



על נביאים וכוהנים, מנהיגים ומנהלים

הספרות הניהולית רואה לא פעם במנהיג שילוב של בעל חזון (נביא) ואיש מעשה (כוהן). ד"ר פופר טוען כי מנהיגות אינה בהכרח סינתזה בין שתי מהויות אלו. מנהיגות, לתפיסתו, כוללת יכולת לאבחן תרבות סביבתית, במוכנה הרחב, ליצור "רוח" חדשה שתסחוף אנשים, ולפעול במצבים קיצוניים של סיכון ואי-ודאות.

ד"ר מיכה פופר

מנהיגות

נביא וכוהן מופיעים בכתבים שונים כמבטאים הבתנה בין רעיון למעשה. הנביאים היו אלה שתיארו מה אמור לקרות בעתיד, ואילו הכוהן מתואר כאיש המעשה, העוסק באיך, בפרקטיקה היומיומית. הגם שחוקרי ארגונים משתמשים בניתוחיהם במונחים רבים ושונים, ההבחנה הבסיסית הזו קיימת בספרות העוסקת בארגונים (Bennis & Nanus 1985). כך למשל, את מקום הנביאים תופסים בספרות זו, האסטרטגים או האנליסטים, המתארים את המגמות העתידיות ואת הכיוונים השונים אליהם יש ללכת. ואילו "הכוהנים" הם המנהלים, האמונים על הביצוע (במקרה המוצלח הם ממונים על מה שמכונה "הפרקטיקות הטובות ביותר" – Best practices). ההנחה הנגזרת מתוך התיאורים בספרות היא כי

סינתזה הולמת בין הידיעה מה צריך לעשות לבין האיך – הביצוע המוצלח של הפעולות – היא תמצית סיפור ההצלחה הארגונית (ראו, למשל, ריון אצל Pfeffer & Sutton 2000) והיא גלומה במקרים רבים – כפי שמצביעה ספרות פופולרית ענפה – באישיותם של מנהיגים בולטים, כמו ג'ק וולש או לי איאקוקה, שהפכו בחלקם למיתוסים "גורואים" של מנהיגות ארגונית. הללו תוארו, בעצם, כשילוב מוצלח בין נביא לכוהן – אנשי חזון היודעים גם לבצע היטב את הלכתם (ראו, למשל, ריון על מיחולוגיצייה של "גורואים ניהוליים" (management gurus) אצל Jackson 2000). כמאמר להלן אנתח בסיוע דוגמאות ונתונים את ההנחה הזו, ואצביע על כך שהמנהיגות אינה בהכרח

הסינתזה (בחדאי לא סינתזה כה פשטנית כפי שמתואר) בין שתי המהויות הללו, כפי שהיא בהכרח אמורה להתגלם ברמותו ויכולותיו של המנהיג עצמו, וכי למרות שצורת חשיבה זו נוחה מבחינת התהליכים הקרויים בספרות sense making של מציאות מודרכת (Weick, 1995), היא אינה בהכרח משקפת את העובדות.

הנבואה והכוונה

אסטרטגיה מכוונת לחיזוי (forecasting) תהליכים בעתיד:

לפחות שש מתודות של אסטרטגיה עוסקות בכך (למשל: Mintzerg (1994). למעלה מ-17,000 ספרים מתפרסמים כל שנה בארה"ב, שעיקרם פני העתיד והערכות לקראתו (Blurb 1998), למעלה



אור: דנה גריצר-נטליב

1. אקיו מוריטה, מאבחן את התרבות הלאומית. 2. לי איאוקוקה, מציל חברה במשבר. 3. תומס אריסון, מפיץ מאנשיו אח המיטב. 4. וולט דיסני, יוצר 'רוח' הרושה

לכל, יש הברלים בכיצוע; יש חברות מסוימות המגיעות להישגים טובים בהרבה מהחברות אחרות באותו ענף. יתור על כן, יש דוגמאות להימצאות הברלים בכיצוע באותה חברה בריוק. במחקר על 42 פסי ייצור למוון בחברה שבת כל הפסים מופעלים באמצעות אותן טכנולוגיות ואותה מערכת שבר, נמצאו הברלים של 300% בכיצועים בין הפס הטוב ביותר לפס הגרוע ביותר. הפס הטוב ביותר בחברה ייצר 80% יותר מהמוצע של החברה והפס הגרוע ביותר ייצר 40% מתחת למוצע (Chew, Bresnahan & Clark, 1986). ממצאים דומים הוצגו לגבי חברה של בתי ויקוק. לא היתה שום עקביות בתפוקת בתי ויקוק השונים של אותה חברה באזורים השונים (Picketts, 1994), ויש דוגמאות כאלו למכביר.

