

דפוסי ההתקשרות והפעלת סמכות בעת מילוי תפקיד

פרופ' מריו מיקולינסר

[מלי סולן](#)

התפרסם בירחון המקצועי "קו אפק" מטעם ארגון אפק

עבודה זו דנה בתפקידה של מערכת ההתקשרות (Attachment System), ושל סגנונות ההתקשרות המתפתחים ממנה, בביצועי האדם בסיטואציה של הפעלת סמכות בעת מילוי תפקיד. המוטיבציה לבחינת הקשר בין הפעלת סמכות ובין דפוסי ההתקשרות שואבת את ביסוסה מתוך מחקר מקיף בשני ענפי מחקר נפרדים אשר עד כה, לא נפגשו. ענף אחד הוא המחקר לגבי דפוסי ההתקשרות והאחר הוא המחקר בתחום האירגוני לגבי הפעלת סמכות. נביא סקירה לגבי התיאוריה והממצאים האמפיריים בנוגע להתקשרות אצל מבוגרים, לאחריה תוצג המוטיבציה לבחינת הקשר בין הפעלת סמכות ודפוסי ההתקשרות, ובהמשך תובא סקירה לגבי המושגים התיאורטיים שהתפתחו בנוגע להפעלת סמכות, יישומיהם האמפיריים וההקבלה ביניהם ובין מאפיינים שנחקרו בתחום המנהיגות. בהמשך יוצגו בקצרה תוצאותיו של מחקר בתחום (סולן, 2002) ובסיום נדון בהשלכות העולות מן המחקר ומן המודל המתואר.

דפוסי ההתקשרות - תיאוריה ומחקר. תיאוריית ההתקשרות פותחה לראשונה על ידי Bowlby והינה תיאוריה כללית לאישיות. במקור, הוצבה התיאוריה במסגרת אבולוציונית-אתנולוגית והובעו בה רעיונות בדבר התפתחות הקשר בין הילוד לדמות המטפלת העיקרית והשלכותיו של קשר זה על תפיסת העצמי ועל תפיסת העולם החברתי. למרות שתיאוריית ההתקשרות אינה נחשבת כמהווה חלק מהגוף התיאורטי המשותף לפסיכולוגיה הקלינית, הרי שהיא בעלת נקודות השקה לא מעטות עימו, ובמיוחד עם תיאוריית יחסי אובייקט והתיאוריה הפסיכואנליטית. התיאוריה מבוססת על שלוש הנחות מרכזיות, שבמידה רבה נובעות זו מזו. על-פי הטענה הראשונה, הילוד מגיע לעולם עם רפרטואר התנהגותי שנועד לשמור על קירבה לדמות המטפלת. צורך זה בקירבה בינאישית, מגע ואינטראקציה, התפתח במהלך האבולוציה והינו בעל ערך השרדותי. הטענה השנייה היא ששמירת הקירבה בין הילוד לדמות המטפלת מותנית לא רק במערכת ההתקשרות של הילוד, כי אם גם בזמינותה של הדמות המטפלת ובמידת ההיענות שלה

לצורכי התינוק. הטענה השלישית היא שהחוויות עם הדמות המטפלת מופנמות אל תוך מודלי עבודה פנימיים (Internal Working Models) שמאגדים בתוכם את מכלול התפיסות של האדם לגבי העולם ולגבי עצמו. המודלים נבנים מתוך האינטראקציות של הילוד עם הדמות המטפלת ומהווים את התבניות הקוגניטיביות והרגשיות מהן נגזרים דפוסי התנהגות יציבים.

על-פי Bowlby, במהלך האינטראקציה עם הדמות המטפלת, אמור הילד לפתח תחושת ביטחון בדבר הימצאותה והיענותה לצרכיו. הילד לומד לראות בדמות המטפלת בסיס בטוח (Secure Base), המאפשר לו לצאת אל העולם ולחקור אותו ולהתרחק מהדמות המטפלת, אך עם זאת, להרגיש ביטחון בכך שכשירצה לחזור אליה, היא עדיין תהיה זמינה עבורו. פונקציה חשובה נוספת שממלאת הדמות המטפלת היא לעזור לתינוק לווסת את המצוקות המתעוררות אצלו. בהתחלה הדבר נעשה בידי הדמות המטפלת, אך בהמשך, מופיעה יכולת עצמית לוויסות רגשי על ידי תהליכי הפנמה. באופן כזה, היחסים עם הדמות המטפלת מעצבים את תבנית תגובות ההתקשרות של התינוק.

על בסיס טענות אלו פיתחו Ainsworth, Blehar, Waters & Wall (1978) פרדיגמה מחקרית לזיהוי הבדלים אינדיבידואליים באיכות ההתקשרות שכונתה סיטואציית הזר (Strange Situation). מתוך הרציונל של Bowlby, על-פיו מערכת ההתקשרות, משום היותה מערכת השרדותית בבסיסה, תחשף במלוא עוצמתה בעיתות של מצוקה ופחד, נבנתה השיטה על תצפיות בילדים בסיטואציה של פרידה מהדמות המטפלת. על בסיס תצפיות אלה זוהו שלושה טיפוסים של תגובות התקשרות בילדות: בטוח, נמנע וחרד-אמביוולנטי. ילדים בטוחים, ינהגו בצורה נוחה הן בקירבה והן בפרידה מהדמות המטפלת. הם יהיו בטוחים בזמינות הדמות המטפלת ובהענותה ויתורו אחר מגע עימה לאחר הפרידה. בעת מצוקה, הם יחפשו אחר מגע הדמות, המהווה עבורם אמצעי הרגעות, ויתפסו אותה כבסיס בטוח. הם יטו לגלות עצמאות בהתרחקות מהאם לצורך אקספלורציה והתחברות עם זרים. ילדים נמנעים, לעומת זאת, ישמרו על מרחק מהדמות המטפלת וידגישו עמדה של הסתמכות על עצמם. הם תופסים את הדמות המטפלת כפחות זמינה ואינם רואים בה בסיס בטוח. נטייתם תהיה לעכב כל פעילות של התקרבות לדמות המטפלת על-

ידי ביצוע התנהגויות מתחרות בעלות אופי אקספלורטיבי, תוך התרחקות והמנעות אקטיבית ממגע עמה. לבסוף, הילדים החרדים-אמביוולנטיים, יערכו ניסיונות לא עקביים למגע עם הדמות המטפלת ויתקשו לסבול אפילו אפיזודות קצרות מועד של פרידה. גם הם יגלו חוסר ביטחון בדבר נגישותה של הדמות המטפלת וזמינותה אך בניגוד לנמנעים ייטו לחפש מגע על חשבון הפעילות האקספלורטיבית ויגיבו בכעס, יאוש וחרדה בדרישתם לקירבה. בעת הפרידה מהדמות יגיבו במחאה ובמצוקה אך בשובה יפגינו התנהגויות אמביוולנטיות שתבואנה לידי ביטוי בניסיונות התקרבות ודחייה לסירוגין.

