



מנהיגות והשפעה דרך העדשה של משאבים והעברה



שושי חן

ד"ר שושי חן היא חברת סגל בכירה בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב. ד"ר חן עוסקת במחקר בתחום הפסיכולוגיה החיובית, מלמדת התנהגות ארגונית, מנהיגות ולמידה בארגון. בנוסף היא עוסקת בפיתוח ארגוני ובייעוץ ארגוני. כיועצת ארגונית היא עוסקת בליווי מנהלים והנהלות, בבנייה והנחיה של תוכניות פיתוח מנהיגות ובייעוץ אישי. מרצה בארגונים בנושאים של מנהיגות, ניהול, פסיכולוגיה חיובית (חוסן, engagement) ולמידת מנהלים.

תקציר

מנהיגות היא תופעה מסקרנת ונחקרת מאוד בשל מרכזיותה ותפקידה המשמעותי בארגונים. שאלות רבות בהקשר של מנהיגות עוסקות בסוגיה של השפעה. לדוגמה, כיצד מנהיגות משפיעה על מוהגים? איך ההשפעה נוצרת? אילו מנגנונים מפעילים אותה? שאלות אלו ועוד מחייבות הבנה עמוקה של התופעה ובחינה של תהליכים בין-אישיים בין מנהיגים ומונהגים. בהקשר הזה עולה שאלה נוספת לגבי אופן ההשפעה של המנהיגים על הלחץ של המוהגים מצד אחד ועל חוסנם מצד שני. במאמר מוצג הסבר תיאורטי המנסה לתת מענה לשאלות אלו. ההסבר משלב מודלים מתחום המנהיגות ומתחום הלחצים, ומתמקד במאגר המשאבים של המוהגים המכיל ארבעה סוגים שונים של משאבים. סגנונות המנהיגות השונים מגדילים את מאגר המשאבים ומהווים תשתית ליצירת חוסן, או לחילופין מצמצמים אותו ומעוררים לחץ. שילוב תיאוריית ההעברה נותן הסבר לאופן השפעת סגנונות המנהיגות. ההבנה של המנגנונים יכולה לתרום להכשרה ולפיתוח מנהלים ומנהלות בארגונים. בסופו של המאמר יש המלצות למימוש עבור מנהלים והצעות למחקרי המשך שיאפשרו לבחון את המסגרת התיאורטית שהוצגה.



מנהיגים מופיעה בספרות תחת הכותרת מנהיגות מתגמלת/ עסקאית (Transactional leadership). סוג ההשפעה השני הוא מנהיגות מעצבת או מחוללת רגשות. מנהיגות כזו יוצרת אצל המונהגים נכונות להתאמץ ולפעול מעל ומעבר למקובל, ולעיתים אפילו להסתכן, בגלל קשר רגשי שנוצר בין המנהיג לאנשיו וללא תלות בתגמול או בהטבות. מנהיגות כזו קרויה מנהיגות מעצבת (Transformational leadership).

Yukl (2012) סבור שהתיאוריות החדשות על מנהיגות אומנם מספקות תובנות חשובות על טבעה של המנהיגות האפקטיבית (השפעה לעבר השנת מטרות), אולם מרבית תיאוריות המנהיגות סובלות מחולשות קונספטואליות הפוגעות ביכולתן להסביר את המנהיגות האפקטיבית, ותהליכי ההשפעה הבסיסיים של המנהיגים המעצבים והמתגמלים עדיין עמומים. גם Jung & Avolio (2000) קראו לפתוח את ה"קופסה השחורה" ומדגישים את הצורך לבחון את תהליכי ההשפעה של מנהיגים. לנוכח אמירות אלו מסקרן לבדוק האם אחד המפתחות הוא העברה של משאבים, ולשם כך חשוב להכיר את תפקידים של משאבים כמקור לחץ וכבסיס לחוסן על ידי עקרונות של תיאוריית שימור המשאבים.

תופעת המנהיגות היא חלק בלתי נפרד מהארגון ויש לה תפקיד משמעותי בהצלחה הארגונית. כמו כן, למנהיגות יש השלכות רבות על הביצועים ועל הרווחה האישית של המונהגים (Inceoglu et al., 2018). המהות של מנהיגות בארגונים היא השפעה וקידום של מאמצים אישיים וקבוצתיים לשם השגת מטרות משותפות (Yukl, 2012). רוב ההגדרות המקובלות של מנהיגות כוללות את המושג "השפעה" המתייחס ליכולת להניע אנשים לעשות את רצונותך באותה התלהבות שבה הם עושים את רצונם, מבלי להזדקק לסמכות או לכוח (Hawkes & Spedding, 2022). מנהיגים יכולים לשפר את הביצועים של הפרט, הצוות או הארגון באמצעות השפעה על תהליכים הקובעים את הביצועים. התשובה לשאלה "כיצד מנהיגים משפיעים על משאבי המונהגים ותוצאותיהם?" יכולה להוביל להבנה עמוקה יותר של תהליכי מנהיגות ולהרחיב את תיאוריות המנהיגות הקיימות. ספרות המנהיגות העדכנית עוסקת בשתי רמות בסיסיות של השפעה המתקיימות ביחסי הגומלין בין מנהיג ומונהגיו. סוג השפעה אחד נובע מתוך הבנה שהמנהיג יוצר בקרב אנשיו תפיסה של עלות-תועלת, כלומר תגמול תמורת השקעת מאמץ או עמידה ביעדים. השפעה כזו של

1 הכוונה למנהיגים ומנהיגות כאחד - המאמר כתוב בלשון זכר לשם נוחות הכתיבה והקריאה.

