

השפעת אינטליגנציה תרבותית על ביצועי הארגון בסביבת עבודה בעלת גיוון תרבותי

אורית רייטר¹, גיל לוריא²

תקציר

עבודה עם בני אדם מתרבויות שונות מציבה אתגר לארגונים רבים. מחקר זה בוחן את השפעת האינטליגנציה התרבותית (Cultural Intelligence – CQ), המוגדרת כיכולת של הפרט להצליח במצבים שמאופיינים בגיוון תרבותי, על ביצוע העבודה. המחקר מתמקד ברשת קשרי התייעצות כביטוי מעשי לדינמיקת העבודה בצוות רב־תרבותי. מצופה כי בעלי רמת CQ גבוהה יהיו מעוניינים לפתח קשרי התייעצות רבים יותר בצוות רב־תרבותי ויצליחו לעשות זאת, והדבר יגדיל את סיכוייהם לתפקד טוב מאחרים. מלבד זאת, אקלים הגיוון ישפיע על הקשר שבין CQ ובין מרכזיות ברשת התייעצות. במדגם המחקר נכללו 321 עובדים ב־36 צוותי עבודה רב־תרבותיים. הממצאים הראו כי המרכזיות ברשת התייעצות מתווכת את הקשר שבין CQ ובין ביצועי העובדים (על פי הערכת מנהליהם הישירים). נמצאה גם אינטראקציה בין אקלים הגיוון ובין הקשר שבין CQ למרכזיות ברשת התייעצות. המחקר מעמיק את הבנת הקשרים שבין CQ ובין ביצוע בעבודה באמצעות משתנים שטרם נחקרו ועשויים לתרום לשיפור ההבנה והיעילות בסביבת עבודה רב־תרבותית.

בעשורים האחרונים חווה העולם תהליכי גלובליזציה מואצים בעקבות התגברות ההגירה בין מדינות והתפתחות הטכנולוגית אשר אפשרה אינטראקציות רבות בין בני אדם במקומות שונים בעולם והגבירה את החשיפה למגוון התרבותי. שינויים אלה, הכרוכים בתהליכי הגלובליזציה, פתחו לפני ארגונים הזדמנויות חדשות לרווחים ולמחיה, אך הסביבה הרב־תרבותית הציבה לפני היחיד ולפני הארגון גם אתגרים לא פשוטים להתמודד עימם (Ang et al., 2007). כדי שארגונים יצליחו להתחרות בשוק הגלובלי שומה עליהם לנהל אתגרים אלה בהצלחה. החשיפה למגוון תרבותי גברה לא רק בחברות הפעילות

בשוק הגלובלי אלא גם הפכה למנת חלקן של מדינות רבות שבהן המגוון התרבותי עלה. מדינת ישראל במהותה התאפיינה מאז ומעולם בקיבוץ גלויות ובפסיפס תרבותי עשיר. הגישה אשר תמכה בעבר בטשטוש ההבדלים ובמתן הטון לפי הרוב השולט ביחס לשאר המיעוטים החיים בארץ השתנתה מתוך ההבנה כי פני החברה הישראלית השתנו. החלפת גישת הרוב־מיעוט בגישה שמעודדת שותפות וחיבור בין ה"שבטים" השונים בחברה הישראלית (חילונים, דתיים־לאומיים, ערבים, חרדים) קיבלה במה והובלטה בנאום ה"שבטים" של הנשיא ראובן ריבלין בשנת 2015. החזון והשאיפה לחבר בין חלקי העם הפכו לשותפות בין המגזרים השונים, ה"שבטים", ושיתופי הפעולה הענפים ביניהם נועדו לקדם גישה זו באופן מעשי.

עבודה עם בני אדם מתרבויות שונות - בעלי התנהגויות, נורמות וצורות תקשורת אחרות - עשויה להשפיע על האופן שבו הם יבינו ויפרשו מצבים שונים או יגיבו עליהם. אתגרים אלה ממחישים את הצורך של הארגון ללמד את עובדיו מיומנויות שיסייעו להם כדי להצליח בעולם הגלובלי. לשם כך נדרשת יכולת להבין סביבות תרבותיות מובחנות ולהתנהג בצורה מותאמת במגוון מצבים זרים ולא מוכרים. במענה על הדרישה הזאת פיתחו איירלי ואנג (2003) את המושג אינטליגנציה תרבותית - Cultural Intelligence (להלן CQ) - המוגדר כיכולתו של הפרט להצליח ולהיות יעיל במצבים שמאופיינים בגיוון תרבותי.

