



ניהול ההטרוגניות (*Diversity Management*) כאמצעי לבנייה של חדשנות והצלחה כלכלית בשוק הבינלאומי

מאת: נאוה שלו

”גיוס של כוח אדם הטרוגני (*diversity*) וניהול הטרוגניות זו (*diversity management*) הם המפתח לבניית החדשנות בחברה ואחד מהמנועים העיקריים לצמיחה והצלחה כלכלית של חברות בשוק הבינלאומי הנוכחי”
השוק הבינלאומי הנוכחי מאופיין ברמת אי ודאות גבוהה ומורכבות שבאה לידי ביטוי בסוגי לקוחות שונים, טכנולוגיות חדשות וחוקים שונים.
בשוק זה החדשנות מהווה אחד מהמנועים העיקריים לצמיחה והצלחה כלכלית של חברות.

נאוה שלו, מנכ"ל NSG Consulting המספקת שירותי יעוץ אסטרטגי וניהולי לחברות בשוק הבינלאומי.

רעיונות יצירתיים מאשר קבוצה הטרוגנית? האם איכות הרעיונות שייצרו בקבוצת האדיסונים לא תהיה גבוהה יותר מאיכות הרעיונות של קבוצת המועמדים ההטרוגנית? כלומר, מהם ההבדלים בין שתי הקבוצות מבחינת כמות ואיכות?

א. סביר להניח, שהמספר הממוצע של הרעיונות של כל פרט מקבוצת האדיסונים יהיה רב יותר בהשוואה לקבוצה ההטרוגנית. אך כמות הרעיונות שהקבוצה תייצר ביחד תהיה רבה יותר בקרב הקבוצה ההטרוגנית מאשר בקבוצת האדיסונים זאת, מכיוון שהאינטראקציה וסיעור המוחות בין מועמדים הטרוגניים ייצרו מספר רעיונות רב יותר.

ב. לגבי איכות הרעיונות – כל עוד לא הוכח שרעיון מסוים אכן עובד – כל הרעיונות שווים באותה מידה. יתר על כן, "כמות מולידה איכות" מכיוון, שבשוק מורכב ולא ודאי חברות נזקקות לכמות רעיונות רבה כדי להבטיח שהרעיון שעובד יהיה בין הרעיונות שהועלו. בהקשר זה אדיסון אמר, שהוא "מכיר אלפי שיטות שלא יביאו להדלקת הנורה".

ג. הקבוצה ההטרוגנית תהיה הרבה יותר גדולה מקבוצה של אדיסונים כי הרבה יותר קשה לגייס אדיסונים מאשר מועמדים הטרוגניים, מה שיעצב כמות רעיונות רבה יותר בקבוצה ההטרוגנית.

2. פיתוח של מוצרים אשר רלוונטיים ללקוחות רב תרבותיים

חברות אשר רוצות לחדור לשווקים זרים צריכות לפתח מוצרים ושירותים רלוונטיים לתרבות הלקוח. חדשנות תרבותית היא "חדשנות שמוכרת". פיתוח מוצרים באמצעות קבוצות הטרוגניות אשר שייכות לקבוצה התרבותית שאליה הלקוח שייך מקטין את סיכון החברה בפיתוח המוצרים ומגדיל את יכולתה להרחיב את נתח השוק שלה. פיתוח מוצרים ושירותים העונים לצרכים הגלויים או הלטנטיים של הלקוח משפר את התחרותיות של מוצרי החברה ביחס למוצרים של המתחרים.

ה – diversity אינו מתבטא רק בעובדה שצוות המחקר והפיתוח יהיה מורכב ממועמדים רב

כדי לבנות חדשנות חברות זקוקות לשינוי בתהליכי העבודה של המחקר והפיתוח כמו גם בשינוי באסטרטגיית המיון והגיוס. התהליך המסורתי של החדשנות נשען על מה שאנו מכנים חדשנות סגורה (closed innovation). כלומר, כל תהליכי הפיתוח בחברה נעשים על ידי קבוצה קטנה של אנשים יצירתיים. אסטרטגיית הגיוס המסורתית מבוססת על גיוס המועמדים הטובים ביותר או החדשניים ביותר כאלה שהם בעלי חשיבה לא קונפורמיסטית.

חברות צריכות לאמץ תהליכים של חדשנות פתוחה (open innovation) אשר כוללים גם ללקוחות רב תרבותיים, ספקים ובעלי עניין אחרים

מהו diversity ומדוע הוא מהווה מנגנון הכרחי לבניית החדשנות בחברה בשוק הנוכחי?

הטרוגניות בין מועמדים ביטייה בפרמטרים שונים כמו למשל: תרבות, מין, מעמד חברתי, הבדלים טכנולוגיים ושוני בניסיון העסקי של העובדים. העיקרון של מנגנון ה – diversity מבוסס על הטענה שאנשים בעלי רקע עסקי, תרבותי וחברתי מגוון מחזיקים בתפיסות עולם, אופני חשיבה ורעיונות מגוונים יותר. הטרוגניות זו מייצרת רעיונות מגוונים יותר, נקודות מבט חדשות ויצירתיות וחדשנות.