הטעויות שהם מצאו הגיעו לעתים למאות אחוזים. ממצאים מקיפים על שיטות אקסטרפולציה על סמך נתונים הוצגו על ידי Pant & Starbuck (1990), והמסקנה דומה: יש מרחב טעויות גדול בשיטות החיזוי הנקוטות. שנית, נתונים רבים מצביעים על כך כי ככל הנראה הבעיה אינה "כמה" קרי בידיעה מה צריך לעשות, אלא ב"איך" קרי בכיצוע ולא באסטרטגיה (Pfefer & Sutton). כך לרוגמא: כל החברות המייצרות מוליכים למחצה יורעות היטב שהן מתמדרות ביניהן על שלוש קריטריונים: cycle time, line yield, defect density. כל החברות העוסקות בתחום זה חשופות לידע הנדרש ומכירות היטב את הפרקטיקות הטובות ביותר כדי להשיג את ההישגים הטובים ביותר בממדים הללו. ובכל זאת, למרות היריעה המשותפת

מ-43 מיליארד דולר בשנה מוציאים ארגונים וחברות על יעוץ שאמור לסייע להם להתמודד עם אחגרים עתידיים (McCall & Lombardo, 1988), ולמעלה מ-60 מיליארד דולר בשנה מוציאים על הכשרות למיניהן, שנועדו בחלקן הגדול להכשיר אנשים לקראת הצפוי כעתידי כפי שהוא מצטייר בעיני התזנים אותם. ניתוח אמפירי מצביע על כמה עובדות מעוררות מחשבה בהקשר של הניסיון לחוות את העתיד. ראשית לכל, קיימת בעיה בעצם החיזויים עצמם. כך, למשל, Horgath & Makriadakis (1981) מסיימים בחינה מקיפה על ריוק של חיזויים בתחומים כמו אוכלוסין, אנרגיה, בלכלה, החבורה וטכנולוגיה, תחומים שהם גם עתירי נתונים וגם קיים לגביהם ניסיון רב בחיזוי, כנימה פסימית.



כמעט כולם מדגימים בתנאי מעבדה דמיון ואפילו זהות בין כל המשתנים הניתנים להצפיה: שכר, בונוסים, ידיעה הפרקטיקה הטובות ביותר, השקעה בהשתלמויות, רמת השכלה ומיומנות של עובדים, תנאים פיזיים של עבודה, סביבת שוק וזה וכן הלאה. ובכל זאת יש הברלים בחפוקה שהם לעתים, כפי שהוצג, דרמטיים. הסיבות לכך אינן נראות לעין. הן קשורות לאיזה "ערך נעלם" (O'Reilly & Pfeffer, 2001) שיש לו משמעות לגבי נכונותם של האנשים להתאמץ, להיותם, להתלהב להמציא וכיצד כאלה היבטים. אפוא, אפוא, לבחון כמה היבטים בהקשר זה.

יצירת ה"רוח"