לאור חשיבות המשאבים עבור הפרט, עולות מספר שאלות בהקשר של מנהיגות וארגונים: כיצד מנהיגות משפיעה על מאגר המשאבים של המונהגים (טיפוח, שמירה או צמצום)? מהו התהליך? ומה הקשר בין סגנון המנהיגות וסוג ההשפעה על משאבי המונהגים? במאמר שלושה חלקים: החלק ראשון סוקר את סגנונות המנהיגות ומסביר כיצד כל סגנון משפיע על משאבי המונהגים. החלק השני מציג את מודל ההעברה (Crossover), ואילו החלק השלישי כולל סקירה של מאמרים המתייחסים להעברה בין מנהיגים למונהגים בדגש על העברת משאבים. אבל קודם כל הסבר קצר על תיאוריית שימור המשאבים.

תיאוריית שימור המשאבים

תיאוריית שימור המשאבים (Conservation of Resources Theory – COR) (Hobfoll, 1989; 1988; 2001) פותחה במקור כמסגרת להבנה וניבוי ההשלכות של לחץ ואירועים טראומטיים, ובהמשך אומצה לשם הבנה וניבוי של לחץ בעבודה מצד אחד ויצירת חוסן מצד שני. תיאוריה זו נורסת כי לאנשים יש מוטיבציה להשיג משאבים, לשמור עליהם ולהגדיל את מאגר המשאבים העומד לרשותם. משאבים הוגדרו כאובייקטים, מאפיינים אישיים, תנאים או אנרגיות שמוערכים בזכות עצמם או מפני שבאמצעותם ניתן להשיג משאבים מוערכים או להגן עליהם. חפצים ותנאים נחשבים למשאבים ראשוניים בחשיבותם מפני שהם חיוניים להישרדות. תכונות אישיות ואנרגיות נחשבות למשאבים משניים, הקובעים את העמדה התחרותית של האדם ביחס לבעלות ולשימוש במשאבים הראשוניים.

תיאוריית שימור המשאבים מתמקדת לא רק במיפוי המשאבים אלא גם מדימה כיצד שינוי במשאבים משפיע על תחושות לחץ. על פי התיאוריה, לחץ מוגדר כתגובה לסביבה שבה יש הפסד ממשי של משאבים, איום לאיבוד משאבים או חוסר קבלת משאבים בעקבות השקעה של משאבים. כאשר האדם חווה לחץ הוא יפעל למזער אותו באמצעות אסטרטגיות שימור משאבים. הקטנת הנזק אפשרית על ידי אֶחזור משאבים, הננה על משאבים זמינים ובניית משאבים חדשים. האדם יבחר בתגובת התמודדות שתשיג לפחות אחת מהמטרות המוזכרות לעיל. הסתגלות מוצלחת יוצרת משאבים חדשים, שבתורם מרעננים את מאגר המשאבים של הפרט ומקזזים את התנאים שנוצרו בשל הפסד משאבים כרוני או אקוטי.

לעומת זאת, הסתגלות לא מוצלחת תוביל לתוצאות שליליות ולירידה ברמת המשאבים המושקעים, ועלולה ליצור שרשרת של הפסדי משאבים שיקטינו עוד יותר את מאגר המשאבים. כפי שיתואר בהמשך, למנהיגים ומנהיגות יש השפעה מוחשית על מאגר המשאבים העומד לרשות העובדים ועל שינויים לחיוב ולשלילה במשאבים אלה.

Hobfoll (1989) מרחיב ומתאר גם ספירלות של משאבים: "ספירלה שלילית" – אובדן משאב אחד או יותר אצל אדם שאין לו מאגרי משאבים מספיקים, יגרום אחריו שרשרת אובדנים. מאידך, אנשים שלרשותם עומדים יותר משאבים, פגיעים פחות לאובדן ממשי של משאבים ומסוגלים להשיג יותר משאבים בהשוואה לאנשים שחסרים להם משאבים. הובפול מתאר גם "ספירלה חיובית" – השגת משאבים שיביאו להשגת משאבים נוספים וכן הלאה. בנוסף, תיאוריית שימור המשאבים עוסקת גם בנושא החוסן (Resilience) המתייחס לשני מרכיבים מרכזיים: ראשית, היכולת של אנשים לעמוד בהשלכות השליליות ביותר של אתגרים מלחיצים (בכל הטווח, החל מאתגרים יומיומיים ועד אירועים טראומטיים). המרכיב השני הוא היכולת להישאר נמרצים, מחויבים ומחוברים למשימות חיים חשובות גם במצבים המאופיינים בלחצים משמעותיים (Chen, Westman & Hobfoll, 2015).

סגנונות מנהיגות

ספרות המנהיגות עברה כברת דרך ארוכה. בעשרים השנה האחרונות של המאה ה-20 התמקדו החוקרים במנהיגות הנתפסת כבעלת ההשפעה הדרמטית ביותר על המונהגים – מנהיגות המכונה "מנהיגות מעצבת" או מנהיגות "כריזמטית". Burns (1978) החל במנחה זו על ידי הבחנה בין מנהיגות מתגמלת ומנהיגות מעצבת, ו-Bass (1985) המשיך אותו והציג את סגנונות המנהיגות על פני רצף. התפיסה ההיררכית והתובנה כי מנהיגות מעצבת תורמת ערך מוסף למנהיגות המתגמלת הובילו לפיתוח מודל "הטווח המלא של סגנונות המנהיגות" (Full-Range of Leadership) שהציגו Bass (1990) & Avolio. מודל זה מאפשר לחלק את כל טווח ההתנהגויות המנהיגותיות המוכר לנו לשלוש קטגוריות. להלן סקירה קצרה שלהן (גונן ואליאב, 1999).