מחקר השדה המקיף שיוצג במאמר זה בוחן, לראשונה בארץ, את הקשר בין האינטליגנציה התרבותית (CQ) ובין ביצועים בעבודה. המחקר מפנה זרקור על המרכזיות ברשת קשרי התייעצות המשמשת ביטוי מעשי לדינמיקת העבודה המתרחשת בצוות רב־תרבותי ובוחן את השפעתו על ביצועי עבודה. כמו כן נבדק במחקר אקלים הגיוון כגורם מתערב בקשר בין CQ ובין מרכזיות הפרט ברשת. תחילה יוצגו במאמר הגדרות הגורמים וסקירת הספרות על תרומתם של משתנים אלה לקשר שבין CQ ובין ביצועי עבודה. לאחר

¹ **אורית רייטר**, פסיכולוגית תעסוקתית־ארגונית מומחית. עוסקת בתחומי מיון, באבחון מנהלים בכירים, בפיתוח כלי מיון ובתהליכי הערכה מתמחה בעבודה בסביבה רב־תרבותית ובמגוון (diversity). פרטי קשר: oritreiter@gmail.com; <https://www.oritreiter.com>

מאמר זה הוא חלק מעבודת הדוקטורט של אורית רייטר בהנחייתו של פרופ' גיל לוריא בחוג לשירותי אנוש, הפקולטה למדעי הרווחה והבריאות, אוניברסיטת חיפה.

² **פרופ' גיל לוריא**, החוג לשירותי אנוש, הפקולטה למדעי הרווחה והבריאות, אוניברסיטת חיפה. חוקר בתחום הפסיכולוגיה היישומית. מחקריו מתמקדים במנהיגות, בתרבות ובאקלים בארגונים.

הצגת המחקר והממצאים יידונו משמעות התוצאות ויישומן בעבודה בשדה.

אינטליגנציה תרבותית

אינטליגנציה תרבותית, CQ, היא אחת מסוגי האינטליגנציות המרובות וקשורה ליכולת לפתור בעיות פרקטיות, מ"העולם האמיתי" (Gardner, 2006), ולא רק בעיות בהקשר האקדמי שמתאימות להגדרת IQ של שמידט והאנטר (2000). ביכולת הזאת נכללות יכולות מנטליות, מוטיבציוניות והתנהגותיות שממוקדות בפתרון בעיות בהקשר הספציפי של סביבה בעלת מגוון תרבותי. לבעלי רמה גבוהה של אינטליגנציה תרבותית יש יכולת להבין לעומק מצבים בין-תרבותיים ולעשות התאמות יעילות בדרך שבה הם מפרשים מצב מסוים, מגיבים עליו או מתנהלים בו.

אירליי ואנג הציעו מודל רב-ממדי לאינטליגנציה התרבותית שמתבסס על המודל לאינטליגנציה (IQ) של סטרנברג ודטרמן (1986). המודל משלב בין יכולות מנטליות - קוגניציה, מטה-קוגניציה ומוטיבציה שמתרחשות פנימה - ובין יכולות התנהגותיות שבאות לידי ביטוי בפעולות הגלויות של האדם. ארבעת מרכיבי ה-CQ הם יכולות שמובחנות זו מזו ונתונות בקורלציה זו עם זו, והשילוב ביניהן יוצר את האינטליגנציה התרבותית הכוללת. יכולת זו היא יכולת נרכשת אשר אפשר לפתחה (Earley & Ang, 2003).

במודל ה-CQ נכללים ארבעת המרכיבים האלה:

- 1. הגורם המטה-קוגניטיבי.** גורם זה עוסק ביכולת המנטלית לרכוש ולהבין ידע תרבותי. בעלי רמה גבוהה של CQ מטה-קוגניטיבי מודעים לפני אינטראקציה בין-תרבותית, במהלכה ואחריה להעדפות ולנורמות הקיימות בתרבויות השונות משלהם. עקב זאת הם בוחנים את הנחותיהם התרבותיות, מטילים בהן ספק ומתאימים את המודלים המנטליים שלהם על פי החוויות הבין-תרבותיות כדי לפתח כללים והיוריסטיקות מתאימות.
- 2. הגורם הקוגניטיבי.** גורם זה קשור לידע הכללי על נורמות, על פרקטיקות ועל קונבנציות מקובלות - כלכליות, משפטיות, חברתיות או ערכיות - בתרבויות השונות. ידע זה נרכש דרך לימוד ישיר או התנסויות אישיות שמסייעות לאדם להבין טוב יותר את הציפיות ואת הנורמות בתרבות אחרת. הידע המצטבר תורם לשיפור האינטראקציות עם בני אדם מתרבות שונה.
- 3. הגורם המוטיבציוני.** גורם זה עוסק בנטיית הפרט למקד את האנרגיה ואת הקשב שלו בלימוד הבדלים בין-תרבותיים ובשיפור היכולת שלו לתפקד במצבים שמערבים תרבויות חדשות.
- 4. הגורם ההתנהגותי.** גורם זה קשור ליכולתו של הפרט

להציג באינטראקציות בעלות גיוון תרבותי תגובות מילוליות ולא מילוליות (כמו טון דיבור, מחוות, הבעות פנים) שמתאימות לתרבויות שונות. בעלי CQ התנהגותי גבוה יפגינו גמישות באינטראקציות בין-תרבותיות - מתוך הרפרטואר הרחב של ההתנהגויות שברשותם הם יבחרו את המתאימות והיעילות ביותר לאינטראקציה המסוימת.

