

# המפקד האפקטיבי קונפורמיסט או פורץ דרך?



רס"ן ד"ר גלעד כהן-ינון  
ראש תחום מחקר, חיל האוויר



המחקר בתחום המנהיגות נוטה לרוב לראות את המנהיג כצומד בליבו של הארגון. אפקטיביות המנהיג, לפי חלק מתיאוריות אלה, נובעת מיכולתו "לפרוץ דרך", להשפיע על הארגון והמונהגים ולעצב מחדש את תרבות הארגון, אסטרטגיית הארגון, או אף את עמדות ורגשות המונהגים. עבודה זו באה לבחון האם המנהיג הנתפס כאפקטיבי הוא אכן, בהתאם לכמה תיאוריות מנהיגות, פורץ דרך ומתווה חזון, "כופר" בערכי הארגון? או שמא דווקא המנהיג "הצנוע" יותר, זה אשר מתאים את סגנונו לצרכי הארגון ותרבותו – הוא האפקטיבי יותר?

לשם בחינת סוגיה זו, נבדקה מידת ההתאמה בין סגנון המנהיגות של מפקדי טייסות בחיל האוויר

ובין התרבות הארגונית בטייסות אלה. שוער כי סגנון מנהיגות המתאים לתרבות הטייסת, יביא לאפקטיביות נתפסת גבוהה יותר של מפקד הטייסת.

הממצאים תמכו בהשערה. המתאם בין המפקד וסגנונו ובין הארגון ותרבותו משפיעים ללא צוררין על תפיסתו של המפקד כאפקטיבי. ממצאים אלה עומדים בניגוד לתפיסות בדבר מאפייני המנהיג האפקטיבי, בעיקר זה הצבאי, המצופה להביא לשינויים רבים בפרק זמן קצר ו"לעצב" את היחידה.

בעבודה נדונו גם משמעות הממצאים לגבי סגנון המנהיגות הרצוי ויכולתם של מפקדי הטייסות לשנות ולהשפיע על התרבות הארגונית.

## מבוא

אמיתות מעט אחרות על מה שהופך מנהיג לאפקטיבי, ועל הגורמים המשפיעים על הצלחתו. המנהיג נתפס פחות ופחות כגיבור על העומד במרכז הארגון, ויותר כגורם ארגוני נוסף המושפע גם הוא מהארגון, מתרבותו ומהקונטקסט הארגוני. נראה כי כדי להצליח כמנהיג, אין די לנסות ולהיות "כריזמטי" או לעצב את רגשות הכפופים לך. עליך להתאים את עצמך לסביבה נתונה, "להקשיב" לתרבות.

מחקר זה בא לבחון את הקשר בין מידת ההתאמה של סגנון המפקד ותרבות

הארגון ובין האפקטיביות

המיוחסת למנהיג ולארגון

ולשביעות הרצון של הפרט.

האם המנהיג הנתפס כאפקטיבי

הוא אכן, בהתאם לכמה תיאוריות

מנהיגות - פורץ דרך ומתווה חזון

- זה אשר כופר בערכי הארגון הקיימים? או שמא דווקא המנהיג "הצנוע" יותר,

זה אשר מתאים את סגנונו לצורכי הארגון ותרבותו - הוא האפקטיבי יותר?

במחקר עלתה השערה כי דווקא הלימה רבה יותר של סגנון המנהיגות

והתרבות הארגונית, תתקשר לאפקטיביות נתפסת גבוהה יותר של המנהיג

ושל הארגון ולשביעות רצון רבה יותר של הפרט.

## ניתן להסיק כי בארגונים בהם המנהיג מתנהג בהתאם לציפיות התרבותיות ומתייחס למאפיינים התרבותיים, המנהיג והארגון ייתכסו כאפקטיביים יותר

בעשורים האחרונים נבנה מיתוס סביב דמות המנהיג/המנהל. מיתוס זה מייחס למנהל כוחות על כמעט. המנהל "הטוב" או האפקטיבי אינו עוד רק זה שיודע לנהל את זמנו, להניע את אנשיו, לקבל החלטות, ולהשיג תוצאות כספיות טובות. עתה, עליו להיות בעל תכונות חריגות. הוא מתבקש לבנות חזון מאתגר

- כזה שאנשיו יאמינו בו

בכל ליבם. הוא מתבקש

להלהיב את אנשיו או אף

לסחוף אותם בעזרת כוח

אישיותו. הוא מתבקש לא

רק "להניע" את אנשיו כדי שיבצעו את עבודתם אלא גם "לעצב" אותם

- כלומר, להשפיע על רגשותיהם ואמונותיהם, כך שיאמצו את מטרות

הארגון וערכיו כעמדותיהם וערכיהם שלהם. עליו לאתגר, לרגש, להלהיב,

להיות נגישי, לטפל, להעריך, לחנוך, להיות ערכי, להוות דוגמה אישית ועוד

ועוד. כמעט אל עלי אדמות.

מיתוס זה נבנה לא מעט בזכות הספרות האקדמית בתחום המנהיגות,

ובעיקר זו שבאה מארה"ב. למשל, תיאוריית המנהיגות המעצבת הטוענת

כי מנהיג אפקטיבי הינו מנהיג "מעצב" וכריזמטי. מנהיג מעין זה יודע לא

רק להניע את אנשיו, אלא להשפיע על רגשותיהם ואמונותיהם ולקשור את

תחושת "העצמי" שלהם ליעדי הארגון ומטרותיו. לפי חלק מגישות אלה,

המנהיג המעצב אפקטיבי בכלל המצבים והארגונים.

את המדורה ליבו עוד ספרי יהול מהיבשת האמריקאית המתארים

כמעט תמיד מנהלים כריזמטיים, המביאים לשינוי או למהפך דרמטי בארגון

אותו הם מנהלים, או לחלופין, זוכים להערצת אנשיהם. למשל, הצצה

בספריו של ג'ק וולש, המנכ"ל האגדי של ג'נרל אלקטריק, מדגימה היטב

תפיסה זו.

יתן לשער כי דורות רבים של מנהלים ניסו לעמוד בציפיות גבוהות

אלה. יתן גם לשער כי רבים מהם כשלו מלעמוד ברף הכה גבוה, חוויה

היכולה להיות מתסכלת למדי.

כיועץ ארגוני למנהלים, אני מלווה מזה שנים כניסה של מנהלים לארגונים.

כניסה זו, לעיתים קרובות, שונה מאוד מהתפיסה "הרומנטית" המופיעה

בספרי היהול. המנהל, המגיע לרוב עם תפיסה ניהולית מגובשת משלו

ועם סגנון מנהיגות מובחן, שעוצב על ידי ניסיונו, נפגש עם ארגון שלפעמים

מציב בפניו אתגרים שונים משהכיר, ארגון בו כללי המשחק שונים. במפגש

זה, לא קיים רק שחקן אחד (המנהל) המשפיע על הארגון (הפאסיבי), אלא

מספר רב של "שחקנים". המנהלים שליוויתי, לא פעם הושפעו מהארגון,

באותה מידה, ולעיתים יותר ממה שהשפיעו. פעמים רבות סגנון המנהיגות

הניהול שלהם עבר שינוי של ממש.

