

תוכן עניינים

3.....	מבוא	
4.....	1. מנהיגות ומנהיגות מעצבת	
4.....	1.1 הגדרה של מנהיגות	
4.....	1.2 מנהיגות מעצבת	
5.....	1.3 בין מנהיגות מעצבת לסגנונות אחרים	
6.....	2. חדשנות וחדשנות ארגונית	
6.....	2.1 הגדרה של חדשנות	
6.....	2.2 סוגים של חדשנות ארגונית וחיבותם לארגון	
7.....	3. הקשר בין מנהיגות לחדשנות	
7.....	3.1 בין חדשנות ליצירתיות	
8.....	3.2 חשיבות הידע בקשר בין מנהיגות לחדשנות	
9.....	4. סיכום	
9.....	4.1 תרומת וסיכום המחקר	
10.....	4.2 מסקנות אופרטיביות ומחקריות	
11.....	5. מקורות	

מבוא

מנהיגות נתפסת ככישרון, כזה הנרכש או כזה המולד, אשר יש בו אשר להוביל קבוצה של אנשים, החותרים אחרי מטרה משותפת, וסרים למרותו בכך שהם עושים את המוטל עליהם בהתאם לרוח וחזון המנהיג, ועל פי הוראותיו ובקשותיו. לאורך ההיסטוריה, התפרסמו מנהיגים במישור הפוליטי אשר הצליחו להוביל את מדינתם אל החזון אותו המנהיג ראה לנגד עיניו, בין אם היה זה חזון חיובי שהוביל לשגשוג ופריחה, ובין היה זה חזון אפל, אשר הוביל לאבדות רבות בנפש, ואף עוני ופחד (Gumusluoglu & Ilsev, 2009).

בעשורים האחרונים, מנהיגות הפכה להיות מושג בעל משמעות גדולה מאד גם בקרב ארגונים, אשר בניגוד לעבר, אשר ראו באדם בתור כוח אדם ומשאב. כיום, רואים בו כיותר מכך, וכי לעובד הבודד יש יכולת לעצב מחדש את סביבת הארגון, להוביל עובדים רבים אל עבר שינוי נדרש לטובת הישרדותו של הארגון, ואף יצירת שינויים משמעותיים (Michaelis, Stegmaier & Sonntag, 2010). שינויים אלו, יאפשרו את שיפורם של פיתוח מוצרים חדשים וחדשניים, או פיתוחם של תהליכים ארגוניים הנדרשים לריענון כדי להתמודד עם כוחות השוק הקיימים ואף ליצור יתרון תחרותי עליהם (Anning-Dorson, 2018).

תפיסות אלו, נובעות בעיקר מתוך התמורות העצומות החלות בחברה המערבית כולה, אשר מובילה להתפתחויות בתחומים שונים בקצב מהיר מאי פעם, התובעים מהארגונים לדעת אף הם כיצד להשתנות ולהסתגל בצורה מהירה לשינויי השוק, וכך לשרוד בתוכו (Kang, Solomon & Choi, 2015). בשל כך, בעשורים האחרונים אף עולה יותר ויותר החשיבות והמשמעות של החדשנות הארגונית, על סוגיה הרבים והשונים, אשר הינה למעשה כותרת ליכולת הארגונית למצוא פתרונות חדשים ויעילים בצורה מהירה, וכך להשתמש ביצירתיות וחדשנות כדי ליצור יתרון תחרותי מול המתחרים, לשפר את כוחם בשוק, ולהביא לשיפור ביצועים כללי בארגון (Chen, Sharma, Zhan, & Liu, 2019).

החדשנות, אינה כלל רק נחלת תורת האסטרטגיה הארגונית, אלא נחשבת בתור האסטרטגיה החשובה ביותר במציאת פתרונות לבעיות גלובליות כמו בעיות של זיהום, מחזור, או פגיעה בבעלי חיים בסכנת הכחדה. כלל הבעיות האלו, משתמשות באסטרטגיה הקובעת כי חדשנות נובעת מהיכולת לאסוף את כלל הידע הרצוי לכדי טכנולוגיה חדשה, יחד עם שיתוף פעולה בין עובדים, תוך שילוב של יצירתיות קבוצתית ויצירתיות אישית (García-Morales, Jiménez-Barrionuevo & Gutiérrez-Gutiérrez, 2012).

בעבודת מחקר זו, אבקש לבחון את ההשערה כי **מנהיגות מעצבת**, סוג נפוץ הדוגל בגישה חיובית ובהנעה חיובית של מנהיגים את עובדיהם, מביאה אף להגדלת החדשנות הארגונית. שאלת המחקר עבור עבודה זו, הינה **'מהי ההשפעה של מנהיגות מעצבת על חדשנות הארגון?'** כדי לענות על שאלה זו, אבצע בעבודה זו מחקר עיוני הכולל שורה של מחקרים עדכניים העוסקים באספקטים שונים של שאלת מחקר זו בדיוק, אשר בסופה בוחנת את הקשר בין מנהיגות מעצבת, חדשנות ארגונית, עם ביצועי הארגון והיתרון התחרותי שבו.