לכל ארגון חשוב להעריך ולמדוד את הצלחתו ואת הביצועים שלו ושל עובדיו. עדויות מחקריות שונות הצטברו בנוגע לקשר החיובי שבין CQ ובין ביצוע היחיד (סקירה לדוגמה: Ott & Michailova, 2018). עובדים עלולים לקבל הערכת ביצוע נמוכה כאשר הם מגיעים מרקע תרבותי שונה ולכן מתקשים להבין את הבדלי התרבות שבציפיות התפקיד, ועל כן לא ימלאו כראוי את המצופה מהם בתפקידיהם. על פי היגיון זה הראו אנג וחוקרים אחרים כי יחידים אשר מודעים יותר לסביבתם, יכולים להטיל ספק בהנחות תרבותיות (CQ) מטה-קוגניטיבי) ולהתאים את התנהגותם (CQ התנהגותי), יבינו טוב יותר את ציפיות התפקיד ויתאימו עצמם טוב יותר לציפיות אלה מבחינה תרבותית. באופן דומה יפגינו בני אדם בעלי מוטיבציית CQ מוטיבציה פנימית במצבים בין-תרבותיים, והיא תגביר את מאמציהם במילוי משימותיהם בהקשרים תרבותיים שונים, ובעלי ה-CQ ההתנהגותי יהיו גמישים יותר בהתנהגותם המילולית והלא מילולית ועל כן יעמדו טוב יותר בציפיות האחרים מהם (Ang et al., 2007).

רשתות קשרים בצוות הארגון

גורם אחר שמשפיע על ביצועים בעבודה הוא רשתות של קשרים שונים בין חברי צוות בארגון. הספרות המקצועית מבחינה בין סוגים שונים של קשרי חברות - קשרים אינסטרומנטליים וקשרי הבעה (Luria & Kalish, 2013). קשרי הבעה מערבים התנהגות חברתית או הבעת רגש ותמיכה הדדית. קשרים אינסטרומנטליים (שמתקיימים במסגרת העבודה) הם אפיקים להעברת מידע ולהתייעצות הקשורה להשלמת משימות (Schulte et al., 2012). הקשר החיובי בין קשרים חברתיים שונים ובין ביצוע נחקר ונמצא בהקשרים שונים בעבודה. קשרים בין עובדים עשויים ליצור אינטראקציה גוברת, תקשורת, אמון, כבוד, שיתוף פעולה, צמיחה, התפתחות, תמיכה, אנרגיה והרגשת ביטחון, ותהליכים אלה מביאים לידי רמות ביצוע גבוהות יותר (Y. H. Lee et al., 2010). רשת התייעצות (advice networks) מוגדרת כאוסף של מערכות יחסים שבני אדם חולקים באמצעותן משאבים (כמו מידע, סיוע ואימון) שקשורים להשלמת משימותיהם בעבודה (Zagenczyk & Murrell, 2009); וקשרי התייעצות מאפשרים לפרט למנף את ניסיונם של עמיתיו כדי להעצים

המחקר מפנה זרקור על המרכזיות ברשת קשרי התייעצות המשמשת ביטוי מעשי לדינמיקת העבודה המתרחשת בצוות רב-תרבותי

סיבה לכך שהבדלי התרבות העמוקים בין בני אדם מעלים את הסיכוי לאי-הבנות, למתחים ולקונפליקטים אפשר למצוא בתאוריית הקטגוריזציה החברתית (Tajfel, 1982) המתייחסת לתגובות התרחקות מאחרים הנגרמות מחוסר דמיון בין הקבוצות ומתפיסת הקבוצה כשייכת לקבוצה חיצונית (out-group). אתגרים אלה ממחישים ביתר שאת את הצורך ביצירת קשרים אישיים דווקא בצוותים רב-תרבותיים שיש בהם שונות בין-תרבותית.

במחקר אשר בדק את נושא יצירת האמון בהקשר ל-CQ נמצא שיחידים בעלי CQ קוגניטיבי ומטה-קוגניטיבי גבוהים רחשו אמון גדול מאחרים לשותף שלהם לצוות (Rockstuhl & Ng, 2008). תמיכה בממצא זה נמצאה גם בעובדה שמנהלים בעלי CQ מטה-קוגניטיבי גבוה שיתפו פעולה וחלקו מידע עם בני אדם מתרבויות אחרות ביעילות רבה יותר כאשר קדמה לעבודה המשותפת שיחה אישית. השיחה ויצירת הקשר הבין-אישי יצרו אמון הדדי (Chua et al., 2012). הסיבה לכך היא שאנשים בעלי CQ גבוה אינם שופטים את האדם שלפניהם רק על סמך התרבות שהוא בא ממנה, הרקע התרבותי שלו והסטראוטיפים הקשורים אליהם. במקום זאת הם מתבססים על היכרותם האישית את האדם, ללא קשר למוצאו (Triandis, 1994). על פי היגיון זה אפשר להניח כי בעלי רמה גבוהה של CQ יהיו מעוניינים לפתח מרכזיות ברשת החברתית בעבודתם עם בני אדם מתרבויות אחרות וגם יצליחו בזה יותר מאחרים.

