

# מהות המנהיגות: שתי נקודות מבט

**ההתנסות של פרופ' דוד דרי בהקמת בית הספר למנהיגות ציבורית באוניברסיטה העברית סיפקה לו שתי נקודות מבט לא שגרתיות על מנהיגות: מנהיגות היא ביטוי עצמי ולא תוצאות; מנהיגות היא מעשים ולא תכונה רציפה - כל אחד יכול להיות "מנהיג לשעה". מנהיגות, בקיצור, היא לא מה שחשבתם**

*"על רוח האדם נגזר לבחור בין יצירה ובין חיים כלי דופי"*  
מתוך "הבחירה", ו"ב ייטס

**מ**יהו מנהיג? מהי מנהיגות? הגדרות יש למכביר. חוקר אחר מנה 650 הגדרות! ריבוי ההגדרות הוא סימן מובהק לחוסר הסכמה ולאיישבעיות רצון מפירות המחקר וההגות בנושא זה. ב-1974 סיכם סטוגדיל את מחקרו המקיף באמירה מוחצת: "ארבעה עשורים של מחקר על מנהיגות הפיקו מסה מבלבלת של ממצאים [...] הצבירה האינסופית של נתונים אמפיריים לא סיפקה הבנה מכלילה של מנהיגות"<sup>2</sup>. כעבור 35 שנות מחקר נוספות שבו עורכי הגיליון המיוחד של כתב העת American Psychologist ופסקו: "אין בנמצא הגדרות מקובלות, אין פרדיגמות דומיננטיות לחקר מנהיגות ושוררת הסכמה מעטה בלבד על האסטרטגיות המיטביות לפיתוחה"<sup>3</sup>. באותו גיליון בולטת נימת התסכול בדבריו של וורן בניס, אחד התורמים החשובים להגות ולמחקר בתחום: "אחרי שלמדת מנהיגות במשך שישה עשורים, אני המום לנוכח הידע המועט שאני בטוח בו"<sup>4</sup>. התסכול שלי בא מכיוון שונה. ביום שהושלמה מלאכת

דוד דרי הוא פרופ' אמריטוס למדע המדינה ומדיניות ציבורית באוניברסיטה העברית, עומד בראש התכנית ללימודי מוסמך במדיניות ציבורית במכללה האקדמית ספיר, חבר סגל במכון מנדל למנהיגות חינוכית ויו"ר דלתא מנהיגות בע"מ

ההקמה של בית הספר למדיניות ציבורית באוניברסיטה העברית, מלאכה שהובילתי עם כמה מעמיתיי, התבוננתי כמה שחוללנו בסיפוק אך גם בדיעשה שמשו חסר, משהו חשוב. התכנית המפורטת שהוגשה לדיקן, לרקטור ולנשיא האוניברסיטה כללה את הרטוריקה המתאימה; מצגת צבעונית תיארה את המיזם לחבר הנאמנים ולתורמים פוטנציאליים, אבל בין המילים הגבוהות על פיתוח מנהיגות ציבורית לבין תכנית הלימודים האקדמית היה פער מעיק; צל כבר העיב על מה שחשוב באמת לפיתוח מנהיגות ציבורית וחורג מלימוד אקדמי של נושאים רלוונטיים. המשימה שקיבלנו על עצמנו לא הייתה ליצור חוקרים או טכנאי מדיניות. נכון, רצינו לתרום לידע הרב-תחומי של קומץ התלמידים שבחרנו, ואף זו אינה מלאכה קלה; אבל בעיקר רצינו לייצר את המנהיגות העתידית של השירות הציבורי במדינת ישראל.

הגישה המקובלת במחוזות האקדמיה, השמרנית מטבעה, גורסת שאי אפשר להפוך אדם שאינו מנהיג למנהיג; "או שיש לך את זה או אין". גם אנחנו אימצנו את הגישה הזאת, ולכן המשימה שלנו הייתה לבחור את אלה ש"יש להם את זה". קיווינו שאנחנו בוחרים נכון, כלומר מועמדים שהיו סטודנטים מצטיינים בעבר ושיש להם פוטנציאל להנהיג את השירות הציבורי. אבל אם הצטיינות בלימודים קלה יחסית לזיהוי ולמדידה, הרי שפוטנציאל מנהיגותי הוא מושג עמום ושנוי במחלוקת. איך בדיוק מזהים פוטנציאל מנהיגותי? יותר מזה, גם אם בחרנו נכון, מה עלינו לעשות עם אותו פוטנציאל? ומה עלינו לא לעשות כדי שלא לחבל בו - לרמוס חלומות ולקצץ כנפיים? האם סגל ההוראה שלנו, מצטיין ככל שיהיה בתחומי המחקר שלו, מוכשר לעסוק בטיפוח מנהיגות? האם יש לנו משהו ממש - מלבד כיסוי תחומי הדעת ולימוד של מיומנויות יסוד - להציע לצעירות ולצעירים המוכשרים שבאו בשערינו?

