

# מפגש

לעבודה חינוכית-סוציאלית

הקשר בין דפוסי התקשרות לבין התפתחותם  
של מנהיגים חברתיים

מיכה פופר

תדפיס מתוך גיליון 27

סיון תשס"ח - יוני 2008

# הקשר בין דפוסי התקשרות לבין התפתחותם של מנהיגים חברתיים

מיכה פופר

## תקציר

התפתחותם של מנהיגים מילדותם המוקדמת ואילך תוארה בעיקר בביוגרפיות ובמסמכי זיכרונות של מנהיגים מפורסמים. עבודות אלה מוגבלות מבחינות יכולת הכללת ממצאיהן באשר להתפתחותם של מרבית המנהיגים שאותם אנו פוגשים תדיר בארגונים ובמסגרות חברתיות – "מנהיגים בחיי היום יום".

מאמר זה מציע מסגרת מושגית לחקר השפעת הינקות על התפתחותם של מנהיגים בחיי היום יום באמצעות תאוריית ההתקשרות (Bowlby, 1969); הכוונה היא לאנשים המאופיינים בהיותם גם מנהיגים חברתיים, קרי, מאופיינים בהנעה לתרומה חברתית או מוסרית (House & Howell, 1992) וגם קרובים פיזית ופסיכולוגית למונהגים, דהיינו, משפיעים על מונהגים מעצם נוכחותם הקרובה והתנהגותם היום יומית (Shamir, 1995).

המאמר מנתח את הקישור הפסיכולוגי בין משתנים שנמצאו מרכזיים לקיום מנהיגות חברתית וקרובה (רמה נמוכה של נירוטיות, מוחצנות, נעימות, פתיחות להתנסויות, אופטימיות ומיקוד שליטה פנימי (למשל, Judge, Colbert & Lies, 2004) לבין מקורות ההתפתחות של מאפיינים אלה. נוסף על כך, מוצע כיצד ניתן לחקור קשרים אלה באופן אמפירי באמצעות מדדים שפותחו על בסיס תאוריית ההתקשרות. משמעויות תאורטיות ומעשיות של הכיוון המוצע נדונות בגוף המאמר.

**מילות מפתח:** מנהיגות חברתית קרובה, "חמש הגדולות", התקשרות, דפוס התקשרות בטוח

הספרות הפסיכולוגית העוסקת בהתפתחותם של מנהיגים החל מילדותם המוקדמת היא בעיקרה ספרות ביוגרפית המאופיינת באוריינטציה פסיכואנליטית (Burns, 1978) שנכתבה על חייהם של מנהיגים ידועים, כגון מהטמה גאנדי (ראו, Erikson, 1969) ווודרו וילסון (ראו, George & George, 1956). מחקרים אלה הם מוגבלים בעליל מבחינת הכללה (Burns, 1978) ואינם בהכרח שופכים אור על התפתחותם של מנהיגים שבהם אנו נפגשים מדי יום במקומות העבודה, בקהילה ובמסגרות חברתיות – "מנהיגים בחיי היום יום".

הניסיונות המעטים לחקור את ההתפתחות המוקדמת של "מנהיגים בחיי היום יום" מאופיינים במתודות מחקר של ראיון פרטים הנמצאים בתפקידי מנהיגות באשר לזיכרונות ילדותם (לדוגמה, אמית, פופר, ממך, גל וליסק, בהדפסה; Avolio, 1999, Bennis, 1989; Avolio & Gibbons, 1988; Shamir, Dayan-Horesh, 2005). גם מחקרים אלה, מעצם היותם מבוססים על זיכרונות אישיים, הם בעלי הכללה מצומצמת

(Adler, 2005), ויש להם בעיקר חשיבות מחקרית, הנדרשת לבניית תאוריה יותר מאשר להכללתה (ראו לדוגמה, Parry, 1998).

פופר ואמית (Popper & Amit, 2007) מצביעים על הפער הקיים בין הידע העצום שהתפתח על הפסיכולוגיה של הילדות המוקדמת לבין היעדר ביטוי במחקרים על התפתחות מנהיגים. עובדה זו תמוהה במיוחד נוכח התימוכין המחקריים המייחסים לילדות המוקדמת מרכזיות מעצבת בהתפתחות הפרט (Cassidy & Shaver, 1999).

עבודותיהם החשובות של פרויד (Freud, 1920), בולבי (Bowlby, 1969), אריקסון (Erikson, 1959), יונג (Jung, 1986), קוהוט (Kohut, 1971) ורבים אחרים קידמו משמעותית את הבנתנו באשר להתפתחותם של "יצוגים פנימיים" המנחים את תחושות הפרט, מחשבותיו והתנהגותו במהלך חייו. מחקרים רבים אכן הצביעו על קשרים בין תהליכים התפתחותיים בילדות המוקדמת לבין ביטוייהם בבגרות (ראו לדוגמה, Bowlby, 1969; Cassidy & Shaver, 1999; Hazan & Shaver, 1987), ברם למרות שפע מושגי ומחקרי זה, יישומו למחקרי התפתחות על מנהיגים הוא כאמור דל ומצומצם (Popper, 2005; Popper & Mayseless, 2002, 2007).

בטרם אפנה אל הדיון המרכזי על התפתחותם המוקדמת של מנהיגים, נדרשות למיקודו של הדיון שתי הבחנות פסיכולוגיות; האחת עוסקת בהבחנה בין מנהיגים חיוביים ומנהיגים שליליים (ראו דיונים מקיפים אצל Howell, 1988; House & Howell, 1992), והאחרת עוסקת בהבחנה בין מנהיגים קרובים ומנהיגים רחוקים (Sahmir, 1995 Antonakis & Atwater, 2002).

**מנהיגים חיוביים ומנהיגים שליליים** – בעוד מנהיגים שליליים, המכונים בספרות "אישיים" (personalized leaders), מאופיינים ברמה גבוהה של נרקיסיזם (House & Howell, 1992; Popper, 2002) והתנהגותם מאופיינת בנצלנות ובהאדרה עצמית (House & Howell, 1992), מנהיגים חיוביים, המוגדרים בספרות "חברתיים" (socialized leaders), מכבדים את מונהגיהם ומאופיינים בהנעה לתרום למטרות חברתיות ומוסריות (House & Howell, 1992; Howell & Aavolio, 1992; Popper, 2000). הבדלים אלה מעוגנים בתהליכי התפתחות מוקדמים (Popper, 2000); כך לדוגמה, מנהיגים חברתיים מדווחים על סביבה התפתחותית יציבה ועל מודלים הוריים תומכים בילדותם. מאידך גיסא, מנהיגים אישיים (שליליים) מדווחים על תחושות הפוכות (Popper, 2001, 2002). יתר על כן, בעוד יכולת השפעתם של מנהיגים שליליים התגלתה להם בהתנסויות אקראיות שבעקבותיהם הם "התמכרו" לחוויית המרכזיות שהתלוותה לכך ועלתה מתוך החסך הנרקיסיסטי שלהם (Popper, 2001), תפיסת המנהיגות העצמית של מנהיגים חברתיים התפתחה באופן הדרגתי, תוך כדי קליטת ציפיות חיוביות והתנסויות בחוויות של מרכזיות ואחריות בבית, בבית הספר, בשכונה ובתנועת הנוער. עמדת המנהיגות בגיל מבוגר נתפסה כהמשך טבעי ורציף של תהליך שהחל בגיל מוקדם (אמית ועמיתים, בהדפסה).

