

האוניברסיטה הפתוחה
המחלקה לכלכלה וניהול

השפעת הגיוון התרבותי על ביצועי צוותים בחברות בין לאומיות
עבודה סמינריונית בקורס ניהול בין-לאומי

תוכן עניינים

פרק 1- מבוא 3

פרק 2-גיוון תרבותי 4

פרק 3-ביצועי צוותים 8

פרק 4-תיאוריות השפעה של גיוון תרבותי על ביצועי צוותים 10

פרק 5- השפעת הגיוון התרבותי על ביצועי הצוות בחברות בין לאומיות 11

פרק 6-דיון ומסקנות 17

ביבליוגרפיה שגיאה! הסימניה אינה מוגדרת.

פרק 1- מבוא

במהלך העשורים האחרונים, בוצעו מספר מחקרים משמעותי בכדי לבחון את הקשר בין המגוון תרבותי לבין ביצועי צוותים רב לאומיים, מחקרים אלו הניבו תוצאות מעורבות ולעתים קרובות סותרות. צוותים מגוונים תרבותית מאופיינים בנקודות מבט שונות, התנסויות מגוונות, סגנונות שונים של פתרון בעיות וקבלת החלטות ורעיונות. צוותים רב-תרבותיים הם מרכיב מרכזי במבנים ארגוניים של תאגידים בין לאומיים. לתפקודם של צוותים אלו יש יתרונות רבים, אך, הם גם מצריכים התגברות על קשיים רבים (Szpilko, D., Szydlo, J., & Samul, J. 2022).

נושא הגיוון התרבותי בצוותים הוא רלוונטי לכל ארגון בין לאומי והבנת התפקוד היעיל של חברי הארגון היא דאגה חיונית לארגונים בין לאומיים ברחבי העולם. (Wang, J., Cheng, G. H. L. Chen, T., & Leung, K. 2019). חברות בינלאומיות עושות כיום מאמצים רבים כדי לממש את היתרונות של חיבור בין-תרבותי אפקטיבי וגיוון תרבותי על ביצועי הפרויקט (Yu, W., Cormican, K., Wu, Q., & Sampaio, S. 2021). לצוותים רב תרבותיים יש יכולת השפעה דרמטית על החברה הבין לאומית, לכן, בעבודה זו אבצע סקירה ספרותית במטרה לנסות לענות על השאלה כיצד הגיוון התרבותי משפיע על הביצועים בצוותים רב לאומיים.

התפיסה המקובלת כיום היא שגיוון תרבותי מהווה 'חרב פיפיות' (Double edged sword) יכולת להיות לגיוון השלכות חיוביות ושליליות כאחד עבור קבוצות עבודה. (Stahl, G., & Maznevski, M. L. 2021). מצד אחד, מחקרים מצאו כי לחברות המורכבות מצוותים רב-תרבותיים שמתפקדים היטב, יש סיכוי גבוה יותר להצליח בפרויקטים בינלאומיים (Yu, W., Cormican, K. 2021.) זאת מכיוון שהמגוון התרבותי מספק סביבה ארגונית חדשנית ויצירתית הכוללת הכלאה של טכניקות עבודה שמובילות בטווח הארוך לתחרותיות גבוהה בשוק העולמי, מוטיבציה מוגברת לעבודה וגיוון מוצרים. (Cherian, J., Gaikar, V., & Raj P, P. 2020), ואילו מן הצד השני, ניתן לראות כי הבדלים תרבותיים בין עובדים יכולים להשפיע לרעה על הביצועים הארגוניים וכי תפקוד לקוי של צוותים אלו יכול להוביל לביצועים נמוכים של חברות בת, נטישת עסקאות ברכישות חוץ ולירידה דרסטית בהכנסות. (Wang, J., Cheng, G. H. L. 2019).

בעוד שמחקרים מצביעים על השפעות חיוביות של גיוון בצוותים על ביצועים, ישנם מחקרים שטענו כי דווקא ניתן לראות השפעות שליליות על הביצועים ולכן, אני משערת כי ניתן יהיה למצוא השפעות שונות, חיוביות ושליליות של הגיוון התרבותי על הביצועים של הצוות.

בעבודה זו בחרתי להתמקד בקבוצות ספורט, בחירה זו נובעת מכך שחוקרים רבים טוענים כי קשה להעריך באופן אמפירי את הקשר בין גיוון תרבותי לביצועים בפירמות. יש מחסור בנתונים על הלאומים של חברי הצוות ואילו בספורט ניתן למצוא מידע רב ומאפיינים מדויקים על הביצועים של שחקנים וקבוצות, דבר המאפשר ניתוחים מפורטים הרבה יותר מחברות מסחריות. מועדוני ספורט מתנהלים כחברות כלכליות לכל דבר והם מגוונים מבחינה תרבותית, ולכן, ספורט מספק סביבה טובה לבחון אפקט של גיוון. קבוצות ספורט דומות לפירמות בין לאומיות בכך שיש להן נטייה לשכור שחקנים זרים כדי להגביר את הצלחתן על ידי ניצול החוזקות הספציפיות של אנשים עם רקע תרבותי שונה ומיומנויות מגוונות. (Addesa, F. A., Rossi, G. B., & Bove, V. 2017., Darpatova-Hruzewicz, D., Boski, P., & Kroszka, J. 2022., Parshakov, P., Coates, D., & Zavertiaeva, M. 2018) בהמשך העבודה נראה כי קבוצות eSports (ספורט וידאו תחרותי) על פי דעת חוקרים אפילו דומות יותר לחברות מסחריות בין לאומיות. צוותי ספורט זה ממקסמים את התוצאה הספורטיבית כמו שפירמות נוטות למקסם את הרווח שלהן (Parshakov, P., Coates, D 2018). בחינת הביצועים של צוותים רב תרבותיים הפועלים בסביבה וירטואלית היא רלוונטית יותר מתמיד בעקבות כך שחברות בין לאומיות רבות החלו לעודד עבודה של צוותים רב לאומיים בצורה דיגיטלית.

בפרק הבא של העבודה נכיר את המשתנה הבלתי תלוי שיבחן במסגרת עבודה זו, הגיוון התרבותי בצוותים (Cultural diversity in teams). צוותים מגוונים תרבותית אלו קבוצות מוכוונות משימה המורכבות מאנשים בעלי רקע תרבותי שונה הנובע משילוב של לאומים. לאחר שנבחן מהו גיוון תרבותי וממה הוא נובע וכן נבחין בין שתי רמות של גיוון תרבותי: רמת פני השטח והרמה העמוקה, בפרק שלאחריו נציג את המשתנה התלוי, ביצועי צוותים (Team Performance), אשר מוגדרים כתפוקות המגיעות הן מהתהליך הקולקטיביסטי והן מהמשימות האישיות של חברי הצוות (Obsuwan, S., Chandrashekar, D., Kraus, S., Brem, A., & Bouncken, R. 2021). לאחר שנבחן את המשתנים של שאלת המחקר, בפרק מספר ארבע נכיר שלוש תיאוריות שונות העוסקות בהשפעת הגיוון התרבותי על הביצועים ולאחר כן, בפרק החמישי שהוא לב המחקר, נסקור מאמרים שונים אשר עסקו בשאלה זו והגיעו למסקנות שונות ומגוונות המתיישבות עם התיאוריות שנציג בנושא או מציעות נקודות מבט חדשות לחקר גיוון תרבותי בצוותים.

