

## התנהגויות מנהיגות וסוכנות אנושית בעמק הייאוש : מסגרת-על להטמעת שינוי ארגוני

קבל זכויות ותוכן <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100927>

מדגיש

• •

הסוכנות האנושית כוללת איטרציה רגילה המכוונת לעבר העבר, הערכה מעשית בהווה והשלכה עתידית דמיונית.

• •

התנהגותו של מנהיג מתייחסת באופן דיפרנציאלי לאוריינטציה הסוכנית הדומיננטית של העובדים בשלישייה האקורדלית של הסוכנות האנושית.

• •

בעת יישום שינוי, עובדים עלולים לחוות ייאוש המשקף אובדן, תסכול, חוסר ודאות ושיבושים במערכות חברתיות.

• •

הייאוש עשוי למתן את הקשר בין התנהגויות ההטמעה של העובדים לבין הערך שיש להפיק מהשינוי.

• •

התנהגויות מנהיגות טרנזקציוניות ומעצבות יכולות למתן את עומק ומשך ייאוש היישום של העובדים.

### מופשט

עבור מנהיגים ארגוניים, הטמעת שינוי במקום העבודה פירושה להשפיע על העובדים לעשות משהו חדש או להתנהג אחרת. עבור עובדים, הטמעת שינוי בעבודה דורשת התנתקות מהשגרה ומהמערכות החברתיות המוכרות, למידה ותרגול של השינוי ודמיון עתיד שבו השינוי מוערך על ידי הארגון. כאשר הם מיישמים את הסוכנות שלהם כדי ליישם שינוי, העובדים עלולים לחוות אובדן, חוסר ודאות ותסכול המתבטאים בייאוש, אשר יכולים לסכן את תהליך השינוי ואת תוצאותיו. אנו מרכיבים מסגרת מטא-תיאורטית המשתמשת בתיאוריית הסוכנות האנושית, מודל עמק הייאוש לשינוי ארגוני ותיאוריית מנהיגות לטווח מלא כדי לחקור דרכים שבהן התנהגויות מנהיגים קשורות לאוריינטציות ולהתנהגויות הסוכניות של העובדים בשלב היישום של תהליך השינוי הארגוני. אם ניקח בחשבון הן את נקודת המבט של מנהיגי השינוי הארגוני והן את נקודת המבט של העובדים, התיאוריה הנגזרת מהמטא-מסגרת שלנו טוענת כי התנהגויות של מנהיגים יכולות לעצב את הסוכנות של העובדים ואת התנהגויותיהם בשלב היישום של השינוי בשתי דרכים חשובות: (1) התנהגויות מסוימות של מנהיגים עשויות להוביל אוריינטציות סוכניות המאפשרות שינוי, (2) התנהגויות מנהיגות מסוימות עשויות לעזור למתן את הייאוש של העובדים, לאפשר לחברה להפיק ערך מהתנהגויות הטמעת השינוי של העובדים.

## מבוא

מנקודת מבטה של ההנהלה, תהליך השינוי הארגוני כרוך (1) בהכרה בצורך בשינוי, (2) בהחלטה מי יהיה אחראי על הובלת התהליך, (3) אבחון המצב העתידי הנוכחי והרצוי של המשרד, (4) תכנון והיערכות ליישום, (5) יישום השינוי, (שלאחריו (6) סקירת יוזמת השינוי (אלפס, טרוס, וגיל, 2010; הייז, 2006). תהליך שינוי בן שישה שלבים זה מדגיש תפקידים ניהוליים כגון הקצאת משאבים, שמירה על תפעול יעיל, פיקוח על אנשים ומעקב אחר התוצאות (Cho, Park, & Michel, 2011). בעוד תפקידים אלה חשובים, הם מקדמים את תוכניות ההנהלה ואת התוצאות הרצויות לארגון תוך התחשבות פחותה בצרכים ובחוויות של העובדים שצריכים ללמוד מערכת חדשה או נהלים שמשנים את האופן שבו הם מבצעים את עבודתם. חוקרי שינוי ארגוני נטו לקחת את נקודת המבט של האחראים על ייזום, ניהול והערכה של שינוי (Ford, Ford, & D'Amelio, 2008; קליין, 1976) עם פחות הכוונה לעובדים מובילים ברגע שיוזמת שינוי יוצאת לדרך ולעתים קרובות מתעלמת מצרכי ניהול משאבי אנוש (HRM) של האנשים בארגון שחייבים לעשות את השינוי,