להלן כמה דוגמאות מהן ניתן יהיה להקיש מהו הערך המוסף והייחודי של מנהיגות ביחידות ארגוניות ומדוע השומה זו כה המקמקה. ב-1963 נפתח בפרימונט קליפורניה מפעל ייצור של GM, שהוחלט על הקמתו לאור הגידול של שוק המכוניות בחוף המערבי. ב-1978 העסיק המפעל 7,200 עובדים וב-1982 הוא פשוט נסגר. "אלה היו שנים של מלחמה" (Reilly & Pfeffer 2000), תיאר אחר ממנהלי העבודה את היחסים בין ההנהלה לעובדים שהיו מאוגדים. האווירה תוארה כאווירה של "חשדנות אלימה". כל דבר היה צריך להיחתם במסמך, כל הישג של ההנהלה או של העובדים היה תוצאה של עימותים כחניים. וכך – תוך כדי שכיחות ועימותים, תוך כדי בעיות אין קץ בתחום הייצור – הצליחו איכשהו לקיים את המפעל כמשך שנים. לבסוף, לאחר אחת השכיחות, קצה נפשה של ההנהלה המרכזית של GM ביחסים העכורים, הוחלט כאמור ב-1982 לסגור את המפעל. שנה אחר כך, ב-1983, נפתח המפעל מחדש כבעלות משותפת של טויוטה ו-GM (NUMMI) כשהניהול הוא ביד, צוות הנהלה יפני. ב-1988 זכה המפעל בפרס האומי למצוינות. הוא ייצר 87 מכוניות לעובד (בהשוואה ל-50 מכוניות בכיואיק). המפעל בפרימונט הפך למפעל היעיל ביותר של GM. הציניקנים, יבולים כמובן לטעון כי עצם סגירת המפעל ופתיחתו מחדש די בהם כדי ליצור פחד, שגרם לכל אפקט השיפור. ברם טיעון זה לא יכול להיות תקף נוכח העובדה שמפעל דומה ב-Van Nuys קליפורניה, נסגר ונפתח שוב בנסיבות דומות לחלוטין, ולאחר זמן הוא פשוט נסגר סופית משום שלא הצליח להפיק (Brown, & Reich, 1989). יתר על כן, מעורבות העובדים ותורמתם היתה עצומה לגבי שיעור, בכל קנה מידה אפשרי. באותה שנה הולנד היו הצעות שהתקבלו. כאשר לעובד. 81% מתוכן היו הצעות שהתקבלו. כאשר 86% מהעובדים מציעים הצעות ייעול – אין אינרטיה ברורה מכך לעירנות ולמעורבות. הבקרה המעניינת והייחודית במקרה זה היא כי

היסטוריונים מפריכים את ייחוס המצאת המנורה, הפונוגרף או מצלמת הקולנוע לתומס אדיסון (Millard, 1990). אדיסון לא המציא את ההמצאות הללו. מה שאדיסון עשה הוא יצר תנאים ואווירה שאפשרו להמצאות כאלו לקרות. הוא יצר "בית חרושת להמצאות", שייצר מאות המצאות בתחומים שונים כל שנה

העובדים היו אותם עובדים שעבדו במפעל בגידולו הקודמת שנסגרה. לא הצעה מסגרת שכר נדיבה יותר, יתר על כן, העובדים המשיכו להיות מאוגדים במסגרת האיגוד המקצועי. למעשה, שום דבר מהותי בצד המבני של המפעל לא השתנה. מה שהשתנה, ובאופן דרמטי, היה אופן ההפעלה של האנשים. המפעל עבר מצורת הפעלה ישנות ומסורתיות הנשענות על סמכות פורמלית וכוז, לצורת הפעלה באמצעות מנהיגות – השפעה על רגשות האנשים הרחמת את המוטיבציה לפעול "מעל ומעבר". הנה דוגמא נוספת המנתצת מיתוסים לגבי הממציא הנודע תומס אדיסון. היסטוריונים מפריכים את ייחוס המצאת המנורה, הפונוגרף או מצלמת הקולנוע לתומס אדיסון (Millard, 1990). אדיסון לא המציא את ההמצאות הללו. מה שאדיסון עשה הוא יצר תנאים ואווירה שאפשרו להמצאות כאלו לקרות. הוא יצר "בית חרושת להמצאות", שייצר מאות המצאות בתחומים שונים כל שנה. רוב ההמצאות היו של אנשים שעבדו איתו, אך הוא היה מעורב בעבודתם. עוד דוגמא ידועה לגבי טויוטה: לטויוטה יש שיטת ייצור ידועה (TPS-Toyota Production System). שיטה זו לא רק שפורסמה כספרים, אלא שטויוטה נוהגת לקיים סדורים במפעליה, בהם מודגמות שיטות עבודתה. חברות מכוניות אחרות ניסו לחקות את שיטות העבודה המצליחות בעליל של טויוטה, אבל כפי שרונח "שכניקת ה-TPS כשל". מבקרים רואים ולומדים בסדוריהם רק את מראית העין של ה-TPS,

לא את "הנשמה לא את הרוח" (Taylor, 1997). הרדגמאות מבהירות את תמצית הטענה: אדיסון לא בהכרח היה גורל הממציאים בארגון, אך ללא ספק הוא היה אדם שידע "להפיק" מקבוצת ממציאים את המיטב; את מיטב דמיונם, את כוח המצאתם, ומעל לכל: את הרצון וההתלהבות ליצור אופקים חדשים. גם NUMMI אינה סיפור של טכנולוגיות מהפכניות, אסטרטגיה חכמה, או שיטות תפעול שונות ממה שהיו. NUMMI היא סיפור של "רוח" חדשה, שהנהלה השכילה ליצור אצל אנשים באותו מערך ייצור שהיה קיים קודם. ההצלחה של טויוטה גם היא ב"רוח" ה"ייעודית" הקיימת בחברה. יצירת "רוח" (מה שקרוי בצבא esprit de corps – רוח יחידה) היא תמצית המעשה המנהיגותי.