פרק 2-גיוון תרבותי

ארגונים בינלאומיים מורכבים מצוותים מגוונים מבחינה תרבותית, צוותים אלו בנויים מאנשים מרקע תרבותי שונה הנובע משילוב של לאומים. (Obsuwan, S., Chandrashekar, D 2021). על פי סטהל ומזנבסקי (2021) המונח "צוות מגוון תרבותית" מוגדר כצוות המורכב משני אנשים או יותר בעלי

רקע תרבותי שונה שנובע לא רק מלאומים שונים, אלא גם מסגנונות וערכים שונים של תקשורת (Stahl, G., & Maznevski, M. L. 2021).

גיוון תרבותי בצוותים נוצר כתוצאה משונות בין האנשים בקבוצות ארגוניות והוא מתרחש כאשר אנשים בעלי זהויות, רקע וניסיון שונה נשארים קרובים ומקיימים אינטראקציה זה עם זה (Addesa, F. A., Rossi, G. B. 2017). במאמרם הזכירו ציריאן ואחרים (2020) כי ישנם משתנים שונים אשר משפיעים ויוצרים את הגיוון התרבותי, משתנים אלו יכולים לכלול את התכונות המולדות של האנשים כמו גיל, תרבות, גזע, מוצא אתני ונטייה מינית או מאפיינים נרכשים כגון השכלה, ערכים, אמונות ודת. (Cherian, J., Gaikar, V. 2020). אדסה ושותפיו (2017) הוסיפו כי גם ניסיון בתעשייה יכול להוות מקור לגיוון בחברות (Addesa, F. A., Rossi, G. 2017).

סטהל ומזנבסקי (2021) הבחינו בין שתי רמות של גיוון תרבותי. הרמה הראשונה היא רמת פני השטח (Surface-Level Diversity), זהו מצב שבו חברי הצוות נבדלים במאפיינים דמוגרפיים גלויים, כגון לאום, אתניות או גזע והשנייה, רמת גיוון עמוקה יותר (Deep-Level Diversity) אשר באה לידי ביטוי במאפיינים פסיכולוגיים עמוקים כמו קוגניציות וערכים (Stahl, G., & Maznevski, M. L. 2021).

המחקר של דרפטובה ושותפיו (2022) התבסס על מדגם של 23,186 שחקנים ששיחקו ב-728 קבוצות ב-45 ליגות במהלך עונת הכדורגל 2020–2021. המגוון התרבותי במחקרם נמדד על ידי אינדקס הגיוון תרבותי CDI אשר חושב באמצעות מדד Herfindahl-Hirschman או בקצרה HHI. זהו מדד סטטיסטי לבדיקת אי שוויון (Darpatova-Hruzewicz, D., Boski, P 2022). מדד ה-HHI יושם כבר בעבר בהקשרי ספורט כדי למדוד איזון תחרותי בליגות ספורט מקצועיות ולבחון את ההשפעות של שונות במספר הקבוצות בליגה ביחס לניצחונות. מדד זה גם סייע לכימות ההשפעות של גיוון תרבותי על ביצועי ספורט. קבוצה ללא גיוון, שבה כל השחקנים מקורם במדינה אחת, HHI = 1, בעוד שלקבוצה עם הרבה גיוון תרבותי יהיה ערך קרוב יותר לאפס. ה-HHI חושב עבור כל קבוצה בכל ליגה בעונת המשחקים 2020/2021. הנתונים על לאום השחקנים נאספו מ-www.transfermarkt.com, אתר הנחשב על ידי חוקרים כמקור מידע מהימן הנוגע לכדורגל (Darpatova-Hruzewicz, D., Boski, P 2022).

אדסה ואחרים (2017) השתמשו בשני מדדי גיוון המבוססים על 60 הלאומים של 1,238 השחקנים שנדגמו כדי להעריך גיוון תרבותי. האחד נפוץ יותר בקרב חוקרים, כפי שראינו הוא מדד הפיצול HHI המודד מהי ההסתברות ששני אנשים שנבחרו באקראי יהיו שייכים לקבוצות שונות. כאמור, HHI שווה ל-0 כאשר כל השחקנים הם מאותה תרבות וככל שהמגוון עולה הוא מתקרב ל-1. והמדד הנוסף של גיוון, נקרא קיטוב (Polarization index). החוקרים ציינו כי ניתן לראות יותר מתחים חברתיים כאשר האוכלוסייה מתחלקת לשתי קבוצות שוות בגודלן ומכיוון שמחצית מן השחקנים איטלקים והמחצית

השנייה מורכבת מלאומים שונים שימוש במדד זה מאפשר למצוא מתחים תוך קבוצתיים. מדד הקיטוב יעיל הוא מעריך עד כמה רחוקה התפלגות ממצב שבו יש שתי תתי קבוצות בגודל שווה בתוך אותו צוות (Addesa, F. A., Rossi, G. 2017).

פרשקוב ושותפיו (2018) טענו כי גיוון תרבותי יכול לבוא לידי ביטוי בלאומים שונים או שפות שונות. לכן, הם בחנו פעם את השפעת הגיוון הנובע ממדינת הלאום של השחקנים השונים ובכדי לבחון נקודות מבט מסוימות של גיוון הנובע מתפיסות תרבות שונות הם השתמשו בממדי התרבות של הופסדה (Hofstede) ופעם שניה הם חקרו את ההשפעה של מגוון השפה מאחר שבעולם גלובלי יותר מגוון תרבותי עשוי להיות פחות חשוב (Parshakov, P., Coates, D 2018).

הופסדה הגדיר את התרבות כתוכנית מנטלית שמבדילה בין קבוצות של אנשים דומים לאחרים. אנשים החולקים תכונות, ערכים, אמונות ותחומי עניין משותפים נמצאים באותה תרבות שמספקת זהות, כדי שחברי הקבוצה יוכלו להבין מי הם ולאן הם שייכים. הופסדה טען כי למוצא הלאומי יש השפעה ישירה על התרבות ולכן הוא פיתח את חמשת ממדי התרבות (Obsuwan, S.). (Chandrashekar, D, 2021). הממד הראשון נקרא אינדיבידואליזם. חברות אינדיבידואליסטיות מדגישות את ה"אני" מול ה"אנחנו". (Jones, G., Chace, B. C., & Wright, J. 2020). אנשים במדינות כאלו מדגישים את ההישגים האישיים ואת זכויות הפרט. החוקרים הניחו כי סוג זה של גיוון עשוי להשפיע על ביצועי הצוות מכיוון שרמה גבוהה של אינדיבידואליזם תשפיע לרעה על עבודת הצוות. (Parshakov, P., Coates, D., 2018). הממד השני הוא הימנעות מחוסר ודאות, "הסובלנות של חברה לעמימות" (Jones, G., Chace, B., 2020). מדד זה מציין באיזו מידה תרבות מתכנתת את חבריה להרגיש בנוח במצבים לא מובנים. חוקרים מניחים כי גיוון בהימנעות מאי ודאות עשוי להשפיע לרעה על אסטרטגיית הקבוצה ועל החלטות הצוות, שכן, עלולים להיווצר קונפליקטים בין שחקנים עם דרגות שונות של הימנעות מאי-ודאות (Parshakov, P., Coates, D. 2018). ממד נוסף, הוא אוריינטציה ארוכת טווח. מדינות בעלות אוריינטציות ארוכות טווח מעדיפות לשמור על מסורות ונורמות עתיקות יומין תוך התבוננות בחשדנות בשינויים החברתיים. גיוון באוריינטציה לטווח ארוך עשוי להשפיע על האסטרטגיה של הקבוצה. בתרבויות מכוונות לטווח ארוך, שחקנים לא יצפו לתוצאות מיידיות במהלך משחק ואילו בתרבויות מכוונות לטווח קצר, התוצאה הנוכחית היא הדאגה העיקרית. (Parshakov, P., Coates, D. 2018). הממד הרביעי הוא גבריות מול נשיות. בחברה "גברית" קיימת העדפה חברתית להישגים, גבורה, אסרטיביות, חומריות ותגמול על הצלחה ואילו בחברה "נשית" מעריכים שיתוף פעולה, צניעות, דאגה לחלשים ואיכות חיים. (Jones, G., Chace, B. 2020). גם גיוון במדד זה ישפיע על הקבוצה מכיוון שתפקידים שונים בקבוצה דורשים תפיסות שונות (Parshakov, P., Coates, D. 2018). הממד האחרון הוא מרחק כוח, המידה שבה אנשים מצפים ומסכימים שיש לחלוק את הכוח בצורה לא שוויונית (Jones, G., Chace, B. 2020). ממד זה

עשוי להשפיע על נכונותו של חבר צוות ללכת אחר מנהיג הצוות, דבר שחשוב לביצועי הצוות, אך עם זאת, גיוון במאפיין זה עשוי גם להזיק לביצועים (Parshakov, P., Coates, D. 2018).