מנהיגות בסגנון שב והנח/אי מנהיגות (Laissez faire) נמצאת בקצה התחתון של הטווח, שכן מדובר במנהיגות פסיבית שאינה

סגנון מנהיגות כגורם הממתן השפעת גורמים חיצוניים על התנהגות העובדים

על פי תיאוריית שימור המשאבים, סגנון מנהיגות יכול למתן את הקשר בין דרישות פנימיות וחיצוניות שיש למונהגים לבין תגובותיהם. התיאוריה טוענת שסגנון המנהיגות עשוי למתן את הקשר על ידי ייצור, שימור או מניעת משאבים ממונהגים. על פי התיאוריה, סגנון מנהיגות שיגרום לדלדול מאגר המשאבים (על ידי אובדן, איום או חוסר יכולת לייצר) יקטין את יכולת ההתמודדות של המונהגים ולכן עוצמת הקשר בין גורם הלחץ ותגובת המונהגים תהיה חזקה יותר. לעומת זאת, סגנון מנהיגות המסייע להגדיל את מאגר המשאבים (מדברן לייצר, מעניק משאבים או מונע אובדן) יוגדר כמקור תמיכה להתמודדות ואולי אף כמקור ליצירת חוסן. כלומר עוצמת הקשר בין גורם הלחץ ותגובת המונהגים תהיה חלשה יותר.

מנהיגות בסגנון "שב והנח" (Laissez faire) כגורם לדלדול מאגר המשאבים

מנהיג המפנין סגנון של "שב והנח" מתאפיין בפסיביות, אדישות, עמידה מהצד והימנעות מקבלת החלטות או מעורבות. מנהיג כזה נוטה לדחיינות, עיכובים והימנעות, והנכוחות הפיזיות והרגשית שלו מועטה. מנהיגות בלתי מורגשת זו אינה פעילה ואינה אפקטיבית, וניתן להגיד שההשפעה שלה מועטה או בכלל לא קיימת (גונן ואליאב, 1999).

תיאוריית שימור המשאבים מנבאת שהפסד משאבים הוא מרכיב מרכזי בתהליך הלחץ. סגנון מנהיגות של "שב והנח" (Laissez faire) מתאפיין בהיעדר משוב, תגמולים או מעורבות מצידו של המנהיג, וכן היעדר ניסיונות להניע את המונהגים או להכיר ולספק את צורכיהם. סגנון מנהיגות כזה גורם הפסד של משאבים מפני שהמונהג אינו מקבל משאבים ניהוליים כמו משוב, מעורבות, תמיכה וכדומה. לעיתים יש גם הפסד עקיף מפני שמונהג שלא מקבל תגמולים, משוב על ביצועיו, תמיכה או הכרה בהישגיו, ישקיע משאבים יקרים בניסיונות (לעיתים כושלים) לבצע את משימותיו ללא הנחיית המנהיג. השקעת משאבים גובה מחיר ויכולה ליצור ספירלות לחץ שליליות, שאם הן מתמשכות הן יוצרות ספירלות הפסד (Hobfoll, 2001).

מעורבת ואינה מכוונת, ולכאורה יש בה ויתור על האפשרות להשפיע. למנהיגות מסוג זה יכולות להיות השלכות שליליות על האפקטיביות ועל שביעות הרצון של המונהגים.

המנהיגות המתגמלת/עסקאית (Transactional leadership) נחשבת למנהיגות פעילה ואפקטיבית יותר. מנהיגות כזו מציגה יעדים ברורים ואת התגמול הצפוי, ואם התגמול הזה נראה למונהגים ראוי הם יפעלו כדי להשיגו. עם זאת, מאחר שהמונהגים פועלים מתוך מוטיבציה חיצונית ומניעים של כדאיות, הם יגיעו ברוב המקרים לרמת היעד שהוגדר אך לא מעבר לכך.

המנהיגות המעצבת (Transformational leadership) מצליחה להשפיע הרבה יותר ולקדם את המונהגים ואת הביצועים מעבר לציפיות. מנהיגות כזו מניעה את המונהגים להתאמץ יותר ולעיתים גם להאמין יותר ביכולות שלהם. זהו סגנון מנהיגות פעיל ואפקטיבי שמעצב את ציפיות המונהגים מעצמם, יוצר מחויבות, העצמה ותחושת מסוגלות. על פי Bass (1990), זהו סגנון המנהיגות הרצוי, המשפיע והמשמעותי ביותר.

מאז הוצג המודל הוא זכה לאישוש במחקרים שנערכו בתרבויות מנוונות ובדרגים ארגונים ניהוליים, ותוך שימוש במתודולוגיות מחקריות רבות (Hughes et al., 1998). נמצא קשר בין המנהיגות המעצבת של מנהל הארגון ורמת הביצוע של הארגון, והמתאם היה באופן עקבי גבוה יותר מאשר המתאם בין מנהיגות מתגמלת לביצועי הארגון (Lowe & Kroeck, 1996). עוד נמצא מתאם שלילי בין מנהיגות פסיבית ונמנעת בסגנון של Laissez faire לביצועי הארגון.

לאור העקרונות של תיאוריית שימור המשאבים, מעניין לבחון את ההשלכות של סגנון המנהיגות על היקף המשאבים העומדים לרשות העובד ולשינוי בהם. בחלק הבא נתמקד בסגנונות המנהיגות של מודל הטווח המלא כדי להבין כיצד כל סגנון (אי מנהיגות, מנהיגות מתגמלת ומנהיגות מעצבת) משפיע על משאבים, על לחצי המונהגים ועל חוסנם האישי.

מכאן ניתן להניח שסגנון המנהיגות "שב והנח" עלול לצמצם את מאגר המשאבים של המונהגים. דלדול משאבי המאגר מחליש את יכולת ההתמודדות עם גורמי לחץ, עשוי לפגוע בחוסן האישי שלהם ולגרום לאובדן ישיר של משאבים.

