



## האם מתן ביטחון פסיכולוגי לעובדים תמיד מועיל לביצועי עובדים?



מיכל חודור

ליאת אלדור

ד"ר ליאת אלדור היא חברת סגל בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב. תחומי המחקר העיקריים שלה כוללים מוטיבציה של עובדים מתוך תחושת משמעותיות בארגון, סגנונות מנהיגות המתאימים לניהול במציאות ארגונית של תחרות ואי ודאות, יצירת יתרון תחרותי לפירמות באמצעות פרקטיקות הקשורות להון האנושי בארגון, ויצירת מחוברות עובדים לארגון בדפוסי העסקה מודרניים (כלכלת הניג, עבודה מרחוק, ניהול באמצעות אלגוריתמים ואפליקציות).

ד"ר מיכל חודור היא חברת סגל בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב. המחקר שלה עוסק בנושאים בכלכלת עבודה וכלכלת בריאות. בפרט, מחקרה בכלכלת עבודה בוחנים את הגורמים המשפיעים על תפוקת עובדים, הכוללים תמריצים פיננסיים ולא פיננסיים, מערכת היחסים בין העובד למעביד, וכן מגדר. מחקרה בכלכלת בריאות בוחנים את ההשפעה הכוללת של אינפורמציה א-סימטרית על צריכת שירותי בריאות, קבלת החלטות אופטימליות ביחס לסיכון לאריכות ימים, ואי שוויון בגישה לשירותי בריאות.

### תקציר

המושג אקלים ביטחון פסיכולוגי מוגדר בספרות מדעי הניהול כתחושה משותפת בקרב עובדים שסביבת עבודתם בטוחה ל"לקיחת סיכונים". לדוגמה, שיתוף קולנות/מנהלים בטעויות שנעשו, בקשת עזרה, העלאת בעיות, הצעות לשינוי הסטטוס-קוו, והעברת ביקורת בונה על התנהלות הארגון ומנהלים. בשנים האחרונות המחקר האקדמי מצביע על החשיבות שביצירת אקלים ביטחון פסיכולוגי לשם שיפור תהליכים וחדשנות בארגונים. עם זאת, לא כל המשימות, התפקידים או הביצועים שמנהלים מצפים מהעובדים לבצע מחייבים היבטים של חדשנות ושינוי הסטטוס-קוו, שהם בבסיס המוטיבציה לטיפול אקלים ביטחון פסיכולוגי. ישנם גם תפקידים רבים שמצריכים דווקא התנהלות הפוכה: דבקות בסטטוס-קוו והתנהלות עקבית ובכפוף לנהלים. במאמר זה נטען כי במשימות ובסביבות עבודה שאינן מצריכות חדשנות מתמדת, רמה גבוהה של אקלים ביטחון פסיכולוגי בקרב עובדים וצוותי עבודה דווקא עלולה לפגוע בביצועי העובדים. נבסס את טענתנו על שלושה מחקרים שביצענו בסביבות עבודה שונות: בית חולים, חברת פרמצבטיקה ורשת קמעונאית. בסיום, נציג תובנות יישומיות למנהלים ועצות להתנהלות אפקטיבית של מנהלים לטיפול אקלים ביטחון פסיכולוגי בסביבות ומשימות עבודה מגוונות.

## הקדמה

הרעיון העומד בבסיס קשר זה הוא שאקלים עבודה בטוח מבחינה פסיכולוגית, שבו עובדים מרגישים בטוחים לשתף רעיונות חדשים ולהודות בטעויות, מהווה כר פורה ללמידה, לחשיבה מחוץ לקופסה, לשיפור, ובכך תורם לפרודוקטיביות של העובדים והארגון מפני שהוא מאפשר תהליך יעיל ומכבד של הפקת לקחים (Carmeli and Gittell, 2009; Schulte, Cohen, and Klein, 2012; Bresman and Zellmer-Bruhn, 2013; Hirak, et al., 2012).

ממצאים אלו מעלים שאלה ניהולית מעניינת: האם יצירת אקלים ביטחון פסיכולוגי גבוה על ידי מנהלות ומנהלים תמיד מועילה לביצועי עובדים? האם, לדוגמה, מנהלים צריכים לעודד אקלים ביטחון פסיכולוגי גבוה גם בתפקידים שבהם העובדים צריכים לפעול בדיוק לפי הנהלים?

כמנהלים, נהיה סובלנים לטעויות ונרצה לאפשר לקיחת סיכונים במשימות שבהן נדרשת התנסות או למידה של תהליך או מוצר חדש, צורך בחדשנות או חשיבה מחוץ לקופסה. אולם לא כל המשימות והתפקידים מחייבים היבטים של חדשנות, למידה מתמדת ושינוי הסטטוס-קוו, שהם בבסיס המוטיבציה לטיפול אקלים ביטחון פסיכולוגי. ישנם תפקידים רבים שאינם מצריכים היבטים כאלו בעבודה. יתרה מכך, קיימות משימות בסביבות עבודה רבות שמחייבות דווקא התנהלות הפוכה: דבקות בסטטוס-קוו והתנהלות עקבית ובכפוף לנהלים. לדוגמה, רוב התפקידים בקווי ייצור וברשתות קמעונאות מבוססים על משימות שחוזרות על עצמן תחת נוהלי עבודה קשיחים וקבועים, ללא מתן גמישות לשינוי הסטטוס-קוו. משימות עבודה רבות בבתי חולים ובחברות פרמצבטיקה מבוססות על התנהלות בצמוד לנהלים וללא פתיחות לטעויות או ללקיחת סיכונים.