שאלות טובות וחשובות אלה נותרו בלא מענה מספק מאותה סיבה שעוררה אצל וורן בניס את תסכולו העמוק - אנחנו פשוט לא יודעים מספיק. מאותה סיבה אנחנו גם מתקשים להבחין בין חבר לתבן בתוך שלל הספרים המתחלפים מדי שבוע בשבוע על מדף הניהול והמנהיגות ומציעים לנו תשעה, עשרה, תריסר צעדים שיעשו את כל ההבדל.

או מה עושים? אפשר להמשיך ולהחזיק באותה גישה אקדמית שכל מה שאנו יכולים לעשות הוא להקנות השכלה ומיומנויות לתלמידים שאולי "יש להם את זה" ולקוות שהם יעשו בהן שימוש מנהיגותי בעתיד. אני בחרתי אחרת. לא ייתכן, כך חשבתי, שמצד אחד נדע שעשייה ציבורית יומית וחודרת חזון תלויה במידה רבה באדם המוביל אותה, אך מצד שני נמנע מנגיעה באדם, נמנע מניסיון להזיז ולו במעט את האבן הגרולה הישבת על פי הבאר.

אף על פי ששאלות ומחשבות אלה התעוררו בהקשר המסוים של בית ספר למדיניות ציבורית, יש להן נגיעה לכל

מסגרת חינוכית המבקשת לטפח מנהיגות מכל סוג ואינה מוכנה להסתפק בהקניית ידע ובשינון טכניקות. יתרה מזו, גם מסגרת חינוכית שלא קיבלה על עצמה במודע את האתגר של טיפוח מנהיגות משפיעה בעל כורחה על החלומות והמאוויים של הבאים בין כותליה, על גיבוש הזהות העצמית, על הביטחון העצמי ועל תחושת הערך שלהם.

מספר גדל והולך של מסגרות חינוך וקרנות פילנתרופיות מבקש להפנות משאבים ואנרגיה לטובת טיפוח מנהיגות, כנראה בשל האכזבה העמוקה של רבים מאתנו מאיכות הממשל והעשייה הציבורית בישראל ומתוך שאיפה לעורר כוחות חדשים וטובים להתגייס לעשייה ציבורית נאורה וחדורת חזון. מהו הערך המוסף שמסגרות כאלה יכולות להעניק ללומדים בהן כך שבבוא היום, כאשר הם יאיישו משרות מפתח בפוליטיקה, במינהל, בבתי ספר, או בארגוני המגזר השלישי, יצדיקו הלוואים את ההשקעה בהם? שאלת המנהיגות חשובה מכדי שנפטור את עצמנו בעזרת קלישאות חבוטות מזה ונוסחאות בדוקות ל"הצלחה" מזה.

## מי אתה ומה עושה כאן?

שאלת המנהיגות התחילה להתבהר ולהוביל לכיוונים חדשים כאשר אימצתי שתי הנחות יסוד. לפי הנחה אחת, שאלת המנהיגות אינה שאלה טכנית של ניהול או עוצמה, אלא שאלה בסיסית יותר הנוגעת למשמעות החיים של כל אחד ואחת מאתנו.

רוב ההגדרות המקובלות של "מנהיגות" נוגע לשני רכיביים הנחשבים הכרחיים: קיומם של מוהגים והשפעה. אם אין מוהגים - אין מנהיגות; אם אינך משפיע - אינך מנהיג. לעומת תפיסה זו, מציע וורן בניס תפיסה המדגישה את עולי-מנו הפנימי. הוא טוען ש"כשורה התחונה - להיות מנהיג פירושו להיות עצמך"<sup>5</sup>. בכתביו מהדהדים האורקל מרלפי, "רע את עצמך", והיגדו של סוקרטס - "חיים שאינם נבחנים, לא ראוי לחיות אותם".

