



תנו לאחרים עזרה אוטונומית: כיצד סוג העזרה משפיע על הסיכוי של העוזר להיות מנהיג?



דניאל הלר

אילנית סמן טוב-
נחליאלי

מירב ויס-סידי

ד"ר מירב ויס-סידי היא מרצה במרכז האקדמי רופין וחוקרת במרכז לחקר קבלת החלטות. חוקרת את השילוב בין שיווק פרו-חברתי, רגשות ותרבות. בעלת דוקטורט בניהול מאוניברסיטת בן-גוריון, במהלכו גם הייתה חוקרת אורחת באוניברסיטת Ca' Foscari University of Venice. עשתה פוסט-דוקטורט בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב והשלימה פוסט-דוקטורט נוסף באוניברסיטת אילינוי באורבנה-שמפיין. בהמשך הייתה מנהלת מעבדת הביו-סנסורים The LBM (Lab for Better Marketing) באוניברסיטת בן-גוריון. במסגרת עבודתה במעבדה עסקה במחקר של ניתוח והבנת הטיות רגשיות נלוות וסמויות, כגון גועל, פחד, שמחה ואמפתיה. פרסמה מאמרים בכתבי עת מובילים כגון Journal of Applied Psychology, Journal of Retailing and Consumer Services-I.

ד"ר אילנית סמן טוב-נחליאלי היא חברת סגל בכירה בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב. סיימה את לימודי הדוקטורט שלה בפסיכולוגיה חברתית באוניברסיטת תל אביב בשנת 2016 והצטרפה לסגל הפקולטה לניהול בשנת 2019. סיימה בהצטיינות תואר ראשון במדעי המחשב וניהול באוניברסיטת תל אביב, וכן סיימה בהצטיינות תואר שני בפסיכולוגיה חברתית באוניברסיטת VU באמסטרדם. טרם הצטרפותה לסגל הפקולטה זכתה במלגת קרייטמן לפוסט דוקטורט בפקולטה לניהול באוניברסיטת בן גוריון. מחקרה עוסק בהשלכות שילוב מערכות בינה מלאכותית על עובדים, שקיפות (לעומת סודיות) שכר בארגונים, התנהגות פרו-חברתית ואמון. מחקרה התפרסמו בכתבי עת בין-לאומיים מובילים בניהול ובפסיכולוגיה, כגון Journal of Applied Psychology, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Organization Science, Journal of Applied Psychology.

פרופ' דניאל הלר הוא חבר סגל בכיר בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב. שימש כפרופ' אורח באוניברסיטת קליפורניה ברקלי, לונדון ביזנס סקול, ולונדון סקול אוף אקונומיקס וכמרצה באוניברסיטת ווטרלו בקנדה. מחקריו וההוראה שלו עוסקים בהשלכות ומקורות כוח וחוסר שוויון, משמעות בעולם העבודה, ובהשפעתם של אלו על אושר ורווחת העובד. מחקריו התפרסמו בכתבי עת בין-לאומיים מובילים בפסיכולוגיה ובניהול כגון Administrative Science Quarterly, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Journal of Applied Psychology, Psychological Science-I, Bulletin.

תקציר

במאמר מוצגות שתי גישות שונות למתן עזרה במשימה או בעיה – 'עזרה תלוית' ועזרה אוטונומית – ונבדקה ההשפעה של גישות אלה על סיכויי העוזרים להיבחר כמנהיגים במקום העבודה על ידי מקבלי העזרה. מצאנו כי עזרה אוטונומית מסמנת נדיבות רבה יותר של העוזרים (מגביר אמון בכוונותיהם הטובות כלפי אחרים), ולכן מובילה לתמיכה רבה יותר במנהיגותם. עם זאת, תחת לחץ זמן (כשדחיפות העזרה עולה), שני סוגי העזרה נתפסים באופן דומה, ולכן שני סוגי העוזרים מקבלים את אותה רמת תמיכה במנהיגותם. הממצאים מציעים אסטרטגיה יעילה לפיתוח מנהיגות בלתי פורמלית בארגונים ומדגישים את החשיבות שיש לסוג העזרה (ולא רק תדירות העזרה) המוענקת לאחרים בסביבת העבודה. הממצאים גם מאתגרים את העצה הפופולרית שעדיף לשמור על האחרים תלויים כך ובכך לשמר את כוחך ונחיצותך בארגון. באופן מנוגד לאינטואיציה, עזרה אוטונומית, שעשויה לכלול ויתור על יתרון יחסי או על מומחיות ייחודית שמהם נהנים מעניקי העזרה, מגדילה בסופו של דבר את הסיכוי של העוזרים לזכות ביותר כוח ובתמיכה במנהיגותם.

מבוא

(2018) ומועילה בטווח הקצר למקבל העזרה בהקשר של ביצוע המשימה (Stevenson & Manning, 2010), עזרה אוטונומית מספקת את הצרכים ארוכי הטווח של הנמענים לאוטונומיה (עצמאות) ושליטה (Nadler, 2002, 2020).

בעולם העבודה ניתן לזהות דוגמאות לסגנונות ניהול שמאפיינים כל אחד משני סגנונות העזרה: מנהלים שדוגלים בסגנון אוטונומי יתמקדו בהעצמת העובדים שלהם. לדוגמה, הם ידריכו את העובדים כיצד לפתור בעיות בעצמם, יעודדו פיתוח מיומנויות עצמאיות, ויספקו לעובדיהם את הכלים והמשאבים הנדרשים כדי לקבל החלטות. מנהלים אלו מעודדים יוזמה אישית, מפתחים את היכולות של הצוות ומאמינים בבניית עצמאות מקצועית. מטרות אלו מזוהות לעיתים קרובות עם גישות ניהול כמו מנהיגות משתפת, מעצימה, או מעצבת. לעומתם, מנהלים שנוקטים בסגנון תלוי יבצעו את המשימות עבור העובדים שלהם או יפתרו את הבעיות בעצמם במקום להנחות את הצוות כיצד להתמודד עם אתגרים לבד. כתוצאה מכך העובדים עלולים להתרגל לסמוך על המנהל בכל עניין ולא לפתח את היכולת להתמודד עם משימות בעצמם. לדוגמה, מנהלים שנותנים מענה לכל בעיה של העובדים שלהם במקום להעניק להם כלים להתמודד בעצמם, ובכך מונעים מהם לפתח מיומנויות עצמאיות. גישה כזו יכולה להיראות לפעמים כגישה 'מיקר-מנג'יריאלית', כאשר המנהל מתקשה להאציל סמכויות ולהעצים את עובדיו.