**מנהיגים קרובים ומנהיגים רחוקים** – עבודות שנעשו על מנהיגות ומרחק חברתי (Antonakis & Atwater, 2002; Shamir, 1995), מצביעות על הבדלים פסיכולוגיים מהותיים בין מנהיגות רחוקה (לדוגמה מנהיגי מדינות) לבין מנהיגות קרובה

"מנהיגות בחיי היום יום"). בעוד מנהיגים רחוקים יוצרים בסיוע אמצעים סמליים ורטוריים (Shamir & Eilam, 2005) השפעה המוסברת באמצעות תהליכים פסיכולוגיים, כמו השלכה (projection) (Kets De Vries, 1989; Zaleznick, 1992) וייחוס (attribution) (Calder, 1977; Lord, De Vader & Alliger, 1986), מנהיגים קרובים משפיעים באמצעות התנהגויות ספציפיות, כמו דוגמה אישית או התייחסות אישית (Bass, 1985). ואמנם, מנהיגות קרובה הושוותה להורות (Popper & Mayselless, 2002) – בשני המקרים, הן במקרה של מנהיגים חיוביים והן אצל הורים טובים, "דמות הסמכות" נוכחת פיזית, מגיבה, תומכת, מנחה, מייעצת ומכוונת באמצעות דו-שיח בלתי אמצעי והתנהגות ישירה.

בהמשך, אדון בהתפתחותם המוקדמת של מי שכוננו כאן "מנהיגים בחיי היום יום" שהם גם חיוביים וגם קרובים. התאוריה ההולמת ביותר לניבוי והסבר התפתחות מנהיגים כאלה היא תאוריית ההתקשרות (attachment theory), שפותחה לראשונה על ידי בולבי (Bowlby, 1969). התאמתה הרבה של תאוריית ההתקשרות לדיון בהתפתחותם של מנהיגים חברתיים וקרובים מעוגנת בסיבות הבאות:

- א. התאוריה עוסקת בילדות המוקדמת.
  - ב. היא מתמקדת באופן מיוחד בניבוי איכויות רגשיות של **יחסים קרובים** (Rholes & Simpson, 2004).
  - ג. היא מאפשרת אופרציונליזציה של משתנים שנדונו בתאוריות פסיכו-דינמיות, ולכן יכולת ההכללה של מחקרי התקשרות היא רבה יותר בהשוואה למחקרים ביוגרפיים או פסיכואנליטיים.
  - ד. היא נחשבת כיום לתאוריה ההתפתחותית החשובה ביותר (Mikulincer & Shaver, in press).
  - ה. יש כמה מחקרים ראשוניים המקשרים בין התקשרות למנהיגות (Mikulincer & Florian, 1995; Popper, Mayselless & Castelnovo, 2000).
- אפנה אפוא להצגת התאוריה, ובעקבותיה אדון בתרומתה האפשרית להבנת התפתחותם של מנהיגים בחיי היום יום.

## תאוריית ההתקשרות – סקירה

תאוריית ההתקשרות פותחה לראשונה על ידי ג'ון בולבי (Bowlby, 1969) על בסיס הנחות אבולוציוניות, אתולוגיות ופסיכולוגיות. על פי התאוריה, תינוקות נולדים עם רפרטואר של התנהגויות התקשרות (attachment behaviors) שמטרתן חיפוש רבה לדמויות מטפלות (caregivers). חיפוש קרבה זה הוא מנגנון ויסות רגשי מולד, שמטרתו להגן על הפרט מאיומים פסיכולוגיים ופיזיים ולהפחית לחצים. המנגנון התפתח בתהליך האבולוציה, כיוון שהוא הגביר את סיכויי ההישרדות של תינוקות אנושיים, שהם חסרי אונים בהשוואה לבעלי חיים אחרים; למעשה סיפק כל צורכיהם ויכולתם להתקיים מותנים בדאגתו של מישהו אחר, שהוא בחזקת "חכם וחזק" יותר ואשר יכול להגן עליהם ולהזינם. התאוריה מבוססת על טענות הנובעות במידה רבה זו מזו:

הטענה הראשונה היא שהתינוק מגיע לעולם מצויד במערכת התנהגותית שמטרתה ליצור קרבה לדמות המטפלת ולשמר קרבה זו. התנהגויות אלה באות לידי ביטוי בבכי, מלמולים וכיוצא באלה.

הטענה השנייה גורסת כי שמירת הקרבה בין התינוק לדמות המטפלת תלויה לא רק בילד אלא גם בזמינותה של הדמות המטפלת וברמת התגובתיות שלה לצורכי הילד. דמות מטפלת המגיבה בזמינות רבה וברגישות לצורכי התינוק, מספקת לו תחושת בסיס בטוח (secure base) ומקלט מוגן (safe haven) ובכך היא מווסתת את רמת המתח של התינוק ועוזרת לו לצאת ממצבי דחק; כך הילד יכול לחקור את העולם ולהתעניין בגירויים ובאנשים ללא חשש של אבדן הבסיס והמקלט הבטוחים. חזרתיות קבועה של תגובות זמינות ורגישות לצורכי התינוק מובילה להפנמה של ייצוגים פנימיים של הבסיס הבטוח, והם הופכים ל"דגמי עבודה פנימיים" (internal working models). מנגד, דפוסי תגובה של הדמות המטפלת שאינם עקיבים בזמינותם או שהם אטומים לצורכי התינוק, יוצרים דגמי עבודה פנימיים של חוסר ביטחון. מחקריהם של איינסוורת' ועמיתיה (Ainsworth, Blehar, Waters & Wall, 1978) הצביעו על שלושה טיפוסים של דפוסי התקשרות ודגמי עבודה פנימיים הנוצרים בעקבותיהם:

**דפוס בטוח** – מאפיין ילדים הבטוחים בזמינות ובאיכות התגובה של הדמות המטפלת. התנהגות ילדים כאלה מאופיינת במידה רבה של אמון בעצמם ובעולם, בהעזה ובמידה רבה של חקרנות.

**דפוס נמנע** – מאפיין ילדים שחוו היעדר רגשיות ותגובתיות הולמת לצורכיהם ומצוקותיהם. התנהגותם מאופיינת בהיעדר אמון בסביבתם ובהסתמכות מרבית על עצמם.

**דפוס חרד-אמביוולנטי** – מאפיין ילדים שהתגובתיות למצוקותיהם הייתה בלתי עקיבה – לעתים רגישה וזמינה ולעתים לא. התנהגויות ילדים כאלה הן פחות חקרניות, ויש בהן ביטויים גדולים יותר של כעס וחרדה.

