

## שער 1

**"כל העולם כולו גשר צר מאוד"**

פתח דבר



עד לפני כעשור שנים היה מספרם של העובדים שנשלחו על-ידי מקום עבודתם למילוי משימות בחו"ל קטן באופן יחסי וכלל עובדים ממקומות כמו משרד החוץ, הסוכנות היהודית, הצבא וכמה עשרות עובדי הייטק. לאלה אפשר להוסיף גם את הנוסעים ללימודים כגון פוסט-דוקטורט, תוארי MBA והשתלמויות ברפואה.

**בעשור האחרון חלה מהפכה של ממש בנושא.** תופעת נסיעת ישראלים לעבודה או ללימודים ולהשתלמויות בחו"ל הולכת וגדלה ומוערכת כיום באלפי יחידים ומשפחות בשנה, והצפי הוא כי תלך ותגדל במהלך השנים הקרובות.

מי אינו מכיר חבר, שכך או מכר אשר נסע או נוסע לשליחות? חברת אינטל, למשל, שלחה לא מכבר ו"במכה אחת" 300 עובדים על משפחותיהם לארצות-הברית לתקופה שבין שנה לשנתיים. עובדים אלו נשלחו לצורכי השתלמות ויועדו עם חזרתם ארצה לסייע בהקמתו של המפעל החדש של החברה בקריית-גת. מכסה זו איננה קשורה לעשרות המשפחות הנשלחות על-ידי אינטל באופן קבוע מידי שנה. מובן שאינטל איננה היחידה. משפחות רבות נשלחות מידי שנה גם מאמדוקס, אורבוטק, משרד החינוך, משרד הביטחון, הצבא, המשטרה, נייס, שטראוס, טבע וחברות רבות אחרות ומכל המגזרים.

הסיבה למספרם הגדל והולך של הנשלחים לחו"ל קשורה בעידן המודרני של היום המכונה "עידן הגלובליזציה".



בעשור האחרון הולכת ותופסת תופעת הגלובליזציה תאוצה רבה. אפשרויות הנייד בין מרחקים גדולים הוזלו והיו לזמינות יותר מבעבר, אמצעי התקשורת והטכנולוגיות מאפשרות תקשורת קל וטוב עם כל מקום בעולם, והעולם הולך והופך יותר ויותר לכפר גלובלי אחד גדול.

הגלובליזציה המתגברת בקצב מהיר משפיעה גם על אופי החברות:

אופיו של שוק העסקים המתפתח והתחרות הגדולה מחייבים חברות רבות להתרחב אל מעבר לגבולות המדינה.



כחלק מתהליך הגלובליזציה ארגונים רבים מתפשטים לשווקים חדשים בארצות זרות. ארגונים רבים מקימים חברות-בת, יוזמות משותפות ובריתות אסטרטגיות על-מנת ליצור נוכחות בשווקים חדשים ולנצל מקורות ייצור יעילים. יותר ויותר חברות וארגונים חוצים גבולות והופכים לחברות בין-לאומיות. כפועל יוצא מן התופעה מושפע גם כוח העבודה:

הצעדים המהירים של הגלובליזציה מאיצים את ניידותם של המשאבים האנושיים, וכך יותר ויותר עובדים מועסקים במדינות זרות.



פעילויותיהן חובקות העולם של החברות מחייבות שליחת עובדים ומנהלים למקומות שונים ברחבי העולם, וההזדמנויות והאתגרים הרבים שבתהליך הגלובליזציה יוצרים את הצורך בגיוס "מוצבים"<sup>1</sup>.

המוצבים הנם אותם עובדים שכירים הנשלחים על-ידי ארגונם, מארץ המוצא לארץ זרה למשך תקופה קצובה כדי למלא תפקיד מסוים (המונח "מוצב" פירושו: "גולה" ומקורו במונח הלועזי Expatriates - מחוץ למולדת). ניהול מוצלח של מוצבים מהווה מרכיב מהותי בהצלחתן העסקית של חברות רבות, ולכן הן משקיעות משאבים ומאמצים ניכרים בניהולם.<sup>2</sup>



במחקרים רבים נמצא כי האדם המוצב בחברה המארחת, הנו אחד הגורמים העיקריים להצלחת החברה בחו"ל.

המוצב עשוי לשמש:

- כבסיס ידע
  - כמנהל המקבל החלטות בזמן אמת
  - כמפקח על תהליכים
  - ככלי תקשורת לסנכרון הידע בין הצדדים
  - "כמנוע" המשימה הרחק מהבית המוודא ביצוע מרבי שלה בסביבת עבודה הזרה לו.
- עובדות אלו מעידות כי תפקיד המוצב הוא רב-אחריות ובעל חשיבות.<sup>3</sup>

השימוש בעובדים מוצבים רק הולך וגובר עם השנים.



