

מיצוינות צווחתית

שני עקרונות ייחודיים לעבודת צוות משפיעים באופן קריטי על תוצאותיה:

◆ עקרון "החוליה החלשה"

צוות, שיש בו תלות הדדית גבוהה לביצוע המשימה, לעולם תיקבע האיכות הכוללת של ביצועי הצוות על-ידי איכות הביצוע של החוליה החלשה בשרשרת.

כדוגמה, חטיבת חי"ר אמורה לתקוף יעד אויב לפני עלות השחר. החטיבה פוצלה לשלושה כוחות, שינווטו ויתמקמו עצמאית בשעה מסוימת אל מול היעד. כוח א', הגיע ליעדו, והתמקם כחצי שעה לפני הזמן; כוח ב' הגיע ליעדו, ונערך בדיוק בשעה המיועדת; ואילו כוח הרתק, בראשות מג"ד חדש, טעה בניווט, ואיחר להגיע. ללא כוח הרתק לא יכולה החטיבה לבצע את משימתה. השחר עלה, וההתקפה בוטלה.

◆ עקרון "השלם גדול מסכום חלקי"

במצב מיטבי של עבודת צוות גדול התוצר הצוותי באיכותו על סך התרומות, או הביצועים האישיים, של כל אחד מחברי הצוות (סינרגיה). לצורך המחשה, במצב הזה $2 > 1+1$. כדוגמה: אפשר לקחת צוות לפיתוח אמצעי לוחמה חדש, שבתהליך של "סערת מוחות" משותפת מעלה פתרונות בכמות ובאיכות, הגדולים יותר מאלה שהיו מתקבלים כתוצאה מחשיבה אישית, יחידנית, של כל אחד מחברי הצוות. הכוונה, אם כן, אינה רק לתלות, המכתיבה צורך בשיתוף פעולה, אלא לסוג של חיבור מכון בין היכולת הייחודית של כל אחד מחברי הצוות. חיבור כזה אמור לגרום לכך, שהתוצאה הצוותית תהיה איכותית יותר מאשר סך התוצאות האישיות. המונחים "מכונה משומנת היטב" ר"הרמוניה מוסיקלית שמעבר לכלים" קולעים להגדרת ה"שלם גדול מסכום חלקי". היכולת של צוות להגיע למצב כזה אינה מובנת מאליה. נראה, כי היא מהווה חלק מהגדרת המצוינות הצוותית.

ניתן לומר, כי בצבא, אולי יותר מאשר בארגונים אזרחיים, יש חשיבות קריטית לעבודת צוות. אופי המשימה והמחיר הבלתי-הפיך בחיי אדם של הטעויות מחדדים את הצורך בשיתוף פעולה. יחד עם זאת, לא כל פעילות משותפת הופכת אוטומטית את משתתפיה ל"צוות".

ההגדרה השכיחה ביותר של המונח "צוות" הנה:

קבוצה, המורכבת משני אנשים, או מיותר אנשים, התלויים זה בזה לצורך השגת מטרה משותפת.

תלות זו מבחינה באופן ברור בין צוות לבין קבוצות אחרות, שגם להן יכולה להיות מטרה משותפת, הגורמת לחבורת אנשים להתקבץ בזמן ובמקום מוגדרים. כך, לדוגמה, המטרה המשותפת של חניכים בקורס נהיגה צה"ל, המתקיים במקום ובפרק זמן נתונים מראש, הנה קבלת רישיון נהיגה והסמכה כנהג. מטרה זו מושגת אישית. לעומתם, אנשי צוות טנק, הפועלים אף הם במקום ובזמן מוגדרים להשגת מטרה משותפת (פגיעה במטרות אויב והשמדתן), תלויים זה בביצועו האישי של זה להשגת המטרה; שכן, גם אם הטען, או הנהג, ימלאו את תפקידם הייחודי באופן מושלם, עדיין לא מובטחת השגת התוצאה הרצויה.