באחד מספריו הרבים על מנהיגות מביא בניס סיפור ששמע בדרכו בטקס חתונה יהודית:

מעשה כרב זקן שהיה בדרכו לתפילת שחרית בסמטאות האפורות של אחת הערים ברוסיה הסובייטית. לפתע ניצב מולו שוטר חמוש, כיוון אליו את רובהו, ושאל בתקיפות: "מי אתה? מה אתה עושה כאן?". הרבי חיך ופנה בשקט אל השוטר: "כמה משלמים לך אדוני השוטר עבור העבודה הזאת שלך?". "20 קופיקות ליום, למה?". השיב השוטר בחשדנות: "אני רוצה לבקש ממך טובה", אמר הרב. "אשלם לך עוד 20 קופיקות ליום, אבל אתה חייב להבטיח לי שבכל בוקר בדרכי לתפילה, תחכה לי כאן, תעצור אותי ותשאל: מי אתה ומה אתה עושה כאן?".

הסיפור הזה מסיט מעט את האבן שעל פי הבאר ומאפשר להציע פנימה. כאשר מציצים פנימה, אפשר להבחין בבבואה

מנהיגות עשויה  
אפוא להיות  
מוקד של שאיפה  
לכל אדם בכל  
תחום - מורה  
בכיתה, שוער  
בכניסה, תלמידה  
בחצר, חייל  
במחסום, אמן  
בעליית הגג,  
השכן מומל

רחוקה אך מובחנת של עצמנו; אפשר לשאול "מי אני ומה אני עושה כאן".

אפשר גם להיזכר ברבריו של רבי זוסיא לתלמידיו בעת ששכב על ערש דווי: "אם ישאלו אותי למה לא היית משה רבנו, אדע מה להשיב. אבל אם ישאלו אותי למה לא היית זוסיא – יסתתמו טענותיי".<sup>7</sup> אם בחשבון הנפש האחרון איננו יכולים להצדיק את הבריחה ממי שאנחנו, כך גם עכשיו, בחשבון הנפש הראשון. "שנים רבות ניסיתי להיות מישהו אחר", כתב צ'ארלס הנדי,<sup>8</sup> פרופסור לניהול. "בכית הספר רציני להיות אתלט דגול, באוניברסיטה – איש חברה נערץ, אחר כך איש עסקים, ומאוחר יותר ראש מוסד יוקרתי [...] הבעיה היא שבכל פעם שניסיתי להיות אותו מישהו אחר, הזנחתי את מי שאני, האדם שיכולתי להיות". תהיה אשר תהיה ההגדרה של "מנהיגות", ברור שתחילה עלינו להנהיג כראוי את חיינו.

באותה רוח הפיק הפרופסור למינהל עסקים ג'ימס מארץ' סרט לימודי בשם "להט ומשמעת" (Passion and Discipline), שבו מככבת דמותו של דון קישוט כמורה למנהיגות בעידן המודרני. דון קישוט? כן, כי אותו אביר בן דמות היגון, המבקש להציל עשוקים ולעשות צדק, אינו טרוד בתוצאות האפשריות של מעשיו ההזויים; הוא עושה את אשר הוא עושה מתוך מחויבות עמוקה למי שהוא. שלוש שאלות מנחות אותו: איזה מין אדם אני? באיזה מצב אני נמצא? מה על אדם כמוני לעשות במצב כזה? לא בכדי דמותו של האביר דון קישוט, ולא דמויות של גיבורים מקובלים יותר, מעטרת קיר באולם הישיבות של הקבינט הצרפתי.

