המורכבות ההולכת וגוברת של הארגונים, כמויות המידע העצומות ומגוון המיזמוניות הנדרש בעולם העבודה, החלו להתהוות בו מגמות של שינוי שבמסגרתן חל מעבר מניהול באמצעות דרגי ביניים לניהול עצמי של עובדים באמצעות צוותי עבודה. תמורות אלה הולידו אינספור מחקרים שבחנו סוגיות שונות ומגוונות בתחום הקבוצות והצוותים (ראו, למשל: Harris & Druskat & Wolff, 1999; Barnes-Farrell, 1997; Wheelan, Buzaglo & Tsumura, 1998).

מקובל לטעון שבעוד כל צוות מהווה קבוצה חברתית, לא כל קבוצה מהווה צוות. צוות עבודה נבדל מקבוצה בכך שהוא מאורגן באופן מובנה, פורמלי וממוסד יותר. בספרות קיימות הגדרות שונות לצוותים, אולם רובן מסכימות כי מדובר ביחידים שמקיימים ביניהם תלות הדדית בשל המשימה המשותפת שהם מבצעים, ואשר תופסים את עצמם – ואף נתפסים על ידי אחרים – כישות חברתית (ראו, למשל: Napier & Gershenfeld, 1985). מדובר בקבוצה עם אחריות פורמלית משותפת, הגדרת תפקידים, רמת פוריות קבוצתית ויחסי תלות עם קבוצות אחרות או עם מערכות ארגוניות גדולות יותר (Sundstorm & Altman, 1989).

אחת הטענות המסורתיות בהקשר של חקר הקבוצות והצוותים היא כי בבואה לאמוד את תפקודו של הפרט בהקשר הקבוצתי, שומה עלינו לאמץ ראייה כפולה (ראו, למשל: Brehm & Kassin, 1996; Foushee, 1984): מחד גיסא, עלינו לבחון את התשומה המשימתית של הפרט לקבוצה, המתבטאת במילוי האחריות המוטלת עליו ובתרומתו להגשמת המטרות הקבוצתיות; ומאידך גיסא, עלינו לבדוק את התשומה החברתית-הרגשית שלו לקבוצה, הבאה לידי ביטוי בהתייחסויות הגומלין החברתיות ובסיפוק הצרכים הרגשיים של חברי הקבוצה (Barry & Stewart, 1997).

במישור המשימתי נמצא התנהגויות שרלוונטיות לבעיה חיצונית שהקבוצה מתמודדת עימה (Bales, 1950). התנהגויות אלה כוללות, בין היתר, העלאת הצעות ודעות, פיתוח אסטרטגיות פעולה, חיפוש מידע, הערכות מצב ושאלות שאלות מוכוונות-מטלה. לעומת זאת, במישור החברתי-הרגשי נמצא התנהגויות שרלוונטיות לסוגיות פנימיות של גיבוש ומיזוג בקבוצה (Bales, 1950). התנהגויות אלה כוללות, בין היתר, עידוד, התפשרות, קידום וטיפול של האקלים החברתי בקבוצה. ניתן לראות כי המישור המשימתי והמישור החברתי-הרגשי תלויים זה בזה, וכפי שהראו שטראוס ומקגרת (Straus & McGrath, 1994) וכן חוקרים אחרים, אי-אפשר לבחון את ההקשר המשימתי במנותק מן ההקשר החברתי-הרגשי.

מעבר לשני מישורי תפקוד אלה, חוקרים רבים מצביעים על חשיבותה של הלכידות הקבוצתית כגורם המנבא תפקוד קבוצתי מוצלח. פיפר ואחרים טוענים כי הלכידות הינה מנבא תיאורטי חשוב המקל את הבנת התופעה הקבוצתית, וכי היא מהווה מאפיין מעשי שחיוני לשימור הקבוצה (Piper, Marrache, Lacroix, Richardson & Jones, 1983). לדעה זו שותפים חוקרים רבים, הגורסים כי ללכידות יש השפעה

חיובית משמעותית על הביצוע הקבוצתי ועל תפוקות הקבוצה (ראו, למשל: Evans & Dion, 1991; Greene 1989; Peteroy, 1980; Stokes, 1983 אי-אפשר כמעט לדון בדינמיקה של קבוצות קטנות מבלי להתייחס לגורם הלכידות (ראו, למשל: Bonney, 1974).

נהוג לראות את הלכידות כמידה שבה החברים נמשכים לקבוצה וזה לזה, חשים השתייכות ומחויבות לקבוצה, ומגלים הניעה (מוטיווציה) להישאר בה ולתרום למילוי מטלותיה ולהמשכייתה. הלכידות מהווה מנבא מוצלח של מאמץ קבוצתי, פעולות מתואמות, ספונטניות, יצירתיות והטבה של הביצוע הקבוצתי (ראו, למשל: Gully, Devine & Whitney, 1995; Wech, Mossholder, Steel & Bennett, 1998).

לנוכח דברים אלה ניתן להצביע בקלות יחסית על קישורים תיאורטיים בין מושג הלכידות, מישורי התפקוד הצוותי השונים וסגנונות ההתקשרות של היחידים. יתרה מזו, ניתן לראות כי תיאוריית ההתקשרות מהווה מסגרת עבודה רלוונטית להבנת הבדלים בין יחידים במהלך עבודת הצוות. במילים אחרות, מערכות היחסים המתפתחות בצוות מתיישבות היטב עם אמות המידה שניסח בולבי להגדרת יחסי התקשרות (Bowlby, 1982). במקור הניח בולבי כי ניתן להגדיר יחסי התקשרות כמערכת יחסים העומדת בשלוש אמות המידה הבאות: (א) **שמירת קרבה** – אנשים נוטים להראות העדפה ולחפש קרבה של דמות ההתקשרות בעיתות צורך. אכן, מחקרי קבוצות מראים כי לאנשים יש העדפה ברורה לחברי קבוצתם, וכי הם מחפשים את קרבתם בזמנים דוחקים (ראו, למשל: Devine, 1995). (ב) **נמל מבטחים** – דמות ההתקשרות מאפשרת הקלה של תחושות המצוקה ומהווה מקור לתמיכה ולנחמה. אכן, מחקרים העוסקים בלכידות קבוצתית מראים שהקבוצה מהווה מקור של נחמה ועידוד בעיקר בנסיבות קשות או מאיימות (ראו, למשל: Mullen & Cooper, 1994). (ג) **בסיס בטוח** – דמות ההתקשרות מקילה התנהגויות אקספלורציה ונטילת סיכונים. אכן, מחקרים מראים כי פעילות קבוצתית עשויה להקל לימוד של מיומנויות חברתיות, רגשיות וקוגניטיביות (ראו, למשל: Forsyth, 1990). על בסיס טענות אלה ניתן ליישם את תיאוריית ההתקשרות להבנת תהליכים צוותיים, ולטעון כי סגנון ההתקשרות מהווה גורם מרכזי בהקשר הצוותי, ומשפיע על הקוגניציות, הרגשות וההתנהגויות של פרטים במהלך עבודת צוות.

תכנון והשערות המחקר

תוכנית המחקר הנוכחי כללה שלושה מחקרים נפרדים. מטרת המחקר הראשון הייתה לבחון את הייצוגים המנטליים של יחידים ביחס לעבודה בצוות ואת הקשר של ייצוגים אלה לסגנון ההתקשרות הייחודי של הפרט. מחקר זה נערך על מדגם של סטודנטים, ובמהלכו תוקפו כלי המחקר שנועדו לעמוד על תוכן הייצוגים המנטליים ביחס לעבודת צוות. המחקר השני נערך על אוכלוסיית מלש"בים (מועמדים לשירות ביטחון) במהלך סדרת מיון, שבה המועמדים נדרשים לבצע שורה של משימות בצוותים קטנים. מטרת מחקר זה הייתה לבחון את התפקוד

דה-פקטו של הנבדקים במהלך עבודת הצוות, הן במישור המשימתי והן במישור החברתי-הרגשי, כפי שהוא בא לידי ביטוי באופן שבו הפרט מעריך את עצמו ובאופן שבו עמיתיו לצוות מעריכים אותו. נוסף על כך נבחנה במחקר התרומה הממתנת של הלכידות הקבוצתית. המחקר השלישי נערך אף הוא על אוכלוסיית מלש"בים, בסיטואציה דומה, אלא שנוסף על מטרת המחקר השני, ביקשנו במחקר זה לקבל את הערכתם של שופטים מומחים ביחס לתפקודם של הנבדקים. באופן זה קיבלנו פרספקטיבה נוספת של הערכת תפקוד, פרט לזו של האדם עצמו ושל עמיתיו לצוות. כמו כן ערכנו במחקר זה בחינה אקספלורטיבית של קונספט ההתקשרות לקבוצה ושל האפשרות לפיתוחו של בסיס בטוח בקבוצה.

ההשערות שיובאו להלן מנוסחות במונחים של ממדי התקשרות, ולא כטיפוסים נבדלים. ניסוח זה עוקב אחר מגמות עדכניות בספרות המחקרית בתחום ההתקשרות (ראו, למשל: Brennan, Clark & Shaver, 1998), הגורסות כי ראוי לראות את מבנה ההתקשרות כמוצב על פני שני רצפים במרחב דו-ממדי, ולא כמערכת טיפולוגית מובחנת.

א. השערות לגבי תפקודו של הפרט בעבודת צוות: ככל שרמת ההימנעות בהתקשרות גבוהה יותר כן תהיה רמת תפקודו של הפרט במישור החברתי-הרגשי במהלך עבודת הצוות נמוכה יותר. ככל שרמת החרדה בהתקשרות גבוהה יותר כן תהיה רמת תפקודו של הפרט במישור המשימתי במהלך עבודת הצוות נמוכה יותר.

ב. השערות בנוגע לתוכנם של הייצוגים המנטליים ביחס לעבודת צוות: ככל שממדי החרדה וההימנעות בהתקשרות גבוהים יותר כן תהיה רמת מומחיותו של הפרט בנוגע לעבודה בצוות נמוכה יותר. ככל שממדי החרדה וההימנעות בהתקשרות גבוהים יותר כן תהיה הערכתו הקוגניטיבית של הפרט ביחס לקונספט העבודה בצוות (למשל, ראיית העבודה בצוות כמאיימת עליו וראיית עצמו כבלתי-כשיר לעמוד בדרישותיה) שלילית יותר. ככל שממדי החרדה וההימנעות בהתקשרות גבוהים יותר כן תהיה עמדתו הרגשית של הפרט כלפי העבודה בצוות שלילית יותר. עם זאת, מימד החרדה בהתקשרות יהיה קשור גם למידה מסוימת של רגשות חיוביים כלפי העבודה בצוות.

ג. השערות לגבי תרומתה הממתנת של הלכידות הקבוצתית: מידת הלכידות הקבוצתית תמתן את הקשר שבין סגנון ההתקשרות לבין תפקודו של הפרט בצוות. באופן ספציפי, אנו משערים כי ככל שהלכידות בקבוצה תגבר כן תקטן ההשפעה של חוסר הביטחון בהתקשרות על תפקודו של הפרט בצוות.