פעילותם של דפוסי ההתקשרות בבגרות. Bowlby טען כי מודלי העבודה מהווים מקור להמשכיות בין החוויות המוקדמות לבין ההתנהגות ההתקשרותית במהלך כל החיים. על-פי טענה זו, מערכת ההתקשרות תהיה פעילה גם בבגרות, ולכן יש מקום לישמה לצורך הבנת התנהגות האדם הבוגר. ואמנס, Hazan & Shaver (1987) המשיכו את רעיונותיו והחלו לבחון את המודלים הקוגניטיביים הפנימיים של התקשרות בבגרות. הטענה היתה שהתיאוריה הינה רלוונטית לצורך הבנת יחסים בין אישיים ובעיקר עם אחר משמעותי, למשל יחסי אהבה רומנטית (Perlman & Bartholomew, 1994). על-פי הרחבה שנעשתה לעבודותיהם של Bowlby ושל Ainsworth לתחום החיים הבוגרים, תבניות ההתנהגות של המבוגר, בדיוק כמו אלו של הילד, מונחות על ידי מודלי העבודה הפנימיים. מודלים אלה מעצבים את אמונות האינדיבידואל לגבי השאלה האם ה"עצמי" (Self) שלו ראוי לאהבה והאם ניתן לבטוח באחרים לסיפוק הצרכים של אהבה ותמיכה. כמו כן, המודלים הללו משפיעים על אופי האינטראקציות שיש לאדם עם אחרים והאינטרפרטציות שלו לגבי אינטראקציות אלו.

עושר רב של מחקרים הראה כי הטיפולוגיה שפיתחו Hazan & Shaver מסבירה הבדלים אינדיבידואלים מכריעים בתחומי חיים אינטרה-פסיכיים ואינטר-פרסונליים בבגרות: תפקוד במערכות יחסים (למשל: Brennan & Shaver, 1995; Mikulincer & Erev, 1991), שונות בחוויות רגשיות (למשל: Mikulincer & Orbach, 1995) ותפקוד בתחום העבודה. Hazan & Shaver (1990) בחנו את הקשר בין דפוס ההתקשרות ליחס האדם כלפי עבודה ואהבה. ממחקרם

עולה כי הבטוחים נוטים לראות את עבודתם בסיפוק רב, הנאה, ביטחון והיעדר חשש מפני כישלון. הם אמנם מייחסים ערך רב לעבודה, אך לא מאפשרים לה להשפיע על היחסים הבין-אישיים שלהם, אותם הם מעריכים יותר. הנמנעים לעומתם נוטים להמנע מסיטואציות חברתיות ולהדגיש את חשיבות העבודה על פני יחסים חברתיים, אם כי במקביל הם מביעים שביעות רצון נמוכה מהעבודה. לבסוף, החרדים – אמביוולנטיים חשים חוסר ביטחון וחשש מפני כישלון ודחייה חברתית והם מכוונים בעבודתם לרכישת הכרה והערכה.

תיאוריית ההתקשרות נבחנה גם בהקשר של תפיסת העצמי. למשל, נמצא שלבעלי הדפוס הבטוח ייצוג חיובי יותר של העצמי. הם מאופיינים בתחושת ערך עצמי, ביטחון חברתי ויכולת להבעתיות רגשית. לעומתם, מאופיינים חרדים-אמביוולנטיים בתחושת חוסר ערך עצמי, ביטחון חברתי נמוך ומידה נמוכה של אסרטיביות ותחושת שליטה על חייהם. הנמנעים, לעומת זאת, מתאפיינים בראייה מנופחת ומופרזת של ה"עצמי". Mikulincer (1995, 1998) מציע כי תפיסת העצמי אינה רק תוצאה של הפנמה ישירה של חוויות ההתקשרות, אלא יכולה להיות מעוצבת על ידי תהליכים של וויסות רגשי. למשל, נמצא כי הדרך בה הנמנעים נוטים להתמודד עם מצוקה גורמת להם לנפח את הראייה העצמית החיובית שלהם ולהדחיק את חולשותיהם. אסטרטגיה זו מאפשרת להם להיראות בעיני עצמם ובעיני הסביבה ככאלה שמסתדרים בכוחות עצמם בלבד ואינם זקוקים לתמיכה מן האחר (Self Sufficient).

בעבר סגנונות ההתקשרות תוארו במונחים של "חרדה" (לגבי אבדן הדמות המטפלת) ו"המנעות" (מאינטימיות ומהבעה רגשית) אולם כיום המחקר מציג שני מימדים נוספים המשמשים כצורת התייחסות מקבילה וחליפית העומדים בבסיסם סגנונות ההתקשרות, והם מכוונים מודלים לגבי העצמי (מקביל לציר החרדה) ומודלים לגבי הזולת (מקביל לציר ההמנעות). שני מימדים אלו מייצגים את זווית הראייה הקוגניטיבית לגבי דפוסי ההתקשרות, המדגישה את מודלי העבודה הפנימיים. כך, ביטחון בהתקשרות מתואר על ידי החזקה במודל חיובי לגבי העצמי ובה בעת החזקה במודל חיובי לגבי האחר, חרדה בהתקשרות המכונה על פי המשגה זו Preoccupation, מתוארת על ידי תפיסת האחרים כ"שווים" יותר בהשוואה ל"עצמי" (החזקה

במודל שלילי לגבי העצמי יחד עם החזקה במודל חיובי לגבי האחר). חידוש נוסף הנגזר מכך הוא ההבחנה שנעשתה בין שני סגנונות שונים של המנעות בהתקשרות. האחד, נקרא dismissive, ומתאפיין על ידי הכחשת החרדה הכרוכה בהתקשרות, וחוסר נוחות עם קירבה ואינטימיות. מבוגר dismissive מחזיק במודל חיובי לגבי העצמי ובה בעת מחזיק במודל שלילי לגבי הזולת. סגנון ההמנעות האחר, אותו הגדירו החוקרים כ- fearful, מתאפיין על ידי חוסר נוחות ומתח בשל העדר קשרים קרובים. מבוגר fearful מחזיק במודל שלילי הן לגבי העצמי והן לגבי האחר. בהתאם לכך, הוא מעוניין בקשר, אך חש לא נוח בעת הקירבה אל הזולת בשל החשש מדחייה.

לסיכום, מחקרים הראו באופן עקבי כי מבוגרים בעלי ביטחון בהתקשרות מחזיקים כפי הנראה במספר יתרונות משמעותיים ביכולתם להסתגל ולהתמודד בהשוואה למבוגרים "לא בטוחים". ממצאים אלה מהווים תמיכה אמפירית נרחבת לטענה בסיסת הנובעת מהתיאוריה של Bowlby (1969, 1973, 1980) כי התקשרות בטוחה מהווה משאב פנימי שיכול לעזור לאינדיבידואל להתמודד בהצלחה עם מצוקות החיים. לדוגמה, Kobak & Sceery (1988) מצאו כי בעלי ביטחון בהתקשרות הינם בעלי גמישות אגו וכושר הסתגלות גבוה במצבי מצוקה, מתמודדים באופן קונסטרוקטיבי ופונים בצורה אקטיבית לקבלת תמיכה מאחרים. לעומתם, הנמנעים נוטים להתכחש כליל למצוקה, אינם פונים לקבלת עזרה ומסתמכים בלעדית על עצמם. החרדים – אמביוולנטיים, מגלים לעומת זאת תלות מופרזת באחרים ומרוכזים מאוד בעצמם וברגשות המצוקה והחרדה שלהם, עובדה המונעת מהם לעשות שימוש מועיל במערכות היחסים שלהם למען הפגת החרדה ופיתוח תחושת הביטחון. כמו כן נמצא כי ביטחון בהתקשרות מגלם בתוכו ציפיות אופטימיות, תחושה יציבה של שליטה, יעילות עצמית, ויכולת לחפש אחר מקור עזרה חיצוני בזמנים של צורך (Mikulincer & Florian, 1998).