בשנים האחרונות נראה כי יותר ויותר מחקרים בארץ ובעולם מגלים

## סקירה תיאורטית

### אפקטיביות המנהיג והתרבות הארגונית

שאלת המחקר עוסקת בהלימה שבין סגנון המנהיגות של המנהיג לתרבות

הארגון, ובקשר של הלימה זו לאפקטיביות המנהיג והארגון. מחקרים רבים בחנו

את הקשר בין סגנונות מנהיגות ובין האפקטיביות המיוחסת למנהיג ולארגון,

אך מיעוט מחקרים בלבד התייחס להשפעות ההלימה בין תכונות מסוימות של

המנהיג ובין מאפייני הארגון על האפקטיביות הארגונית.

עובדה אשר מקשה על המחקר בתחום היא היות האפקטיביות הארגונית

מושג מורכב. ביטויים שונים יכולים לעמוד בסתירה זה לזה. למשל, רווח

לטווח קצר מול רווח לטווח ארוך כמגדירים את האפקטיביות הארגונית, או

שביעות רצון עובדים מול רווח. ארגון יכול להשקיע רבות במיסוד תשתיות

אשר יפקו רווח עתידי, אך להפסיד בטווח הקצר. ארגון יכול להיות רווחי, אך

עובדיו ממורמרים והוא בעל שיעור תחלופה גבוה. שאלה נוספת המוסיפה

על המורכבות הינה - בעיני מי מוגדרת האפקטיביות? תיתכן למשל אי

הסכמה בין העובדים ובין המנהלים על הגדרת האפקטיביות הארגונית, וכן אי

הסכמה בין אילו ובין בעלי המניות.

בפרק זה אסקור את הספרות העוסקת באופן כללי בקשר שבין מנהיגות

ואפקטיביות: תחילה אעסוק ביסודות התיאורטיים של התחום. אסקור את

המחקר העוסק במנהיגות תלוית מצב, ואת הספרות הענפה העוסקת

בהשפעת המנהיג המעצב והכריזמטי על אפקטיביות הארגון. לסיכום, תוצג

התשתית התיאורטית הרלוונטית ביותר למחקר הנכחי, שעוסקת בהלימה



אפקטיבית או לא אפקטיבית (פופר, 1994).  
מאפייני המצב שהגדיר רדין:

- א. משימות הארגון
- ב. אקלים הארגון
- ג. ממונים
- ד. עמיתים
- ה. כפיפים

כפי שמבחין פופר (פופר, 1994), טענתו של פידלר כי מצבים שונים דורשים מנהיגים שונים, היא דטרמיניסטית. אין הוא מאמין ביכולתם של מנהיגים להשתנות במידה רבה. לכן, אפקטיביות המנהיג נגזרת מראש על פי מידת התאמתו של הלה לסיטואציה בה הוא נמצא. טיעון זה כמובן מוגד לטיעון המוצג במחקר העוכחי, בו נבחנת המידה בה משנה המנהיג את סגנונו כדי להתאימו למצב.

קו מחקרי אחר, אשר בחן את הקשר בין אפקטיביות ומנהיגות, נובע מהמחקר העוסק במנהיגות מעצבת ובמנהיגות כריזמטית.

### ב. מנהיגות מעצבת, כריזמטית ואפקטיביות

מנהיגות מעצבת או כריזמטית מתוארת לרוב בספרות המחקרית כמשפיעה על האפקטיביות הארגונית ואפקטיביות המנהיג. הספרות בחנה גם את התנאים הארגוניים בהם השפעה זו באה לידי ביטוי.

בין התרבות הארגונית והמנהיג והקשר של הלימה זו לאפקטיביות של המנהיג והארגון.

### א. מנהיגות תלוית מצב

הקשר בין המנהיג והאפקטיביות הארגונית, נבחן גם בספרות העוסקת במודלים של מנהיגות "תלוית מצב" (Contingency Models). מודלים אלה עוסקים בהתאמה של סגנון המנהיגות - למצב.

פידלר (Fiedler, 1967) טוען כי מנהיגות אינה מתקיימת בוואקום. לדבריו, מתקיימים מגוון של משתנים ארגוניים, מצביים וחברתיים המשפיעים, מנחים ומגבילים את פעילות המנהיג. מצבים ארגוניים שונים, מצריכים סגנון מנהיגות ההולם אותם. פידלר מבחין בין שני סגנונות מנהיגות עיקריים: מכוונות למשימה, ומכוונות ליחסים (לאנשים). סגנון מנהיגות מכוון למשימה, יהיה לטענתו אפקטיבי יותר במצבים קבוצתיים הנחשבים חיוביים/תומכים במנהיג, או במצבים הנחשבים בלתי חיוביים/תומכים. סגנון מנהיגות מכוון ליחסים יהיה יעיל במצבים קבוצתיים הנחשבים חיוביים/תומכים במידה ממוצעת (מצב חיובי/תומך מוגדר ע"י פידלר כמצב המאפשר למנהיג להפעיל השפעה על הקבוצה).

רדין, שפיתח את גישתו של פידלר, (Reddin, 1970) הגדיר ארבעה סגנונות מנהיגות, הנוצרים מהאינטראקציה בין סגנון מכוון לאנשים וסגנון מכוון למשימה. ההתאמה בין סגנונות אלה למאפייני המצב, יוצרת מנהיגות

בעוד שלפי הגישות הממוקדות במנהיג, ייחוס הכריזמה למנהיג מהווה בבואה של תכונותיו והתנהגותיו (כלומר, הכריזמה מצויה במנהיג), הרי שהספרות הממוקדת במונהג מתייחסת לכריזמה כאל התגובות הקוגניטיביות והרגשיות של המונהגים לשינוי ארגוני (Chen, Belkin & Kurtzberg, 2007).

מחקרים רבים ציינו למשל כי ארגונים במשבר מהווים קרקע פורייה לעליית מנהיגים כריזמטיים (Weick & Roberts, 1993). במחקרם של צ'ן ועמיתיו שהוזכר מוקדם יותר, שוער כי המנהיג יתפס ככריזמטי יותר תחת אסטרטגיית גידול. תפיסות המונהגים אמורות אף להיות הומוגניות יותר תחת אסטרטגיה זו. היבט נוסף שהוכנס למשוואה הינו רגשות המונהגים. החוקרים מציעים כי לרגשות חיוביים תהיה השפעה חיובית על תפיסת מנהיגות כריזמטית, בניגוד לרגשות שליליים. גורמים מתווכים אפשריים המשפיעים על הקשר המצופה, יהיו מאפייני המונהגים (כגון נטייה לאופטימיות), מאפייני המנהיג (כמו מנהיג חיצוני, שהוצנח מבחוץ, למול מנהיג שגדל מבפנים) ואף מאפייני הארגון (כמו צפיפות הרשת החברתית) (Chen, Belkin & Kurtzberg, 2007).

הספרות העוסקת במנהיגות כריזמטית ומעצבת, מצאה תמיכה רבה לקשר של סגנונות מנהיגות אלה - לאפקטיביות המנהיג והארגון. נמצא גם כי להתאמה בין המנהיג ונסיבות שונות

בסביבה הארגונית, השפעה על קשר זה. בעמודים הבאים, אבחן את הספרות הרלוונטית ביותר למחקר העוכחי, העוסקת בהלימה בין המנהיג והתרבות - ובין אפקטיביות.

