

# עזור לי אם תוכל: מרחק פסיכולוגי וניסיונות בקשת עזרה ביחסי עובד-מנהל<sup>1</sup>

יצחק ברקוביץ<sup>2</sup> ואורי איל

## תקציר

תמיכה חברתית בעבודה נחשבת למשאב שימושי לטיפול בלחץ הקשור לעבודה, ותמיכה רגשית של מנהלים נמצאה כמקור התמיכה האפקטיבי ביותר בעבודה. אך ההבנה של אילו אלמנטים גורמים לעובדים להשתמש במנהלים כמקור לתמיכה רגשית לוקה בחסר. המחקר האיכותני הנוכחי כלל ראיונות עומק עם 24 מורים 121 מנהלים, וקבוצת מיקוד עם 12 יועצים בבתי ספר. הממצאים הצביעו על שתי קבוצות גורמים הקשורות לכוונות של כפופים לבקש עזרה חברתית-רגשית ממנהליהם. הגורמים המבניים-ארגוניים כללו מבנה עם רמת פורמליזציה נמוכה, סביבת עבודה תומכת ופתוחה, יעדים משותפים ומומחיות מקצועית של המנהל; הגורמים הדיאדיים כללו איכות מערכת יחסים ודמיון דמוגרפי. הגורמים שיקפו ממדים שונים של מרחק פסיכולוגי אשר עיצבו פרשנות דומה לאותם מצבים, פרשנות שהיוותה גורם מרכזי בתפיסת העובדים את מנהליהם כמקור סוציו-רגשי נגיש. נדון בתפקיד של התאמה בהבנייה.

<sup>1</sup> קובץ זה הינו תרגום של המאמר הרשום מטה, אנא השתמשו ברישום המקורי בלבד לשם אזכור: Berkovich, I., & Eyal, O. (2018). Help me if you can: Psychological distance and help-seeking intentions in employee-supervisor relations. *Stress and Health*, 34(3), 425-434.

<sup>2</sup> תכתובת בנושא המאמר ניתן להפנות אל יצחק ברקוביץ, האוניברסיטה הפתוחה - izhakber@gmail.com

## 1. מבוא

בקשת עזרה נחשבת לטקטיקה אדפטיבית להתמודדות עם קושי (Tatar, 2009). הפרדוקס הוא שמתן סיוע הוא לעתים רחוקות בלבד התנהגות ספונטנית, ובאופן די שכיח הוא תוצאה של בקשה מצד מבקש העזרה (Flynn, 2005; Nir, Grodal, Nelson, & Siino, 2015). הרחיב על נקודה זו באופן הבא: "התנהגויות של בקשת עזרה הן בין-אישיות מיסודן, והופעתן תלויה במוכנותו של מבקש העזרה לבקש עזרה באופן אקטיבי. על כן, מבקשי עזרה משחקים תפקיד חשוב בקביעה של האם הם יקבלו את העזרה להם זקוקים" (p. 177). בנושא של בקשת עזרה לא נחקר דיו בספרות התעסוקתית (Bamberger, 2009; Brooks, Gino, & Schweitzer, 2015).

במחקר הנוכחי, אנו רוצים לפענח אילו אלמנטים מקושרים לניסיונות של עובדים לבקש עזרה רגשית ממנהלים בעלי יכולות סוציו-רגשיות גבוהות. לשם כך, בחרנו במערך איכותני שכלל ראיונות עם משתתפים במקומות המאופיינים במנהלים בעלי יכולות סוציו-רגשיות גבוהות (בהתבסס על מחקר כמותי קודם). ערכנו גם מפגש של קבוצת מיקוד עם יועצים שרכשו ניסיון עבודה עשיר עם מגוון רחב של תרבויות ארגוניות ומנהלים, יועצים המסוגלים לזהות אלמנטים רלוונטיים להתנהגות של בקשת עזרה.

## 2. סקירה תאורטית

### 2.1 סקירה של תאוריות ארגוניות על תמיכה חברתית

ראשית, אנו רוצים להציג את האוריינטציה התאורטית שלנו על ידי מתן סקירה קצרה של תאוריות ארגוניות על תמיכה סוציו-רגשית במקום העבודה. לשם היצירה של מסגרת קונספטואלית ארגונית של תאוריות על תמיכה רגשית בעבודה, אנו פונים לשיח הרחב יותר של השפעות חברתיות במקום העבודה. זה יאפשר לנו להסיק על הבחנות תאורטיות מתחום מחקרי מקביל, במטרה למפות את הספרות התאורטית על תמיכה חברתית במקום העבודה ולמקם את מחקרנו בתוכה. הבחנה תאורטית שימושית אחת ניתן למצוא בעבודתם של Day and Miscenko (2016) על תאוריית המנהיגות החיובית, שתמיכה באחרים היא לעתים קרובות חלק ממנה, בין אם באופן ישיר או בעקיפין. החוקרים זיהו ארבע

גישות תאורטיות עיקריות למנהיגות חיובית: (1) תאוריות תכונות/מאפיינים, המתמקדת בזיהוי מאפייני יסוד הקשורים לתופעה; (2) תאוריות מצביות, המתמקדות בזיהוי גורמים ממתנים המגבירים או מפחיתים את האפקט המקושר לתופעה; (ג) תאוריות מוטיבציוניות, המתמקדות בזיהוי אלמנטים סימבוליים, הגשיים וכאלו של ערך-עצמי הקשורים לתופעה; ו(4) תאוריות עיבוד מידע, השואפות להבין את האופן בו מגולמת ומפורשת התופעה (עם דגש ספציפי על קטגוריזציה ותהליכי התאמת פרוטוטיפים).

דרך השימוש בהבחנות תאורטיות אלה, אנו מסיקים שחלק גדול מהמודלים התאורטיים המשפיעים ביותר העוסקים בתמיכה חברתית במקום העבודה מבוססים בעיקר על פרספקטיבות מוטיבציוניות ומצביות. לדוגמה, "תאוריית מקורות התמיכה החברתית", הידועה גם בשם "תאוריית שמירת משאבים" (COR), היא "מודל מוטיבציוני" (Hobfoll, Freedy, Lane, & Geller, 1990, p. 465), על פיו עובדים מונעים על ידי הצורך להגן על משאביהם האישיים (כלומר, ערך-עצמי ומסוגלות) ולהשיג משאבים חברתיים (כלומר, הכרה חברתית), במטרה לשמר את זהותם האישית. "כשהנסיבות מאיימות, או מובילות להפסד" (Hobfoll et al., p. 466), תמיכה חברתית נתפסת כמנגנון בו משתמשים כתגובה לאפקטים שליליים על משאביו של הפרט. "תאוריית התמיכה הארגונית הנתפסת" (POS), תאוריה משפיעה נוספת, טוענת שהמחויבות של עובדים כלפי ארגוניהם היא תוצאה של נורמות הדדיות בין עובדים לבין מנהליהם (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2002; Rhoades & Eisenberger, 2001). לפיכך, "עובדים מונעים על ידי הצורך לפצות על היחס הטוב שהם מקבלים באמצעות צורות התנהגות המוערכות על ידי הארגון" (Eisenberger et al., p. 42). לבסוף, תאוריית החליפין החברתיים (SET) גורסת שחליפין חברתיים נובעים מציפיה לערך חברתי או כלכלי (Corpanzano & Mitchell, 2005). SET מציעה גם "להבחין בין יחסי החליפין לאופי יחסי החליפין", ומתייחסת לשני ממדים: סוג מערכת היחסים (כלומר, חברתית או כלכלית), וסוג החליפין (כלומר, חברתית או כלכלית) (Corpanzano & Mitchell, 2005, p. 887). אנו טוענים שההבנה התאורטית הקיימת על תמיכה חברתית בעבודה, ומיקודה בפרספקטיבות מוטיבציוניות ומצביות, לא מצליחה להסביר ניסיונות לבקשת עזרה ביחסי עבודה היררכיים. על כן, כדי לנסח תאוריה, יש צורך במחקר נוסף.