הרלוונטיות של הפעלת סמכות לתיאוריית ההתקשרות. המוטיבציה לבחינת נושא הפעלת הסמכות כפועל יוצא של דפוסי ההתקשרות שואבת את ביסוסה מתוך פיתוח והרחבה שנעשו סביב מספר מושגים בסיסיים בתיאוריית ההתקשרות: הביטחון המופנם, מודלים לגבי ה"עצמי", מודלים לגבי האחר, וויסות רגשי במקביל ליכולת לניהול קונפליקטים, והקשר של מערכת ההתקשרות

למערכות התנהגותיות אחרות, כמו מערכת ה-caregiving. להלן תיאור התפתחויות תיאורטיות אלה וביסוסייהן מתוך שדה המחקר בתחום תיאוריית ההתקשרות.

תחושת הביטחון (ההפנמה של דמות ה-secure base) ותחושת היעילות העצמית בעת הפעלת

סמכות. "...כאם תצטרכי לקבל להחלטות בחלקי שניות גם כשלא תדעי מה לעשות ולא היית במצב כזה לפני כן. זה דומה להיותך מנכ"ל חברה, או איש משטרה בתפקיד, או רופא תורן. כל העיניים מופנות את האדם הסמכותי ומצפות שהאיש הזה ידע מה לעשות..." (Stern, D.N. & Bruschweiler N., 1998). כאשר הפרט בעמדה של הפעלת סמכות, כהורה, מחנך או בתפקיד ניהולי, עליו להתמודד עם מצבים לא מוכרים ועמומים בהם הוא האחראי לא רק על עצמו אלא על בני אדם נוספים, ועליו מוטלת המשימה למצוא פיתרון מספק לבעייה נתונה (Kaplan & Solan, 2002; קפלן וסולן, 2000). סולן (Solan, 1994; 1996) טוענת כי באמצעות הפנמה של היחסים עם ההורה הסמכותי (הבסיס הבטוח) והזדהות עימו, צומחת אצל הפרט תחושת האמון בעצמו, ביכולתו ובכוחותיו, ומתפתחים ייצוגים של שליטה עצמית, קומפוטנטיות, אחריות וסמכות אוטונומית. קיומן של הפנמות אלו הוא קריטי בהתמודדות עם הסיטואציה העמומה והחדשה בהווה שבה נשואות אל העומד בתפקיד הסמכות עיניהם של אחרים התלויים בו.

מספר חוקרים בתיאוריית ההתקשרות העלו את הטענה כי השגתו ושימורו של הביטחון הפנימי (Felt Security), ולא שמירה על קירבה לדמות ההתקשרות, הן למעשה מטרותיה של הפעילות ההתקשרותית (Sroufe & Waters, 1977; Ainsworth, 1991). בהתאם לכך, Mikulincer & Florian (1998) מציעים כי במידה שלא מתקיימים תנאים מספיקים בכדי שהפרט יחוה תחושת ביטחון (Felt Security), למול גירוי או איום, מופעלת מערכת ההתקשרות בכדי להשיג תחושת ביטחון מספקת. מכאן, שבמידה שהפרט לפי תפיסתו מסוגל לנהל בהצלחה את המצב, נצפה שתתרחש הפעלתן של אסטרטגיות של התנהגות אקספלורטיבית בכיוון של מציאת פיתרון לבעיה, והפרט יתפקד ביעילות בסיטואציה הניהולית העומדת לפניו. לעומת זאת, במידה שלפי תפיסתו הפנימית אין ביכולתו להתמודד עם ההסתגלות למצב החדש, סביר שתופעל

התנהגות התקשורתית (המנעות או פרה-אוקופציה) שתתחרה ותפריע להתמודדות היעילה בתפקיד הסמכות. לכן, רמת חוסר הביטחון הנחוה למול האיום של תיפקוד בעמדת סמכות, ותפיסת היעילות העצמית למול הסיטואציה, מושפעים מדפוסי ההתקשרות ומשמישים כגורם משמעותי שישפיע על דרך ההתמודדות עם התפקיד.

תחושת הביטחון הפנימי הנגזרת מתוך מערכת ההתקשרות של הפרט משחקת תפקיד משמעותי לא רק לגבי תפקודו של הפרט למול האיום של התמודדות בעמדת סמכות, אלא גם בשאלה עד כמה הפרט יוכל להעניק לכפופים לו ביטחון וכך לאפשר למערכות ההתקשרות שלהם להיות במצב של רגיעה (וכך לבצע ביעילות את משימותיהם). מחקר שנערך בקרב נושאי תפקידים פיקודיים במשטרת ישראל, מראה כי פרט אשר לא רכש יכולת עצמית לוויסות רגשי על ידי תהליכי הפנמה (לא קיימת אצלו הפנמה טובה של דמות המשרה ביטחון) יתקשה להכנס לתפקיד של דמות המשרה ביטחון (אגסי, 1998). מחקר נוסף, הראה כי אוסף תכונות ייחודי אצל מנהיגים (המכונה "מנהיגות טרנספורמציונלית") המאפשר להם להשרות אורה חיובית ולהניע את המונהגים ליעילות מירבית בביצוע משימתם נמצא בקורלציה גבוהה עם התקשרות בטוחה (Popper, Mayseless & Castelnovo, 2000).

מודלים לגבי ה"עצמי" ולגבי האחר והמוטיבציה לשמש בתפקידי סמכות. מודלים שיש לפרט לגבי ה"עצמי" שהם חלק אינטגרלי ממערכת ההתקשרות שלו, מהווים משתנה משמעותי לגבי המוטיבציה להגיע לעמדת סמכות, ממנה נגזרת ההתייחסות לאחרים בעת מילוי התפקיד. מודלים אלה יקבעו עד כמה הפרט יראה את הכפופים לו ואת צרכיהם לעומת עד כמה יתפקד בצורה אגוצנטרית ויהיה מכוון כלפי ה"עצמי". במחקר בתחום המנהיגות שנערך בקרב צוערים בקורס קצינים בצה"ל הראו החוקרים, כי התייחסות חיובית לזולת ורגישות לצרכיו, כחלק ממאפייניה של התקשרות בטוחה וסגנון מנהיגות בלתי אגוצנטרי, היו בקורלציה גבוהה עם תפקוד שהוערך כיעיל וחיובי בעמדת הסמכות (סגנון מנהיגות טרנספורמציונלי) (Popper, Mayseless & Castelnovo, 2000).