### ג. מנהיגות ותרבות - ההלימה ביניהם, ואפקטיביות.

כאמור, תחום מחקר זה הוא הרלוונטי ביותר למטרות המחקר העוכחי. מחקרים אלה בוחנים את הקשר בין התרבות הארגונית, מאפייני המנהיג הרצוי, ובין האפקטיביות הנתפסת או היעילות הנתפסת של המנהיג. עיון בספרות מגלה מספר תיאוריות אשר התייחסו לנושא. למשל, תיאוריית הזהות החברתית. על פי תיאוריה זו, חבר הקבוצה הפרוטוטיפי ביותר זוכה גם לחיבה ולהערכה הגדולה ביותר, ולכן אדם זה יכול להשפיע בשל האטרקטיביות הרבה שלו, ובקשותיו ורעיונותיו מתקבלים ביתר רצון על ידי חברי קבוצתו. המנהיג המתנהג "כאחד מאיתנו", כלומר קונפורמי לפרוטוטיפ הקבוצתי, זוכה לפי הוג לחיבה וללגיטימיות רבות יותר (Hogg, 2001). בנוסף, בקבוצה, הבסיס לתפיסה, הערכה וייחוס מנהיגות מושפע יותר ויותר על ידי פרוטוטיפיות - לחברי קבוצה פרוטוטיפיים יש סיכוי רב יותר להיתפס כמנהיגים, ומנהיגים פרוטוטיפיים יותר ייתפסו כאפקטיביים יותר (Hogg, 2001).

שמיר והאוול (Shamir & Howell, 1999) שיערו כי מנהיגות כריזמטית

האוול ואבוליו (Howell & Avolio, 1993) גילו כי מנהיגות מעצבת מנבאת באופן חיובי ביצועים של יחידה עסקית, במהלך שנה אחת. מנהיגות מתגמלת, כולל ניהול על פי חריגים (פאסיבי ואקטיבי) היו קשורים באורח שלילי לביצועי היחידה העסקית.

באס (Bass, 1985) טוען כי מנהיגות מעצבת מניעה את המונהגים לעשות יותר מכפי שהתכוונו מלכתחילה, ולעיתים קרובות מעבר למה שהאמינו כי ביכולתם לעשות. זוהי מנהיגות המעצבת את ציפיות המונהגים מעצמם, וגורמת להם לחוש מחויבות כמו גם תחושות של עוצמה ויכולת. חוקרים אחרים מדברים על מנהיגות כריזמטית, הנתפסת כבעלת יכולת להביא לשינויים רדיקליים ברמת הארגון והפרט (Pillai & Meindl, 1998). מחקר אחר, שבחן השפעת מנהיגות כריזמטית, תחת תנאים סביבתיים שונים, מצא בין היתר כי הקשר בין מנהיגות כריזמטית ותפקוד נתפס היה חזק יותר תחת תנאים של אי ודאות סביבתית, מאשר תחת תנאים של ודאות סביבתית (de-Hoogh et al., 2004).

בסקירת הספרות העוסקת במנהיגות מעצבת ותפקוד, נמצאים לרוב קשרים חיוביים בין סגנון מנהיגות זה ובין מוטיבציית הכפיפים והערכות עצמיות של ביצועים (House & Aditya, 1997; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996; Yukl, 2002).

הקשר עם מדידים בלתי תלויים אחרים של ביצוע, נמצאו קשרים חזקים פחות. המחקר העדכני ממשיך למצוא תוצאות חיוביות למנהיגות המעצבת (Keller, 2006). ל'אדג' ובונו (Judge & Bono, 2000) מצאו כי למנהיגים מעצבים יש כפיפים אפקטיביים יותר ובעלי מוטיבציה ושביעות רצון גבוהות יותר. וולדמן ועמיתיו (Waldman et al., 2001) במחקר אורכי מצאו כי מנכ"לים כריזמטיים מפגינים ביצועים פיננסיים טובים יותר תחת תנאים של אי ודאות אך לא תחת תנאי ודאות ויציבות. מחקרים שנערכו בצבא מצאו קשר חיובי בין מנהיגות מעצבת וביצועי כפיפים בצה"ל (Dvir et al., 2002), בצבא האמריקאי (Lim & Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003) וכן בצבא הסינגפורי (Lim & Podaskoff, MacKensie & Bommer, 2004). פודסקוף ועמיתיו (Ployhart, 2004) מצאו כי התנהגות מנהיגים מעצבים קשורה לשביעות רצון תפקידית של כפיפים ולתפקודם. עין וזו (Shin & Zhou, 2003) חקרו עובדי מחקר ופיתוח קוריאנים ומצאו כי מנהיגות מעצבת קשורה ליצירתיותם.

עם זאת, כפי שמציין קלר (Keller, 2006) לא כל המחקרים מצאו הוכחות גורפות להשפעה חיובית של מנהיגות כריזמטית ומעצבת על האפקטיביות. שמיר ועמיתיו (Shamir, Zakay, Breinin & Popper, 1998) מצאו "רק תמיכה חלקית בלבד" לאפקט המנהיגות הכריזמטית של מ"פים בצה"ל על תפקוד מונהגים (Keller, 2006).

הספרות הממוקדת במונהג, רואה קשר מעט שונה בין כריזמה ואפקטיביות.



במחקרי "גלוב" נמצא למשל כי בגוש האנגלי (Anglo Cluster), מנהיגות אפקטיבית מורכבת מקומבינציה של מנהיגות כריזמטית וסגנון משתף (Ashkanasy et al., 2002). סגנון זה הולם לדעת המחברים את תרבות הגוש האנגלי, אשר מאופיינת באוריינטציה אינדיבידואליסטית ותמיכה בשוויון בין המינים, אך השליטה היא גברית בפועל.

ניתן להסיק כי בארגונים בהם המנהיג מתנהג בהתאם לציפיות התרבותיות ומתייחס למאפיינים התרבותיים, המנהיג והארגון ייתפסו כאפקטיביים יותר. מחקרים אחרים מעידים על קשר ישיר יותר בין ההלימה של המנהיג והארגון ובין האפקטיביות הארגונית.

למשל, ניומן ונולן טוענים כי "תרבות לאומית מהווה עיקרון מרגן מרכזי המשפיע על תפיסת העובדים את העבודה, גישתם אליה והדרך בה הם מצפים שיהגו בהם. תרבות לאומית מרמזת כי דרכי התנהגות, או תוצאות מסוימות עדיפות על אחרות. כשהתנהגויות המנהיג אינן בהלימה עם ערכים עמוקים אלה, יחושו העובדים לא מרוצים, מוטרדים, שלא בנוח ולא מחויבים. כתוצאה מכך יתכן ויחושו פחות נכונים לתפקד היטב" (Newman & Nolan, 1996). החוקרים מצאו גם כי התפקוד הכספי של הארגון היה טוב יותר כאשר התנהגויות המנהיג היו בהלימה עם התרבות הארגונית. באופן עקיבי עם הקביעה הזו, מצאו יאנג ואבוליו כי עובדים הגבוהים באינדיבידואליזם כמימד

תצמח ביתר קלות ותהיה יעילה יותר בתרבות שוק, תרבות זו מדגישה פחות יעילות וסדר וכך מגבילה פחות את פעילות המנהיג. כמו כן, ה"מצב" בתרבות זו נתפס כפחות ברור או חזק, וחברי הקבוצה רואים קשר הדוק בין מטרות הקבוצה למטרותיהם (ההשפעה המצופה ממנהיג כריזמטי). כמו כן חוקרים אלה שיערו כי תרבות אדפטיבית המדגישה חדשנות, נטילת סיכונים, יושר, עבודת צוות והתלהבות, תעודד יותר מנהיגות כריזמטית בשל הנטייה שלה לעודד את אוטונומיית הפרט, גירוי אינטלקטואלי ופתרונות חדשניים.