## 2.2 חיפוש אחר עזרה מצד עובדים

חיפוש עזרה כולל צעדים פרו-אקטיביים, בקשת עזרה, שעשויה לעזור לאדם הנזקק להתמודד עם קשיים בצורה טובה יותר (Brooks et al., 2015). על אף שהנושא של בקשת עזרה נחקר בהרחבה בהקשר של קשיי למידה בקרב בני נוער, של חברים בקבוצות שוליים ושל הפרעות רגשיות שונות (Nir, 2009), הוא נחקר פחות בהקשרים תעסוקתיים. רק בשנים האחרונות תשומת הלב המחקרית הופנתה לבחינה של חיפוש אחר עזרה כנושא מרכזי במקומות עבודה (Geller & Bamberger, 2012). עובדים יכולים להשתמש באסטרטגיות התמודדות שונות כדי להתמודד עם קשיים הקשורים לעבודה ועם הלחץ שהם מייצרים. אסטרטגיות ההתמודדות של עובדים יכולות להופיע באחת משתי צורות (Howard & Johnson, 2004): אסטרטגיות ניתוק שנועדו להרגיע ואסטרטגיות מעורבות ישירה. לפי Tatar (2009), אסטרטגיות ניתוק עשויות לסייע במקרים מסוימים, אך הן לעתים מערבות פרקטיקות פנאי, כמו שתייה ועישון, אשר בתקופות לחץ ארוכות עשויות להפוך להתמכרויות הפוגעות בתפקוד. בניגוד לכך, אסטרטגיות של מעורבות ישירה נחשבות לבטוחות ויעילות יותר מאחר והן מכוונות כלפי הרגש או כלפי הגירויים עצמם, לדוגמה, דרך הגברת וויסות הרגשות של הפרט, דרך חיפוש אחר עזרה ממשפחה, חברים או עמיתים לעבודה, דרך הבניה מחדש של סדרי העדיפויות בעבודה, ניצול טוב יותר של זמן העבודה וכיוצא בזה. מתוך טכניקות המעורבות הישירה, חיפוש עזרה נחשב לאסטרטגיית התמודדות רצויה ביותר, מפני שהיא נחשבת לאסטרטגיה אדפטיבית ויעילה (Geller & Bamberger, 2012). הסיבה לתפיסה זו יכולה להיות שהתנהגות של חיפוש אחר עזרה מייצגת ניסיון של הפרט לשאוב מתוך מקורות תמיכה חברתיים, במטרה להרחיב את מגוון המשאבים החברתיים, החומריים, האינטלקטואליים והפסיכולוגיים של הפרט, באופן שעשוי לשפר את סיכויי ההצלחה בפתרון הבעיה איתה הוא מתמודד (Brooks et al., 2015; Nir, 2009).

הספרות על חיפוש אחר עזרה מניחה שפרטים מבצעים ניתוח תועלתני, המשתקף בדילמת "מבקש העזרה" הקלאסית, בו הם שוקלים את היתרונות והחסרונות הנתפסים של בקשת עזרה (Bamberger, 2009). כאסטרטגיית התמודדות, חיפוש עזרה לא נקי מחסרונות. הדילמה של פנייה לאחרים בבקשת עזרה מצריכה לעתים קרובות לקיחה בחשבון של שתי אלטרנטיבות לא רצויות: בקשת עזרה תוך תשלום מחיר אישי (דימוי עצמי) וחברתי (סטיגמה) מסוים, או

המשך מצב של סבל והתמודדות לבד ( Nir, 2015; Erdogan, Bauer, & Walter, 2015; Nir, 2009). נטען כי המחירים הפסיכולוגיים כוללים בעיקר השלכות רגשיות וחברתיות שליליות שעשויות לנבוע מתחושת האיום על תחושת המסוגלות והשליטה של הפרט, מאחר ובקשת עזרה כוללת הכרה בחולשה ובנחיתות, הודאה בחוסר מסוגלות וקבלה עצמית של התלות באחרים ( Sandoval & Lee, 2013).

לפי התאוריה, אינטראקציה של חיפוש אחר עזרה כוללת שלושה אלמנטים (Bamberger, 2009): (א) תפיסה של בעיה או מצוקה באופן הדורש פתרון מסוים או הקלה; (ב) אינטראקציה בין שחקנים חברתיים כתוצאה מכך שצד אחד מנסה לגייס עזרה; ו(ג) פרו-אקטיביות מצד מבקש העזרה בהשגה של הפתרון או ההקלה הרצויים. המחקר על היצירה של מפגשים בהם פרטים מבקשים עזרה במקום העבודה הוא מוגבל (Grodal et al., 2015). ממצאים קודמים מצביעים על כמה גורמים שעובדים תופסים כמאפשרים להם לבקש עזרה במקום העבודה. לדוגמא, נמצא שנורמות ארגוניות מגבירות את הסיכוי לחיפוש אחר עזרה (Sandoval & Lee, 2013), כמו גם איכות מערכת היחסים הקיימת במצב נתון, ותפיסות לפיהן האדם אשר אמור לתת את העזרה הוא בעל מומחיות וידע, נגיש, אמפתי ואמין (Tatar, 2009). כשזה מגיע לניסיונות של עובדים לפנות למנהליהם בבקשת עזרה, הידע המחקרי המצומצם הופך למוגבל עוד יותר. החוסר הזה בולט במיוחד כשחוקרים את החשיבות של הצעת תמיכה חברתית-רגשית מצד מנהלים במקום העבודה.

### *2.3 מנהלים כמקור תמיכה חברתית-רגשית במקום העבודה*

תמיכה חברתית מוגדרת לרוב כמשאבים חברתיים שנתפסים על ידי פרטים כנגישים או כמסופקים בפועל על ידי אנשים לא-מקצועיים, בין אם זה במערכות יחסים פורמליות ובין אם זה במערכות יחסים א-פורמליות (Gottlieb & Bergen, 2010). תמיכה חברתית במקום העבודה נחשבת לאלמנט משמעותי בהגנה על עובדים מפני ההשלכות המנטליות והפיזיות השליליות של גורמי לחץ הקשורים למקום העבודה (Almeida et al., 2016; Halbesleben, 2006). לדוגמא, נמצא שמורים בעלי רמה גבוהה של תמיכה חברתית נהנים ממצב בריאותי פיזי ומנטלי טוב יותר (Burkem Greenglass, & Schwarzer, 1996). פרטים העובדים בארגונים

יכולים לקבל תמיכה משחקנים חברתיים שונים, כולל מקורות תמיכה בעבודה, כמו מנהלים או עמיתים, ומקורות תמיכה מחוץ למקום העבודה, כמו משפחה וחברים (Halbesleben, 2006; Kossek, Pichler, Bodner, & Hammer, 2011; Van ). הספרות על לחץ תעסוקתי מכירה בכך שלתמיכה במקום העבודה ולתמיכה מחוץ למקום העבודה יכולות להיות השפעות שונות על הפחתת לחץ. באופן כללי, נמצא שמנהלים ועמיתים יעילים יותר ממשפחה וחברים בסיוע לעובדים בהתמודדות עם גורמי לחץ במקום העבודה (Beehr, 1985; Halbesleben, 2006). מחקר ארגוני מצא שעובדים שקיבלו תמיכה רגשית חזקה יותר מעמיתים וממנהלים חוו פחות לחץ מעמיתיהם שקיבלו תמיכה רבה יותר ממקורות מחוץ למקום העבודה (El-Bassel, 1998; Guterman, Bargal, & Su, 1998). תמיכה במקום העבודה, אם כך, היא חשובה במיוחד עבור עובדים.

תמיכה חברתית היא מבנה מורכב לבחינה, מאחר והיא כוללת כמה היבטים פונקציונליים. שני תפקידים, או סוגים של תמיכה חברתית, נחקרים באופן תדיר בספרות העוסקת בלחץ תעסוקתי: תמיכה אינסטרומנטלית ורגשית (Abendroth & Den Dulk, 2011; Ng & Sorensen, 2008). תמיכה אינסטרומנטלית נוגעת לסיוע פרקטי במשימות ולסיפוק של מקורות מוחשיים (למשל, מימון, תשתית או ידע) לפרט הזקוק להם. תמיכה רגשית קשורה להקשבה הסימפטית של שחקנים אחרים, ולמתן תחושה של קבלה של הפרטים הנזקקים ודאגה להם (Cohen et al., 2000; Scott, Zagenczyk, Schippers, Purvis, & Cruz, 2014).

מחקרים אמפיריים מצביעים על כך שתמיכה של מנהלים היא האמצעי היעיל ביותר בהפחתת לחץ במקום העבודה (Ng & Sorensen, 2008; Woodhead, Northrop, & Edelstein, 2016), ואף נטען שהיא מפחיתה רגשות שליליים של עובדים כלפי עצמם וכלפי עבודתם, ומורידה את רמות הלחץ שלהם (Dworkin, 1987; Skakon, Nielsen, Borg, & Guzman, 2010). עובדים שקיבלו תמיכה ממנהלים הראו סבירות נמוכה לסבול מתשישות רגשית ולהפגין ציניות (Hakanen, Bakker, Wilmar, & Schaufeli, 2006). נמצא שתמיכה חברתית-רגשית של מנהלים יעילה במיוחד מאחר והיא מסייעת להפחית לחץ הנחווה על ידי עובדים יותר מסוגים אחרים של תמיכה (Littrell, Billingsley, & Cross, 1994). נמצא שתמיכה חברתית-רגשית של מנהלים מסייעת לעובדים בהפחתת המתח הקשור לסיטואציות אתיות בעבודתם (Hanhimaku & Tirri, 2006).



### 3.1 הקשר

בחנו כוונות לבקשת עזרה ביחסי מנהל-מורה בבתי ספר. הוראה נחשבת למקצוע המאופיין ברמות גבוהות של לחץ (Cherniss, 2016). מחקרים מראים שמורים המקבלים תמיכה ממנהליהם פחות נתונים לשחיקה מאלו שלא מקבלים תמיכה דומה (Brunsting, Steckovic, & Lane, 2014), ושתמיכה רגשית מצד מנהלים היא דרך יעילה יותר להפחתת לחץ של מורים מאשר סוגים אחרים של תמיכה במקום העבודה (Littrell et al., 1994). התמקדנו בבתי ספר יסודיים, מאחר והמבנה ההיררכי המובהק שלהם הופך אותם לאידיאלים עבור הבחינה של תהליכים רגשיים בין-אישיים במערכות יחסים המאופיינות בפיקוח, ומאחר ולמנהלים יש מעט אמצעים פורמליים להנעה של מעורבות המורים (Oplatka, 2007).

