

## עניינים תוכן

|        |                                       |
|--------|---------------------------------------|
| 3..... | מבוא                                  |
| 4..... | 1. פרק שלישי – המנהיג והמנהיג הגלובלי |
| 4..... | 1.1 בין מנהיגות לניהול – רקע          |
| 5..... | 1.2 מאפייניו של המנהיג הגלובלי        |
| 6..... | 1.3 העצמה ווירטואלית ומנהיגות משותפת  |
| 7..... | 1.4 סיכום                             |
| 7..... | מקורות                                |

פרק ראשון – קבוצות ווירטואליות רב תרבותיות

פרק שני – קריטריונים להצלחה של קבוצות ארגוניות וקבוצות ווירטואליות

פרק שני – מנהיגות ומנהיגות גלובלית (הפרק הנבחר לכתיבה – פרק 1 בתוכן העניינים)

פרק שלישי – בין מנהיגות גלובלית להצלחת הצוות

## מבוא

התפשטותם של ארגונים בינלאומיים למחוזות יותר ויותר רחוקים גיאוגרפית, הביאה לארגון הבינלאומי אתגרים שהלכו והפכו להיות יותר ויותר מורכבים. שהרי כיצד ניתן להתמודד עם מערכות, תרבויות ארגוניות שונות ולבסוף עם בני אדם, אשר מגיעים מרקעים שונים, צורות חשיבה והשקפות אחרות, ואילו על כולם נדרש להחיל את אותן המטרות ואת אותן ההנחיות למען עבודה אפקטיבית שמביאה את הארגון לרווחים ולפריון (Bird & Mendenhall, 2016). לכן, בעשורים האחרונים, ובעיקר בשנים האחרונות, התפתחויות טכנולוגיות הפכו את היכולת של הארגון להתנהל במהירות יחסית, תוך ביטול סוגיות מורכבות כמו מרחק או מרחב, ואפשרו לארגונים בינלאומיים לעייל את עבודתם ולהפכה ליותר יעילה (Hill & Bartol, 2016).

למעשה, כיום, בארגונים מקומיים ובינלאומיים, השימוש בטכנולוגיות למען תקשורת הפכה לדבר טבעי, תמידי וחלק משגרת היום של כל עובד ומנהל. עם זאת, עבור הארגון הבינלאומי, היא למעשה אפשרה את שיתוף הפעולה ויצירתם של קבוצות עבודה המתנהלות באופן שוטף זה מול זה, אך במקום בעבודה בצורה של פנים מול פנים, התקשורת הטכנולוגית תפסה את צורת התקשורת המרכזית, שבה מתקשרים קבוצה של עובדים ממדינות שונות. צורת עבודה זו יצרה אמנם הזדמנויות רבות ואפשרות של ממש לייעול ושיפור מערך העבודה, אך גם אתגרים רבים הנובעים מתוך השוני התרבותי הרב בין הארגונים, השפה, ואפילו הבדלי השעות (Zhu & Lee, 2017).

מתוך כל אלו, בעשורים האחרונים נפלה ההבנה כי כדי לנהל קבוצות מסוג זה, נדרשים מנהיגים בעלי איכויות ואישיות 'גלובליות'. למנהיג הגלובלי יש את היכולת להכיל, להכיר, ולפתח תקשורת עם תרבויות שונות, ובו בזמן להביא אותם לכדי מוטיבציה, אמון, ולבסוף לכדי עבודה משותפת. כלומר, המנהיג הגלובלי הינו מנהל ואף מחבר והדמות האנושית המהווה את החיבור בין התרבויות השונות וסוגי הידע השונים (Lisak, Erez, Sui & Lee, 2016).

מחקר זה יבקש להתחקות אחר חשיבותו של המנהיג הגלובלי, על תכונותיו השונות, מתוך ניסיון להבין את השפעתו על הקבוצה הווירטואלית ועל הצלחתה. בשל כך, שאלת המחקר הינה 'מהי השפעת סגנון המנהיגות על הצלחת הקבוצה הווירטואלית הבינלאומית?' במסגרת המחקר העיוני שיובא במסגרת עבודה, יעלו שאלות כמו, מהם הקריטריונים להצלחתה של קבוצה ווירטואלית? מהי קבוצה ווירטואלית? ומהם ההבדלים בין מנהיגות ניהול, ומנהיגות גלובלית? שאלות יקבלו מענה במסגרת פרקים אשר יעסקו בנושאים (ורק אחד מהם יוצג בפועל בעבודה זו), כאשר הפרק האחרון יבצע חיבור בין הפרקים השונים לכדי דיון אינטגרטיבי.