משתנה מתערב שעשוי להשפיע על הקשר בין CQ ובין מרכזיות ברשת התייעצות הוא אקלים גיוון. אקלים גיוון (diversity climate) הוא אחד מסוגי האקלים הארגוני. הוא מוגדר כתפיסות המשותפות שיש לעובדים בנוגע למידה שבה הארגון משתמש במדיניות תעסוקה הוגנת ומשלב עובדים מקבוצות מיעוט בסביבת העבודה (Mor Barak et al., 1998). כאשר המחויבות למגוון התרבותי מושרשת בערכי החברה נוצר אקלים ארגוני שמעודד ומקבל שונות,

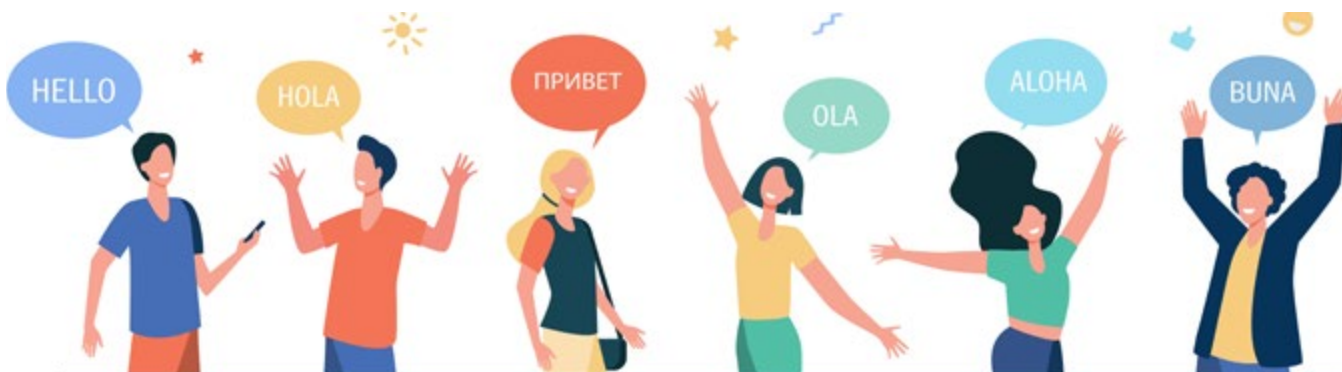
את ביצועיו (Schulte et al., 2012).

אפשר להניח שפרט בארגון אינו מושפע מעמיתו באותו האופן. לפיכך חשוב לבחון את רשת הקשרים ואת השפעתה על ביצוע העבודה. "מרכזיות" הפרט ברשת מוגדרת כמידת הקישוריות של הפרט לאחרים, מעידה על רמת השפעתו על אחרים ברשת ומשקפת את מידת נגישותו של הפרט למשאבים, למשל ידע שנדרש להשלמת משימה ומידע ייחודי ומוגבל בנושאים שקשורים לעבודה.

באמצעות מחקר מטה-אנליטי הוכח שמיקום מרכזי ברשת התייעצות משפיע על ביצועים בארגונים (Fang et al., 2015). ליתר דיוק, נמצא שבני אדם שממוקמים במרכז של רשת התייעצות היו מעורבים יותר ביחסי חליפין שמטרתם למצוא פתרונות לבעיות נתונות. מיקום מרכזי משמעותו שהפרט אווז בידע מצטבר שנוגע לנושאים שקשורים למשימות במסגרת העבודה ולדרך להתמודד עימן. עם זאת, לא זו בלבד שידע זה מסייע בידו לפתור בעיות, אלא הוא גם משאב בעל ערך לצורך חליפין עתידי. לעומתם, בני אדם שנמצאים בשולי רשת התייעצות עשויים להתקשות בפיתוח המומחיות הנדרשת לפתרון בעיות הקשורות לעבודה (Sparrowe et al., 2001).

הסבר תאורטי לעניין זה אפשר למצוא בתאוריית ההון החברתי (Coleman, 2000) המסייעת להסביר הישגים שונים של היחיד אשר ההון האנושי או הפיננסי אינם מסבירים. תאוריית ההון החברתי מתמקדת במרקם הקשרים בין בני האדם. חוקרים רבים רואים בהון החברתי את סך המשאבים שהפרט יכול להגיע אליהם דרך קשריו החברתיים (Faraj & Wasko, 2001). לפיכך, ככל שלאדם מרכזיות רבה יותר ברשת התייעצות כך עולים סיכוייו להצליח ולתפקד טוב יותר.