### 3.2 משתתפים

יש סיכוי גבוה יותר להשיג תובנות מעמיקות על תופעה מסוימת כשעובדים עם קבוצת משתתפים ברי-השוואה אשר נבחרו בהתאם למידע הרלוונטי לתופעה (Denzin & Lincoln, 2011). כדי לסייע בבחירה של מנהלים עבור ראיונות העומק, השתמשנו בנתונים ממחקר כמותי קודם שחקר את המידה בה מנהלי בתי ספר יסודיים ציבוריים תורמים לשינוי החיובי של רגשות שליליים של מורים (Berkovich & Eyal, 2017). בנתונים שנאספו מתוך מדגם ארצי אקראי נעשה שימוש כדי לזהות מנהלים שנתפסו על ידי מורים כיעילים במיוחד במתן תמיכה רגשית (כלומר, בשליש העליון מתוך המדגם של 69 מורים). 24 מנהלים זוהו כבעלי יכולות של תמיכה רגשית, 12 מתוכם השתתפו במחקר, מה שמהווה שיעור השתתפות של 50%. ראינו גם שני מורים העובדים עם כל אחד מהמנהלים. מנהלים שימשו כאינפורמנטים והמליצו על מורים אתם הייתה להם אינטראקציה רגשית בנוגע לאירועים בעבודה בחודשים האחרונים, וכאלו בעלי נטיות רפלקסיביות ושיחניות. סך הכל, 12 מנהלים (10 נשים, 2 גברים) ו-24 מורים (23 נשים, גבר אחד) שעובדים עם המנהלים (שני מורים על כל מנהל) השתתפו בראיונות העומק. ההרכב המגדרי של המדגם תאם להרכב המגדרי במערכת החינוך הציבורית היסודית (90% מורות, 67% מנהלות; Berkovich, 2018). גילאי המנהלים נעו בין 44 ל-64, והם היו עם ותק של 3-33 שנים בעמדת



המנהל ( $M = 14.33, SD = 7.99$ ). אחד המנהלים החזיק בתואר דוקטור, שלושה החזיקו בתואר ראשון, וכל השאר היו בעלי תואר שני. גילאי המורים נעו בין 26 ל-58 שנים, ולכולם היה תואר ראשון או שני. ניסיון ההוראה נע בין 1 ל-35 שנים ( $M = 14.83 \text{ years}, SD = 8.39$ ). ערכנו גם מפגש של קבוצת מיקוד עם 12 יועצים חינוכיים (9 נשים, 3 גברים) בגילאים 35-52, עם ותק ממוצע של 11.76 שנים ( $SD = 7.28$ ), כדי להשיג את תובנותיהם על התופעה הנחקרת. יועצים חינוכיים נחשבים לכאלו הנמצאים בעמדה ייחודית בה הם יכולים להיות עם "האצבע על הדופק" של בית הספר, מפני שתפקידם מאפשר להם להסתובב במסדרונות ולתקשר עם כל צוות ההוראה לאורך יום העבודה (Ponec & Brock, 2000).

### 3.3 איסוף נתונים

**ראיונות עומק.** שאלות הריאיון נוסחו בהתבסס על סקירות קודמות של רגשות בחינוך (מנהלים: Berkovich & Eyal, 2015; מורים: Sutton & Wheatley, 2003). הפרוטוקולים של הראיונות כללו שאלות הבוחנות את תפיסות המשתתפים על הנסיבות העבודה שלהם, על מצבים מעוררי רגשות הקשורים למקום העבודה ותוצאותיהם, על גורמים המעודדים בקשות עזרה ממנהלים מצד מורים, ועל כאלו המעכבים בקשת עזרה ממנהלים. השאלות נבדלו זו מזו בהתאם לתפקיד המרואיין, אך חלקו נושאים משותפים רבים, מאחר והן בחנו נושאים דומים. לדוגמא, הפרוטוקול של המורים כלל שאלות כמו "מהם הגורמים/נסיבות המעוררים רגשות שליליים בקרב מורים?" "איך אתה מתמודד עם רגשות שליליים מסוג זה?" "האם המנהל מסייע לך בהתמודדות עם רגשות שליליים בעבודה? אם כן, האם אתה פונה למנהל או שהוא או היא פונה אליך?" "האם תוכל להיזכר ולתאר אירוע ספציפי בעבר בו חשת רגשות שליליים כלפי נושא ספציפי ודיברת על כך עם המנהל?" ו"אילו גורמים מעודדים מורים לפנות למנהלים בשביל תמיכה רגשית?" הפרוטוקול של המנהלים כלל שאלות כמו "מהם הגורמים/הנסיבות שמעוררים רגשות שליליים בקרב מורים?" "איך מורים מתמודדים עם רגשות שליליים אלו?" "האם אתה עוזר למורים להתמודד עם רגשות שליליים בעבודה? אם כן, האם אתה פונה אליהם או שהם פונים אליך?" "האם תוכל להיזכר ולתאר שיח שהתרחשה לאחרונה עם מורה בה המורה הגיע אליך עם רגשות שליליים ואתה סייעת לו/לה?" השאלות פותחו על ידי המחבר

הראשון של המאמר ותוקפו עבור תוקף פנים על ידי המחבר השני. ראיונות חצי מובנים מתאימים עבור מטרה זו מפני שהם מאפשרים לחוקרים לקבוע את נושא השיחה, ובה בעת לתת למרואיינים חופש להגיב ולהטות את השיחה לנושאים אחרים, לפי שיקול דעתם (Patton, 2014).

**קבוצת מיקוד.** ביקשנו ממשותפי קבוצת המיקוד לומר לנו מניסיונם עם מנהלים בעלי יכולות חברתיות-רגשיות גבוהות אילו אלמנטים מקושרים לכוונות של מורים לפנות לאותם למנהלים כדי לקבל תמיכה רגשית. כדי למנוע ממשותפים דומיננטיים להשתלט על השיחה, וממשותפים עם פחות בטחון עצמי לצנזר את עצמם (Cowton & Downs, 2015), ביקשנו תחילה מהמשתתפים לכתוב חמישה גורמים שהם חשבו שעשויים להיות רלוונטיים. אחר כך, ביקשנו מכל משתתף בתורו להסביר את מחשבותיו, ואז פתחנו את הדיון לתגובות מצד שאר חברי הקבוצה.

## הליך

**הליך ראיונות העומק.** לפני כל ראיון, המשתתף קיבל טופס הסכמה אישית וחתם על טופס הסכמה. הבטחנו למשתתפים, בכתב ובעל-פה, שרשמיהם לא ישותפו עם צוות בית הספר, שהאנונימיות של המשתתפים ושל בתי הספר תישמר, ושהשתתפות בריאיון היא מרצון ויכולה להיפסק בכל שלב על ידי המשתתף (אף ראיון לא הופסק על ידי משתתפים). כל הראיונות נערכו במהלך שנת הלימודים, בבתי הספר, במקומות שהבטיחו שמירה על פרטיות – בחדר סגור או באזור מבודד בחצר בית הספר. נראה היה שהגענו למצב של הצפה של מידע לאחר ראיונות עם שמונה מנהלים 16 מורים, והרחבה של מספר הראיונות איששה את התחושה שאכן היה בידינו מספיק מידע. אורך הראיונות נע בין 50 ל-80 דקות. כולם הוקלטו ושוקלטו על ידי שירות מקצועי. בכל הטקסטים הושמטו פרטים מזהים, ומידע אשר עשוי היה לזהות חלק מהמשתתפים הוחלף בקודים אנונימיים.

**הליך קבוצת המיקוד.** הפגישה של קבוצת המיקוד נערכה באוניברסיטה במהלך תכנית פיתוח מקצועית עבור יועצים חינוכיים. ראש התכנית הסכים לערוך מפגש של קבוצת מיקוד, והמידע על כך הועבר למשתתפים מראש. הצגנו את הנושא הכללי למשתתפים, והשגנו את הסכמתם. יועץ אחד מהקבוצה בחר לעזוב את הפעילות. המפגש של קבוצת המיקוד נמשך 50

דקות, והדיון הוקלט ושוקלט על ידי שירות מקצועי. המחבר הראשון של המאמר שימש כמנהל הדיון, תוך שימת דגש על הימנעות מהשתלטות על הדיון או השתקה של קולות מסוימים שעלו במסגרתו (Cowton & Downs, 2015).

### 3.4 ניתוח נתונים ואסטרטגיות אימות

על הנתונים האיכותניים נערך ניתוח תמטי (Silverman, 2016). תחילה, זיהינו את הנתונים הרלוונטיים ומיינו יחידות משמעות ראשוניות, במטרה להבין את המשמעות שעולה מהנתונים. לאחר מכן, ביצענו מיפוי ראשוני של יחידות המיון לפי קבוצות דומות, וסימנו את הקשרים בין הקבוצות. לבסוף, מיקדנו את המיפוי בהגדרה ויחידוד קשרים אנכיים בין כל תמה ובין תתי התמות שלה, ובהגדרה ויחידוד קשרים האופקיים בין התמות עצמן. בסוף תהליך הקידוד, שני החוקרים דנו באופן בו הקטגוריות יחודדו ובשיום שלהן.