במחקר של פרשקוב ושותפיו (2018) שהתבסס על מדגם של 100 הקבוצות המובילות במשחק Counter-Strike: Global Offensive הם גילו כי צוות ממוצע מורכב מנציגים משתי מדינות, כך שאפילו הצוות הממוצע הוא מגוון מבחינה תרבותית, ורק שליש מהצוותים היו מורכבים מחברים ממדינה אחת בלבד. לגבי גיוון שפות, 11% מהצוותים היו מורכבים מנציגי מדינות פוסט-סובייטיות, ב-15% מהקבוצות הגיימרים היו במדינות שבהן למעלה ממחצית האוכלוסייה דוברת אנגלית וכמעט מחצית מהצוותים (49%) מורכבים מחברים המגיעים ממדינות עם שפה משותפת (Parshakov, P., Coates, D. 2018). בכדי למדוד מגוון תרבותי, הם בדקו מה המספר הכולל של המדינות המיוצגות על ידי חברי הצוות בכל קבוצה ובכדי למדוד גיוון שפות, הם התייחסו לשחקנים מכל המדינות הפוסט-סובייטיות כאל דוברי אותה שפה וכל השחקנים ממדינות שבהן יותר מ-50% מהאוכלוסייה דוברי אנגלית כדוברי אנגלית. הרעיון היה להימנע מלהתייחס אל צוותים מגוונים שבהם חברי הצוות חולקים שפת אם משותפת אך לא ארץ הולדת משותפת. לדוגמה, שחקנים מבריטניה ואוסטרליה, בעודם ממדינות שונות, אינם מתרבויות ושפות שונות לחלוטין. בנוסף, הם ניתחו אם יש מאפיינים תרבותיים מסוימים ברמת המדינה שחשובים להרכב ולביצועים של הצוות באמצעות שימוש בממדים התרבותיים של הופסטדה שהכנו. כל הממדים מוערכים בצורה של אינדקסים עם ערך מינימלי של 1 וערך מקסימלי של 120 (Parshakov, P., Coates, D. 2018).

כפי שראינו בפרק המבוא סטהל ומזנבסקי (2021) ציינו שגיוון תרבותי בצוותים הוא כ"חבר הפיפיות". הוא יכול להיות גם נכס וגם עול על הצוות. על פי ממצאיהם מצד אחד, הבדלים תרבותיים בין חברים בצוות הופכים את עבודת הצוות למספקת יותר ועוזרים לחברי הצוות להציע פתרונות יצירתיים יותר לבעיות, אך מצד שני, השוני בין חברי הקבוצה יכול לגרום לירידה בתיאום וביעילות ולהגברת קונפליקטים (Stahl, G., & Maznevski, M. L. 2021). בהמשך העבודה ניתן יהיה לראות כי מחקרים שונים אשר חקרו את הנושא קיבלו תוצאות שונות אשר מתיישבות עם הפרדיגמות השונות.

סטהל ומזנבסקי (2021) מצאו מחקרים שונים המראים כי גיוון תרבותי משפיע על משתנים נוספים מלבד הביצועים. הגיוון יכול להגביר תהליכים שונים בצוותים ועשוי לתרום באופן חיובי לביצועי הצוות (Stahl, G., & Maznevski, M. L. 2021). הוא יכול להשפיע ולעודד תמריצים, תקשורת ויצירתיות (Addesa, F. A., Rossi, G. B. 2017) ובכך להעלות את הביצועים ואילו מצד שני, הגיוון התרבותי מגביר קונפליקטים, תהליך שיכול להפחית את ביצועי הצוות (Stahl, G., & Maznevski, M. L. 2021). כפי שניתן לראות מתוצאות המחקר של צ'ריאן ואחרים (2020) תרבות מגוונת עלולה להגביר את הסיכויים לסכסוכים (Cherian, J., Gaikar, V 2020) תוצאות אלו תומכות בטענה של אובסון

ושותפיו (2021) שצינו כי גיוון תרבותי מגביר קונפליקטים בצוותים (Obsuwan, S., Chandrashekar, D. 2021).

פרק 3-ביצועי צוותים

ביצועי צוותים מוגדרים כתפוקות המגיעות הן מהתהליך הקולקטיביסטי והן מהמשימות האישיות של חברי הצוות (Obsuwan, S., Chandrashekar, D. 2021). קדם ועמיתיו (2020) הגדירו את ביצועי הצוות כתוצר של חברי הצוות העובדים יחד למען מטרת ונעזרים במאגר המשאבים האישיים והמשותפים שלהם (Kadam, R., Rao, S. A., Abdul, W. K., & Jabeen, S. S. 2020).

את ביצועי הצוות ניתן למדוד על ידי תפוקות קבוצתיות (Production), מבחינה כמותית, איכותית, מהירות או שביעות רצון (לקוחות), על ידי ההשלכות שיש לקבוצה על חבריה או על ידי שיפור היכולת של הצוות לבצע את המשימות ביותר יעילות בעתיד. אם מגדירים צוות אפקטיבי ככזה שמניב תפוקה מקסימלית וניתנת למדידה, אז צוות אפקטיבי הוא כזה שמניב ביצועים גבוהים, שביעות רצון גבוהה של חברי הצוות וכדאיות כלכלית (Iskhakova, M., & Ott, D. L. 2020). סטהל ומזנבסקי (2021) מצאו מחקרים רבים בהם הביצועים בחברות מסחריות נמדדו בהכנסות כלכליות אשר מושפעות מעבודת הצוות, השפעה חיובית על הביצועים תבטא בעליה בהכנסות ולהיפך (Stahl, G., & Maznevski, M. L. 2021). צ'ריאן ואחרים (2020) הגדירו את הביצועים כתפוקה הכוללת של התאגיד בו הקבוצה עובדת (Cherian, J., Gaikar, V 2020).

אדסה ושותפיו (2017) טענו כי גם מבחינת מדידת הביצועים יש לחקר קבוצות כדורגל יתרונות לעומת חברות מסחריות. בכדורגל ניתן למצוא מידע רב ומאפיינים מדויקים, כגון, הביצועים של השחקנים והקבוצות יכולים להימדד באופן אובייקטיבי על ידי הפרש שערים או התוצאות הסופיות של הקבוצה במשחק. מידע זה זמין לכולם ולא משתמע לשתי פנים לכן, ניתן לבצע ניתוחים מפורטים הרבה יותר (Addesa, F. A., Rossi, G. 2017).