אריק אלבן: רחל כרם וגילת דגן-קידר**

מהי מצוינות צוותית?

במילונים אין הבחנה חדה בין "מצוינות" לבין "הצטיינות". ברצוננו להציע אופן הסתכלות, שיאפשר הפרדה בין המושגים, ויצביע על קשר אפשרי ביניהם. מקובל להגדיר "הצטיינות" כ"השגת תוצאה, שהיא הטובה ביותר במסגרת המצב הקיים". כלומר, תוצאה גבוהה בהשוואה לאחרים. ביצוע מצטיין הוא חד-פעמי ונקודתי, וקנה המידה להערכתו יחסי. לעומת זאת, מתייחס המושג "מצוינות" להשגת התוצאה הטובה ביותר בגדר האפשרי. כאן מתבטאת השאיפה לצמצם את המקריות של הביצוע המצטיין, או במלים אחרות להקטין את הפער בין המצוי והמקובל לבין הרצוי והנשאף. מצוינות היא, אם כן, רצף של ביצועים מצטיינים, הניתנים לתצפית ולעתים אף למדידה. כאשר הם מתקיימים בעקביות ולאורך זמן הם יוצרים תקן חדש ומוחלט לגבי האפשרי.

מצוינות מאופיינת בחתירה מתמדת למיצוי הפוטנציאל האישי והצוותי – תוך שיפור מתמיד. לפי העיקרון הזה פרט, צוות ומערכת בוחנים בהתמדה את פעולתם במגמה לשפרה מביצוע לביצוע עד כדי יצירת מצב של "אפס תקלות" בתהליך העבודה.

מצוינות צוותית נמדדת ומוגדרת בראש ובראשונה אל מול המשימה המרכזית של הצוות. התכנים, המרכיבים את המצוינות, עשויים להיות שונים זה מזה: כך, לדוגמה, ייתכן שבצוות אחד יודגש כושר גופני ובצוות אחר – יכולת טכנית, וכי"ב, אולם מאחר שהגדרנו את המצוינות כתהליך, הרי שמאפייניה לעולם יהיו חתירה בלתי-פוסקת לביצוע מושלם של המשימה (המגולמת ברוח הצוות) והשגת תוצאות מצטיינות, החוזרות ומעלות את התקן הקיים. בתהליך הזה של חתירה למצוינות חייב כל צוות להתמודד עם שני העקרונות שתוארו לעיל: היכולת לאתר את חוליותיו החלשה בכל רגע נתון, ולטפחה, והיכולת ליצור עבודה סינרגטית, שתוביל לכך שהתוצאה הצוותית תהיה איכותית יותר מסך כל התוצאות האישיות. יצירה של דפוסי עבודה סינרגטיים ומיסודם אינם

מושגים למן הרגע הראשון, שאוסף של אנשים מתחיל לעבוד כצוות, אלא זה שיא בתהליך ההתפתחות הצוותית. גם מיון קפדני, המאתר מראש אנשים בעלי רמה מקצועית גבוהה ויכולת טובה לעבוד בצוות, אינו ערובה להשגת מצוינות וסינרגיה. השאלה הגדולה היא אפוא מה טיב התהליכים, שיתפתחו בצוות, והאם הם יקדמו את מיצוי היכולת האישית והיכולת הצוותית, או יעכבוהו, אל מול משימת הצוות.

במחקר, שבחן קשת רחבה של צוותים מצוינים¹, נמצאו כמה מאפיינים משותפים – חלקם מבניים-ארגוניים וחלקם פסיכולוגיים אקלימיים. אלה המאפיינים המרכזיים שבהם:

■ מטרה ברורה ואתגרית

מאפיין מרכזי וקריטי ביותר בדרך להשגת מצוינות צוותית. המטרה מכתיבה את גבולות המשימה, וממקדת את מאמצי הצוות. בהירותה מתבטאת ביכולת לגזור ממנה יעדים חדים ומוגדרים לביצוע, ובהיותה מאפשרת להגדיר אילו פעולות של חברי הצוות רלוונטיות ותורמות לעמידה במשימה ואילו אינן תורמות לכך. צוותים מצוינים משקיעים זמן ואנרגיה בחקירת המשימה, בגזירה של תהליכי העבודה, המתחייבים ממנה (כולל תרגום ליעדים מוגדרים, שלאורם הם יכולים למדוד. ולבחון את עצמם בנקודות זמן שונות) ובתכנון תהליכי עבודה כאלה.