הנתונים מראים שכ-80% מהחברות הבין-לאומיות שגודלן ממוצע עד גדול, בוחרות להשתמש במוצבים, כ-45% מהן מצהירות שבכוונתן להגביר את השימוש במוצבים בעתיד.<sup>4</sup> ממצא אחר, עדכני אף יותר, מציין שכ-85% מן החברות הבין-לאומיות מעידות שבכוונתן לשמר או אף להגדיל את מספר המוצבים שלהן.<sup>5</sup>

ואולם ניווד או גיוס עובד לעבודה בארץ זרה הנו תהליך מורכב. המעבר לתרבות חדשה על כל המשתמע ממנו, איננו קל למוצב ודורש יכולת הסתגלות ועמידה בלחצים שלרוב אינו מורגל בהם.



המוצבים נשלחים לתקופות זמן ארוכות יחסית הדורשות מהם וממשפחותיהם לעזוב סביבה קיימת ומבוססת ולפעול כמיעוט בין בני תרבות שונה משלהם, תחת כללים וחוקים שונים משלהם. עובדים אלו עלולים להיקלע לקשיי הסתגלות לתרבות המדינה המארחת ולסביבת העבודה החדשה. חלקם של המוצבים איננו יודע את שפת מדינת היעד, חלקם אינו בקי דיו במנהגי המקום וחלקם אינו מודע לתרבות הניהולית הקיימת בחברה שאליה הוא מצטרף.<sup>6</sup>

מחקרים מגלים כי קיים שיעור גבוה יחסית של כישלונות מוצבים במשימתם.



### כיצד מגדירים כישלון של מוצב?

המדד השכיח ביותר שבאמצעותו מודדים האם מוצב הצליח או נכשל במשימתו, הוא חזרה מוקדמת מהמתוכנן למדינת האם. מוצב שאינו מסיים את מלוא תקופת ההצבה שאליה נשלח, ייחשב כנכשל ולעומתו, מוצב המסיים את כל תקופת ההצבה, ייחשב למצליח. על-פי ההערכה במחקר מסוים, כ-40% מן העובדים המוצבים נכשלים במשימתם, כלומר חוזרים הביתה בטרם עת.<sup>7</sup>

נתונים אחרים מראים שבחברות אמריקניות בין 25% ל-40% מהמוצבים חזרו טרם המועד שנקבע מראש כאשר הוצבו במדינות מפותחות, וכ-70% מהם חזרו במועד מוקדם מהמתוכנן, כאשר הוצבו במדינות מתפתחות.<sup>8</sup> חוקרים אחרים מעריכים את שיעור הכישלון בין 16% ל-40%, וגם במחקרים אלה נעשה שימוש במדד החזרה המוקדמת.<sup>9</sup> לאחרונה נטען כי מדד זה לוקה בחסר ואינו מספק וכי החזרה המוקדמת הנה רק "קצה הקרחון" של כישלונות המוצבים, כפי שעשויה להמחיש הדוגמה הבאה המתייחסת להבדל שבין מוצבים יפנים לאמריקנים:

מוצבים יפנים מגיעים מתרבות המקדשת קונפורמיזם, כבוד עצמי, נאמנות לקבוצה ולארגון וחשש מפני בושת פנים (Losing Face). בדרך כלל מגיעים המוצבים היפנים ללא נשותיהם למשימת המוצבות ומתגוררים בבתי מלון עם מוצבים יפנים אחרים. לעומתם מוצבים אמריקנים נוטים להגיע למדינת היעד עם בני משפחתם, תרבותם מקדשת אינדיבידואליזם, מטרתם העליונה היא סיפוק ואושר עצמי והם אינם מסתכנים בתחושת "בושת פנים"