מחקר 1

מטרת המחקר הראשון הייתה לערוך אקספלורציה ראשונית לטענה כי קיים קשר בין סגנון ההתקשרות של הפרט לבין תפקודו בעבודת צוות. מחקר זה היווה למעשה שלב ראשוני בטרם ייבחן תפקודו של הפרט בסיטואציה אמיתית של עבודה בצוות. כך, שאפנו במחקר זה לבדוק את המהימנות והתוקף של כלי המחקר שישמשו אותנו במחקרים הבאים, ולבחון באופן ראשוני אם מערכת ההתקשרות של הפרט אכן קשורה לייצוגים המנטליים שלו ביחס לעבודת צוות.

תכנון המחקר ובניית הכלים ששימשו במסגרתו נעשו על פי הרציונל התיאורטי שפיתחנו עד כה. באופן ספציפי, עמדנו במחקר זה על סגנון ההתקשרות של הפרט ועל המבנה והתוכן של הייצוגים המנטליים שלו ביחס לעבודה בצוות. סגנון ההתקשרות של הפרט נבדק באמצעות שאלון דיווח עצמי הבדק את שני הממדים הבסיסיים של ההתקשרות: חרדה והימנעות. בחינת הייצוגים המנטליים נעשתה על פני שלושה ממדים: מימד המומחיות, מימד העמדות הרגשיות ומימד ההערכה הקוגניטיבית. מימד המומחיות נבדק בשתי גישות: האחת העריכה את מידת מומחיותו של הפרט בעבודת צוות בעזרת שאלון דיווח עצמי; והאחרת עמדה על מידת מורכבותו של מבנה הייצוג המנטלי ביחס לעבודת צוות. שתי דרכים אלה מבוססות על גישתם של רנטש ועמיתיה (Rentsch, Hefner & Duffy, 1994), ושואבות את מקורותיהן מהספרות המחקרית בתחום, הגורסת כי מומחיותו של אדם תבוא לידי ביטוי בצורת ארגון הידע שלו, קרי, בידע לכיד עם רמות דיפרנציאציה ואינטגרציה טובות ויעילות (ראו, למשל: Gobbo & Chi, 1986). כך, באמצעות בדיקה של מורכבות המבנה הסכמתי של עבודת צוות שאפנו לתקף את שאלון הדיווח העצמי של המומחיות, במטרה לערוך בו שימוש נרחב במחקרים הבאים.

בשיטת הדיווח העצמי הנבדק מעיד על מידת מומחיותו בעבודת צוות, כפי שהיא משתקפת בהיבטים הבאים: הערכתו לגבי המידה שבה הוא יכול לתרום לצוות, הערכתו לגבי המידה שבה הוא מבין כיצד צוות עבודה פועל, והמידה שבה הוא נחשף לסיטואציה של עבודת צוות. בשיטה השנייה, הבוחנת את המורכבות הקוגניטיבית של הייצוג הפסיכולוגי של הפרט ביחס לעבודת צוות, הנבדק מקבל רשימה של מילים, בוחר מהן את אלה שרלוונטיות בעיניו לתיאור הקונספט של עבודת צוות, ולאחר מכן מבנה את מערכת היחסים בין המילים השונות.

כאמור, תוכן הייצוג המנטלי ביחס לעבודת צוות נבדק במחקר הנוכחי גם על פני מימד העמדות הרגשיות ועל פני מימד ההערכה הקוגניטיבית. נבחנו העמדות הרגשיות של הנבדק כלפי הסיטואציה הצוותית, והמידה שבה הוא חש רגשות שליליים או חיוביים כלפיה; ונבדקה ההערכה הקוגניטיבית שלו ביחס לקונספט העבודה בצוות. באשר להערכה הקוגניטיבית, הערכה זו הורכבה ממידת אמונתו של הפרט בכשירותו, ביעילותו וביכולותיו לעבוד בצוות, וכן מהערכתו את הישות הצוותית כמאיימת עליו או כמאתגרת אותו. לצורך בדיקה אקספלורטיבית של הערכה קוגניטיבית זו יצרנו שני תת-סולמות: האחד לבדיקת תפיסת ה"עצמי" של הפרט בקונסטלציה צוותית, והאחר לבדיקת הערכת הפרט את הישות הצוותית כשלעצמה. הדברים נבחנו בתחילה בשני תת-סולמות נפרדים משום שהתקשינו להעריך אם מדובר בשתי המשגות שונות ואורתוגונליות, או שמא ניתן לומר כי תפיסת ה"עצמי" של הפרט לגבי יכולותיו בצוות מוכללת כבר בתפיסתו ובהערכתו הכללית ביחס לישות הצוותית. אם האפשרות השנייה תימצא נכונה, נוכל לאחד את שני התת-סולמות האלה לכלל סולם אחד כולל הנותן תמונה לגבי הערכה קוגניטיבית גלובלית יותר של הפרט ביחס לקונספט העבודה בצוות.

במחקר זה נטלו חלק 93 סטודנטים לתואר ראשון מהמחלקות לפסיכולוגיה ולקרימינולוגיה באוניברסיטת בר-אילן, כחלק ממילוי הדרישות לתואר. 4 נבדקים הוצאו מהמדגם בשל אי-מילוי מספק של השאלונים, כך שנתרו במחקר 89 נבדקים, מתוכם 65 נשים ו-24 גברים (גיל ממוצע – 21.96; סטיית תקן – 0.77).

המחקר כלל שתי פגישות: בפגישה הראשונה מילאו הנבדקים שאלון לבחינת סגנון ההתקשרות; ובפגישה השנייה, לאחר כחודש ימים, מילאו הנבדקים את שלושת השאלונים שנועדו לעמוד על הייצוגים המנטליים שלהם ביחס לעבודת צוות, קרי: שאלון מומחיות בעבודת צוות, שאלון רגשות כלפי עבודת צוות ועמדות כלפי עבודת צוות. נוסף על כך ביצעו הנבדקים מטלה שנועדה להעריך באופן ישיר את צורת הארגון המנטלי שלהם בהקשר הצוותי.

ממצאי המחקר איששו באופן כללי את רוב הניבויים, ואפשרו לנו להסיק כי אכן קיימת מערכת קשרים משמעותית בין סגנון ההתקשרות של הפרט לבין הייצוגים המנטליים הפנימיים שלו ביחס לעבודה בצוות. במחקר נמצא כי חרדה בהתקשרות תורמת באופן מובהק סטטיסטית לתפיסה השלילית של העבודה בצוות. תרומה זו באה לידי ביטוי בהערכה של עבודת צוות כאיום ובעוצמת הרגשות השליליים כלפי עבודת צוות. מכאן ניתן לומר כי ככל שהחרדה בהתקשרות גבוהה יותר כן עבודת הצוות מוערכת כמאיימת יותר וכמעוררת יותר רגשות שליליים. עם זאת, ציפייתנו שאנשים חרדים יחזיקו, במקביל לרגשות שליליים אלה, גם מידה מסוימת של עמדות רגשיות חיוביות כלפי עבודת צוות לא אוששה במחקר הנוכחי. ברור כי עמדתם של אנשים חרדים-אמביוולנטיים – שמחזיקים בדרך כלל בתפיסה עצמית נמוכה יחסית, שאינם מאמינים ביכולותיהם להתמודד עם מצבי החיים באופן יעיל, ואשר נוטים לראות סיטואציות חברתיות כמאיימות וכמפחידות (ראו, למשל: Shaver & Hazan, 1993) – משתקפת היטב בתבנית תוצאות זו.

לגבי מימד ההימנעות בהתקשרות, נמצא שלמימד זה יש תרומה מובהקת סטטיסטית לעוצמת הרגשות השליליים והחיוביים כלפי עבודת צוות ולתפיסת הקונספט הצוותי כמאתגר. מכאן ניתן לומר כי ככל שההימנעות בהתקשרות גבוהה יותר כן עבודת הצוות מעוררת מידה רבה יותר של רגשות שליליים ומידה פחותה של רגשות חיוביים, ומוערכת כמאתגרת פחות. ככל הנראה, עמדת חייהם הסוליסטית של הנמנעים, אשר דוגלת בהסתמכות על עצמם ואינה מכירה בחשיבותה של עבודת צוות, מתגלמת היטב באי-תפיסת העבודה בצוות כאתגר. תבנית זו משקפת במידה מסוימת את מצבו הפנימי של הנמנע, את תפיסותיו ביחס לעצמו ואת החזקתו בעמדת חיים יהירה ואדישה לזולת. סביר למדי להניח כי הנמנע – שאינו מוצא כמעט כל רווח מהמגע עם האחר, ואשר מסתייג ממנו ומעדיף להחזיק בעמדה של הסתמכות עצמית מוחלטת כמעט (ראו, למשל: Simpson, Rholes & Nelligan, 1992) – לא יזהה את הפוטנציאל והעוצמות המגולמים בקונספט הצוותי, ולא יתפוס את הסיטואציה ככזו שעשויה לאתגר את יכולותיו. ייתכן כי חששותיו מהסיטואציה הצוותית הם המובילים אותו, כעין מנגנון הגנתי, להציג אדישות מסוימת וחוסר הֵנִיעה ליטול חלק משמעותי בעבודת צוות ולראות בה אתגר אמיתי ואותנטי ליכולותיו. רוצה לומר, חששותיו של הנמנע מהסיטואציה הצוותית, אשר

באים לידי ביטוי ברגשות השליליים המתעוררים בו לנוכח העבודה בצוות, הם המובילים אותו במידה רבה לאדישות הגנתית כלפי הסיטואציה ולהתכחשות לאתגרים הפוטנציאליים הגלומים במסגרתה.

תמונה מעניינת נוספת התגלתה בדפוס התגובות על שאלון המומחיות. תבנית התוצאות שעלתה משאלון זה ייצגה בצורה נאה את הפער הקיים בין העולם הפנימי של בעלי סגנונות ההתקשרות השונים לבין תפיסת המציאות שלהם. באופן ספציפי, אף שהנמנעים דיווחו לאורך כל הדרך על תפיסות שליליות, נטולות אתגר וחסרות כל מבע של רגש חיובי כלפי העבודה בצוות, הם לא דיווחו בשאלון המומחיות כי הייתה להם התנסות פעילה מועטה בעבודת צוות. פער זה עולה בקנה אחד עם פערים אחרים הקיימים בתפיסת הנמנעים את עצמם (ראו, למשל: Mikulincer, 1995). החרדים, לעומתם, חשו מסוגלים פחות להבין את הסיטואציה הצוותית ולתרום לה. ברם, אצלם דפוס זה מצוי בהלימה מוחלטת עם תפיסותיהם את עצמם, כפי שבאו לידי ביטוי לאורך כל השאלונים. במילים אחרות, העובדה שהחרדים תפסו את הסיטואציה של עבודה בצוות כמאיימת והחזיקו ברגשות שליליים כלפיה ניכרת באופן ברור וחד בהערכתם הנמוכה ביחס למידת תרומתם, הבנתם והתנסותם הפעילה בעבודת צוות. יתרה מזו, תפיסות אלה, כפי שבאו לידי ביטוי לכל אורך השאלונים, הולמות לחלוטין את ההערכה הנמוכה הכללית של החרדים-האמביוולנטיים ביחס ליכולת ההתמודדות שלהם עם סיטואציות חיים שונות (ראו, למשל: Mikulincer, Florian & Weller, 1993).