במהלך קידוד הנתונים, המחברים ניסו באופן מודע להימנע מכפיית הנחות א-פריוריות על הנתונים (Patton, 2014). גיבוש הקטגוריות והתמות התמשך חודשיים. הניתוח נעשה בנפרד, פנים אל פנים ובשיחות טלפוניות, תוך הרהור משותף על השיום והמיון של הנתונים. דנו בהבדלים בקידוד עד שהגענו להסכמה. לאחר מכן, חזרנו לנתונים עם פתיחות מחשבתית, וסיימנו את תהליך הקטגוריזציה עם תחושת הסכמה חזקה ביננו.

## 4. תוצאות

למדנו על הנגישות הנתפסת של מנהלים מהמנהלים עצמם, מעובדיהם ומיועצים. על כן, קיבלנו נתונים גם מהשחקנים המעורבים בתהליך וגם מצופים מהצד (טבלה 1). הנתונים מצביעים על כך שהתמיכה הרגשית והנגישות הנתפסת של מנהלים ביחסיהם עם מורים מקושרת מצד אחד לאלמנטים מבניים וסביבתיים בבית הספר, ומצד שני לאלמנטים בין-אישיים בדיאדה של מנהל-מורה. ראשית, אנו מציגים את טווח הגורמים שעלו מהניתוח. אחר כך, אנו מציגים מודל שפותח לאור ממצאים אלו, המשלב ומפרש ממצאים אלו לאור

מחקרים עכשוויים על מרחק פסיכולוגי. בכך, אנו מייצרים הסבר-על לניסיונות בקשת עזרה של עובדים ביחסים עם מנהלים.

**טבלה 1.** תדירות התמות ותתי התמות שעלו בביתוח

תמה	נתונים מהראיונות (מנהלים ומורים, N=36)	נתונים מקבוצת המיקוד (יועצים, N=12)
<i>תמה 1: מנבאים מבניים וסביבתיים לכוונות בקשת עזרה של עובדים</i>		
פורמליזציה נמוכה	20	10
סביבה פתוחה ותומכת	24	9
מטרות משותפות	10	-
מומחיות מקצועית	4	5
<i>תמה 2: מנבאים דיאדיים לכוונות בקשת עזרה של עובדים</i>		
איכות מערכת היחסים	18	4
דמיון דמוגרפי	4	-

**4.1 גורמים מבניים וסביבתיים המשפיעים על כוונות בקשת עזרה של עובדים**

בביתוח עלו ארבעה אלמנטים בית-ספריים מבניים וסביבתיים הקשורים לנגישות הנתפסת של מנהלים עבור מורים: מבנה עם פורמליזציה נמוכה, סביבת עבודה תומכת ופתוחה, מטרות משותפות ומומחיות מקצועית.

**פורמליזציה נמוכה.** רמה נמוכה של פורמליזציה במבנה הארגוני בבית

הספר עלתה כגורם מרכזי בהסבר של כוונות בקשת עזרה של מורים, ונדמה שרמה נמוכה זו הייתה קשורה לתפיסה של דגש מופחת על היררכיות. משתתפים חשבו שלגישה של מנהלים יש תפקיד מרכזי ביצירת המבנה ה"א-פורמלי" הזה, והשתמשו בשפה אנטי-היררכית כדי להדגיש נקודה זו. לדוגמא, מורים אמרו שמנהלים נגישים "לא מסתובבים בבית ספר עם צורך להזכיר לכולם שהם הבוס" (בית ספר 1- מורה1), ולא מתהדרים בסמכות שלהם" (בית

ספר 3- מורה 1). כמה מורים השוו בין המנהל בבית הספר הקודם בו הם עבדו לבין המנהל הנוכחי שלהם. מורה אחת ראתה בגישה המתאפיינת ברמה גבוהה של פורמליות מצד מנהלים כמונעת במידה רבה בקשת עזרה (בית ספר 10- מורה 1): "מנהלים אחרים אתם עבדתי הדגישו את עמדתם כמנהלים, זו הייתה הסיבה שאף פעם לא שיתפתי או דיברתי על הרגשות שלי אתם." במילותיו של אחד ממשתתפי קבוצת המיקוד (משתתף 2), מורים ניגשים למנהלים ומבקשים עזרה כשהם חשים ש"הפירמידה [ההיררכית] לא גבוהה מידי."

רמה נמוכה של פורמליזציה עלתה מתוך הראיונות כקשורה גם למרחק הפיזי בין המנהל למורים. מנהלת אחת הגיבה (בית ספר 9- מנהלת): "אנשים מנסים גם [לבקש עזרה], אבל אם אני לא שם כדי לעזור להם כשהם מחפשים אותי, הם לא יבקשו שוב." לפיכך, כוונות לבקשת עזרה מתרחשות בצומת פסיכולוגית-פונקציונלית. למנהלים יש שתי אסטרטגיות מפתח ליצירת נגישות מרחבית גבוהה יותר למורים, אשר עשויות להגביר את הסבירות של כוונות לבקשת עזרה מצד מורים. ראשית, מנהלים ציינו שהם מגיעים כדבר שבשגרה לחדר המורים. לדוגמא, באחד הראיונות המנהלת (בית ספר 2- מנהלת) הלכה לאכול את הכריך שלה בחדר המורים, ומורים הגיעו לדבר איתה. אחר כך היא הסבירה שנגישות מרחבית היא דבר חיוני בעידוד של בקשת עזרה מצד מורים, ועל כן היא התייחסה לקרבה מרחבית לכפופים לה כדבר הכרחי:

אני לא נוטשת את חדר הסגל. אין יום או הפסקה בהם אני לא עוברת או יושבת שם. זה כל פעם עם מישהו אחר, ואת רואה דברים... אני יכולה לבוא בבוקר ולהסתכל מסביב ולראות מורה עם פרצוף מבואס.

אסטרטגיה זו צוינה גם בקבוצת המיקוד. אחד היועצים (משתתף 10) תיאר אותה כך: "מנהל שמצא את הזמן להיות נגיש באופן קבוע למורים."

האסטרטגיה השנייה של פורמליזציה נמוכה אשר צוינה שוב ושוב על ידי מנהלים ומורים כאחד כללה מדיניות של "דלת פתוחה", המצביעה על נגישותם של מנהלים למורים במצבים של חיפוש אחר עזרה. מורה אחת ציינה (בית ספר 12- מורה 2): "הדלת שלה תמיד פתוחה, אין מצב שבו מישהו לא יכול להיכנס למשרד שלה, אין מצב שמישהו לא יכול לדבר איתה." תגובות דומות ניתנו בקבוצת המיקוד של היועצים, בה שני יועצים (משתתף 7, משתתף 11) התייחסו לזה כ"מדיניות הדלת הפתוחה". התחימה הפרטית של מרחב ציבורי פיזי במקום

העבודה מקושרת לסטטוס גבוה יותר ולעמדה היררכית. משרד המנהל תואר כהרבה יותר מסתם מרחב פיזי – הוא היווה ייצוג סימבולי של עליונותו ההיררכית של המנהל אל מול המורים. בעוד שלמנהל היה מרחב עבודה פרטי, למורים בבתי הספר הציבוריים אותם חקרנו לא היה מרחב עבודה דומה בבית הספר.

### **סביבה תומכת ופתוחה.** האלמנט השני הקשור לנגישות הנתפסת של

מנהלים בעיני מורים שהיה בכוונתם לבקש עזרה בנושאים רגשיים במקום העבודה נגע לסביבה תומכת ופתוחה. מנהלים קידמו סוג זה של אווירה דרך התנהגויות המבטאות "יחס אישי", "התחשבות" ו"תמיכה" כלפי הצוות. מורה אחת ציינה (בית ספר 6- מורה 1):

באופן אישי, אני מרגישה שהיא [המנהלת] היא מאוד אנושית, זה עוזר לי מאוד, היא מאוד תומכת. לדוגמא, אם הילד שלי לא מרגיש טוב, ואני מתקשרת ואומרת לה שאני לא יכולה להגיע היום... לא תשמע דברים כמו "תמצאי מישהו שישמור עליו, ותבואי לבית הספר." היא מבינה ואומרת "את צריכה להיות בבית, הילד צריך אותך."

תמיכה לא מתבטאת בהכרח באופן תגובתי, אלא יכולה להיות גם פרו-אקטיבית. לדוגמא, מנהלת אחת אמרה (בית ספר 9 – מנהלת):

אני באמת מרגישה שהעבודה שלי נעשית בעיקר דרך העצמה של המורים... אני לא יכולה לבוא למורה ולדרוש שהיא תתחשב בכל הצרכים של התלמידים ותיתן לכל אחד יחס אישי, בזמן שאני נשאת מנהלת קשוחה, שמתייחסת לכל המורים באותה צורה.

מנהלים הצביעו גם על קבלה של מגרעות המורים כאלמנט חשוב בקידום של סביבה תומכת (בית ספר 12 – מנהלת): "לכל בנאדם יש את מה שנקרא המגרעות או החולשות שלו או שלה [...] בגלל זה חשוב לראות את הצד הטוב ביותר של אנשים, לקבל אותם כמו שהם, ולמצוא דרך לעבוד עם היתרונות שלהם."