עבודה בסביבה בעלת גיוון תרבותי מציבה ליחיד אתגרים ואף קשיים מסובכים ביצירת קשרים אישיים לעומת קבוצות לא מגוונות מבחינה תרבותית. במקרים רבים הפרט מתקשה לבסס אמון בין-אישי בסביבה רב-תרבותית, משום שההבדלים בין בני האדם מהתרבויות השונות מבחינת הערכים, הפרשנויות וההתנהגויות מקשים עליו להבין ולחזות את פעולותיהם של חברים אחרים ולהבין את כוונותיהם במצב נתון.



רואה במגוון התרבותי נכס ארגוני וממנף את יתרונותיו ביחס לפיתוח העובדים והארגון בצורה פרואקטיבית (X. P. Chen et al., 2012).

הקשר בין אקלים ובין יחסים חברתיים בצוות נבדק במחקרים קודמים, אך בנוגע לסוגי אקלים אחרים ולא לאקלים הגיוון. למשל, מחקר שבחן את הקשר בין אחידות האקלים (דפוסי תפיסות האקלים של התמיכה הארגונית בתוך הצוות) ובין קונפליקט ואיכות התקשורת בצוות מצא כי בצוותים שהיה בהם אקלים לא אחיד נטו להיות קונפליקטים רבים ותהליכי תקשורת איכותיים פחותים לעומת צוותים בעלי אקלים אחיד (González-Romá & Hernández, 2014).

מודל המחקר והשערות

על פי סקירת הגורמים המשפיעים על ביצועים בעבודה בהקשר לגיוון תרבותי, השערת המחקר היא כי מרכזיות ברשת ההתייעצות של היחיד תתווך את הקשר החיובי הקיים בין CQ ובין ביצועי היחיד בסביבה רבת-תרבותית. כלומר, ככל שהאינטליגנציה התרבותית של הפרט תהיה גבוהה יותר כך הוא יצליח להיות מרכזי יותר ברשת קשרי ההתייעצות בסביבה שיש בה שונות תרבותית, וככל שהפרט יהיה מרכזי יותר ברשת (כלומר יהיו לו קשרי התייעצות רבים יותר בצוות שיש בו מגוון תרבותי), כך יהיו ביצועי הפרט טובים יותר.

במחקר זה נבדק גם אקלים הגיוון כמשתנה מתערב בקשר בין CQ ובין מרכזיות ברשת ההתייעצות. על פי תאוריית הפעלת התכונה ועקרון הפעלת התכונה שבבסיס התאוריה, מצבים עשויים לנוע במידת הרלוונטיות שלהם לתכונה מסוימת, מיומנויות או כישורים (Tett & Guterman, 2000). הסבירות שתכונה מסוימת (מיומנויות או כישורים) תבוא לידי ביטוי קיימת במצבים שבהם התכונה רלוונטית, מכיוון שהמצב הרלוונטי מאותת ליחיד כי ביטוי התכונה מתאים וחשוב בעיניו זה. לפיכך סביר יותר כי ביטוי התכונה ייתרגם להבדלי התנהגות או ביצוע מובהקים במצבים שתואמים לביטוי התכונה.

תאוריית התכונה מדגישה את תנאי הגבול של ההקשר הניהולי בסביבת העבודה כמשתנה מתערב בקשר ועומדת בבסיס הרציונל לבחון את אקלים הגיוון כתנאי גבול מצבי. המחקר בוחן את אקלים הגיוון כמשתנה מתערב בקשר בין CQ ובין יצירת מרכזיות ברשת ההתייעצות. באופן ספציפי מזה - אקלים הגיוון שמעודד פתיחות למגוון בין-תרבותי יפעל כרמז מצבי, והוא יעודד בני אדם בעלי אינטליגנציה תרבותית גבוהה יותר להפעיל את יכולתם זו וליצור בעזרתה אינטראקציה רבה יותר בעבודתם המשותפת. בזכות אינטראקציה זו הם יהיו מרכזיים יותר ברשת קשרי ההתייעצות הקיימת בצוות עבודה רבת-תרבותי. עובדים בעלי

CQ גבוה שייחשפו לאקלים גיוון (תנאי גבול) שבו הארגון תומך ומעודד התמודדות מוצלחת במצבים בין-תרבותיים יבינו שהפעלת האינטליגנציה התרבותית נדרשת בעבודתם ויגבירו את יכולתם זו, והקשר הקיים בין CQ וקשרי ההתייעצות יתחזק. לעומת זאת, צוותים בין-תרבותיים שיש בהם אקלים גיוון חלש יבינו כי הארגון אינו מעודד מגעים בין-תרבותיים ולכן יפעילו פחות CQ, ועקב זאת יהיה הקשר בין CQ ובין קשרי ההתייעצות חלש יותר.

לסיכום, אלה היו השערות המחקר:

1. מרכזיות ברשת ההתייעצות של היחיד תתווך את הקשר החיובי הקיים בין CQ ובין ביצועי היחיד בסביבה רבת-תרבותית.
2. אקלים הגיוון יתערב בקשר בין CQ ובין מרכזיות ברשת ההתייעצות. ברמה גבוהה של אקלים גיוון יהיה הקשר בין CQ ובין מרכזיות ברשת ההתייעצות חזק יותר מברמות נמוכות של אקלים גיוון.