טענות דומות מופיעות במחקרי "גלוב". האוס ועמיתיו (House et al., 2002) מתארים כך את הקשר בין ההלימה של המנהיג לתרבות ובין האפקטיביות שלו: 1. קבלת המנהיג הינה פונקציה של האינטראקציה בין CLTs (Culturally Endorsed Implicit Leadership Theories) ובין תכונות והתנהגויות המנהיג. בהתאם, תכונות והתנהגויות המנהיג שהינן בהלימה עם ה-CLTs, יהיו מקובלות יותר מאשר תכונות והתנהגויות שאינן בהלימה. 2. אפקטיביות המנהיג הינה פונקציה של הקשר בין תכונות המנהיג והתנהגויותיו ובין המאפיינים הארגוניים. מנהיגים שמתייחסים למאפיינים התרבותיים ביעילות, יהיו אפקטיביים יותר ממנהיגים שלא עושים זאת ביעילות. 3. קבלת המנהיג משפיעה על אפקטיביותו. מנהיגים שאינם מקובלים ימצאו כי קשה להם יותר להשפיע על כפייהם.

או מעצב לרוב, האמור להיות אפקטיבי לאורך תרבויות שונות. מחקרים שבחנו מנהיגים אפקטיביים בתרבויות שונות, בחנו לרוב תרבויות של מדינות ועמים. עם זאת, במחקר זה תיבחן ההלימה בין התרבות הארגונית וסגנון המנהיגות של המפקד והשפעתם על האפקטיביות התפוסת של המנהיג והארגון. לסיכום, המחקר הנוכחי בוחן את ההשערה הבאה - הלימה בין תרבות ארגונית וסגנון מנהיגות, תביא לאפקטיביות רבה יותר של המנהיג והארגון.

## שיטה

### מערך המחקר

המחקר ערך שימוש בנתוני סקרים המצויים במאגר סוציולוגי חילי - חיל האוויר. במאגר זה מצויים נתוני סקרים ארגוניים - הבוחנים את התרבות הארגונית בטייסות טיסה ותמיכה, וסקרים אישיים הבוחנים את פרופיל המנהיגות של מפקדי טייסות אלה. הנתונים נאספו במהלך השנים 2001-2005, מדי שנתיים.

המנהיגים שנבחנו במחקר זה הם 171 מפקדי טייסות טיסה ותמיכה. מדובר במפקדי טייסות טיסה ממערכים שונים (קרב, תובלה, מסוקים) וכן מפקדי טייסות תמיכה (מנהלה, תחזוקה, תעופה) וראשי ענפים שונים במטה. המערכים היו אוכלוסיית צוות אוויר במילואים, סדיר והצ"ח (צוותי אוויר הסטים בטייסת למרות שאינם מוצבים בה בשירותם הסדיר) בטייסות הטיסה, וקצינים בדרגות שונות (סג"מ-רס"ן) בטייסות התומכות.

### משתנים ומכשירים

תחילה חושבו מדדי אפקטיביות. אפקטיביות ארגונית נבחנה בעזרת פריטים בשאלון המבטאים את תפיסת האפקטיביות הארגונית, כגון "הערך את רמת התפקוד של הטייסת שלך". אפקטיביות המנהיג נבחנה בעזרת פריטים בשאלון המבטאים את אפקטיביות המנהיג, כגון "מקדם את הטייסת", ושביעות הרצון של הפרט נבחנה בעזרת פריטים רלוונטיים, כגון "שביעות רצון מהטייסת". חושב מדד אפקטיביות כללית. מהימנות מדד האפקטיביות הכללית חושבה על פי נוסחת "אלפה קרונבאך" ( $\alpha = 0.82$ ).

כדי לבחון את ההשערה, חושבו הפערים<sup>1</sup> בין משתני התרבות הארגונית למשתני סגנון המנהיגות. חושב מתאם קורלציה כדי לבחון את המתאם בין פערים אלה למדדי האפקטיביות.

במידה ויימצאו קשרים שליליים מובהקים בין הפערים ובין מדדי האפקטיביות, ניתן יהיה להסיק כי הלימה רבה יותר של סגנון המנהיגות והתרבות הארגונית, מתקשרת לאפקטיביות גבוהה יותר של המנהיג והארגון. במקרה כזה, ככל שהפער בין משתני סגנון המנהיגות ובין משתני התרבות הארגונית גדול יותר, כלומר יש הלימה נמוכה יותר בין המנהיג לארגון, כן האפקטיביות המיוחסת למנהיג או לארגון תהיה נמוכה יותר.

תרבותי, הגיבו טוב יותר למנהיגים מעצבים (Jung & Avolio, 1999). ברמן ועמיתיו (Bryman, Stephens, & Campo, 1996), שהוזכרו מוקדם יותר, בחנו את השפעת התנאים הסביבתיים על תפיסת אפקטיביות מנהיגות. הם מצאו כי לנסיבות הארגוניות של יחידת המשטרה, השפעה רבה על תפיסת המנהיגות האפקטיבית בעיני השוטרים. תכונות כגון הגיון בריא, השלמת המשימה והתייצבות בחזית נתפסו בעיני השוטרים כתכונות אפקטיביות יותר של מנהיג.

עדויות להשפעת ההלימה בין המנהיג והארגון ובין האפקטיביות הארגונית או האישית, ניתן למצוא גם בספרות הארגונית עסקית. מחקרים רבים טוענים כי כדי שארגון יהיה אפקטיבי ותחרותי, עליו להשיג התאמה בכלל האלמנטים שבו, כגון מבנה ארגוני, סביבה, אסטרטגיה, טכנולוגיה, תרבות ומנהיגות (Beer et al., 2005).

פיטרס ווטרמן, מציעים מודל בשם "מודל מקינז" - מודל זה מהווה מסגרת חשיבה להתאמה בין מרכיבי הארגון השונים (Peters & Waterman, 1982). לטענתם, לאורך שנים, מנהלים השקיעו את רוב מרצם בהיבטים "הקשים" של הארגון כגון אסטרטגיה ומבנה ארגוני, בעוד ההיבטים "הרכים" כגון ערכים, סגנונות ניהול, יכולות, תרבות וכדומה, נעזו. תחומים "רכים" אלה יש להנהל ממש כמו התחומים הקשים.

ביר ועמיתיו הרחיבו מסגרת זו לכדי מודל, ובו היבטים "רכים" ו"קשים" של הארגון. הצלחה ארגונית או אפקטיביות ארגונית מצריכה שמירה על הלימה מתמדת בין המרכיבים השונים (Beer, 2002), כגון הלימה בין היבטים ארגוניים ובין סגנון המנהיגות בארגון.