לדוגמה, הניחו כי עובד נדרש להפיק דוח על תוצאות סקר שביעות רצון עובדים, לנתח את הממצאים ולהציג אותם להנהלה. במסגרת עזרה אוטונומית, המנהל (או הקולגה)

דמיינו לעצמכם סיטואציה בעבודה שבה אתם מקבלים משימה שאינכם יודעים לבצע או נתקלים בבעיה שאינכם יודעים לפתור. אתם מבקשים עזרה מעמית לצוות. הספרות המחקרית מבחינה בין שני סוגים מרכזיים של עזרה: באפשרות אחת, העמית פותר את הבעיה עבורכם (מבצע המשימה בעצמו), ומספק לכם רק את הפתרון המלא בלבד. באפשרות השנייה, העמית נותן לכם הסברים וכלים שמלמדים אתכם איך לפתור את המשימה כך שתוכלו להתמודד עימה (ועם בעיות דומות בעתיד) באופן עצמאי. חשבו: איזה מבין שני סוגי העזרה הייתם מעדיפים לקבל ומתי? האם סוג העזרה היה משנה את האופן שבו אתם מעריכים את מי שעזר לכם? ולבסוף, האם הייתם בוחרים במי שעזר לכם להיות ראש הצוות?

בסיטואציה זו מוצגות שתי גישות שונות למתן עזרה במשימה/ בעיה – 'עזרה תלוית' ועזרה אוטונומית – עזרה תלוית היא מתן פתרון מלא לבעיה שעל הפרק, כלומר עזרה שמציעה הקלה מיידיית וקצרת טווח, אך מחזקת את התלות של הנמענים במסייע או באחרים לסיוע עתידי. לעומת זאת, עזרה אוטונומית מספקת לנמענים כלים והסברים הדרושים לפתרון עצמאי של הבעיה הנוכחית ושל בעיות דומות בעתיד. עם זאת, היא אינה מציעה הקלה מיידיית והנמענים נדרשים להשקיע מאמץ נוסף כדי לפתור את הבעיה בעצמם בעזרת הכלים וההסברים שסופקו להם (Nadler, 1998, 2002, 2020). השוני בין סוגי העזרה ניכר גם בצרכים השונים שהיא מספקת: בעוד שעזרה תלוית ממלאת צורך ביצועי מיידי (Nadler,

בחננו אילו היסקים מבצעים מקבלי העזרה לגבי המוטיבציות שהובילו את העוזר במתן העזרה, וכפועל יוצא מכך כיצד הם מעריכים את מי שעזר להם בכל אחד מסוגי העזרה.

סוגי עזרה ובחירת מנהיגות בארגונים מודרניים

בעשורים האחרונים ארגונים רבים עוברים למבנים ארגוניים 'שטוחים' שבהם המנהיגות משתנה באופן דינמי והיא בלתי פורמלית (Guadalupe et al., 2014) – מנהיגות שבה האדם מקבל את כוחו מתוקף תמיכתם של חברי הקבוצה ולא כתוצאה מהיררכיה פורמלית (Guo et al., 2022). מגמה זו מתמקדת במנהיגים עצמם ככאלו שמאפשרים ובוחרים בפועל את מי שינהיג אותם (Derue & Ashford, 2010).

במחקר שלנו אנו בוחנים את התהליך הפסיכולוגי, שלפיו מקבלי עזרה תומכים באחרים למנהיגות בלתי פורמלית (Badura et al., 2022) על בסיס התנהגויות העזרה שלהם. מחקרים הראו כי התנהגויות של עזרה בארגון מעידות על יכולות לקדם מטרות ארגוניות וצוותיות על ידי טיפוח שיתוף פעולה והגברת האמון בתוך הצוות, ובכך היא מספקת אינדיקציה לתכונות מנהיגותיות (Marinova et al., 2013). באופן ספציפי יותר, מחקרים קודמים הראו כי תדירות גבוהה של עזרה במקומות עבודה מגבירה את הפרודוקטיביות של העובדים (למשל, Finkelstein, 2011), וכי אנשים שעוזרים יותר לאחרים ופחות מקבלים עזרה מאחרים נבחרים יותר כמנהיגים (Flynn, 2003; Marinova et al., 2013).

אולם מחקרים אלו התייחסו לעזרה ולתדירות עזרה באופן כללי, ולא הבחינו בהשפעה שעשויה להיות להגשת סוגי עזרה שונים על בחירת מנהיגות. אנו קוראים תיגר על ההנחה הסמויה שעזרה במשימה או בעיה בעבודה, ללא קשר לסוגה, מניבה תוצאות אחידות. טענתנו היא כי לשני הסוגים של עזרה יש השלכות מובחנות ומרחיקות לכת במקום העבודה, משום שמקבלי העזרה מפרשים בצורה שונה סוגים שונים של עזרה.

מוטיבציות להענקת עזרה

הגשת עזרה כרוכה באינטראקציה בין-אישית, היא התנהגות פרו-חברתית חשובה (למשל, Bolino & Grant, 2016),

יזריך את העובד כיצד לעבוד עם כלי ניתוח הקיימים בארגון, יסביר את הגישה הכללית לניתוח ויפנה אותו לדוגמאות של דוחות קודמים שהוגשו להנהלה. מכאן, העובד ילמד כיצד לנתח את הממצאים בצורה עצמאית ולבנות דוח באופן מקצועי. לעומת זאת, במסגרת עזרה תלוית, המנהל (או הקולגה) ייקח את הנתונים לידי ויבצע את ניתוח הממצאים בעצמו. הוא לא ינחה את העובד כיצד לבצע את המשימה אלא יעשה זאת במקומו. במצב עניינים כזה העובד ישמש בעיקר משקיף מהצד.

גם בהקשר של מדיניות רווחה ניתן להבחין בשתי פעולות של הרשויות. הראשונה, מתן הכשרות מקצועיות המעניקות לאנשים את הכלים והמיומנויות הדרושים כדי להשתלב בשוק העבודה או לשדרג את כישוריהם, ובכך מאפשרות להם למצוא עבודה או לשפר את המעמד שלהם בעבודה קיימת. ההכשרות מדגישות את העצמאות של העובדים מפני שהן מספקות להם את הידע והכישורים הדרושים לפיתוח קריירה עצמאית ומצליחה. לעומתן, מתן קצבאות ומענקי הבטחת הכנסה נועדו לסייע לאנשים במצבים כלכליים קשים, אך עלולים להוביל לתלות במערכת מפני שהם מספקים תמיכה כספית מבלי לדרוש ממקבלי העזרה לפתח מיומנויות חדשות או להשתלב בשוק העבודה. שתי הדוגמאות מדגימות את ההבדל בין עזרה אוטונומית, המכוונת לפיתוח יכולות עצמאיות, לבין עזרה תלוית המציעה פתרונות מיידיים אך עלולה לגרום לתלות ארוכת טווח.