השיטה

המדגם

המחקר נערך בארגון ביטחוני גדול. במחקר השתתפו 321 עובדים - 241 גברים ו-81 נשים - ב-36 צוותי עבודה שונים. מצבם המשפחתי: 103 רווקים, 193 נשואים, 22 גרושים. גיל: $M=13.37$, $SD=1.95$, והשכלה: $M=35.07$, $SD=9.035$, ותק בארגון: $M=9.65$, $SD=8.71$. כל הצוותים שהשתתפו במחקר היו צוותים בין-תרבותיים שבהם אחד מחברי הצוות לפחות היה מתרבות שונה. תרבות שונה הוגדרה במענה חיובי על אחד (לפחות) משלושת המשתנים האלה: לאום אחר, ארץ לידה שונה מישראל או שפת אם שאינה עברית. ארץ הלידה: 251 מתוך 321 העובדים נולדו בישראל, 37 מהם בחבר העמים, 25 באתיופיה ושישה בארצות אחרות. שפת האם: 213 עברית, 36 רוסית, 33 ערבית, 27 אמהרית ושמונה דוברי שפת אם אחרת. לאום: 280 יהודים, 15 מוסלמים, 14 דרוזים, תשעה נוצרים ושלושה מלאום אחר.

כלי המחקר

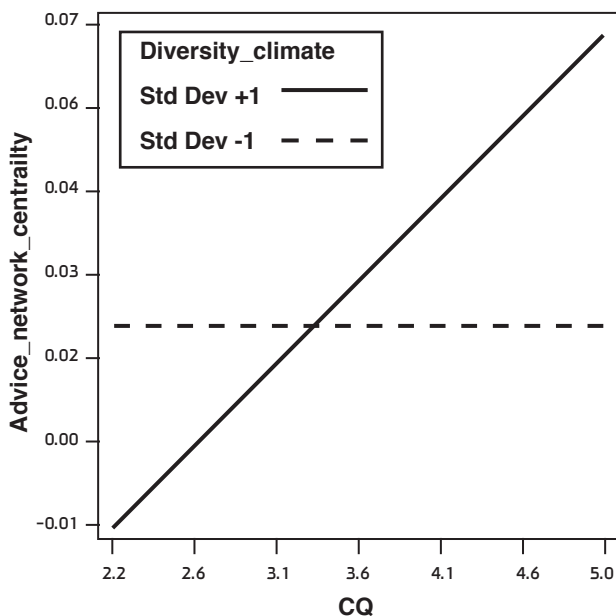
1. אינטליגנציה תרבותית: CQ נמדדה בעזרת שאלון Cultural Intelligence Scale - CQS (Ang et al., 2007) אשר תורגם לעברית לצורך המחקר. המשתתפים התבקשו לדרג את מידת הסכמתם על גבי סולם ליקרט בעל חמש דרגות שנע בין 1 (לא מסכים בכלל) ובין 5 (מסכים מאוד). פריטי השאלון נגעו לארבעת הרכיבים על פי ממדי המושג (CQ) מטה-קוגניטיבי, CQ קוגניטיבי, CQ מוטיבציוני ו-CQ התנהגותי. לכל משתתף חושב ציון בכל אחד מהרכיבים בעזרת מיצוע הדירוגים שניתנו

לבעלי רמה גבוהה של אינטליגנציה תרבותית יש יכולת להבין לעומק מצבים בין-תרבותיים ולעשות התאמות יעילות בדרך שבה הם מפרשים מצב מסוים, מגיבים עליו או מתנהלים בו

תוצאות

ההשערה כי הקשרים החברתיים יתווכו את הקשר החיובי הקיים בין CQ ובין הביצועים בסביבה רבת-תרבותית זכתה לתמיכה. ההשערות נבחנו לאחר שמשתני הרקע - גיל, מין, מצב משפחתי, שנות השכלה ושנות ותק בארגון - הוחזקו קבועים. נמצאה גם תמיכה להשערה כי אקלים הגיוון יתערב בקשר בין CQ ובין מרכזיות ברשת התייעצות כך שברמה גבוהה של אקלים גיוון יהיה הקשר בין CQ ובין מרכזיות ברשת התייעצות חזק מברמות נמוכות של אקלים גיוון. כיוון האינטראקציה תומך בהשערה ומוצג באיור 1. אפשר לראות בו כי ברמות גבוהות של אקלים הגיוון (הקו המייצג גיוון שמעל סטיית תקן אחת) הקשר בין CQ ובין מרכזיות ברשת התייעצות חזק מברמות נמוכות (הקו המייצג רמה שמתחת לסטיית תקן אחת) של אקלים הגיוון.