מעבר לבהירות המטרה ולאמונה, כי היא מייצגת תוצאה בעלת ערך, נמצא, כי יעדי הביצוע בצוותים מצוינים מהווים אתגר אישי לכל אחד מחברי הצוות ואתגר קבוצתי, המניע למאמץ קיבוצי. היעדים הללו ממוקמים במה שנקרא בספרות המקצועית "טווח ההשראה"¹, ומחייבים למצות את מלוא יכולת הצוות במובן, הנתפס פעמים רבות כדמינוי, או ככמעט בלתי-אפשרי.

מתחת ל"טווח ההשראה" נמצא טווח "המובן מאלי", המאופיין ברף נמוך, או מקובל, של דרישות, שאינו מצליח לאתגר את הצוות, ולהובילו לביצועים מעבר

* מפקד היחידה להכשרת סגלים ופיקוד בכיר בבית הספר לפיתוח מנהיגות. יועצות ביחידה להכשרת סגלים בבית-הספר לפיתוח מנהיגות.

**

1. Inspiration zone.

לרמה סבירה של ביצוע ומעבר לתחושת סיפוק נקודתית. מעל ל"טווח ההשראה" מצוי "טווח היומרה". הוא מאופיין בהצבת דרישות, הנמצאות מעבר ליכולת הממשית. דרישות כאלו עלולות להוביל לכישלון צוותי ולפתוח מעגל תסכול, שיפגום בביטחון הצוות, כי יוכל לבצע את משימותיו.

מכאן, שטווח ההשראה מחייב התאמה מרבית בין רמת האתגר והסיכון לבין כישורי הצוות ויכולתו. במהלך התפתחות הצוות מתקיים תהליך של ניסוי וטעייה, המתבטא בתנודה בין משימות, שהנן מתחת ליכולת הצוות, לבין משימות, הגדולות מיכולתו. תנודה זו מאפשרת לצוות ולמפקדו ללמוד את יכולת הצוות ואת מגבלותיו, ולהיערך בהתאם; כך, יעד, שנתפס כיומרי לצוות בתחילת דרכו, יהפוך ליעד אתגרי ברהשגה בהמשך. ייתכן, כי אחת הסיבות לזיהוי שכח של מצוינות עם יחידות מובחרות בצבא, נעוצה בעצם הייעוד של אותן יחידות, הכולל ביצוע תדיר של משימות חריגות בעלות סיכון מחושב גבוה, ומחייבות מאמץ פסי ומאמץ נפשי מעבר למקובל ונכונות מתמשכת של אנשיהן לאתגר את גבולות יכולתם – האישיים והצוותיים גם יחד. בכל מקרה, צוותים, הפועלים ב"טווח ההשראה", מאופיינים בעבודת צוות סינרגטית, בהתלהבות, במחויבות ובנכונות להשקיע, כדי לעמוד במשימה.