במאמר זה נטען כי עבור תפקידים וסביבות עבודה שאינם מצריכות חדשנות מתמדת ושינוי הסטטוס-קוו, טיפוח אקלים גבוה של ביטחון פסיכולוגי בקרב עובדים וצוותי עבודה עלול להוות חרב פיפיות למנהלים ולפגוע בביצועי העובדים. נבסס את טענתנו על שלושה מחקרים שביצענו בסביבות עבודה שונות: בית חולים, חברת פרמצבטיקה ורשת קמעונאית.

מנהלות ומנהלים מעוניינים שעובדיהם יחשבו בטוחים להביע את דעתם בסביבת עבודתם. תחושת ביטחון זו מתקיימת כשעובדים מרגישים בטוחים לשתף בבעיות שבהן נתקלו בעבודה, להודות בטעויות, ליזום שינויים או להביע את דעתם, והכול מבלי לחשוש שהדבר יפגע בהם אם דעתם שונה מאחרים (Frazier Newman et al., 2017; Edmondson, 2019).

המינוח האקדמי המתאר את תחושת הביטחון הזו הוא אקלים ביטחון פסיכולוגי (Psychological Safety Climate).

המושג אקלים ביטחון פסיכולוגי מוגדר בספרות מדעי הניהול כתחושה משותפת בקרב העובדים שסביבת עבודתם בטוחה ללקיחת סיכונים. לדוגמה, שיתוף קולות/מנהלים בטעויות שנעשו, בקשת עזרה, העלאת בעיות, הצעות לשינוי הסטטוס-קוו, והעברת ביקורת בונה על התנהלות הארגון ומנהלים, והכול מבלי לחשוש מדחייה או מאיום כלשהו על המעמד המקצועי או החברתי שלהם בארגון (Edmondson, 1999). הרעיון המרכזי בבסיסו של אקלים ביטחון פסיכולוגי הוא שעובדים צריכים להרגיש בטוחים לשוחח על נושאים רגישים או כאלו שלא עולים בקנה אחד עם דעת הרוב או דעת ההנהלה.

בשנים האחרונות, המחקר האקדמי על ההשפעה החיובית של אקלים ביטחון פסיכולוגי על ביצועי עובדים וצוותי עבודה צבר תאוצה (ראו מחקרו של Frazier et al., 2017 המציג ממצאי מטא-אנליזה של 78 מחקרים שונים על ההשפעות של אקלים ביטחון פסיכולוגי, ומלמד על החשיבות שביצירת אקלים ביטחון פסיכולוגי לשם שיפור תהליכים וחדשנות בארגונים (Baer and Frese, 2003; Kark and Carmeli, 2009). מחקרים שבוצעו בארגונים שונים הראו קשר לינארי חיובי בין טיפוח אקלים ביטחון פסיכולוגי בקרב צוותים ועובדים לבין ביצועי עובדים במשימות המתגרות את הסטטוס-קוו ומצריכות לקיחת סיכונים, כגון למידה, יצירתיות, יוזמה, חדשנות, שיתוף במידע, ופתיחות להתנסויות חדשות (Brueller and Carmeli, 2011; Bstieler and Hemmert, 2010; Carmeli and Gittell, 2009; Schaubroeck, Lam, and Peng, 2011; Frazier et al., 2017; Newman, Donohue, and Eva, 2017).

# אקלים ביטחון פסיכולוגי והשפעתו החיובית על ביצועי עובדים

מכילים מרכיב של "חדשנות" בחמשת המאפיינים העיקריים של המקצוע. יתרה מכך, המאפיינים המשמעותיים של שאר המקצועות מכילים היבטים של שגרות, תקינה ואחידות. כלומר, מרבית המקצועות בעולם העבודה אינם מחייבים בהכרח את ההיבטים שאקלים ביטחון פסיכולוגי מטפח.

לפיכך, שאלות המחקר שעליהן מאמר זה מבקש לענות הן:

1. האם למנהלות ומנהלים כדאי תמיד לטפח אקלים של ביטחון פסיכולוגי?
2. האם אקלים ביטחון פסיכולוגי מעלה את ביצועי העובדים במשימות ובתפקידים שבהם חדשנות ויצירתיות אינן הכרחיות?