בחינת המורכבות הקוגניטיבית של הנבדקים בנוגע לקונספט העבודה בצוות מחזקת אף היא את טענותינו כי החרדה בהתקשרות מקושרת באופן שלילי לניסיון נצבר בעבודת צוות. רוצה לומר, העובדה שרק החרדה בהתקשרות סיפקה תרומות ייחודיות מובהקות סטטיסטית להסברת השונות במורכבות הקוגניטיבית מאפשרת לנו לטעון ביתר שאת כי בשל העובדה שהחרדים נוטים להיות מוצפים בדאגות ובפחדים, הם אינם מסוגלים להפנים את הכללים הנהוגים בעבודת צוות ולהתמחות כראוי בסיטואציות מעין אלה. זאת ועוד, נראה כי המורכבות הקוגניטיבית הנמוכה של החרדים ביחס לקונספט של עבודה בצוות מצויה בהלימה עם ממצאים קודמים בספרות המחקרית (ראו, למשל: Mikulincer, 1995), המצביעים על מידת לכידות פחותה ועל רמות ירודות יחסית של דיפרנציאציה ואינטגרציה בין תחומים בייצוגיים הפנימיים של אנשים חרדים.

מחקר 2

מטרת המחקר הנוכחי הייתה להמשיך לעמוד על הקשרים שבין סגנון ההתקשרות לבין הייצוגים הפסיכולוגיים ביחס לעבודה בצוות, ובמקביל לכך לקשר את הדברים לביצוע של אנשים בעבודת צוות הלכה למעשה. כך, מחקר זה עושה את "קפיצת המדרגה" ההכרחית מקונסטלציה מחקרית-מעבדתית "נקייה" באופייה למחקר שטח אותנטי המתיימר לבחון את הדברים בסביבתם הטבעית. במחקר זה שאפנו לערוך בדיקה אקספלורטיבית של התרומה הממתנת של אופי הקבוצה לקשר שבין דפוס ההתקשרות לבין תפקודו של הפרט בצוות. באופן ספציפי, בדקנו את תפקידה

של הלכידות הקבוצתית בניבוי תפקודם של חברי הצוות הן בפן המשימתי והן בפן החברתי-הרגשי.

כאמור, המחקר הנוכחי נערך במסגרת סדרת מיון למועמדים לשירות ביטחון (מלש"בים). סדרת המיון אורכת שלושה ימים, ובמסגרתה המועמדים נבחנים בכמה מטלות ומבחנים. הגעת המועמדים למיון נעשית על בסיס התנדבותי לחלוטין, ובכל שלב הם רשאים לפרוש. בפתח סדרת המיון המועמדים עוברים שורה של מבחני "נייר ועיפרון", וממלאים כמה שאלונים אישיים. בהמשך הם מחולקים לכמה קבוצות קטנות, שבמסגרתן הם פועלים לאורך כל סדרת המיון.

במחקר נטלו חלק 462 נבדקים, כולם גברים כבני 18. 28 נבדקים הוצאו מהמדגם המקורי בשל אי-מילוי מספק של שאלוני המחקר. הנבדקים חולקו ל-63 צוותים של 4–9 חברים. המחקר נערך בשני שלבים עיקריים: בחלקו הראשון מילאו הנבדקים סדרה של שאלונים, הכוללת שאלון התקשרות, שאלון מומחיות בצוותים, שאלון רגשות כלפי העבודה בצוות ושאלון הערכה קוגניטיבית של עבודת צוות; ובחלקו השני של המחקר עברו המועמדים סדרה של מטלות צוותיות המחייבות שיתוף פעולה ותלות הדדית ניכרת. המשימות הקבוצתיות והקונסטלציה הצוותית המתהווה תוך כדי ביצוען היוו לגבינו כר פורה לבחינת תפקודם של הנבדקים בעבודת צוות אותנטית. בתום כל אחת ממשימות הקבוצה התבקשו הנבדקים למלא שאלון להערכת תפקודם שלהם ולהערכת תפקודם של עמיתיהם, וכן להעריך את מידת הלכידות הקבוצתית. בסך הכל מילאו הנבדקים את השאלונים הללו ארבע פעמים במהלך המחקר כולו. הסיבה העיקרית לעריכת המדידות החוזרות הייתה אופיו האקספלורטיבי של המחקר, שבמסגרתו שאפנו לתקף ולבסס את הממצאים ביתר שאת.

ממצאי המחקר חיזקו באופן כללי את טענתנו הבסיסית כי קיימים יחסי גומלין וקשרים משמעותיים בין סגנון ההתקשרות של הפרט לבין תפקודו בצוות עבודה. דפוס התוצאות בנוגע לייצוגים המנטליים של הנבדקים ביחס לעבודה בצוות שחזר במידה רבה את הממצאים שהתגלו במחקר הראשון, אם כי בחלקים מסוימים נמצאו הבדלים שננסה להסבירם להלן. בניגוד למחקר הראשון, שבו החרדה בהתקשרות הסבירה את העדר ההתנסות הפעילה של הנבדקים בעבודת צוות, ואילו ההימנעות בהתקשרות לא תרמה להסברתו, במחקר זה הסבירה ההימנעות בהתקשרות חלקים ניכרים מהשונויות בתופעה, ואילו לחרדה בהתקשרות לא נמצאה כל תרומה ייחודית מובהקת סטטיסטית בהקשר זה. תבנית תוצאות זו מספקת תמיכה מסוימת לטענה שההימנעות בהתקשרות – יותר מהחרדה – בולמת וחוסמת את יכולתו של הפרט להבין את העבודה בצוות ולתרום לה באופן משמעותי. ברם, היא נמצאת בסתירה מסוימת להערכה העצמית המופרזת בדרך כלל של הנמנעים. ניתן לגרוס כי אדישותם היחסית של הנמנעים וחוסר רצונם לראות את היתרונות הגלומים בשיתוף פעולה עם הזולת הם שעמדו בבסיס התוצאות, וקיבלו הדגשת יתר ועוררות רבה יותר בבואו של הפרט הנמנע להתמודד עם הסיטואציה הצוותית. העובדה ששני ממדי ההתקשרות נמצאו בקשר שלילי מובהק סטטיסטית עם התנסות פעילה בעבודת צוות, אך רק ההימנעות בהתקשרות סיפקה תרומה ייחודית

מובהקת סטטיסטית, מובילה אותנו לסברה כי ההימנעות בהתקשרות – הרבה יותר מהחרדה – עומדת כמכשול לפני הפרט בבואו לפעול בצוות. במילים אחרות, אף שברור כי שני הממדים גם יחד מקשים על הפרט לגלות בקיאות והבנה בסיטואציה הצוותית ולהתנסות בה באופן פעיל, ההימנעות בהתקשרות מהווה מכשול משמעותי יותר מהחרדה, שעל מקורותיו והשלכותיו נעמוד בהמשך.

לגבי ההערכה הקוגניטיבית של הנבדקים ביחס לקונספט העבודה בצוות, מצאנו במחקר הנוכחי חיזוק וביסוס למגמות שעליהן הצבענו במחקר הקודם. כזכור, במחקר 1 רק לחרדה בהתקשרות הייתה תרומה ייחודית מובהקת סטטיסטית להסברת השונות בתפיסת הקונספט הצוותי כמאיים, עם כי לשני ממדי ההתקשרות היו קשרים חיוביים מובהקים סטטיסטית עם תפיסה זו. במחקר הנוכחי נמצא כי לשני ממדי ההתקשרות גם יחד יש תרומות ייחודיות מובהקות סטטיסטית להסברת השונות בתפיסת האיום, עובדה המספקת תמיכה ניכרת להשערתנו כי ככל שהחרדה וההימנעות בהתקשרות גבוהים יותר כן יחזיק הפרט בייצוגים מאיימים יותר ביחס לקונספט הצוותי. ניתן להסביר את השוני בתבנית התוצאות בין שני המחקרים בכך שיייתכן שבמחקר הראשון הובלטה תפיסת העצמי, ולכן נבדק עם רמות גבוהות של הימנעות בהתקשרות נמנע מלהודות בכשלים ובחוסר יכולת עצמית, ונטה להכחיש את חוסר אמונתו בכישוריו לעמוד בדרישות העבודה בצוות. במחקר הנוכחי, לעומת זאת, שבו הובלעו שאלות אלה והתקבלו בהקשר כללי של התייחסות לעבודה בצוות, לא הכחיש הנבדק הנמנע את תפיסתו השלילית ביחס לסיטואציה, ובכך הובלעה הנחה בנוגע לאיום ולחוסר הנוחות שהפרט הנמנע חש בקונסטלציה הצוותית.

בנוגע לעמדות רגשיות כלפי העבודה בצוות, שחזר המחקר הנוכחי את תבנית התוצאות שהתקבלה במחקר 1. ניכר כי ממדי ההימנעות והחרדה בהתקשרות תרמו באופן מובהק סטטיסטית להסברת השונות בעמדות רגשיות שליליות כלפי העבודה בצוות. נוסף על כך, ההימנעות בהתקשרות תרמה גם באופן מובהק סטטיסטית להסברת השונות בעמדות הרגשיות החיוביות. מכאן ניתן לומר כי ככל שממדי ההימנעות והחרדה בהתקשרות גבוהים יותר כן יחזיק הפרט במידה רבה יותר של עמדות רגשיות שליליות כלפי העבודה בצוות. כמו כן, ככל שמימד ההימנעות בהתקשרות גבוה יותר כן יחזיק הפרט במידה פחותה של עמדות רגשיות חיוביות כלפי העבודה בצוות. גם כאן, בדיוק כמו במחקר הקודם, השערתנו כי החרדה בהתקשרות תתאפיין בבליל של רגשות חיוביים ושליליים לא אוששה. בעוד שכל הפרטים המתאפיינים בהתקשרות לא-בטוחה החזיקו ברגשות שליליים כלפי העבודה בצוות, רק אותם פרטים המתאפיינים בהתקשרות נמנעת הפגינו אי-יכולת לחוש במקביל מידה מסוימת של תחושות חיוביות כלפי העבודה בצוות. העדר התחושות החיוביות אצל הנמנעים עשוי לנבוע מחוסר רצון בסיסי להשתתף בצוות. במקביל, ייתכן גם כי הנמנעים נוטים מלכתחילה לבטל את היתרונות הגלומים בעבודה בצוות משום שתחושותיהם כלפי סיטואציה זו הינן קשות ולא נעימות מלכתחילה.

נציע כי הסתירות המסוימות שהתגלו בין ממצאי המחקר הראשון לבין ממצאי המחקר הנוכחי נובעים, במידה רבה, מהמאפיינים השונים של שני המדגמים ומהסיטואציה המחקרית הנבדלת. כזכור, המדגם במחקר 1 כלל אוכלוסייה מעורבת של סטודנטים, בעוד שבמחקר 2 הכיל המדגם גברים בלבד לקראת גיוס, המהווים אוכלוסייה נבחרת בעלת איכויות ייחודיות שעברה סינון מוקדם. נוסף על כך, ניתן לגרוס כי המחקר הראשון נערך בתנאי מעבדה נוחים, בעוד שהמחקר השני נערך בסיטואציה מיונית, שבה סביר להניח כי הנבדקים היו שרויים בתנאים מלחיצים הרבה יותר. כמו כן ניתן לטעון כי ההימנעות בהתקשרות הולמת במידה רבה את הסטריאוטיפ הגברי ואת האתוס המקובל, אשר זוכה במקום של כבוד בסיטואציה הצבאית. נציע כי סדרת המיון דורשת לכאורה הבלטה של תכונות גבריות, ולכן ההימנעות בהתקשרות מקבלת כאן הדגשת יתר שכן היא נתפסת בעיני חלק מהנבדקים כתכונה רצויה אשר מעידה על חוסן ועשויה לשפר את סיכוייהם להתקבל ליחידה. שוני זה יש בו כדי להסביר, במידה מסוימת, את ההבדלים המתגלים בין שני המחקרים.