ראיית הצרכים של הכפיפים אינה חשובה רק לצורך שמירה על יחסים בין אישיים חיוביים אלא היא חשובה ביותר מבחינת התפקוד המשימתי ומודגשת במודלים מתקדמים של ניהול המגדירים את המנהל כ"נותן שירות" לעובדיו. תיאוריות אלה, רואות את תפקידו של המנהל כ"מנהל של הגבולות" במובן שתפקידו להסיר מכשולים מדרכם של העובדים על מנת שיוכלו למלא את משימותיהם (למשל, Boxer, 1999).

מודלים לגבי העצמי עשויים להשפיע על התפקוד בעמדת הסמכות גם מבחינות אחרות. למשל, במחקר אחר בתחום המנהיגות (Mikulincer & Florian, 1995), בקרב טירונים בצה"ל נמצא כי טירונים שדורגו על ידי עמיתיהם כבעלי פוטנציאל לשמש בתפקידים פיקודיים היו בעלי סגנון התקשרות בטוח או נמנע, ומכאן ניתן להסיק כי תפיסת עצמי חיובית היא תנאי משמעותי בכדי להתפס כמתאים לשמש בעמדת סמכות.

היכולת לתת אמון בזולת (מודלים לגבי האחר) והפעלת סמכות. בעת היותו של הפרט בעמדה של הפעלת סמכות, לעיתים קרובות הוא תלוי באנשים אחרים (מנהל התלוי בעובד לביצוע משימה, הורה הקשור ודואג לילדו). במצב זה על הפרט לנהל משא ומתן לגבי מידת הקירבה ומידת האמון שלו כלפי מקבל הסמכות ושל מקבל הסמכות כלפיו, וכן תפיסותיו לגבי מידת שליטתו בסיטואציה. Johnston (2000) מראה כי לדפוסי ההתקשרות קשר ניכר עם תחושות אלו. במחקרה שנערך בהשתתפותם של מנהלי מחלבות ברחבי ארה"ב נמצא כי בעלי התקשרות בטוחה ידעו להאציל מסמכויותיהם באופן שתתם הן לתפקוד ארגוני יעיל והן ליחסים בינאישיים נעימים. לעומתם, בעלי המנעות בהתקשרות נטו לריכוזיות מוגברת בסגנון הניהולי שפגעה בתפקודו היעיל של הארגון.

בנוסף, אחד מן האלמנטים החשובים בהתקשרות של הטיפוס ה-dismissive, כפי שתואר למשל על ידי Bartolomew & Horowitz (1991), הוא העדפתו שלא להיות תלוי באחר ורתיעתו מכך שהאחר יהיה תלוי בו. שני המצבים הללו של תלות בינאישית הם מאפיינים בלתי נפרדים מסיטואציות של הפעלת סמכות, והקושי של בעלי המנעות בהתקשרות עימם, צפוי להשפיע על עמדותיהם ביחס לסיטואציה של הפעלת סמכות.

וויסות רגשי והיכולת לניהול (ולהכלה) של קונפליקטים בעת הפעלת סמכות. בעת הפעלת סמכות מתעוררים הן אצל בעל עמדת הסמכות והן אצל הכפיפים רגשות שונים, קונפליקטים פנימיים וקונפליקטים בין אישיים כאחד. דפוסי ההתקשרות של הפרט מאפיינים את גישתו ויכולותיו לטיפול ברגשות קשים ומורכבים שעולים הן אצל הכפיפים, כתגובה לפעולות שנקט, והן בתוך ה"עצמי" כחלק אינטגרלי מן החוויה של הפעלת סמכות. דוגמה לקונפליקט פנימי מהווה התהליך שעובר על הורה כאשר הוא צריך להציב לילדו גבולות ברורים לגבי התנהגות זהירה בכביש, בכדי להגן עליו. במידה שהילד מפר את הוראותיו, על ההורה לנהוג בצורה מסויימת שאינה בהכרח תואמת את הרגשתו כלפי הילד וזאת על מנת להשיג תוצאות של חינוך והפנמה. יכולתו של הפרט לנהל ביעילות ולהכיל קונפליקטים ורגשות אלו הן בתוך ה"עצמי" והן במרחב שבינו ובין הזולת, מושפעת מעמדותיו האופייניות כלפי טיפול במדיה הרגשית המגולמות בדפוסי ההתקשרות שלו. ראיות לכך אפשר למצוא למשל, במחקרו של Mikulincer (1998), ממנו עולה כי בעלי המנעות בהתקשרות משקיעים אנרגיה רבה על מנת להכחיש את רגשותיהם. תמיכה נוספת לכך, עולה מתוך ממצאיהם של Hazan & Shaver (1990), לפיהם בעלי חרדה בהתקשרות ישקיעו משאבים מוגזמים בכדי להשביע את רצונם של אנשים שונים במקום עבודתם, זאת בשל קושי להיות במצב של קונפליקט מולם. באופן דומה, מחקרים על הורות והקשר לדפוסי התקשרות הראו כי למשל, סגנון ההורות נעשה ותרני וחסר יכולת להציב גבולות (ולעמוד בהם) כאשר שני בני הזוג הם בעלי סגנון התקשרות לא בטוח (Cohn, Cowan, Cowan & Pearson, 1992; Cohn,).

(Silver, Cowan, Cowan et al., 1992).

הקשר בין מערכת ההתקשרות והתיפקוד כ-caregiver. כבר בתאוריה המוקדמת של Bowlby (1969, 1988) הונח קיומה של מערכת התנהגותית נוספת, מלבד מערכת ההתקשרות, והיא מערכת ה-caregiving. מערכת התנהגותית זו תוארה ונחקרה על ידי חוקרים רבים בתחום תיאוריית ההתקשרות בהמשך (ראה למשל, Furman & Wehner, 1994; Shaver & Fraley, 2000). פירברן (Fairbairn, 1954) הציע כי מערכת ה-caregiving מתפתחת חלקה על בסיס

מטען ביולוגי מולד וחלקה על בסיס הפנמות של ההתנהגות ההורית בשנים המוקדמות קרי, מערכת ההתקשרות. במחקר העכשווי בתחום דפוסי ההתקשרות בילדות ובבגרות עולות עדויות רבות לכך שיכולתו של ההורה להעניק טיפול הורי קשורה לדפוס היחסים המוקדמים עם הוריו שלו (למשל, 1996, Cowan, Cohn, Cowan & Pearson ; George & Solomon, 1989; Kunce & Shaver, 1994; George & Solomon, 1996; Slade & Cohen, 1996; van Ijzendoorn, 1995). על פי התיאוריה, מערכת ה-caregiving נכנסת לפעולה כאשר הצאצא שרוי במצב שיש בו משום סכנה עבורו, ומפעילה את ה-caregiver לעשות מאמצים על מנת להבטיח את שלומו ורווחתו של הצאצא, לעיתים על ידי הצבת גבולות פעילה, ולעיתים באמצעות הקניית מערכת ערכים מופנמת והפעלת סמכות אישית. מספר חוקרים ותאורטיקנים הדגישו את ההיבט של הפעלת הסמכות כבעל חשיבות מכרעת במילוי תפקיד ה-caregiver (למשל: McDonald, 1991; Baumrind, 1971; Omer, 2000 ; 1980), ומכאן המוטיבציה לחקור את ההשפעה הייחודית של דפוסי ההתקשרות על אחת מהתכונות החשובות בתיפקוד כ-caregiver והיא הפעלת סמכות.