בולבי (Bowlby, 1969) טען כי תאוריית ההתקשרות ומושג ההתקשרות בכלל רלוונטיים לתהליכים חברתיים מגוונים במהלך חיי אדם. מחקרי התקשרות שבאו בעקבות בולבי, לדוגמה, איינסוורת' וכן חזן וזייפמן (Ainsworth, 1991; Hazan & Zeifman, 1994), טענו כי תאוריית ההתקשרות ניתנת ליישום לכל סוגי היחסים בין מבוגרים המקיימים שלושה תנאים: (1) יחסי קרבה – אנשים מעדיפים להיות בקרבה לדמות התקשרות, במיוחד במצבי משבר; (2) תחושה של מקלט מוגן – דמויות התקשרות המקלות על לחצי הפרט ומספקות תמיכה ותחושת הקלה; (3) תחושת בסיס בטוח – דמויות התקשרות נותנות לפרט בהתקשרות תחושות ביטחון המאפשרות לו מרחב לנטילת סיכונים, גילוי התנהגויות חקרניות והתפתחות עצמית. מחקרים הראו כי יחסי חברות קרובים או יחסים רומנטיים בתקופת ההתבגרות והבגרות אכן עומדים באמות מידה אלה (Doherty & Feeney, 2000; Feeney, 2004; Fraley & Davis, 1997). גם מנהיגות, בעיקר זו המתוארת כ"מנהיגות בחיי היום יום" היא צורה מסוימת של יחסים (Popper & Mayseless, 2000, 2002); יתר על כן, פופר ומייזלס טוענים כי ניתן לדמות יחסי מנהיג קרוב ואנשיו

ליחסי הורה טוב עם ילדיו. הם טוענים כי בשני המקרים "מנהיגים כמו הורים הם דמויות מכוונות, מדריכות, לוקחות אחריות לגבי אחרים שיש להם פחות כוח, שגורלם במידה רבה תלוי בהם" (Popper & Mayseless, 2003, p. 24). במונחים של תאוריית ההתקשרות, מנהיגים מאמצים את התפקיד של הדמות המטפלת "החכמה והחזקה יותר". הטענה היא כי היכולות הפסיכולוגיות הנדרשות לאדם כדי להיות מנהיג חברתי קרוב, כמו גם התפתחותו ככזה, יכולות להיות מנובאות ומוסברות היטב באמצעות תאוריית ההתקשרות. פרטים המאופיינים בביטחון בהתקשרות (להלן "בטוחים") יהיו מצוידים בכוחות האגו הנדרשים למנהיגות, בעוד הפרטים המאופיינים בדפוסי ההתקשרות הלא בטוחים יהיו חסרים כוחות אלה. תימוכין אמפיריים לטענה זו הוצגו על ידי מיקולינסר ופלוריאן (Mikulincer & Florian, 1995), שמצאו במחקר שנערך בקרב טירונים בצה"ל כי פרטים שהיו בעלי דפוס התקשרות חרד-אמביוולנטי לא הוערכו כמנהיגים בהערכות סוציומטריות של חבריהם. באופן דומה, אנגלנד, לוי, היסון וסראופה (Englund, Levy, Hyson & Sroufe, 2000) דיווחו על מתאמים חיוביים מובהקים בין דפוס התקשרות בטוח כפי שנמדד בינקות לבין דירוגי מנהיגות שניתנו על ידי מעריכים לאותם ילדים חמש עשרה שנים לאחר מכן, במהלך מחנה קיץ.

סקירת הספרות מצביעה אמנם על מחקרים שתיארו משתנים אישיותיים הרלוונטיים למנהיגות, ברם הוצגה בהם "רשימת מכולת" המבוססת על מתאמים (ראו למשל, Judge, Colber & Llies, 2004), ללא הצגת מסגרת תאורטית קוהרנטית שיכולה להסביר את התפתחותם של מאפייני מנהיגות חברתית ואת השפעתם. בהמשך, אבהיר כיצד תאוריית ההתקשרות יכולה לתרום הסבר פסיכולוגי אינטגרטיבי להתפתחותם של המשתנים המרכזיים שנמצאו בפרופיל האישיותי של מנהיגים חברתיים קרובים.

### דפוסי התקשרות והתפתחותם של מנהיגים חברתיים קרובים

מודל "חמש הגדולות" (Big five-NEO-PIR), המתאר חמישה מאפייני אישיות: נירורטיות (neuroticism), מוחצנות (extraversion), פתיחות להתנסויות (openness to experiences), נעימות (agreeableness) ומצפוניות (conscientiousness), מקובל כיום כמודל הכללי הבולט ביותר המשקף את מאפייני האישיות המרכזיים (Goldberg, 1990). ממצאים רבים מעידים הן על יציבותו לאורך זמן (McCrae & John, 1992) והן על מידה רבה של הכללה בין-תרבותית (Costa & McCrae, 1992; Digman, 1989).

בשתי מטה-אנליזות, שכללו 222 מתאמים ב-73 מדגמים (Judge, Bono, Llies & Gerhardt, 2002; Judge, Colber & Llies, 2004) והתבססו על "חמש הגדולות", נמצאו מתאמים גבוהים ומשמעותיים בין מנהיגות וארבעה משתנים מ"חמש הגדולות": **רמת נירורטיות, פתיחות להתנסויות, מוחצנות ונעימות.** ממצאים אלה עקיבים עם עדויות המדווחות בסקירות הבולטות ביותר של מחקרי מנהיגות (לדוגמה, Bass, 1990; Hogan, Curphey & Hogan, 1994; House & Adytia, 1997; Kirkpatrick & Lock, 1991).

משתנים נוספים המופיעים בעקיבות במרבית הסקירות הידועות על מחקרי מנהיגות, הם **אופטימיות ומיקוד שליטה פנימי** (locus of control). אופטימיות כוללת את המרכיב הפסיכולוגי הנדרש להתבוננות עתידית, לניסוח חזונות ולרתמת אנשים לפעולה למען מטרות שהשגתן לא תמיד מובטחת (Mumford & Strange, 2002); מיקוד שליטה פנימי (Rotter, 1966) מבטא את מרכיב האקטיביות – האמונה העצמית ביכולת לשנות נסיבות, לשנות את הסטטוס קוו – אמונה שהיא מרכזית לקיום מוטיב ההובלה, המוטיב המרכזי לעצם החשיבה במושגי מנהיגות.

הטענה היא כי התפתחותם של אותם המאפיינים שנמצאו שכיחים ומרכזיים בביטויה של מנהיגות, יכולה להיות מוסברת היטב באמצעות תאוריית ההתקשרות. אפנה אפוא להבהרת טיעון זה.