מנהיגות מתגמלת/עסקאית

סגנון המנהיגות המתגמלת/עסקאית מבוסס על חליפין בין המנהיג למונהג. נקודת המוצא היא שמונהג יפעל על פי הציפיות מפני שהישגיו כרוכים בתגמול חיובי וחוסר הישגים כרוך בתגמול שלילי. מנהיג כזה מציב למונהגיו מטרות ומדגיש את התגמול הצפוי אם ימולאו. בדרך כלל המנהיג המתגמל שותף בעשייה ומלווה את הביצוע עד השגת היעד, ונעזר בתגמולים, שבחים ומשובים (גונן ואליאב, 1999). עם זאת, רכיבי מודל הטווח המלא מעידים כי הסגנון הזה יכול להוות חרב פיפיות בכל הקשור למאגר משאבי העובד. מצד אחד מנהיג כזה אומנם מעצים את מונהגיו במשאבים חדשים (מעורבות, תגמולים, שבחים), אך מאידך הוא תובע תמורה (ביצועים, מחויבות, זמן ועוד) המחייבת השקעת משאבים מוגברת. כלומר סגנון מנהיגות מתגמלת אינו מעורב בהגדלת מאגר משאבים ולכן נמנעת אפשרות של התמודדות פרו־אקטיבית ויצירת ספירלה חיובית (Hobfoll, 2001). הסבר זה מוביל להנחה כי מערכת יחסי החליפין המתוארת לעיל אינה משפיעה על גודלו של מאגר משאבי המונהגים. לכן לא ניתן לראות בסגנון מנהיגות מתגמל כמשפיע על עוצמת הקשר בין גורם לחץ ותגובת המונהגים כלפיו (מתח).

מנהיגות מעצבת

מנהיג מעצב סוחף את מונהגיו, מציב להם אתגרים, ומסמן להם חזון וכיוון להתפתחות. מנהיג כזה מאפשר למונהגים להתפתח, למתוח גבולות, לשפר יכולות, לממש את עצמם, ולהגיע להישגים הרבה מעבר לנדרש ולמצופה. המונהגים פועלים, מבצעים ומתפתחים מתוך מוטיבציה ומחויבות פנימית (Bass & Avolio, 1990, גונן ואליאב, 1999). על פי מודל הטווח המלא, מנהיג מעצב משתמש באחד או יותר מארבעת המרכיבים הבאים: השפעה כריזמטית (מודל לחיקוי ולהזדהות) (Idealized influence), מוטיבציה השראתית (Inspirational motivation), אתגור אינטלקטואלי (Intellectual stimulation), והתייחסות אישית (Individual

consideration). במונחי COR, המנהיג המעצב מעשיר את מאגר המשאבים של המונהגים בתמיכה חברתית, חוללות עצמית, יכולת חשיבה וקבלת החלטות ועוד. מאפייני רכיב ההתייחסות האישית מהווים בסיס לתמיכה חברתית, המספקת תמיכה רגשית, אינסטרומנטלית, הערכה ומידע (House, 1981). ההתייחסות המחקרית לתמיכה חברתית היא כאל משאב בעל חשיבות רבה בהפחתת ההשפעות השליליות של לחצים (Hobfoll, 1998). מנהיג מעצב שמתמש ברכיב ההתייחסות האישית מקפיד על היכרות מעמיקה עם אנשיו, על מתן תשומת לב לצרכים האישיים והרגשיים, הוא מייצר ביטחון פסיכולוגי וסביבה בטוחה ונעימה (תמיכה רגשית), מקפיד על זמינות ונגישות (תמיכה, מידע ויישום), ומייצר הזדמנויות לשיח ומשוב (תמיכה הערכית). מנהיג שנוקט סגנון של אתגור אינטלקטואלי משכלל את תהליכי החשיבה וקבלת ההחלטות של העובדים, ומעודד שאלות ושאלות ספק בהנחות יסוד תוך הרחבת נקודות המבט וחשיבה עצמאית. מנהיג כזה משפר את יכולתם של אנשיו לפתור בעצמם את הבעיות הנוכחיות ובעיות עתידיות. שכלול יכולות אלו מקנה יכולות חדשות ומשאבים קריטיים למאגר המשאבים. מנהיג מעצב הדוגל בהנעה השראתית מעלה את ציפיות המונהגים מעצמם ומשדר אמון מלא ביכולתם לעמוד בציפיות אלו. הוא מעלה בקרב אנשיו את החוללות העצמית (self-efficacy) המוגדרת כהערכתם של אנשים לגבי יכולתם לארגן ולהוציא לפועל דרכי פעולה הדרושות לשם השגת סוגי ביצועים מוגדרים (Bandura, 1977). מאפייני ההנעה השראתית קשורים למנגנונים של השקעת משאבים והתמודדות פרו־אקטיבית. זהו רכיב הכולל הצגת חזון ותמונה עתידית אופטימית שמלהיבה את האנשים. ההנעה לעתיד הרצוי והנחשק מחייבת מאמץ והשקעה, והמנהיג מעורר הנעה ומעודד לפעולה כדי להגיע לביצועים והישגים גבוהים ולמצוינות. העיקרון של ההשקעה בעתיד תומך בהתמודדות פרו־אקטיבית.

הרמה הגבוהה ביותר של המנהיגות המעצבת היא ההשפעה כמודל לחיקוי ולהזדהות. המנהיגים נותנים גיבוי מלא למונהגים, ואלו בתמורה פועלים להשגת החזון והמטרות המשותפות. המודל, הדרך, הניבוי והתמיכה מהווים משאבים חשובים שמתווספים למאגר המשאבים של המונהגים. ההנעה של מנהיג מעצב יכולה להשפיע על פרו־אקטיביות ביחס להתמודדות עם לחצים והיערכות אליהם. אנשים שזוכים לחרבות של משאבים, מסוגלים לתכנן את העתיד, להשקיע משאבים לקידום משאבים עתידים, ולמקם את עצמם בעמדות המאפשרות סיכון מינימלי ומקסום משאבים (Hobfoll, 1998).