כאמור, במחקר זה לא הסתפקנו בבחינת הייצוגים המנטליים ביחס לעבודה בצוות, אלא שאפנו גם לבדוק את מסכת הקשרים של סגנונות ההתקשרות עם הערכת תפקודם של הנבדקים בעבודת צוות הלכה למעשה. באופן כללי, צפינו כי החרדה בהתקשרות תהא קשורה לכשלים בתפקוד המשימתי. ניבוי זה התממש במלואו במחקר הנוכחי – ניכרו קשרים שליליים מובהקים סטטיסטית בין חרדה בהתקשרות לבין התפקוד המשימתי, ונמצא גם כי לחרדה בהתקשרות יש תרומות ייחודיות מובהקות סטטיסטית להסברת השונות בהערכת התפקוד המשימתי. לגבי ההימנעות בהתקשרות, צפינו כי זו תהא קשורה לכשלים בתפקוד החברתי-הרגשי. אכן, ההימנעות בהתקשרות תרמה באופן ייחודי ומובהק סטטיסטית להסברת השונות בהערכת התפקוד החברתי-הרגשי של הפרט בצוות. נוסף על כך תרמה ההימנעות בהתקשרות תרומה ייחודית מובהקת סטטיסטית להסברת השונות בהערכה העצמית של הפרט במישור המשימתי. את ההערכה העצמית השלילית הזו של האדם הנמנע ניתן אולי להסביר בכך שהוא מתקשה – ואולי אף אינו מעוניין – לממש את מלוא הפוטנציאל הגלום בו בסיטואציה של עבודה בצוות. רוצה לומר, העבודה בצוות טומנת בחובה, מטבע הדברים, התייחסויות גומלין חברתיות אינטנסיביות ומחייבות, וכתוצאה מכך גם המטלות והפעולות המשימתיות ביותר שזרות בתוכן, כעין "עסקת חבילה", את הפן החברתי-הרגשי, שהפרט הנמנע מתקשה להתמודד עימו. בקונסטלציה מורכבת זו אין הוא מסוגל לתפקד כראוי, שכן גם התנהגויות בעלות אופי משימתי לחלוטין, אשר באופן רגיל מהוות לגביו "דרך מילוט" נוחה ואופיינית מהתייחסויות גומלין עם האחרים (ראו, למשל: Mikulincer, 1997), אינן בגדר אפשרות סבירה.

עם זאת, מצב עניינים זה, שבמסגרתו הנמנעים מעריכים את עצמם באופן שלילי וגורף בהרבה מהחרדים, נוגד ממצאים רבים בספרות (ראו, למשל: Mikulincer, 1995), ונשאלת השאלה: כיצד הפרט הנמנע מוכן להודות לפני עצמו שהוא אינו מתפקד היטב בעבודה בצוות? כזכור, הנמנע מחזיק בדרך כלל בביטחון מופרז, בדימוי עצמי גבוה ומנופח יתר על המידה ובאמונה חזקה לגבי יכולות ההתמודדות

שלו, שאינן מצויות תמיד בהלימה עם מבחן המציאות (ראו, למשל: Florian & Mikulincer, 1998). האם ייתכן כי הסיטואציה הצוותית הינה מאיימת ומלחיצה מבחינתו עד כדי כך שהיא ממוססת את רוב הגנותיו ואת אסטרטגיות ההכחשה שלו להתמודדות עם קושי (ראו, למשל: Mikulincer, 1998), ומותירה אותו במערומיו וללא משאבים פנימיים משמעותיים להתמודדות? ובאותו קו מחשבה, האם ייתכן כי העובדה שהעבודה בצוות הינה סיטואציה חברתית בעלת אופי בין-אישי משמעותי מוליכה את הפרט החרד, השואף בצורה כה חזקה לקרבה ולהתמזגות עם הזולת, להעריך את יכולותיו באור חיובי מהרגיל? תשובות חיוביות לשאלות אלה יובילו אותנו למסקנה כי הסיטואציה הצוותית, על מאפייניה הייחודיים, מוליכה את הפרט לתפיסות עצמיות שונות מאלה המאפיינות אותו בדרך כלל. על שאלות אלה ואחרות ננסה לענות בהמשך, בעיקר בעזרת הערכותיהם של העמיתים לצוות ביחס לתפקודו של הפרט.

בחינת הערכותיהם של העמיתים מספקת תמיכה משמעותית להשערות המחקר שלפיהן ההימנעות בהתקשרות מנבאה תפקוד חברתי-רגשי לקוי, בעוד החרדה בהתקשרות מנבאה תפקוד משימתי לקוי. הממצאים מראים כי פרטים חרדים נתפסו כבעלי יכולת פחותה להפיק ולהפגין התנהגויות משימתיות אפקטיביות. בהלימה עם רוב מחקרי ההתקשרות, נתפסו פרטים אלה כמוצפים בפחדים ובחששות אשר הניעו אותם לשים את יתבם באופן בלעדי כמעט על הניסיון להתמזג עם הזולת ולחוש בקרבתו (ראו, למשל: Shaver & Hazan, 1993). היינו מצפים כי הניעות אלה של החרדים יביאו אותם לידי הפקת התנהגויות חברתיות, אך ככל הנראה, גם אם הפיקו החרדים התנהגויות בעלות אופי חברתי-רגשי, מימד החרדה בהתקשרות התגלה בכל זאת במחקר הנוכחי כלא-רלוונטי להסברת השונות בתפקוד החברתי-הרגשי בצוות. במקביל לכך, חברי הצוות הגבוהים במימד ההימנעות בהתקשרות נתפסו על ידי האחרים כחסרי יכולת להפיק התנהגויות חברתיות אפקטיביות, ודפוס תוצאות זה מגלם באופן ברור וחד את הקושי של הנמנעים להתמודד עם סיטואציות בין-אישיות ולייצר התנהגויות חברתיות-רגשיות אפקטיביות.

השוואת הערכותיהם של העמיתים להערכות העצמיות מעלה כי בעוד שבמימד החרדה בהתקשרות קיימת הלימה בין הערכת העמיתים להערכה העצמית, במימד ההימנעות קיימת הערכת חסר מסוימת של האדם את עצמו לעומת הערכת האחרים אותו. הנמנעים נתפסו אומנם על ידי עמיתיהם לצוות כמתפקדים ברמה ירודה בפן החברתי-הרגשי, אולם בפן המשימתי לא נמצאה, כאמור, תרומה ייחודית מובהקת סטטיסטית למימד ההימנעות בהסברת השונות בהערכת העמיתים. מכאן ניתן להסיק כי הערכת העמיתים לגבי תפקודם המשימתי של הנמנעים גרועה פחות מהערכתם העצמית של הנמנעים במישור זה. את הממצא הזה אנו מתקשים להסביר שכן העדויות המצטברות בספרות המחקרית בתחום ההתקשרות מצביעות דווקא על יחס הפוך, קרי, שהערכתו העצמית של הנמנע גבוהה יותר בדרך כלל מהערכותיהם של האחרים ביחס אליו (ראו, למשל: Mikulincer & Horeish, 1999).

הסבר אפשרי אחד לממצאים הנוכחיים הוא שהסיטואציה הצוותית, מעצם היותה סיטואציה חברתית שעשויה להתאפיין בקרבה ובאינטימיות, מקשה על האדם הנמנע להבחין בין הסוגים השונים של ההתנהגויות והפעילויות שניתן לבצע במסגרתה. הקונסטלציה הבין-אישית מאפילה ומבלבלת אותו, ואינה מאפשרת לו להבחין בין המישורים השונים של העבודה בצוות. כתוצאה מכך הפרט הנמנע חווה את עצמו כלוקה בתפקוד בצוות בשני המישורים גם יחד. הסבר אחר לממצאים, המשלים במידה רבה את ההסבר האחרון, גורס כי הפרט הנמנע תופס את הליקוי התפקודי שלו בעבודת צוות כחסר משמעות משום שהוא אינו מעריך את עצם הסיטואציה כבעלת פוטנציאל או חשיבות לגביו. לפיכך הערכת הנמנע את עצמו כלוקה בתפקודו בשני המישורים אינה מהווה עדות סותרת לממצאים המצטברים בספרות המחקרית בנוגע להערכות היתר של הנמנע ביחס לעצמו, שכן אי-הכרתו בחשיבותה של העבודה בצוות, ואולי אפילו זלזולו בסיטואציה כבעלת פוטנציאל לקידום מטרותיו, גורמים לכך שהערכותיו העצמיות בנוגע לתפקודו בצוות אינן רלוונטיות כמעט מבחינתו ואינן חודרות או מוטמעות לדימויו העצמי.

באשר לקשרים בין הייצוגים המנטליים לבין הערכת התפקוד בצוות, הממצאים מספקים חיזוק לטענות כי קיימים קשרים משמעותיים בין הייצוגים המנטליים של הנבדקים לבין הערכתם העצמית ביחס לתפקודם הממשי בצוות. באופן ספציפי, ניכר כי החזקה ברגשות שליליים וחיוביים תורמת להערכה העצמית של הפרט ביחס לתפקודו במישור המשימתי, ואילו התנסות פעילה בעבודה בצוות והחזקה ברגשות חיוביים תורמות להערכה העצמית של הפרט ביחס לתפקודו במישור החברתי. בנוגע להסברת השונות בהערכת העמיתים, רק הרגשות החיוביים מספקים תרומה ייחודית מובהקת סטטיסטית להערכת התפקוד החברתי. ניכר אם כן כי הייצוגים המנטליים מספקים הסבר להערכות העצמיות יותר מאשר להערכות העמיתים. ממצא זה מרמז שהייצוגים המנטליים אכן מהווים גורמים פנימיים שפעילים בתוך האדם עצמו, ולכן הם מספקים תרומות ייחודיות להסברת ההערכה העצמית שלו ביחס לתפקודו בצוות וקשורים פחות להערכת העמיתים ביחס לתפקוד זה.

בנוגע לתרומה הממתנת של הלכידות הקבוצתית, נמצא כי משתנה זה תרם באופן ייחודי ומובהק סטטיסטית להערכות תפקוד גבוהות יותר הן במישור המשימתי והן במישור החברתי-הרגשי. ניתן לגרוס כי לכידות קבוצתית אכן משפרת את תפקוד הפרט, אך מעבר לשיפור זה יש גם פרגון רב יותר של החברים לקבוצה, וכתוצאה מכך אולי גם הערכות גבוהות יותר של החברים ביחס לתפקודו של הפרט בצוות. משום כך ייתכן שבקבוצות מלוכדות הערכת העמיתים מוטית בצורה משמעותית יותר, ולכן להערכה העצמית יש תוקף רב יותר. בכל מקרה, על מנת להתגבר על הטיה זו יש צורך בשיפוט חיצוני ובלתי-תלוי.