ה – diversity מהווה את המנוע החדש של בניית החדשנות בחברה בגלל שתי סיבות עיקריות:

1. הטרוגניות מעצבת יכולת (capability) טובה יותר לפתרון בעיות

אם ניקח, לדוגמה, שתי קבוצות (זה יכול להיות שתי חברות): קבוצה אחת קטנה אשר מורכבת מאנשים יצירתיים וחדשניים, למשל, קבוצה של אדיסונים. וקבוצה שנייה אשר מורכבת ממספר אנשים רב יותר שהם שונים זה מזה במגוון פרמטרים כמו למשל רקע תרבותי, ניסיון עסקי, מין ועוד, ונשאל את שתי השאלות החשובות הבאות:

האם קבוצה קטנה של אדיסונים תייצר יותר

תרבותית, מנהלים נדרשים למחויבות ויכולת לנהל אותה. ניהול ההטרוגניות מחייב את המנהלים לרכוש כישורים חדשים כמו: הבנה תרבותית, תקשורת רב תרבותית וסגנון ניהולי גמיש.

בנקודה זאת נשאלת השאלה: אם המסקנה לגבי ההשפעה של diversity על בניית חדשנות או הצלחה כלכלית של חברות איננה מסקנה חד משמעית האם עדיף שחברות לא יאמצו אותה?

מחקרים מצביעים על קשר חיובי בין diversity לבין חדשנות ויצירתיות כמו גם על יכולת קבלת החלטות טובה יותר ופתרון בעיות אפקטיבי בגלל ריבוי הפרספקטיבות

המעבר ל - diversity management בשוק הבינלאומי הנוכחי אינו בגדר בחירה עבור חברות אלא, כורח הנובע ממספר סיבות עיקריות:

א. כניסה במסגרת הגלובליזציה לשווקים זרים (כמו הודו וסין) אשר מאופיינים בלקוחות רב תרבותיים.

ב. חוסר ודאות ומורכבות אשר דורשים מגוון של פתרונות יצירתיים וחדשניים.

ג. חוסר בכוח אדם מתאים.

גיוס של diversity וניהול ההטרוגניות הם המפתח לבנייה של החדשנות בחברה אשר מהווה את אחד מהמנועים העיקריים לצמיחה והצלחה כלכלית של חברות בשוק הבינלאומי. חברות צריכות לבנות אסטרטגיית גיוס גלובלית חדשה ולהקנות למנהליהן כישורים רב תרבותיים (cross cultural skills) אשר יסייעו להם לנהל את השונות הזו באופן שתתחולל פרודוקטיביות והצלחה כלכלית.

תרבותיים אלא, חברות צריכות לאמץ תהליכים של חדשנות פתוחה (open innovation) אשר כוללים גם לקוחות רב תרבותיים, ספקים ובעלי עניין אחרים. **טיוטה** היא דוגמא לחברה אשר משתפת את הספקים שלה בתהליכי הפיתוח בחברה דבר שמביא באופן קונסיסטנטי לעליית הנתח שלה בשווקים זרים. **טיוטה** מכרה בדרך זאת ב 2007 10% יותר מכוניות בסין בהשוואה ל 2006 ובאופן כללי החברה מכרה 7.1 מיליון רכבים בשווקים הזרים.

מחקרים מצביעים על קשר חיובי בין diversity לבין חדשנות ויצירתיות כמו גם על יכולת קבלת החלטות טובה יותר ופתרון בעיות אפקטיבי בגלל ריבוי הפרספקטיבות (Bhadury, Blazevic et.al. 2000 et.al. 2002). פרספקטיבות רבות ונקודות מבט שונות הכרחיות בכדי שמנהלים יוכלו להתמודד בהצלחה עם המורכבות (complexity) של השוק הבינלאומי שביטוייה בסוגי לקוחות שונים, סוגי טכנולוגיות, חוקים שונים ועוד.

במחקר שבוצע על ידי תומס בשנת 2004 (Thomas) ב IBM, הוא מדווח, שאחת התוצאות של diversity management היא שהחברה הגדילה את המחזור שלה מ 10 מיליון דולר ב - 1998 ל - 30 מיליון דולר ב - 2001.

אך ישנם גם מחקרים שמצביעים על כך, ש - diversity יכולה לעצב קונפליקטים ואי יכולת של הקבוצה לעבוד ביחד מה שיביא לירידה בפרודוקטיביות. במקרים מסוימים גם דווח על עזיבה של עובדים (Phillip 1992). במחקרים אחרים נמצא, שבקבוצות הומוגניות יש ביצועים טובים יותר מאשר בקבוצות הטרוגניות (חשוב לציין שמחקרים שונים השתמשו בפרמטרים שונים לבדיקה של המשתנים ועל כן קשה להסיק מסקנות חד משמעיות). דבר אחד ברור עולה מהמחקרים: כדי להפיק מ - diversity תוצאות אשר יעצבו חדשנות

מקורות:

- BHADURY, J., MIGHTY, E.J. and DAMAR, H. (2000) *Maximising workforce diversity in project teams: a network flow approach*. Omega: The International Journal of Management Science. Vol. 28, No. 2. Pp143-153.
- BAZEVIC, V. and LIEVENS, A. (2002) *Learning during the new financial service innovation process: antecedents and performance effects*. Journal of Business Research. Vol. 57, No. 4. pp374-391.
- PHILLIPS, N. (1992) *Managing international teams*. London: Pitman.
- THOMAS, D.A. (2004) *Diversity as strategy*. Harvard Business Review. Vol. 82, No. 9, September. pp98-108.