החיובית שמתמקדת בחוויות חיוביות כגון אושר, שביעות רצון, רוחה אישית, תקווה, אופטימיות, חוסן ועוד (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), הציעה וסטמן (2001) להרחיב את ההגדרה של ההעברה גם לרגשות חיוביים. הציפייה הייתה שתהליך דומה להעברה השלילית יתרחש גם בהיבט החיובי. המנגנון הראשון המבוסס על אמפתיה שתואר קודם לכן מתאים גם להעברה של רגשות חיוביים ואפילו תומך בכך (כלומר שאירועים ורגשות חיוביים "ידייקו" את האחר המשמעותי בתהליך ההעברה וישפיעו לטובה על רוחותו). ראוי לציין כי המשמעות של רגשות חיוביים אינה רק חוסר מתח אלא גם התנסויות חיוביות אחרות הנחוו על ידי האדם, כגון שמחה, אושר ומעורבות רגשית (Engagement). ואכן, בספרות ההעברה יש כיום מחקרים המציגים ממצאים התומכים בהעברה של רגשות חיוביים (Bakker et al., 2009; Bakker & Demerouti, 2007).

העברה של משאבים

לאור המרכזיות של המשאבים ביצירת לחץ מצד אחד וחוסן מצד שני, מחקרים מהעשור האחרון הקשורים להעברה חיובית בדקו גם העברה של משאבים. Neff ואחרים (2012) הראו כיצד שני משאבים – הערכה עצמית של ביצוע (performance self-esteem) וחוללות עצמית בעבודה (job-related self-efficacy) – הועברו בין בני זוג. החוקרים התבססו על תיאוריית ההרחבה העצמית (self-expansion theory; Aron et al., 1991) ועל ההנחה שבמערכת יחסים איכותית, אישית ואינטימית אנשים משתפים זה את זה במשאבים, בנקודות מבט (פרספקטיבה) ובתפיסה של הזהות האישית. על פי תיאוריה זו, "התגובה, ההערכה והאפקטיביות להשגת או אובדן משאבים של האחר דומה כאילו זה היה הישג או אובדן אישי" (Aron et al., 2005, p. 210). באחד המחקרים מצאו Neff et al. (2013a) שחוללות עצמית הקשורה לעבודה עברה לעמית לצוות כאשר השניים דיברו על עבודתם ולמדו כיצד האחר מתמודד עם מצבים קשים. הם הראו שהעברה של חוללות עצמית הקשורה לעבודה הייתה קשורה גם (קשר לא ישיר) לתחושת המעורבות הנתפסת של העמית. במחקר אורך של העברת הערכה עצמית של ביצוע, הם הראו שכאשר לאחד העובדים יש הערכה נמוכה של ביצועים, ההערכה העצמית בתחילת המחקר ניבאה שינוי בדימוי העצמי של האדם השני בתקופת המעקב.

על פי COR, אבני הבניין העיקריות של החוסן הם המשאבים הזמינים לפרט (Chen et al., 2019). משאבים כמו חוללות עצמית ותמיכה חברתית שהוזכרו קודם לכן הם קריטיים ליצירת חוסן אישי.

הסקירה לעיל מאירה את תרומתה של המנהיגות המעצבת להגדלת מאגר המשאבים של המונהגים. מנהיגות כזו מקדמת יצירה של ספירת רוח של משאבים, כלומר זמינות משאבים המאפשרת לפרט להשיג יותר משאבים. סגנון מנהיגות מעצב מכון את המונהגים ותומך בהם לשם השגת רוח משאבים ראשון היוצר רוח עתידי. כמו כן, העצמת מאגר המשאבים מחזקת את יכולת ההתמודדות המיידית והעתידי של המונהגים. ניתן לומר כי סגנון מנהיגות מעצב יכול להקטין את הקשר בין גורם לחץ לתגובות המונהגים (מתח) וגם לחזק את החוסן האישי. לאור התובנות הללו, בחלק האחרון של המאמר ננסה לבחון את ההשפעה של מנהיגים על מונהגים באמצעות מודל נוסף, מודל ההעברה, בדגש על העברה של משאבים.

מודל ההעברה (Crossover)

מושג העברה (Crossover) מתאר חוויה שבה מצב פסיכולוגי של אדם אחד משפיע על מצב החוויה הפסיכולוגית של אדם אחר באותה מערכת תפקידית (Westman, 2001). המודל הזה מתבסס על תיאוריית המערכות (Bronfenbrenner, 1977) ועל תיאוריית התפקיד (Kahn et al., 1964), ומציג שלושה מנגנונים עיקריים שבאמצעותם ניתן להסביר את תהליך ההעברה. המנגנון הראשון: העברה ישירה המתמקדת בהעברה של (אי) רוחה פסיכולוגית בין אנשים שיש ביניהם מפגשים תכופים, קרבה, אכפתיות ודאגה הדדית. אנשים במערכת יחסים טובה מזדהים עם האחר וחשים אמפתיה לרגשות ולתחושות של האחר. המנגנון השני: העברה עקיפה, המתמקדת בתהליך האינטראקציה בין האנשים כמקור להעברת רגשות. המנגנון השלישי מזהה גורמים משותפים כגון תכונות אישיות או מצבים חיצוניים המשפיעים באופן דומה על שני האנשים.