"התרבות" הדיאנוסטית

מנהיגים, אפוא, הם אנשים שיוצרים ליצור את אותה רוח, את אותה אווירה שגורמת לאנשים לעשות את המיטב. אווירה זו תמיד קשורה ל"נשמה", לרגשות של אנשים, כפי שניסח זאת באופן כה קולע בנימין ז'ורז'ה: Man is only great when he acts from the passions. מנהיגות היא אינה נבואה ואינה כהונה. היא נוגעת אמנם במה שהוא מופשט, אבל מאידך גיסא כל אדם בארגון חש את ההוויה הזו ומושפע ממנה. הקוראים המצויים בספרות העוסקת ב"תרבות הארגון", עשויים לחשוב כי מדובר על מנהיגות בהקשר הרחב הזה, אך אין הדבר כך בעיני. הגם ש"תרבות" היא מושג לשון שכיחה ויש לגביה כתבים רבים ברמות לאומיות וארגוניות. למפעל, "תרבות", על פי תפיסתו, היא מושג שיש בו כעיקר משמעות דיאנוסטית, דהיינו היא מייצגת היבטים שהחשוב לזהותם כדי לנהוג בתבונה (כמו גם כדי ליצור את אותה "רוח"). כמו שמוטב למנהל להכיר את התרבות היפנית או הסינית, אם הוא רוצה לקיים תקשורת אפקטיבית עמם, כך – באופן דומה – גם תרבות ברמה הארגונית היא בעיקרה בעלת משמעות דיאנוסטית. ראשית, הארגון פעיל בתוך תרבות לאומית (ראו Hofstede 1997), לכן אין זה מקרי ברמה הארגונית שהיפנים מטיבים לעבוד בצוות, הגרמנים ידועים ברייקנותם והישראלים מצטיינים בפיתוח שיש בו היבטים רבים של אי דואות ויצירתיות. נגזרת מכך שאין זה מקרי שהגרמנים והיפנים מצטיינים בתפקול (הדו"ש רינק ועבודת צוות) ואילו הישראלים בולטים בתחומים כמו פיתוח תוכנות. שנית, מעבר לכל ההסבכים הפורמליים, האופנטיים, יש לומר (בעיקר של "ספרי מחכון" אמריקאים) ניתן בדרך כלל להסביר היווצרות או שינוי של תרבות באמצעות ההסבר הבסיסי מכלום – ההסבר האבולוציוני. מרבית הארגונים נאבקים על קיומם, התרבותיות שהם מקיימים נועדו לסייע לקיום



אינטגרציה פנימית לצורך מאבק הישרדותי. לכן, ארגונים ישנו את תרבותם כאשר היא אינה פונקציונלית במובן הבסיסי של ההישרדות (ראו ריון אצל Schein, 1992).

שלישית, הטענה לפיה תרבות ארגונית היא אחת (בארגונים גדולים) אינה נכונה עובדתית. ארגונים הם בעצם אוסף של "איים תרבותיים" (Martin, 1982). כך, יש הברלים בין חילות כצבא, בין בתי חולים, או בין מפעלי היי-טק. ברם, יש גם הברלים בין טייסות באותו חיל-אוויר, כמו גם בין פלוגות באותה חטיבה, מחלקות באותו בית חולים, ויחידות עסקיות באותו קונצרן.

ההברלים (בין היחידות היותר קטנות) הללו הם באותו מימד ש-Pfeffer & Sutton (2000) כינו "ערך נעלם". בעיני ווהי רוח של יחידה, שבמקרים רבים עשויה להיות קשורה למנהיגות. למעשה, היא קשורה לאחד משני מקורות או לשניהם: מסורת – הנשמרת בקפדנות, ומנהיגות.