המחקר בתחום תרבות ואפקטיביות, הרלוונטי ביותר למחקר הנוכחי, נערך ע"י גולדברג וייל (1996). במחקר זה נבחנו מפקדי פלוגות מצטיינים בשני חילות צה"ליים בעלי תרבות נבדלת - חיל השריון לעומת חיל הרגלים. לפי גולדברג וייל, בכל חיל התפתחו סכמות שונות לגבי "המנהיג הצבאי", המשפיעות על תפיסת מנהיג כמצויין (אפקטיבי) או לא, והמושפעות מתרבות החיל.

במחקר נמצאו תכנים שהיו משותפים לתיאור הצטיינות בשני החילות, כמו השקעה רבה, שאיפה למצוינות וחתימה לשלמות ודוגמה אישית.

עם זאת, נמצאו גם אפיונים מייחדים לחילות השונים: למשל בחי"ר נמצאו השקעה רגשית של המ"פ (התלהבות, תחושת שליחות, אמונה בדרך), התייחסות אישית לחיילים, פתיחות ביחסים עם הסגל, שימוש מועט בענישה, נוכחות ומעורבות. בשריון נמצאו משימתיות רבה ותכליתיות, "דיסטנס" גבוה בין המ"פ לחיילים, הקפדה על משמעת, מתן חשיבות רבה לתכנון וסדר.

גולדברג וייל (1996) קושרת את סגנונות המנהיגות הייחודיים לכל חיל, להבדלי התרבות בין החילות. בחי"ר המפקד לדבריה חשוף יותר, והקשר הבין אישי שלו עם אנשיו הוא כלי ההשפעה המרכזי. בשריון, מנהיגותו של המפקד מתווכת דרך הטנק ואמצעי הקשר, כך שעשילתו בכלי ומיומנותיו המקצועיות מהוות את מקור הכוח המרכזי שעליו ירצה להתבסס.

ניתן להסיק כי על פי הספרות העוסקת בנושא, למתאם או אי המתאם בין תכונות המנהיג ומאפייני הארגון, יש השפעה על אפקטיביות המנהיג והארגון. עם זאת, במרבית המחקרים דובר על אפקטיביות של סגנון מנהיגות מסוים, כריזמטי

1 \*הפער חושב ע"י חישוב ממוצעי המשתנים ברמת כל טייסת והפחתתם.



עיון בטבלה 1 מגלה כי מתקיימים קשרים מובהקים ובחלקם חזקים ביותר בין המשתנים של התרבות הארגונית ומדדי האפקטיביות, וכן בין המשתנים של סגנון המנהיגות למדדי האפקטיביות. ככל שהמדדים של התרבות הארגונית או של סגנון המנהיגות גבוהים יותר, כך גבוהים יותר שביעות הרצון של הפרט והאפקטיביות המיוחסת למפקד ולארגון ובעקבותיהם - האפקטיביות הכללית.

כדי לבחון את ההשערה, חושבו הפערים\* בין משתני התרבות הארגונית למשתני סגנון המנהיגות. חושב מתאם קורלציה כדי לבחון את המתאם בין פערים אלה למדדי האפקטיביות.

### טבלה 2 - המתאמים בין הפערים למדדי האפקטיביות:

מדד אפקטיביות כללית	"אפקטיביות המנהיג"	"שביעות רצון הפרט"	"אפקטיביות ארגונית"	
-0.12	0.25**	-0.17	0.12	פער "חדשנות ושיתוף בידע" "יחס אישי ושיתוף"
-0.23**	-0.51**	0.04	-0.05	פער "חדשנות ושיתוף בידע" "ערכים והשראה"
-0.49**	-0.52**	-0.48**	-0.18**	פער "אוטונומיה והשפעת כפיפים" - "יחס אישי ושיתוף"
-0.62**	-0.76**	-0.47**	-0.25**	פער "אוטונומיה והשפעת כפיפים" - "ערכים והשראה"
-0.20**	-0.33**	-0.05	-0.11	פער "יזמה ומעורבות" - "יחס אישי ושיתוף"
-0.30**	-0.55**	-0.04	-0.16*	פער "יזמה ומעורבות" - "ערכים והשראה"

N=171  
 p<0.05 \* , p<0.01\*\*  
 \* נתוני טבלה 2 מתייחסים לסקרי שנת 2003.

מתאמים בין הפערים שבין משתני סגנון המנהיגות ומשתני התרבות הארגונית ובין מדדי האפקטיביות

קשר בין הפערים בסגנון המנהיגות ובתרבות ובין משתנה אפקטיביות המנהיג:

הרציונל לשימוש ביתוח מעין זה המבוסס על פער בין משתני אדם למשתני ארגון מגיע מן הספרות הנרחבת העוסקת בקשר או המתאם בין מדדי הפרט ומאפייניו ובין מדדי הארגון או הסביבה. בספרות העוסקת בקשר אדם-ארגון - Person-Organization Fit, מחקרים רבים בוחנים את השפעת אי המתאם (או הפער) בין ערכי הפרט לערכי הארגון על מדדים שונים כגון שביעות רצון לדוגמה: (Van Vianen, 2000), (Oreilly et al., 1991). כדי להימנע מ"השפעת סולמיות" (משמעות שונה המיוחסת לסולם המדידה של משתני התרבות הארגונית למול סולם המדידה של משתני סגנון המנהיגות), במחקר הנוכחי לעוצמת הפער כשלעצמה בין משתני האדם לארגון לא מיוחסת משמעות. המשמעות מיוחסת למתאם שבין הפער לאפקטיביות הארגונית. הפער בין משתני המנהיג למשתני הארגון מבוסס על אותם משתנים שנמדדו בארגונים שונים.

### ממצאים

בחנית ההשערה: הלימה רבה יותר של סגנון המנהיגות והתרבות הארגונית תתקשר לאפקטיביות נתפסת גבוהה יותר של המנהיג ושל הארגון. מתאם קורלציה מסוג "Pearson" חושב כדי לבחון את המתאמים בין מדדי התרבות הארגונית ומדדי סגנון המנהיגות ובין מדדי האפקטיביות. טבלה 1 מציגה את הממצאים.

### טבלה 1 - המתאמים בין משתני התרבות הארגונית ומשתני סגנון המנהיגות למדדי האפקטיביות:

תרבות ארגונית:	"אפקטיביות ארגונית"	"שביעות רצון הפרט"	"אפקטיביות המנהיג"	"אפקטיביות כללית"
חדשנות ושיתוף בידע	0.66**	0.80**	0.62**	0.80**
"אוטונומיה והשפעת כפיפים"	0.60**	0.37**	0.35**	0.48**
"יזמה ומעורבות"	0.54**	0.77**	0.49**	0.69**
סגנון מנהיגות:				
"יחס אישי ושיתוף"	0.52**	0.65**	0.69**	0.74**
"ערכים והשראה"	0.61**	0.66**	0.91**	0.87**

N=171  
 p<0.05 \* , p<0.01\*\*  
 \* נתוני טבלה 1 מתייחסים לסקרי שנת 2003.

