



זהות גלובלית: מנוף לשיפור ביצועים בצוותים גלובליים

רווה הרוש

בית הספר למנהל עסקים,

אוניברסיטת בר-אילן

raveh.harush@biu.ac.il

תקציר

המגמות המשולבות של הגלובליזציה, הקדמה הטכנולוגית והמעבר לעבודה מבוססת צוות הביאו ארגונים להרכיב צוותים גלובליים על מנת להפיק תועלת מהכשרון והמיומנויות של עובדים בעולם על אף מגבלות הזמן והמרחק. אולם, השוני התרבותי של חברי הצוות הגלובלי עלול להוביל לבעיות של חוסר אמון, קונפליקטים ופגיעה בביצועים. במאמר זה אשתמש בעקרונות תאוריית הזהות החברתית בכדי להסביר תהליכים המאפיינים צוותים גלובליים. מצד אחד, אציג את הזהויות התרבותיות הלוקאליות (מקומיות) של חברי הצוות כמקור לאתגרים ביצירת אמון, תקשורת ושיתוף פעולה. מצד שני, אציג את הפוטנציאל של הזהות הגלובלית כזהות משותפת של צוותים גלובליים בהתמודדות של חברי וראשי הצוותים עם האתגרים של הרב-תרבותיות. אסקור ממצאים על התהוות הזהות הגלובלית ותרומתה להופעה ואפקטיביות של מנהיגות בצוותים גלובליים, לצד המגבלות בשימוש בזהות גלובלית כזהות משותפת דומיננטית. הניתוח התאורטי לצד סקירת ממצאי המחקר העדכני על זהות גלובלית יוביל להמלצות פרקטיות לפיתוח עובדים וניהול צוותים גלובליים.

מילות מפתח: צוותים גלובליים, זהות גלובלית, תאוריית הזהות החברתית

ממדינות ותרבויות שונות אשר עובדים על משימה משותפת (Connaughton & Shuffler, 2007). מגמה זו היא חלק מההשלכות רבות הפנים של הגלובליזציה, המאופיינת בהתעצמות של קשרים כלכליים, טכנולוגיים, תרבותיים ופוליטיים בין מדינות ותרבויות (Croucher, 2018); והיא חלק מהמגמות הבולטות בעולם העבודה של המאה ה-21, הכוללות בין היתר מעבר לעבודה מבוססת צוותים, עליה בהטרוגניות האנושית בארגונים ועבודה מרחוק (Eisenberg & Mattarelli, 2017; van Knippenberg & Mell, 2016). מגמות אלו הובילו ארגונים רבים להרכיב צוותים גלובליים בכדי להפיק ערך לארגון תוך שימוש בכישרון, הידע, הפרספקטיבות והמיומנויות השונות של אנשי מקצוע בכל העולם על אף המגבלות של מיקום, זמן ושייכות חברתית. שכיח בצוותים אלו מפוזרים גאוגרפית ומשתפים פעולה באופן וירטואלי (בתקשורת

ב 1999, ב "יום הקופסאות" לאחר חג המולד, נרשמה היסטוריה בליגת הכדורגל הראשונה באנגליה. בהרכב הפותח של קבוצת צ'לסי, למשחק מול סאות'המפטון, לא נכללו שחקנים אנגלים, אלא שחקנים מצרפת (2), איטליה (2), הולנד, ספרד, ברזיל, ניגריה, נורבגיה, רומניה ואורוגוואי. בהמשך המשחק נכנסו שני מחלפים אנגלים (Ford, 2021). אותה שנה, הייתה גם הפעם האחרונה שקבוצה אנגלית, אסטון וילה, עלתה לשחק עם הרכב שכולו אנגלי (Fordham, 2019). כעשר שנים לאחר מכן ב 2009 נרשם עוד פרק בהיסטוריה של הרכבי הקבוצות בכדורגל האנגלי כשארסנל ופורסטמות' עלו למשחק הראשון בליגה בו אף שחקן אנגלי לא משחק בהרכבים הפותחים בשתי הקבוצות (Collett, 2009).

דוגמאות אלו מעולם הכדורגל ממחישות את המגמה של ארגונים להקים צוותים גלובליים הכוללים חברי צוות

(2014), זהויות אלו עוזרות לאדם לענות על שתי שאלות עיקריות: 'מי אני בסיטואציה הזו?' ו'מה עלי לעשות?' (Epitropaki et al., 2017). ארגונים מתעניינים בזהות חברתית כי היא משפיעה לחיוב על הביצועים של עובדים ועל מכלול התנהגויות כמו מעורבות בעבודה, מחויבות ואזרחות טובה (Lee et al., 2015).

זהות חברתית לא רק משקפת את תחושת השייכות הקבוצתית של האדם, אלא גם מאפשרת לו לייצר נבדלות מאנשים מקבוצות אחרות. דרך תהליכים של קטגוריזציה חברתית האדם יכול לשייך את עצמו ואחרים לקבוצת חברתיות לפי התכונות האופייניות של קבוצות אלו, וכך לחלק את העולם החברתי לקטגוריות על בסיס שייכות לקבוצות (Brewer, 1991; Tajfel & Turner et al., 1994). בתהליך הקטגוריזציה אנשים עושים שימוש בפרוטוטיפים כדי לייצג באופן קוגניטיבי את התכונות וההתנהגויות של חבר טיפוסי בקבוצה, ואז על ידי השוואת קווי הדמיון של עצמם ושל אחרים לחבר קבוצה טיפוסי, הם מבצעים שיוך של אנשים לקטגוריות של קבוצת הפנים (הקבוצה לה האדם עצמו שייך) וקבוצת החוץ (Turner et al., 1994). לדוגמה, אדם עם זהות ישראלית שמגיע למפגש עם אנשים ממקומות שונים בעולם, יוכל לעשות קטגוריזציה על בסיס לאום, בקבוצת הפנים שלו יהיו ישראלים אותם יזהה לפי מאפיינים פרוטוטיפים של אנשים מישראל (מאפייני דיבור, מראה, ערכים וכיו"ב), ובקבוצת החוץ אנשים מלאומים אחרים. חלוקה זו לקבוצת פנים וחוץ היא קריטית מכיוון שהיא משפיעה על עמדות והתנהגות של אנשים, בהן העדפה ושיתוף פעולה עם חברי קבוצת הפנים, לעומת חברי קבוצת החוץ (Tajfel & Turner, 1979).