## מתי אקלים ביטחון פסיכולוגי גבוה עלול לפגוע בביצועי עובדים?

כאמור, מרבית המשימות בעולם העבודה אינן מתאפיינות בצורך בחדשנות, פריצת גבולות ואתגור הסטטוס-קוו, אלא דווקא בדבקות בשגרת עבודה, עקביות, ועבודה בצמידות לנהלים ולשיטות העבודה המוכרות. נטען כי טיפוח רמות גבוהות של ביטחון פסיכולוגי בסביבות עבודה אלו דווקא יפגע בביצועי העובדים. נציג להלן שתי סיבות להסבר השפעה שלילית זו:

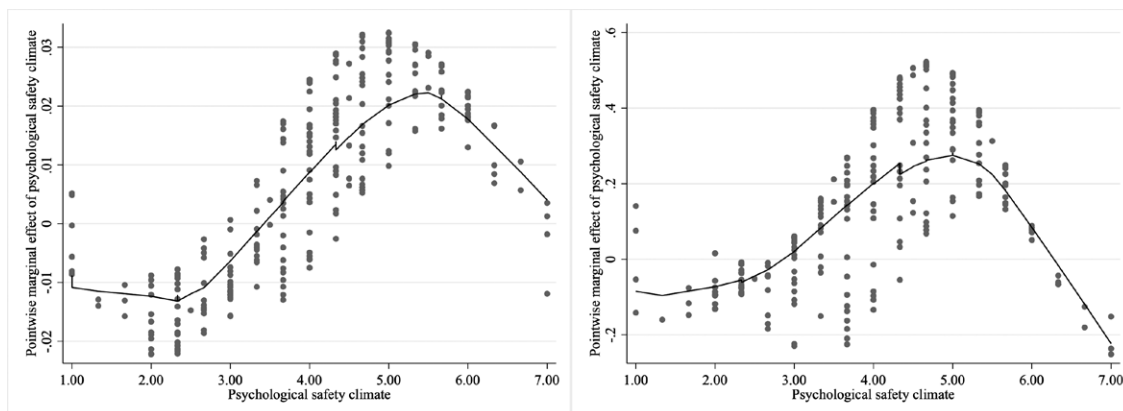
1. על פי תיאוריית Cognitive Distraction (Kanfer and Ackerman, 1989), איכות ביצועים בעבודה נקבעת על ידי מידת המשאבים הקוגניטיביים שהעובדים מקדישים לכל משימה. בפועל, כמות המשאבים של כל עובד (ואדם) היא מוגבלת. לכן בתפקידים ובמשימות שמצריכים שגרת עבודה עקבית וצמידות לנהלים, הקדשת משאבים קוגניטיביים לפעילות יזמית ויצירתית בעבודה דווקא מפחיתה את תשומת הלב של העובדים למשימות הליבה השגרתיות בעבודתם (Grant and Hofmann, 2011). יתרה מכך, זמן הוא משאב חשוב בעולם העבודה (Beal, et al., 2005); השקעת זמן בפעילות חדשנית, כפי שאקלים גבוה של ביטחון פסיכולוגי מעודד ומטפח, גוזלת זמן יקר מביצוע משימות הליבה השגרתיות בעבודה שהכרחיות לפעילות השוטפת ולתפוקת העובדים (Haas, 2010; Wallace, Johnson, 2003).

חוב המחקר על ביטחון פסיכולוגי צמח בזכות עבודתו המחקרית של Kahn (1990), שהטביע לראשונה את המושג בעולם הניהול והגדירו כיכולתו של העובד להביע את עצמו מבלי לחשוש להשלכות שליליות על מעמדו או על הקריירה שלו. Edmondson (1999), שהתבססה על עבודת המחקר של Kahn (1990), הרחיבה את המושג ביטחון פסיכולוגי להתבוננות ארגונית הקשורה למכלול התנהגויות ברמת הצוות, ההנהלה והארגון (אקלים ארגוני). כלומר, לתחושה הקולקטיבית של העובדים שהנהלה מאפשרת הבעת ביקורת, דעה שונה, הודאה בטעויות, או הצבעה על בעיות, וזאת מבלי להיענש, לחוש דחייה או להינזק.

המחקרים שבחנו את מידת ההשפעה של מתן אקלים ביטחון פסיכולוגי גבוה על ביצועי עובדים, התמקדו במשימות עבודה שבהן נדרשת חדשנות וחישיבה חקרנית, והעובדים וצוותי העבודה נדרשים באופן מתמיד להציע רעיונות ופתרונות יצירתיים, וכן להתנסות ולחקור על מנת להשיג את הביצועים הטובים ביותר (Edmondson and Lei, 2014). לדוגמה, טיפוח אקלים ביטחון פסיכולוגי נמצא כמוביל ללמידה מוגברת בקרב עובדים שעבודתם מצריכה התנהגות יזמית, העלאת רעיונות חדשניים, שיפור תהליכי עבודה והתנהגות אדפטיבית במצבי שינוי ארגוני (Tucker, 2007). התנהגויות אלו הכרחיות בתפקידים ובמשימות עבודה שבהם מטרת העל היא לאתגר את הסטטוס-קוו ואת שיטת העבודה הקיימת, מכיוון שעל מנת להשיג מטרה זאת העובדים צריכים להיות מסוגלים לקחת סיכונים, לעשות טעויות או להציג דעה שונה מהדעה הרווחת. אקלים גבוה של ביטחון פסיכולוגי מצד מנהלים במקרים אלו, מאפשר לעובדים לפעול באופן חופשי בלי לחשוש מהשלכות של התנהלותם זו.