בסיסי כוח בהפעלת סמכות – מושגים תיאורטיים. עד כה, הוצג בסיס תיאורטי ומחקרי לגבי השאלה מדוע ניתן להניח קשר בין דפוסי ההתקשרות של הפרט ובין יכולתו להפעיל סמכות. המחקר בנושא הפעלת הסמכות, עסק במשך שנים רבות בשאלה מאיפה שואב האדם המכהן בתפקיד את סמכותו. חוקרים הציעו טיפולוגיות שונות לסיווג בסיסי הכוח באמצעותם הפרט מפעיל את סמכותו, אשר מהווים היבט עיקרי בהפעלת הסמכות. בעבודה זו נרצה להתייחס להיבטים של בסיסי כוח כמרכיבים של הפעלת סמכות. להלן סקירה עדכנית לגבי המחקר בתחום, אשר התמקד עד כה בהקשר האירגוני, ביחסי הסמכות שבין מנהל וכפייו.

הטיפולוגיה הדומיננטית כיום בספרות לסיווג בסיסי הכוח שיש למנהלים, פותחה על ידי French & Raven (1959) ונחקרה במספר רב של עבודות (למשל: Bugental, 1999a ; Mintzberg, 1983). בסיס סמכות (Power Base) הוגדר בספרות כפוטנציאל המאפשר לאדם לגרום לזולתו לפעול בהתאם

לרצונותיו (Bass, 1981). על-פי המודל העדכני של ריבן ועמיתיו (Raven, Schwarzwald & Koslowski, 1998) קיימים שיבעה בסיסי סמכות, המחולקים בתת חלוקה נוספת לשתי קבוצות עיקריות: **בסיסי סמכות אישיים ובסיסים בלתי אישיים**. הבסיסים הבלתי אישיים מונים סמכות מתגמלת שהיא מקור כוח הנובע מיכולתו של מפעיל הסמכות להעניק לזולת תגמולים בעבור הענותו; סמכות קוארסיבית (כופה) שהיא סמכות הנובעת מיכולתו של מפעיל הסמכות להעניש את הזולת על אי ציות וסמכות לגיטימית שהיא סמכות הנובעת מתוך מעמד היררכי פורמלי, או חברתי של סוכן ההשפעה. הבסיסים האישיים מונים סמכות רפרנטית (הזדהותית) שהיא סמכות הנובעת מרצונו של הזולת להדמות ולהתקרב למפעיל הסמכות ומלווה ברגשות של הערכה או הערצה כלפיו וסמכות של מומחיות שהיא סמכות הנובעת ממומחיותו ומכישוריו של מפעיל הסמכות בהשוואה לזולת ומטיעונים שהוא מביא.

Schwarzwald & Koslowski (1999) מסכמים סדרת מחקרים קודמים בנושא הפעלת הסמכות מהם עולה כי בסיטואציה בה נחוצה הנעה של מקבל הסמכות לפעילות מורכבת או יצירתית, או להפנמה של ערכים לשינוי עמדות, מוטב למפעיל הסמכות לנקוט בבסיסים האישיים, זאת למרות שהם מצריכים השקעה גדולה יותר דוגמת קשר אישי עם מקבל הסמכות, אמפתיה כלפיו, וכן מחשבה, תכנון מוקדם וידע. הפעלת סמכות בלתי אישית היא מוצא נוח כאשר מדובר בפעולה פשוטה שמקבל הסמכות מצופה לעשות וכשפעולה זו ניתנת לפיקוח, אך היא דרך בלתי רלוונטית כאשר אין אפשרות לפקח או כשמדובר בתפקוד המצריך מקור מוטיבציה פנימי מצד המבצע (מקבל הסמכות). בנוסף, הפעלת סמכות בלתי אישית עשויה לגרום עוינות מצד מקבל הסמכות, ובקונטקסט אירגוני מסויים כמו למשל ארגונים ציבוריים או אידאולוגיים, אינה מקובלת מבחינה נורמטיבית ונקיטה בה עלולה להביא לתוצאות שליליות מבחינת התפקוד הארגוני והיחסים בין מפעיל הסמכות ומקבליה.

כאשר מתארים את בסיסי הכוח השונים המרכיבים את מושג הסמכות, ניתן להתרשם כי קיימת הקבלה מסויימת למושגים הלקוחים מתחום חקר המנהיגות. לדוגמה, מנהיגות מעצבת שבה מדובר על קשר אישי בין המנהיג למונהגים ועל היכולת של המנהיג לסחוף את המונהגים

וליצור אצלם הפנמה של ערכים (Avolio, Bass & Young, 1999) קרובה למושג הסמכות הרפרנטית. לגבי שני המושגים חלה תזוזה בהגדרה המושגית שלהם במהלך המחקר בשלושת העשורים האחרונים (לגבי מנהיגות, עמ' 442, Avolio et al., 1999) ולגבי הפעלת סמכות, למשל, (Swarzfeld & Koslowski, 1999). יתכן כי תכונות אלה מאפיינות את שני המושגים כיוון שהם מייצגים את החלק ה"אישי", הרגשי והערכי הן בהפעלת סמכות והן במנהיגות, וזהו שורש הדימיון ביניהם. באופן דומה, מושג המנהיגות המתגמלת (Bass, 2001) אשר מדבר על הנעת העובד על בסיס חליפין חברתי, תגמולים וענישה, קרוב למדי למושג הפעלת הסמכות המתגמלת והקוארסיבית וגם השלכות התנהגותו של בעל הסמכות או המנהיג על הכפיפים בסוג זה של הפעלת סמכות או מנהיגות היא דומה. כאמור, סוג זה של מנהיגות מביא לפעולות הרצויות אצל הכפיפים ולציות אך לא להפנמה ולשינוי עמדות.

ההקבלה בין הפעלת סמכות ומנהיגות מוסיפה נדבך חשוב למוטיבציה לבחון את השפעת דפוסי ההתקשרות על הפעלת הסמכות, שכן מספר עבודות כבר נעשה לגבי הקשר בין התקשרות ומנהיגות. למשל, פופר ועמיתיו (Popper, Mayseless & Castelnovo, 2000) מתארים את מערכת היחסים שבין מנהיג למונהגים או בין מנהל לכפיפים כדוגמה למערכת יחסים קרובה ומשמעותית בבגרות. לטענתם, כאשר מנהל או מנהיג מנהל מערכות יחסים קרובות, הכוללת תמיכה, הזדהות ייעוץ וקירבה מתרחשת דינמיקה שהיא התקשרותית באופייה ועל כן ניתן להשתמש במושגים מתיאוריית ההתקשרות על מנת לרדת לעומקן של מערכות יחסים אלו. בהתאם לכך, ממצאי המחקר שערכו באוכלוסיה של צוערים בקורס קצינים בצה"ל מראים כי התקשרות בטוחה נמצאה בקורלציה ייחודית עם מנהיגות מעצבת (טרנספורמציונלית), אשר היא בעלת מאפיינים רבים המקבילים להפעלת סמכות באמצעות הבסיסים האישיים.