המחקר הנוכחי

מחקרים רבים דנו בהשפעות שיש לסוגי העזרה השונים על מקבלי העזרה עצמם. לדוגמה, עזרה תלוית מפחיתה חשש מכישלון (Komissarouk & Nadler, 2014) ומייצרת תלות לטווח ארוך בעוזר (Nadler, 2020), ואילו עזרה אוטונומית מחזקת תחושת מסוגלות עצמית ומקנה מיומנויות חדשות לנעזר (Harpaz et al., 2021).

במחקר חדש שפרסמנו לאחרונה בכתב העת *Journal of Applied Psychology* (Chernyak-Hai, Heller, SimanTov-), Nachlieli, & Weiss-Sidi, 2024) בחננו האם לעוזרים עצמם יש תועלת ממתן סוג עזרה אחד לעומת הסוג האחר, ובפרט בדקנו איזה סוג עזרה יגביר את התמיכה של מקבלי העזרה במנהיגותו הבלתי פורמלית של העמית העוזר, מדוע ומתי.

סוג העזרה בראיית מקבל העזרה והקשר לאמון בכוונותיהם הנדיבות של העוזרים

אמון מבוסס נדיבות (כוונות טובות כלפי אחרים) משקף את האמונה שאדם מתחשב באינטרסים של האחר ואכפת לו מהרווחה של האחר. אמון המבוסס על נדיבות חשוב ליחסים בין-אישיים בעבודה מכיוון שהוא מטפח תחושת אמינות וקשר רגשי (Kramer, 2011). באופן מפתיע, טרם נחקר כיצד מקבלי העזרה עצמם מפרשים סוגי עזרה שונים, וכיצד הם מעריכים את אלו המעניקים אותה. במחקר זה אנו בוחנים את ההשלכות שיש לסוגי העזרה השונים על תפיסת מקבלי העזרה לגבי אמון בכוונותיהם הטובות של העוזרים, ובתורן, על בחירתם כמנהיגים פוטנציאליים. במחקרים קודמים עלה כי ייחוס של מניעים פרו-חברתיים לעזרה יכול להשפיע על תפיסת העוזר כבעל אופי חיובי, כמו גם על התגובות אליהם (Berman & Silver, 2022).

ניתן להניח כי גם אלו המספקים עזרה תלונית נתפסים באופן חיובי על ידי הנמענים בשל אופייה של העזרה – מתן הקלה מיידית למקבלי העזרה לגבי בעיה או משימה עכשווית שעל הפרק (Moorman et al., 2018). אף על פי כן, אנו טוענים שעזרה אוטונומית נתפסת כמעידה על נדיבות רבה עוד יותר. טענה זו מתבססת על המחקר שמראה כי לעובדים יש מוטיבציה טבעית למלא צרכים בסיסיים ומהותיים הנוגעים לאוטונומיה ושליטה, מעבר לצרכים חיצוניים או יעדי ביצוע מיידיים (Deci et al., 2017). צרכים אלו אף רלוונטיים במיוחד לסביבה העסקית של ימינו, המאופיינת בתחרותיות, בשינויים טכנולוגיים מהירים ובמבנים ארגוניים שטוחים שיש בהם מיקוד בהגברת מיומנויות והעצמת העובדים (Zhang et al., 2012). מכיוון שעזרה אוטונומית מספקת טוב יותר את הצרכים הקריטיים הללו של מקבלי העזרה, אנו סבורים כי מתן עזרה זו מעיד על הדאגה הייחודית של העוזרים לצורכיהם הפסיכולוגיים של מקבלי העזרה ולרווחתם לטווח ארוך. כלומר, כך מעניקי העזרה מסמנים למקבלים כי הם פועלים למימוש הצרכים שלהם ורוצים בטובתם גם בעתיד. לכן נראה כי מקבלי העזרה יעריכו יותר עזרה נדיבה מסוג זה ויחשו כלפי העוזרים שלהם רמות גבוהות יותר של אמון מאשר כלפי עוזרים שמספקים עזרה תלונית.

והיא מרכיב מרכזי בהתנהגות אזרחית-ארגונית (OCB; Organ, 1988). ניכר כי המניעים להענקת עזרה בסביבת העבודה הם מגוונים. מחקרים קודמים זיהו מספר מוטיבציות שגורמות לעובדים לסייע לעמיתיהם. ניתן לסווג בדרכים שונות, והעיקריות שבהן הן מוטיבציה פרו-חברתית (ואף אלטרואיזם) לעומת מוטיבציה אנוכית (selfish).

עובדים עשויים להניש עזרה מכיוון שהם סבורים שחשוב לסייע לאחרים בעבודה. עקרון ההדדיות מדגיש כי עזרה הדדית מטפחת תחושת תלות הדדית ואמון בין עמיתים (Halbesleben & Wheeler, 2015). בנוסף, קיים גם רצון להתנהג באופן פרו-חברתי ואלטרואיסטי לטובת האחר ולא לטובת עצמי. אלטרואיזם הוא דאגה חסרת אנוכיות לרווחתם של אחרים. בהקשר של סוגי העזרה השונים, עובדים עשויים לתת עזרה אוטונומית לאחרים מתוך דאגה אמיתית לרווחת עמיתיהם. מוטיבציה זו נעוצה בתחושת אחריות וברצון להקל על האתגרים שעמם מתמודדים עמיתים לעבודה (Bolino & Grant, 2016). לעומת זאת, מחקרים אחרים מרמזים כי קיימים מניעים אנוכיים בקרב העוזרים – בפרט בהגשת עזרה תלונית – מניעים הקשורים במוטיבציה של העוזרים לשמור על היתרון היחסי שלהם לעומת אחרים, על הדומיננטיות שלהם, ולהותיר את מקבלי העזרה במקומם הנחות. בעוד שמחקרים קודמים התמקדו במוטיבציות של העוזרים עצמם, חשוב לבדוק כיצד סוגי העזרה השונים נתפסים על ידי מקבלי העזרה עצמם, שלרוב אינם מודעים למניעים המנחים את העוזרים.