פרשקוב ושותפיו (2018) ערכו מחקר שכלל נתונים על 100 הקבוצות המובילות ב-CS: GO Counter-Strike בין השנים 2013–2015. הוא משחק יריות אסטרטגי מרובה שחקנים. הם השתמשו בנתונים על סך הפרס בו זכתה קבוצה בשנה כאינדיקטור לביצועים של אותה קבוצה, כאשר סכום רווח גבוה יותר העיד על ביצועים גבוהים יותר ולהיפך (Parshakov, P., Coates, D. 2018). במחקר של דרפטובה ושותפיו (2022) הפרש שערים- שערים שהובקעו פחות שערים שספגו היה המשתנה התלוי שנקבע בכדי למדוד את התוצאה הספורטיבית-הביצועים של הקבוצות. זוהי גישה שהומלצה על ידי חוקרים רבים מכיוון שרוב משחקי הכדורגל הם בעלי הישגים נמוכים למדי וצמודים.

ההבדלים בין ניצחון, הפסד או תיקו עשויים להיות שרירותיים, הנגרמים מטעויות קלות או מזל לכן, GD (הפרש השערים) אומץ כדי למתן את הכשל הסטטיסטי האפשרי (Darpatova-Hruzewicz, D., Boski, P 2022).

כאשר בוחנים את השפעת הגיוון התרבותי על הביצועים בכדורגל, בין אם נבחן את העונה או את רמת המשחק, הצלחה ספורטיבית היא המטרה העיקרית של כל כדורגל מקצועי והיא זו שמבטאת את הביצועים של הקבוצה. מיקום הקבוצה בטבלת הקבוצות במונחים של נקודות שהושגו הוא ככל הנראה הממד הנפוץ ביותר בכדי לקבוע את ביצועי הקבוצה, כמובן שמיקום גבוה בטבלה מייצג הצלחה רבה לעומת מיקום נמוך המייצג הצלחה נמוכה (Addesa, F. A., Rossi, G. B 2017). בהקשר של אדסה ושותפיו (2017) כפי שראינו, הניתוח התבצע ברמת המשחק והם בחרו בביצועי הקבוצה העיקריים, שהם תוצאות המשחק הסופיות של הקבוצה והפרש שערים במשחק. שני משתנים אלו הם המשתנה התלוי העיקרי לניתוח האמפירי על השפעת המגוון תרבותי בקבוצות כדורגל על הביצועים מדדים אובייקטיביים מעלים את הסיכוי להגיע לתוצאות מחקר עם פחות הטעיות. (Addesa, F. A., Rossi, G. B 2017).

הגלובליזציה, הכלכלה והמסחר של הכדורגל תרמו להופעת שוק שחקנים גלובלי כזירה תחרותית ביותר לגיוס כישרונות כדורגל. כתוצאה מכך, הערך הכלכלי-כספי של שחקנים וקבוצות הפך לאינדיקטור תקף ליכולת האתלטית שלהם, הנחשב כמתורגם באופן ישיר ועקיף לתוצאות או להצלחה ספורטיבית. על ידי שימוש בשירותים של סקאוטים, סוכנים ומאגרי נתונים גדולים, מועדוני כדורגל מנסים לאסוף מידע רלוונטי כדי להעריך את כישוריהם ויכולותיהם של השחקנים. בהתבסס על תצפית מתמדת של משחקים וניתוח סטטיסטיקות משחק, הפוטנציאל של שחקני כדורגל מוערך ומשתקף בערכי השוק שלהם המתבטאים בדרך כלל בדמי העברה שמועדון משלם עבור שחקן. לכן, אם מתקיימת ההנחה ששווי השוק של שחקן משקף את היכולת האתלטית שלו, אז השחקנים היקרים ביותר צריכים להיות השחקנים הטובים ביותר (Darpatova-Hruzewicz, D., Boski, P 2022).

שווי שוק הקבוצה הוא משתנה חשוב נוסף אשר משפיע על הביצועים של הקבוצה מכיוון שהערך הכלכלי של השחקנים והקבוצות הפך לאינדיקטור ליכולות של השחקנים ולביצועים הספורטיביים של הקבוצה (Darpatova-Hruzewicz, D., Boski, P 2022). בגלל שהמועדונים העשירים מסוגלים להרשות לעצמם בצורה הטובה ביותר שחקנים זרים יקרים עשוי להיות מתאם מזויף בין הגיוון התרבותי לביצועים (Parshakov, P., Coates, D., & Zavertiaeva, M. 2018).

כפי שראינו ישנם משתנים נוספים המשפיעים על הביצועים כגון קונפליקט ואינטגרציה חברתית אצל צוותים אשר גורמים להשפעה שלילית על הביצועים של הצוות, ואילו המשתנים יצירתיות וסיפוק נתפסים כרווחי התהליך של גיוון תרבותי אשר מעלים את הביצועים של הצוות. (Stahl, G., &)

(Maznevski, M. L. 2021). תוצאות המחקר של אובסוון ושותפיו (2021) הוכיחו כי את הטענה כי גיוון תרבותי יגביר את הקונפליקטים בצוותים ובכך הקונפליקטים הרבים יובילו לירידה בביצועים. (Obsuwan, S., Chandrashekar, D. 2021).

פרק 4-תיאוריות השפעה של גיוון תרבותי על ביצועי צוותים

בספרות המחקרית ניתן לראות כי ישנן שלוש תאוריות מרכזיות הכוללות גיוון תרבותי והשפעתו על ביצועי הצוות. תאוריות אלו משמשות בכדי לחקור את ההשפעה של הגיוון התרבותי על ביצועי הצוות: תיאורית דמיון-משיכה, תיאוריית סיווג חברתי ומודל עיבוד מידע. (Obsuwan, S., Chandrashekar, D. 2021).

תיאוריות הדמיון-משיכה מניחה שאנשים מעדיפים לעבוד עם אנשים בעלי אמונות משותפות ואותן נקודות מבט. תיאוריית הסיווג החברתי מוסיפה את ההנחה כי דמיון בין החברים בונה תתי-קבוצות בתוך קבוצות, בעוד שחברי צוות שונים מסווגים כקבוצות חוץ. חברים שתופסים את עצמם דומים ירגישו עליונים על אלה שבקבוצת החוץ. תיאוריית עיבוד המידע היא תיאוריה יותר מורכבת אשר מסבירה שלצוות הרב תרבותי יש יתרון בכך שכקבוצה יש להם מאגר מידע רחב יותר. צוות מגוון תרבותית יכול למזג ידע, רעיונות ומיומנויות של אנשים מרקעים שונים שעשויים ללמוד מנקודות המבט השונות בתוך הצוות. פרדיגמה זו מניחה את היתרונות של גיוון על ביצועי הצוות (Obsuwan, S., Chandrashekar, D. 2021).

האינטראקציות המוקדמות מושפעות מהרושם הראשוני של חברי הצוות זה מזה. לא אחת, הרושם הראשוני נוצר על בסיס מאפיינים שטחיים כמו למשל מאפיינים דמוגרפיים כגון גזע, מין וגיל. כאשר מאפיינים אלו הם הומוגניים, הם יכולים להוות ליבה להיווצרות זהות משותפת. כאשר הם הטרוגניים, הם יכולים להפריד בין קבוצות על בסיס זהויות דמוגרפיות. הזהות הקבוצתית עשויה להשפיע על התנהגויות בין אישיות ברמה המודעת והלא-מודעת כאחד.