מודל ההעברה פותח במקור עבור רגשות של לחץ, ורוב המחקרים בתחום התמקדו בהעברת רגשות שליליים כמו לחץ, מתח, שחיקה, חוסר שביעות רצון, חרדה, דיכאון ועוד (לסקירה ראו Westman, 2004). בעקבות התחזקות הפסיכולוגיה

העברה בין מנהיגים למונהגים

ומאופיין במרץ (Vigor), במסירות (Dedication) ובהיטמעות (Absorption). זהו מצב רגשי וקוגניטיבי שאינו רגעי או ספציפי ואינו ממוקד באובייקט, אירוע, פרט או התנהגות מסוימים. המרץ (Vigor) מתבטא ברמות גבוהות של אנרגיה, בכוננות להשקעת מאמצים במקום העבודה, ובהתמדה גם לנוכח קשיים. המסירות (Dedication) מאופיינת בתחושות של חשיבות, בהתלהבות, בהשראה, בגאווה ובאתגר. היטמעות (Absorption) מתאפיינת בריכוז מלא, במעורבות עמוקה בעבודה, בתחושה שהזמן חולף מהר, ובקושי להתנתק ממקום העבודה.

Gutermann et al. (2017) מצאו כי מעורבות של מנהיגים הייתה קשורה באופן חיובי לזו של המונהגים. כדי לבדוק את תהליכי ההעברה הם בדקו את התפקיד של איכות החליפין בין המנהיגים והמונהגים. הם מצאו כי איכות הקשר הדיאדי הייתה אחד ההסברים להעברה של המעורבות. ממצאים אלה מראים שהמצב התודעתי של מנהיגים באשר לעבודתם משפיע על היחסים שלהם עם המונהגים ועל רמות המעורבות שלהם בעבודה.

Breevaart et al. (2014) מצאו שקשר חליפין איכותי קשור באופן חיובי למשאבי עבודה, מה שמקל על מעורבות המונהגים וביצועיהם בעבודה. יתרה מזאת, Guterman et al. (2017) טענו שלמנהיגים בעלי מעורבות גבוהה (engagement) יש יחסים טובים יותר עם העובדים שלהם, מה שמועיל למעורבותם של המונהגים בעבודה. ממצאים אלה מראים שחליפין איכותי ממלא תפקיד חשוב במעורבות מונהגים, ויכול להסביר כיצד מעורבות של מנהיג יכולה לקדם מעורבות של מונהגים.

במילים אחרות, מנהיגים המשתפים ברגשות של שמחה ומפנינים מעורבות (engagement), יעבירו את התחושות החיוביות למונהגים שלהם, שמצידם יהיו אמפתיים למנהיגים ויחוו שמחה ורגשות חיוביים נוספים. הרגשות החיוביים האלו ישפיעו על המעורבות (engagement) המונהגים עצמם (Fredrickson, 2001), ולכן העובדים האלו יהיו בעלי מוטיבציה, יחוו נמרצים ויהנו יותר מהעבודה.

Liu, Zhang, & Lu (2021) בדקו כיצד משפיע מיינדפולנס (קשיבות) של המנהיג על שחיקה (תשישות רגשית) של אנשי אקדמיה באוניברסיטאות. לפי תיאורית שימור המשאבים, מיינדפולנס הוא משאב עבודה שיכול למנוע אובדן של משאבים ולצמצם את השחיקה. Liu et al. (2021) מצאו שמיינדפולנס

במקור, ההעברה נחקרה כתהליך דיאדי בין בני זוג (למשל Demerouti et al., 2005). בהקשר הארגוני נמצא שהמצב המנטלי-רגשי עובר גם בין פרטים בארגון, בין הפרט לצוות, ובין מנהל לעובדים. Westman & Etzion (1999) מצאו שתחושת הלחץ עוברת ממנהלי בתי ספר למורים ולהיפך. מנהיגים, ארגונים ומונהגים שעובדים יחד יום-יום יש להם קשר משמעותי יכולים לחוות את מצב הרוח של האחר. גם העברה של שחיקה ממנהלים למונהגים זכתה לתשומת לב מחקרית. מכיוון שמנהיגים מהווים דמות לחיקוי עבור המונהגים, ההשלכות של שחיקה בקרב מנהיגים יכולות להיות משמעותיות מאוד לגבי המונהגים. Ten Brummelhuis ואחרים (2014) מסבירים כי העברה של שחיקה מתרחשת כאשר המונהגים מזדהים עם המנהיג ולכן חשים כמוהו. מנהיג המשתף ברגשות שליליים ובתחושות רעות יעביר זאת למונהגים ויגדיל את השחיקה שלהם (Westman & Vinokur, 1998). האפקט הזה דומה למה שמתרחש בתוך זוגות ומשפחות.

Huang et al. (2016) הציעו מודל העברה עקיף של שחיקה בין מנהיגים למונהגים באמצעות שינויים הקשורים לעבודה ולמשאבים האישיים. הם ביצעו מחקר אורך שנמשך שישה חודשים בקרב מדגם סיני של 104 דיאדות (זוגות) של מנהיג ומונהג. התוצאות הראו כי שחיקת המנהיגים בתחילת המחקר הייתה קשורה לשינויים בעבודה ובמשאבים אישיים של המונהגים במשך ששת חודשי המעקב. האחרונים היו קשורים בקשר שלילי עם שחיקת המונהגים במדידה השנייה. Chen ועמיתים (2021) הציעו מחקר חדש שבחן את ההעברה של עומס יתר בתפקיד המנהיג על המונהג בהקשר של השפעות שליליות. הממצאים הראו שההעברה של עומס יתר הייתה נמוכה יותר עבור מנהיגים בעלי ביטחון עצמי גבוה.

העברה חיובית בין מנהיגים למונהגים

מספר מחקרים הראו שמתקיימת העברה חיובית ממנהיגים למונהגים, למשל של משאב כמו מעורבות. Bakker & Schaufeli (2004) הגדירו את המושג מעורבות בעבודה (job Engagement) כהלך רוח חיובי ומספק הקשור בעבודה

זהו המחקר הראשון שהראה כי העברה של תשישות רגשית ומעורבות בעבודה יכולה להתרחש לאורך זמן גם ממנהיגים למנהיגים.