■ התאמה בין מבנה הצוות לבין משימתו

עוד נמצא במחקר הזה, כי השגת מצוינות צוותית מחייבת הלימה מרבית בין מאפייני מבנה הצוות לבין דרישות המשימה. על גבולות התפקיד להיות בהירים: כל אחד מחברי הצוות יודע את תפקידו בהקשר המשימה, ומבין את המצופה ממנו; כל תפקיד מלווה בהגדרה ברורה של גבולות האחריות ושל הסמכות, הניתנת למימוש המשימה. חשוב להדגיש, כי הגבולות הללו חיוניים לתפקוד ולקבלת ההחלטות, ואינם גבולות נוקשים ומקובעים, שהנם בבחינת "חומות", שאינן מאפשרות משוב וגמישות. בנוסף, נדרש מבנה ארגוני, המאפשר בקרה, מדידה, הפקת לקחים וזרימת מידע. כמה מאפיינים נראים לנו חשובים במיוחד:

• מנגנוני למידה והפקת לקחים – צוותים מצוינים עוסקים הרבה בלמידה ובהפקת לקחים. התהליכים האלה מתרחשים ברמה נקודתית (למשל, תחקיר מבצעי) וברמת מקרו של בחינה חוזרת ונשנית של הנחות היסוד. התהליך המתמיד של הצבת שאלות לגבי אופן ביצוע ייעודי הצוות מעוגן במנגנונים, הבנויים כחלק בלתי-נפרד משגרת העבודה (שיטות קפדניות לניתוח ולתחקיר, מדידת ביצועים אישיים וביצועים צוותיים, מתן משוב ותיעוד של יעד), ובתרבות, המעודדת חשיבה חופשית ובחינה מתמדת של הקיים ללא התחשבות במגבלות של הירארכיה וכיו"ב.

• ערוצים פתוחים לתקשורת – כדי שתהליכים להפקת הלקחים, לתכנון ולתרגול יהיו מיטביים, חייב כל המידע, הקיים בצוות (רשמי ולא-רשמי), להיות זמין, כדי לאפשר

לבחון את השפעתו האפשרית על ביצוע המשימה. • הרגלי עבודה קפדניים – צוותים מצוינים משקיעים זמן רב בחשיבה על המשימה, בתכנונה ובבנייה יסודית של שיטת הביצוע, כדי להקטין ככל האפשר את הבלתי-צפוי. פרדוקסלית, דווקא קפדנות "כפייתית" זו מאפשרת אלתור וגמישות פעולה במצבים בלתי-מתוכננים.

• מסוגלות אישית – השאיפה להלימה בין יכולת חברי הצוות לבין דרישות המשימה כמעט טריוויאלית, אך לא תמיד קל להשיגה. צוותים, החותרים למצוינות, חייבים להתחשב במשתנה הזה בכל הרצינות, ולהבטיח רמת מסוגלות אישית בין אם באמצעות המיון הראשוני של חברי הצוות ובין אם בתהליך ההכנה לביצוע המשימה. בכל מקרה, מחייב התהליך התבוננות אמיתית וגלויה בכל רגע נתון ברמת המסוגלות – האישית והצוותית – ויכולת לטפחה.

מקובל למנות שלושה ממדים עיקריים למסוגלות של חברי הצוות:

1. יכולת מקצועית

2. יכולת לשתף פעולה כצוות

3. רצון לתרום והנעה לתרום

• אקלים שיתופי, המבוסס על אמן – מאופיין בפתיחות, ביושר, בעקיבות וביחס של כבוד לאנשים. מידת האמון מקבלת משנה-תוקף במציאות הצבאית, שבה נדרשים אנשים להתגייס למשימה, שמשמעותה חיים, או מוות. האמון בצוותים מצוינים (בין חברי הצוות למפקד ובין חברי הצוות לבין עצמם) הינו הנחת-יסוד, אך גם נבנה בהתנסות משותפת. זה אמון ברמה הבין-אישית ואמון ביכולת המקצועית. האמון מושפע, בין היתר, גם מהיכולת לדבר על דברים לא-נעימים, לבחון הנחות, לשאול שאלות, ולהעלות איהסכמות.

• תקנים – בצוותים מצוינים קיימים תקנים ברורים "מה" רוצים להשיג, ו"איך" להשיג זאת. התקנים נקבעים על-ידי מערכת-העל, על-ידי הצוות כולו ובאופן פרטני על-ידי כל פרט ופרט בצוות. בצוותים מצוינים מכון התקן להקטין את הסיכון להיכשל, ולהגדיל את הסיכוי להצליח. לכן, מושקעת אנרגיה רבה בתרגומו לנהלים מפורטים וקפדניים, ההופכים לטבע שני בהתנהגות הצוות ואנשיו בכל הנוגע להכנות לקראת המשימה, לביצועה ולתחקורה.