אינטראקציות עתידיות יכולות להתעלות מעל להבדלים שטחיים אלו, ולהתמקד בהיבטים מעמיקים יותר של גיוון. היבטים אלה כוללים הבדלים אישיים כגון תכונות אישיות, ידע ומומחיות, ערכים תרבותיים וזהויות חברתיות. הזמן הינו מרכיב קריטי בתהליך זה. לכידות צוותית שבנויה על זהויות קבוצתיות משותפות של פסיפס תרבותי, מאפשרת לקבוצה ליצור זהות חברתית חדשה וייחודית לקבוצה. היתרונות של הגיוון יבואו לידי ביטוי בקבוצות שעובדות יחד לאורך זמן, אבל לא בטווח הזמן הקצר. ולכן, בעוד תיאוריית הדמיון משיכה ותיאוריית הסיווג החברתי מניחות כי הנטייה שקיימת אצל האנשים להימשך לאלו הדומים להם יכולה להוות מכשול ולפגוע בביצועים של הצוות המגוון תרבותית,

תאוריית עיבוד המידע מציעה שכוח העבודה המגוון מועיל לארגונים בדרכים שונות, שכן רקע מגוון של כוח אדם כרוך בנקודות מבט שונות, ידע, ניסיון ולכן קיימת סבירות נמוכה יותר להתרחש כישלון כאשר אנשים עובדים בצוותים רב-תרבותיים.

הפרספקטיבה החיובית של ערך במגוון אשר באה לידי ביטוי במודל עיבוד המידע מזהה את היתרונות של גישה למגוון גדול יותר של מומחיות, כישרונות מגוונים, נקודות מבט והתנסויות, במיוחד בתחומים הדורשים פתרון בעיות. ואילו הפרספקטיבה השלילית בתיאוריות דמיון-משיכה ופרדיגמת הסיווג החברתי מתייחסת לעלויות העסקה גבוהות יותר, הנובעות בעקבות ציפיות סותרות של חברי הצוות, מסורות תרבותיות שונות וליקויים בתקשורת החושפים צוותים רב תרבותיים ליותר קונפליקטים ולתהליכים אשר מערערים את הצוות ופוגעים בתיאום ובתקשורת (Darpatova-Hruzewicz, D. , Boski, P. 2022). בפרק הבא נציג מחקרים שונים אשר תוצאותיהם תמכו בתיאוריות השונות המוצגות בפרק זה וכן, נכיר חוקרים אשר יציעו תיאוריות אלטרנטיביות לתיאוריות המקובלות.

פרק 5- השפעת הגיוון התרבותי על ביצועי הצוות בחברות בין לאומיות

במהלך העשורים האחרונים, בוצעו מספר מחקרים משמעותי כדי לבחון את הקשר בין מגוון תרבותי לבין ביצועי צוותים רב לאומיים. כפי שראינו גיוון תרבותי בצוותים יכול להיות גם נכס וגם עול על הצוות. סביבות עבודה הטרוגניות מתאפיינות לרוב בחסמים תרבותיים שמעלים את עלויות ההעסקה ואת חוסר האמון בין חברי הצוות, גורמים אלו עלולים לפגוע בביצועים, אך עם זאת, גיוון תרבותי יכול לשפר את הביצועים של הצוות מכיוון שהרקע ההטרוגני של האנשים מביא את הכישורים, החוויות והיכולות השונות שלהם לקבוצה (Addesa, F. A., Rossi, G. B2017).

בפרק הקודם הכרנו את שלושת התיאוריות הכוללות גיוון תרבותי והשפעתו על ביצועי הצוות, תיאורית דמיון-משיכה, תיאוריית סיווג חברתי ותיאורית עיבוד המידע המשמשות בכדי לחקור את ההשפעה של הגיוון התרבותי על ביצועי צוות (Obsuwan, S., Chandrashekar, D. 2021). בפרק זה נצלול לעומק ונכיר מחקרים שונים אשר חקרו את השפעת הגיוון התרבותי על הביצועים של הצוות, חלקם הגיעו לתוצאות אשר מתיישבות עם התיאוריות השונות ואילו חוקרים אחרים הציעו תיאוריות אלטרנטיביות.

כאשר צ'ריאן ואחרים (2020) חקרו את הנושא הם שיערו כי חברי צוות מגוונים מבחינה תרבותית עשויים לחוות רמת שביעות רצון וביצועים נמוכים יותר מצוותים הומוגניים וכן לחוות בעיות תקשורת שיובילו לקבלת החלטות לקויות (Cherian, J., Gaikar, V. 2020). מחקרם עסק בהשפעת המגוון

התרבותי על ביצועי העבודה באוניברסיטת אבו דאבי ADU, אוניברסיטה אשר ידועה בכך שהיא מעודדת סביבת עבודה רב-תרבותית. במהלך המחקר הם חילקו ל-39 פרופסורים ובעלי תואר שלישי שעבדו באוניברסיטה שאלון שהכיל 11 שאלות שנגעו להשפעת המגוון התרבותי על ביצועי העבודה. אוכלוסיית המחקר שלהם כללה נחקרים שהיו מלאומים שונים, כגון, יוצאי מדינות ערב, דרום מזרח אסיה או יבשות אחרות כמו אירופה (Cherian, J., Gaikar, V 2020).

מתוצאות המחקר שלהם עלה כי אמנם העובדים מרוצים מסביבת העבודה הכללית, אך עם זאת, רוב העובדים ציינו כי הם מתמודדים עם מתחים בתוך הצוות. על פי תיעוד הנחקרים, החוקרים גילו כי הגיוון התרבותי של חברי הצוות גורם להיווצרות תתי קבוצות תרבותיות. הנחקרים טענו כי הם מרגישים שתתי הקבוצות האלו מעכבות החלטות ופוגעות בתפוקות ובכך משפיעות לרעה על הביצועים. מתוצאות המחקר עלה כי לגיוון התרבותי השפעה שלילית על הביצועים של הצוות וכי הגיוון התרבותי פוגע בתפוקה של הצוות (Cherian, J., Gaikar, V. 2020). התוצאות הללו תומכות בתיאוריית הסיווג החברתי שהכרנו ממאמרם של אובסוון ואחרים (2021) המניחה כי דמיון בין חברי קבוצה בתוך צוותים רב תרבותיים בונה תתי-קבוצות שפוגעות בביצועים (Obsuwan, S., Chandrashekar, D. 2021).

ישנם חוקרים הטוענים כי צוותים הומוגניים הם פרודוקטיביים יותר, בעוד שאחרים מוצאים שקבוצות הטרוגניות, במיוחד כאשר קיימת אי ודאות רבה וההימור גבוה, מתפקדות טוב יותר. בספורט, הממצאים גם סותרים וגם לא חד משמעיים (Darpatova-Hruzewicz, D., Boski, P. 2022).

החוקרים פרשקוב ושות' (2018) טענו כי קשה להעריך באופן אמפירי את הקשר בין גיוון תרבותי לביצועים בחברות עסקיות בגלל שלדעתם יש מחסור בנתונים על הלאומים של חברי הצוות ומקורות גיוון שונים (Parshakov, P., Coates, D 2018). עם זאת, גיוון תרבותי בספורט מהווה הזדמנות לבחון השערות בנוגע לאינטראקציה של חברי הצוות בגלל שהשחקנים מביאים מיומנויות מגוונות לצוות וחייבים לתקשר כדי לשחק ביעילות ולהגיע לביצועים גבוהים (Darpatova-Hruzewicz, D., Boski, P. 2022).

קבוצות ספורט עשויות להיות הומוגניות יותר מחברות אחרות בהיבטים מסוימים, למשל, לעתים קרובות אין גיוון מגדרי וגיוון הגילאים מוגבל למדי, מה שמוביל לכך שגיוון אתני תרבותי יכול להיות די משמעותי מכיוון שהוא מאפיין הגיוון העיקרי. יתרון נוסף בשימוש בקבוצות אלו לחקר נושא זה נובע מכך שהאינטראקציות של קבוצות ספורט שקופות הרבה יותר מאשר האינטראקציות בין עובדים בחברות (Parshakov, P., Coates, D. 2018).