קטגוריזציה חברתית משמשת כמסגרת המרכזית המסבירה את התהליכים אשר פוגעים בעבודה של צוותים הטרוגניים, ובפרט צוותים גלובליים (Stahl et al., 2010; Van Knippenberg et al., 2004). כאשר מתקיימים תהליכי קטגוריזציה בצוותים, האופן בו חברי הצוות מתייחסים לחברי צוות אחרים מושפע משייכותם לקבוצת הפנים או קבוצת החוץ של אותו חבר צוות (Guillén et al., 2015; van Knippenberg et al., 2004). עובדים בצוותים גלובליים מגיעים ממדינות ותרבויות שונות, והמפגש הרב תרבותי הזה מבליט את השונה והדומה בין אנשים. מצד אחד

מתווכת מחשב) בכדי לגשר על פערי זמן ומרחק (Connaughton & Shuffler, 2007; Gibson et al., 2014). אולם, לצד היתרונות הברורים, נוצרים גם אתגרים משמעותיים. הגיוון התרבותי של צוותים אלו מוביל לעיתים לבעיות בשיתוף הפעולה ותהליכים הרסניים לעבודת הצוות אשר מאפיינים בבעיות תקשורת, חוסר אמון, וקונפליקטים (Cramton & Hinds, 2014; Stahl et al., 2010; van Knippenberg & Mell, 2016). לפיכך חשוב להבין כיצד ניתן למצות את הפוטנציאל של צוותים גלובליים ולהפחית את התהליכים השליליים הפוגעים בתהליכי העבודה ובתפוקות שלהם.

במאמר זה אסקור בקצרה את זרם המחקר המתהווה על צוותים גלובליים בעזרת העקרונות של תאוריית הזהות החברתית. תחילה אשתמש בתאוריית הזהות החברתית ותהליכי קטגוריזציה להסביר תהליכים ואתגרים איתם מתמודדים צוותים גלובליים. אסביר כיצד קטגוריזציה על בסיס הזהויות הלוקאליות (מקומיות) השונות של חברי הצוות עשויה להוביל לאתגרים בשיתוף פעולה ולפגוע בביצועים של צוותים אלו. אל מול האתגר הזה אציג את הזהות הגלובלית כזהות משותפת של חברי הצוות, ואת הפוטנציאל של זהות זו לסייע בהתמודדות עם אתגרי הצוות הגלובלי. אסקור את הגורמים להתהוות הזהות הגלובלית ואת תרומתה להופעה ולאפקטיביות של מנהיגות בצוותים גלובליים. לצד היתרונות של הזהות הגלובלית אדון במגבלות שלה כזהות דומיננטית משותפת. הניתוח התאורטי לצד ממצאי המחקר יוביל להמלצות פרקטיות לפיתוח וניהול עובדים בצוותים גלובליים.

זהות חברתית וקטגוריזציה כמסגרת

תיאורטית להבנת תהליכים בצוותים

גלובליים

תיאוריית הזהות החברתית (Tajfel & Turner, 1979) מהווה מסגרת תאורטית חשובה להבנת תהליכים המאפיינים צוותים גלובליים. לפי תאוריה זו, אנשים מפתחים תחושת שייכות לקבוצת החברתיות המשמעותיות עבורם, ואלו הופכות לחלק מהאופן בו הם מגדירים את עצמם. לדוגמה, אדם שנולד בישראל ומרגיש שייכות למדינת ישראל יגדיר את עצמו כ"ישראלי". המחקר זיהה מזה זמן שלאנשים יש זהויות חברתיות רבות (James, 1890; Ramarajan,

(Glikson & Erez, 2013; Stahl et al., 2010). כלומר, במקום שחברי הצוות ישתפו פעולה וינצלו את הכישורים, והרקע התרבותי ממנו הם באים לטובת הצלחת הצוות, הקטגוריזציה על בסיס התרבויות הלוקאליות מובילה לחלוקה של "אנחנו" ו"הם" בתוך הצוות, מחנאות, אי הבנות, וחוסר הסכמה על הדרך המשותפת. אתגרים אלו עשויים להוביל צוותים עשירים בכישרון, יכולות מקצועיות וניסיון מכל העולם לביצועים נמוכים וסביבת עבודה רעילה. דוגמאות מפורסמות לאתגרים כאלו בצוותים גלובליים מגיעות מעולם הספורט. מחקר על קבוצות כדורגל מחמש הליגות הבכירות באירופה בעונת 2008/9 מצא שככל שסגל שחקני הקבוצה היה יותר רב-תרבותי כך הישגי הקבוצה היו פחות טובים (Maderer et al., 2014). בהקשר הזה דוגמאות ספציפיות לתהליכי קטגוריזציה על בסיס תרבותי מגיעות מנבחרות לאומיות בהן יש שחקנים ממוצא אתני שונה, בדרך כלל בנים של מהגרים. נבחרות הולנד באליפות אירופה 1996, צרפת במונדיאל 2010 וגרמניה במונדיאל 2018 נחשבות לנבחרות שהישגיהן היו פחות טובים מהמצופה בין היתר כתוצאה מבעיות של אמון, קונפליקטים וחלוקה לקליקות על בסיס תרבותי בתוך סגל השחקנים ולעיתים גם עם צוות האימון והניהול של הנבחרת (Black and White in the Orange, 2020; Downing, 2018; Hynter, 2018).