לסיכום, תוצאות המחקר הנוכחי מספקות תמיכה משמעותית נוספת להשערותינו בדבר הקשר בין סגנון ההתקשרות של הפרט לבין תפקודו בצוות. ניכר כי נוסף על העובדה שסגנון ההתקשרות מנבא את איכותם של הייצוגים המנטליים של הפרט ביחס לעבודה בצוות, הוא גם קשור לתפקודו הממשי של הפרט בעבודת צוות, כפי שהוא ועמיתיו תופסים אותו.

לנוכח דברים אלה ערכנו מחקר נוסף, שבו ביקשנו להמשיך לבסס את מסכת הקשרים שתוארו במחקר הנוכחי, ולהוסיף לה נדבכים נוספים. באופן ספציפי, השתמשנו בהערכות של שופטים מומחים ביחס לתפקודם של הנבדקים בצוות, מעבר לדיווח העצמי ולהערכת העמיתים, וזאת לנוכח הפערים המסוימים שהתגלו בין ההערכות העצמיות להערכות העמיתים. נוסף על כך בחנו במחקר הבא את קונספט ההתקשרות לקבוצה, ובדקנו את מיקומו במכלול הקשרים שפורטו עד כה.

מחקר 3

מטרת המחקר הנוכחי הייתה להמשיך לבסס את מערכת הקשרים שעליה עמדנו בשני המחקרים הקודמים, להעמיק בה את תובנותינו ולנסות לעמוד על היבטים חדשים נוספים שיוכלו להצביע על כיווני מחקר פוריים להמשך. כזכור, בתחילת ההליך המחקרי ביצענו הערכה אקספלורטיבית של הקשר בין מערכת ההתקשרות לבין הייצוגים המנטליים ביחס לעבודת צוות. לאחר שראינו כי אכן קיימים קשרים ויחסי גומלין משמעותיים בין השניים, ביקשנו לבדוק אם ניתן לפסוע צעד אחד קדימה ולבחון את הדברים בקונסטלציה צוותית אמיתית. בחינה זו אכן התגלתה כמשמעותית וכמפירה, והובילה אותנו לכמה מסקנות לגבי מיקומה של מערכת ההתקשרות בתפקודו של הפרט בצוות. במחקר הנוכחי שאפנו כאמור להמשיך לבסס את הקשרים שעליהם עמדנו במחקרים הקודמים, ולספק נדבך נוסף שיהווה מעין סגירת מעגל למהלכי המחקרים הקודמים. באופן ספציפי, שבנו במחקר זה אל ההמשגה של ייצוג מנטלי, ובחנו אם ניתן לערוך קישור בין הרעיונות של תיאוריית ההתקשרות, בהמשגתה הקונוונציונלית, לבין התהליכים המנטליים של התקשרות לקבוצה השואבים את מקורותיהם מהמערכת ההתקשרותית הקלסית של בולבי.

בחינת ההתקשרות לפרט וההתקשרות לקבוצה מספקת כמה קישורים קונספטואליים מסקרנים. מכיוון שהאדם הינו אורגניזם חברתי, נראה נכון לטעון כי הקשרים והשורשים הבסיסיים שהוא חש כלפי קבוצה חשובים לא פחות מאלה שהוא חש כלפי אחרים משמעותיים בחייו. כפי שצינו חוקרים אחדים, אבותינו הקדמונים לא היו יכולים לשרוד מחוץ לקבוצה, בדיוק כפי שילוד אינו מסוגל לשרוד ללא דאגתה של הדמות הטיפולית (ראו, למשל: Caporael & Baron, 1997). אם אכן מדובר בצורך בסיסי-אבולוציוני, אזי ניתן לשער כי מערכות פסיכולוגיות שהתפתחו לצורך הסדרת הקרבה לאחרים והתלות בהם, כגון מערכת ההתקשרות, ימלאו תפקיד משמעותי בהסדרת הקשר לקבוצה. במובנים אלה, ערכנו במחקר הנוכחי הרחבה של תיאוריית ההתקשרות אל מעבר לרעיונותיה הבסיסיים, וניסינו לבחון אם הניעת ההתקשרות של הפרט מכוננת רק לאנשים כיחידים, או שמא ייתכן שמנגנון דומה פועל גם בהתקשרות של אדם לישות הצוותית. בכך אנו עושים שימוש בתוקפה המסביר של תיאוריית ההתקשרות המסורתית לצורך הבנת עצם הימצאותו של האדם בקבוצה ותפקודו בה.

בעקבות סמית ועמיתיו (Smith et al., 1999) אנו טוענים כי בדיוק כפי שממדי ההתקשרות של הפרט ניתן לגזור ניבויים לגבי האופן שבו הוא תופס את עצמו ואת האחר, ממדי ההתקשרות הקבוצתית ניתן לגזור ניבויים לגבי האופן שבו הפרט

תופס את הקבוצה, לגבי מידת חששו מאי-קבלתו לקבוצה, לגבי מידת רצונו בקרבה לחברי הקבוצה, לגבי מידת תלותו בהם וכן הלאה. השאלה המרכזית בהקשר זה היא עד כמה הפרט תופס את הקבוצה כמקור לתמיכה ולהזדהות. במובן זה ניתן להמשיג ולהקביל את מערכות הקשרים הקיימות בין מנגנונים פסיכולוגיים שונים המווסתים את הרגש וההתנהגות של הפרט ביחסים בין-אישיים לבין מערכות דומות המווסתות את הרגש וההתנהגות שלו כלפי קבוצות. לנוכח הנחיצות האבולוציונית הניכרת הן של היחסים הבין-אישיים והן של קבוצות, לא נתפלא אם שני ממדי ההתקשרות יבואו לידי ביטוי בשני תחומים אלה בו-זמנית.

במחקר הנוכחי ניסינו גם לשפר את הערכת תפקודו של הפרט בצוות. למעשה, אחד היתרונות העיקריים הגלומים במחקר זה, ואשר מעניקים לו חוסן משמעותי לעומת המחקרים הקודמים שערכנו במסגרת הנוכחית, נעוץ בשימוש בהערכות של שופטים מומחים לגבי תפקוד הפרט בצוות. מחקרים רבים בספרות העוסקת בקבוצות עמדו על סוגיית ההערכה של תהליכים קבוצתיים על ידי צופים משתתפים, שהינם חברי קבוצה, לעומת צופים לא ישירים, שהינם בדרך כלל שופטים חיצוניים (ראו, למשל: Kacem & Rozovski, 1998). העדויות המצטברות מראות כי ככל הנראה אין הבדלים משמעותיים בין ההערכות של חברי הקבוצה לבין אלה של שופטים חיצוניים, ולפיכך חוקרים רבים ממליצים להטיל את מלאכת האיסוף של נתוני ההתנהגויות הקבוצתיות על כתפיהם של צופים חיצוניים. אם צופים אלה הינם שופטים מומחים ובעלי ניסיון, המלצה זו מתחזקת שבעתיים. לפיכך, במחקר הנוכחי אספנו שלוש הערכות בלתי-תלויות על התנהגותו של הפרט: הראשונה – הערכתו העצמית; השנייה – הערכת העמיתים לקבוצה; והשלישית – הערכת השופטים המומחים. באופן זה ערכנו השוואה בין שלושת מקורות ההערכה השונים ובחנו את מידת עקביותם.

במחקר נטלו חלק 267 נבדקים, כולם גברים כבני 18. 26 נבדקים הוצאו מהמדגם המקורי בשל אי-מילוי מספק של שאלוני המחקר. הנבדקים חולקו ל-37 צוותים של 4–8 חברים. מחקר זה, בדיוק כמו מחקר 2, נערך במסגרתה של סדרת מיון ללוחמים, וגם הוא התנהל למעשה בשני שלבים נפרדים ועוקבים. בשלב הראשון מילאו המלש"בים סדרה של שאלונים, ביניהם גם שאלוני ההתקשרות והייצוגים המנטליים (מומחיות, הערכה קוגניטיבית ורגשות), כפי שפורט כבר במחקרים הקודמים. השלב השני של המחקר התרחש לאחר שהמועמדים חולקו לקבוצות קטנות שבמסגרתן מילאו שורה של משימות צוותיות. בתום סדרת המיון קיבלו הנבדקים שאלון שפותח במיוחד לצורכי המחקר הנוכחי, שבו התבקשו להעריך את תפקודם החברתי והמשימתי שלהם עצמם ושל עמיתיהם לצוות לאורך כל הגיבוש. נוסף על כך השיבו הנבדקים על שאלון להערכת מידת הלכידות הקבוצתית וכן על שאלון ההתקשרות לקבוצה. כך, לעומת מחקר 2, שבו נעשו ארבע מדידות חוזרות של הערכת תפקודו של הפרט בצוות, במחקר זה התבקשו הנבדקים להעריך זאת פעם אחת בלבד לאחר סיום כל המטלות. החלטה זו מבוססת על הקשרים החזקים שנמצאו במחקר 2 בין ארבע ההערכות שנעשו בנקודות הזמן השונות, אשר שימשו, בסופו של עניין, לחישוב ציון כללי של תפקוד הפרט בצוות.

ממצאי המחקר הנוכחי ביססו ביתר שאת את הקשרים בין סגנון ההתקשרות של הפרט לבין תפקודו בצוות. ריבוי ההערכות לגבי תפקודם של הנבדקים בצוות, והעקביות והיציבות שניכרו בהן, מספקים משנה תוקף לתוצאות המחקר ומקנים תמיכה משמעותית להשערותינו. באופן כללי, ניתן לומר כי תוצאות המחקר הנוכחי משחזרות במידה רבה את ממצאי המחקרים הקודמים, אך מספקות גם תובנות חדשות שלא התגלו קודם לכן. במקרים רבים, מגמות שהחלו להסתמן במחקרים הקודמים קיבלו במחקר זה הדגשת יתר, אף שגודלו של המדגם הנוכחי קטן באופן משמעותי מזה שהיה במחקר הקודם, וזאת מבלי להביא בחשבון את המספר הרב של המדידות החוזרות, שהיו חלק בלתי-נפרד ממחקר 2.

כמו במחקר 2, גם כאן התגלה מימד ההימנעות בהתקשרות כמכשול משמעותי בהרבה ממימד החרדה בתפקודו של הפרט בצוות עבודה. כך, מימד ההימנעות בהתקשרות נקשר באופן מובהק סטטיסטית להחזקה בעמדות רגשיות שליליות ולהעדר עמדות רגשיות חיוביות כלפי עבודת צוות, לתפיסת הסיטואציה הצוותית כאיום ולא-תפיסתה כאתגר, וכן למיעוט של התנסות פעילה בסיטואציה צוותית. לעומת זאת, מימד החרדה בהתקשרות נקשר רק להחזקה ברגשות שליליים כלפי העבודה בצוות ולתפיסתה כאיום. הממצאים הנוכחיים משחזרים ומחזקים באופן ברור ועקבי את השערות המחקר המרכזיות, שלפיהן ההימנעות בהתקשרות קשורה לכשלים בהפקת התנהגויות משימתיות וחברתיות-רגשיות אפקטיביות, בעוד החרדה בהתקשרות קשורה לכשלים בהפקת התנהגויות משימתיות אפקטיביות. ראוי לציין כי דפוס קשרים זה נמצא מובהק סטטיסטית בשלושת מקורות ההערכה, ומשחזר את תבנית התוצאות במחקר 2. יציבותן של תוצאות אלה, שחזרן פעם נוספת במחקר הנוכחי ועקביותן מעבר למקורות ההערכה השונים מאפשרים לנו לסכם ולומר כי השערות המחקר בנוגע לתפקודו של הפרט בעבודת צוות אכן מצאו במסגרת המחקרית הנוכחית תמיכה משמעותית.