כאשר ארגון מנסה לבצע שינוי המשפיע על עיצוב העבודה או על המשימות החיוניות המבוצעות על ידי העובדים, הצורך שלהם במנהיגות מוחשי. מנהיגות הוגדרה כתהליך שבו אדם אחד או יותר "בוחר, מצייד, מאמן ומשפיע על עוקב(ים) אחד או יותר" ו"ממקד את העוקב(ים) למשימת הארגון ומטרותיו, וגורם לחסיד(ים) להשקיע ברצון ובהתלהבות אנרגיה רוחנית, רגשית ופיזית במאמץ מתואם מרוכז להשגת המשימה והיעדים הארגוניים" (Patterson, 2006 & Winston, עמ' 7). מחקרים הוכיחו את הקשר החיובי בין סוגים מסוימים של התנהגויות מנהיגים על עמדות, כוונות והתנהגויות של עוקבים על פני תוצאות ביצועים אישיים, צוותיים וארגוניים (ראו Wang, Oh, Courtright, & Colbert, 2011). התנהגויות מנהיגים משפיעות באופן חיובי על התוצאות הארגוניות של יוזמת שינוי על ידי השפעה על התנהגויות העובדים ליישום השינוי.

זיהוי התנהגויות מנהיגים שיעניינו את העוקבים הוא אתגר חשוב בכל רמות הניהול (Wei, 2008 & Eseryel, 2013; Ke & Cho et al., 2011; Eseryel) במיוחד בשלב היישום של יוזמת שינוי. (Kanter, Stein, and Jick, 1992), למשל, הציעו כי תפקידו של מנהיג ביישום שינוי ארגוני כולל יצירת תחושת דחיפות, שיתוף אנשים, כנות ומיסוד שינוי. למרות שמטרות וקווים מנחים רחבים כאלה מושכים באופן אינטואיטיבי וחשיבותה של מנהיגות מובנת במובלע (למשל, Sambamurthy, 1999 & Armstrong; סנה, 1990; Crossan, 2004 & Vera), התהליכים הבסיסיים וההמלצות הספציפיות להתנהגויות מנהיגים ביחס לפעולות וחוויות העובדים במהלך מאמצי השינוי לא הומגשו כראוי (Wei, 2008 & Ke).

חוקרי שינוי ארגוני נוטים לשייך את המילה "סוכן" למנהלים האחראים על זיהוי הצורך בשינוי, קביעת מטרות, גיבוש התוכנית ומתן חסות לשינוי בארגון (Ford et al., 2008; קנטר ואחרים, 1992). "סוכני שינוי" מתוארים כמנהיגים החוזים לשינוי, נותנים לו חסות ויוזמים אותו, ו"מקבלי שינוי" הם אלה המאמצים ומתאימים את התהליך החדש, הטכנולוגיה, המדיניות וכו' (Ford et al., 2008, p. 362). פורד ועמיתיו (2008) טוענים, עם זאת, כי שינויים אינם אובייקטים שתוכננו על ידי סוכני שינוי כדי שיאמצו על ידי "מקבלי שינוי", אלא נבנים על ידי השיחות בין כל המשתתפים הפעילים בתהליך השינוי. מספר חוקרים הצביעו על כך שתגובות העובדים לשינוי מעצבות את פעולותיהם בתהליך השינוי הארגוני והתנהגויות היישום של העובדים ממלאות תפקיד קריטי בהצלחה או בכישלון של יוזמת השינוי (למשל, Bouckennooghe, 2010; הרשקוביץ ומאייר, 2002; פנג, לי, וואנג ולין, 2021). "אנשים מארגנים את עצמם, יוזמים, מווסתים את עצמם ומשקפים את

עצמם" (Bandura, 2006, p. 164), מה שמרמז שגם למנהיגים ארגוניים וגם לעובדים יש את הסוכנות לקבל, לדחות, לערער, להתעלם ובסופו של דבר לשנות את מסלולו של תהליך שינוי.