כלים להתמודדות: זהות גלובלית וקבוצת הפנים המשותפת

המחקר על האופן בו ניתן להניע אנשים בקבוצות רב-תרבותיות לשתף פעולה ולמתן תהליכי צוות ההרסניים (e.g. Earley & Mosakowski, 2000; Hinds & Mortensen, 2005) נמצא בהלימה עם עקרונות של מודל קבוצת הפנים המשותפת (Gaertner et al., 1993). מודל זה מציע שהנעת חברים מקבוצות שונות לתפוס את עצמם כשייכים לקבוצה כוללת משותפת תוביל לאמונות, תחושות והתנהגויות יותר חיוביות אחד כלפי השני (Gaertner & Dovidio, 2012). כלומר, התשובה לבעיות שמקורן בנטייה הבסיסית לקטגוריזציה היא קטגוריזציה מחדש על בסיס קבוצה משותפת שמשנה את הייצוג הקוגניטיבי של חברי הצוות כשייכים לקבוצות שונות, לייצוג חדש של כל חברי הצוות כשייכים לאותה קבוצה (Gaertner & Dovidio, 2012; Van Dijk et al., 2017). לפיכך,

הסיטואציה מעלה למודעות את הזהות הלוקאלית (זהות מקומית/לאומית) אשר משקפת את ההזדהות והשייכות לקבוצה התרבותית המקומית ממנה עובדים מגיעים. מצד שני המפגש מבליט את הזהות הגלובלית אשר משקפת את תחושת השייכות לקהילה הגלובלית אליה אנשים נחשפים בעקבות הגלובליזציה והדומיננטיות העולה של ארגונים גלובליים בחיי היום יום. הזהות הגלובלית יכולה להתפתח במקביל לזהות הלוקאלית כחלק מסט הזהויות של הפרט (Arnett, 2002; Erez et al., 2013). הזהויות הלוקאלית והגלובלית של העובדים והמנהלים משפיעות על התנהגות ותהליכי עבודת הצוות, וכתוצאה מכך על מידת ההצלחה או הכשלון בביצוע משימת הצוות. הבנת האופן בו הזהויות משפיעות על תהליכים בצוותים גלובליים תסייע למנהלים להתמודד עם האתגרים של צוותים אלו ולשפר את התהליכים והביצועים שלהם.

אתגרי הצוות הגלובלי: זהות לוקאלית וקטגוריזציה חברתית אבן נגף לשיתוף פעולה

שיתוף הפעולה בצוותים הטרוגניים הוא המפתח למימוש הפוטנציאל של הידע המגוון, הכישורים והפרספקטיבות השונות של חברי הצוות לטובת הצלחה במשימה. אחד האתגרים בשיתוף פעולה הוא קיומם של תהליכי קטגוריזציה שעשויים לגרום לחוסר חיבה, העדר אמון ופגיעה בשיתוף פעולה של חברי צוות עם חברי צוות אחרים שלא דומים להם. ברמת הצוות תהליכי קטגוריזציה אלו עשויים להוביל לקונפליקטים, יצירת קליקות וחלוקה לעומתית של "אנחנו" ו"הם", וכך לפגוע בלכידות והמחויבות לצוות (Guillaume et al., 2017; Van Knippenberg et al., 2004; van Knippenberg & Mell, 2016).

בצוותים גלובליים השייך התרבותי של חברי הצוות מהווה בסיס לתהליכי קטגוריזציה. כלומר, השונות בזהות הלוקאלית המשקפת את התרבות המקומית ממנה חברי הצוות מגיעים מהווה בסיס לתהליכי חלוקה לחברי קבוצת פנים וחוץ. כאשר תהליכי קטגוריזציה על בסיס הפערים התרבותיים מתרחשים בצוותים גלובליים הם מובילים לקונפליקטים, חוסר אמון, מחסומי תקשורת וחוסר הסכמה על נורמות, ציפיות, תהליכי צוות וקבלת החלטות (Connaughton & Shuffler, 2007; Cramton & Hinds, 2014);

הלוקאליות השונות מהם מגיעים חברי צוות גלובלי, אבל עדיין קבוצה מוגדרת המספקת נבדלות, לא כוללת בתוכה את כל האנושות, ויכולה להוות קבוצת פנים משותפת.

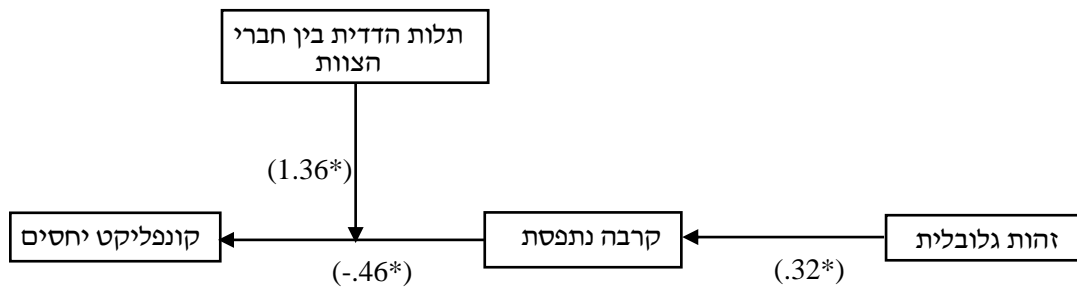
קטגוריזציה של חברי הצוות הגלובלי כחברים בקבוצה גלובלית משותפת יכולה לעורר עמדות של "אהבה לחברי קבוצת הפנים" (Brewer, 1999), להפחית קונפליקטים, לשפר תחושה של קרבה ולהעלות את המוטיבציה לשיתוף פעולה. תנאי ראשון לתפיסת חברי הצוות כשותפים לקבוצה הגלובלית הוא שהזהות הגלובלית של אותם חברי צוות תהיה משמעותית. התופעה הזו הודגמה במחקר של הרוש ועמיתים (2018) שהראה שככל שרמת הזהות הגלובלית של חברי צוותים גלובליים הייתה גבוהה יותר התגלו פחות קונפליקטים ביחסים בין חברי הצוות. הקשר הזה תווכך דרך תפיסה של קרבה לחברי הצוות האחרים, והושפע מרמת התלות ההדדית בין חברי הצוות בביצוע המשימה. הממצאים מראים שזהות גלובלית אכן יכולה למתן קונפליקטים באופן מובהק רק ברמות תלות נמוכות בין חבר הצוות. אולם, כאשר התלות בין חברי הצוות גבוהה, הזהות הגלובלית לא מספיקה (ראה תרשימים 1 ו 2). ברמות תלות גבוהות, כאשר קשרי העבודה הופכים יותר אינטנסיביים, נדרשות פעילויות ניהול תהליכי צוות נוספות בכדי לצמצם קונפליקטים. התפקיד שזהות גלובלית יכולה למלא כקבוצת פנים משותפת והממצאים על תפקידה בהפחתת קונפליקטים הופכים את השאלה לגבי איך זהות גלובלית מתהווה, ומה יכול לתרום לתהליך זה, לשאלה מהותית בהבנת הדרכים לשיפור תהליכי העבודה בצוותים גלובליים.