לסיכום, גם מודל ההעברה מסייע להעמיק את ההבנה של דרך ההשפעה של מנהיגים על המונהגים. המודל מסביר כיצד נוצרים לחצים או איך מתחזק החוסן, כל זאת בהתבססות על מאגרי המשאבים של שני השותפים בדיאדה.

סיכום

מנהיגות, כלומר השפעה על אנשים, היא תופעה מורכבת שיש לה לפחות שלושה ממדים: המנהיג עצמו, המונהגים וההקשר. במאמר הנוכחי התמקדתי בתופעת המנהיגות בעיקר דרך השפעת המנהיג. נעשה ניסיון להעמיק את ההבנה לגבי תופעת המנהיגות באמצעות שילוב של תיאוריות מתחום המנהיגות ותיאוריות מספרות הלחצים. על פי COR, משאבים הם גורם משמעותי ביצירת לחץ מצד אחד ובביסוס חוסן מצד שני. סגנון המנהיגות יכול להשפיע על מאגר המשאבים של המונהגים באמצעות אחד משני סוגי מנגנוני ההעברה: הסוג הראשון הוא העברה שלילית שתגרום לדלדול המאגר וליצירת לחץ ושחיקה, והסוג השני הוא העברה חיובית של משאבים שמגדילים את מאגר המשאבים, מעצימים את המונהגים ואף מייצרים חוסן אישי. על בסיס הסקירה ניתן להציע שקיימת השפעה דיפרנציאלית של סגנונות המנהיגות במודל הטווח המלא על הקשר בין גורמי לחץ בסביבה הפיזית והפסיכולוגית על תגובות המונהגים. "מנהיגות מעצבת" מייצרת, מטפחת ומשמרת את משאבי המונהגים; "שב והנח" גורמת להתכלות משאבי המונהגים; ואילו "מנהיגות מתגמלת" אינה משפיעה על סיכום מאזן המשאבים. לאור ההסברים התיאורטיים שהועלו כאן כדאי יהיה לבחון ולחקור את ההשפעה של סגנונות המנהיגות השונים על מאגרי המשאבים של המונהגים.

מחקרי המשך יעמיקו את ההבנה לגבי ההשפעה של המנהיגים באמצעות העברת משאבים. מומלץ לעסוק בזיהוי משאבים מכל אחת מהקטגוריות של COR (אובייקטים, מצביים, אישיים ואנרגיות) לגבי העברה ממנהיגים למונהגים ולברר איזה סוג תורם יותר להשפעה. מעניין יהיה לבחון זאת בסוגים שונים של ארגונים (גודל, שלב התפתחות), במגורים שונים (עסקי, ציבורי, משפחתי, מגור שלישי ועוד), ובמצבים שונים (משבר,

של מנהיגים הוא סוג של השקעת משאבים המסייעת לאנשי אקדמיה לשחזר את המשאבים שלהם, למנוע אובדן משאבים, ולהקל על התשישות הרגשית. החוקרים הוכיחו כי בעוד שמיינדפולנס הנדיל את האפשרות לרכוש משאבים חדשים, חוללות עצמית בניהול רגשות שליליים הפחיתה אובדן משאבים אינדיבידואלי ומנעה אובדן משאבים נוסף. כלומר, כל משאב פעל בצורה שונה. מיינדפולנס הוא משאב מצבי המונע לחץ בעבודה, ואילו חוללות עצמית היא תנאי להקלה על לחץ קיים בעבודה על ידי ניהול רגשות שליליים.

באופן דומה, במחקר אורך שנערך בסין בדקו Fan ועמיתיו (2020) את השפעות ההעברה של חוסן של מנהיג על חוסנם של המונהגים שלו. התוצאות הראו שחוסן עובר ממנהיגים למונהגים ותורם להקלה על שחיקת המונהגים בעבודה והתנהגויות של אזרחות ארגונית. Ma ועמיתים (2020) חקרו גם את השפעות הענווה של המנהיג על התנהגות Voice behavior של עובדים, על בסיס תיאוריית שימור המשאבים ומודל העברת המשאבים. המחקר של Ma ואחרים (2020) נערך על מדגם של 88 מנהלים ו-449 עובדים בסין. התוצאות תמכו באפקט התיווך והראו שענווה של מנהיג ניבאה התנהגות Voice behavior של המונהגים.

העברה ממונהג למנהיג

מרבית המחקרים על מנהיגות מתמקדים במנהיגים עצמם ובטיב השפעתם, אך כיום יש גם מספר מחקרים הבוחנים את התופעה מהזווית של המונהגים. Wirtz ועמיתים (2017) חקרו דווקא את ההעברה ממונהגים למנהיגים בדגש על תוצאות המנהיג, כלומר השפעות העברת משאבים על המנהיג. במחקר אורך של 315 חברי צוותים ו-67 מנהיגים הם מצאו שהמעורבות בעבודה של המונהגים עברה ישירות למנהיגים. עם זאת, ההעברה של מרכיב התשישות הרגשית התמתן על ידי החוללות העצמית הרגשית של המנהיגים. הם התמקדו בחוללות עצמית רגשית מכיוון שהיא משקפת את התהליך של העברה אמפתית ישירה בצורה מדויקת יותר. כלומר, מנהיגים בעלי רמה גבוהה של חוללות עצמית רגשית, נוטים יותר לשים לב לרווחתם הפסיכולוגית של המונהגים, ולכן יכולים לזהות רגשות בקלות רבה יותר (Bandura, 1997; Judge & Bono, 2000). התוצאות שלהם הראו שמעורבות בעבודה של המונהגים הייתה קשורה באופן חיובי למעורבות בעבודה של מנהיגים (שמונה חודשים לאחר המדידה הראשונה).