עדויות מחקריות מהתחום הארגוני לגבי הזיקה בין דפוסי ההתקשרות והפעלת סמכות. במודל ההשפעה הבינאישית של ריבן הנחת המוצא היא שסוכן ההשפעה פועל על פי רב בדרך רציונלית כאשר הוא בוחר את בסיסי הסמכות שאותם יפעיל. נלקחים בחשבון שיקולים של זמינות בסיסי הסמכות, יעילותם, עלות מול רווח, התאמתם לצרכים, וכן ההשלכות של סוגי הסמכות שיופעלו. אולם, על פי

המודל, סוכן ההשפעה נתון גם להשפעות מסוג אחר, כגון מניעים אישיים ותרבותיים. (Kipnis, 1990) הראה כי מאפיינים אישיותיים, כמו הצורך בשליטה או הצורך להעלות דימוי עצמי שנפגע, עשויים להוביל לבחירת בסיסי סמכות קשים (בלתי אישיים) המבליטים את יתרונותיו של סוכן ההשפעה על פני הזולת. במחקר שנערך בקרב אחיות בבתי חולים נמצא כי אחיות שחשו ביטחון רב ביכולתן לבצע את התפקיד, נטו להעדיף סמכות של מידע ומומחיות. לעומתן, אחיות חסרות ביטחון ביכולתן נטו להשתמש יותר בסמכות קוארסיבית ובסמכות לגיטימית. מחקרי שדה נוספים בסביבה אירגונית העלו כי מנהלים חסרי ניסיון ופחות בטוחים בעצמם השתמשו לעיתים קרובות יותר בעונשים ובאיומים (Podasakoff, 1982; Tedeschi, Schlenker & Lindskold, 1972) והעדיפו ככלל את בסיסי הסמכות הבלתי אישיים שמקורם במעמדם באירגון. לעומתם, מנהלים בעלי ביטחון עצמי גבוה, בטוחים בכישוריהם, ואלו שחשו שליטה גבוהה יחסית בסיטואציה, העדיפו בסיסי סמכות שמקורם אישי, כגון: סמכות של מומחה, וסמכות רפרנטית (Goodstadt & Hjelle, 1973; Kipnis, 1976). לסיכום, הממצאים מראים כי, מנהלים חסרי ביטחון בוחרים בבסיסי הסמכות הבלתי אישיים כדרך לקנות סמכות, כוח ושליטה (Raven, 1974; Shaw & Condelli, 1986) ובאופן ספציפי, הפעלת סמכות קוארסיבית למרות שהיא גובה מחיר יקר ויכולה להביא למרדנות ואי ציות מצד מקבל הסמכות, מועילה באופן זמני בכדי לפצות על פגיעה בביטחון העצמי אצל בעל התפקיד.

תמונה דומה מתקבלת גם כאשר הפעלת הסמכות מתרחשת בסיטואציות אחרות, שאינן בתחום האירגוני, כגון הורות או הוראה. (Bugental, Lewis, Lin, Lyon & Kopeikin, 1999b) מסכמים סדרת מחקרים ממנה עולה כי הורים שמרגישים באופן תמידי חלשים יותר בהשוואה לילדיהם, מגלים מספר מאפיינים ייחודיים במצבים בהם עליהם להפעיל סמכות: התנהגות הילד בסבירות גבוהה יותר נחוות על ידם כאיום והם מגיבים אליה בהסתברות גבוהה יותר על ידי שימוש בסמכות קוארסיבית. בנוסף, הורים אלו רגישים יותר בהשוואה להורים אחרים לכל קריאת תיגר מצד הילד כלפי הסמכות שלהם. רגישות זו מתבטאת בתגובה מהירה של המערכת האוטונומית: למשל, עלייה בקצב פעילות הלב, ובפעילות החשמלית התת-עורית (electrodermal activity). כמו כן, כאשר הם באינטראקציה עם ילדים בכלל, מבוגרים אלה יגיבו לכל אתגר

שמציב הילד או אף לעצם המחשבה על כך באַפְקט שלילי ובפעילות השוואתית שלילית. מחקר אחר הראה כי גם בסיטואציה של הוראה, מבוגרים התופסים עצמם כחלשים בהשוואה לילדים השתמשו ביתר סמכות מענישה, וכן נתנו פחות פידבק חיובי בהשוואה למבוגרים התופסים עצמם כבעלי שליטה גבוהה בסיטואציה הפעלת הסמכות. לפיכך, נוכל לסכם ולומר כי קיים ביסוס אמפירי התומך בהכללת הטענה שתחושת חוסר ביטחון ויעילות עצמית נמוכה מגבירות את הסיכוי לבחירה בבסיסי סמכות בלתי אישיים, העולה ממחקר רב שנים בנושא הסמכות בתחום האירגוני, גם לסיטואציות אחרות של הפעלת סמכות, כגון טיפול הורי והוראה.

Bugental et al. (1999b) מציינים כי עיסוק כרוני בשאלות של חוזק וחולשה (Power) בתוך מערכת היחסים הורה-ילד ניתנת להבנה מנקודת המבט של מודלי העבודה הפנימיים בתאוריית ההתקשרות כפי שנוסחה על ידי Bowlby (1980). כלומר, מבוגר החש עצמו חסר שליטה מול הילד הוא בעל מודלי עבודה של חוסר ביטחון הקשורים לדפוסי התקשרות לא בטוחים. בהתאם לכך, נמצא כי מבוגרים שחשו חוסר שליטה על התנהגות הילד (לגבי כישלון בסיטואציה ה-caregiving) היו בסבירות גבוהה יותר בעלי סגנון התקשרות נמנע מסוג dismissive (Grusec, Adam, & Mammone, 1993; Grusec & Mammone, 1995) ממצא התואם לממצאים קודמים לגבי נטייתם של בעלי המנעות בהתקשרות להדחיק חולשות וכישלונות (Mikulincer, 1998).