עזרה תלונית לעומת עזרה אוטונומית: מחקרים קודמים מתחום עולם העבודה

עד כה, מחקר העוסק בשני סוגי העזרה התמקד בעיקר בתחום היחסים הבין-קבוצתיים, בדינמיקה בין קבוצות במעמדות שונים ובתחרות ביניהן על משאבים (Nadler, 2020). המחקר הארגוני אודות שני סוגי העזרה היה מוגבל בהיקפו והתמקד בגורמים להעדפת סוגי עזרה שונים בין עובדים בצוות או בין המנהלים לעובדיהם. למשל, מחקר אחד מצא כי קנאה כלפי עמיתים משפיעה על הנכונות לעזור ועל ההעדפה לשמר את תלותם של העמיתים בלי שצילחו לפתח אוטונומיה (Montal-Rosenberg & Moran, 2022). מחקר אחר מצא כי מבנה שכר שוויוני תורם לעזרה אוטונומית המשפרת את תוצאות הקבוצה (Bamberger & Levi, 2009).

הנחת הבסיס היא כי למרות ששני סוגי העזרה מסמנים למקבלי העזרה את הנדיבות של העוזרים (לעומת מצב של חוסר עזרה), עזרה אוטונומית משדרת למקבלי העזרה מידה גדולה יותר של רצון בטובתם. כתוצאה מכך, כפי שנפרט בהמשך, מקבלי העזרה מעריכים יותר את נדיבותם של מגישי העזרה האוטונומית (לעומת תלוית) ומעניקים להם תמיכה רבה יותר כמנהיגים שלהם.

ההשפעה של אמון מבוסס נדיבות על תמיכה במנהיגות

תמיכה במנהיגות של אדם אחר מתוך הקבוצה טומנת בחובה סיכון מסוים, מכיוון שהיא מכילה חוסר ודאות לגבי התנהגויות עתידיות של אותו האדם (Kramer, 2011). בעת תמיכה במנהיג בלתי פורמלי, התומכים בעצם בוחרים להיות תלויים באדם אחר לצורך הדרכה, ייעוץ ותמיכה (Kark et al., 2003), והאדם הזה יכול גם להשפיע על רוחותם ומילוי הצרכים שלהם (למשל, בשליטה ועצמאות). ואכן, אמון מוגדר כמצב פסיכולוגי הכולל את המוכנות להיות פגיע יותר, מתוך ציפיות חיוביות לגבי כוונותיו והתנהגותו של אחר (Colquitt et al., 2012).

לפי קרמר (Kramer, 2011), אמון התומכים במנהיג פוטנציאלי הוא פונקציה של שתי תפיסות בסיסיות: (א) אמון בכישורי המנהיג לבצע את משימות העבודה ברמה גבוהה. (ב) אמון בנדיבות/בכוונות הטובות של המנהיג הפוטנציאלי לתמוך ברווחתם של תומכיו. למרות ששתי תפיסות אלה קשורות זו לזו יש שוני ביניהן במהות, מכיוון שגם אם לתומך במנהיג יש אמון ביכולותיו של המנהיג הפוטנציאלי, אין הדבר מעיד על כוונותיו של המנהיג כלפי התומך עצמו – אם יהיו מיטיבות או לא.

מחקרים קודמים אומנם הדגישו את תפקידה של תפיסת האמון ביכולות האחר בתמיכה במנהיגות (למשל DeRue et al., 2015), אך ההשפעה של תפיסת נדיבות היא רעיון חדש יותר. מחקרים קודמים גילו כי נדיבות נתפסת תורמת ליחסים איכותיים בין תומכים ומנהיגים נוכחיים (Yang et al., 2009). בנוסף, ממצאים קודמים מראים שחברי קבוצה שהקריבו יותר משאבים משלהם למען הקבוצה, זכו להשפעה רבה יותר וקיבלו מעמד חברתי גבוה יותר מפני שהם נתפסו כבעלי מוטיבציה לקדם אינטרסים של הקבוצה (Willer, 2009). נראה כי תפיסה זו (של נדיבות כלפי אחרים) קריטית לתמיכה במנהיגות, ומהווה שיקול חשוב בהפחתת תפיסות

הסיכון של התומכים. כלומר, נדיבות (או אמון בנדיבות של אנשים) גורמת לתומכים להאמין כי המנהיגות הפוטנציאלית תפעל לטובתם ולא תפגע בהם.

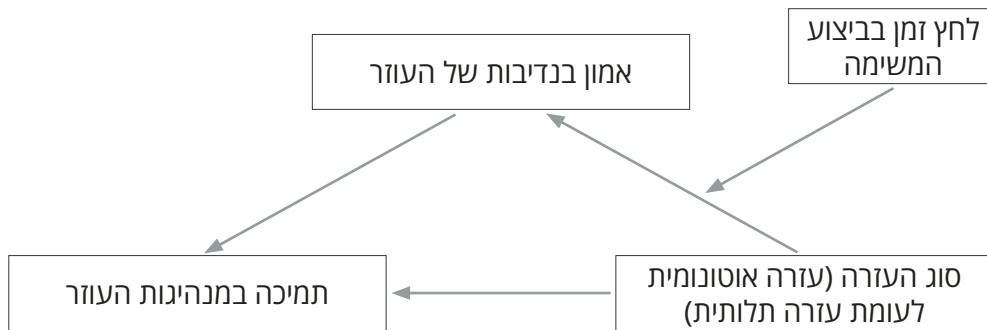
תפיסות אמון ביכולות של האחר (לעומת בכוונותיו הטובות כלפי אחרים) נמצאו גם פחות רלוונטיות לפיתוח היבטים רגשיים ומתמשכים של מערכת יחסים היררכית איכותית (Moorman et al., 2018). לפיכך, שיערנו כי מעבר לתפיסת יכולות גבוהות של העוזר, תמיכה במנהיגות יכולה לנבוע מתפיסת נדיבותו של העוזר. מכאן, עזרה אוטונומית, שכפי שנאמר לעיל נתפסת בדרך כלל על ידי מקבלי העזרה כמיטיבה יותר עם מקבלי העזרה מאשר עזרה תלוית, לרוב תניב תמיכה גדולה יותר במנהיגותו של העוזר.

דחיפות גבוהה – האם גם במצב זה יהיה יתרון למתן עזרה אוטונומית לעומת תלוית?