איור 1 - התערבות של אקלים הגיוון על CQ ומרכזיות ברשת התייעצות



סיכום ויישומים פרקטיים

המחקר הזה בחן במחקר שדה מקיף, לראשונה בארץ, את משתנה האינטליגנציה התרבותית (CQ) ואת קשריו לביצועים

לפריטים בו. ממוצעי ארבעת הרכיבים יצרו את ציון ה-CQ הכולל. מהימנות פנימית - אלפא קרוונבך שנמצאה ל-CQ=0.89.

2. הביצועים נמדדו בהתבסס על שאלון (Williams & Anderson, 1991) ובו התבקש המנהל להעריך, על פני סולם ליקרט בעל חמש דרגות, באיזו מידה העובד ממלא את תחומי אחריותו בתפקיד ובאיזו מידה הוא עומד בציפיות הביצוע. מלבד זאת נכללו בשאלון חמישה מדדים נוספים כגון קבלת החלטות מקצועיות וביצוע משימות על פי המקובל בשאלון הערכת המנהל בארגון שנערך בו המחקר. אלפא קרוונבך שנמצאה לכלל הפריטים בשאלון=0.94.

3. קשרי ההתייעצות בארגון נמדדו בעזרת השאלה "עם מי אתה פונה להתייעץ כאשר מתעוררת בעיה מקצועית?" השאלה נלקחה ממחקרים דומים (Schulte et al., 2012). כל חבר צוות התבקש לדרג את יחסיו עם כל אחד מחברי הצוות על פני סולם ליקרט בעל חמש דרגות: 0=לא פונה אליו, 1=פונה אליו לעיתים רחוקות, 2=עשוי לפנות אליו, 3=פונה אליו לעיתים קרובות, 4=אעדיף תמיד לפנות אליו. סקלה זו חולקה באופן דיכוטומי ליש קשר או להיעדר קשר: 0=ערכים קטנים מ-2, 1=ערכים גדולים או שווים ל-2 (Ellwardt et al., 2012). מרכזיות החבר ברשת ההתייעצות נמדדה בעזרת מדד Betweenness Centrality. מדד זה מבוסס על הרעיון שבני אדם מרכזיים הם הממוקמים באופן אסטרטגי באפיקי תקשורת שמחברים בין שני אחרים (Freeman, 1978). המדד מנורמל יחסית למספר המסלולים הקצרים ביותר האפשריים הקיימים בצוות.

4. אקלים הגיוון בארגון נמדד בעזרת שאלון שבו תשעה פריטים (Mckay et al., 2007) שבעזרתם התבקשו המשתתפים לדרג באיזו מידה נתפס המגוון בצוות כדבר מוערך. למשל, באיזו מידה עקרונות הגיוון מפורסמים או באיזו מידה אקלים העבודה מעריך נקודות מבט מגוונות. המשתתפים התבקשו לדרג את מידת הסכמתם על גבי סולם ליקרט בעל חמש דרגות מ-1 (לא מסכים לחלוטין) ועד 5 (מסכים לחלוטין). אלפא קרוונבך שנמצאה=0.89.

5. שאלון דמוגרפי אשר נכללו בו פרטי רקע על מין, גיל, מצב משפחתי, שנות השכלה ושנות ותק בארגון.

הליך איסוף הנתונים

איסוף הנתונים נערך באמצעות שאלונים שהועברו לעובדים. כמו כן הועברו שאלונים למנהליהם הישירים כדי לאסוף את נתוני הביצוע.

בשילוב משתנים חדשים שטרם נחקר הקשר שלהם ל־CQ ולביצועים. מטרת המחקר הייתה לבחון את התהליך המסביר את הקשר בין CQ ובין רמת הביצוע של הפרט בצוות רב־תרבותי ואת תנאי הגבול לקשר של CQ עם מרכזיות ברשת התייעצות. המחקר מצא כי קשרי התייעצות מתווכים את הקשר בין CQ לביצועים. ככל שה־CQ של היחיד גבוה יותר כך הוא יצליח להיות מרכזי יותר ברשת קשרי התייעצות בצוות הבין־תרבותי. המחקר מצא גם תמיכה במשתנה אקלים הגיוון המתערב בקשר בין CQ ובין מרכזיות ברשת התייעצות כך שהקשר מתחזק כשאקלים הגיוון חזק יותר בצוות.

תוצאות מחקר זה רלוונטיות לאתגרים המרכזיים הניצבים כיום לפני ארגונים רבים שמתמודדים עם סביבה רב־תרבותית. הבנת תהליכי ההשפעה בין CQ ובין רמת הביצועים, דרך רשת הקשרים הנרקמים בצוותי עבודה, או דרך איתור המשתנה המשפיע על הקשר בין CQ ובין המשתנה המתווך, עשויה לסייע לארגונים להבין כיצד לפעול ובמה עליהם להשתפר כדי לקדם את הצלחת הארגון בסביבה בין־תרבותית. סביבת עבודה בין־תרבותית מגוונת הופכת להיות מציאות רווחת בארגונים רבים. לא זו בלבד שאתגר זה נעשה שכיח בארגונים רבים אלא הוא גם נעשה יעד וערך ארגוני שיש לחתור אליו ומשמש מפתח קריטי להצלחתם.