אם יקצרו את זמן שהייתם במדינה המארכת. מוצבים יפנים נוטים לחוש מבודדים יותר ומסופקים פחות בתפקידם ממוצבים אמריקנים, אך שיעור חזרתם בטרם עת ליפן נמוך בהרבה משיעור החזרה לארצות-הברית בקרב המוצבים האמריקנים. הסיבה היא תחושת הבושה של היפנים "מה יגידו על כך שחזרנו לפני הזמן?!"<sup>10</sup> (אין בנמצא אמנם מחקר על כך, אולם ניתן לשער ששאלת ה"מה יגידו" עשויה להטריד גם מוצבים ישראלים). קיימים מדדים נוספים מעבר לחזרה המוקדמת, הנמצאים מתחת לפני השטח וקשים יותר לזיהוי. החוקרים מציגים טענות הגורסות שבמקרים שבהם מוצב נשאר "בכוח" ואינו מסיים את תקופת ההצבה טרם זמנה, על אף הקשיים, ייתכנו יותר נזקים לעומת המקרים שבהם המוצב מסיים את הצבתו בטרם עת. לטענתם, מוצב שנשאר "בכוח" עלול לגרום לעיכוב בתפוקת החברה, לעיכוב בחדירתה לשוק המקומי, להפסד נתח שוק, לפגיעה ביחסי לקוחות ולפגיעה בתדמית החברה. חוקרים מציעים למדוד את הצלחת המוצב או את כישלונו על-פי הערכת ביצועיו על-ידי הממונים, האם עמד ביעדים והאם השיג את המטרות שהציבו לו.<sup>11</sup>

מדד אחר של כישלון מתייחס לעזיבת המוצב את החברה. במחקר מסוים הוצגו נתונים המראים כי, כ-10% עוזבים את החברה שבה עבדו זמן קצר לאחר החזרה מן המשימה וכ-14% עוזבים את החברה שלהם בתוך שנתיים עד שלוש.<sup>12</sup> במחקרים אחרים נתגלו ממצאים גבוהים בהרבה (כפי שיודגם בשער 5).

### לעובד עשויים להיגרם נזקים במקרה של כישלון והם:

- אובדן הערכה העצמית
- אובדן הביטחון העצמי וירידת ההערכה מצד עמיתים
- פגיעה ביחסים בתוך המשפחה במצבים שבהם המוצב מגלה תחושות של לחץ ומועקה<sup>13</sup>

מחקרים שונים עסקו באיתור הגורמים אשר מגדילים את סיכויי ההצלחה של המוצב.



- בין הגורמים ניתן למצוא:
- נתיב הקריירה – מוצבים אשר מאמינים כי פיתחו מיומנויות חדשות וכי המוצבות פתחה עבורם אפשרויות קידום חדשות, מצליחים יותר בתפקידם.
- הרצון להיות מוצב – הרצון להישלח לשליחות בארץ זרה הנו גורם בעל חשיבות בהצלחה בתפקיד. מוצבים אשר מקבלים על עצמם את התפקיד ברצון, מתמודדים בקלות רבה יותר עם התרבות הזרה ועל כן גם מצליחים יותר ממוצבים אשר המוטיבציה שלהם לתפקיד נמוכה.
- הדרכה טרם המשימה – להדרכה מוקדמת לקראת המשימה נמצאה השפעה ישירה על הצלחת המוצב בתפקידו (אם כי מוצבים רבים מעידים כי ההדרכות המוקדמות שהם מקבלים מן הארגון לפני השליחות הנן קצרות ודלות באופן יחסי).

- תמיכה מצד הארגון – הכוונה לתמיכה המוענקת לעובד על-ידי הארגון שממנו נשלח המוצב ולתמיכה מצד הארגון אשר קולט את העובד. התמיכה עשויה לכלול נושאים כגון עזרה במציאת פתרונות דיור, תעסוקה לבני-הזוג, איתור גנים ובתי-ספר לילדי המוצב ועוד. ככל שהתמיכה שמעניקים הארגון השולח והארגון הקולט למוצב גדולה יותר, כך גדלים גם סיכוייו להצליח במשימת המוצבות.
- יכולת המוצב להיות מעורב חברתית וליצור קשרים עם הסביבה – שליחתם של מוצבים אל מחוץ לארץ האם מנתקת אותם מסביבתם המוכרת, מביתם, ממשפחתם ומקשריהם החברתיים הן במסגרת ביתם והן במסגרת עבודתם הנוכחית. במצבים שבהם המוצב מצליח לקיים אינטראקציה חברתית עם הגורמים בסביבתו החדשה, תגדל רווחתו הפסיכולוגית ותרבה הצלחתו בתפקיד.<sup>14</sup>

### **קיימים חמישה שלבים שונים בתהליך המוצבות**

#### **1. שלב בחירת המוצב**

במסגרת שלב זה נבחרים על-ידי הארגון המועמדים המתאימים לתפקיד, תוך בחינת יכולתם להסתגל להבדלי התרבות בין מדינת היעד למדינת המוצא שלהם.