סגנון תקשורת פתוח עלה גם כן כאלמנט חיוני. מנהלים יכולים להשיג זאת על ידי כך שישמשו כמודל לחיקוי. אחד המנהלים הגברים דיבר על

החשיבות של ביטוי הרגשות והחולשות שלו מול הצוות, כדי לעודד מורים לבטא גם הם את רגשותיהם (בית ספר 11- מנהל):

אם אני אומר דברים שמשדרים פגיעות זה גורם לאנשים להרגיש טוב... זה בסדר גמור אם אני מרגיש עצוב ואומר להם שאני עצוב עכשיו, או מתוסכל. זה [לא עומד בסתירה] עם מנהיגות... להפך, זה הופך אותי ליותר אנושי... זה הופך אותי ליותר אנושי [בעיני המורים].

על ידי ביטוי רגשות המביעים חולשה, מנהלים נותנים לגיטימציה לאחרים לפעול בצורה דומה. מנהלת אחרת ציינה את החשיבות של תקשורת אותנטית בעידוד של בקשת עזרה (בית ספר 8- מנהלת): "אני אומרת דברים מלב אל לב, המילים הן אמתיות. אני תמיד אומרת את זה כמו שזה, לא זורקת סיסמאות." בנוגע לנושא של סגנון תקשורת פתוח, אחת המורות הגיבה (בית ספר 7 – מורה 1): "העובדה שהיא [המנהלת] תמיד מקבלת, תמיד מקשיבה... גורמת לך להרגיש כאילו את יושבת מול בנאדם שיש לו רגשות, לא רק מישהו שיושב שם וממלא תפקיד."

רעיונות דומים הועלו בקבוצת המיקוד, לפיהם סביר ש"מנהלים אשר מזמינים שיחה ועושים זאת דרך אינטראקציה פתוחה" (משתתף 3) יעודדו מורים לבקש עזרה.

**מטרות משותפות.** האלמנט השלישי הקשור לנגישות הנתפסת של מנהלים עבור מורים נוגע לתחושה של מטרות משותפות. עם זאת, רק מנהלים תפסו תחושה זו כגורם משפיע. מנהלים הצביעו על כך שמטרות משותפות מייצרות תחושה של "ביחד" סביב מטרות הדדיות וערכים ארגוניים, תחושה אשר הופכת מנהלים ליותר נגישים עבור מורים. משתתפים השתמשו במונחים כמו "שותפות", "ביחד", "המטרה שלנו" ו"המשימה שלנו" כדי לתאר אלמנט זה. מנהלת אחת (בית ספר 10 – מנהלת) תיארה באופן ספציפי כיצד היא וידאה שהיא מעבירה מסרים על המשימה המשותפת שלה ושל המורים כדי להגביר את הסבירות שהם יפנו אליה כדי כשהם צריכים עזרה: "בחדר הסגל אני שומעת שיחות של מורים... ואומרת להם: 'אני חלק מכם ואנחנו מנהלים את בית הספר ביחד כדי להגיע להצלחה מקסימלית'" מנהלת אחרת הזכירה את הנושא הזה (בית ספר 11- מנהלת): "אני חושבת שזה מאוד מאוד חשוב לתת תחושה של שותפות בעבודה. [אני אומרת להם] 'אנחנו כולנו ביחד, אנחנו רוצים להגיע

ליעדים אז בואו נעשה את זה ביחד." עולה כי מטרות משותפות פרגמטיות רלוונטיות יותר ממטרות אבסטרקטיות. מנהל מבית ספר דתי מקהילה קטנה העביר נקודה זו, כשהוא מדגיש שכדי שאמונה וערכים משותפים יעודדו ניסיונות לבקשת עזרה, יש לפרוט אותם למטרות ברורות השגה (בית ספר 9 – מנהל): "אנחנו כאן... לשם המשימה הקדושה של חינוך התלמידים האלו. פשוט כך. וזה לא סיסמא או איזושהי שליחות גדולה מהחיים, אלא בדיוק ההפך, אנחנו מתמקדים בפרט הכי קטן ובפעולה הכי פשוטה." על אף שחזון יכול להניע אנשים, אלו הן המטרות הקונקרטיות אליהן פרטים יכולים להתחבר שמביאים לכך שמנהלים נתפסים כנגישים בעיני מורים המבקשים עזרה.

### **מומחיות מקצועית.** הגורם הרביעי המקושר לכוונות של מורים לבקשת

עזרה רגשית ממנהלים היה תפיסה של מקצועיות. על אף שנדמה היה שהיבט זה נעדר כמעט לחלוטין מרשמיהם של מנהלים ומורים, הוא עלה באופן בולט בקבוצת המיקוד. מספר יועצים בקבוצת המיקוד שמו דגש על המומחיות של מנהלים כמסייעת בקידום של בקשת עזרה מצד מורים. משתתף אחד בקבוצת המיקוד (משתתף 12) תיאר זאת כ"רקע המקצועי של המנהלים ומומחיותם כמדריכים", "משתתף אחר (משתתף 11) תיאר זאת כיכולת הנתפסת של מנהלים בפתרון בעיות, בעוד שמשתתף אחר (משתתף 1) תיאר זאת כ"כיבוד היכולות של המנהלים". נדמה שגם הנגישות של העזרה הרגשית-חברתית של המנהל קשורה לתפיסה שלו כבעל מסוגלות. במידה מסוימת, המומחיות של האדם אשר מציע עזרה נותן לגיטימציה לחיפוש אחר העזרה שלו או שלה.

### *4.2 משתנים דיאדיים בניסיונות בכוונות בקשת עזרה של עובדים*

הניתוח חשף שהנגישות של מנהלים עבור מורים תלויה לא רק באלמנטים מבניים וסביבתיים של בית הספר הנוגעים לקבוצה בכללותה, אלא גם באלמנטים הקשורים ספציפית למאפייני הדיאדה מנהל-מורה.

### **איכות מערכת היחסים.** איכות מערכות היחסים בין מורה למנהל

נתפסת כקשורה לסבירות שמורים יפנו למנהל לצורך בקשת עזרה רגשית. מורים, במיוחד, נגעו באופן בו מערכת היחסים שלהם עם המנהל קשורה לתפיסתם אותו כמקור לתמיכה רגשית בשעת צורך. מורים השתמשו במונחים



כמו "קרוב", "מחובר", ו"מערכת יחסים קרובה", ותיארו את הנטייה שלהם להיות "כנים", להגיד "הכל", ו"לשפוך את הלב". מורה אחת ציינה שמערכת היחסים האישית שלה עם המנהלת השפיעה על כוונתה לבקש את התמיכה הרגשית של המנהלת (בית ספר 6 – מורה 2): "האמת היא שאני מאוד פתוחה עם המנהלת. אני מספרת לה הכל. אני מספרת לה על כל התסכולים שלי מצד אחד, ומצד שני על כל ההצלחות... יש לי קשר רגשי חזק מאוד עם המנהלת. היא מאוד מחוברת אלי, ואני מאוד קרובה אליה; ואני מעבירה הכל דרכה ואתה." לפיכך, החיבור הרגשי מגביר את הסבירות לכך שמורים יבקשו את עזרתם של מנהלים. אחת המנהלות הדגיש שיחסיה הבין-אישיים עם חלק מהמורים הם גורם מרכזי בהגברת הסיכוי שמורים אלו יבקשו עזרה (בית ספר 2- מנהלת):

מנהלת: "בעיני, רוב העניין תלוי ביחסים האישיים בין [מנהל למורה], באיכות הקשר הבין-אישי [ביניהם]."

מראיין: "לפני השיחה עצמה?"

מנהלת: "כן... ואני חושבת שזה מה שמנהלים צריכים לעשות. לחזק את מערכת היחסים עם הצוות."

רעיון דומה עלה בקבוצת המיקוד, אשר גם בה משתתפים הכירו בחשיבות של איכות מערכת היחסים בהתנהגויות של בקשת עזרה. יועץ אחד העיר (משתתף 5): "תחושה של קרבה אישית בין מורה למנהל יכולה להיות חשובה מאוד ולסייע [בבקשת עזרה]."

### **דמיון דמוגרפי.** אלמנט נוסף הקשור למערכת היחסים שנתפס כקשור

לנגישות הנתפסת של מנהלים בעיני מורים הוא דמיון דמוגרפי בין המנהל למורה. באופן כללי, מאפיינים שטחיים אלו עלו רק באופן שולי, גם בראיונות וגם בקבוצת המיקוד. עולה כי שני רכיבים של דמיון דמוגרפי משחקים תפקיד חשוב: מגדר וגיל. קבוצת המדגם של בתי ספר יסודיים מורכבת ברובה הכמעט מוחלט מנשים. עקב כך, הנושא של דמיון מגדרי עלה בעיקר בנוגע למנהלים גברים. מורה אחת ציינה (בית ספר 3- מורה 2): "עבדתי עם מנהל גבר. הוא גם היה מאוד תומך, אבל זה היה קשה יותר להיפתח ולדבר אתו. השיחות שלנו היו

טכניות ומקצועיות: 'מה אני עושה, מה אני צריכה'. אף פעם לא דיברנו מעבר לזה."