עם זאת, טרם נבדקה ההשפעה של טיפוח אקלים ביטחון פסיכולוגי בסביבת עבודה שאינה דורשת לאתגר את הסטטוס-קוו באופן מתמיד. רוב המקצועות בשוק העבודה אינם דורשים חדשנות ויצירתיות באופן מתמיד. בפרט, בחינה מעמיקה של רשימת התפקידים בעולם העבודה באתר O\*Net, הבדוק באופן מקיף את מאפייני המקצועות בארה"ב, מראה כי מתוך 923 מקצועות שאובחנו בעולם העבודה בשנת 2023, רק 2%

**גרף מספר 1:** הקשר הלא ליניארי בין אקלים ביטחון פסיכולוגי לבין ביצועי שגרות עבודה בתפקיד ואיכות השירות המקצועי – מקרה בוחן בקרב אחים ובית חולים מוביל בישראל



**(b)** ביצועי שגרות בקרב אחיות

**(a)** שירות מקצועי שניתן על ידי אחיות

## ממצאים מחקריים

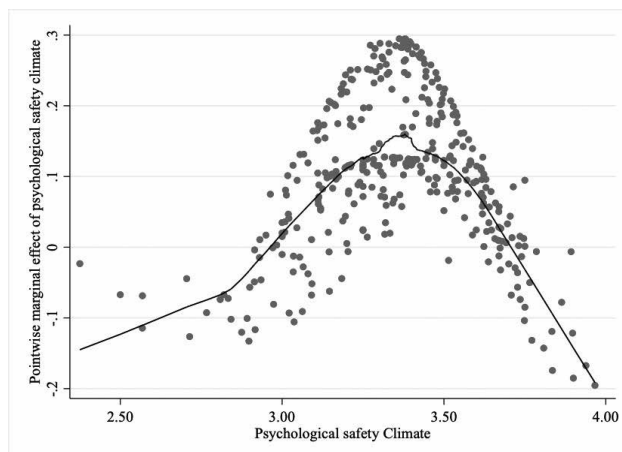
כדי לבדוק האם אקלים ביטחון פסיכולוגי גבוה עלול לפגוע בביצועי עובדים, צוותים וארגונים בסביבות עבודה המבוססות על שגרות עבודה אחידות וקבועות, ביצענו שלושה מחקרים בסביבות עבודה כאלו במגזרי עבודה שונים.

המחקר הראשון נערך בבית חולים מוביל בישראל ובדק האם קיום אקלים ביטחון פסיכולוגי גבוה בקרב אחים ואחיות עשוי לפגוע באיכות תפקודם במשימות שגרה ובאיכות השירות המקצועי שלהם. במסגרת זו, 600 אחים ואחיות מ-20 מחלקות שונות בבית החולים התבקשו לדרג את רמת האקלים של הביטחון הפסיכולוגי הניתן להם במחלקה. רמת התפקוד ואיכות השירות הוערכו על ידי מנהלי המחלקות של בית החולים ולא על ידי האחים והאחיות עצמם, כדי למנוע הטיית התוצאות עקב הערכת יתר של רמת הביצועים של עצמם. גרף מספר 1 מציג את הקשר בין רמת האקלים של הביטחון הפסיכולוגי לבין איכות השירות שניתן על ידי האחים והאחיות (a) ורמת הביצועים שלהם בתפקיד (b). כפי שניתן לראות בגרף זה, כאשר אקלים הביטחון הפסיכולוגי הוא ברמות נמוכות עד בינוניות – עד 5.5 עבור שירות מקצועי ועד 5.3 עבור ביצוע שגרות עבודה (במדרג של 1-7) – קיימת השפעה חיובית על ביצועי האחים והאחיות. לעומת זאת, מעבר לרמות אלו, ככל שרמת אקלים הביטחון הפסיכולוגי עולה, כך ההשפעה החיובית מתהפכת והופכת לשלילית. כלומר, ברמות גבוהות

(Mathe, and Paul, 2011). אי לכך, בסביבות עבודה ומשימות המאופיינות בשגרת עבודה אחידה וקבועה, טיפוח אקלים ביטחון פסיכולוגי גבוה עלול להסיט את תשומת הלב והזמן של העובדים לפעילויות שאינן מתאימות לעבודתם, לגרוע מליבת המטרות של משימות העבודה שלהם, ולפגוע בתפקודם החיוני השוטף. בסביבת עבודה שמאופיינת בביטחון פסיכולוגי גבוה, המשאבים יהיו מופנים באופן לא מידתי לפעילויות שאינן בליבת משימות ומטרות העבודה ולכן יפגעו בביצועי העובדים.