כזכור, אחד החידושים שעמד במרכז המחקר הנוכחי נגע בקונספט ההתקשרות לצוות ובקישורו הישיר הן לסגנון ההתקשרות של הפרט ביחסים קרובים והן לתפקודו הממשי בצוות עבודה. טענותינו בהקשר זה היו שממדי ההתקשרות של הפרט קשורים באופן הדוק לממדי ההתקשרות לקבוצה. אכן, תוצאות המחקר הצביעו על כך שלסגנון ההתקשרות של הפרט יש מקום מרכזי בניבוי אופן ההתקשרות של הפרט לצוות. כך, מצאנו כי אנשים שגבוהים במימד ההימנעות בהתקשרות שלהם עם אנשים קרובים, גבוהים גם במימד ההימנעות בהתקשרותם לצוות; וכי אנשים שגבוהים במימד החרדה בהתקשרות שלהם עם אנשים קרובים, גבוהים גם במימד החרדה בהתקשרותם לצוות.

תבנית תוצאות זו מאפשרת לנו לטעון כי קיים כנראה גרעין פנימי משותף המוביל את הפרט לתפוס ולהתנהג במצבים קבוצתיים בצורה דומה לזו שבה הוא נוהג בקשרים עם אנשים קרובים. עם זאת, ברור שקיימים פערים בין מערכת ההתקשרות של הפרט ביחסים קרובים לבין מערכת ההתקשרות שלו בקבוצה. גם אם קיים גרעין משותף לממדי ההתקשרות ביחסים קרובים ולמערכת ההתקשרות המופעלת בסיטואציות קבוצתיות, מדובר בכל זאת בשתי מערכות מובחנות.

אומנם קיימות ביניהן נקודות השקה לא מעטות, אך הן מופעלות בסיטואציות חיים שונות ומטפלות בתכנים נבדלים.

הממצאים גם הצביעו על כך שההתנסות הפעילה בסיטואציה הצוותית תורמת תרומות ייחודיות להסברת השונות בהתנהגותם של אנשים בצוות עבודה. באופן כללי, ככל שלפרט יש עבר עשיר יותר של התנסות פעילה בסיטואציות צוותיות כן הוא מתפקד טוב יותר בעבודת צוות, הן במישור המשימתי והן במישור החברתי. ממצא זה שוחזר בשלושת מקורות ההערכה. כמו כן נמצא, בהלימה עם מחקר 2, כי התנסות פעילה בעבודת צוות קשורה בקשר שלילי חזק יותר דווקא להימנעות בהתקשרות. דפוס תוצאות זה, ושחזרו פעם נוספת במחקר הנוכחי, מספקים חיזוק לטענותינו כי העבודה בצוות אינה נתפסת על ידי האדם הנמנע כמומנות חשובה ומשמעותית שאת יכולותיו בה הוא מכליל בדימויו העצמי המנופח והמופוז. כמו במחקר 2, גם כאן ניכר כי העובדה שהנמנע מחשיב פחות את הסיטואציה הצוותית מאפשרת לו להודות בכך שאין הוא תורם להתקדמות העבודה בצוות ואף אין הוא מבין את התהליכים הצוותיים לאשורם. חוסר ההבנה של עבודת הצוות והעדר התרומה לה אינם נתפסים על ידיו ככשל או כחיסרון, אלא דווקא כראיה לכך שהוא אינו זקוק לעזרת האחרים על מנת לממש את מטרותיו. בעקבות שחזור הנתונים במחקר הנוכחי, אנו גורסים בביטחון רב יותר כי חוסר ההבנה והעדר התרומה שהפרט הנמנע מייחס לעצמו בהקשר של סיטואציה צוותית תורמים למעשה לכשל בתפקודו המשימתי והחברתי-הרגשי בעבודת צוות, ואף שעמדה זו מחזקת את מכוונות החיים הסוליסטית והאינדיווידואליסטית שלו, יש לה מחיר משמעותי ביותר מבחינת יכולתו לתפקד באופן מיטבי בצוות עבודה.

גם ההשפעות המתווכות את הקשר בין סגנון ההתקשרות של הפרט לבין ביצועו בצוות מקבלות במחקר הנוכחי הדגשת יתר. כמו במחקר 2, גם כאן ניכר כי בבואנו לבקר את התרומות של הייצוגים המנטליים של הפרט, ברוב המקרים תרומתם של ממדי ההתקשרות להסברת הערכות תפקודו של הפרט בצוות יורדת במידה זו או אחרת. ירידה זו הינה טבעית למדי, ומרמזת על קשר של עודפות בין המשתנים המנבאים, האופייני למערכי מחקר מעין אלה ולמשתנים המולריים שבהם אנו עוסקים. ברם, בניגוד למחקר 2, במחקר הנוכחי ניתן לרמוז באופן ברור יותר על תרומה מתווכת של הייצוגים המנטליים ביחס לעבודת צוות. באופן ספציפי, ניכר כי עיקר התרומה המתווכת של ייצוגים אלה קיימת לגבי הקשר שבין מימד ההימנעות בהתקשרות לבין התפקוד המשימתי של הפרט בצוות, שבו התרומה הייחודית הישירה של מימד ההימנעות, לאחר בקרת הייצוגים המנטליים, פוחתת באופן ניכר. מכאן ניתן להסיק כי קיים שיעור גדול למדי של שונות משותפת בין מימד ההימנעות בהתקשרות לבין הייצוגים המנטליים השונים, בבואם להסביר את השונות בתפקודו המשימתי של הפרט בצוות. במילים אחרות, ניתן לומר כי קיימים קשרים ישירים בין מימד החרדה בהתקשרות לבין התפקוד המשימתי בצוות, קשרים ישירים בין מימד ההימנעות בהתקשרות לבין התפקוד החברתי-הרגשי בצוות, וכן קשרים לא ישירים בין מימד ההימנעות בהתקשרות לבין התפקוד המשימתי והחברתי, המתווכים על ידי ייצוגים מנטליים של עבודת צוות.

בנוגע להשערת המיתון נמצאו במחקר הנוכחי כמה ממצאים מעניינים. ראשית כל, נמצאה תרומה מובהקת סטטיסטית ללכידות הקבוצתית במיתון הקשר שבין החרדה בהתקשרות לבין התפקוד החברתי-הרגשי של הפרט בצוות. ככל הנראה, לגבי אנשים שגבוהים במימד החרדה בהתקשרות יש משמעות רבה למדי ללכידות הקבוצתית, אשר עוזרת להם בהפקת התנהגויות חברתיות בעבודת צוות. הקשר הישיר בין גורם הלכידות לבין העלייה בהערכות התפקוד נותר בעינו גם במחקר זה, ובכך שוחזרו התוצאות שהתקבלו במחקר 2 וכן במחקרים רבים אחרים בספרות המחקרית בתחום הקבוצות.

ניתוח של ממדי ההתקשרות של העמיתים הניבו אף הם כמה תובנות מעניינות. כזכור, ראינו לכל אורך המחקרים כי ההימנעות בהתקשרות מסבירה כשלים בתפקוד החברתי-הרגשי. במחקר הנוכחי התגלתה תרומה מובהקת סטטיסטית לאינטראקציה בין מידת ההימנעות של הפרט לבין מידת ההימנעות של עמיתיו לצוות, אשר מראה כי הקושי של אנשים נמנעים בהפקת התנהגויות חברתיות-רגשיות אפקטיביות הינו גדול יותר ככל שאווירת ההימנעות בקבוצה חזקה יותר. במילים אחרות, ככל שיש בקבוצה אנשים רבים יותר שגבוהים במימד ההימנעות בהתקשרות כן הפרט הנמנע מתקשה יותר להפיק התנהגויות חברתיות אפקטיביות.

דיון אינטגרטיבי בממצאי המחקרים

ממצאי שלושת המחקרים שהצגנו לעיל מספקים עדות משמעותית לכך שלסגנון ההתקשרות יש מקום מרכזי למדי בתפקודו של הפרט בעבודת צוות. העובדה שהממצאים הופקו בהקשר של סיטואציה צוותית אותנטית מגבירה את בטחוננו בתבנית התוצאות, ומאפשרת לנו לטעון ביתר שאת כי ממדי ההתקשרות אכן תורמים לניבוי תפקודו של הפרט בצוות עבודה. בבואנו לערוך אינטגרציה למכלול הממצאים שהפקנו בסדרת המחקרים הנוכחית, נוכל לומר, במידה גדולה למדי של ביטחון, כי מערכת ההתקשרות, כפי שבאה לידי ביטוי בנטיית ההתקשרות של פרטים, אכן משפיעה באופן משמעותי על תחושותיו של הפרט כלפי הסיטואציה הצוותית, על ציפיותיו ותפיסותיו ביחס אליה, ועל אופן תפקודו הלכה למעשה במסגרתה.

לנוכח כל הממצאים שהוצגו לעיל נציע כי ניתן לערוך הקבלה מסוימת בין היחסים הטיפוליים שבין הפעוט לאמו ויחסי האהבה הרומנטית בבגרות לבין תבניות ההתייחסות וההתנהגויות של האדם הבוגר בצוות עבודה. דברים אלה אמורים, בפרט ובעיקר, לחשיבותה של הקרבה הפיזית, הרגשית והרוחנית, לתחושת הצורך בזמינותו ובנגישותו של האחר, לפנייה אליו לצורך קבלת נחמה ומימוש מטרות שאי-אפשר להגשים לבד, ולתחושות המצוקה והדחק המתעוררות כתולדה ישירה של איום על המשכיות הקשר. ניתן לראות כי דפוסים דומים לאלה שאפיינו את סגנון ההתקשרות של היילוד אל הדמות הטיפולית ותבניות התנהגות דומות לאלה שמאפיינות את יחסיו הרומנטיים של הפרט בבגרות אכן נוכחים ופעילים גם בחוויות ובהתנהגויות שלו בקבוצה.

לוגיקה זו עוקבת אחר טענות בסיסיות בתיאוריית ההתקשרות שלפיהן התבניות ההתנהגותיות של הפרט מונחות על ידי ייצוגים מנטליים ומונחות מתוך מערכות היחסים עם אחרים משמעותיים (Bowlby, 1973). אל תוך ייצוגים פנימיים אלה מאורגנות החוויות והתפיסות של הפרט ביחס לעצמו וביחס לאחר, ומתוכם נובעות אסטרטגיות ההתמודדות שמקורן בסגנון ההתקשרות. הטענה כי ייצוגים אלה משפיעים על התייחסויות הגומלין עם האחרים ועל הפירושים של אותן התייחסויות גומלין (למשל: Shaver, 1997) מאפשרת לנו להניח כי סגנון ההתקשרות הייחודי של הפרט אכן מעצב את המכונויות הפנימיות ואת דפוסי ההתנהגות הגלויים שלו בעבודה בצוות.