- קשר שלילי ומובהק נמצא בין הפערים הבאים לאפקטיביות הארגונית:
1. פער "אוטונומיה והשפעת כפיפים" ו"יחס אישי ושיתוף" ( $p < 0.01$ ,  $r = -0.18$ ).
  2. פער "אוטונומיה והשפעת כפיפים" ו"ערכים והשראה" ( $p < 0.01$ ,  $r = -0.25$ ).
  3. פער "יוזמה ומעורבות" ו"ערכים והשראה" ( $p < 0.01$ ,  $r = -0.16$ ).
- נראה כי ככל שפערים אלה גדולים יותר, כן האפקטיביות המיוחסת לארגון קטנה יותר. עם זאת, המתאמים שנמצאו חלשים יותר מהמתאמים שנמצאו ביחס ל"אפקטיביות המנהיג", וניתן להסיק כי הפערים שבין התרבות הארגונית לסגנון המנהיגות, משפיעים פחות על ייחוס אפקטיביות ארגונית מצד הנשאלים.

### קשר בין הפערים בסגנון המנהיגות ובתרבות למשתנה שביעות רצון הפרט:

בשני מקרים מתוך שישה, נמצא קשר מובהק ושלילי בין הפערים שחושבו בין משתני סגנון המנהיגות ומשתני התרבות הארגונית - למשתנה שביעות הרצון. קשר מובהק ושלילי נמצא בין משתנה שביעות רצון הפרט ולפער בין "אוטונומיה והשפעת כפיפים" ו"יחס אישי ושיתוף" ( $p < 0.01$ ,  $r = -0.48$ ) והפער בין "אוטונומיה והשפעת כפיפים" ו"ערכים והשראה" ( $p < 0.01$ ,  $r = -0.47$ ). נראה כי ככל שהפער במשתנים אלה גדול יותר, כן שביעות הרצון של הפרט בארגון קטנה יותר.

באופן שאינו תואם את ההשערה, לא נמצא קשר שלילי בין משתנה שביעות הרצון לשאר הפערים שחושבו בין משתני הארגון למשתני המנהיג.

נראה כי לכשנבדק הקשר בין האפקטיביות הארגונית ושביעות רצון הפרט - לפער של סגנון המנהיגות והתרבות הארגונית, עולם תוכן "אוטונומיה והשפעת כפיפים" זוכה למשנה חשיבות, והפער בינו ובין משתני סגנון המנהיגות משפיע על תפיסת האפקטיביות הארגונית מצד הנשאלים ועל שביעות הרצון שלהם. נראה כי בארגון בו קיימת תרבות של שיתוף הפרט ("אוטונומיה והשפעת כפיפים") אך ללא סגנון מנהיגות המעודד תרבות זו (כגון קשר בין אישי קרוב למנהיג או מנהיג מעורר התלהבות ו"חזוני"), הארגון עצמו ייתפס כאפקטיבי פחות והפרט יהיה פחות שבע רצון.

### קשר בין הפערים בסגנון המנהיגות ובתרבות ומשתנה האפקטיביות הכללית:

בהתאם להשערה, נמצא קשר מובהק ושלילי בין הפערים שחושבו בין משתני סגנון המנהיגות ומשתני התרבות הארגונית - למשתנה האפקטיביות הכללית, בחמישה מקרים מתוך שישה. המתאמים שנמצאו נעים בין  $-0.12$  ועד  $-0.62$ .

נראה כי ככל שהפער בין סגנון המנהיגות של המנהיג לתרבות הארגון גדול יותר, במשתנים אלה, כן האפקטיביות הכללית נתפסת כקטנה יותר.

בהתאם להשערה נמצא קשר מובהק ושלילי בין הפערים שחושבו בין משתני סגנון המנהיגות ומשתני התרבות הארגונית - למשתנה אפקטיביות המנהיג, בשישה מקרים מתוך שישה. המתאמים שנמצאו נעים בין  $-0.25$  עד  $-0.76$ .

נראה כי ככל שהפער בין סגנון המנהיגות של המנהיג לתרבות הארגון גדול יותר במשתנים אלה, כן האפקטיביות המיוחסת לו קטנה יותר.

גבוה במיוחד, המתאם בין הפער במשתנים "אוטונומיה והשפעת כפיפים" ו"ערכים והשראה" - ל"אפקטיביות המנהיג" ( $p < 0.01$ ,  $r = -0.76$ ). עולם תוכן "אוטונומיה והשפעת כפיפים" מבטא תרבות בה הפרט חש חופשי לקבל החלטות, חש שותף להחלטות, מקבל מידע וסמכותו הולמת את אחריותו. עולם התוכן "ערכים והשראה" מבטא סגנון מנהיגות המעורר התלהבות, מבטא חזון וביטחון ומעודד דרכי חשיבה חדשות. נראה כי בארגון בו הפער בין שני עולמות התוכן הללו גדול, המנהיג נתפס כאפקטיבי פחות. ייתכן כי בארגון בו ניתן חופש וסמכות לפרט, קיימת ציפייה כי המנהיג האפקטיבי יהיה "חזוני" ומאתגר או לחלופין, בארגון בו המנהיג חזוני ומאתגר, אך לפרט לא ניתנים החופש והסמכות, המנהיג ייתפס כאפקטיבי פחות.

נמוך יחסית, המתאם בין הפער במשתנים "חדשנות ושיתוף בידע" ו"יחס אישי ושיתוף" ( $p < 0.01$ ,  $r = -0.25$ ). עולם תוכן התרבות הארגונית, "חדשנות ושיתוף בידע" מבטא תרבות בה מתקיימים יחסי שיתוף פעולה בין מנהיג לכפיפים - שיתוף בהחלטות, חשיבה משותפת בפתרון בעיות, חדשנות מחשבתית וכדומה. עולם תוכן סגנון המנהיגות, "יחס אישי ושיתוף" מבטא סגנון מנהיגות המתבטא ביחס אישי, גיבוש החלטות תוך שיתוף ומתן הערכה וקשב לכפיפים. מצופה היה כי פער בין שני עולמות התוכן הדומים הללו, ישפיע בצורה חזקה יותר על אפקטיביות המנהיג. הסבר אפשרי נובע מבחינה של כלל הממצאים. בבחינה זו מתגלים מתאמים נמוכים יותר יחסית בין "אפקטיביות המנהיג" לפער שבין משתנה "יחס אישי ושיתוף" ומשתני סגנון התרבות הארגונית (יחסית למתאם בין "אפקטיביות המנהיג" והפער שבין "ערכים והשראה" ומשתני התרבות הארגונית). ייתכן כי הנשאלים תופסים סגנון מנהיגות משותף זה כתכונה אישית, שהתאמתה לתרבות הארגונית משפיעה פחות על אפקטיביות המנהיג. לעומת זאת, המשתנה "ערכים והשראה" מבטא סגנון מנהיגות המעורר התלהבות, מבטא חזון וביטחון ומעודד דרכי חשיבה חדשות ובאופן כללי - סגנון משימתי יותר המכוון ליצדים חדשים. התאמת סגנון מנהיגות זה לתרבות, משפיעה בעיני הנשאלים יותר על אפקטיביות המנהיג.

### קשר בין הפערים בסגנון המנהיגות ובתרבות למשתנה אפקטיביות ארגונית:

נמצא קשר מובהק ושלילי בין חלק מהפערים שחושבו בין משתני סגנון המנהיגות ומשתני התרבות הארגונית - למשתנה האפקטיביות הארגונית, בשלושה מקרים מתוך שישה.