2. בסביבת עבודה המעודדת אקלים גבוה של ביטחון פסיכולוגי, עובדים עלולים לחוש צורך לבצע את משימות עבודתם באופן יצירתי ושונה ביכול מחירי, ובכך לפגוע בתפוקות העבודה השוטפות. התנהלות יצירתית, חדשנית וזימית במשימות שמחייבות התנהלות שיטתית, קבועה ועקבית עשויה להיות חרב פיפיות ובסופו של דבר לפגוע בביצועים. בארגוני בריאות ופרמצבטיקה, בקווי ייצור ובסביבות עבודה קמעונאיות, התנהלות של "יציאה מהקופסה" יכולה להיחשב כהפרה של הנהלים ופגיעה בתפוקות וביעילות הארגונית. לסיכום, מתן אקלים ביטחון פסיכולוגי גבוה בסביבות עבודה בעלות שגרות קבועות וקפדניות עלול לגרום להסחות לא רצויות של העובדים מביצועי הליבה של משימות העבודה. לסיכום, טיפוח אקלים ביטחון פסיכולוגי גבוה בסביבות עבודה בעלות שגרות קבועות וקפדניות עלול לגרום להסחות לא רצויות של העובדים מביצועי הליבה של משימות העבודה.

## גרף מספר 2: הקשר הלא ליניארי בין אקלים ביטחון פסיכולוגי לבין ביצועי עובדים – מקרה בוחן בחברת פארמה בישראל



ביצועי שגרות בעבודה בקרב עובדי פארמה

הביטחון הפסיכולוגי. בנוסף, עשינו שימוש בנתונים עסקיים של 300 הסניפים הכוללים מדד פרודוקטיביות של סך כל מכירות ביום עבודה ואיכות השירות שניתן על ידי העובדים בכל סניף.

גרף מספר 3 מציג את הקשר בין רמת האקלים של הביטחון פסיכולוגי לבין איכות השירות שניתן על ידי העובדים בסניפים (a) ורמת הפרודוקטיביות (מכירות) שלהם (b). כפי שניתן לראות בגרף זה, כאשר אקלים הביטחון הפסיכולוגי ברמות נמוכות עד בינוניות – עד 3.6 עבור איכות שירות ועד 4.1 עבור פרודוקטיביות (מכירות), במדרג של 1-5, קיימת השפעה חיובית למתן אקלים ביטחון פסיכולוגי על ידי מנהלים בסניפים של רשת קמעונאית על ביצועי העובדים. מעבר לרמות אלו, ככל שרמת האקלים של הביטחון פסיכולוגי עולה, כך ההשפעה החיובית מתהפכת והופכת להשפעה שלילית. כלומר, באקלים גבוה של ביטחון פסיכולוגי ניכרת ירידה באיכות השירות וברמות הפרודוקטיביות (מכירות) של העובדים בסניפי הרשת הקמעונאית.

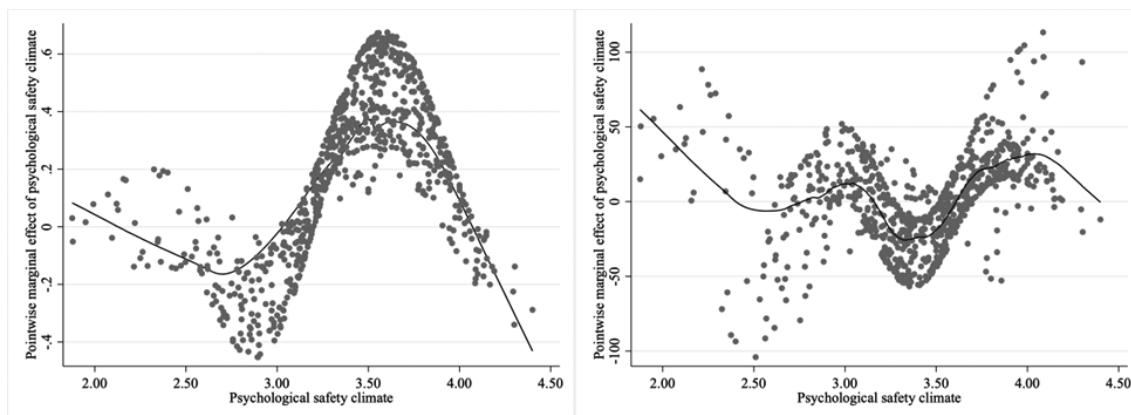
לסיכום, ממצאי שלושת המחקרים שתוארו לעיל, המציגים את הקשר בין רמת אקלים הביטחון הפסיכולוגי לבין ביצועי עובדים בסביבות עבודה שונות: בית חולים, חברת פרמצבטיקה ורשת קמעונאית, מצביעים על מסקנה אחידה: ברמה מתונה (נמוכה עד בינונית) של ביטחון פסיכולוגי שניתן לעובדים בסביבת עבודה של שגרה קבועה וסטנדרטיזציה, רמת הביטחון הפסיכולוגי מתואמת חיובית עם ביצועי העובדים.

של אקלים ביטחון פסיכולוגי, ניכרת ירידה בביצועי שגרות עבודה בקרב אחים ואחיות ובאיכות השירות המקצועי שלהם.