במציאות בה הפן הטכנולוגי הולך ומקבל (וכבר קיבל) נופח כה משמעותי בחיי היום של ארגונים, ובוודאי ארגונים בינלאומיים, דווקא החשיבות של הגורם האנושי, ובעיקר המנהיג ומורה הדרך מקבלת עדנה מחודשת מתוך ההבנה הנוגעת להשפעתה (החיובית והשלילית) לארגון ולהצלחתו. הדברים נכונים במיוחד במציאות מורכבת שבה ארגונים בינלאומיים שולחים זרועותיהם למחוזות חדשים עם תרבויות שונות בהם שליטתם היא מוגבלת וחלשה. למנהיג הפוטנציאלי יש את היכולת לפתור סוגיות אלו ולהביא את ההשקעה הכספית לכדי הצלחה והתפתחות, כפי שיעלה במסגרת עבודה זו.

## 1. פרק שלישי – המנהיג והמנהיג הגלובלי

### 1.1 בין מנהיגות לניהול – רקע

מהרבה בחינות, לאורך העשורים האחרונים, הפכה דמות המנהיג בארגונים ליותר ויותר משמעותית ובעלת אחיזה ברקע אמפירי והנוגע לחשיבותו ויכולת השפעתו להצלחה הארגונית. המנהיג נחשב ל-איש חזון, אשר מסוגל לסחוב אחריו עובדים אחרים ולהביא אותם לחבר את הידע שלהם ואת היכולות שלהם למען מטרה משותפת. באופן טבעי, דמות המנהיג ברמה הארגונית נלקחה מהמנהיג הפוליטי, הכריזמטי, אשר מלכד את עמו לכדי שינוי (ובין אם שינוי זה בסופו של דבר חיובי ונכון לה). שהרי, למנהיג הפוליטי, בדרך כלל, אין את הידע המקצועי כדי להבין בענייני ביטחון או כלכלה, אבל הוא מסוגל ליצור 'מרחב של אמון' שמתוכו, דבריו והשקפת עולמו משכנעים את ההמונים (Bird & Mendenhall, 2016).

עם זאת, ובעוד שסוגיית המנהיג הפוליטי מתייחסת לעולם הפוליטי, שכל כולו קשרים ושימוש בהון חברתי ופוליטי, בעגה האקדמית דמותו של המנהיג לא פעם סבלה מחוסר בהירות. במיוחד כאשר מציבים את ההגדרה של המנהיג מול ההגדרה של המנהל, אשר מייצרת בלבול ותהיות בין השניים (שם). המנהיג המסורתי, כך טוענים חוקרים כמו סבסטיאן רייך ושותפיו (Reiche, Bird, Mendenhall & Osland, 2017), הינו שילוב ואיזון נכון של יכולות ניהוליות, שקובעות על המנהיג להיות בעל יכולת לתאם, ליצור שיתופי פעולה, לקבוע תצורות עבודה ולשלוט באדמיניסטרציה הארגונית. צורת הסתכלות פורמלית זו על המנהיג אכן מייצרת תהיות לגבי ההבדלים בינו לבין מנהל טוב.

כדי לפתור תסבוכת זו, מציעים חוקרים כי ההבדלים העיקריים המפרידים בין המנהיג ובין המנהל הוא ההקשר שמתוכו הם מתנהלים. כך למשל, מנהיג אמתי יפעל תמיד לשינויים בתוך הארגון, שינויים אשר מביאים שיפורים תמידיים בתוך הארגון, זאת לעומת המנהל, אשר מעדיף את ניהול הקיים, ושמירה על הסטאטוס קוו (Hill & Bartol, 2016). בהמשך לצורת החשיבה הזו, מנהל, כך מתואר, יש את הסמכות המתאימה כדי לנהל ולהטיל הוראות והנחיות לפי ראות עיניו. עם זאת, המנהיג מסוגל להיות בעמדות כוח פחותה יותר, אך בעל הכישורים והכריזמה כדי להוביל שינויים דומים או גדולים מאלו. כלומר, הם אומרים, למנהיגים יש או אמורים להיות להם (ולחן) היכולות לפעול מתוך הקשר ולשנות אותו, להשפיע עליו ולעצב אותו. מנהל לעומת זאת, מקבל את ההקשר הנתון ופועל בתוכו. מנהל טוב יפעל בתוכו היטב, ומנהל פחות טוב יפעל בתוכו בהתאם. עם זאת, כלל המנהלים שאינם מנהיגים יוכפפו להקשר זה, ולא ינסו לעצב או לשנות אותו, לעומת המנהיג (Bird & Mendenhall, 2016).

מכיוון שזיהוי מנהיגות היא כה תלויה הקשר, כך נטען, המנהיג נדרש בסיטואציות והקשרים שונים לתכונות וצורות התנהגות אחרות. כלומר, היכולת לזהות את המנהיג קשורה בהכרח לסיטואציה בה הוא נמצא, ולכן כה קשה לאתר ולהבין אם אחד הוא מנהל טוב, או מנהיג מצוין. בעשורים האחרונים שאלת המנהיגות, בדיוק בגלל סיבות אלו, הפכה למרכזית בעולם האקדמי והעסקי, ובמיוחד כאשר ההקשר הוא ההקשר הבינלאומי. בסעיפים הבאים אתמקד בתכונות ומרכיבים של המנהיג הבינלאומי, ועצם המורכבות הכרוכה בהבנת תפקידו (Reiche et al., 2017).