### **המאפיינים הפסיכולוגיים המרכזיים הנדרשים למנהיגות חברתית קרובה**

**א. נירוטיות נמוכה** – נירוטיות היא ביטוי של חרדה תכונתית (Spielberger, 1972) המשתקפת בעצבנות ובהססנות ניכרות. היא נמצאה במתאם שלילי עם מנהיגות (-24) (Judge et al., 2002, 2004). ממצא זה עקיב עם ממצאי מחקרים שעסקו בשאלה: מה מייחסים מונהגים לפרט הנתפס בעיניהם כמנהיג? ואמנם, המאפיין שנמצא החשוב ביותר בהשתקפות פרט כמנהיג בעיני מונהגים, היה ביטחונו העצמי (Judge et al., 2002; Popper, 2005). כך למשל, במחקר שנעשה בקרב שישים וחמישה מנהלי בתי ספר יסודיים, שבו הם נדרשו ליישם ארבע החלטות קשות, המנהלים שנתפסו כבעלי כושר מנהיגות רב יותר, היו אלה שהפגינו מידה רבה של ביטחון עצמי בעת הצגת החלטות והדיון עליהן (Mowday, 1979). קפלן (Kaplan, 1986) מדווח על ממצאים שלפיהם המשתנה של ביטחון עצמי נמצא מבחין באופן מובהק בין מנהלים כלליים שהיו אפקטיביים לכאלה שהיו אפקטיביים פחות. האפקטיביים נתפסו כאנשים החלטיים הבטוחים בדרכם והקרינו ביטחון משכנע. הלא אפקטיביים נתפסו כבלתי בטוחים וכפשרנים מדי, הנוטים להתחמק מעימותים.

סמית ופוטי (Smith & Foti, 1998) מדווחים, כי בין מאפיינים שונים שנחקרים בקבוצה נדרשו לדרג כבעלי חשיבות לייחוס מנהיגות, ביטחון עצמי היה המאפיין הראשון. המשתנים המדידים המשקפים ביטחון עצמי היו רמת חרדה כללית ואמונה במסוגלות עצמית כללית (Judge et al., 2002; Popper, Amit, (general self-efficacy), 2002; Gal, Sinai & Lisak, 2004; Popper & Mayselless, 2002). מעצם מהותו הפסיכולוגית, ביטחון בהתקשרות יוצר מידה רבה של ייצוגים פנימיים, המתבטאים, כפי שהראו מחקרים רבים, במידה רבה יותר של ביטחון רגשי, בעיקר בתחום של יחסים קרובים (ראו סקירה אצל Rhoades & Simpson, 2004), ולכן ניתן לשער כי פרטים בעלי דפוס בטוח יפגינו מידה נמוכה יותר של נירוטיות וחרדה תכונתית. ממצאים המאששים טיעון זה הוצגו על ידי נופטלה ושייבר (Nofit & Shaver, 2006) ופופר ועמיתים (Popper et al., 2004). האחרונים מצאו הבדלים מובהקים בין מנהיגים ללא מנהיגים גם ברמת החרדה התכונתית וגם בדפוס ההתקשרות. קבוצת המנהיגים אופיינה ברמת חרדה תכונתית נמוכה ובדפוס התקשרות בטוח גבוה בהשוואה לקבוצת הלא מנהיגים.

**ב. מוחצנות** – הנטייה לבוא לידי ביטוי ניכר ופעיל במצבים רגשיים חברתיים. לדעת חוקרים (למשל, Judge et al., 2002) ישנן לפחות שתי דרכים שבהן יכולה לבוא מוחצנות לידי ביטוי בהתנהגות המנהיג:

1. יכולת הפגנת רגשות – יכולת כזו נמצאה מאפיינת במיוחד מנהיגים כריזמטים (Friedman, Prince, Riggio & Dimatteo, 1980). כך למשל, גרדנר ואבוליו (Gardner & Avolio, 1998) מצאו כי מנהיגים כריזמטים הם אקספרסיביים מאוד והדבר בא לידי ביטוי בולט באמצעים הדרמטיים ובצורת הרטוריקה שבהם הם משתמשים בעת העברת מסרים.

2. דומיננטיות – האוס והאוול (House & Howell, 1992) טוענים כי דומיננטיות אינה בהכרח תוקפנות או שתלטנות. אנשים שדורגו גבוה במדד הדומיננטיות "נוטים ליטול יזמה בנסיבות חברתיות, להציג עצמם ולהכיר אנשים, להרגיש חופשיים ולהיות מלאי הומור בהצגת נושאים ודיונים בפני אנשים וליצור אינטראקציות חברתיות בנקל" (House and Howell, 1992, p. 85).

אכן, מוחצנות נמצאה במתאמים גבוהים עם מנהיגות (למשל במחקר של ג'אדג' ועמיתים (Judge et al., 2002), המתאם היה 0.31. הנדריק ובראון (Hendrick & Brown, 1971) מצאו כי מוחצנים הם מנהיגים מועדפים על פני מופנמים. ממצא דומה דווח על ידי שטרן (1976), שמצאה כי מפקדים בצה"ל שהיו מוחצנים, דורגו גבוה יותר בציוני מנהיגות בהשוואה למפקדים מופנמים. ממצא זה עקיב עם ניבוי וממצאי תאוריית ההתקשרות שלפיהם בעלי דפוס התקשרות בטוח מפגינים יכולת טובה יותר באינטראקציות חברתיות ובקיום יחסים חברתיים ארוכים ומשמעותיים (Mayselless, Sharabany & Sagi, 1997).

**ג. נעימות** – מעבר ליכולת הביטוי הרגשית בהקשר חברתי (כפי שהיא באה לידי ביטוי במאפיין המוחצנות), היכולת לסמוך על אחרים, היכולת להעניק והיכולות לתמוך ולהיות חס הן יכולות מרכזיות המבחינות בין מנהיג חברתי ומנהיג אישי (Popper, 2002).

ויגינס (Wiggins, 1996) טוען, כי המאפיין המוטיבציוני הבולט של אנשים נעימים הוא אלטרואיזם – הדאגה לאחר המעוגנת באמפתיה (Digman 1989; Hofman, 1992; McCrae & John, 2000). רוס ואופרמן (Ross & Offerman, 1991) מצאו מתאמים חיוביים בין מנהיגות חברתית והיבטים של נעימות, כמו חמלה ויכולת הענקה. ג'אדג' ובונו (Judge & Bono, 2000) מצאו כי מכל משתני "חמש הגדולות", נעימות היא המנבא העקיב והחזק ביותר של מנהיגות מעצבת, שהיא כאמור קטגוריה בולטת של מנהיגות חברתית. ממצא זה תואם את אחד הטיעונים המרכזיים במחקרי התקשרות, שלפיו הפנמה של דפוס בטוח, משמעה, בין היתר, הפנמה של מודלים הוריים תומכים (Popper & Mayselless, 2002). זוהי למעשה גם הפנמה של היכולת להיות מודל חיקוי (role model), יכולת שהיא הבסיס להפגנתו של הגורם המנהיגותי שנמצא כמשפיע ביותר – "הנעה באמצעות ערכים" (idealized influence) (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990).

מחקר שנעשה על ידי שילדס, ריאן וצ'יצ'טי (Shields, Ryan & Cicchetti, 2001) מאשש טיעון זה. הללו דיווחו על כך שילדים בני 8–12 שנבחרו כמנהיגים על ידי



חבריהם, אופיינו בכך שהם ייצגו את דמויות הוריהם כפי שהללו תוארו באמצעות נרטיבים שהופקו מתוך סיפורים שהילדים התבקשו לספר עליהם. הייצוג של הורי המנהיגים היה בולט בעיקר בתיאורם כרגישים, תומכים ומאפשרים מידה רבה של אוטונומיה. הפנמה של דמויות הוריות בטוחות ונאורות (או של דמויות מטפלות אחרות המאופיינות בדפוס בטוח) יכולה אפוא להיות תשומה חשובה להתפתחות של מנהיגות חברתית.