אדסה ואחרים (2017) הוסיפו כי לניתוח הגיוון התרבותי בקבוצות כדורגל יש כמה יתרונות, כגון, בכדורגל ניתן למצוא מידע רב ומאפיינים מדויקים על הביצועים של שחקנים וקבוצות, דבר המאפשר ניתוחים מפורטים הרבה יותר מחברות מסחריות (Addesa, F. A., Rossi, G. B 2017). וכן לדעתם נושא השפעת הגיוון התרבותי על הביצועים רלוונטי ביותר למועדוני כדורגל מכיוון שמועדונים נוטים לשכור שחקנים זרים כדי להגביר את הצלחתם על ידי ניצול החוזקות הספציפיות של אנשים עם רקע

תרבותי שונה ומיומנויות מגוונות ולכן, חשוב להבין האם גיוון תרבותי משפר את הביצועים (Addesa, F. A., Rossi, G. B 2017).

במחקרם אדסה ואחרים (2017) בחנו את הקשר בין ההטרוגניות התרבותית של השחקנים בקבוצות כדורגל לביצועים ברמת המשחק. לשם כך, הם ערכו ניתוח לביצועים של כל הקבוצות בכל המשחקים ששיחקו בסרייה A, ליגת הכדורגל האיטלקית הבכירה, על פני תקופה של חמש עונות מ-2009/10 עד 2013/14. המחקר שלהם כלל ארכיון של 1,238 שחקנים מ-29 מועדונים לאורך 1,899 משחקים. בכדי להעריך את הביצועים הם השתמשו בתוצאות המשחק הסופיות של הקבוצה והפרש השערים במשחק (Goal difference), מספר השערים שהקבוצה הבקיעה פחות שערים שהקבוצה ספגה (Addesa, F. A., Rossi, G. B 2017).

כפי שראינו בפרק הגיוון אדסה ואחרים (2017) השתמשו בשני מדדי גיוון כדי להעריך גיוון תרבותי, האחד נפוץ יותר בקרב חוקרים והוא מדד הפיצול, המודד מהי ההסתברות ששני אנשים בנבחרו באקראי יהיו שייכים לקבוצות שונות והמדד השני של גיוון נקרא קיטוב. חוקרים מציינים כי ניתן לראות יותר מתחים חברתיים כאשר האוכלוסייה מתחלקת לשתי קבוצות שוות בגודלן, מכיוון שמחצית מן השחקנים איטלקים והמחצית השנייה מורכבת מלאומים שונים מדד זה יעיל כי הוא מעריך עד כמה רחוקה התפלגות ממצב שבו יש שתי תתי קבוצות בתוך אותו צוות בגודל שווה. שימוש במדד זה מאפשר לחוקרים למצוא מתחים תוך קבוצתיים (Addesa, F. A., Rossi, G. B 2017). שני מדדי הגיוון שהם בדקו הפיצול והקיטוב תמיד נמצאו בקורלציה שלילית לביצועים מה שהצביע על כך שלגיוון תרבותי ישנה השפעה שלילית על ביצועי הקבוצה ושצוותים מגוונים יותר מבחינה תרבותית מצליחים פחות מאשר צוותים הומוגניים מבחינה תרבותית. תוצאות המחקר של אדסה ואחרים (2017) תומכות בתיאוריית הדמיון-משיכה המניחה כי אנשים מעדיפים לעבוד עם צוותים בעלי אמונות ונקודות מבט משותפות. (Addesa, F. A., Rossi, G. B., 2017).

גם דרפטובה ושותפיו (2022) התעניינו בשאלה זו והמחקר שלהם התבסס על מדגם של 23,186 משחקים ששיחקו על ידי 728 קבוצות ב-45 ליגות במהלך עונת הכדורגל 2020–2021. בדומה לאדסה ואחרים (2017) הם השתמשו בהפרש שערים בכדי לבחון את הביצועים של הקבוצה. אך לעומתם, הם החליטו להציב את הגיוון תרבותי כמנחה של הקשר בין התוצאות הספורטיביות של קבוצות לבין גורמי ביצועים מרכזיים, כגון, שווי השוק של הקבוצות (Market Value), שוויה של חברה ציבורית והיא נקבעת לפי מחירן של מניותיה הנסחרות בבורסה לניירות ערך) וסגנון המשחק הדומיננטי שלה. לדעתם שווי השוק הוא גורם חשוב מכיוון שהערך הכלכלי של השחקנים והקבוצות הפך לאינדיקטור ליכולות של השחקנים ולביצועים הספורטיביים של הקבוצה. (Darpatova-Hruzewicz, D., Boski, P 2022).

הממצאים של דרפטובה ושותפיו (2022) הראו כי קבוצות הומוגניות יותר מבחינה תרבותית נטו לקבל ציון פחות טוב בהשוואה לצוותים הטרוגניים מבחינה תרבותית. מגוון תרבותי היה קשור לתוצאות

ספורטיביות, מה שמרמז שקבוצות מגוונות מבחינה תרבותית צפויות להשיג הצלחה ספורטיבית והערכות שוק גבוהות יותר.

כאשר דרפטובה ושותפיו (2022) בדקו את ההשפעה של גיוון בקשר של שווי שוק הקבוצה, התגלה שהטרוגניות של חברי הקבוצה תרמה לשיפור הביצועים רק בקבוצות בעלות ערך שוק נמוך ובניגוד לכך, בקבוצות בעלות ערך גבוה ניתן היה לראות ירידה בביצועים ככל שריכוז השחקנים הזרים גדל (Darpatova-Hruzewicz, D., Boski, P 2022). תוצאות אלו איששו את תיאורית עיבוד המידע המסבירה שלצוות רב תרבותי יש יתרון במאגר המידע הרחב יותר מכיוון שהוא יכול למזג ידע, רעיונות ומיומנויות של אנשים מרקעים שונים שעשויים ללמוד מנקודות המבט השונות בתוך הצוות. (Obsuwan, S., Chandrashekar, D. 2021)

לעומתם, פרשקוב ושות' (2018) טענו כי קבוצות eSports דומות הרבה יותר לחברות מסחריות מאשר קבוצות בענפי ספורט מסורתיים. eSports (משחקי ספורט וידאו תחרותיים) מהווה מעבדה טובה לבדיקת היבטים שונים של תיאוריות כלכלת עבודה. לעומת ספורט מסורתי התוצאה תלויה יותר ביכולות המנטליות מאשר במצוינות גופנית (Parshakov, P., Coates, D 2018). ספורט מסוג eSports מספק סביבה טובה לבחון את האפקט של הגיוון התרבותי על הביצועים בגלל המאפיינים הדומים בין קבוצות אלו לצוותי עבודה בחברות מסחריות. ראשית, הבדלי שפה עשויים להשפיע רבות על התוצאה הן בחברות והן בצוותי eSports מכיוון שהם דורשים תקשורת ורמה גבוהה של הבנה וכן, כמו שצוותי eSports ממקסמים את התוצאה הספורטיבית כך גם פירמות נוטות למקסם את הרווח שלהן (Parshakov, P., Coates, D 2018).