התהוות הזהות הגלובלית

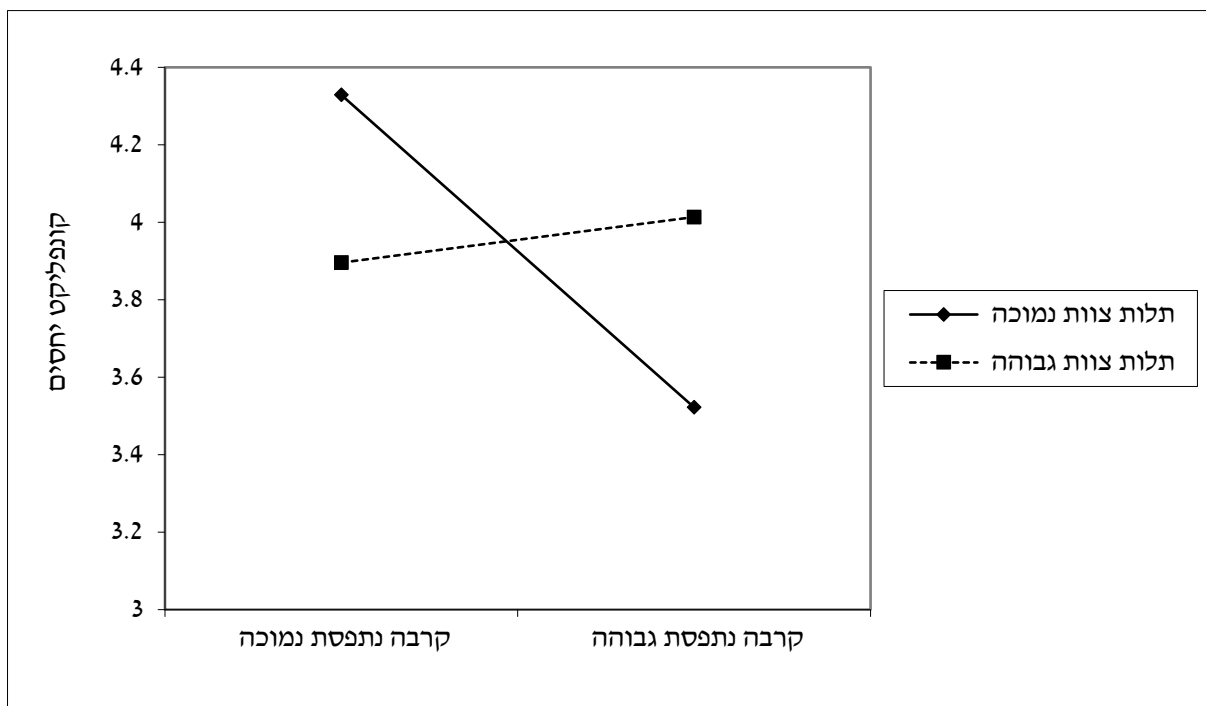
זהות גלובלית קשורה חיובית עם ניסיון בינלאומי של חיים ועבודה במדינות שונות, ויכולות תקשורת כמו מספר השפות שאדם שולט בהן (Akkan et al., 2021; Cohavi et al., 2007). אבל האם כל התנסות תורמת להתפתחות הזהות הגלובלית? שאלה זו נבדקה על ידי ארז ועמיתים (2013) במחקר שכלל 1221 תלמידי מנהל עסקים שצוותו ל 312 צוותי עבודה וירטואליים גלובליים לביצוע פרויקט. הממצאים של המחקר הראו שהשתתפות בצוות גלובלי בפרויקט העלתה בקרב חברי הצוות את רמת ההזדהות הגלובלית ואת האינטליגנציה התרבותית, היכולת של האדם להתמודד בצורה יעילה בסביבה רב-תרבותית (Ang & Van Dyne, 2008).

הקטגוריזציה המחודשת לקבוצה המשותפת יכולה להפחית קונפליקטים שמקורם בהבדלים בזהות הלוקאלית בין חברי הצוות הגלובלי.