**ד. פתיחות להתנסויות** – משתנה זה משקף את הנטייה להיות עצמאי, לא קונוונציונלי, סקרן ויצירתי (Judge & Bono, 2000). חשיבותו של משתנה זה בקשר למנהיגות עקיבה עם ממצאי מחקרים המבוססים על מודל הטווח מלא של המנהיגות שפותח על ידי באס (Bass, 1985) (למשל, Avolio, Bass & Jung, 1999). בהתאם לממצאי מחקרים אלה, המשתנה הקרוי: "גירוי אינטלקטואלי" – היכולת לעודד חשיבה אחרת, הוא אחד מארבעת הגורמים במבנה הפקטוריאלי של מנהיגות מעצבת (Bas, 1985).

בניס (Bennis, 1989) טוען כי חזונות ומסרים של מנהיגים אינם באים מהאונה השמאלית של המוח אלא מן האונה הימנית – קרי אין מדובר בתהליך לוגי, אלא בתהליך אינטואיטיבי-יצירתי. הקשר בין יצירתיות ופתיחות להתנסויות הוא ברור. פתיחות להתנסויות נמצאה במתאם גבוה עם חשיבה מסועפת (McCrae, 1987) ועם מדדי אישיות המעידים על יצירתיות (McCrae & Costa, 1997); היא נמצאה מרכזית מאוד בניבוי התפתחותם של מנהיגים באמצעות התנסויות (ורפלקצייה עליהן) (Popper & Amit, 2007), ערוץ שנמצא חשוב ביותר בהתפתחותם של מנהיגים (ראו לדוגמה, Avolio & Gibbons, 1988; Bandura, 1977; Day, 2000; Lord & Hall, 2005; McCall, 1988; Lombardo & Morrison, 1988). הממצא באשר למרכזיות הלמידה מניסיון עקיב הן עם התאוריות המרכזיות העוסקות בלמידה (למשל, Bandura, 1977) והן עם ממצאי המחקרים העוסקים בניבוי תוצאות של פתיחות להתנסויות. כך לדוגמה, נמצא מתאם של 43. בין פתיחות להתנסויות לבין חיפוש התנסויות חדשות (Zuckerman, 1993; Kuhlman, Joireman, Teta & Kraft, 1993). מתאם גבוה (42). נמצא בין פתיחות להתנסויות וגמישות (McCrae, Costa & Piedmont, 1993), ומתאם שלילי (-.56). נמצא בין פתיחות להתנסויות ונוקשות מחשבתית (Conn & Reike, 1994).

המשתנה של פתיחות להתנסויות תורם גם להבנת הממד החברתי של מנהיגות. כך למשל, גוטמן (Guttman, 1995) מצא כי בעיות ביחסים בין-אישיים היו שכיחות יותר בקרב פרטים שסווגו כבעלי פתיחות נמוכה להתנסויות. ממצאים דומים דווחו על ידי קיטרון (Kitron, 1976) וגילברט (Gilbert, 1991). תאוריית ההתקשרות ומחקרים שנעשו על בסיסה הרבו לעסוק בממד החקרנות והפתיחות להתנסויות. נטייה זו תוארה במסגרת תאוריית ההתקשרות כהעזה לגילוי (Ainsworth et al., 1978), שהיא תולדה של תחושת הבסיס והמקלט הבטוחים, המאפשרת יכולת ויסות רגשות טובה יותר בקרב בעלי הדפוס הבטוח בהשוואה לדפוסים הלא בטוחים (Rholes & Simpson, 2004). טענה זו עקיבה עם ממצאיהם של חוקרים שונים (Judge & Bono, 2004; Popper & al., 2004; Popper & Amit, 2007), שלפיהם יש מתאמים חיוביים ומובהקים בין פתיחות להתנסויות ולמנהיגות.

**ה. אופטימיות** – נדרשת ממנהיגים, כפי שצוין, לצורך מיקוד במטרות עתידיות, כמו גם הפחת רוח באנשים לצורך רתימתם לפעולה מתוך מבט אל העתיד. אכן, ספייצר וקווין (Speitzer & Quinn, 1996) מצאו כי מנהיגים מעצבים (transformational leaders) קיבלו ציונים גבוהים יותר ממנהיגים אחרים במדד אופטימיות. צ'מרס, ווטסון ומאי (Chemers, Watson & May, 2000) מצאו מתאמים חיוביים בין אופטימיות לבין דירוג מנהיגות בקרב צוערי קצונה כפי שהוערכו על ידי מדריכיהם. ממצאים דומים דווחו על ידי ג'ורג' (George, 2000) ופופר ועמיתים (Popper et al., 2004). במובן הפסיכולוגי, אופטימיות מתקשרת באופן קוהרנטי עם דפוס ההתקשרות הבטוח. כך למשל, בהשוואה בין פסימים לאופטימים, נמצא כי האופטימים זוכרים את הוריהם כמעורבים יותר חברתית, בעלי דימוי חיובי ומעודדים יותר למעורבות חברתית ולציפייה לטוב בהשוואה לפסימים (Peterson & Bossio, 1991) באופן דומה, הגילה ועמיתים (Hjella, Busch & Warren, 1996) דיווחו על כך שאופטימיות נמצאה במתאם גבוה עם דיווחים על מידת חום וקבלה מצד האם ובמתאם נמוך עם דיווחים על היעדר חום וקבלה מצד האם. מאחר שלרוב האם היא דמות ההתקשרות המשמעותית, ניתן להניח כי כשם שהשפעת דמויות ההתקשרות ניכרת בתחומים אחרים (למשל הפנמה של יכולת תמיכה, כפי שהוצג לעיל), כך יש להן גם השפעה על רמת האופטימיות. ההיקש שלפיו בעלי דפוס התקשרות בטוח מאופיינים ברמת אופטימיות גבוהה בהשוואה לדפוסי ההתקשרות הלא בטוחים, נראה אפוא קוהרנטי מבחינת התהליך הפסיכולוגי המתואר בתאוריית ההתקשרות.