מנהל גבר (בית ספר 5 – מנהל) הכיר גם הוא בכך שהבדלים מגדריים קשורים למוכנות של מורים לחפש עזרה רגשית: "זה עניין של מגדר, כי אני גבר, אז מורות אמרו לי ש'אנחנו לא יכולות להיכנס למשרד שלך ופשוט לדבר על דברים כאלה.'" משתתפי המחקר זיהו גם הבדלי גילאים בין המורה למנהל כקשורים לתפיסה של מנהלים כמקור לתמיכה רגשית בעיני מורים. נדמה שכשהמורה מבוגר מהמנהל, פוחתת הסבירות שהמורה יבוא לבקש תמיכה רגשית מהמנהל. אחת המנהלות (בית ספר 10 –מנהלת), אשת מקצוע שבאה מבחוץ כדי לשקם בית ספר כושל, ציינה שהבדלי גילאים, במיוחד כשהמנהל צעיר יותר, מקשים על היכולת לתפוס את המנהל או המנהלת כמקור לתמיכה רגשית: "זה קצת קשה לבוא לבנאדם, שלפעמים מבוגר ממך, ולבקש ממנו לעשות שינוי אחרי כל השנים." ייתכן שגיל וניסיון מאששים היררכיה חברתית-תרבותית המפחיתה את הסבירות לבקשת עזרה רגשית.

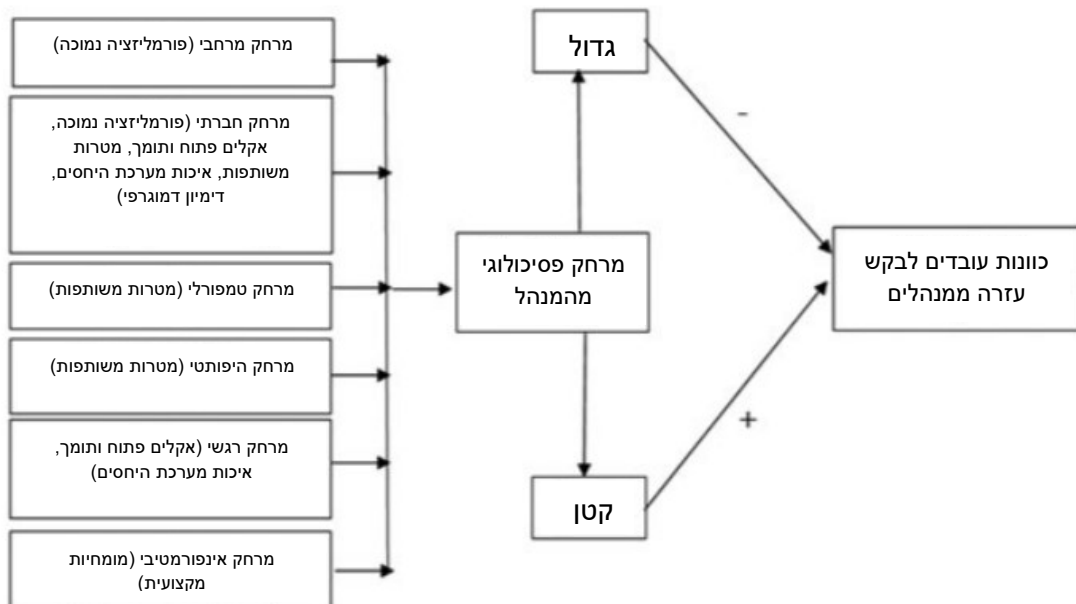
## 5. דיון

Bamberger (2009) טען ש"העובדה שחברי קבוצה מסוימת לעתים קרובות מקבלים החלטות בנוגע למקור ממנו יבקשו עצה על בסיס גורמים שאינם איכות העצה אותה סביר שהם יקבלו משקפת דילמה בסיסית בבקשת עזרה" (עמ' 86). העבודה הנוכחית שופכת אור על דילמה זו וחושפת את המשתנים המגבירים כוונות של עובדים לבקש עזרה ממנהלים המהווים מקורות תמיכה חברתית-רגשית פוטנציאליים.

*5.1 כוונות בקשת עזרה של עובדים: מודל חדש המתמקד במרחק הפסיכולוגי מהמנהל*

הממצאים המתוארים למעלה יכולים לסייע בפיתוח של דרכי חשיבה חדשות על כוונות לבקשת עזרה המביאות בחשבון את מגוון הגורמים הקשורים למרחק פסיכולוגי. מרחק פסיכולוגי הוא תפיסה "אגוצנטרית" של "הדרכים השונות בהן

ניתן להוציא אובייקט" מתוך נקודת ההתייחסות של הפרט, אובייקט אשר נמצא בתפיסתו המידית של הפרט (Trope & Liberman, 2010, p. 440). הוצע כי מרחק פסיכולוגי קושר להעדפות ולכוונות בנוגע לפעולה (Fielder, 2007), ועל כן סביר שמשחק תפקיד חשוב בכוונות בקשת עזרה של כפופים. השתמשנו בתאוריית רמת ההבניה (CLT) של Trope and Liberman (2003) כמסגרת המארגנת של המודל שלנו, מכיוון שהיא מקבצת כמה ממדים תחת "המטריה של מרחק פסיכולוגי" (Trope, Liberman, & Wakslak, 2007, p. 94). אנו טוענים שממדים שונים של מרחק פסיכולוגי משפיעים על הייצוג של רמת ההבניה של נותן עזרה פוטנציאלי באופן המשפיע על כוונות בקשת העזרה של כפופים. תרשים 1 מספק סקירה כללית של המודל של ממדי המרחק הפסיכולוגי שעלו מהגורמים שנמצאו בנייתוח נתוני המחקר.



**תרשים 1.** מודל של כוונות בקשת עזרה של הכפופים כמבטא את המרחק הפסיכולוגי מהמנהל

אנחנו שואבים מתוך הספרות הפסיכולוגית והצרכנית כדי לפרש את הסוגים השונים של מרחק פסיכולוגי העומדים בבסיס הגורמים שנמצאו בנייתוח. הממצאים שלנו מצביעים על כמה גורמים ארגוניים, מבניים ודיאדיים הנלקחים בחשבון על ידי כפופים במצבי בקשת עזרה וקשורים לכוונותיהם לבקש עזרה כשמנהליהם מהווים מקור אפשרי לתמיכה חברתית-רגשית. אנו מתחילים בהצגת הסוגים השונים של מרחק פסיכולוגי. תאוריית רמת ההבניה המסורתית מתמקדת בארבעה ממדים עיקריים (Trope & Liberman, 2010): (א) מרחק

טמפורלי, המעוצב על ידי המידה בה אירוע נתפס כמתרחש באופן מידי, בניגוד להתרחשות עתידית (עתיד קרוב מול עתיד רחוק); (ב) מרחק מרחבי, המעוצב על ידי התפיסה שאירוע מתרחש במקום פיזי קרוב, בניגוד למקום רחוק (כאן מול שם); (ג) מרחק חברתי, המעוצב על ידי המידה בה אובייקט חברתי נתפס כמורחק מפרט מסוים (אנחנו מול הם); (ד) מרחק היפותטי, המעוצב על ידי הסבירות הנתפסת שאירוע יתרחש, או על ידי ההלימה הנתפסת שלו עם המציאות של התופס (ודאי מול לא ודאי). Fielder (2007) הרחיב את תאוריית רמת ההבניה דרך ההצעה ש"ייתכן שהשפעות של מרחק אינן לחלוטין אוטומטיות, אינסטינקטיביות ומנותקות מהבדלים במידע בין אובייקטים קרובים ורחוקים" (p. 105), והצגת שלושה ממדי מרחק נוספים, שניים מהם רלוונטיים במיוחד לפירוש תוצאותינו: (ה) מרחק אינפורמטיבי, המעוצב על ידי כמות הנתונים (מספר העובדות, החוויות והפרטים) הזמין לפרט (גדוש מול דל); (ו) מרחק רגשי, המעוצב על ידי רמת המטען הרגשי, המתבטא בשפה של גירויים סנסוריים: בהירה, צבעונית, וכו' (חם מול קר).

נדמה שפורמליזציה הנמוכה, הנוגעת לגישתם הא-פורמלית והלא היררכית של מנהלים ולנגישות פיזית בבית הספר, היא גורם רב-ממדי המשלב ביחד ממדים של מרחק חברתי ומרחבי. שני ממדים אלו עלו בממצאים שלנו כקשורים במידה מסוימת למערכים ארגוניים, והם נמצאים בהלימה עם ההכרה הגוברת בספרות הארגונית בכך שהאלמנטים החברתיים והמטריאליים בחיים הארגוניים שזורים זה בזה מיסודם (Carlile, Nicolini, Langley, & Tsoukas, 2013). עולה כי אווירה תומכת ופתוחה, הכוללת גישה אכפתית מצד מנהלים ותמיכה בתקשורת הדדית, היא אלמנט רב-ממדי המשלב ממדים של מרחק חברתי ורגשי. נמצא כי פתיחות ניהולית הייתה אלמנט מרכזי הקשור לתחושת בטחון פסיכולוגי של עובדים (Detert & Burris, 2007); האמונה שלא יאונה להם כל רע מהווה שיקול קריטי בקרב עובדים כשהם חושבים על השמעת ביקורת (Walumbwa & Schaubroeck, 2009). נדמה שהמשתנה של יעדים משותפים, הכולל מטרות משותפות, קשור לשלושה ממדים של מרחק: חברתי, טמפורלי והיפותטי. Berson, Halevy, Shamir, and Erez (2015) טענו שהצבת יעדים קונקרטיים והתייחסות להיבט של ה"איך" (הנתפס כקשור למרחקים טמפורליים והיפותטיים קרובים), מייצרות הבנה משותפת של המצב הנוכחי, אשר מצמצמת את המרחק הפסיכולוגי. מומחיות מקצועית עשויה להיות מקושרת לממד

אינפורמטיבי, כשמומחים מספקים מידע גדוש יותר (Fielder, 2007). נדמה שהמשתנה של דמיון דמוגרפי, הכולל חוסר התאמה בין מנהל למורה בתחומים של מגדר וגיל, משקף את ממד המרחק החברתי. הספרות העוסקת בהזדהות וקטגוריזציה חברתית מציעה שדמיון דמוגרפי מניע פרטים לעבוד ביחד (Hogg & Terry, 2000) מפני שהוא מגביר תפיסות של חיבור (Byrne, 1971). נדמה שאיכות מערכת היחסים משלבת את ממדי המרחק החברתי והרגשי. נמצא שמערכת יחסים איכותית בעבודה קשורה לתחושת בטחון פסיכולוגי בקרב עובדים (Carmeli, Brueller, & Dutton, 2009).