המחקר של פרשקוב ואחרים (2018) התבסס על מדגם של 100 הקבוצות המובילות במשחק Counter-Strike: Global Offensive, בכדי להעריך את הביצועים של כל קבוצה החוקרים השתמשו בנתוני סך הפרס בו זכתה קבוצה כאינדיקטור. הם טענו כי גיוון תרבותי יכול לבוא לידי בלאומים שונים או שפות שונות. לכן, הם בחנו פעם אחת את השפעת הגיוון הנובע ממדינת הלאום של השחקנים השונים ובכדי לבחון נקודות מבט מסוימות של גיוון הנובע מתפיסות תרבות שונות הם השתמשו בממדי התרבות של הופסטדה. בפעם השנייה הם חקרו גיוון הנובע משפות שונות מתוך הנחה כי שחקנים מבריטניה ואוסטרליה אמנם ממדינות שונות אך השפות לא שונות לחלוטין (Parshakov, P., Coates, D. 2018).

תוצאות המחקר שלהם הציגו תמונה יותר מורכבת ממחקרים קודמים שתוארו, בכל הנוגע לגיוון שפה, תוצאות המחקר הראו כי ככל שצוות מרוכז יותר במונחים של שפה, כך הביצועים שלו טובים יותר ולכן גיוון שפות פוגע בביצועים של הצוות. בנוסף התגלה כי צוותים המורכבים רק משחקנים ממדינה אחת קיבלו 30% פחות כספי זכיה בממוצע, מה שמצביע על כך שחוסר בגיוון תרבותי מפחית את הביצועים בכ- 30%. מניתוח המאפיינים ברמת המדינות השונות נמצא כי ההיבטים השונים של גיוון תרבותי משפיעים על הביצועים בדרכים שונות. על פי הניתוח של ממדי התרבות של הופסטדה ניתן היה לראות

כי גיוון בתפיסת מרחק כוח כלומר, הבדלים בעמדות חברי הצוות לאי שוויון של חלוקת הכוח הוביל לירידה של 27% בביצועים, ואילו גיוון בתפיסת אינדיבידואליזם, המוגדר כנכונות של שחקן לדאוג רק לעצמו העלה ב-27% את כספי הזכייה. הממד של תפיסת גבריות לעומת נשיות גם נמצא כמועיל לצוות, על פי הופסטדה גבריות מוגדרת כהעדפה חברתית להישגים, גבורה, אסרטיביות ותגמול חומרי להצלחה (Hofstede) גיוון בתפיסת זו הובילה לגידול של 20% בכספי הפרסים. חשוב לציין כי שאר מאפייני הגיוון התרבותי על פי הופסטדה לא נמצאו מובהקים סטטיסטית. (Parshakov, P., Coates, D. 2018).

מחקרם של פרשקוב ואחרים (2018) הוכיח כי אמנם גיוון שפה מוריד את הביצועים אך גיוון תרבותי מעלה את הביצועים בכ-30 אחוזים. קיימת השפעה ישירה בין הגיוון התרבותי שבא לידי ביטוי בלאומים שונים לביצועים של הצוותים. חשוב לשים לב לחלק מן המאפיינים התרבותיים שנובעים מלאומים שונים אליהם משתייכים חברי הצוות. בכדי להבין את ההשפעה של הגיוון התרבותי על הביצועים יש להפנים את טענתו של הופסטדה, קיימת שונות תרבותית הנובעת מן הלאומים השונים ויש להביאה בחשבון לצורך התארגנות וניהול יעיל של ארגונים וצוותים (Parshakov, P., Coates, D. 2018).

לעומת קבוצת החוקרים שתוארה עד כה, מינבבה ואחרים (2021) טענו כי חוסר האחידות בתוצאות המחקרים שעסקו בסוגייה זו נובע מכך שיש להסיט את המיקוד ממגוון תרבותי כמשתנה הסבר מרכזי לעבר אפקט האינטראקציה בין מגוון תרבותי להשפעות הקשריות (Minbaeva, D., Fitzsimmons, S., & Brewster, C. 2021) כפי שסטהל ומזנבסקי (2021) כינו זאת, משתנה מנחה. (Stahl, G., & Maznevski, M. L. 2021). מתוך סקירת ספרות רחבה מינבבה ואחרים (2021) מצאו חמישה משתנים שהמגוון התרבותי מנחה את הקשר ביניהם לבין הביצועים של הצוות: קונפליקט, יעילות תקשורתית, אינטגרציה חברתית, יצירתיות וסיפוק.

קונפליקט (Conflict), מתרחש כאשר מוצגים רעיונות שונים ומגוונים, ולכן, צוות ההטרוגני יחווה יותר קונפליקטים מאשר צוות הומוגני. ככל שהצוות מגוון יותר מבחינה תרבותית כך הוא יתקל ביותר קונפליקטים שיובילו לירידה בביצועים. יצירתיות (Creativity) מתייחסת לייצור של רעיונות חדשים. החוקרים הניחו שמגוון תרבותי קשור ליצירתיות רבה יותר המגבירה השפעה חיובית על ביצועי הצוות. שביעות רצון (Satisfaction) היא התחושה הקובעת את האושר או הרגש החיובי של אנשים, הקשורה להערכת תהליך המשימה או תוצאות המשימה. ההשערה שלמגוון התרבותי יש השפעה חיובית על שביעות הרצון וכתוצאה מכך לביצועים גבוהים יותר של הצוות.

יעילות תקשורתית (Communication Effectiveness) היא האופן בו הצוות מעביר מידע בין חבריו. מכיוון שחברים בצוותים רב-תרבותיים מגיעים מרקעים שונים, הם עלולים לחוות כשל בתהליך התקשורת אך בטווח הארוך, מגוון תרבותי משפיע באופן חיובי על התקשורת ומשפר את הביצועים. האינטגרציה החברתית (Social integration) מוגדרת כמשיכה לקבוצה הקשורה לליכודות הצוות. לשילוב חברתי חזק שנובע מגיוון תרבותי של הצוות יש השפעות חיוביות על ביצועי הצוות.

היכרות מפחיתה את ההשפעות השליליות של הבדלים בין חברי הצוות שכן כאשר חברי הצוות מכירים זה את זה היטב, היעילות התקשורתית והאינטגרציה החברתית משתפרת מה שמוביל לביצועים חיוביים של הצוות. לכן, הכשרה קבוצתית היא הכרחית מכיוון שניתן לחלוק את החוויות והרעיונות השונים בין החברים וזה גם עוזר לשפר את הלכידות והאינטראקציה בין הצוות. (Minbaeva, D.,) (Fitzsimmons, S. 2021)

חוקרים נוספים החליטו לשים גישה זו במרכז מחקרם, מחקרם של אובסוון ושותפיו (2021) הוא דוגמה לכך. במחקרם המגוון התרבותי הנחה את הקשר בין הקונפליקטים לבין הביצועים של הצוות, הם השתמשו בהנחה של מינבבה ואחרים (2021) כי מגוון תרבותי יוצר יותר קונפליקט בצוותים וקונפליקט מוביל להשפעה שלילית על הביצועים (Obsuwan, S., Chandrashekar, D 2021).

אובסוון ושותפיו (2021) טענו כי חלק ניכר מהמחקרים על גיוון תרבותי והשפעתו על ביצועי הצוות מתמקד בהטרונגניות כבסיס לחקירה, אך עם זאת, אין הרבה מחקר זמין על האופן שבו ביצועי צוות מושפעים בכלכלות הכוללות רמות שונות של גיוון תרבותי. רוב המחקרים בוצעו בחברות מסחריות במדינות מערביות שבהן המגוון התרבותי הוא בינוני עד גבוה. ישנן מדינות וכלכלות רבות בעולם שיש להן אוכלוסיות אתניות הומוגניות, במיוחד במדינות דרום אסיה ולכן, הם ניסו להבין מהן ההשפעות של המגוון התרבותי על ביצועי הצוות בארגונים רב-לאומיים בגיאוגרפיות המורכבות מכוח עבודה אתני הומוגני ברובו (Obsuwan, S., Chandrashekar, D 2021).