קבוצה משותפת אפשרית של חברי צוותים גלובליים היא הקהילה הגלובלית. הקהילה הגלובלית היא תוצאה של תהליכי הגלובליזציה אשר תופסים מקום בחיי היום יום ונותנים לאנשים בעולם תחושה של שייכות הכוללת "מודעות לאירועים, דרכי התנהגות, סגנון, ומידע שהוא חלק מהתרבות הגלובלית" (Arnett, 2002, p. 777). הזהות הגלובלית כאמור מבטאת את תחושת השייכות לקהילה הגלובלית, ובקונטקסט של עבודה, מבטאת את תחושת השייכות ל"קהילת העובדים הגלובלית ולארגונים בינלאומיים" (Shokef & Erez, 2006, p. 326). קווי הדמיון והתכונות המייצגות אנשים מהקהילה הגלובלית מועברים על ידי התקשורת הגלובלית, השוק החופשי והטכנולוגיה (Arnett, 2002). התרבות הגלובלית כוללת את השימוש באנגלית כשפה משותפת (Neeley & Dumas, 2016), נורמות של הבעה רגשית שכוללות הגברת ביטוי של רגשות חיוביים ומיתון ביטוי של רגשות שליליים (Glikson & Erez, 2013), וצריכה של מותגים גלובליים (Cleveland et al., 2016). אנשים המזוהים עם הקהילה הגלובלית בד"כ עובדים בארגונים בינלאומיים, לוקחים חלק בקהילות וירטואליות (Erez & Drori, 2009), וחולקים ערכים של אינדיבידואליזם, חופש בחירה, תחרותיות, אוריינטציה ביצועים, פתיחות לשינויים, שונות ותלות הדדית (Arnett, 2002; Harush et al., 2016). למרות שאין גבולות גאוגרפיים ברורים לקהילה הגלובלית, אנשים המזוהים איתה גרים בדרך כלל במדינות מפותחות (Strizhakova & Coulter, 2015) והם בעלי ניסיון בינלאומי (Schworm et al., 2017). לפיכך, חבר טיפוסי של הקהילה הגלובלית יהיה מקושר לתקשורת העולמית, בעל שליטה מלאה באנגלית, עובד בארגון גלובלי ובעל ניסיון עבודה מחוץ למדינה שלו. הזהות הגלובלית שונה מהזהות עם האנושות כולה. בעוד שזהות גלובלית משקפת שייכות לקבוצה הגלובלית האקסקלוסיבית המונה את האנשים שחולקים את הערכים וההתנהגויות המיוחדות לחברי הקבוצה הגלובלית, הזדהות עם האנושות כולה מתייחסת לתחושת השייכות של אנשים למין האנושי כולו (McFarland et al., 2013). לפיכך, תפיסת שייכות לקהילה הגלובלית היא כוללת יותר מהקהילות



תרשים 1. תוצאות ניתוח משוואות מבניות של הקשר בין זהות גלובלית לקונפליקטים בצוותים גלובליים (Harush et al., 2018). המודל ברמת הצוות. התוצאות לא מנורמלות. המספר בסוגריים ליד החץ שמוביל מתלות הדדית בין חברי הצוות (1.36*) מייצג את האינטראקציה. המודל לוקח בחשבון ניסיון עבר בצוותים גלובליים ואינטליגנציה תרבותית של חברי הצוות. $N = 82$, $*p < .05$, $**p < .01$



תרשים 2. השפעת רמת התלות ההדדית בצוות על הקשר בין קרבה נתפסת לקונפליקט יחסים בצוותים גלובליים

התרבותית שלהם (Akkan et al., 2021). ממצאים אלו מצביעים שכדי לחזק את הזהות הגלובלית ואת השאיפה למעורבות בעבודה גלובלית, חווית העבודה בצוות ובסביבה הגלובלית, והמשוב לגבי היכולת להצליח בסביבה זו, צריכים להיות חיוביים. ממצא זה נמצא בהלימה לעקרון שמגע עם אנשים מקבוצות חברתיות שונות אינו עוזר בכל מקרה לתחושת קרבה והפחתת עמדות שליליות כלפי חברי קבוצת החוץ. ההתנסות והסביבה החברתית בה המגע מתרחש צריכים להיות חיוביים בכדי שישפיעו על יעילות הקטגוריזציה מחדש לקבוצה משותפת, שינוי עמדות וחזוק תחושת קירבה ושייכות לקבוצה משותפת

רמה גבוהה זו של זהות גלובלית ואינטליגנציה תרבותית נשמרה גם כחצי שנה לאחר סיום הפרויקט. אולם, התנסות זו לא תרמה לחיזוק הזהות הגלובלית בקרב כלל הסטודנטים. יחסי אמון בצוות נמצאו כגורם ממתן של הקשר הזה, כך שהזהות הגלובלית והאינטליגנציה התרבותית של חברי הצוות עלו רק בצוותים שבהם הייתה רמת אמון בינונית עד גבוהה, אבל לא בצוותים ברמת אמון נמוכה. במחקר אחר נמצא שזהות גלובלית תיווכה את הקשר בין ניסיון בינלאומי קודם לשאיפה ולמעורבות בעבודה גלובלית לאחר השלמת הלימודים בתוכנית גלובלית למנהל עסקים. אולם הקשר הזה היה מובהק רק עבור סטודנטים שניתן להם משוב חיובי לגבי האינטליגנציה

המגבלות האלו בהובלה של צוותים גלובליים, ולא ישקיעו מאמץ רק בגיבוש הצוות ופיתוח הזהות המשותפת, אלא גם יתנו מקום לזהויות התרבותיות השונות. תקשורת מכלילה המדגישה את הזהות הגלובלית המאחדת והזהויות הלוקליות הייחודיות של חברי הצוות צפויה להגביר את האפקטיביות של מנהיגים בצוותים גלובליים (Lisak & Harush, 2021) ולמנף את הפרספקטיבות והידע המגוון של חברי הצוות לטובת הצלחתו.

השלכות לניהול צוותים רב-תרבותיים

מהסקירה עולות תובנות והשלכות פרקטיות לניהול אפקטיבי של עובדים וצוותים בסביבת עבודה גלובלית. בעיקר עולות המלצות המתייחסות לתהליכי פיתוח הזהות הגלובלית של עובדים ומנהלים ושימוש נכון בזהות הגלובלית כזהות משותפת על ידי מנהלים של צוותים גלובליים.