יקשה השואל: "מה הטעם בחתירה הזאת אל מי שאנחנו כאילו היא גרעין המנהיגות; מנהיגות הרי נועדה להנהיג אחרים ולהשפיע על מה שקורה במציאות; האם לא נרצה להעמיד את המנהיגות במבחן התוצאה? לא. מבחן התוצאה שגוי משלושה טעמים: טעם לוגי; לאדם יכולה להיות שליטה רק על בחירותיו ומעשיו. התוצאות תלויות גם במעשים של אחרים ובאירועים הנמצאים מחוץ לשליטתו, לרוב גם מעבר ליכולת החיזוי שלו. מעשים ראויים ונכונים אינם מובילים בהכרח לתוצאות המקוות ולכן המבחן הזה אינו תקף. טעם מוסרי: כאשר מבחנה של מנהיגות הוא כתוצאות, אין לנו עניין בדרך – האם היא טובה או רעה, מעצימה אחרים או רומסת אותם? "כל מי שמעמיד את ההצלחה בראש מעייניו", כתב הפילוסוף סידני הוק, "סופו שיבגוד ככל עיקרון, בכל ערך, בכל יצור אנוש שיעמוד בדרכו".<sup>10</sup> טעם הזמן: גם אם נסכים שקיומם של מנהיגים והשפעה הכרחי לקיומם של מנהיגות, מבחן זה יהיה חסר תועלת בשל פרספקטיבת הזמן הררושה כדי להבחין בקיומה של השפעה. מי שנחשב היום להוזה המנותק מן המציאות יכול בעוד שנים להתקבל כפורץ דרך נועז וחשוב; ה"בווגר" ומפר החוק בהווה עשוי להפוך במשפט ההיסטוריה ל"אב המייסד". ההשפעה של וואן גוך על אמנים ועל עולם האמנות ניכרה רק

שנים רבות אחרי שהלך לעולמו חסר פרוטה; ה"מונהגים" שלו נולדו דור או שניים לאחר שהפסיק ליצור. יותר מזה: כאשר מבחן המנהיגות הוא מבחן המונהגים וההשפעה, יש חשש שבפופולריות עסקינן ולא במנהיגות. טובים לכאן דבריו של המשורר ט"ס אליוט על משוררים:<sup>11</sup> "הייתי אפילו מרחיק לכת ואומר שאם משורר רוכש לו במהירות קהל שומעים גדול, הרי זה חשוד, שכן יש בכך כדי להביא אותנו לידי מחשבה שלמעשה אין הוא יוצר דבר חדש אלא נותן לבני אדם את מה שהם רגילים לו מכבר, מה שניתן להם מידי משוררים בני הדור הקודם". ובאותה רוח כותב ניטשה<sup>12</sup> על הגאון באמנות שבעל כורחו יחסרו לו הנהנים: "חלילו מנגו, אבל איש אינו רוצה לרקוד"; ועל גאון הידע, ש"כול לסמוך בוודאות רבה יותר על הדורות הבאים ולהתנער מהווה". לעניין זה שייך המושג "מנהיגות מתמירה (או מעצבת)" (transforming leadership)<sup>13</sup> שלפיו מנהיגות אינה מבקשת לענות על ציפיות קיימות אלא לחנך ליציפיות ראויות. "המנהיג הדמוקרטי האידיאלי", כותב סידני הוק,<sup>14</sup> "ניחן באומץ לחלוק על תומכיו ולעיתים להתנגד להם, עד שיוזכה בתמיכתם או עד שיסלקוהו ממשרתו".

## מעשי מנהיגות

"אין זה גתה שיוצר את פאוט, "

אלא פאוט הוא שיוצר את גתה"

(קרל יונג)

הנחת היסוד הראשונה מפנה את מושג המנהיגות פנימה, ואילו הנחת היסוד השנייה שאימצתי מפנה אותו החוצה: התואר "מנהיגות" אינו מתאר אדם, תכונה של אדם או תפקיד שהוא או היא ממלאים; הוא מתאר מעשים.<sup>15</sup> הנחה זו קיבלה חיזוק בתודעתי מכיוון לא צפוי – מהשאלה "מי הוא צדיק". הסופר חיים באר סיפר ששאל פעם את הרב אריה לויז, רבם של אסירי המחותרת בתקופת המנדט הבריטי, אם הרב נמנה עם ל"ו צדיקים. תשובתו של הרב לויז הפתיעה: "אני מקווה שלפעמים". מה שמגדיר את צדיקותו של אדם אינו מי שהוא או התפקיד שהוא ממלא, אלא מעשיו; צדיק הוא לכל היותר "צדיק לשעה", לפעמים, בשעה שהוא או היא עושים מעשה צדיקות.