**ו. מיקוד שליטה** – הטענה היא כי פרטים בעלי מיקוד שליטה פנימי מאמינים ביכולתם לשנות את הסטאטוס קוו ולקדם מטרות. הם מגלים יזמה – מרכיב שהוא אינהרנטי למושג מנהיגות (Bass, 1985, 1990). מנגד, פרטים המאופיינים במיקוד שליטה חיצוני נוטים להישען יותר על דטרמיניזם של גורמים חיצוניים, כמו "מזל", "גורל" וכיוצא בזה, וממילא הם מאופיינים במידה רבה יותר של פסיביות. מחקרים אכן מצביעים על מידה רבה יותר של מיקוד שליטה פנימי בקרב מנהיגי ארגונים שנמצאו מצליחים יותר (Anderson, 1977; Howell & Avolio, 1993; Miller, Kets De Vries & Toulouse, 1982). במונחים של תאוריית ההתקשרות ניתן להסביר ממצאים אלה באופן הבא: דפוס התקשרות בטוח נמצא ביסוד התנהגויות אקספלורטיביות – התנהגויות המאופיינות ביזמה וחקרנות. על בסיס אותה טענה פסיכולוגית, שאוששה במחקרים רבים (למשל, Rholes & Simpson, 2004), ואשר לפיה דפוסי התקשרות בינקות משתקפים בתבניות התנהגות של מבוגרים בהקשרים רבים, ניתן להקיש כי קיימת הסתברות גבוהה שלפיה הדפוס של "גילויי יזמות" המתגלה בהתנהגות המעזה והחקרנית של הפעוט, ישתקף גם בבחרותו. למיטב ידיעתי, היבט זה, במובן הניבויי שלו, עדיין לא נחקר, אך ברמה הסטטיסטית-תיאורית נמצא כפי שצוין, כי מנהיגים מובחנים מלא מנהיגים גם במיקוד שליטה וגם בדפוס ההתקשרות. מנהיגים נמצאו כבעלי מיקוד שליטה חיצוני נמוך בהשוואה ללא מנהיגים, ושיעור הבטוחים בהתקשרות היה גבוה באופן מוחלט בקבוצת המנהיגים, בהשוואה לשיעורם בקבוצת הלא מנהיגים (Popper et al., 2004).

## סיכום

תאוריית ההתקשרות יכולה לספק מסגרת מושגית להסבר התפתחויות של תשתיות פסיכולוגיות הנדרשות למנהיגות בשני מובנים: (א) זיהוי מקורות התפתחות מוקדמים של מאפיינים שהם "אבני יסוד" אינהרנטיות בקיום יחסים רגשיים איכותיים מכל סוג שהוא, כפי שאכן נמצא בעשרות מחקרי התקשרות בקרב מבוגרים (Rholes & Simpson, 2004), בכללם יחסי מנהיגות חברתית קרובה; (ב) זיהוי מקורות התפתחות של משתנים שהם אבני יסוד – בחזקת פוטנציאל פסיכולוגי מרכזי החיוני להתפתחותו של מנהיג בשלבים מאוחרים שהם מעבר לתקופת הינקות. משתנה מובהק כזה הוא "פתיחות להתנסויות". הטענה היא כי פרטים המאופיינים בפתיחות גבוהה להתנסויות יהיו (כפי שהצביעו ניבויי מחקר המעוגנים בתאוריות ההתקשרות) (Rholes & Simpson, 2004) סקרנים, חקרנים, מעזים ונכונים יותר להתנסות בשני הערוצים שהם המרכזיים יותר להתפתחותם של מנהיגים במהלך חייהם: התנסות אישית (McCall, Lombardo & Morrison, 1988) ולמידה באמצעות מודלים של חיקוי (Popper & Myseless, 2007). אכן, באופנים שונים, מרבית המודלים ההתפתחותיים, החל מתאוריות התנהגותיות קלאסיות, למשל זו של סקינר (Skinner, 1988), המבוססות על "חוק האפקט" (the law of effect), שלפיו התנהגות מונחית על פי הצלחת התנהגות בעבר וחיזוקה החיובי, דרך מודלים העוסקים במסוגלות עצמית (self-efficacy) (Bandura, 1977), שלפיהם חוויות הצלחה מחזקות את האמונה במסוגלות העצמית בתחום שבו התרחשה הפעילות המוצלחת, וכלה בתאוריות של למידה חברתית, למשל למידה חליפית (vicarious learning) מבית מדרשו של בנדורה (Bandura, 1986), נוטים להעניק להתנסות הבלתי אמצעית ולחיקוי של מודלים של הצלחה משקל מרכזי בלמידה והתפתחות. טענה כללית זו נמצאה נכונה גם בנוגע להתפתחותם של מנהיגים בחיי יום יום (Popper & Amit, 2007; Popper & Myseless, 2007). הביטחון בהתקשרות יוצר אפוא תשתית פסיכולוגית טובה להתנסויות בכלל, ולהתנסויות מנהיגות בפרט.

יתרון נוסף של תאוריית ההתקשרות בהשוואה לתאוריות פסיכולוגיות רבות שעסקו בילדות המוקדמת, הוא ביכולת לספק מושגים ברי מחקר להכללה (תאוריית ההתקשרות היא כיום התאוריה המספקת את הבסיס האמפירי העשיר ביותר למחקרים בפסיכולוגיה התפתחותית) (Rholes & Simpson, 2004). אכן, לכל המושגים שהוצגו במאמר זה יש מדדים מהימנים ותקפים היכולים לשמש לביצוע מחקרים על התפתחות מנהיגים חברתיים. כך לדוגמה, אופטימיות נחקרה בהרחבה באמצעות מבחני נייר ועיפרון (Scheier & Carver, 1985). באופן דומה, פתיחות להתנסויות יכולה להימדד באמצעות המדדים שיושמו להערכת "חמש הגדולות" (NEO Inventory) (Costa & McCrae, 1992).

מחקרים המבוססים על מדידת דפוסי התקשרות למבוגרים התפתחו בקצב מסחרר מאז עבודתם המושגית והמתודולוגית של חזן ושייבר (Hazan & Shaver, 1987), שהראו במחקריהם כיצד ביטויים רגשיים בברות, בעיקר בתחום היחסים הבין-אישיים (כמו מידת אינטימיות ביחסים רומנטיים), מקורם בדפוסי התקשרות שנוצרו בינקות. כאמור, גם בתחום המנהיגות מתחילים לראות בשנים האחרונות יישום של המדדים הללו (דוידוביץ-אפשטיין, 2005; Mikulincer & Florian, 1995).

כלי מדידה אחר – (AAI) Adult Attachment Interview – פותח על ידי מיין, קפלן וקסידי (Main, Kaplan & Cassidy, 1985), לצורך חקר תהליכים תוך-אישיים שמקורם בהתקשרות – זיהוי מודלים פנימיים של עבודה (internal working models). שני הכלים, גם אלה שפותחו על ידי חזן ושייבר וממשיכיהם וגם ה-AAI, הראו מידה גדולה של תקפות מקבילה וניבויית (Crowell, Fraley & Shaver, 1999). נראה אפוא, כי הכיוון המוצע מספק גם מושגים ברי מחקר וגם מתודולוגיות וכלים לחקר התשתיות הפסיכולוגיות הרלוונטיות להתפתחותם של מנהיגים.

לבד מהפוטנציאל התאורטי והמחקרי הטמון בכיוונים המוצגים במאמר, יש לכיוונים שנדונו משמעויות אפשריות גם במישור היישומי; היכולת לזהות, למדוד ולהעריך מאפיינים פסיכולוגיים הנדרשים למנהיגות חברתית יכולה כמובן לשפר את המיון לתפקידי מנהיגות בחיי היום יום – סוגיה המעסיקה ארגונים רבים. לשיפורים ביכולת למיין ולבחור פרטים בעלי פוטנציאל למנהיגות חברתית (קרי, בעלי דפוס בטוח) יש כמובן משמעויות גם לגבי הדרכה ופיתוח מנהיגות, שכן מיון והדרכה הם כלים שלובים במובנים רבים. בחירה מדויקת יותר במיון מאפשרת השקעה מושכלת ואולי חסכונית יותר בתהליכי ההכשרה והפיתוח.