המחקר השני בדק את אותה שאלת מחקר בסביבת עבודה של חברת פרמצבטיקה, שבה יש חשיבות גבוהה לדבקות בשגרה קבועה והתנהלות קשיחה בכפוף לנוהלי רגולציה קפדניים ללא ללקיחת סיכונים או ביצוע טעויות. במסגרת זו, 365 עובדים ממחלקות שונות בחברת פארמה התבקשו לדרג את תחושת הביטחון הפסיכולוגי שניתנה להם מצד המנהלים והמנהלות. ביצועי העובדים במשימות השגרה בתפקיד שלהם הוערכו על ידי המנהלים הישירים שלהם. גרף מספר 2 מציג את הקשר בין אקלים ביטחון פסיכולוגי לבין רמת הביצועים של העובדים. כפי שניתן לראות בגרף זה, כאשר אקלים הביטחון הפסיכולוגי הוא ברמה נמוכה עד בינונית – עד 3.4 – (במדרג של 1-5), קיימת השפעה חיובית של מתן אקלים ביטחון פסיכולוגי על ביצועי העובדים. מעבר לרמה זו, ככל שרמת האקלים של הביטחון הפסיכולוגי עולה, כך ההשפעה החיובית מתהפכת והופכת להשפעה שלילית. כלומר, באקלים גבוה של ביטחון פסיכולוגי, ניכרת ירידה בביצועי שגרות עבודה של העובדים.

המחקר השלישי נערך ברשת קמעונאית גדולה בעלת 300 סניפים, תוך מעקב אחד ביצועי הפרודוקטיביות ואיכות השירות של הסניפים לאורך ארבע שנים. במסגרת זו עשינו שימוש בסקרים שנתיים שנערכים על ידי הרשת אחת לשנה וכוללים שאלות לגבי תחושת העובדים בכל סניף בנוגע לאקלים

**גרף מספר 3:** הקשר הלא ליניארי בין אקלים ביטחון פסיכולוגי לבין איכות השירות שניתן ללקוחות ופרודקטיביות העובדים (מכירות ליום) – מקרה בוחן ברשת קמעונאית גדולה



**(b)** פרודקטיביות (מכירות) בסניפים

**(a)** איכות שירות בסניפים

כאשר אנו עולים מרמה בינונית של אקלים ביטחון פסיכולוגי לרמה גבוהה, אנו מוצאים שרמת הפרודקטיביות של עובדים והביצועים שלהם נפגעים ויורדים. בעולם העבודה קיימות סביבות עבודה רבות שבהן המטרה היא למזער טעויות, למזער לקיחת סיכונים ולמזער את אתגור הסטטוס-קוו. בסביבות עבודה כאלו עידוד רמות גבוהות של אקלים ביטחון פסיכולוגי על ידי מנהלים רצויה פחות ועלולה להוביל לפגיעה בביצועי עובדים.

הממצאים לגבי ההשפעה החיובית של טיפוח אקלים של ביטחון פסיכולוגי על ביצועי עובדים שינו את הספרות במדעי הניהול והשפיעו על תפיסת עולמם והתנהלות של מנהלים במקומות עבודה רבים. מנהלים רבים, הן של חברות גדולות והן של חברות קטנות, אימצו את אמות המידה המוצעות על ידי אקלים ביטחון פסיכולוגי ועשו בו שימוש מתוך מטרה לעודד את תפוקת עובדיהם. חשוב לזכור כי אקלים ביטחון פסיכולוגי הוא מושג בספרות המדעית שנובש כדי לתת מענה למצבים שבהם מנהלים וארגונים מעוניינים לעודד עובדים לבצע פעילויות שכרוכות בהיתכנות גבוהה של כישלונות, כגון חדשנות, למידה, חקרנות והבעת דעה וביקורת. הרעיון בבסיסו של אקלים זה הוא שהעובדים לא צריכים לפחד מהשלכות שליליות כאשר הם עוסקים בפעילויות שמאתגרות את הסטטוס-קוו ודורשות יצירתיות וחשיבה מחוץ לקופסה.

במאמר זה אנו מבקשות לזקק את התבונה לגבי התועלת הגורפת שיוחסה לטיפוח אקלים של ביטחון פסיכולוגי על ידי מנהלים בארגונים. ממצאי המחקרים שלנו מראים כי אקלים של ביטחון פסיכולוגי אינו תמיד מועיל, בפרט במשימות

עם זאת, ככל שרמת האקלים של הביטחון הפסיכולוגי עולה מעבר לרמה הבינונית, הקשר החיובי מתהפך וניכר שביצועי העובדים יורדים בצורה דרמטית. כלומר, ברמות גבוהות של ביטחון פסיכולוגי, ביצועי העובדים מתואמים שלילית עם רמת הביטחון הפסיכולוגי. בסביבת עבודה המבססות שגרות ונוהלי עבודה קבועים, מתן ביטחון פסיכולוגי ברמה גבוהה מאפשר למעשה עשיית טעויות ולקיחת סיכונים במשימות עבודה שליבת יעילותן והצלחתן היא דווקא שמירה קפדנית על נהלים ושגרות קבועות. הקדשת זמן ומשאבים קוגניטיביים לפעילות יצירתית ואתגור הסטטוס-קוו, כאשר אין באמת צורך בכך לביצוע המשימה בעבודה, מסיחה את הדעת של העובדים ממשיות הליבה ובאה על חשבון יעילות ואיכות הביצועים בעבודה. נספח מספר 1 מציג את שבעת הפריטים למדידת רמת האקלים של ביטחון פסיכולוגי בקרב עובדים שבהם עשינו שימוש בשלושת המחקרים.