תאוריית רמות ההבניה מציעה בנוסף שלמרחקים פסיכולוגיים יש קשרים בינם לבין עצמם (Trope & Liberman, 2010). לפי ממצאינו, הממדים השונים מתכנסים לכדי עיצוב של רמת ההבניה של המנהל. מרחק פסיכולוגי מהאובייקט מעצב את האופן בו פרטים חושבים עליו (כלומר, רמת ההבניה), אם זה כאובייקט אבסטרקטי (רמה גבוהה, או ה"למה") או כקונקרטי (רמה נמוכה, או ה"אין") (Trope, 2012). Popper (2013) הציע שמנהיגים הנתפסים בעיני הכפופים להם כמרוחקים מיוצגים מנטאלית באופן אבסטרקטי מפני שהם נתפסים כבעלי תכונות יציבות. על כן, מנהלים הנראים כמרוחקים נתפסים כחסרי יכולת להשתנות ובלתי נגישים, בהשוואה למנהלים הנתפסים כקרובים. קשר פנימי דומה במידה מסוימת בין ממדים של מרחק פסיכולוגי מתואר על ידי Kroth and Keeler (2009), בעבודתם שעסקה במנהלים אכפתיים המבטאים טווח רחב של התנהגויות, כמו נגישות לעובדיהם, סיוע בהצלחה של עובדיהם ובצמיחתם, שיתוף ברגשות ופיתוח מערכות יחסים עמם.

מודל המרחק הפסיכולוגי שלנו אותו תיארונו כעת מהווה תרומה משמעותית לפרספקטיבת עיבוד המידע, אשר לא זכתה לשימוש מספק בבחינה של תמיכה חברתית וחברתית-רגשית במקום העבודה. על אף שהפיתוח של מיקוד תאורטי זה זוכה לעידוד כבר זמן רב בספרות הכללית על תמיכה חברתית (Lakey & Drew, 1997), הוא עודנו לא מפותח מספיק בתחום המחקר של תמיכה חברתית במקום העבודה, בו רווחות פרספקטיבות מוטיבציוניות ומצביות. ההתמקדות התאורטית החדשה שלנו במרחק פסיכולוגי יכולה גם לשפוך אור על אותם מודלים מוטיבציוניים ומצביים חשובים על ידי הצעת הרחבות תאורטיות אפשריות לאותם מודלים. לדוגמא, אם ישולב עם תאוריית POS (Eisenberger et al., 2001; Rhoades & Eisenberger, 2002), מודל

המרחק הפסיכולוגי שלנו יוכל להראות שחלק מהיצירה של תחושת מחויבות ויחסים הדדיים נוגעת לעיבוד המידע של מרחק מהמנהל. לפיכך, אנו מצפים שמודל המרחק הפסיכולוגי שלנו יתרום לגוף המחקר העוסק בתמיכה חברתית בארגונים על ידי גיוונו והרחבתו.

### 5.2 השלכות פרקטיות

למודל המתאר בקשת עזרה ממנהלים יש כמה השלכות פרקטיות עבור יועצים ראשית, הוא מספק ליועצים כלי דיאגנוסטי להערכת הסבירות שתינתן תמיכה רגשית ממנהל הנגיש לעובדיו. סביבה ארגונית בה נמצא שהגורמים המנבאים תמיכה שכזו הם ברמה נמוכה ככל הנראה מרתיעה עובדים מלפנות למנהלים עבור תמיכה רגשית, ונצפה שעובדים יחוו שחיקה חזקה יותר ופגיעה ברווחתם. מנהלים יכולים להשתמש במודל כדי לסייע לארגונים בעיצוב של מבנים תומכים המעודדים יחסי חליפין רגשיים בין עובדים למנהלים, כולל יוזמות כמו שיחות אחד-על-אחד עם מנהלים, פרקטיקות משותפות המקדמות אקלים ארגוני המאופיין באכפתיות ( Houghton, Pearce, Manz, Courtright, & Stewart, 2014), ואחרות. שנית, המודל מייצר טווח אפשרויות להכשרה וקבוצות התערבות המתמקדות במנהלים. Shamir (2012) הציע שמרחק הוא בין השאר תוצר של פעולות מנהיגים, וממצאינו תומכות בטענה זו במידה רבה. ראייה זו משקפת תפיסה פחות דטרמיניסטית על מרחק פסיכולוגי. על כן, צורת התערבות יעילה עשויה להתמקד בעידוד מנהלים לאמץ דפוסי התנהגות שיהפכו אותם לנגישים יותר, לפתוח את מרחב העבודה שלהם ולהיות נוכחים במקומות בהם מתרועעים עובדיהם. התערבות נוספת תוכל להתמקד בהכשרה רטורית שתסייע למנהלים להעביר את חזונם בצורה מושכת יותר ( Frese, 2003). (Beimel, & Schoenborn, 2003).

### 5.3 מגבלות ומחקר המשך

למחקר הנוכחי יש כמה מגבלות. הספרות מציעה שהיבטים של תהליך בקשת העזרה קשורים להבדלים בין-אישיים (Bamberger, 2009). לדוגמא, אינדיווידואליים מוחצנים יותר צפויים לפנות לאחרים מסטאטוס גבוה יותר גם

כשהגורמים המבניים והדיאדיים המנבאים בקשת עזרה מופיעים ברמה נמוכה (Bidjerano & Dai, 2007). אם כן, מומלץ לערוך בחינה נוספת של הבדלים בין-אישיים. יתר על כן, ידוע שבתרבויות שונות למרחק בעמדות הכוח יש ערך תרבותי שונה. לדוגמא, מחקר מראה שבחברות אנגלוסקסיות, למרחק בעמדות כוח הייתה השפעה רבה על השמעת קולם של עובדים כשאיכות היחסים שלהם עם מנהיגם הייתה טובה; בניגוד לכך, בחברות לטיניות, לאיכות מערכות היחסים עם המנהיג ולמרחק בעמדת הכוח לא היו השפעות אינטראקטיביות על השמעת קולם של עובדים (Botero & Dyne, 2009). על כן, מומלץ לערוך בחינה נוספת של השפעותיהן של תרבויות שונות על בקשת עזרה. לבסוף, המחקר לא נגע בפרו-אקטיביות של מנהלים בכוונות מתן עזרה, או בצורך של מנהלים בתמיכה. אף על פי כן, רשמים על בקשת עזרה של מנהלים (למשל, Nir, 2009), המובנים לאור מודל המרחק הפסיכולוגי של כוונות בקשת עזרה, מספקים תובנות חדשות על ממצאים מוקדמים יותר, במיוחד בנוגע לאינטראקציות של מנהלים עם גורמים עליונים יותר. מחקר עתידי יוכל להשתמש במודל המוצג פה כבסיס תאורטי לבחינה של אינטראקציות בקשת עזרה צדדיות (מול עמיתים) וכאלו המופנות לגורמים נמוכים יותר במקום העבודה.

**רשימת מקורות**

- Abendroth, A. K., & Den Dulk, L. (2011). Support for the work-life balance in Europe: The impact of state, workplace and family support on work-life balance satisfaction. *Work, Employment and Society, 25*(2), 234-256.
- Almeida, D. M., Davis, K. D., Lee, S., Lawson, K. M., Walter, K. N., & Moen, P. (2016). Supervisor support buffers daily psychological and physiological reactivity to work-to-family conflict. *Journal of Marriage and Family, 78*(1), 165-179.
- Ary, D., Jacobs, L. C., Sorensen, C. K., & Walker, D. (2013). *Introduction to research in education* (9th ed.). Independence, KY: Wadsworth.
- Bamberger, P. (2009). Employee help-seeking: Antecedents, consequences and new insights for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management, 28*(1), 49-98.
- Beehr, T. A. (1985). The role of social support in coping with organizational stress. In T. Beehr & R. Bhagat (Eds.), *Human stress and cognition in organizations: An integrated perspective* (pp. 375-398). New York, NY: Wiley.
- Berkovich, I. (2018). Effects of principal-teacher gender similarity on teacher's trust and organizational commitment. *Sex Roles, 78*(7-8), 561-572.
- Berkovich, I., & Eyal, O. (2015). Educational leaders and emotions: An international review of empirical evidence 1992–2012. *Review of Educational Research, 85*(1), 129-167.