עד כה טענו כי עזרה אוטונומית תניב בדרך כלל יתרונות לעוזרים מפני שהיא משדרת שהם דואגים לצרכים של מקבלי העזרה ולרווחתם לטווח ארוך. ובכל זאת, בתנאי דחיפות גבוהה, קיים לחץ חזק לפתרון מיידי שמגביר את החשיבות של ביצועים קצרי טווח (Ballard et al., 2018). תנאי לחץ אלו, המצדיקים מתן עזרה תלוית, עשויים להגביר את הערכת נדיבותם של עוזרים המספקים עזרה תלוית. יתרה מכך, משום שהנמענים מתמקדים בפתרון מהחמצת המועד או מהחשש לאבד תגמולים עקב ביצועים איטיים, אין להם את המוֹתָרוֹת המוטיבציה או המשאבים הזמינים ללמוד או להיות מועצמים לטווח הארוך (Ballard et al., 2018). לכן שיערנו כי במצב של לחץ זמן, עוזרים המספקים עזרה תלוית מאותתים על רגישותם הגבוהה לצורך המיידי של מקבל העזרה, ולכן הם נתפסים כפועלים לטובת מקבלי העזרה.

בפרט, שיערנו כי במצבים של לחץ זמן משמעותי, העוזר שמעניק עזרה תלוית – שבמצב רגיל נתפס כבעל רמת נדיבות נמוכה – יתפס בתנאי הלחץ כמיטיב כמו עוזר שמעניק עזרה אוטונומית ואולי אף יותר ממנו. אם כן, היתרון של עזרה אוטונומית בהקשר של תפיסת נדיבות העוזר ותמיכה במנהיגותו, לא קיים במחקרים של פתרון משימות תחת לחץ

איור 1: המודל התיאורטי



איור 2: הקוד לפיענוח (המשימה לנבדקים)



מראש. בפרט, המשתתפים הוקצו באופן אקראי לקבל אחד מתוך ארבעה סוגי עזרה שונים (עזרה תלוית, עזרה אוטונומית, עזרה תלוית ואוטונומית יחדיו, וללא עזרה). המשתתפים שהוקצו לעזרה תלוית קיבלו את הפתרון המלא של החידה. אלו שהוקצו לעזרה אוטונומית קיבלו את המפתחות הסודיים שנתנו להם כלים לפענח את החידה באופן עצמאי. אלו שהיו במצב משולב (גם עזרה תלוית וגם אוטונומית) קיבלו גם את הפענוח הסופי וגם את שני המפתחות. משתתפים במצב של ללא עזרה קיבלו הודעה שלפיה "עדיין לא התקבלה תגובה מחברך לצוות", תוך שמירה על הניסוח ניטרלי כדי להימנע מיצירת תפיסות שליליות (כגון שחבר הצוות נמנע מלעזור בכוונה).

לאחר מכן התבקשו המשתתפים להעריך את העזרה שניתנה להם, וגם דירגו את תפיסותיהם לגבי מידת האמון שלהם ביכולות ובנדיבות של העוזר. לבסוף, הזכרנו להם שיש עוד משימות בהמשך והם התבקשו לספק את הערכתם לגבי התאמתו של חבר הצוות לתפקיד ראש הצוות.

ראשית, מצאנו רמות גבוהות יותר של תמיכה במנהיגות של אלו שעוזרים (עזרה מכל סוג) לעומת אלו שלא עזרו בכלל. מקבלי העזרה העריכו את העוזרים כנדיבים יותר והעניקו תמיכה מנהיגותית רבה יותר כאשר קיבלו עזרה אוטונומית לעומת תלוית. הערכת רמת היכולת של העוזרים לא השפיעה

זמן או של משימות בעלות השלכות שליליות גדולות על אי ביצוע (ראו איור 1).

המחקר הנוכחי

ערכנו ארבעה ניסויים בעובדים שהוצבו בתפקיד מקבלי עזרה. הניסויים היו מגוונים וכללו סימולציות, סנריו – משחקי תפקידים, והעלאת זיכרונות אישיים של עובדים מסיטואציות שבהן קיבלו עזרה במקומות העבודה שלהם. הניסויים נערכו על מדגמים מארה"ב ומישראל.

ניסוי 1. בניסוי הראשון שלנו היו 598 נבדקים (בגיל ממוצע של 44 שנים, מתוכם 338 נשים). למשתתפים נאמר שהם ישתתפו בסימולציית צוות וירטואלית המורכבת משתי משימות של פתרון חידות, כביכול עם משתתף אחר – "חבר לצוות" (בעל מגדר לא ידוע) – שמחובר לאינטרנט במקביל אליהם. נאמר להם שתשובות נכונות ומלאות יזכו אותם בבונוס כספי נוסף מעבר לתגמול ההשתתפות הבסיסי. במשימה הראשונה הם נדרשו לפענח משפט אחד שנכתב בשני קודים סודיים. (ראו איור 2).

המשתתפים יכלו לבקש את עזרת "חברם לצוות" בפענוח המשפט. בפועל, כל התגובות של "המשתתף האחר" תוכנתו

על התוצאה. לבסוף, ראינו כי לא היה יתרון למתן שני סוגי העזרה ביחס לעזרה אוטונומית. כלומר, עזרה אוטונומית הייתה המרכיב המכריע אצל מקבלי העזרה בהערכת הנדיבות של העוזר ובתמיכתם במנהיגותו העתידית של העוזר.

ניסוי 2. בניסוי השני השתתפו 326 נבדקים (בגיל ממוצע של 34 שנים, מתוכם 180 נשים). בניסוי זה המשתתפים התבקשו לדמיין מצב שבו נדרש מהם להכין דוח פרויקט להנהלת הדירקטוריון. באופן אקראי, לחלקם נאמר שעליהם להגיש את הדוח בתוך יומיים בלבד (לחץ זמן גבוה), ולחלקם נאמר שהגשת הדוח היא בעוד חודשיים (לחץ זמן נמוך). עוד נאמר להם כי הם חסרי ניסיון בכתיבת דוח כזה, ולכן הם שלחו דו"אל לעמית מנוסה בצוות העבודה שלהם, שבו כללו את נתוני הדוח ושאלו "האם אתה יכול לעזור לי?". דיווחנו לנבדקים שהעמית שלהם לצוות השקיע שעה במשימה והשיב באמצעות הדואר האלקטרוני. תגובתו של העמית לעבודה כללה תפעול אקראי של סוג העזרה. למשתתפים שהוקצו לתנאי עזרה תלוית נאמר שהמייל של הקולגה כלל את הדוח המלא, מוכן להגשה, ללא הסברים נוספים כיצד להכין דוח כזה. למשתתפים בתנאי של עזרה אוטונומית נאמר שהמייל התשובה של הקולגה כלל כלים והסברים לגבי אופן הכנת דוח כזה אך לא את הדוח המלא. כלומר הם יצטרכו לעקוב אחר ההסברים ולהכינו בעצמם כעת. לאחר מכן הם נדרשו להעריך את העמית שעזר להם ואת תמיכתם במנהיגותו כראש פרויקט משותף בהמשך.