## מסקנות עבור מנהלים ומנהלות

החדשות הטובות הן שבכל שלושת המחקרים שערכנו, מצאנו כי בסביבות עבודה שמאופיינות בעבודה סטנדרטית, קבועה, שאינה מצריכה יצירתיות, ביצועי העובדים עולים כאשר אנו עולים מרמה נמוכה של אקלים ביטחון פסיכולוגי לרמה מתונה (בינונית). כלומר, סביבות עבודה שבהן העובד לא מרגיש בטוח בכלל, אינן סביבות עבודה מפרות ומעצימות שמעלות את רמת המוטיבציה והביצועים של העובדים. לעומת זאת,

סטנדרטיות כאשר העובדים לא נדרשים להיות יצירתיים או חדשניים בפעילותם. טיפוח אקלים של ביטחון פסיכולוגי ללא הבחנה בין סוגי התפקידים או המשימות של העובדים יכול דווקא להניב את התוצאה ההפוכה ולפגוע בתפוקתם.

מדוע זה קורה? היבט משמעותי של ביטחון פסיכולוגי הוא תחושת העובד ש"טעויות לא ייקפו לרעתו". סביבת עבודה שבה התפיסה היא ש"כל התנהלות תתקבל באופן חיובי ומחבק", למעשה מעודדת עובדים לקחת סיכונים לא הכרחיים או לא רצויים ומעודדת הקלת ראש בביצוע טעויות. הגיוני שמנהלים יהיו סובלניים לטעויות במשימות שדורשות לקיחת סיכונים וחשיבה יצירתית מחוץ לקופסה, אך הדבר לא הגיוני במשימות או בתפקידים רבים שבהם יש לפעול לפי נהלים ושגרות עבודה קבועות. בעולם העבודה ישנם תפקידים רבים שבהם יצירתיות אינה הכרח יומי, ולכן התועלת של מתן אקלים ביטחון פסיכולוגי על ידי מנהלים צריכה להיבחן ביתר קפדנות. לדוגמה, בבתי חולים לא נרצה שאח או אחות יתנהגו ביצירתיות בכל הקשור למינוני תרופות או לדרך שבה הם נותנים תרופה או טיפול לחולה. לכן, בניגוד לתפיסה הרווחת בניהול שכמה שיותר יצירתיות וחדשנות הרי זה משובח, במקרה של אקלים פסיכולוגי יש להיזהר מלנרמל מצבים שבהם מנהלים מגיבים באופן סלחני מדי כאשר עובדים עושים טעויות שלא צריכות להתקבל בסובלנות וסלחנות.

## עצות פרקטיות למנהלות ומנהלים

על בסיס המחקרים שביצענו, נציין שלוש עצות מרכזיות לגבי יישום אפקטיבי של אקלים ביטחון פסיכולוגי על ידי מנהלים ומנהלות:

### 1) בכל סביבת עבודה, תפקיד או משימה, מומלץ לעודד אקלים ביטחון פסיכולוגי ברמות נמוכות עד מתונות

מקרים שבהם מנהלים אינם מעודדים כלל ביטחון פסיכולוגי צריכים להיות מזהים ומטופלים על ידי הארגון. במחקר המוצג, וכן במחקרים אחרים בנושא, נמצאו עדויות חד-משמעית לכך שרמה נמוכה של אקלים ביטחון פסיכולוגי פוגעת בביצועי עובדים בכל משימה או סביבת עבודה. עובדים בכל תפקיד, עבודה או משימה חייבים להרגיש שהם בטוחים הן מבחינה

פיזית והן מבחינה פסיכולוגית, ואין שום הצדקה ניהולית או מקצועית שעובד או עובדת ירגישו מאוימים או יחששו לומר את דעתם. עם זאת, חשוב להדגיש שמנהלים צריכים להיות מסוגלים לתת פידבק שלילי על ביצועים נמוכים לעובדים מבלי לחשוש כל הזמן שהדבר עלול לגרום אי נוחות לעובדים. כמובן, כל עוד התהליך נעשה באופן מכבד ולא מבה, מזלזל או מאיים.