בתי ספר למנהל עסקים וארגונים גלובליים יכולים לשפר את תפקוד של עובדים ומנהלים לעתיד בצוותים גלובליים אם ינהלו תהליכי הטמעה של ניסיון בצוותים גלובליים שיפתח את הזהות הגלובלית, ואת מידת האפקטיביות של מנהיגי העתיד בסביבה הגלובלית (Erez et al., 2013; Lisak & Harush, 2021; Lu et al., 2021). ארז ועמיתים (2013) הציעו כללים להקניית ניסיון חיובי ופיתוח יעיל של זהות גלובלית במסגרת תוכניות הכשרה לסטודנטים ועובדים לקראת עבודה בצוותים גלובליים. תכנית הפיתוח צריכה לספק: (1) סביבת עבודה בטוחה בה יינתן זמן להכרות; (2) ההנחיות צריכות להיות מפורטות ובהירות בכדי לצמצם חוסר הבנה; (3) משימת הצוות צריכה לייצר תלות; (4) הערכת הביצועים צריכה להיות ברמת הצוות, על מנת לעודד אינטראקציה ושיתוף פעולה; (5) יש לספק משוב למשתתפים על ערכי תרבות ותהליכי הצוות; (6) יש לבצע ניטור וניהול של קונפליקטים כדי לשפר את רמת האמון בצוות שתאפשר חוויה חיובית וחיזוק הזהות הגלובלית.

מנהלים של צוותי עבודה גלובליים יכולים לעשות שימוש בזהות הגלובלית כזהות משותפת לחברי הצוות בשיח מכליל עם חברי הצוות ולקדם תפיסה בקרב חברי הצוות שכולם שייכים לאותה קבוצה גלובלית משותפת. שיוך חברי הצוות לקבוצת הפנים הגלובלית ישפר עבודה למען מטרה משותפת ויפחית קונפליקטים. בהקשר הזה מנהיגים גם יכולים לבחור את ערוצי

בין הדגשת המשותף לחברי הצוות הגלובלי והכרה בייחודיות של הזהות והרקע התרבותי ממנו מגיעים חברי הצוות. ממצא זה מציע שהשימוש של מנהיגי צוותים גלובליים בזהות גלובלית כזהות משותפת צריך להיעשות בזהירות ורגישות, תוך התחשבות במגבלות וסכנות השימוש בזהות משותפת.

מגבלות הזהות גלובלית: יותר מדי מדבר

טוב?

לשימוש בקטגוריזציה תחת זהות משותפת כדי לשפר שיתוף פעולה בצוותים הטרוגניים יש מגבלות שחיוני להכיר, אחרת שימוש בזהות משותפת יכול להוביל לתוצאה ההפוכה מהמתוכנן. תאוריית הזהות החברתית מציעה ששימוש בקטגוריזציה של כל חברי הקבוצה תחת הקבוצה המשותפת בלבד, מעלה איום על תחושת הייחודיות והשייכות לתת הקבוצות אליהם חברי הצוות שייכים. למשל, בצוותים גלובליים, שימוש בזהות הגלובלית בלבד עשוי לאיים על תחושת השייכות של חברי הצוות לקבוצות התרבותיות המקומיות השונות שמהם הם מגיעים, קרי, איום על הזהות הלוקלית. איום כזה על הזהות הייחודית מעלה את המוטיבציה לבידול ומרחק מחברים בקבוצה המשותפת כדי לשמר ולחזק את הזהות הייחודית (Hornsey & Hogg, 2000). לפיכך, שימוש בלעדי בזהות הגלובלית של חברי הצוות הגלובלי כזהות משותפת עשוי לאיים על הזהויות התרבותיות הלוקאליות של חברי הצוות ולהניע אותם למאמצים לחזק את הנבדלות התרבותית שלהם ולפגוע בהזדהות ושיתוף הפעולה בצוות.

דרך להתמודד עם המגבלה הזו היא הבלטה והכרה של שתי הזהויות בו זמנית, הזהות המשותפת לכלל חברי הצוות לצד הזהויות החברתיות הנבדלות בין חברי הצוות (Hornsey & Hogg, 2000). בהקשר של צוותים גלובליים הבלטה של הקבוצה הגלובלית המשותפת והכרה בזהויות התרבותיות הנבדלות שייחודיות לחברי הצוות השונים. עקרונות אלו מופיעים גם בתאוריות של שילוב והכללת חברי קבוצות מיעוט בקבוצות הטרוגניות. עקרונות הכללה אלו מציעים שבכדי לאפשר שימוש בידע והפרספקטיבה הייחודית של חברי הצוות השונים יש לתת להם תחושה של שייכות לקבוצת הפנים המשותפת ובו זמנית להכיר בשייכותם לקבוצה ייחודית אחרת, מה שיאפשר להם לבטא את הייחודיות שלהם בעבודה המשותפת ולהפיק ממנה תועלת (Shore et al., 2011). חשוב שמנהיגים יכירו את

הכרה בייחודיות צריכה להיעשות תוך שימת דגש על הפוטנציאל לגייס את השונות התרבותית לטובת הצלחת הצוות. המנהל צריך להדגיש שכל חבר צוות יכול להביא פרספקטיבות וידע שונה בזכות הרקע המגוון ממנו הם מגיעים. תרומות ייחודיות אלו יכולות להועיל לעבודת הצוות, ויחד עם הזהות הגלובלית שתורמת לשיתוף הפעולה בצוות לשפר את ביצועיו.

התקשורת בהתאם לשונות בשליטה של חברי הצוות בשפה המשותפת לצוות (לרוב אנגלית) כדי לשפר את תחושת הקרבה בין חברי הצוות. פרקטיקה זו צריכה להתקיים במקביל להכרה בכך שחברי הצוות באים מקבוצות תרבותיות שונות, והשונות התרבותית יכולה לתרום לצוות. ההכרה בקבוצה והתרבויות הלוקאליות השונות של חברי הצוות על ידי המנהל תסייע להפחית תגובות נגד כתוצאה מאיום על הזהויות הייחודיות של חברי הצוות, שעשויות להתפתח כתוצאה מקטגוריזציה בלעדית של כלל חברי הצוות תחת הקבוצה הגלובלית.