לתיאוריות שצוטטו מוקדם יותר, העוסקות במנהיגות תלוית מצב, פידלר (Fiedler, 1967). תיאוריות אלה טוענות כי מנהיגות אינה מתקיימת בוואקום. מתקיימים מגוון של משתנים ארגוניים, מצביים וחברתיים המשפיעים, מנחים ומגבילים את פעילות המנהיג. מצבים ארגוניים שונים מצריכים סגנון מנהיגות הולם אותם (עם זאת, בניגוד לתפיסתו של פידלר, מחקר זה רואה מנהיגים כמי שיכולים להשתנות). הממצאים מתאימים גם לתיאוריות העוסקות בקשר שבין התרבות, סגנון המנהיגות והאפקטיביות, כגון מחקרי "Globe", אשר בחנו מנהיגות בתרבויות שונות. למשל, נמצא כי בגוש האנגלי (Anglo Cluster) מנהיגות אפקטיבית מורכבת מקומבינציה של מנהיגות כריזמטית וסגנון משותף (Earnshaw, & Ashkanasy, Trevor, & 2002).

משמעות ממצאי המחקר סותרת לעיתים את האינטואיציה שלנו בדבר מאפייני המנהיג האפקטיבי, בעיקר המנהיג הצבאי, המצופה להביא לשינויים רבים בפרק זמן קצר ו"לעצב" את היחידה. לפחות בחיל האוויר,

לסיכום, שוער כי הלימה רבה יותר של סגנון המנהיגות והתרבות הארגונית תתקשר לאפקטיביות נתפסת גבוהה יותר של המנהיג ועל הארגון.

ההשערה אושעה באופן חלקי. מתאם קורלציה שחושב בין הפערים של מדדי התרבות הארגונית והמדדים של פערי סגנון המנהיגות (מדד למתאם מפקד-ארגון), מצא בהתאם להשערה 16 מתאמים מובהקים ושיליים מתוך 24 מתאמים. 22 מתאמים היו שליליים. רק שני מתאמים היו חיוביים ובכיוון הפוך להשערה.

## דין

השערת המחקר אושעה ברובה. ראשית, נראה כי המתאם בין המפקד וסגנונו והארגון ותרבותו משפיע ללא עוררין על תפיסת האפקטיביות הכללית ועל תפיסתו של המפקד כאפקטיבי. ממצאים אלה מתאימים

האם מתקיימים הבדלים משמעותיים בתרבות הניהול ובציפיות המופנות אל מנהלים בתרבויות שונות? למשל, האם הציפיות המופנות אל מפקדים בחיל האוויר שונות במידה רבה מהציפיות המופנות בזרועות הצבא האחרות?

האם סגנון מנהיגות שצמח ועוצב בתרבות אחת יכול להתאים ולהיות אפקטיבי גם בתרבות אחרת? האם מפקד מצליח בחיל האוויר יכול להצליח גם בחיל "הירוק"?

כיצד יכול המנהל להתאים את סגנונו לתרבות הקיימת? לאילו היבטים עליו לתת את הדעת?

שאלה משלימה הינה האם ממצאי המחקר רלוונטיים גם לזרועות הצבא האחרות - כלומר, האם ניתן להכילם אל מעבר לגבולות חיל האוויר? טייסות בחיל האוויר מאופיינות מחד בתרבות חזקה ועתירת היסטוריה, בגוף מילואים חזק, שהשפעתו על מפקד הטייסת רבה, וכן במגוון כלים ומודדים, המביעים את שביעות רצון הפקודים ומשמשים גם למיון והערכת המפקדים בחיל. מאפיינים אלה מגבירים את השפעת התרבות הארגונית על המפקד ומעודדים התאמה של מפקד נכנס - לתרבות הארגונית.

היבט אחר של המחקר עוסק בדמות המפקד בצבא. בעולם בו אפקטיביות מוגדרת לא רק על סמך התוצאות הארגוניות, אלא גם על סמך שביעות רצון ותפיסות הפקודים (וחיל האוויר מוביל מגמה זו), נראה כי המפקד מצוי בקונפליקט לא קטן. מחד,

הוא מצופה לשנות ולפלוס דרך ומאידך, אם ברצונו להיתפס כאפקטיבי, הוא אינו יכול לנפץ את התרבות הקיימת או להתנהג בניגוד למצופה ממנו.

### האם ניתן לומר כי הדפוס המתואר במחקר מביא ל"יססניות" מצד המפקדים בארגון הצבאי?

בראיונות שנערכו עם מפקדים בחיל האוויר ואשר ניסו לבחון במתודה איכותנית את ממצאי המחקר הנוכחי, עלו בין היתר הציטוטים הבאים:

*"ראשית, משום שאתה נמדד בין היתר גם ע"י אנשי הטייסת ומידת שביעות רצונם ממך, אחד הגורמים המשפיעים עליך להשתנות לכיוון של הארגון זה גם המדדים שמודדים אותך. אתה רוצה להצליח ולהתקדם ושיזכרו אותך כמנהיג טוב...ולכן בסופו של דבר אתה עושה גם דברים*

מנהיגים שהצליחו להתאים את עצמם למאפייני הארגון, נתפסו על ידי פקודיהם כאפקטיביים יותר.

לממצאים של המחקר חשיבות בעיקר בעולמו הגלובלי. בעולם העבודה הנוכחי, ניתן מקום הולך וגדל למנהיגות "גלובלית". חברות רבות מקיימות קשרי גומלין עם חברות בארצות אחרות או פרוסות על פני הגלובוס. רובנו חווים זאת באופן מוחשי וברור. למשל, תהליכי ייצור מועתקים לארצות עולם שלישי ומשרות מצומצמות, מנהלים לא מעטים מכירים (ולא תמיד אוהבים) את טקס ה"וידאו קונפרנס", בו הם מדברים עם שלוחות החברה בחו"ל (לרוב בשעות הערב המאוחרות). אם תתקשר לשירות לקוחות בארץ דוברת אנגלית, יש סיכוי שהמוקדן שיענה לך יושב בהודו.

בספרו "הלקסוס ועץ הזית" מרחיב תום פרידמן בתופעת הגלובליזציה. עם הספר בא מן הרעיון הבסיסי בספר - בעולם הגלובלי חייב להישמר איזון בין הלקסוס (שאפיפה לרווחה

חומרית) ובין עץ הזית (תרבות, גזע, מסורת וקהילה). כדי להבין את העולם של ימינו עלינו להבין את משחק הגומלין בין השאיפה האנושית לחומריות, והצורך האנושי להיאחד בשורשים של הקהילה והתרבות. תום פרידמן מגדיר גלובליזציה כך: "זו האינטגרציה הבלתי נמנעת של שווקים, מדינות וטכנולוגיות לרמה שמעולם לא נצפתה לפני כן - בדרך המאפשרת לפרטים, ארגונים ומדינות להגיע לקצוות עולם מהר יותר, רחוק יותר, עמוק יותר וזול יותר מאשר בעבר, ולעולם עצמו להגיע לפרטים, לארגונים ולמדינות מהר יותר, רחוק יותר, עמוק יותר וזול יותר מאשר בעבר". בפרשנות חופשית מעט לתום פרידמן, אציין כי למרות שארגונים רבים שולחים שורשים עמוקים אל תרבויות ומדינות אחרות, בעזרת סניפים ומחלקות שמוקמים ברחבי העולם, עדיין יש חשיבות והשפעה לתרבות המקומית ולאופן "בו עושים דברים כאן", וחשיבות להתאמת אופן הניהול וסגנון המנהיגות ל"עץ הזית" - למסורות, התרבות והציפיות המקומיות ממנהלים. למעשה, "הגלובליזציה" חדרה מזה זמן רב אל עולם הניהול.