★ **שידור ציפיות למצוינות** באמצעות קביעת תקנים, בהגדרת משימות, המחייבות רמה גבוהה לביצוע ובמתן משוב על הצלחה. לאור זאת, ניתן להבין את הלחץ של יחידות מסוימות בצבא לקבל ממערכת-העל משימות מבצעיות מאתגרות. המשימות הללו תורמות לכושרן, אך גם לדימוין העצמי ולדימוין החיצוני.

★ **מתן תמיכה בתשתית** ההולמת את דרישות המשימה. למרות הגדרת המצוינות כהשגת תוצאות איכותיות בעלות מזעורית לאורך זמן, נדרשת מערכת-העל לדון ברמה המזערית של משאבים, הנדרשים לביצוע

המשימה. בלעדיהם לא יועילו גם תהליכי עבודה נכונים ביותר.

שאלת המפתח היא היחס בין המשימה, בין המשאבים ובין תהליכי העבודה. בצה"ל פועלים צוותים לעתים בעומס עבודה, החורג מעבר ליכולתם הריאלית, כאשר ריבוי המשימות אינו נתמך במשאבים, הנדרשים להפקת התוצאות הרצויות. המחיר השכיח לתופעה זו הנו התפשרות על איכות הביצוע, או, לחילופין, "שריפת מצברים", אבדן הדחף להישגים ושחיקה בהנעה ובמחויבות.

■ מחויבות ומנהיגות

שני מאפיינים נוספים של צוותים מצוינים הנם מחויבות גבוהה ואחידה של חברי הצוות ומנהיגות, הפועלת לאור עקרונות. מנהיגות בצוותים מצטיינים נחשבת למשתנה קריטי בעל היבטים שונים, שלא יפורטו כאן מקוצר הידיעה. עם זאת, מעבר למנהיגות הרשמית, קיימת בכל צוות גם מנהיגות לא-רשמית.

מניסיונו נראה, כי בצוות מצוין נדרשת גמישות בשני צירים: בציר המנהיגות הרשמית נדרשת התאמה של סגנון המנהיגות לדרישות המשימה ולשלב בהתפתחות הצוות. בציר המנהיגות הבלתי-רשמית נדרשים הכרה בתרומה הייחודית של אנשים נוספים מלבד המנהיג הרשמי וטיפוח מנהיגותם בתחומים, הנתפסים כחיוניים להצלחת הצוות.

ניהול המצוינות

כיועצים, המלווים צוותים מכלל צה"ל, נראה לנו, כי צוותים, המגיעים מיחידות, שהוגדרו מלכתחילה על-ידי המערכת כ"איים של מצוינות", עסוקים יותר בשאלות של "ניהול המצוינות" (כלומר, ברמה יותר בסיסית של "הישרדות"). קווין (1988) טען, כי ניהול הנו, למעשה, אמנות ההתמודדות עם פרדוקסים². אמנם, נראה, כי המכנה המשותף לשאלות, העולות סביב "ניהול המצוינות", הנו הצורך לאזן בין דברים, הנתפסים כמנוגדים:

• מיצוי אישי מול מיצוי צוותי

מטבע הדברים, קיים בצוותים כאלה מתח מתמיד בין הצורך האישי להצטיין ולקבל הכרה לבין הדרישה להתמקד בהצלחת הצוות גם תוך תשלום מחיר ב"כוכבות" האישית. השגת איזון כזה היא תהליך מורכב. דווקא כאשר הפרט מזהה את מטרות הצוות כמטרותיו האישיות הוא מבטא טוב יותר את יכולתו, וזוכה בסיפוק אישי, בהכרה ובתגמולים חיצוניים רבים יותר. לא פשוט ליצור מצב כזה. בתחילת דרכם מתאפיינים צוותים רבים במתחים ובעימותים על רקע שאיפת הפרט לתפוס מקום בעל עמדה ובעל השפעה בצוות – לעתים על חשבון חברים אחרים בצוות, או על חשבון טובת המשימה. במיוחד שכיחה התופעה בצוותים, שבהם חזק במיוחד היבט המיון והתחרות, או כאשר עמומים הקריטריונים והמשימה אינה ברורה. במקרים כאלה מתפתח תהליך רבי-עוצמה

של "סימון" מישהו בצוות כ"חוליה החלשה" והנצחתו בתפקיד "הבעייתית". התהליך הזה מחדד את השאלה, כיצד מפתחים מחויבות של הצוות לטיפוח החוליה החלשה כאשר מנגד פועל היצר הטבעי להצליח יותר מהאחר (המחוזק על-ידי הערכים הלא-רשמיים של "אסור להראות חולשה" ושל "אין גבול ליכולת").

מאמץ צוותי למנוע התהוות חוליה חלשה יכול להצליח רק כאשר תהיה בצוות הבנה, כי מעבר למקרים בולטים של אי-התאמה, יש לכל חבר בצוות מגבלות, קשיים, עליות ומורדות; ודווקא ההכרה בכך מאפשרת לפרט ולצוות להתמודד עמם ביעילות.

עם זאת, צריכה להתלוות להכרת המגבלות הכרה, כי לכל פרט בצוות יש יכולת, התורמת לכלל. גם כאן ניתן לראות פעמים רבות קושי, המתבטא במעין הסכמה שבשתיקה לא לציין הישגים אישיים כלל – בבחינת "אם לא אני, אז אף אחד". כמובן, תופעה זו הפוכה לתופעת "סימון החלש", ומושפעת אף היא מתהליכים מודעים ומתהליכים לא-מודעים של קנאה ושל תחרות. הערך הלא-רשמי המחזקה הוא "אין צורך לסמן הישגים, הם מובנים מאליהם", או בגרסה אחרת: "אם נגיד שזה טוב, לא יתאמצו עוד".

• תובענות להישגים מול הסתפקות בקיים

גם כאן מתעוררת מניסיונו שאלה לגבי האיזון הנכון בין הדרישה הבלתי-פוסקת להישגים ("תמיד אפשר יותר") לבין הדרישה להסתפק בקיים, הכוללת בתוכה הן שביעות רצון מההישגים שהושגו עד כה והן הכרה במגבלות ("מספיק טוב"). פעמים רבות נראה, כי חשש של מפקדים מפני הנצחת הערך "מספיק טוב", המסמל עבורם את הבינוניות בהתגלמותה, מונע שימוש בו כערך מקדם וכהכרח בדרך לבניית מצב של "תמיד אפשר יותר". גם כאן נחוזה הבנה, כי פרדוקסלית, דווקא ההכרה במגבלות מאפשרת פעמים רבות להתגבר עליהן. הבנה זו חיונית במיוחד בשלב הכשרת הצוות ובנייתו כאשר המחירים של אי-קיום שני הערכים במקביל הם ייאוש וירידה בהנעה ובעקומת ההישגים מחד גיסא, או ביצועים מסוכנים מעבר לגבול היכולת הריאלית מאידך גיסא.

• אחידות מול שונות

המפגש עם צוותים מיחידות מובחרות גורם פעמים רבות להתרשמות ראשונית חזקה ממידת הדמיון הפיסי בין חברי הצוות ומהתנהגותם הדומה. תופעה זו אינה מקרית, שכן הצוותים האלה ממוינים בקפידה, ועוברים סוציאליזציה אינטנסיבית לתרבות היחידה, לנומרות ולתקנים המקובלים בה. הדרישה, כי הצוות יהיה "מכונה משומנת היטב" לביצוע משימותיו מחייבת מחד גיסא אחידות ותקינה, אך מאידך גיסא שונות במיומנויות, ביכולת המקצועית וביכולת האישית.