ביבליוגרפיה

- Akkan, E., Lee, Y., & Reiche, B. S. (2021). How and when do prior international experiences lead to global work? A career motivation perspective. *Human Resource Management, In Press*.
<https://doi.org/10.1002/HRM.22083>
- Ang, S., & Van Dyne, L. (2008). Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and nomological network. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications* (pp. 3–15). M. E. Sharpe.
- Arnett, J. J. (2002). The psychology of globalization. *American Psychologist, 57*(10), 774–783.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.10.774>
- Black and white in the orange.* (2020, June 22). Football Makes History.
<https://www.footballmakeshistory.eu/black-and-white-in-the-orange/>
- Brewer, M. B. (1991). The Social Self: On Being the Same and Different at the Same Time. *Personality and Social Psychology Bulletin, 17*(5), 475–482.
- Brewer, M. B. (1999). The psychology of prejudice: Ingroup love or outgroup hate? *Journal of Social Issues, 55*(3), 429–444. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00126>
- Cleveland, M., Rojas-Méndez, J. I., Laroche, M., & Papadopoulos, N. (2016). Identity, culture, dispositions and behavior: A cross-national examination of globalization and culture change. *Journal of Business Research, 69*(3), 1090–1102. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.08.025>
- Cohavi, I., Erez, M., & Shokef, E. (2007). *Antecedents to the development of global identity*.
- Collett, M. (2009). *Warning follows Premier League match with no Englishmen | Reuters*. REUTERS.
<https://www.reuters.com/article/uk-soccer-england-overseas-fapl-idUKTRE5BU2H420091231>
- Connaughton, S. L., & Shuffler, M. L. (2007). A Review and Future Agenda. *Small Group Research, 38*(3), 387. <http://sgr.sagepub.com/cgi/content/abstract/38/3/387>

- Cramton, C. D., & Hinds, P. J. (2014). An embedded model of cultural adaptation in global teams. *Organization Science*, 25(4), 1056–1081. <https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0885>
- Croucher, S. (2018). *Globalization and Belonging: The Politics of Identity in a Changing World* (2nd ed.). Rowman & Littlefield.
- Downing, J. (2018, July 16). *Success of French football team masks underlying tensions over race and class*. The Conversation. <https://theconversation.com/success-of-french-football-team-masks-underlying-tensions-over-race-and-class-99781>
- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2000). Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management Journal*, 43(1), 26–49. <https://doi.org/10.2307/1556384>
- Eisenberg, J., Glikson, E., & Lisak, A. (2021). Multicultural Virtual Team Performance: The Impact of Media Choice and Language Diversity: <https://doi.org/10.1177/1046496420985614>, 52(5), 507–534. <https://doi.org/10.1177/1046496420985614>
- Eisenberg, J., & Mattarelli, E. (2017). Building Bridges in Global Virtual Teams: The Role of Multicultural Brokers in Overcoming the Negative Effects of Identity Threats on Knowledge Sharing Across Subgroups. *Journal of International Management*, 23(4), 399–411. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2016.11.007>
- Epitropaki, O., Kark, R., Mainemelis, C., & Lord, R. G. (2017). Leadership and followership identity processes: A multilevel review. *Leadership Quarterly*, 28(1), 104–129. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.003>
- Erez, M., & Drori, G. S. (2009). Global culture and organizational processes. In *Handbook of Culture, Organizations, and Work* (pp. 148–179). , Cambridge University Press.
- Erez, M., Lisak, A., Harush, R., Glikson, E., Nouri, R., & Shokef, E. (2013). Going global: Developing management students' cultural intelligence and global identity in culturally diverse virtual teams. *Academy of Management Learning and Education*, 12(3), 330–355. <https://doi.org/10.5465/amle.2012.0200>
- Ford, A. (2021). *Remembering the first Premier League team-sheet that featured no English players / The Football Pink*. Footballpink.Net. <https://footballpink.net/remembering-the-first-premier-league-team-sheet-that-featured-no-english-players/>
- Fordham, J. (2019). *It is 20 years since the last all English starting XI was fielded in the Premier League by Aston Villa*. Talksport. <https://talksport.com/football/501838/20-years-last-all-english-starting-xi-premier-league-aston-villa/>
- Gaertner, S. L., & Dovidio, J. F. (2012). Reducing intergroup bias: The Common Ingroup Identity Model.

- In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of Theories of Social Psychology* (pp. 439–457). Sage: Thousand Oaks.
- Gaertner, S. L., Dovidio, J. F., Anastasio, P. A., Bachman, B. A., & Rust, M. C. (1993). The Common Ingroup Identity Model: Recategorization and the Reduction of Intergroup Bias. *European Review of Social Psychology, 4*, 1–26. <http://www.informaworld.com/10.1080/14792779343000004>
- Gibson, C. B., Huang, L., Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (2014). Where Global and Virtual Meet: The Value of Examining the Intersection of These Elements in Twenty-First-Century Teams. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 217–244. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091240>
- Glikson, E., & Erez, M. (2013). Emotion display norms in virtual teams. *Journal of Personnel Psychology, 12*(1), 22–32. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000078>
- Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Otake-Ebede, L., Woods, S. A., & West, M. A. (2017). Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity? *Journal of Organizational Behavior, 38*(2), 276–303. <https://doi.org/10.1002/JOB.2040>
- Guillén, L., Mayo, M., & Korotov, K. (2015). Is leadership a part of me? A leader identity approach to understanding the motivation to lead. *Leadership Quarterly, 26*(5), 802–820. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.05.001>
- Harush, R., Lisak, A., & Erez, M. (2016). Extending the Global Acculturation Model to Untangle the Culture Mixing Puzzle. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 47*(10), 1395–1408. <https://doi.org/10.1177/0022022116670261>
- Harush, R., Lisak, A., & Glikson, E. (2018). The bright side of social categorization the role of global identity in reducing relational conflict in multicultural distributed teams. *Cross Cultural and Strategic Management, 25*(1), 134–156. <https://doi.org/10.1108/CCSM-11-2016-0202>
- Hinds, P. J., & Mortensen, M. (2005). Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication. *Organization Science, 16*(3), 290–307. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0122>
- Hogg, M. A., Rast, D. E., & van Knippenberg, D. (2012). The social identity theory of leadership: Theoretical origins, Research findings, And conceptual developments. *European Review of Social Psychology, 23*(1), 258–304. <https://doi.org/10.1080/10463283.2012.741134>
- Hornsey, M. J., & Hogg, M. A. (2000). Intergroup similarity and subgroup relations: Some implications for assimilation. *Personality and Social Psychology Bulletin, 26*(8), 948–958. <https://doi.org/10.1177/01461672002610005>