מצאנו כי בתנאי של לחץ זמן נמוך (הגשה תוך חודשיים), בדומה לניסוי הראשון, היה יתרון לעזרה אוטונומית לעומת עזרה תלוית. לעומת זאת, בקרב אלו שפעלו תחת לחץ זמן גבוה (הגשה תוך יומיים), רמת הנדיבות הנתפסת הייתה דומה עבור שני סוגי העזרה, ולכן עזרה תלוית הניבה רמות דומות של תמיכה במנהיגות כמו עזרה אוטונומית. כלומר, היתרון היחסי של עזרה אוטונומית (לעומת תלוית) נעלם תחת תנאי לחץ זמן. עם זאת, גם בתנאי כזה היתרון לא התהפך, כלומר גם במקרה קיצוני של לחץ זמן, נותני עזרה אוטונומית נתפסו כנדיבים ונבחרו להיות מנהיגים בדיוק כמו נותני עזרה תלוית.

תוצאות אלו שוחזרו גם בניסוי 3. בניסוי זה השתתפו 628 נבדקים (בגיל ממוצע של 42 שנים, מתוכם 327 נשים). ניסוי הכולל פתרון חידות בפועל (בדומה לניסוי הראשון), כאשר היה (או לא היה) לחץ לפתור את החידות ברירות. בתנאי לחץ זמן גבוה נאמר לנבדקים כי כל חמש שניות פוחת הבונוס

שהם מיועדים לקבל על פתרון נכון של החידות. למשתתפים אחרים (שהוקצו למצב של ללא לחץ זמן לביצוע) נאמר כי אין מנבלת זמן לפתרון החידה והם יקבלו בונוס מלא על פתרון נכון בלי קשר לזמן שלקח להם לפתור.

ניסוי בשדה. במחקר האחרון השתתפו 601 נבדקים (בגיל ממוצע של 33 שנים, מתוכם 312 נשים). הם דיווחו על זיכרונות אישיים של אירועי קבלת עזרה במקום העבודה (אירועי קבלת עזרה אוטונומית לעומת תלוית). הסברנו לנבדקים אודות שני סוגי העזרה, והם התבקשו בחלוקה אקראית להיזכר בסוג אחד מסוים של עזרה שניתנה להם במסגרת עבודתם ולספר על האירוע בפירוט. בדומה לניסויים הקודמים, ביקשנו מהם להעריך את העזרה ואת העוזר והם גם מילאו שאלון תמיכה במנהיגותו. גם במחקר הזה מצאנו כי עוזרים שהעניקו עזרה אוטונומית הוערכו כנדיבים יותר, ולכן הועדפה יותר מנהיגותם הפוטנציאלית מאשר של אלו שהעניקו עזרה תלוית.

דיון כללי ומסקנות

בניסויים שערכנו מצאנו כי שני סוגי העזרה מעוררים תפיסות שונות של נדיבות ואמון בקרב מקבלי העזרה, ושהבדלים אלו נושאים השלכות חשובות על תמיכתם במנהיגות בלתי פורמלית של העוזרים. מצאנו תמיכה חזקה ליתרון של עזרה אוטונומית לעומת תלוית. עזרה שכזו (למעט בתנאים שעשויים להצדיק עזרה תלוית, כגון ביצוע תחת לחץ זמן) מעודדת את עצמאותם של מקבלי העזרה ומתפרשת כדאגה "יחודית" גדולה יותר של העוזרים לצורכיהם ולרווחתם לטווח ארוך, מעבר לעמידה בצורכי הביצוע המיידיים. בכך אנו מערערים על ההנחה המקובלת שעזרה אינסטרומנטלית, ללא קשר לסוגה, מניבה תוצאות חופפות. אם כן, לשני הסוגים יש השלכות שונות על תמיכה במנהיגים לא פורמליים פוטנציאליים בצוותי העבודה. הבחנה זו מוסיפה על הידע הקיים, ומספקת לנו הבנה מדויקת יותר של הגשת עזרה במסגרת ארגונית והבנה לגבי צמיחתה של מנהיגות לא פורמלית בארגונים.

העובדה שהיתרון היחסי של עזרה אוטונומית לעומת תלוית התבטל תחת לחץ זמן אך לא התהפך, מצביעה על האיתות החזק של נדיבות בהגשת עזרה אוטונומית במצבים שונים.

השלכות יישומיות – חברתיות וניהוליות

הפתגם המוכר אודות סוגי עזרה – "תן לאדם דג והוא ישבע ליום אחד, למד אדם לדוג והוא ישבע כל החיים" – מציג את היתרונות ארוכי הטווח הטמונים בעזרה אוטונומית, שבדרך כלל מועילה יותר למקבל העזרה מאשר עזרה תלוית (Nadler, 2020). במאמר זה אנו מאירים היבט נוסף הנוגע לארגונים – סוג העזרה משליך על מידת התמיכה במנהיגות של העוזר. הדבר חשוב למנהלים מכיוון שכאשר תומכים פוטנציאלים סומכים עליהם ותומכים בהם מרצונם, הם מקבלים לניטיות בהפעלת השפעתם, והמונהגים מגיבים למנהיגותם באופן טוב יותר (DeRue & Ashford, 2010).

קידום מנהיגות ומיצוב קריירה בארגון: לעיתים נשמעות עצות פופולריות שלפיהן הדרך לצבור כוח היא להשאיר אחרים תלויים בך. הממצאים שלנו מציעים כי דווקא מתן אוטונומיה בעת סיוע במשימות (בפרט כשאין לחץ זמן לביצוען) הוא אמצעי אסטרטגי יעיל לצבירת כוח וקידום בארגון. חשוב לציין שאמצעי זה זמין גם לבעלי סמכות פורמלית נמוכה, או לכאלה שסביר להניח שלא יתמנו לתפקידי מנהיגות פורמליים. משתמע מכך כי עובדים שמעוניינים להיתפס כמנהיגים בצוותיהם צריכים לשקול בקפידה את סוג העזרה שהם מציעים. בחירה מושכלת בסוג העזרה יכולה לתרום בצורה משמעותית לפיתוח יחסי מנהיג-תומך בלתי פורמליים בסביבת העבודה.