מחקר הניהול נוטה להתעלם מסוכנות העובדים ובמקום זאת מתמקד בעיקר בתגובות העובדים לתוכניות ולהנחיות המנהלים, בדרך כלל בהנחה שהעובדים יתנגדו לשינוי (Ford et al., 2008; ווטסון, 1982). ברוב המחקרים על ניהול שינוי, העובדים צפויים להתנגד לשינוי ומומלץ למנהיגים למסגר ולהסביר אותו בזהירות כדי להשפיע על תוצאות משאבי אנוש כגון שביעות רצון ומחויבות (Boselie, Dietz & Boon, 2005). ואכן, מנקודת מבט של HRM, ניהול והובלת שינוי פירושו תכנון התערבויות כדי לשכנע עובדים "עמידים" להסתגל ו / או לדבוק בדרישות ההנהלה ובנורמות המקצועיות (Alfes et al., 2010), עם הרבה פחות הדרכה מחקרית על האופן שבו מנהיגים ארגוניים, במיוחד מנהלי משאבי אנוש וקו, עשויים לתמוך במאמצי העובדים לבצע את השינויים המתבקשים מהם. כדי להתמודד עם פער זה, אנו ממקדים את התיאוריה שלנו בקשר בין התנהגויות המנהיגים לבין סוכנות העובדים כדי ללמוד ולתרגל התנהגויות חדשות במיוחד בשלב היישום של תהליך השינוי.

בין אם מדובר בבחירה או חובה, הדרגתית או פתאומית, מתוכננת או אקראית, חשוב להכיר בכך ששינוי כרוך לעתים קרובות בתחושת אובדן (Harvey, 1990; שניידר וגולדווסר, 1998). עבור העובדים המחקקים שינוי, האובדן מורגש באופן העמוק ביותר בתקופות מעבר, כאשר עליהם לוותר על הסטטוס קוו המוכר וללמוד ולתרגל דפוסיים חדשים. יוזמות לשינוי ארגוני, כולל התאמות כוח אדם, העברת עמיתים לעבודה, הכנסת טכנולוגיה חדשה, ארגון מחדש ארגוני וכו' (Harvey, 1990), עלולות לשבש את שגרת העובדים, לדרוש גישות חדשות למשימות מוכרות, לעורר תחושות של חוסר התאמה או חוסר יכולת, להפחית אמונות מסוגלות עצמית, לאתגר בסיסי כוח ומעמד נתפס, ו / או לערער אמון וקשרים חברתיים. ניתן לתאר את "חוויית האובדן" של העובדים בשלב יישום השינוי כמצב של ייאוש, המוגדר כחווייה של כאב רגשי, אובדן סוכנות ותחושה שאין הרבה שהם יכולים לעשות כדי לשפר מצב קשה. ביצועי העבודה והתפוקה עשויים לרדת בעקבות הנהגת שינוי (MacDuffie, 1996 & Boselie et al., 2005; Pil), ואם היישום נתקע, הייאוש הקולקטיבי של העובדים מאיים על מימוש הערך המיועד והמטרות הכוללות של יוזמת השינוי. מוקד שני של מאמר זה הוא להמשיג מה מנהיגים יכולים לעשות כדי להקל על הייאוש של העובדים הקשורים לתהליך הקשה של שינוי.

במאמר זה, אנו שואפים להגדיר מה מנהיגים יכולים לעשות ביחס לסוכנות של העובדים, התנהגויותיהם והייאוש הפוטנציאלי שלהם במהלך יישום יוזמות שינוי. כדי לבנות תיאוריה חדשה, אימצנו גישת "מטא-מסגרות" (Meredith, 1993), הכוללת איסוף ושילוב של מסגרות תיאורטיות ומושגים קיימים "כעקרונות של הסבר והבנה" (Meredith, 1993, 7). בעשותנו כך, אנו מכירים בו זמנית בעבודות מחקריות חשובות ומציגים שילוב חדשני של מושגי מוקד.