כמובן, ככל שמסורת חזקה יותר, תפקידו של המנהיג פחות כולט בעיצוב רוח היחידה (למשל מסורות של יחידות מוכרות כצבא). ברם, יש נסיבות (והן לא מאור שכיחות) בהן המשקל של המנהיגות ביצירת אותה רוח הוא כולט במיוחד. להלן אציע מסגרת מושגית לבחינת השאלה מתי מנהיגות היא מרכזית ואף היוגית ליצירתה של אותה "רוח" (רוח יחידה ארגונית) ומתי מנהיגות אינה בהכרח גורם חשוב.

המצג הפסיכולוגי

החוקר מישל (Mischel, 1973) עשה הבחנה בין "מצבים פסיכולוגיים חזקים" ו"מצבים פסיכולוגיים חלשים".

הראשונים הם מצבים המאופיינים בכללי עשייה ברורים – מצב המאפיין ארגונים המסוגלים כבעלי רמת סטנדרטיזציה גבוהה של תהליכים (Mintzberg, 1979), למשל: מפעלי מוון, סקסטיל, מתכת וכיוצא בזה. מבחינתו של העורך בארגונים כאלה, כללי העשייה לא רק ברורים, במרבית המקרים אסור לו לסטות מהם כמלוא הנימה, שכן כל המוצר הוא בעצם סך כל הפעולות הסטנדרטיות של כל העובדים (סרטו המפורסם של צ'רלי צ'פלין "ומנים מודרניים", על פס ייצור של המכונית, מדגים זאת היטב).

מאידך, "מצבים פסיכולוגיים חלשים" הם מצבים בהם אין כללים ברורים. לעתים המציאות היא אף כאוטית, החל משדה קרב (המכונה בספרות הצבאית "ממלכת אי הוודאות") דרך מצבים לאחר אסונות טבע וכלה בצוותי פיתוח. כולם מאופיינים בכך שלא קיימת בהם רוטינה או סטנדרטיזציה של תהליכים.

במצבים הללו מנהיגות היא קודם כל המכניזם החליפי לכללים, לגורמות ולנוהלי פעולה שגורים, שאינם בנמצא או שאינם מכתבים התנהגותיים

המנהיג היוצר את "הרוח" בחברה חייב לזהות, במובן הדיאגנוסטי העמוק ביותר, את הפלטפורמה התרבותית הרחבה עליה נבנית רוח היחידה הארגונית

ארגונית ברורות. מעבר לכך, כמצבים כאלה, במיוחד כקיצוניים שבהם, כמו למשל מצבי משבר, יש אף כמיהה לבהירות, להובלה – למנהיגות. אכן, מרבית המחקרים והכתבים על מנהיגים בתלמים, מצביעים על ההקשר של השפעתם כ"מצב פסיכולוגי חלש". ניתן לראות זאת בספרות הענפה על מנהיגות בשדה הקרב, ודרך עדויות על מנהיגים שהקימו ארגונים חדשים (למשל: וולט דיסני) – מצב קלאסי של העדר שגרות פעולה (Schein 1992), עבור למנהיגים שהצילו חברות במשבר, כמו לי איאקוקה, וכלה בארגונים כמו "אפל" (סטיב ג'ובס וסטיב וזניאק), שהם ארגוני פיתוח המאופיינים בסטנדרטיזציה נמוכה של תהליכים.

בכל המקרים הללו מנהיגים, כפי שנהוג לכתוב בכתבים האמריקניים: Made the difference. הם עשו זאת בכך שיצרו "רוח" מאור מסוימת. כאשר ה"רוח" הוא מתמסדת, מעבר לחיי המנהיג, היא הופכת למסורת. למשל: במקרה של רייני וורלד – שם על כסים הרוח שיצר המנהיג המייסד, נוצרה מסורת שהפכה כפי שמדמה זאת Hofstede (1997) ל"תיכנת ההפעלה" בראשם של האנשים, המכתיבה את התנהגותם הארגונית.

תפקידם של המנהיגים הכאים אחרי המנהיגים המייסדים, הפועלים בתוך אותה "רוח", הוא לרוב מצומצם יותר. הם מצויים לשמר את הרוח שנוצרה, או במקרים היותר מוצלחים להוסיף לרוח זו נרככים נוספים, ה"מפיקים" מהעובדים יותר ממיטבם.

אכן, כישלונם של מנהיגים רבים (ויש לא מעט עדויות לכך, למשל: Kets deVries, 1980) הוא ככך שהם משבשים ומחבלים ברוח מסוימת, שנוצרה בעבר והפכה למסורת הגורמת להצלחה.