תוכנה זו מדגישה הבחנה חשובה בין התפקיד שאדם ממלא, או מקומו במדרג הארגוני, לבין מנהיגות. השאלה אינה מהו התפקיד שהאדם ממלא או היקף סמכויותיו, אלא האופן שבו הוא או היא פועלים. במובן זה ראש ממשלה איננו מנהיג רק בשל התפקיד הרים שהוא ממלא; ראש ממשלה הוא במקרה הטוב "מנהיג לשעה", לפעמים, רק באותה שעה שמעשיו ראויים לתואר "מעשי מנהיגות". מורה הוא מורה ומנהלת בית ספר היא מנהלת; האם הם מנהיגים? התשובה תלויה במעשהם. מהם מעשי מנהיגות? מעשים החורגים מגבולות המוכר והבטוח על מנת לשרת ולהיטיב; לא תחזוק הקיים, אלא הריגה ממנו לטובת טוב כללי כלשהו.

הדגש על מעשי מנהיגות מחזק את הביקורת שהבאתי למעלה על מבחן המונהגים כמבחן האולטימטיבי של מנהיגות. עצם הנכונות של קבוצת אנשים "ללכת באש ובמים" אחרי אדם מסוים אינה אומרת דבר על מנהיגותו של אותו אדם. המבחן הוא באופיו של המעשה, בין שנמצאו לו אוהדים ושותפים בטווח המידי ובין שבינתיים הוא "קול קורא במדבר".

בשונה מהעיסוק הנמרץ בתכונות של מנהיגים, איננו מחפשים תכונות של "מנהיג". חיפוש זה, שאפיין את גישת המחקר המקובלת שנים רבות, לא הניב תוצאות מעניינות. להפך, רשימת התכונות רק התארכה והמחלוקת על התכונות החשובות באמת העמיקה. ריבוי התכונות הנחשבות חיוניות למנהיגים נובע גם מכך שרובן תלויות הקשר,<sup>16</sup> והניסיון לכלול את כולן בתיאוריה אחת, תיאוריה שתקשור את שלל התכונות הנחשבות רלוונטיות עם שלל המצבים האפשריים, הוליד יותר מבוכה מדעת.<sup>17</sup>

להעברת תשומת הלב מתכונות או תפקידים למעשים יש יתרונות חשובים נוספים. "מנהיגות" אינה משהו שנמצא "שם למעלה", שעליה נטיל את האחריות למצבנו ובה נתלה את תקוותנו לעתיד טוב יותר. גם אזרח מן השורה יכול לחולל מעשי מנהיגות, ולא רק "מנהיג" הממלא תפקיד בכיר. מוטי אשכנזי ואייבי נתן "עשו" מנהיגות בשעתם, ועדי לוסטיג (המגנה בחירוף נפש על חוף פלמחים מפני יומים בעלי הון) "עושה" מנהיגות בימים אלה.<sup>18</sup> מנהיגות עשויה אפוא להיות מוקד של שאיפה לכל אדם בכל תחום – מורה בכיתה, שוער בכניסה, תלמידה בחצר, חייל במחסום, אמן בעליית הגג, השכן ממול. ספרנית יכולה, למשל, לראות בילדים המתגוררים בכניסה לספרייה מטרד שיש לסלק או לחלופין להזמין אותם פנימה ולבקש ממתנדבים שגייסה לסייע להם בקריאה ובהכנת שיעורי בית; לעשות מעשה מנהיגות, להיות "מנהיגה לשעה".<sup>19</sup>

יש מידה של הקלה בהכרה שגם מי שנחשב "מנהיג דגול" אינו יותר מ"מנהיג לשעה"; שגם "מנהיגים דגולים" היו כאלה רק בזכות מעשיהם בזמן ובמקום מסוימים. לא אחת

שואל אדם את עצמו "האם אני מנהיג, האם אני ראוי לתואר זה". מרגע שהמושג "מנהיג לשעה" מתקבל, רבים מאתנו יכולים להבחין באותם מעשים ראויים שעשינו או היינו שותפים להם, בלי שנזדקק לשם התואר הגורף והיומרני, בלי שנמצא עצמנו מכים על החטא של היותנו בשר ודם ולא מלאכים.

## אייאפשר ללמד, אבל אפשר ללמוד

מנהיגות היא, אפוא, פוטנציאל הגלום בכל אחר ואחת מאתנו לעשות מעשי מנהיגות – להגות, ליצור או לפעול מחוץ לגבולות המוכר והבטוח כדי להיטיב. לעומת הרחף למימוש הפוטנציאל המנהיגותי הגלום בנו, ניצבת חברה המבקשת למנוע סטייה ממוסכמות, מ"דרך העדר". אלמלא הלחץ החברתי הזה ואלמלא הנטייה האנושית הרווחת לחסות בצלן של מוסכמות ולהימנע מבריחה ומתיחה של גבולות מקובלים לא היה עולה הצורך בטיפוח מנהיגות.