- 
- Berkovich, I., & Eyal, O. (2017). The mediating role of principals' transformational leadership behaviors in promoting teachers' emotional wellness at work: A study in Israeli primary schools. *Educational Management Administration & Leadership, 45*(2), 316-335.
- Berson, Y., Halevy, N., Shamir, B., & Erez, M. (2015). Leading from different psychological distances: A construal-level perspective on vision communication, goal setting, and follower motivation. *The Leadership Quarterly, 26*(2), 143-155.
- Bidjerano, T., & Dai, D. Y. (2007). The relationship between the big-five model of personality and self-regulated learning strategies. *Learning and Individual Differences, 17*(1), 69-81.
- Botero, I. C., & Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly, 23*(1), 84-104.
- Brooks, A. W., Gino, F., & Schweitzer, M. E. (2015). Smart people ask for (my) advice: Seeking advice boosts perceptions of competence. *Management Science, 61*(6), 1421-1435.
- Brunsting, N. C., Sreckovic, M. A., & Lane, K. L. (2014). Special education teacher burnout: A synthesis of research from 1979 to 2013. *Education and Treatment of Children, 37*(4), 681-711.
- Burke, R. J., Greenglass, E. R., & Schwarzer, R. (1996). Predicting teacher burnout over time: Effects of work stress, social support, and self-

- 
- doubts on burnout and its consequences. *Anxiety, Stress, and Coping*, 9(3), 261-275.
- Burke, R. J., Weir, T., & Duncan, G. (1976). Informal helping relationship in work organizations. *Academy of Management Journal*, 19(3), 370-377.
- Buunk, B. P. (1990). Affiliation and helping interactions within organizations: A critical analysis of the role of social support with regard to occupational stress. *European Review of Social Psychology*, 1(1), 293-322.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York, NY: Academic Press.
- Carlile, P. R., Nicolini, D., Langley, A., & Tsoukas, H. (Eds.). (2013). *How matter matters: Objects, artifacts, and materiality in organization studies* (Vol. 3). Oxford: Oxford University Press.
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81-98.
- Cherniss, C. (2016). *Beyond burnout: Helping teachers, nurses, therapists and lawyers recover from stress and disillusionment*. New York, NY: Routledge.

- 
- Cowton, C. J., & Downs, Y. (2015). Use of focus groups in business ethics research: Potential, problems and paths to progress. *Business Ethics: A European Review, 24*(S1), 54-66.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874-900.
- Day, D., & Miscenko, D. (2016). Leader-Member Exchange (LMX): Construct evolution, contributions, and future prospects for advancing leadership theory. In Bauer, T. N., & Erdogan, B. (Eds.), *The Oxford handbook of leader-member exchange* (pp. 9-28). Oxford: Oxford University Press.
- Denzin, N.K. & Lincoln. Y.S. (2011). *The Sage handbook of qualitative research* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management Journal, 50*(4), 869-884.
- Dworkin, A. G. (1987). *Teacher burnout in the public schools: Structural causes and consequences for children*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 42.

- 
- El-Bassel, N., Guterman, N., Bargal, D., & Su, K. H. (1998). Main and Buffering Effects of Emotional Support on Job—and Health-Related Strains: A National Survey of Israeli Social Workers. *Employee Assistance Quarterly, 13*(3), 1-18.
- Erdogan, B., Bauer, T. N., & Walter, J. (2015). Deeds that help and words that hurt: Helping and gossip as moderators of the relationship between leader–member exchange and advice network centrality. *Personnel Psychology, 68*(1), 185-214.
- Fiedler, K. (2007). Construal level theory as an integrative framework for behavioral decision making research and consumer psychology. *Journal of Consumer Psychology, 17*(2), 101- 106.
- Flynn, F. J. (2005). Identity orientations and forms of social exchange in organizations. *Academy of Management Review, 30*(4), 737–750.
- Frese, M., Beimeel, S., & Schoenborn, S. (2003). Action training for charismatic leadership: Two evaluation studies of a commercial training module on inspirational communication of a vision. *Personnel Psychology, 56*(3), 671–697
- Geller, D., & Bamberger, P. A. (2012). The impact of help seeking on individual task performance: the moderating effect of help seekers' logics of action. *Journal of Applied Psychology, 97*(2), 487.
- Gottlieb, B. H., & Bergen, A. E. (2010). Social support concepts and measures. *Journal of Psychosomatic Research, 69*(5), 511-520.

- 
- Grodal, S., Nelson, A. J., & Siino, R. M. (2015). Help-seeking and help-giving as an organizational routine: Continual engagement in innovative work. *Academy of Management Journal*, *58*(1), 136-168.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, *43*(6), 495-513.
- Halbesleben, J. R. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, *91*(5), 1134.
- Hanhimäki, E., & Tirri, K. (2009). Education for ethically sensitive teaching in critical incidents at school. *Journal of Education for Teaching*, *35*(2), 107-121.
- Hobfoll, S. E., Freedy, J., Lane, C., & Geller, P. (1990). Conservation of social resources: Social support resource theory. *Journal of Social and Personal Relationships*, *7*(4), 465-478.
- Hogg, M. A., & Terry, D. I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, *25*(1), 121-140.
- Houghton, J. D., Pearce, C. L., Manz, C. C., Courtright, S., & Stewart, G. L. (2015). Sharing is caring: Toward a model of proactive caring through shared leadership. *Human Resource Management Review*, *25*(3), 313-327.

- 
- Ji, Y., Zhou, E., Li, C., & Yan, Y. (2015). Power distance orientation and employee help seeking: Trust in supervisor as a mediator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, *43*(6), 1043-1054.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work–family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work–family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, *64*(2), 289-313.
- Kroth, M., & Keeler, C. (2009). Caring as a managerial strategy. *Human Resource Development Review*, *8*(4), 506-531.
- Lakey, B., & Drew, J. B. (1997). A social-cognitive perspective on social support. In G. R. Pierce, B. Lakey, & I. G. Sarason (Eds.), *Sourcebook of social support and personality* (pp. 107-140). New York, NY: Plenum.
- Lee, J. C. K., & Yin, H. B. (2011). Teachers' emotions and professional identity in curriculum reform: A Chinese perspective. *Journal of Educational Change*, *12*(1), 25-46.
- Liberman, N., Trope, Y., & Wakslak, C. (2007). Construal level theory and consumer behavior. *Journal of Consumer Psychology*, *17*(2), 113-117.
- Littrell, P., Billingsley, B., & Cross, L. (1994). The effects of support on general and special educators' stress, job satisfaction, health, commitment, and intent to stay in teaching. *Remedial and Special Education*, *15*(5), 297-310.

- 
- Ng, T. W., & Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group & Organization Management, 33*(3), 243-268.
- Nir, A. E. (2009). To seek or not to seek professional help? School leaders' dilemma. *Journal of Educational Administration, 47*(2), 176-190.
- Oplatka, I. (2007). Managing emotions in teaching: Toward an understanding of emotion displays and caring as non-prescribed role elements. *Teachers College Record, 109*(6), 1374-1400.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research and evaluation methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ponec, D. L., & Brock, B. L. (2000). Relationships among elementary school counselors and principals: A unique bond. *Professional School Counseling, 3*(3), 208-217.
- Popper, M. (2013). Leaders perceived as distant and close. Some implications for psychological theory on leadership. *The Leadership Quarterly, 24*(1), 1-8.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698-714.
- Sandoval, B. A., & Lee, F. (2013). When is seeking help appropriate? How norms affect help seeking in organizations. In S. A. Karabenick & R. S.

- Newman (Eds.), *Help seeking in academic settings: Goals, groups, and contexts* (pp. 151-174). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Scott, K. L., Zagenczyk, T. J., Schippers, M., Purvis, R. L., & Cruz, K. S. (2014). Co-worker exclusion and employee outcomes: An investigation of the moderating roles of perceived organizational and social support. *Journal of Management Studies, 51*(8), 1235-1256.
- Shamir, B. (2012). Notes on distance and leadership. In M. C. Bligh & R. E. Riggio (Eds.), *Exploring distance in leader-follower relationships: When near is far and far is near* (pp. 39-60). New York, NY: Routledge
- Silverman, D. (Ed.). (2016). *Qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress, 24*(2), 107-139.
- Sutton, R. E., & Wheatley, K. F. (2003). Teachers' emotions and teaching: A review of the literature and directions for future research. *Educational Psychology Review, 15*(4), 327-358.
- Tatar, M. (2009). Teachers turning for help to school counsellors and colleagues: Toward a mapping of relevant predictors. *British Journal of Guidance & Counselling, 37*(2), 107-127.
- Trope, Y., & Liberman, N. (2003). Temporal construal. *Psychological Review, 110*(3), 403.



- 
- Trope, Y., & Liberman, N. (2010). Construal level theory of psychological distance. *Psychological Review*, *117*(2), 440–63.
- Van Daalen, G., Willemsen, T. M., & Sanders, K. (2006). Reducing work–family conflict through different sources of social support. *Journal of Vocational Behavior*, *69*(3), 462-476.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, *94*(5), 1275.
- Woodhead, E. L., Northrop, L., & Edelstein, B. (2016). Stress, social support, and burnout among long-term care nursing staff. *Journal of Applied Gerontology*, *35*(1), 84-105.