את המחקר שלהם הם ביצעו בתאילנד מכיוון שזו מדינה נחשבת הומוגנית ברובה, על 200 עובדים משמונה חברות זרות רב לאומיות עם סניפים בתאילנד או חברות תאילנדיות עם סניפים בחו"ל. ההשערה שלהם כי צוותים הטרונגניים יתקלו ביותר קונפליקטים מאשר צוותים הומוגניים ויגרמו לירידה בביצועים של צוותים מגוונים יותר מבחינה תרבותית אוששה, התוצאות שלהם הצביעו על כך שגיוון תרבותי תורם ומגביר קונפליקטים אשר פוגעים בביצועים (Obsuwan, S., Chandrashekar, D.,) (2021).

אובסוון ושותפיו (2021) התייחסו במחקרם גם לממדי התרבות של הופסטדה והשפעתם. הם טענו כי מכיוון שתאילנד היא מדינה בעלת תרבות קולקטיביסטית, בה אנשים מעדיפים לעבוד כצוות ולא כפרטים חשוב לקחת בחשבון את המאפיינים התרבותיים של כל מדינה (Obsuwan, S.,) (Chandrashekar, D 2021). כפי שראינו במחקרם של פרשקוב ושותפיו (2018) גיוון בתפיסת אינדיבידואליזם מול קולקטיביזם, העלה ב-27% את הביצועים במחקרם דבר המחזק את הטענה כי המאפיינים התרבותיים המיוחדים של לאומים שונים, כפי שהגדיר הופסטדה השפיעו בצורה שונה על הביצועים ולכן חשוב לקחת אותם בחשבון (Parshakov, P., Coates, D. 2018).

פרק 6-דין ומסקנות

הופעת הגלובליזציה, ההגירה וההתקדמות הטכנולוגית הביאו לכך שכוח העבודה בחברות בין לאומיות נעשה מגוון יותר ויותר. בכדי להתמודד עם תחרות מוגברת ארגונים חייבים שיתוף פעולה על פני גבולות ארגוניים, גיאוגרפיים וזמניים ועליהם לערב כוח עבודה הטרוגני מבחינה דמוגרפית (Wang, J., Cheng, G. H. L., Chen, T., & Leung, K. 2019). שיתוף פעולה בינלאומי כזה בתוך ארגונים מאורגן ברובו בצוותים רב לאומיים מרקע תרבותי שונה (Hae-Jung, H., & Dana, M. 2022). מחקרים טוענים כי הובלה יעילה של צוותים מגוונים מבחינה תרבותית היא אתגר מרכזי עבור ארגונים רב לאומיים. אתגרים אלו נמשכים למרות היתרונות הפוטנציאליים של שילוב תרבויות. אינטגרציה חברתית לקייה בתוך צוות, מחסומי תקשורת וסכסוכים בין חברי הצוות, הנובעים בחלקם מהבדלים תרבותיים, הם אתגרים בולטים בשיתוף פעולה בין-תרבותי (Backmann, J., Kanitz, R., Tian, A., W., Hoffmann, P., & Hoegl, M. 2020).

בעבודה זו בחנתי את השפעת הגיוון התרבותי על הביצועים של הצוות. חוקרים כמו צ'ריאן ואחרים (2020), אדסה ואחרים (2017) ואובסון ושותפיו (2021) מצאו שלגיוון התרבותי השפעה שלילית על הביצועים של הצוותים, תוצאותיהם הציגו את הפרספקטיבה השלילית בגיוון תרבותי בכך שיוצר ציפיות סותרות אצל חברי הצוות, ליקויי תקשורת ויותר קונפליקטים שמערערים את הצוות ופוגעים בביצועים. לעומתם, התוצאות של דרפטובה ושותפיו (2022) ופרשקוב ושות' (2018) הדגישו את הפרספקטיבה החיובית והיתרונות של מגוון גדול של דעות, כישרונות ונקודת מבט, כאשר מחקריהם הוכיחו שקבוצות מגוונות מבחינה תרבותית הגיעו לתוצאות יותר גבוהות. בכדי להסביר את חוסר האחידות בתוצאות גוף מחקר זה מינבבה ואחרים (2021) וסטהל ומזנבסקי (2021) טענו כי יש להתייחס לגיוון תרבותי כמשתנה מתווך ולא מנחה את הקשר בין גיוון לביצועים.

על פי השערת העבודה הוכח כי אכן גיוון תרבותי בצוותים יכול להיות גם נכס וגם עול על הצוות. גיוון יכול מצד אחד להעלות את הביצועים ומן הצד השני לפגוע בהם. מדגם המחקרים שפגשנו הציג השפעות שונות של גיוון תרבותי על הביצועים דבר שמוכיח את תיאוריית חרב הפיפיות. ראינו שלושה מחקרים שהציגו תוצאות שונות ואף סותרות בנוגע להשפעת הגיוון התרבותי על הביצועים. כל מחקר הציג אחת משלושת התיאוריות השונות הכוללות גיוון תרבותי והשפעתו על ביצועי הצוות. לאחר מכן, הכרנו מחקר נוסף אשר הציג את הגישה השונה של חוקרים הטוענים כי חשוב לקחת בחשבון את מאפייני התרבות השונים כפי שהגדיר הופסדה וכי בכדי להרכיב צוות אופטימלי מגוון בחברה, יש צורך לשקול את המאפיינים התרבותיים המיוחדים של לאומים שונים.

ראינו כי ישנה הסכמה בין החוקרים ואף המלצה לחוקרים אחרים לגבי יתרונות השימוש בקבוצות כדורגל לבדיקת היבטים שונים של תיאוריות כלכלת עבודה וכי גיוון תרבותי בספורט מהווה הזדמנות לבחון השערות בנוגע לאינטראקציה של חברי הצוות. וכן הצגנו את הטענה שקבוצות eSports דומות הרבה יותר לחברות מסחריות מספורט מסורתיות מכיוון שבו התוצאה תלויה יותר ביכולות המנטליות מאשר במציונות גופנית.

חשוב לזכור כי עבודה זו מבוססת על מדגם קטן של מחקרים אמפיריים דבר שיכול להביא להטעיה. כל מחקר התבסס על תיאוריות שונות ומשתנים רבים נמדדו באופן סובייקטיבי כגון, תרבות וביצועים. התרבות נתפסת כהיבט מורכב ורחב, הדורש הבנה עמוקה לפיכך, קשה לאסוף את הנתונים הבולטים בעלי ערך תרבותי באמצעות גישה כמותית.

חוקרים נותנים המלצות לחברות בכדי שיוכלו לנהל צוותים מגוונים מבחינה תרבותית בצורה טובה יותר. וי ואחרים (2021) טוענים כי מודעות להבדלים תרבותיים אינה פירושה להפוך את כולם לאותו סגנון אלא, שמנהלי פרויקטים צריכים להניע את הצוות להיות סקרן לגבי תרבויות שונות ולכבד אותן) (Yu, W., Cormican, K., Wu, Q., & Sampaio, S. 2021). ראינו את חשיבותו של מרכיב הזמן שמאפשר לחברי הקבוצה להתגבר על פערים ככל שההיכרות ביניהם מעמיקה ולכן, צריאן ואחרים (2020) ממליצים להנהלה הבכירה לספק הכשרה שמתמקדת בהתמודדות ותקשורת בין תרבותית וכן סדנאות שעוסקות בגיבוש העובדים (Cherian, J., Gaikar, V. 2020).