הענקת עזרה אוטונומית לקולגות: חברי צוות שמעוניינים לקבל מחבריהם תמיכה במנהיגותם העתידית צריכים להעניק להם עזרה אוטונומית המלמדת אותם לפתור בעיות באופן עצמאי. עזרה שכזו יכולה להיות בצורה של הדרכה, ייעוץ או הענקת משאבים (הפנייתם לקורסים ללמידה וחומרי הדרכה), או כל דרך דומה אחרת שמאפשרת למקבלי העזרה לפתור בעיות בעצמם ולקדם את רמת הידע והמסוגלות שלהם. לעומת זאת, עזרה תלוית יכולה לפגוע בביטחון ובמוטיבציה של מבקשי העזרה, לגרום להם לחשוב שחברי הצוות העוזרים אינם בוטחים ביכולתם ואינם דואגים לרווחתם במידה רבה (זאת למעט במקרים של לחץ זמן גבוה). גם במקרים של לחץ זמן כדאי להסביר למקבלי העזרה את הסיבות למתן עזרה תלוית, ולהבטיח למקבלי העזרה שבעתיד הם יקבלו עזרה אוטונומית.

קידום סטנדרטים של עזרה אוטונומית בארגונים:

ארגונים צריכים לקדם סטנדרטים שמעודדים את עובדיהם לספק עזרה אוטונומית, ולעשות זאת באמצעות דוגמה אישית ותהליכי חונכות והדרכה בהתפתחות המקצועית בעבודה. ניתן לשלב עידוד לחשיבה יצירתית, ניהול זמן ומשימות באופן עצמאי, ותמיכה בפעילויות שמקדמות תחושה של שליטה ועצמאות. כמו כן, ניתן לתכנן מערכת תמריצים וקריטריונים לפעולות שמעודדות עצמאות ואוטונומיה. התמריצים יכולים לכלול בונוסים, מחמאות פומביות, השקעה וטיפול מקצועי, וכדומה.

תרבות ארגונית: עובדים שקיבלו עזרה אוטונומית חשים בטוחים ביכולת שלהם ויהיו מוכנים לחלוק את הידע שלמדו גם עם אחרים. מכאן שעזרה אוטונומית עשויה לייצר תרבות של אחריות אישית שבה העובדים מרגישים שהצלחת הארגון תלויה במידה רבה במאמצים שלהם, מה שתורם למעורבות גבוהה יותר ומקדם תרבות ארגונית של העצמה ושותף. לעומת זאת, עזרה תלוית מייצרת תרבות של תלות במנהלים או בעמיתים, מה שעלול להוביל לחוסר יוזמה ואף עלול להוביל למתח וחיכוכים בסביבת העבודה (כמפורט בפסקה הבאה).

דינמיקה ביחסים ובסביבת העבודה: עוזרים שמספקים תמיכה אוטונומית עשויים לבנות קשרים חיוביים עם עמיתיהם לצוות, מה שיכול לשפר את האווירה והדינמיקה הצוותית. עזרה זו מקדמת סביבה שיתופית שבה אנשים מעצמים אחרים ומועצמים על ידם. לעומת זאת, עזרה תלוית עלולה להוביל לדינמיקה בעייתית. הגברת התלות עלולה לפגוע באמון בין העוזרים למקבלי העזרה, שעלולים להרגיש שהם לא נתפסים כמקצועיים או כבעלי ערך בעיני העוזרים.

קשרי אמון ותקשורת יעילה: נכונותם של מעניקי העזרה לספק תמיכה מעצימה לאחרים (ובפרט עזרה אוטונומית), יכולה לטפח אמון ולכידות בצוותי העבודה, כך שעבודת הצוות כולו תושפע לחיוב מביסוס האמון ומערכות יחסים חזקות. בנוסף, שיפור כישורי התקשורת של חברי הצוות יסייע בהבנת הצרכים של מבקשי העזרה. לפיכך, תקשורת יעילה מאפשרת להעניק עזרה מותאמת מיטבית, וכפועל יוצא תגביר תמיכה במנהיגותו של העוזר.

פיתוח מיומנויות וכישורים: עוזרים שמעניקים הכוונה לעובדים, מפתחים בעצמם מיומנויות הוראה והנחיה ובכך מעשירים את הידע והיכולת שלהם. תהליך העזרה האוטונומית

מצריך מהעוזרים לחשוב בצורה יצירתית ולתכנן את ההנחיה וכך הם גם מקדמים את כישוריהם האישיים. לעומת זאת, כאשר העוזרים מתמקדים במתן עזרה תלוית, הם עשויים להימנע מהזדמנויות לפיתוח אישי ורכישת מיומנויות חדשות של הנחיה ומנטורינג, מיומנויות שחשיבותן בעולם הארגוני הולכת וגדלה.

תחושת מימוש אישי, אחריות ושביעות רצון: למרות

שהדבר לא נבדק אמפירית, נראה כי עוזרים שמצליחים להדריך אחרים ולראות את הצלחתם העצמאית של מקבלי העזרה יחוו בעצמם סיפוק אישי, מפני שהם מרגישים אחראים על תהליך העבודה ומעורבים בהצלחות של אחרים. מכאן, ייתכן כי עזרה אוטונומית לאורך זמן גם תגביר את שביעות הרצון בעבודה ואת תחושת השלמות (wellbeing) של העוזר יותר מאשר עזרה תלוית.

תפוקות, ביצועים ועומס בעבודה: עובדים שמקבלים

כלים ותמיכה לפתרון בעיות בעצמם, נוטים לפתח מיומנויות שיאפשרו להם לתפקד בצורה טובה יותר בטווח הארוך. כאשר עובדים נעשים עצמאיים יותר, הם יכולים לטפל ביותר משימות

ללא תלות במנהלים או בעמיתים, דבר שמקדם יעילות גבוהה יותר ומשחרר עומסים ו"צווארי בקבוק" בארגון. עזרה תלוית מגבירה את העומס על מנהלים ומומחים בארגון, שכן הם נדרשים לתמוך בעובדים באופן מתמשך.