- Hynter, D. (2018, June 22). *Germany in crisis as Mesut Özil's 'Bling-bling gang' take on Bavarians* / *Germany* / *The Guardian*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/football/2018/jun/22/germany-crisis-mesut-ozil>
- James W. (1890). *The Principles of Psychology*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing Diversity and Enhancing Team Outcomes: The Promise of Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, *94*(1), 77–89. <https://doi.org/10.1037/a0013077>
- Lee, E. S., Park, T. Y., & Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, *141*(5), 1049–1080. <https://doi.org/10.1037/bul0000012>
- Lee, Y. T., Masuda, A. D., Fu, X., & Reiche, B. S. (2018). Navigating between Home, Host, and Global: Consequences of Multicultural Team Members' Identity Configurations. *Academy of Management Discoveries*, *4*(2), 180–201. <https://doi.org/10.5465/amd.2016.0063>
- Lisak, A., & Erez, M. (2015). Leadership emergence in multicultural teams: The power of global characteristics. *Journal of World Business*, *50*(1), 3–14. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.01.002>
- Lisak, A., Erez, M., Sui, Y., & Lee, C. (2016). The positive role of global leaders in enhancing multicultural team innovation. *Journal of International Business Studies*, *47*(6), 655–673. <https://doi.org/10.1057/s41267-016-0002-7>
- Lisak, A., & Harush, R. (2021). Global and local identities on the balance scale: Predicting transformational leadership and effectiveness in multicultural teams. *PLOS ONE*, *16*(7), e0254656. <https://doi.org/10.1371/JOURNAL.PONE.0254656>
- Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *Leadership Quarterly*, *16*(4), 591–615. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.06.003>
- Lu, J. G., Swaab, R. I., & Galinsky, A. D. (2021). Global Leaders for Global Teams: Leaders with Multicultural Experiences Communicate and Lead More Effectively, Especially in Multinational Teams. <https://doi.org/10.1287/Orsc.2021.1480>. <https://doi.org/10.1287/ORSC.2021.1480>
- Maderer, D., Holtbrügge, D., & Schuster, T. (2014). Professional football squads as multicultural teams: Cultural diversity, intercultural experience, and team performance. [Http://Dx.Doi.Org/10.1177/1470595813510710](http://dx.doi.org/10.1177/1470595813510710), *14*(2), 215–238. <https://doi.org/10.1177/1470595813510710>
- McFarland, S., Brown, D., & Webb, M. (2013). Identification With All Humanity as a Moral Concept and Psychological Construct. *Current Directions in Psychological Science*, *22*(3), 194–198.

<https://doi.org/10.1177/0963721412471346>

- Neeley, T. B., & Dumas, T. L. (2016). Unearned status gain: Evidence from a global language mandate. *Academy of Management Journal*, *59*(1), 14–43. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0535>
- Pettigrew, T. F. (1998). Intergroup contact theory. *Annual Review of Psychology*, *49*, 65–85. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.49.1.65>
- Ramarajan, L. (2014). Past, Present and Future Research on Multiple Identities: Toward an Intrapersonal Network Approach. *Academy of Management Annals*, *8*(1), 589–659. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.912379>
- Roccas, S., & Brewer, M. B. (2002). Social Identity Complexity. *Personality and Social Psychology Review*, *6*(2), 88–106. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0602_01
- Schworm, S. K., Cadin, L., Carbone, V., Festing, M., Leon, E., & Muratbekova-Touron, M. (2017). The impact of international business education on career success—Evidence from Europe. *European Management Journal*, *35*(4), 493–504. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.02.009>
- Shokef, E., & Erez, M. (2006). Global Work Culture and Global Identity, as a Platform for a Shared Understanding in Multicultural Teams. In *Research on Managing Groups and Teams* (Vol. 9, pp. 325–352). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1534-0856\(06\)09013-X](https://doi.org/10.1016/S1534-0856(06)09013-X)
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, *37*(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, *41*(4), 690–709. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.85>
- Strizhakova, Y., & Coulter, R. A. (2015). Drivers of local relative to global brand purchases: A contingency approach. *Journal of International Marketing*, *23*(1), 1–22. <https://doi.org/10.1509/jim.14.0037>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of inter-group conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Brooks/Cole.
- Turner, J. C., Oakes, P. J., Haslam, S. A., & McGarty, C. (1994). Self and Collective: Cognition and Social Context. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *20*(5), 454–463. <https://doi.org/10.1177/0146167294205002>
- Van Dijk, H., Meyer, B., Van Engen, M., & Loyd, D. L. (2017). Microdynamics in diverse teams: A review and integration of the diversity and stereotyping literatures. *Academy of Management Annals*, *11*(1), 517–557. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0046>

- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 1008–1022. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>
- van Knippenberg, D., & Mell, J. N. (2016). Past, present, and potential future of team diversity research: From compositional diversity to emergent diversity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 136*, 135–145. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.007>
- van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *Leadership Quarterly, 15*(6), 825–856. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.002>