לסיכום: הכיוונים והמושגים שהוצגו במאמר זה מרחיבים את ההתבוננות על משתני מנהיגות (בעיקר מנהיגות חברתית קרובה) שאינם ניתנים לתצפית, אך הם בעצם נמצאים ביסוד ההתנהגויות הגלויות. מטבע הדברים, משתנים אלה נחקרו ישירות בתחום המנהיגות פחות מאשר בתחומים אחרים. על ידי שימוש במושגים ברי המחקר שפותחו בתחום הפסיכולוגיה ההתפתחותית והפסיכולוגיה של חקר האישיות (כפי שהודגם במאמר זה לגבי תאוריית ההתקשרות), המחקר הפסיכולוגי על מנהיגות יכול לצאת נשכר בהיפתח ערוצים חדשים לחקר תהליכים פסיכולוגיים תוך-אישיים שלא נחקרו עד כה. להתבוננויות מחקריות אלה יש גם תרומה פוטנציאלית יישומית, בעיקר בתחום המיון וההכשרה למנהיגות.

## מקורות

אמית, ק', פופר, מ', גל, ר' וליסק א' (בהדפסה). התפתחותם של מנהיגים: מחקר השוואתי בין מנהיגים ולא מנהיגים. **מגמות**. דוידוביץ-אפשטיין, ר' (2005). דפוסי התקשרות והיבטים תוך-נפשיים ובין אישיים של מנהיגות. **מפגש לעבודה חינוכית-סוציאלית**, 21, עמ' 115–138.

שטרן, א' (1976). **אקסטרוברטיות-אינטרוברטיות כ-moderator של הקשר בין הערכות סוציומטריות והצלחה בקורס פיקודי**. חיבור לשם קבלת תואר מוסמך, אוניברסיטת בר-אילן.

Ainsworth, M. D. S. (1991). Attachment and other affectional bonds across the life cycle. In C. M. Parkes, J. Stevenson-Hinde & P. Marris (Eds.), *Attachment across the life cycle* (pp. 33–51). New York: Routledge.

Ainsworth, M. D. S., Blehar, M., Waters, E., & Wall, S. (1978). *Patterns of attachment: A psychological study of strange situations*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Anderson, C. R. (1977). Locus of control, coping behaviors, and performance in stress settings: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 62, 446–451.
- Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and proposed theory. *Leadership Quarterly*, 13, 673–704.
- Avolio, B. (1999). *Full leadership development*. London: Sage.
- Avolio, B. (2005). *Leadership development in balance*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Avolio, B., & Gibbons, T. C. (1988). Developing transformational leaders: A life span approach. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leaders* (pp. 276–308). San Francisco: Jossey-Bass.
- Avolio, J. B., Bass, B. M., & Jung D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441–462.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive view*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. In R. W. Woodman & W. A. Passmore (Eds.), *Research in organizational change and development* (pp. 61–77). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bennis, W. G. (1989). *On becoming a leader*. New York: Addison Wesley.
- Bowlby, J. (1969). *Attachment and loss*, Vol. 1: Attachment. New York: Basic Books.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Calder J. B. (1977). An attribution theory of leadership. In B. M. Staw (Ed.), *New directions in organizational behavior* (pp. 98–115). Chicago: St-Clair.
- Cassidy, J., & Shaver, P. R. (Eds.) (1999). *Handbook of attachment: Theory, research and clinical implications*. New York: Guilford Press.
- Chemers, M. M., Watson, C. B., & May, S. T. (2000). Dispositional affect and leadership effectiveness: A comparison of self-esteem, optimism, and efficacy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 267–277.
- Conn, S. R., & Rieke, M. L. (1994). The 16 PF fifth edition technical manual. Champaign, IL: Institute for Personality and Ability Testing.
- Costa, P. T. Jr., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Crowell, J. A., Fraley, R. C., & Shaver, P. R. (1999). Measurement of individual differences in adolescent and adult attachment. In J. Cassidy & P. R. Shaver

- (Eds.), *Handbook of attachment: Theory, research, and clinical applications* (pp. 434–465). New York: Guilford Press.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly, 11*, 581–613.
- Digman, J. M. (1989). Five robust trait dimensions: Development, stability and utility. *Journal of Personality, 57*, 195–214.
- Doherty, N. A., & Feeney, J. A. (2004). The composition of attachment networks throughout the adult years. *Personal Relationships, 11*, 469–488.
- Englund, M. M., Levy, A. K., Hyson, D. M., & Sroufe, L. A. (2000). Adolescent social competence: Effectiveness in a group setting. *Child Development, 71*, 1049–1060.
- Erikson, E. H. (1959). *Identity and the life cycle*. Bloomington: Indiana University Press.
- Erikson, E. H. (1969). *Gandhi's truth: On the origins of militant non-violence*. New York: Norton.
- Fraley, R. C., & Davis, K. E. (1997). Attachment formation and transfer in young adults' close friendships and romantic relationships. *Personal Relationships, 4*, 131–144.
- Freud, S. (1920). *A general introduction to psychoanalysis* (American Edition). Garden City, NY: Doubleday.
- Friedman, H. S., Prince, L. M., Riggio, R. E., & DiMatteo, M. R. (1980). Understanding and assessing nonverbal expressiveness: The affective communication test. *Journal of Personality and Social Psychology, 39*, 331–351.
- Gardner, W., & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review, 23*, (1) 32–58.
- George, A. L., & George, G. L. (1956). *Woodrow Wilson and Colonel House: A Personality study*. New York: Macmillan.
- George, J. M. (2000). Emotion and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations, 53*(8), 1027–1055.
- Gilbert, D. G. (1991). A personality X personality X setting. Biosocial model of interpersonal affect and communication. In D. G. Gilbert & J. J. Connolly (Eds.), *Personality, social skills, and psychopathology: An individual differences approach* (pp. 107–135). New York: Plenum.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative “description of personality”: The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology, 59*, 1216–1229.
- Guttman, M. B. (1995). Personality structure and interpersonal problems: A theoretically guided item analysis of the Inventory of Interpersonal Problems. *Assessment, 2*, 343–361.
- Hazan, C., & Shaver, P. (1987). Romantic love conceptualized as an attachment process. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*, 511–524.
- Hazan, C., & Shaver, P. (1990). Love and work: An attachment theoretical perspective. *Journal of Personality and Social Psychology, 59*, 270–280.