גם כאן מצוי איזון עדין וקל להפרה. פעמים רבות נראה, כי כתוצאה מתהליכים, שחלקם אינם-מודעים, מפעיל הצוות מעין "צנזורה" פנימית, המונעת מאנשים

2. R.F. Quin, *Beyond Rational Management*, Jossey Bass Pub., Oxford, San Francisco, 1989.



היכולת לנוע ביעילות בין שני הניגודים מעסיקה כיום מפקדים רבים, ונראה, כי גם מערכת-העל מתלבטת בסוגיה זו. העומס, המוטל על המערכת הצבאית, יחד עם התביעה הבלתי-מתפשרת ל"אפס תקלות" מעמידים את יכולתה לגלות סובלנות לטעויות, ולקיים תהליכים, המשוחררים מחיפוש אשמים בלבד, ומכוונים להפקת לקחים, בפני מבחן מתמיד.

סיכום

תרגום הידע והתובנות לתהליכים של פיתוח מצוינות צוותית, או לשימורה, צריך להיות, לדעתנו, דרכיוני:

★ בנייה של מנגנונים נוספים לניהול נכון של המצוינות. המנגנונים הללו יענו על השאלות שהוצגו ועל שאלות נוספות (לדוגמה: פיתוח שאלוני משו, המתייחסים לממד הצוותי וכ"ב).

★ חיזוק ומיסוד של תהליכי למידה וחקירה, המאפשרים לצוות לבחון, ולהעריך את עצמו, את הנחות היסוד שלו, את התהליכים המודעים ואת התהליכים הלא-מודעים, המשפיעים על פעולתו ואת הפונקציונליות של התפקידים הרשמיים ושל התפקידים הלא-רשמיים של האנשים בתוכו; כל אלה – אל מול ייעודו ומול משימותיו.

להתנהג ולהתבטא בחופשיות, לפי אישיותם ולפי נטיותיהם, בתחומים הקשורים למשימה, אך גם בתחומים כלליים יותר, הקשורים לחיי הצוות. כך, פוגע הצוות בתחושת החופש הפנימי של חבריו, ומצמצם את השונות, הרלוונטית להצלחתו. שכן המחירים של מצב כזה הם ירידה באיכות הרעיונות ובאיכות תהליכי העברת המידע בצוות, ויתור על מקורות ועל יצירתיות ושחיקה בהנעה ובתחושת השייכות. לעניות דעתנו, ככל שיהיו יותר סובלנות ויותר פתיחות לשוני בין חברי הצוות, וככל שיכבד הצורך בשמירת הזהות האישית, כך, פרדוקסלית, תתחזק תחושת השייכות. במלים אחרות, ככל שתתאפשר שונות במקומות הרלוונטיים, היא "תפריע" פחות במקומות הלא-רלוונטיים, שבהם היא עלולה לפגוע בהצלחת הצוות במשימתו.

• למידה מטעויות מול "אפס תקלות"

לכאורה, גם כאן יש מתח בין שני ניגודים, וגם כאן, רק ההכלה של האחד מאפשרת את קיום האחר. היכולת ללמוד מטעויות – במלים אחרות, הסובלנות לטעויות – מקורה בהכרה עמוקה, כי הדרך לצמיחה ולהתפתחות מחייבת התנסות ולקחת סיכונים, העלולים להביא לכשלים בביצוע. חשוב להדגיש, הסובלנות לטעויות אינה עומדת כערך בפני עצמו, אלא מעוגנת בתביעה חדמשמעית ללמוד מכל ביצוע – בין כושל ובין מוצלח – ולהפיק ממנו לקחים. כאשר לא מתקיימים מנגנוני למידה, יש סכנה, כי הסובלנות לטעויות תהפוך להרשאה לשלנות, או להתפשרות.