"גלובליזציה" בזעיר אנפין ניתן לראות בשנים האחרונות גם בשורות הצבא. עולם האיושים חוצה מזמן את גבולות הזרועות השונות, וניתן לראות קצין "כחול" מחיל האוויר, המשובץ לתפקיד במטכ"ל. ממצאי המחקר מעלים מספר שאלות מעניינות לגבי מנהיגות בעולם חדש זה:

## האם סגנון מנהיגות שצמח ועוצב בתרבות אחת יכול להתאים ולהיות אפקטיבי גם בתרבות אחרת? האם מפקד מצליח בחיל האוויר יכול להצליח גם בחיל ה"ירוק"?

## לפחות לפי המחקר הנוכחי, הכוחות הארגוניים והקבוצתיים הדוחפים להתאמת המנהיג לארגון הם חזקים, ונראה כי התאמת המנהיג לארגון היא אירוע תדיר יותר



Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Berson, y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.

Beer, M. (2002). Building organizational fitness. In S. Chowdhury (Ed.), *Organizations 21C* (pp. 311-330). Financial Times Prentice Hall, NJ.

Beer, M., Voelpel, S. C., Leibold, M., & Eden, B.T. (2005). Strategic management as organizational learning: Developing fit and alignment through a disciplined process. *Long Range Planning*, 38, 445-465.

Bono, J. E. (2000). Five factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765.

Bryman, A., Stephens, M., & Campo, C. (1996). The importance of context: Qualitative research and the study of leadership. *Leadership Quarterly*, 7, 353-370.

Chen, C. C., Belkin, L.Y., & Kurtzberg, T. R. (2007). Organizational change, member emotion, and construction of charismatic leadership. In B. Shamir., P. Rajnandini., M. C. Bligh & M. Uhl-Bien (Eds.), *Follower centered perspectives on leadership* (pp. 115-134). Greenwich, CT: IAP.

De-Hoogh, A. H., Den-Hartog, D.N., Koopman, P. L., Thierry, h., van- den-Berg, P.T., van-der-Weide, J. G., & Wilderom, C. (2004). Charismatic leadership, environmental dynamism, and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(4), 441-447.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 735-744.

Fiedler, f. (1967). *A Theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw Hill.

Hogg, M. A. (2001). A Social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 184-200. House, R. J., & Aditya, R.N. (1997). *The social*

לרצות ולקדם את המדדים שאתה נמדד בהם (סוציומטריה וכ"ד), וגם כיוון שרוצה שיזכרו אותך לטובה - אתה חושש לעשות דברים קיצוניים נגד דעת הרוב".

"בהתחלה אתה מגיע עם אג'נדה ופחות מעניין אותך אם זה מתאים או לא, ולאחר חודשיים אתה מתחיל להיתקל בפידבקים חזרה ושואל את עצמך אם אתה צריך להשתנות".

"אין לי ספק שבסופו של דבר מפקד מושפע מטייסת. גם במשפחה, אבא מושפע מילדים. אין ספק שמפקד מושפע מטייסת ומרצונותיה - יכול לבחור להתעלם ולעשות דברים אחרים - לרוב אני חושב שזה יהיה שילוב. הרצונות משפיעים על כיוונים אבל פחות על צורת וסגנון ניהול".

תפיסות אלה, (ודומות להן שהובעו במחקר) מבטאות תרבות ארגונית בה יכולת השינוי וההשפעה של המפקד מוגבלות. ניתן לכנות תרבות מעין זו "תרבות אחראית", בה קשה לחולל מהפכות (היכולות להיות גם בעלות תוצאות בלתי רצויות), אך גם תרבות שאינה מקלה על מנהיגים "כופרים" או בעלי קול יוצא דופן.

סקירת התיאוריות הנוגעות להלימה בין המנהיג לארגון ולהשפעת הארגון על המנהיג, מעלה את השאלה, באילו תנאים "יעלה" בארגון המנהיג "הכופר" - זה אשר יכפור בסטטוס קוו הארגוני, יביא לארגון שינוי ויתווה דרך חדשה? האם הופעת מנהיג שכזה הינה אירוע רגיל ותדיר או שמא מדובר באירוע יוצא דופן ונדיר? לפחות לפי המחקר העונכי, הכוחות הארגוניים והקבוצתיים הדוחפים להתאמת המנהיג לארגון הם חזקים, ונראה כי התאמת המנהיג לארגון היא אירוע תדיר יותר. אין עובדה זו שוללת את האפשרות לכך שמנהיג אמיץ, "כופר" הפורץ את גבולות הסטטוס קוו אכן יעלה מדי פעם ואכן ייתפס כאפקטיבי.

## מקורות

גולדברג וייל, נ. (1996). *הבדלים בדפוסי מנהיגות בין החייד והשריון בדרג מפקדי פלוגות. עבודת גמר לשם קבלת תואר מוסמך. האוניברסיטה העברית בירושלים, הפקולטה למדעי החברה - המחלקה לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה חברתית, המגמה לפסיכולוגיה חברתית.*

פופר, מ. (1994). *על מנהלים כמנהיגים. אוניברסיטת תל אביב: הוצאת רמות.*

פרידמן, ת. (2000). *הלקסוס ועץ הית, הגלובליזציה - מבט אל עולם משתנה. הד ארצי הוצאה לאור.*

Ashkanasy, N. M., Roberts, E.T., & Earnshaw, L. (2002). The Anglo cluster: Legacy of the British empire. *Journal of World Business*, 37(1), 39-28.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In search of excellence: Lessons from Americas best-run companies. Harper & Row, New York.
- Pillai, R., & Meindl, J. R. (1998). Context and charisma: A "messo" level examination of the relationship of organic structure, collectivism, and crisis to charismatic leadership. *Journal of Management*, 24(5), 643–671.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996b). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, 259–298
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- Shamir, B., Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 10(2), 257–283.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates attitudes, unit characteristics, and superiors appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41, 387–409.
- Shin, S. J., Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Peer Reviewed Journal*, 46(6), 703-714.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44, 134–143.
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628–652.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409–473.
- House, R.J., & Aditya, R.N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409–473.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project globe. *Journal of World Business*, 37(1), 3–10.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated– business– unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891–902.
- Judge, T.A. & Bono, J.E. (2000). Five factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751–765.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (1999). Effects of leadership style and followers cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Academy of Management Journal*, 42, 208–218.
- Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of Applied psychology*, 91(1), 202–210.
- Lim, B., & Polyhart, R. E. (2004). Transformational leadership: Relations to the five factor model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89, 610–621.
- Lowe, K.B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 7, 385–425.
- Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1996). Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. *Journal of International Business*, 27(4), 753–779.