### 2) רמת הביטחון הפסיכולוגי צריכה להתאים לאופי סביבת העבודה

ההנחה הרווחת בנוגע לאקלים של ביטחון פסיכולוגי, וכן בדבר פרקטיקות שונות להעלאת תחושת הרווחה האישית של העובדים, היא שהן תמיד מועילות וכמה שיותר מהן הרי זה משובח. בפועל, מומלץ למנהלים להיות ערניים ולשים לב למגבלות האפשרויות ולהיכנות של השלכות שליליות של פרקטיקות אלו. מומלץ לא להמרץ מנהלים למקסם אקלים ביטחון פסיכולוגי בכל סביבת עבודה אלא רק לאחר ניתוח ודיוק של מידת ההתאמה של אקלים זה למאפיינים של סביבת העבודה. יתרה מכך, בסביבות עבודה מסוימות, ייתכן כי רק חלק מההיבטים של ביטחון פסיכולוגי יהיו חשובים למנהלים (למשל, בקשת עזרה והצעת רעיונות), בעוד היבטים אחרים יהיו פחות מתאימים לסביבת העבודה (למשל, לקיחת סיכונים וסובלנות לטעויות). זיהוי ההיבטים שעליהם מנהלים רוצים לשים דגש יוביל לכך שההשפעות החיוביות של מתן ביטחון פסיכולוגי יהיו מדויקות וחזקות יותר בכל סביבות העבודה.

### 3) "ניהול" מידת הביטחון הפסיכולוגי שניתן על ידי מנהלות ומנהלים

מומלץ למנהלים "לנהל" את מידת הביטחון הפסיכולוגי הניתן בסוגי תפקידים מסוימים או במשימות ספציפיות לעומת אחרות. לדוגמה, תשובה חיובית לשאלה "אם אני עושה טעויות הן אינן נזקפות כנגד" אינה רצויה בכל תפקיד. במשימות עבודה בעלות הקשר חדשני, תשובה מיטבית של עובדים מבחינה ניהולית צריכה להיות "נכון". לעומת זאת, במשימות עבודה המצריכות עמידה קפדנית בנהלים, התשובה המיטבית תהיה באופן ברור "לא נכון". הבחנה נכונה בין ההיבטים השונים של אקלים ביטחון פסיכולוגי יכולה לאפשר למנהלים לבצע ניתוח משימות ולהחליט באופן מדויק יותר על אופי הביטחון הפסיכולוגי שירצו להשרות בתפקידים ספציפיים לעומת אחרים.

liateldor@tauex.tau.ac.il

ד"ר ליאת אלדור

- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45–68.
- Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., & MacDermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1054.
- Bresman, H., & Zellmer-Bruhn, M. (2013). The structural context of team learning: Effects of organizational and team structure on internal and external learning. *Organization Science*, 24(4), 1120–1139.
- Brueller, D., & Carmeli, A. (2011). Linking capacities of high-quality relationships to team learning and performance in service organizations. *Human Resource Management*, 50(4), 455–477.
- Bstieler, L., & Hemmert, M. (2010). Increasing learning and time efficiency in interorganizational new product development teams. *Journal of Product Innovation Management*, 27(4), 485–499.
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30, (6), 709–729.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology Behavior*, 1(1), 23–43.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165.
- Grant, A. M., & Hofmann, D. A. (2011). It's not all about me: Motivating hand hygiene among health care professionals by focusing on patients. *Psychological Science*, 22, (12), 1494–1499.
- Haas, M. R. (2010). The double-edged swords of autonomy and external knowledge: Analyzing team effectiveness in a multinational organization. *Academy of Management Journal*, 53(5), 989–1008.
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 107–117.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (1989). Motivation and cognitive abilities: An integrative/ aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of applied psychology*, 74(4), 657
- Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 785–804.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535.



Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology, 96*(4), 863–871.

Schulte, M., Cohen, N. A., & Klein, K. J. (2012). The coevolution of network ties and perceptions of team psychological safety. *Organization Science, 23*(2), 564–581.

Tucker, A. L. (2007). An empirical study of system improvement by frontline employees in hospital units. *Manufacturing & Service Operations Management, 9*(4), 492–505.

Wallace, J. C., Johnson, P. D., Mathe, K., & Paul, J. (2011). Structural and psychological empowerment climates, performance, and the moderating role of shared felt accountability: A managerial perspective. *Journal of Applied Psychology, 96*(4), 840–850.

Zohar, D., Tzischinski, O., & Epstein, R. (2003). Effects of energy availability on immediate and delayed emotional reactions to work events. *Journal of Applied Psychology, 88*(6), 1082.

# נספח 1

למידדת רמת האקלים של הביטחון הפסיכולוגי בקרב העובדים, עשינו שימוש בשבעת הפריטים הבאים שנמצאו תקפים ומהימנים במחקרים אקדמיים רבים:

3. בצוות/ארגון זה, אם את/ה עושה, זה נזקף כנגדי.
4. בארגון/צוות זה, עובדים יכולים להעלות ולזון בבעיות ובנושאים מאתגרים.
5. בארגון/צוות זה, אנשים לפעמים מבטלים עובדים אחרים בגלל היותם בעלי דעה שונה.
6. בארגון/צוות זה, זה בטוח לקחת סיכונים.
7. בארגון/צוות זה, קשה לבקש עזרה מאנשים אחרים.
8. בארגון/צוות זה, אף אחד לא יפעל במכוון באופן שיאיים עליי.
9. בארגון/צוות זה, הכישורים שלי מוערכים ובאים לידי ביטוי.