- Hazan, C., & Zeifman, D. (1994). Sex and the psychological tether. In K. Bartholomew & D. Perlman (Eds.), *Advances in personal relationships: Attachment processes in adulthood*, Vol. 5 (pp. 151–177). London: Jessica Kingsley.
- Hendrick, C., & Brown, S. R. (1971). Introversion, extroversion and interpersonal attraction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 20, 31–36.
- Hjella, L. A., Busch, E. A., & Warren, J. E. (1996). Explanatory style, dispositional optimism, and reported parental behavior. *Journal of Genetic Psychology*, 157, 489–499.
- Hoffman, M. L. (2000). *Empathy and moral development: Implications for caring and justice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hogan, R., Curphey, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49, 365–370.
- House, R. J., & Adytia, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409–472.
- House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 3, 81–108.
- Howell, J. M. (1988). Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations. In J. A. Conger & K. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership and the elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 42–55). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Executive*, 6, 43–54.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891–902.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5) 751–765.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765–780.
- Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004). Intelligence and leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89, (3), 542–552.
- Jung, C. G. (1986). *Analytical psychology*. London: Routledge.
- Kaplan, R. E. (1986). The warp and woof of the general manager's job. In B. Schneider & D. Schoorman (Eds.), *Facilitating work effectiveness* (pp. 112–127). Lexington, MA: Lexington Books.
- Kets De Vries, M. F. R. (1989). *Prisoners of leadership*. New York: John Wiley & Sons.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5, 48–60.

- Kitron, M. (1976). Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of Applied Psychology*, 61, 622–629.
- Kohut, H. (1971). *The analysis of the self*. New York: International Universities Press.
- Lord, R. G., De Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A Meta-Analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402–410.
- Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and development of leadership skills. *Leadership Quarterly*, 16, 591–615.
- Main, M., Kaplan, N., & Cassidy, J. (1985). Security in infancy, childhood, and adulthood: A move to the level of representation (Special issue: Growing points in attachment theory and research, Edited by I. Bretherton & E. Waters). *Monographs of the Society for Research in Child Development*, 50, 66–106.
- Mayseless, O., Sharabany, R., & Sagi, A. (1997). Attachment concerns of others as manifested in parental, spousal and friendship relationships. *Personal Relationships*, 4, 255–269.
- McCall, M. W. Jr., Lombardo, M. M., & Morrison, A. (1988). *The lessons of experience*. Lexington, MA: Lexington Books.
- McCrae, R. R. (1987). Creativity, divergent thinking, and openness to experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1258–1265.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. Jr. (1997). Conceptions and correlates of openness to experience. In R. Hogan, J. A. Johnson & S. R. Briggs (Eds.), *Handbook of Personality Psychology* (pp. 825–847). San Diego, CA: Academic Press.
- McCrae, R. R., Costa, P. T. Jr., & Piedmont, R. L. (1993). Folk concepts, natural language, and psychological constructs: The California Psychological Inventory and the five factor model. *Journal of Personality*, 61, 1–26.
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five factor model and its applications. *Journal of Personality*, 2, 175–215.
- Mikulincer, M., & Florian, V. (1995). Appraisal of and coping with a real life stressful situation: The contribution of attachment styles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 21(4), 406–414.
- Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (in press). *Attachment in adulthood: Structure, dynamics, and change*. New York: Guilford Press.
- Miller, D., Kets de Vries, M. F. R., & Toulouse, J. M. (1982). Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure, and environment. *Academy of Management Journal*, 25, 237–253.
- Mowday, R. T. (1979). Leader characteristics, self-confidence, and methods of upward influence in organizational decision situations. *Academy of Management Journal*, 22, 709–725.
- Mumford, M. D., & Strange, J. M. (2002). Vision and mental models: The case of charismatic and ideological leadership. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino



- (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp. 109–142). New York: JAI, Elsevier Science Publications.
- Noftle, E. E., & Shaver, P. R. (2006). Attachment dimensions and the big five personality traits: Association and comparative ability to predict relationship quality. *Journal of research in personality, 40*, 179–208.
- Parry, K. W. (1998). Grounded theory and social process: A new direction for leadership research. *Leadership Quarterly, 9*(1), 85–105.
- Peterson, C., & Bossio, L. (1991). *Health and Optimism*. New York: Free Press.
- Popper, M. (2001). *Hypnotic leadership*. Westport, CT: Praeger.
- Popper, M. (2002). Narcissism and attachment patterns of personalized and socialized charismatic leaders. *Journal of Social and Personal Relations, 19*(6), 796–808.
- Popper, M. (2005). *Leaders who transform society*. Westport, CT: Praeger.
- Popper, M., Amit, K., Gal, R., Sinai, M., & Lisak, A. (2004). The capacity to lead: Major psychological differences between "leaders" and "non leaders". *Military Psychology, 16*(4), 245–263.
- Popper, M., & Mayseless, O. (2002). Internal world of transformational leaders. In B. Avolio & F. Yammarino (Eds.), *Transformational/charismatic leadership: The road ahead* (pp. 203–230). New York: Elsevier Science Publications.
- Popper, M., & Mayseless, O. (2003). Back to basics: Applying parenting perspective to transformational leadership. *Leadership Quarterly, 14*, 41–65.
- Popper, M., & Mayseless, O. (2007). The building blocks of leader development: A psychological conceptual framework. *Leadership and Organizational Development Journal, 28*(7), 664–684.
- Popper, M., & Mayseless, O. (in press). The building blocks of leaders' development: A psychological conceptual model. *Leadership and Organizational Development Journal*.
- Popper, M., Mayseless, O., & Castelnovo, O. (2000). Transformational leadership and attachment. *Leadership Quarterly, 11*(2), 267–289.
- Rholes, W. S., & Simpson, J. A. (Eds.) (2004). *Adult attachment: Theory, research, and clinical implications*. New York: Guilford Press.
- Ross, S. M., & Offerman, L. R. (1991, April). *Transformational leaders: Measurement of personality attributes and work group performance*. A paper presented at the sixth annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, St. Louis, MO.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs General and Applied, 80*(1).
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping and health: Assessment and implications of generalized outcome expectations. *Health Psychology, 4*, 219–247.
- Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: Theoretical notes and explanatory study. *Leadership Quarterly, 1*, 19–48.

- Shamir, B., Dayan-Horesh, H., & Adler, D. (2005). Leading by biography: Towards a life-story approach to the study of leadership. *Leadership, 1*(1), 13–29.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly, 16*, 395–417.
- Shields, A., Ryan, R. M., & Cicchetti, D. (2001). Narrative representations of caregivers and emotion dysregulation as predictors of maltreated children's rejection by peers. *Developmental Psychology, 37*, 321–337.
- Skinner, B. F. (1988). *Recent issues in the analysis of behavior*. Columbus, OH: Merrill.
- Smith, J. A., & Foti, R. J. (1998). A pattern approach to the study of leader emergence. *Leadership Quarterly, 9*(2), 147–160.
- Spielberger, C. D. (1972). Conceptual and methodological issues in anxiety research. In C. D. Spielberger (Ed.), *Anxiety: Current trends in theory and research*, vol. 1. New York: Academic Press.
- Spreitzer, G. M., & Quinn, R. E. (1996). Empowering middle managers to be transformational leaders. *Journal of Applied Behavioral Science, 32*(3), 237–261.
- Wiggins, J. S. (Ed.) (1996). *The five factor model of personality: Theoretical perspectives*. New York: Guilford Press.
- Zaleznick, A. (1992). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, March–April, 126–133.
- Zuckerman, M., Kuhlman, D. M., Joireman, J., Teta, P., & Kraft, M. (1993). A comparison of three structural models for personality: The big three, the big five, and the alternative five. *Journal of Personality and Social Psychology, 65*, 757–768.