הבנה לעומק של הגורמים המביאים לאקלים יצירתי וחדשני בתוך הארגון, עשוי להביא, הן לארגון, והן לפתרונות שהארגון צריך כדי לשרוד בשוק בו פועל, כמו גם להצליח ולשגשג בו.

1. מנהיגות ומנהיגות מעצבת

1.1 הגדרה של מנהיגות

מנהיגות ארגונית נתפסת על ידי רבים, בתור אחד האספקטים החשובים ביותר להצלחת ארגון, הנקבעת, על פי תיאורית אכלון (Echelon theory), על ידי החומר האנושי של הגורמים הבכירים ביותר בארגון. כלומר, לפי גישה זו, האחריות של התנהגות מנהיגות שייכת רק לאלו שלהם המנדט או הסמכות להציג תכונות מנהיגותיות. על פי תיאוריות אחרות, לעומת זאת, מנהיגות ארגונית הינה כזו המתבטאת בכלל הדרגים השונים בהיררכיה הארגונית

ומסוגלת להביא לשינוי ושיפור בקרב הארגון ובקרב התהליכים שבו. לפי תפיסה זו, כל אדם עשוי להיות מנהיג ולהוביל אנשים, שאינם בהכרח בדרג נמוך ממנו, לשיטת עבודה מסוימת, גישת עבודה מסוימת ואף חתירה למטרות מסוימות (Anning-Dorson, 2018).

מנהיגות למעשה, הינה לעיתים קרובות, שם נרדף לכריזמה. כריזמה הינה אספקט באישיותו של אדם, באופן דיבורו, במראהו והתנהגותו, המסייעים לו להיות משכנע באופן טבעי, ולהוביל רבים ללכת אחריו אחר אותה המטרה. יכולות השכנוע שלו, המשתלבת עם ביטחון עצמי גבוהה, מאפשרת ויעילה להעברת מסרים אשר אנשים אחרים מתקשים להעבירם או להביאם לכדי יישום (Chen et al., 2019). לכן, מנהיגים בארגון נתפסים כאנשים אשר מצליחים להניע עובדים תחתיהם, קובעים ומחדדים ערכים ארגוניים והופכים את עובדיהם למאמינים של ערכים אלו. כל זאת תוך הצבת מטרות ברורות, הן בטווח הרחוק והן בטווח הקצר, תוך שהוא מצליח לראות הן את טובת עובדיו הנאמנים והן את החזון הכולל של הארגון והתפתחותו. לבסוף, מנהיג נתפס כאדם שאינו רק יודע להעביר בצורה יעילה ומשכנעת הנחיות ויצירת שיתופי פעולה, אלא גם הוא בעצמו פועל על פי השקפתו, ומאפשר להוות דוגמה (Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch & Volberda, 2012).

קיימים סוגים רבים של מנהיגות ארגונית, אך כמה מהן בולטים במיוחד בנוף האקדמי, לרבות המנהיגות המעצבת והמנהיגות העסקית.

1.2 מנהיגות מעצבת

מנהיגות מעצבת באה לתאר סגנון של מנהיגות אשר פותח על ידי מקרור ברנס בסוף שנות ה-70. מקרור הינו כנראה אחד הראשונים אשר הבחין ויצר הפרדה בין מנהיגות וניהול, כאשר מנהיגות, או מנהיגות מעצבת, צריכה לעסוק בסוגיות ערכיות ובפיתוח דו צדדי של המנהיג ושל האנשים ההולכים אחריו (Kang et al., 2015). השיטה דוגלת בתגמול ובהענשה של העובדים בהתאם לחיבורן הערכי לארגון ולערכיו, תוך התמקדות בתגמול חיובי ובשינוי איטי של ערכי הארגון ועובדיו, לטובת הארגון והצלחתו. סגנון מנהיגות זו, נבחן במקור על מחקר פוליטי ומנהיגים פוליטיים, אך צבר פופולאריות בעשורים האחרונים נוכח הבנת החשיבות הגוברת של מנהיגות (Anning-Dorson, 2018).

ניתן להגדיר את המנהיגות המעצבת על פי ארבעה עקרונות מרכזיים, המפרידים בין סגנון ניהול זה לבין אחרים. ראשית, המנהיג צריך להיות כזה המייצר השראה בקרב העובדים. השראה זו נובעת מרוחו של המנהיג, אישיותו, אשר מובילה אנשים ללכת אחריו, לפעול לפי ערכיו, ואף לרצות להיות כמוהו. הצורך להיות מודל השראה, הופך גם את המנהיג עצמו לאדם טוב יותר, החותר בצורה אותנטית לעבר שיפור החברה וביצועיה, כמו גם אל עצמו כאדם (Sattayaraksa & Boon-itt, 2018).