זאת ועוד, בהבחנה שהוצגה הבויה ההנחה לפיה המנהיגות שונה מהניהול בהיבט שהוא פחות נרדן בספרות. לרוב, המציית ההבחנה בין ניהול למנהיגות היא בכך שניהול מכון לפתרון בעיות וניהול משאבים, ואילו מנהיגות מכונת להנעת אנשים

וליצירת שינויים (Zalesnik, 1977; Kotter, 1990). הטענה כאן מצביעה על מימד נוסף: פתרון בעיות וניהול משימות – ליבת מעשה הניהול – מחייבים צורת חשיבה הכרחית על פעולות המתקיימות נוכח הזרמטיות, סיכונים, או איומים מוגדרים (קיימים או צפויים) אליהם יש להיערך. מנהיגות הבונה "רוח" אינה מכוננת לסיכון או לסיכוי ספציפי, אלא עוסקת בכניית יכולות גנריות בעיקרן.

הדבר משול להברל שבין הכשרת תלמידים לפתור בעיות מסוימות במתמטיקה, הצפויות להופיע במבחן, לבין הקניית היכולת כיצד יי"וב ע"ד בעיות מתמטיות המייצגות טווח רחב יי"ות יותר מכך, כדוגמא הראשונה יש מכוננות לטפל בסוגיות מוגדרות וידועות (לרוב על בסיס הערכ של חזרה על התרחשויות כעבר או חשיפה לניסויים של אחרים), ואילו כדוגמא השנייה חבויה, בנוסף למכוננות הגנריות יותר, גם השפעה על האבת לימוד המתמטיקה – היכנס שהוא לחלוטין מוטיבציוני

אינו סבור כי צורת חשיבה (המודגמת בדוגמא השנייה) חשובה והכרחית ככל מערכת, ככל משימו ובכל מצב. נהפוך הוא יש מצבים, ארגוני ומשימות בהם, כפי שהצבעתי, יש צורך בידע שוטף שגרות פעולה, במאמחיות ספציפית כניהול שוטף ובפתרון בעיות הנובע מניסיון מצטבר (תחוב הרפואה הוא אולי דוגמא טובה לכך, כמו גם כמו תעשיות עתירות עבודה).

אך בעולם המשחנה בקצב מאץ גם מבחינת החידושים, גם מבחינת צורות ההתארגנות – ההיבט המנהיגותי, במובן שהוצג, נעשה שכיח יותר יתר על כן, יצירת "רוח" חלשה גם בהקשר התרבותי הרחב יותר, שגורם עליו כאן. כך, למשל, קל יותר ליצור "רוח יומות" כארגונים הפו" סביבו חרבותית המדגישה אינדיבידואליות. יית מאידך, קשה יותר לעשות זאת בתברה בעלת ערכי קולקטיביסטיים, אך דווקא קל יותר ליצור כארגוני הפועלים לפי ערכי קולקטיביזם, רוח של עבודה צוות, כפי שהובח הדבר לגבי מתודולוגיות צוותיות – כמו TQM – שיושמו בהצלחה רבה כיפן הבולטת בערכיה הקולקטיביסטיים (Hofstede, 1994, Costin, 1997).

המנהיג היוצר את אותה רוח (כמו תומס אלון אריסון), חייב לזהות במובן הדיאגנוסטי העמוק ביותר, את הפלטפורמה התרבותית ההחבה עליו נבנית רוח היחידה הארגונית. הזיקה בין תרכובת לאומית וארגונית לבין רוח יחידה היא מורכבת ולא כאן המקום לפרטה. מאמר זה עסק בהיבט המבני של מנהיגות בארגונים ובידולו ממושגי אחרים, התפתפים כדומים (למשל: ניהול) תו הצגת אינטרפרטציה אחרת לגבי מנהיגות בארגונים. זוהי כמובן הצבעה ראשונית מאוד. ע הסוגיה כיצד הדבר מתורגם הלכה למעשה נכתבות, ועל כך במאמר אחר. ■

ר היה בעבר מפקד פיתוח מנהיגות היום הוא מרצה בכיר לפסיכולוגיה הניהול יפה ומנהל עמית ון לפיתוח מנהיגות בזכרון יעקב.
 זרם של שלושה ל מנהיגות, כמו יים שהתפרסמו ת כמו Academy of Management Journal, Military Psychology Leadership C Political Psychology