מחקרים קודמים מציגים ראיות רבות לקשר בין תחושת חוסר ביטחון וחוסר שליטה בסיטואציה ניהולית, ובין הפעלת סמכות בלתי אישית. במחקר המוצג המטרה הייתה לבחון את מקורותיו של חוסר ביטחון זה ולהציע כי הוא נובע ממודלי עבודה פנימיים המאפיינים את דפוסי ההתקשרות. המחקר מציע כי דינמיקה זו מתרחשת במגוון נרחב של סיטואציות של הפעלת סמכות ואינה שונה מהותית בין אם מדובר בהורות, חינוך, הוראה, ניהול, או הפעלת סמכות במסגרת תפקיד. השערת המחקר העיקרית הייתה כי שני הטיפוסים בעלי דפוסי ההתקשרות הלא בטוחים יטו יותר להעדיף בסיסי סמכות בלתי אישיים ופחות בסיסי סמכות אישיים. לעומתם, פרט שהוא בעל מודלי עבודה פנימיים המתאימים לדפוס ההתקשרות הבטוח, יחוש מידה גבוהה של ביטחון ושל יעילות עצמית

יחסית לטיפוסים הלא בטוחים כאשר יהיה עליו להתמודד עם סיטואציה חברתית לא מוכרת. כך, הוא יטה להשתמש במידה מינימלית של בסיסי סמכות בלתי אישיים בכדי להשיג את מטרותיו. לצורך בחינת המודל התיאורטי נערכו שני מחקרים.

במחקר הראשון ($N=155$), נמדדו דפוסי ההתקשרות של הנבדק וסוגי הסמכות שהוא נוטה להעדיף באופן ישיר על ידי דיווח עצמי באמצעות שאלונים. כיוון שמרבית הנבדקים במחקר אינם ממלאים תפקיד בו הם נדרשים להפעיל סמכות באורח יומיומי, פותח שאלון המתאר מספר סיטואציות יומיומיות של הפעלת סמכות. בשאלון זה, בדומה לשיטה המתוארת במחקרם של Schwarzwald, & Koslowsky (1999) ומתאימה לנבדקים שאינם בעלי ניסיון בהפעלת סמכות בקונטקסט ארגוני, נתבקשו הנבדקים לבצע סימולציה מחשבתית לגבי הדרך בה היו נוהגים לו היו באותה סיטואציה.

במחקר השני ($N=151$), נמדדו שוב דפוסי ההתקשרות של הנבדק על ידי שאלון, אך הפעם נעשה שימוש בדרך עקיפה לבדיקת העדפת בסיסי סמכות, שהיא חשובה במיוחד אצל בעלי התקשרות נמנעת אשר אינם נוטים לדווח על רגשותיהם בצורה ישירה. הנבדקים קראו קטע קצר המתאר סיטואציה של הפעלת סמכות. אוכלוסיית המחקר חולקה לשתי קבוצות שונות. האחת, נחשפה להפעלת בסיסי סמכות אישיים והקבוצה השנייה נחשפה להפעלת בסיסי סמכות בלתי אישיים. הסיטואציות אותן קראו הנבדקים תוכננו ליצור הזדהות עם מפעיל הסמכות. לאחר קריאתן היה על הנבדקים לדמות את עצמם במקומו של מפעיל הסמכות בסיטואציה, ולענות על שאלונים הנוגעים לסיטואציה. באמצעות שאלונים אלו, נמדדו ההערכה הקוגניטיבית שהנבדק עושה לגבי הסיטואציה בה הוא מדמה כי עליו להפעיל סמכות מסוג מסויים, וכן נמדדו רמת הרגשות החיוביים והשליליים שחוהו. במקביל נמדדו גם ייחוסים הסיבתיות שיצר הנבדק לגבי הצלחה ולגבי כישלון בהנעת הזולת בסיטואציה המדומה.

ההשערה המרכזית של המחקר, לפיה העדפת בסיסי סמכות בלתי אישיים ורתיעה מפני הפעלת בסיסי סמכות אישיים נמצאת בקורלציה עם חוסר ביטחון בהתקשרות, קיבלה תמיכה בשני המחקרים שנעשו. באופן ספציפי, התקבלו תוצאות המצביעות על כך כי **הטיפוס החרד** מרגיש תחושת איום, ואתגר שהוא למעלה מכוחותיו (איתגור שלילי), חווה רגשות שלילים ומסוגלות עצמית נמוכה בסיטואציה של הפעלת סמכות בהשוואה לטיפוס הבטוח. בהתאם לכך, הוא יעדיף להפעיל בסיסי סמכות בלתי אישיים כאשר הוא בסיטואציה של הפעלת סמכות, היות והם מקנים לו תחושה של מסוגלות גבוהה באופן משמעותי, תחושת האיתגור ותחושת האיום מפני הסיטואציה פוחתות ובמקביל, רמת הרגשות חיובית יותר. כאשר החרד עומד מול הפעלת בסיסי סמכות אישיים, תחושת האיום והרגשות השליליים גבוה במיוחד. במקביל עולה הצורך להתגונן ולהסביר תוצאה אפשרית של כישלון, על ידי ייחוסו לגורם חיצוני בלתי נשלט, זאת ככל הנראה בכדי להקל ולו במעט מגודל האיום. תחושה זו של חוסר שליטה וחוסר מסוגלות היא ככל הנראה פועל יותא של המודלים השליליים לגבי העצמי בהם הטיפוס החרד מחזיק. הממצאים מציעים כי החרד מונע על ידי הצורך להשיג תחושת ביטחון ויציבות ולהפיג את תחושות חוסר הביטחון והאיום מפני הסיטואציה הלא ודאית והעמומה שלפניו. שיקולים אלו של השגת תחושת ביטחון והפגת תחושות של איום וחוסר יכולת יאפילו על שיקולים מקצועיים או ענייניים בעת קבלת החלטות ומבחינה זו הם משפיעים על תפקודו בעמדת הסמכות. במונחים של תיאוריית ההתקשרות נאמר שהחרד פחות פנוי לפעילות האקספלורטיבית הנדרשת לביצוע המשימה שלפניו. נקיטה בבסיסים הבלתי אישיים מאפשרת לטיפוס החרד להגדיר באופן ברור את ההיררכיה החברתית ועל ידי כך להחזיר לעצמו שליטה, ולחוש מסוגל יותר להתמודד עם הסיטואציה של הפעלת הסמכות.

הנמנע, בסיטואציה של הפעלת סמכות, באופן שונה מהטיפוס החרד, אינו חש עצמו מאתגר ומאויים על ידי הסיטואציה יותר מן הטיפוס הבטוח, אך מתעוררת אצלו תחושה של יעילות עצמית נמוכה. לכאורה, הוא אינו מדווח על רגשות שליליים לגבי הסיטואציה, אולם רמת הרגשות החיוביים כלפי הסיטואציה יורדת. בהתאם לכך, באופן דומה לטיפוס החרד הוא בעל נטיה כללית להעדיף בסיסי סמכות בלתי אישיים, (המתבטאת בהעדפה שלילית לבסיסים