ברמת הארגון, תחום זה של אינטליגנציה תרבותית משמש קרקע פורייה ליישומים פרקטיים שונים ומתבסס על מודל תאורטי רב־ממדי שנחקר ותוקף. הארגון יכול לבנות תוכנית עבודה לניהול ולפיתוח המשאב האנושי ולהפעיל תוכנית הכשרה והתערבות ייעודית לפיתוח האינטליגנציה התרבותית של הפרט, שהיא יכולת נרכשת ובת שיפור. הניסיון והעבודה עם ארגונים שונים, ובהם ארגונים שעוסקים בשילוב אוכלוסיות מתרבויות שונות (חרדים, ערבים) או חברות שפועלות בסביבה בין־לאומית, מעידים כי לאינטליגנציה התרבותית משמעויות ארגוניות חשובות בכמה היבטים.

בעבודת הפסיכולוג התעסוקתי חשוב העיסוק במרכיב האינטליגנציה התרבותית בהיבט המיון (כניסה לארגון, שיבוץ בתפקיד ספציפי, קידום). הדבר חשוב במיוחד במיון לתפקידים שבהם העבודה מתבצעת בסביבה רב־תרבותית והיא מפתח להצלחה.

הערכת האינטליגנציה התרבותית נעשית בהתאמה לאתגרי הארגון הספציפי ולסביבת העבודה. האבחון, כמו המודל התאורטי של CQ, יעשה בצורה רב־ממדית, וחשוב ליצור הלימה בין כלי האבחון לרכיב המדובר. לדוגמה, את המרכיב המוטיבציוני מתאים לבחון באמצעות ריאיון או שאלון, ואילו הרכיב ההתנהגותי רלוונטי לסימולציות שבהן אפשר לצפות בהתנהגות ובהתמודדות עם מצבים שמעריבים מפגש בין־

תרבותי. לא פעם מציב הצורך להעריך בני אדם שמגיעים מתרבות שונה קשיים ואתגרים רבים במיון מועמדים ובהערכתם. הניסיון מלמד כי בניית תהליך המיון באופן שמשלב את מדידת האינטליגנציה התרבותית מביאה לידי התמודדות מוצלחת עם אתגרים אלה. הגישה כלפי מרכיבי התרבות בתהליך המיון חשובה בין היתר לבחירת כלי המיון ולבניית תהליך המיון, להתאמה תרבותית של התכנים, לבחירת השותפים להערכה המשותפים לתרבות הרלוונטית, או לפחות האוחזים בגישה פתוחה "להערכת השונה והאחר" ובהבנה כי רב הנסתר על הגלוי, ולבחירת מנגנון קבלת ההחלטות ואופן שקלול המידע הנאסף בתהליך המיון. הניסיון המעשי הראה ששיטות אלה שיפרו את היכולת לקבל תמונה תקפה ולצמצם הטיות בכל הנוגע לכישוריהם, ליכולותיהם ולסיכויי הצלחה של המועמדים. חשוב לתת את הדעת על כך שהיכולת לנבא במקרים אלה מוגבלת אף יותר מהמוכר לנו ומחייבת אותנו לנקוט גישה זהירה, צנועה, גמישה ויצירתית בבחירת הדרך המתאימה ביותר למשימה מורכבת זו.

חשוב לציין כי סוגיית האינטליגנציה התרבותית רלוונטית בניהול ובליווי תהליכי השילוב וההשתלבות של העובדים בארגון על ידי פסיכולוג הארגון. הכוונה לתהליכים משלימים של העצמה, פיתוח וליווי העובד בסביבה תרבותית שונה משלו ושל הנחיית המנהלים והעמיתים בארגון למען הצלחתו של העובד או של הצוות הרב־תרבותי.

המחקר גם מציב ראיות שהיכולת של הפרט להביא לידי ביטוי את יכולתו להשתלב בסביבה בין־תרבותית מועצמת באמצעות אקלים הגיוון הארגוני. אם כן, חשוב שהייעוץ הארגוני יפעל להגברת תהליכים ארגוניים או פרקטיקות שונות לעידוד אקלים הגיוון הארגוני. לפעילויות אלה נדרשת התמדה והמשכיות, וככל שיהיו גורמי הנהלה בכירים שותפים פעילים באקלים הגיוון הארגוני כך יגדל הסיכוי לשיפור, והארגון יוכל ליהנות מפירות שיפור ביצועי העובדים.

הראיות מהמחקר שהוצג כאן ומהניסיון בעולם מעידות שההתמודדות עם שונות תרבותית היא תופעה מורכבת, ולכן נדרשת גישה רב־ממדית. כפי שהיטיבה אחת מהחברות בעמק הסיליקון להגדיר זאת: Only a holistic approach to diversity will produce meaningful and sustainable change.

מקורות

ראו בגיליון המקוון באתר הפי."