#### **2. שלב קבלת המשימה**

בשלב זה נדרש המועמד להתייחס לדרישות התפקיד ולציפיות ממנו. על המועמד להבהיר לעצמו את ציפיותיו להתפתחות הקריירה ולהתייחס למשימה כאל הזדמנות לצמיחה נוספת. נוסף על כך עליו לבחון בכובד ראש את יכולותיו ואת השלכות של קבלת התפקיד: מועמד נשוי לדוגמה, צריך לקחת בחשבון השלכות של הרחקת האישה ממשפחתה, מחבריה וממקום עבודתה.

#### **3. הדרכה לפני ההגעה למדינת היעד ולאחריה**

לקראת היציאה לשליחות מקבל לעתים המוצב הדרכה, שנועדה להכין אותו לתפקיד עצמו ולהיכרות מקדימה עם התרבות, השפה והמאפיינים השונים של הארץ המארחת. ההדרכה מאפשרת לו לרכוש את הכלים הנדרשים להתאקלמות מוצלחת ולהתגברות על "ההלם התרבותי" – גל הרגשות שחוה המוצב עם כניסתו למדינה זרה בעלת תרבות ושפה שונה. ההכשרה נועדה לספק מידע כללי באשר לתרבות מדינת היעד ולאופן שבו יש לנהל פעילות הדדית עם המקומיים וכן לספק מידע בסיסי לגבי נושאים שונים בחיי היום-יום בתרבות המארחת, אשר יפחיתו משמעותית את גורמי הלחץ במהלך השבועות הראשונים. היות שההבדלים התרבותיים מובנים כהלכה רק לאחר שנצבר ניסיון מסוים באשר לתרבות המארחת, יש צורך בהכשרה גם לאחר ההגעה, כדי להקל את גורמי הלחץ שחוה המוצב. גם ההכשרה שלאחר ההגעה נועדה להפחתת ההלם התרבותי וקשיי ההסתגלות להבדלים הבין-תרבותיים, וכן להענקת עזרה בנושאים שונים בחיי היום-יום.

#### 4. תקופת השליחות

תקופת השליחות מתאפיינת בכמה מהפכים:

הגעתי של המוצב למדינת היעד מלווה בהתרגשות, אך היא מתחלפת בתסכול בשל הסביבה הלא-מוכרת, הגורמת לתחושת חוסר התאמה ולאובדן תחושת השליטה. עקב כך חווה לעתים המוצב תחושת שונות ודחייה מצד המקומיים, וכתוצאה מכך מחריפים גורמי לחץ שונים, דוגמת עומס עבודה רב.

בהמשך מתחילה "תקופת הטירונות", שבה נוטה המוצב לעשות שגיאות ולנסות להתמודד עם בעיות שצצות באותה הדרך כפי שהיה עושה בתרבות האם, תוך התעלמות מהיבטים ייחודיים הקשורים בתרבות המקומית.

בשלב הבא חווה המוצב "תקופת מעבר", ובמהלכה עלול התסכול המתמשך להוביל לדחיית תרבותה של המדינה האם ולא ימוץ מלא של התרבות המארחת, או להיפך. לקראת סוף המשימה עובר המוצב ל"שלב המומחיות", כשלושתו ידע והבנה מעמיקה של נורמות התרבות והסביבה המקומית ואוסף תגובות למצבים שונים המותאם לתרבות המקומית ואשר בו יש ביכולתו להשתמש ביעילות. כעת חש המוצב הזדהות עם תרבות המדינה האם והתרבות המארחת כאחת, תוך יכולת לבחון את שתי התרבויות זו בעיני זו. או אז יכול הוא ליהנות מתפקידו.

#### 5. השיבה הביתה

חזרת המוצב הביתה עלולה להיות החלק המלחיץ יותר למוצב, שכן עלול הוא למצוא ארגון שהנהלתו השתנתה משמעותית ושאינו מעוניין למלא התחייבות קודמת לקידומו. גורמי לחץ חדשים, כגון תחושת בדידות וחוסר שייכות בשל הזהות הרב-לאומית עלולים לצוץ, עד שבמקרים מסוימים מסתיים הדבר בהחלטת המוצב לעזוב את הארגון. על הארגון לבנות תוכנית קליטה מחדש עבור המוצב, שתתייחס לציפיותיו ותכלול בין היתר, ראיונות טרם החזרה, שבהם יציינו בפני המוצב את ההזדמנויות הזמינות העומדות בפניו, המתאימות לתוכנית הקריירה שלו, לרצונותיו ולכישורים שרכש.<sup>15</sup>

ספר זה סוקר את תהליך המוצבות ומתייחס לכל חמשת השלבים הללו.