לסיכום, ההשלכות המעשיות של עזרה אוטונומית בארגון כוללות פיתוח כישורי עצמאות, שיפור תפוקות בטווח הארוך, ותרבות של אמון ושיתוף פעולה. לעומת זאת, עזרה תלוית עלולה לפגוע בהתפתחות האישית של העובדים, לצמצם את התפוקות, וליצור תלות מתמשכת במנהלים או בעמיתים. הממצאים שלנו מאתגרים את העצה הפופולרית שסוברת כי עדיף לשמור על האחרים תלויים כך ובכך לשמר את כוחך ונחיצותך בארגון (Pfeffer, 2010). באופן מנוגד לאינטואיציה (וכל עוד המשימה אינה נתונה ללחץ זמן), דווקא עזרה אוטונומית – שעשויה לכלול ויתור על יתרון יחסי או על תחומי מומחיות ייחודיים שמהם נהנים מעניקי העזרה – מגדילה בסופו של דבר את הסיכוי של העוזרים לזכות ביותר כוח ובתמיכה במנהיגותם.

meravws@gmail.com

ד"ר מירב ויס-סידי

- Badura, K. L., Galvin, B. M., & Lee, M. Y. (2022). Leadership emergence: An integrative review. *Journal of Applied Psychology, 107*(11), 2069–2100.
- Ballard, T., Vancouver, J. B., & Neal, A. (2018). On the pursuit of multiple goals with different deadlines. *Journal of Applied Psychology, 103*(11), 1242–1264.
- Bamberger, P. A., & Levi, R. (2009). Team-based reward allocation structures and the helping behaviors of outcome-interdependent team members. *Journal of Managerial Psychology, 24*(4), 300–327.
- Berman, J. Z., & Silver, I. (2022). Prosocial behavior and reputation: When does doing good lead to looking good?. *Current Opinion in Psychology, 43*, 102–107.
- Bolino, M. C., & Grant, A. M. (2016). The bright side of being prosocial at work, and the dark side, too: A review and agenda for research on other-oriented motives, behavior, and impact in organizations. *The Academy of Management Annals, 10*(1), 599–670.
- Chernyak-Hai, L., Heller, D., SimanTov-Nachlieli, I., & Weiss-Sidi, M. (2024). Give them a fishing rod, if it is not urgent: The impact of help type on support for helpers' leadership. *Journal of Applied Psychology, 109*(4), 551–572.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. L. (2012). Explaining the justice-performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology, 97*(1), 1–15.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*(1), 19–43.
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review, 35*(4), 627–647.
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., & Ashford, S. J. (2015). Interpersonal perceptions and the emergence of leadership structures in groups: A network perspective. *Organization Science, 26*(4), 1192–1209.
- Finkelstein, M. A. (2011). Intrinsic and extrinsic motivation and organizational citizenship behavior: A functional approach to organizational citizenship behavior. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture, 2*(1), 19–34.
- Flynn, F. J., & Yu, A. (2021). Better to give than reciprocate? Status and reciprocity in prosocial exchange. *Journal of Personality and Social Psychology, 121*(1), 115–136.
- Guadalupe, M., Li, H., & Wulf, J. (2014). Who lives in the C-suite? Organizational structure and the division of labor in top management. *Management Science, 60*(4), 824–844.
- Guo, Z. (A.), Heidl, R. A., Hollenbeck, J. R., Yu, A., & Howe, M. (2022). When discretionary boundary spanning relationships cease becoming discretionary: The impact of closed ties on informal leadership perceptions. *Journal of Applied Psychology, 107*(6), 898–916.

- Halbesleben, J. R., & Wheeler, A. R. (2015). To invest or not? The role of coworker support and trust in daily reciprocal gain spirals of helping behavior. *Journal of Management*, 41(6), 1628–1650.
- Harpaz, G., Grinshtain, Y., & Yaffe, Y. (2021). Parental self-efficacy predicted by parents' subjective well-being and their parenting styles with possible role of help-seeking orientation from teachers. *The Journal of Psychology*, 155(6), 571–587.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246–255.
- Komissarouk, S., & Nadler, A. (2014). "I" seek autonomy, "we" rely on each other: Self-construal and regulatory focus as determinants of autonomy- and dependency-oriented help-seeking behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 40(6), 726–738.
- Kramer, R. M. (2011). Trust and distrust in the leadership process: A review and assessment of theory and evidence. In A. Bryman, D. Collinson, B. Jackson, K. Grint, & M. Uhl-Bien (Eds.), *The Sage handbook of leadership* (pp. 136–151). Sage Publications.
- Marinova, S. V., Moon, H., & Kamdar, D. (2013). Getting ahead or getting along? The two-facet conceptualization of conscientiousness and leadership emergence. *Organization Science*, 24(4), 1257–1276.
- Montal-Rosenberg, R., & Moran, S. (2020). Envy and help giving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 122(2), 222–243.
- Moorman, R., Brower, H., & Grover, S. (2018). Organizational citizenship behavior and trust: The double reinforcing spiral. In P. Podsakoff, S. Mackenzie, & N. Podsakoff (Eds.), *The Oxford handbook of organizational citizenship behavior* (pp. 285–296). Oxford University Press.
- Nadler, A. (1998). Relationship, esteem, and achievement perspectives on autonomous and dependent help seeking. In S. A. Karabenick (Ed.), *Strategic help seeking: Implications for learning and teaching* (pp. 61–93). Erlbaum.
- Nadler, A. (2002). Inter-group helping relations as power relations: Helping relations as affirming or challenging inter-group hierarchy. *Journal of Social Issues*, 58(3), 487–503.
- Nadler, A. (2018). From Help Giving to Helping Relations: Belongingness and Independence in Social Interactions. *The Oxford handbook of personality and social psychology*, 465–488.
- Nadler, A. (2020). *Social Psychology of Helping Relations: Solidarity and Hierarchy*. John Wiley & Sons.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Pfeffer, J. (2010). *Power: Why some people have it-and others don't*. HarperCollins Publishers.
- Stevenson, C., & Manning, R. (2010). National identity and international giving: Irish adults' accounts of charitable behaviour. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 20(4), 249–261.

Willer, R. (2009). Groups reward individual sacrifice: The status solution to the collective action problem. *American Sociological Review*, 74(1), 23–43.

Yang, J., Mossholder, K. W., & Peng, T. K. (2009). Supervisory procedural justice effects: The mediating roles of cognitive and affective trust. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 143–154.

Zhang, Z., Waldman, D. A., & Wang, Z. (2012). A multilevel investigation of leader–member exchange, informal leader emergence, and individual and team performance. *Personnel Psychology*, 65(1), 49–78.