לנוכח דברים אלה, ובהלימה עם תוצאות המחקר הנוכחי, נציע להלן כמה המשגות המקשרות את סגנון ההתקשרות הייחודי של הפרט אל ההתנהגות שהוא מפגין בעבודת צוות, כפי שהתגלתה בממצאים שהצגנו לעיל. ראשית כל, אנו טוענים כי הקבוצה משמשת במידה מסוימת מעין בסיס בטוח לגבי החברים בה. הקישור שבין תיאוריית ההתקשרות, על רעיונותיה וההמשגות שנערכו במסגרתה, לבין הקונספט הצוותי מאפשר לנו לומר כי הקבוצה עשויה לספק לפרט תחושת ביטחון שחברי הצוות יהיו לצידו כאשר יזדקק להם, ייענו לצרכיו, יווסתו את המתח והחרדות העולים בקרבו, יספקו לו תמיכה ועידוד, ויעזרו לו לצמוח ולגדול מתוך חוויות המצוקה והדחק שהוא חווה. במובן זה הקבוצה יכולה לספק ליחיד מעין בסיס בטוח, בדומה לדמות הטיפולית אצל היילוד, המאפשר לו לחקור ולהתעניין, לנסות לעשות דברים שנראים מעבר ליכולותיו, לחוש סקרנות ואתגר אישי, ולחוות את ההצלחה או הכישלון הקבוצתיים כאילו היו אישיים ופרטיים. ברם, על מנת שיוכל הפרט להפיק את היתרונות המכשירניים (האינסטרומנטליים) והרגשיים הגלומים בקבוצה, חשוב שיתמסדו בו מכוונות בסיסיות של אמון באחר ורצון בקרבה אליו ללא יראה ופחד. מכוונות אלה מקבילות למיסוד של ביטחון בהתקשרות, הבא לידי ביטוי בנוחות רגשית במצב של קרבה לזולת, באמונה וביטחון בתגובותיו ובכנותו, ובצפייה כללית להתייחסות גומלין חיובית ללא חרדת נטישה או חשש מאינטימיות יתר. עמדת חיים כזו תניב, באופן פוטנציאלי, יכולות התחברות גבוהות יותר, רצון בשותפות ובתלות הדדית עם הזולת, ותפקוד טוב יותר בצוות.

מובן שמעבר לאמונות חיוביות אלה לגבי האחר, חבר הקבוצה חייב להחזיק גם באמונות חיוביות ביחס לעצמו וליכולותיו. כזכור, טען בולבי כי בדגמי העבודה הפנימיים (internal working models) מגולמות תפיסותיו של הפרט ביחס לעצמו וביחס לעולם החברתי. הטענה הייתה כי הבדלים בין פרטים בנטיות ההתקשרות מיוחסים לשוני שיטתי בדגמים אלה ובאיכותם. בהקשר הקבוצתי אנו טוענים כי התנסויותיו של הפרט בקבוצות אחרות מופנמות אל תוך הייצוגים המגלמים את תפיסתו של הפרט ביחס לעצמו כחבר קבוצה בעל יכולות, וכן את תפיסת הישות הקבוצתית, והזולת בתוכה, כתגובתית, נגישה וזמינה. אמונות עצמיות אלה יבואו לידי ביטוי בייצוג עצמי חיובי של האדם הבטוח כחבר קבוצה מועיל, קונסטרוקטיבי, אפקטיבי ויצירתי. תחושה גלובלית של ערך עצמי גבוה, אך במקביל תפיסה עצמית אותנטית, מציאותית ומאוזנת (Collins & Read, 1994), יביאו לידי כך שהפרט אומנם יראה את עצמו כחבר קבוצה יעיל ותורם, אך במקביל יהיה מבנה ה"עצמי"

שלו חדיר לחוויות והתנסויות חדשות (למשל: Mikulincer, 1995) וסובלני לתכונות שליליות עצמו כמו גם של חברים אחרים בצוות.

ממצאי המחקרים שערכנו מאפשרים לנו לסכם ולומר כי בהקשר של עבודה בצוות יש להימנעות בהתקשרות תפקיד משמעותי – הרבה יותר מאשר לחרדה בהתקשרות – בהסברת ייצוגים שליליים של פרטים ביחס לעבודה בצוות ובהסברת תפקוד לקוי שלהם בסיטואציה. תבנית תוצאות זו שונה במקצת מזו שהתגלתה במחקרי התקשרות קודמים (למשל: Mikulincer & Florian, 1995), שלפיהם החרדה בהתקשרות היוותה מכשול משמעותי יותר לפרט, בהשוואה להימנעות, בבואו להתמודד עם סיטואציות דוחקות או עם בעיות חיים. ניכר כי במחקרי התקשרות רבים החרדה בהתקשרות מהווה את המימד אשר מקשה יותר מכל על הפרט לתפקד באופן סביר משום שהיא מציפה אותו בחרדות ובפחדים ולמעשה משתקת אותו ובולמת כל אפשרות להפקת התנהגויות אפקטיביות (למשל: Mikulincer et al., 1993). באותם מחקרים נדמה כי ההימנעות בהתקשרות, על כל הקשיים הטבועים בה, מהווה עדיין משאב פנימי משמעותי המאפשר לפרט לתפקד באופן סביר, גם אם תפקוד זה שואב את מקורותיו מעיוותים תפיסתיים ומקונספטים מזויפים והגנתיים שיש לפרט הנמנע ביחס לעצמו (ראו, למשל: Mikulincer, 1995). כאמור, התמונה המתגלה במחקר הנוכחי שונה.

ניתן לומר כי המסגרת המחקרית הנוכחית מדגישה למעשה חלק מאותם קשיים וכשלים שהפרט הנמנע אינו מסוגל להתמודד עימם. אם עד כה עסקו מחקרים רבים בתחום ההתקשרות בבחינת דפוסי ההתמודדות וההתנהגות של הפרט בקונסטלציות אישיות ובין-אישיות (ראו, למשל: Banai, Weller & Mikulincer, 1998; Florian & Mikulincer, 1998), המחקר הנוכחי הציג לפני האדם הנמנע מצב שונה מעט. הסיטואציה הצוותית, על כל השתמעויותיה, מציבה לפני הנמנע דרישות שהוא מתקשה להתמודד עימן, וכתוצאה מכך הוא נוקט אסטרטגיה של הדחיקת הקושי, התעלמות ממנו והתנשאות. ברם, אסטרטגיה התנהגותית זו, אשר במקרים אחרים סייעה לו להתמודדות עם הדחק והמצוקה (Mikulincer et al., 1993), מתגלה בהקשר הצוותי כלא-אפקטיבית, ומביאה לידי כך שהפרט הנמנע נתפס כחבר צוות לא-תורם ולא-מועיל במישור המשימתי ובמישור החברתי-הרגשי גם יחד.

מן הממצאים שהבאנו ניתן לגזור כמה יישומים לגבי בניית צוותי עבודה ולגבי התנהלותם השוטפת. למשל, הממצאים הנוכחיים מדגימים את חשיבותה של ההלימה בין נטיות ההתקשרות של הפרט – והיכולות הנגזרות מהן – לבין העמדה הפונקציונלית שבה מציבים את הפרט בצוות. כך, נראה נכון יותר להציב אנשים שגבוהים במימד ההימנעות בתפקידים בשולי הקבוצה, שבהם יוכלו לספק תשומות משימתיות ולהביא לידי ביטוי שלם יותר את עוצמתם המכשירנית מבלי לחוש איום מהקרבה לזולת המתחייבת, מטבע הדברים, מהימצאות בעמדה מרכזית יותר בקבוצה. במקביל, את הפרט הגבוה במימד החרדה ניתן להציב בתפקידים בקבוצה אשר יביאו לידי ביטוי אפקטיבי יותר את נטיותיו החברתיות-הרגשיות לצורך קידום הלכידות בקבוצה וגיבושה.

יישום נוסף ניתן לגזור מן העובדה, אשר אוששה פעם נוספת במחקר הנוכחי, כי תכונות אישיות תורמות לאפקטיביות הקבוצתית. כפי שנמצא במחקרים קודמים (למשל: Barry & Stewart, 1997), נראה כי קיימות פרדיספוזיציות אישיותיות מסוימות אשר הולמות יותר ותורמות יותר לתפקוד מיטבי בצוות. במילים אחרות, ממצאי המחקר הנוכחי מראים שוב כי הפרט הבטוח מחזיק בכמה יתרונות אישיותיים ההופכים אותו מלכתחילה לחבר קבוצה מועיל ויעיל יותר. עם זאת, הממצאים מרמזים גם כי אם נשכיל לעשות הפרדה ותיחום ברורים יותר בין הפן המשימתי לבין הפן החברתי-הרגשי בעבודת הצוות, ייתכן שנצליח להפיק רווחים גבוהים יותר מאותם פרטים המחזיקים בסגנונות התקשרות לא-בטוחים. למשל, אם נשכיל לערוך הפרדה זו לגבי הנמנע, ונאפשר לו לזהות רווחים פוטנציאליים מעצם תרומתו לפן המשימתי גרידא, מבלי לערבו בפן החברתי-הרגשי כלל, סביר כי מידת הנוחות הרגשית שלו תגבר והוא יוכל לספק את תשומותיו באופן אפקטיבי יותר. תיעול דומה של משאבים אנושיים יכול להיעשות גם לגבי הפרט החרד, שינתב את מירב מאמציו לשימורו ולטיפוחו של הפן החברתי-הרגשי בצוות. סביר כי התנהגויות מסוג זה יחזקו אותו ויאפשרו לו לבטא באופן מלא ושלם יותר את צרכיו ושאפיותיו מהתייחסות הגומלין הצוותית.

על אף כל המסקנות שהוצגו לעיל, קיימות בכל זאת כמה מגבלות משמעותיות במחקר הנוכחי, אשר פוגמות בתוקף האקולוגי והפנימי שלו. ראשית כל, נזכור כי שניים מבין שלושת המחקרים נעשו בהקשר של סדרת מיון, אשר מתאפיינת ברצייה חברתית לא מעטה ובעירור של תכנים שונים שסביר כי זיהמו את תבנית התוצאות הנוכחית. לפיכך נראה סביר ביותר להציע כי מחקרים עתידיים יבחנו את מערכת הקשרים שעליה ניסינו להצביע במסגרת הנוכחית בהקשר מאיים ומזוהם פחות. באופן דומה ניתן לטעון כי המטלות שחברי הצוות נדרשו להן בשני המחקרים שבחנו תפקוד ממשי בעבודת צוות רחוקות מלייצג משימות יומיומיות שגרתיות שהם נדרשים להן במסגרות ארגוניות שונות. לנוכח זאת נציע כי מחקרים עתידיים יבחנו את הדברים בהקשר של מטלות רגילות יותר, ובפרט בהקשר של מטלות קוגניטיביות-לוגיות שמקומן נעדר כמעט לחלוטין במחקר הנוכחי. מגבלה נוספת של המחקר הנוכחי נוגעת בהומוגניות היחסית של מדגם הנחקרים. כזכור, בשני המחקרים האחרונים כלל המדגם גברים בלבד, שהיו דומים בגיליהם ובנתונייהם האישיים. מצב זה אינו משקף כמובן את המציאות שבה אנו פועלים, אשר מתאפיינת בהטרוגניות גדולה יותר ובשונות נרחבת. גם אם נסכים על העובדה שבצוותי עבודה אורגניים הפועלים בעולם העבודה קיימת לעיתים הומוגניות יחסית מבחינת השכלה, הכשרה ולעיתים אף נתונים דמוגרפיים, ראוי בכל זאת לספק בעתיד נתונים על פעולתם של צוותים מורכבים והטרוגניים יותר מאלה שנבחנו בסדרת המחקרים הנוכחית.