שגרה, צמיחה). מומלץ לבחון את התוצאות של ההעברה של המשאבים על ביצוע אישי, צוותי וארגוני. כמו כן, ניתן לתכנן מחקרים שיבחנו את אופן היישום של הידע הזה בארגונים ויבדקו אילו מיומנויות נדרשות למנהיגים כדי להעביר משאבים. לסקירה התיאורטית הזו יש השלכות יישומיות רבות בהקשר של פיתוח מנהיגות, הכשרת מנהלים וייעוץ למנהלים. ההסברים התיאורטיים יכולים לעזור למנהיגים ארגוניים לחדד את המודעות האישית, לפתח את תפיסת הניהול שלהם ולשכלל את המיומנויות. היבטים אלו יסייעו למנהיגים להרחיב את ההשפעה שלהם על המונהגים ולהשיג את היעדים האישיים, הצוותיים והארגוניים. מודעות של מנהיגים בארגונים

לחשיבות של חליפין איכותי מבוסס אמון של משאבים הוא צעד ראשון בדרך לחיזוק ההשפעה על המונהגים. הצעדים הבאים כוללים אבחון של מצב המשאבים של העובדים, זיהוי אובדנים ומימוש התערבויות שיחזקו את המאגרים הקיימים. כדי לבסס זאת יש לבנות ולקיים שגרות עבודה שיבטיחו את ההעברה החיובית של המשאבים. תפקיד המנהיגים הוא לייצר באמצעות הקשר האיכותי עם המונהגים ספירלות חיוביות של משאבים שיגדילו את החוסן והרווחה האישית של העובדים וגם יתרמו לתהליכים הארגוניים.

shos@tauex.tau.ac.il

ד"ר שושי חן

- נונן, איציק זכאי, אליאב (1999). מנהיגות ופיתוח מנהיגות – מהלכה למעשה. ח"ת: משרד הביטחון – ההוצאה לאור.
- Aron, A., Aron, E. N., Tudor, M., & Nelson, G. (1991). Close relationships as including other in the self. *Journal of personality and social psychology*, 60(2), 241.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(1), 138-157.
- Burns, J. (1987). Leadership. New York, Harper & Row.
- Cooper, L.C. & Dewe P.J. (2001). *Organizational stress. A review and critique of theory, research, and application*. Sage Publications.
- Bronfenbrenner, U. (1977). Toward an experimental ecology of human development. *American psychologist*, 32(7), 513.
- Chen, S., Westman, M., & Hobfoll, S. E. (2015). The commerce and crossover of resources: Resource conservation in the service of resilience. *Stress and Health*, 31(2), 95-105.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2005). Spillover and crossover of exhaustion and life satisfaction among dual-earner parents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 266-289.
- Fredrickson, B. (2001). The role of positive emotions in the positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218–226.
- Guterman D, Lehman-Willenbrock N, Boer D, Born M, & Voel S. (2017). How leaders affect followers' work engagement and performance: integrating leader-member exchange and crossover theory. *British Journal of Management*. 28(2):1–16.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources. A new Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44, 513-525.
- Hobfoll, S.E. (1998). *Stress, Culture and Community*. New York: Plenum.
- Hobfoll, S.E. (2001). The influence of culture community and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Journal*, 50, 337-421.
- House, J.S. (1981). *Job stress and social support*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., & Curphy, G.J. (1998). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. Chicago: Irwin.
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179-202.

- Jung, D.I., & Avolio, B.J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 949-964.
- Judge, T.A., & Bono, J.E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress*. New York: Wiley.
- Liu, B., Zhang, Z., & Lu, Q. (2021). Influence of leader mindfulness on the emotional exhaustion of university teachers: Resources crossover effect. *Frontiers in Psychology*, 12, 597208.
- Long Chen, Ming Chen, Hengjie Zhang, & Xiao-Ming Yan. (2021) Interrupting the crossover effect of leader's role overload on employee's negative affect: the moderating role of self-concordance goal. *Journal of Managerial Psychology* 15.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformation and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Neff A, Niessen C, Sonnentag S, & Unger D. (2013a). Expanding crossover research: the crossover of job-related self-efficacy within couples. *Human Relations* 66(6), 27–803.
- Neff A, Sonnentag S, Niessen C, & Unger D. (2012). What's mine is yours: the crossover of day-specific self-esteem. *Journal of Vocational Behavior*, 81(3), 94–385.
- Neff A, Sonnentag S, Niessen C, & Unger D. (2013b). The crossover of self-esteem: a longitudinal perspective. *European Journal of Work & Organizational Psychology*. 24(2):197–210.
- Pan, S. Y., & Lin, K. J. (2018). Who suffers when supervisors are unhappy? The roles of leader-member exchange and abusive supervision. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 799-811.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Ten Brummelhuis, L. L., Haar, J. M., & Roche, M. (2014). Does family life help to be a better leader? A closer look at crossover processes from leaders to followers. *Personnel Psychology*, 67(4), 917-949.
- Westman, M. (2001). Stress and strain crossover. *Human Relations*, 54, 557-591.
- Westman, M., & Etzion, D. (1995). Crossover of stress, strain and resources from one spouse to another. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 169-181.
- Westman, M., & Vinokur, A. D. (1998). Unraveling the relationship of distress levels within couples: Common stressors, empathic reactions, or crossover via social interaction?. *Human relations*, 51(2), 137-156.

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management perspectives*, 26(4), 66-85.

Wirtz, N., Rigotti, T., Otto, K., & Loeb, C. (2017). What about the leader? Crossover of emotional exhaustion and work engagement from followers to leaders. *Journal of occupational health psychology*, 22(1), 86.