האם אפשר ללמד מנהיגות? יש דברים שאפשר ללמד – ידע ומיומנויות למשל. אבל אחרי שרכשנו ידע ומיומנויות הדרושים למנהיגות אנו מגיעים לגבולות המנהיגות – גבולות האני שלנו; הערכים המנחים שלנו, אומץ הלב שלנו, יכולת הדמיון שלנו, כושר השיפוט שלנו – האישיות שלנו. מבחינה זו אייאפשר ללמד מנהיגות, אבל אפשר ללמוד אותה.<sup>20</sup> כיצד? אריסטו מספק רמז מועיל: לא דרך שינון נוסחאות אלא באמצעות הרגל המעשים: "כפי שבנאים נוצרים על ידי בנייה וכנרים על ידי הנגינה בכינור, באופן זה ממש נעשים אנו אנשים צדיקים על ידי עשיית מעשי צדק, מתונים על ידי עשיית מעשים מתונים, גיבורים על ידי עשיית מעשי גבורה."<sup>21</sup>

ומנהיגים, כיצד הם נוצרים? בעשיית מעשי מנהיגות, מעשים המשלבים את הרחף לפרוץ גבולות עם הרצון לשרת ולהיטיב. מכאן שהתפקיד העיקרי של מסגרת חינוכית המכוונת לטיפוח מנהיגות הוא לייצר את התנאים המאפשרים ומעודדים מעשי מנהיגות.

## מקורות

<sup>1</sup> Psychologist 62 (1,2007): 25-33  
Wildavsky, A., 1984. *The Nursing Father: Moses as a Political Leader*, Alabama University Press  
18 אמיר זהר, "בת הים הגדולה", **הארץ**, 18 ביוני 2008.  
Moore, M., 1995. *Creating Public Value*, Cambridge 19  
Mass.: Harvard University Press, p. 13  
20 Howard V.A., 'Can Leadership Be Taught?', and 'Educating Leadership at Work', In: *Work, Education and Leadership*, V.A. Howard and I. Scheffler editors, NY: Peter Lang, pp. 103-124, 125-144.  
21 אריסטו, 1983. **המידות**, ספר שני, תרגום: ח"י רות, ירושלים: מאגנס, פרק א.

*Quixote's Lessons for Leadership*, Films for the Humanities and Sciences  
Hook, S., 1980. *Philosophy and Public Policy*, 10  
London: Feffer and Simons, p. 161  
11 אליוט, ת"ס', 1975. **על השירה**, תרגום: יורם ברוננבסקי, תל אביב: זמורה ביתן מודן, עמ' 34.  
12 ניטשה, פ', תשס"ח. **אנושי, אנושי מיד: ספר לחופשיים ברוח**, תרגום: יעקב גוטשלק ואדם טונבאום, ירושלים: מאגנס, עמ' 57.  
13 Burns, J. M., 2003. *Transforming Leadership*, N.Y.: Grove Press  
14 Hook, S., 'The Hero in History', op. cit  
15 Heifetz, R. A., 1994. *Leadership Without Easy Answers*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press  
16 Avolio, B.J., 'Promoting More Integrative Strategies to Leadership Theory-Building', *American*

Bennis, W. and R. Townsend, 1995. *Reinventing Leadership*, N.Y.: William Morrow and Co., p. 27  
2 Stogdill, R.M., 1974. *Handbook of Leadership*, N.Y.: Free Press, p. vii  
3 Hackman, J.R. and R. Wageman, 'Asking the Right Questions about Leadership', *American Psychologist* 62 (1,2007): 43-47  
4 Bennis W., 'The Challenges of Leadership in the Modern World: Introduction to the Special Issue', *American Psychologist* 62 (1,2007): 2-5  
5 Bennis, W., 2003. *On Becoming a Leader*, N.Y.: Basic Books, p. xxxiii  
6 Bennis, W. and R. Townsend, op cit., p. 161  
7 בובר, מ', 2005. **אור הגנוז**, תל אביב: שוקן, עמ' 208.  
8 Handy, C., 1998. *The Hungry Spirit*, N.Y.: Broadway Books, p. 79  
9 March J.G., 2004. *Passion and Discipline: Don*