לסיכום, המסגרת המחקרית הנוכחית הדגימה כי שאילת קונספטים ורעיונות מתחום אחד במחקר הפסיכולוגי אכן מפרה ומעשירה את התובנות בתחומים אחרים. כפי שטען בעבר בק (Back, 1979), ההבטחה הגדולה של חקר הקבוצות מונחת ביכולתה לגשר על הפער שבין רמת הפרט לרמת הקבוצה, ובמובן זה, המחקר הקבוצתי מהווה כלי רב-עוצמה להבנת ההתנהגות האנושית. אכן, ההקשר

הקבוצתי מקפל בחובו היבטים ורעיונות שניתנו בתחילה לקישור אינטואיטיבי ואסוציאטיבי למחקר ההתקשרות, ואשר התגלו כמבוססים אמפירית במסגרת המחקרית הנוכחית. התמיכה החברתית המתקיימת בקבוצה, שבמסגרתה הפרט זוכה בזמינותם ובנגישותם של האחרים לסיפוק צרכיו הרגשיים והמכשירניים, מספקת חוליה מכרעת לקישור בין קונספט ההתקשרות לבין העבודה בצוות. העובדה שכבר בולבי (למשל: Bowlby, 1973) ראה בזמינותה של התמיכה החברתית גורם המאפשר לפרט לשאת תסכול ולהתמודד עם אתגרים עודדה אותנו ליצור את הקשר בין שני התחומים, שאכן התגלה כבעל פוטנציאל ניסויי והמשגתי מעשיר.

הרלוונטיות של מערכת ההתקשרות לעבודה בצוות נובעת מכך שכמו בהתנהגויות אנושיות אחרות, גם ההתנהגות הצוותית נגזרת מפרדיספוזיציות אישיותיות ומהתנסויות עבר מצטברות. בשני היבטים הללו גם יחד יש למערכת ההתקשרות תפקיד מכריע. לנוכח ממצאי המחקרים הנוכחיים ניתן לומר כי למערכת ההתקשרות יש מקום מרכזי בקביעת הפשירות הבין-אישית של הפרט, שאליה מוטמעות גם חוויות בין-אישיות קודמות אשר מעצבות ומפסלות את דמותם של הייצוגים הפנימיים שלו. מבנים פנימיים היפותטיים אלה באים לידי ביטוי גלוי וחבוי בהתנהגויותיו של הפרט, במחשבותיו, בעמדותיו וברגשותיו כלפי הסיטואציה הצוותית, וניתן לנבא מהם את יכולות הפרט ואת מופעי התנהגותו בעבודת הצוות.

המחקר הנוכחי מדגים פעם נוספת כי למערכת ההתקשרות יש חשיבות מרכזית בהבנה ובלמידה של ההתנהגות האנושית, במיוחד בסיטואציות חברתיות ובין-אישיות. ממצאי המחקר מאפשרים לנו אף להרחיק לכת ולומר כי בהתייחסויות הגומלין הראשוניות המתקיימות בין היילוד לדמות הטיפולית, אשר מחייבות שיתוף פעולה, אמון ותלות, נטמנים הזרעים הראשונים ליכולות העבודה בצוותים שבהם ייטול הפרט חלק בעתיד לבוא.

מקורות

רוט, א' (2000). **מיקומה של תיאוריית ה-Attachment ותפקידים המתווך של ייצוגים מנטליים בתפקוד האדם בעבודת צוות**. חיבור לשם קבלת התואר "דוקטור לפילוסופיה", אוניברסיטת בר-אילן, רמת גן.

- Back, K.W. (1979). The small group: Tightrope between sociology and personality. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 15, 283–294.
- Bales, R.F. (1950). *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*. Cambridge, MA: Addison-Wesley.
- Banai, E., Weller, A., & Mikulincer, M. (1998). Inter-judge agreement in evaluation of adult attachment style: The impact acquaintanceship. *British Journal of Psychological Society*, 37, 95–109.
- Barry, B., & Stewart, G.L. (1997). Composition, process, and performance in self-managed groups: The role of personality. *Journal of Applied Psychology*, 82, 62–78.

- Bonney, W.C. (1974). The maturation of groups. *Small Group Behavior*, 5, 445–461.
- Bowlby, J. (1973). *Attachment and loss: Separation, anxiety and anger*. New York: Basic Books.
- Bowlby, J. (1982). *Attachment and loss* (Vol. 1 – Attachment). New York: Basic Books.
- Brehm, S.S., & Kassir, S.M. (1996). *Social psychology*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Brennan, K.A., Clark, C.L., & Shaver, P.R. (1998). Self-report measurement of adult attachment: An integrative overview. In J.A. Simpson & W.S. Rohles (Eds.), *Attachment theory in close relationships* (pp. 46–76). New York: Guilford Press.
- Caporael, L.R., & Baron, R.M. (1997). Groups as the mind's natural environment. In J. Simpson & D. Kenrick (Eds.), *Evolutionary social psychology* (pp. 317–343). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Collins, N.L., & Read, S.J. (1994). Cognitive representations of attachment: The structure and function of working models. In K. Bartolomew & D. Perlman (Eds.), *Advances in personal relationships* (Vol. 5, pp. 53–90). London: Jessica Kingsley.
- Devine, P.G. (1995). Prejudice and out-group perception. In A. Tesser (Ed.), *Advances in social psychology* (pp. 466–524). New York: McGraw-Hill.
- Druskat, V.U., & Wolff, S.B. (1999). Effects and timing of developmental peer appraisals in self-managing groups. *Journal of Applied Psychology*, 84, 58–74.
- Evans, C.R., & Dion, K.L. (1991). Group cohesion and group performance: A meta-analysis. *Small Group Research*, 22, 175–186.
- Florian, V., & Mikulincer, M. (1998). Symbolic immortality and the management of the terror of death: The moderating role of attachment style. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1–10.
- Forsyth, D.R. (1990). *Group dynamics* (2nd ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Foushee, H.C. (1984). Dyads and triads at 35,000 feet: Factors affecting group process and aircrew performance. *American Psychologist*, 39, 885–893.
- Gobbo, C., & Chi, M. (1986). How knowledge is structured and used by expert and novice children. *Cognitive Development*, 1, 221–237.
- Greene, C.N. (1989). Cohesion and productivity in work groups. *Small Group Behavior*, 20, 70–86.
- Gully, S.M., Devine, D.J., & Whitney, D.J. (1995). A meta-analysis of cohesion and performance: Effects of levels of analysis and task interdependence. *Small Group Research*, 26, 497–520.

- Harris, T.C., & Barnes-Farrell J.L. (1997). Components of teamwork: Impact on evaluations of contributions to work team effectiveness. *Journal of Applied Social Psychology, 27*, 1694–1715.
- Hazan, C., & Shaver, P.R. (1990). Love and work: An attachment-theoretical perspective. *Journal of Personality and Social Psychology, 59*, 270–280.
- Kacem, L., & Rozovski, U. (1998). Assessing group processes: A comparison among group participants', direct observers', and indirect observers' assessment. *Small Group Research, 29*, 179–197.
- Mikulincer, M. (1995). Attachment style and the mental representation of the self. *Journal of Personality and Social Psychology, 69*, 1203–1215.
- Mikulincer, M. (1997). Adult attachment style and information processing: Individual differences in curiosity and cognitive closure. *Journal of Personality and Social Psychology, 72*, 1217–1230.
- Mikulincer, M. (1998). Adult attachment style and affect regulation: Strategic variations in self-appraisals. *Journal of Personality and Social Psychology, 75*, 420–435.
- Mikulincer, M., & Florain, V. (1995). Appraisal of and coping with a real life stressful situation: The contribution of attachment styles. *Personality and Social Psychology Bulletin, 21*, 406–414.
- Mikulincer, M., Florian, V., & Weller, A. (1993). Attachment styles, coping strategies, and post-traumatic psychological distress: The impact of the gulf war in Israel. *Journal of Personality and Social Psychology, 64*, 817–826.
- Mikulincer, M., & Horesh, N. (1999). Adult attachment style and the perception of others: The role of projective mechanisms. *Journal of Personality and Social Psychology, 76*, 1022–1034.
- Mikulincer, M., & Shaver, P.R. (2003). The attachment behavioral system in adulthood: Activation, psychodynamics, and interpersonal processes. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 35, pp. 53–152). New York: Academic Press.
- Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin, 115*, 210–227.
- Napier, R.W., & Gershenfeld, M.K. (1985). *Group theory and experience*. Boston: Houghton Mifflin.
- Pervin, L.A., & John, O.P. (1997). *Personality: Theory and research* (pp. 152–157). New York: John Wiley & Sons.
- Peteroy, E.T. (1980). Expectational composition and development of group cohesiveness across time periods. *Psychological Reports, 47*, 243–249.
- Piper, W.E., Marrache, M., Lacroix, R., Richardson, A.M., & Jones, B.D. (1983). Cohesion as a basic bond in groups. *Human Relations, 36*, 93–108.

- Rentsch, J.R., Heffner, T.S., & Duffy, L.T. (1994). What you know is what you get from experience: Team experience related to teamwork schemas. *Group and Organization Management, 19*, 450–474.
- Shaver, P.R. (1997). Adult attachment in a nationality representative sample. *Journal of Personality and Social Psychology, 73*, 1092–1106.
- Shaver, P.R., & Hazan, C. (1993). Adult romantic attachment: Theory and evidence. In D. Perlman, & W. Jones (Eds.), *Advances in Personal Relationships* (Vol. 4, pp. 29–70). London: Jessica Kingsley.
- Simpson, J.A., Rholes, W.S., & Nelligan, J.S. (1992). Support seeking and support giving within couples in an anxiety-provoking situation: The role of attachment styles. *Journal of Personality and Social Psychology, 62*, 434–446.
- Smith, E.R., Murphy, J., & Coats, S. (1999). Attachment to groups: Theory and measurement. *Journal of Personality and Social Psychology, 77*, 94–110.
- Stokes, J.P. (1983). Components of group cohesion: Intermember attraction, instrumental value, and risk taking. *Small Group Behavior, 14*, 163–173.
- Straus, S.G., & McGrath, J.E. (1994). Does medium matter? The interaction of task type and technology on group performance and member reactions. *Journal of Applied Psychology, 79*, 87–97.
- Sundstorm, E., & Altman, I. (1989). Physical environments and work-group effectiveness. *Research in Organizational Behavior, 11*, 175–209.
- Wech, B.A., Mossholder, K.W., Steel, R.P., & Bennett, N. (1998). Does work group cohesiveness affect individuals' performance and organizational commitment? A cross-level examination. *Small Group Research, 29*, 472–494.
- Wheelan, S.A., Buzaglo, G., & Tsumura, E. (1998). Developing assessment tools for cross-cultural group research. *Small Group Research, 29*, 359–370.