האישיים). כאשר עליו להפעיל בסיסים אישיים מתעוררת תחושה חזקה של איום המתבטאת בעיסוק באפשרות של כישלון ובעיקבותיו מתעורר ככל הנראה הצורך ההגנתי לייחס את הכישלון לגורם חיצוני. נקיטה בבסיסים הבלתי אישיים מאפשרת לנמנע לחוש רמת רגשות חיובית יותר, ולהפחית את תחושת האיום המתבטאת בעיסוק באפשרות של כישלון. נראה שכיוון ש"הנמנע" הוא פחות אקספרסיבי ופחות מוכן להודות בקיומם של רגשות שליליים או חולשות, ניתן להבין את עולמו הפנימי מתוך הבחירות שהוא אינו עושה, יותר מאשר דרך החוויה הפנימית עליה הוא מצהיר. בהתאם לכך, נראה כי בשורה התחתונה הנמנע מתאפיין בדינמיקה דומה לזו של הטיפוס החרד, כלומר תחושת חוסר הביטחון מובילה אותו להעדיף פעילות התקשורתית המגבירה תחושת ביטחון לעומת פעילות יעילה מבחינת המשימה. על כן הוא יעדיף הפעלת בסיסי סמכות בלתי אישיים למרות המחיר שהם גובים שכולל לעיתים פגיעה ויחס בלתי מכבד כלפי הזולת שעשוי להשפיע על תפקוד משימתי פחות טוב. ניתן לסכם ולומר כי בשל הקושי שלו להודות בקיומם של רגשות שליליים או חוויה של חוסר מסוגלות הוא יעדיף התנהגות כוחנית יותר המעלה לפחות באופן זמני את תחושת הערך העצמי, כמו הענשה ושימוש בהררכיה המוגדרת אשר לו בהשוואה לטיפוס החרד שעשוי לעשות שימוש בבסיסים בלתי אישיים נוספים המשקפים את תחושת החולשה כמו למשל, הפעלה של סמכות מתגמלת.

עוד הראו הממצאים כי בסיטואציה של הפעלת סמכות, **המתקשר הבטוח**, יהיה בעל מספר יתרונות בהשוואה לבעלי חוסר ביטחון בהתקשרות. הוא יחוש רגשות חיוביים יותר, מסוגלות עצמית גבוהה ושליטה בתחושות האיום בסיטואציה של הפעלת הסמכות. בהתאם לכך, המתקשר הבטוח יעדיף בהשוואה לטיפוסים הלא בטוחים, להניע את האחר הנתון לאחריותו באמצעות הסבר בקשתו וההגיון אשר מאחוריה, או על ידי יצירת הפנמה של רעיונות ערכיים. הוא ינהג בזולת הנתון לאחריותו בכבוד ובאמפתיה, זאת בהתאם למודלי העבודה החיוביים בהם הוא מחזיק לגבי האחר ולא בכוח מעמדו או באמצעות כפיה או תגמול. עם זאת, חשוב להדגיש כי הממצאים מראים בהתאם להשערות גם המתקשר הבטוח חש יעילות עצמית נמוכה יותר בהשוואה לעצמו כאשר מדובר בהפעלת בסיסי סמכות אישיים. תהליך זה מתרחש מכיוון שנקיטה בבסיסים האישיים יוצרת סיטואציה חברתית עמומה יותר בה מפעיל הסמכות משתמש

במידה מינימלית של הכוח החברתי שבידיו ונוהג בזולת כשווה, זאת למרות היותו בעמדת יתרון. בעת נקיטה בבסיסי סמכות בלתי אישיים, למרות היעילות העצמית שעולה עקב היות הסיטואציה מוגדרת יותר מבחינת ההיררכיה החברתית ומקנה למפעיל הסמכות יתרון כוחני על הזולת, הדינמיקה שתתרחש עשויה להיות מורכבת. נראה כי במצב זה המתקשר הבטוח יחוש קונפליקט בשל רגשות שליליים שיתעוררו בו במידה שיהיה עליו לנהוג בזולת בצורה שסותרת את ערכיו. לסיכום, הממצאים מעידים כי בסיטואציה של הפעלת סמכות המתקשר הבטוח יעדיף להפעיל בסיסי סמכות אישיים זאת בהשוואה לבעלי חוסר ביטחון בהתקשרות אולם בהשוואה לעצמו תהיה חשיבות רבה להשפעתם של גורמים נוספים (למשל, השפעת הערכים בקונטקסט החברתי).

הממצאים תיארו את התנהגותו של סגנון התקשרות נוסף המתאפיין גם בחרדה וגם בהמנעות והוא המתקשר ה-fearful. ברב המדדים שמודדים העדפת בסיסי סמכות, חוסר ביטחון בהתקשרות קשור להעדפת בסיסי סמכות בלתי אישיים. בהתאם לכך כאמור, החרד והנמנע נוטים להעדיף בסיסי סמכות בלתי אישיים, הבטוח יעדיף בסיסים אישיים בהשוואה אליהם, והסגנון שכולל גם חרדה וגם המנעות יפגין נטייה בולטת עוד יותר להעדפת בסיסים בלתי אישיים. בולט במיוחד הממצא לפיו המתקשר ה-fearful מרגיש למול הסיטואציה של הפעלת סמכות יעילות עצמית נמוכה ורגש שלילי מוגבר באופן שהוא גבוה מסכום האפקטים של החרדה וההמנעות.

מן הממצאים עולה גם חשיבותו של הקונטקסט הארגוני והחברתי כגורם המשפיע על הפעלת סמכות. ככל שלאדם יש יותר ניסיון יומיומי עם סיטואציות בהן הוא נאלץ להפעיל את סמכותו, כך יש לו יותר אסטרטגיות של הפעלת סמכות. רעיון זה הוא מאוד אינטואיטיבי ופשוט כשחושבים עליו, ואומר למעשה כי ככל שהאדם נפגש יותר באורח יומיומי עם הפעלת הסמכות, כך הוא מכיר רגשית את החוויה שהופכת להיות בעולמו הפנימי מפותחת ומגוונת (מבודלת ומובחנת) יותר. הרעיון דומה לעיקרון השלג והאסקימואים, המכירים את השלג מן ההתמודדות היומיומית ויודעים לזהות סוגי שלג שונים.

על מנת להתמודד עם נושא השפעתו של הניסיון היומיומי בסיטואציות של הפעלת סמכות, הושוו אוכלוסיות של הורים ולא הורים, המייצגות אוכלוסיות של בעלי ניסיון בהפעלת סמכות לעומת אוכלוסייה חסרת ניסיון בהפעלת סמכות. נבדקה השפעת הניסיון היומיומי בסיטואציות של הפעלת סמכות כהורה על התחושות, ההערכות והרגשות כלפי הסיטואציה. באופן כללי מתקבלת תמונה לפיה הורים בעלי חרדה או המנעות בהתקשרות חשים מסוגלות עצמית גבוהה יותר ורמת רגשות חיובית יותר כלפי הסיטואציה של הפעלת הסמכות בהשוואה לבעלי חרדה או המנעות בהתקשרות שאינם הורים. דפוס ממצאים מעניין נוסף, התגלה בעת השוואת הערכות ורגשות של הורים מול לא הורים לגבי הסיטואציה של הפעלת סמכות בבסיסים בלתי אישיים. בקרב חסרי הניסיון בהורות, החרדים חווים מסוגלות עצמית נמוכה ורמת רגשות שליליים גבוהה במיוחד. הנמנעים לעומתם, אינם מדווחים על חששות כלשהם. בהשוואה לכך, בקרב בעלי הניסיון בהורות, החרד נראה כאילו הסתגל לסיטואציית ההורות ומדווח על עליה בתחושת המסוגלות שלו, למרות שעדיין מתלווה לכך תחושת איום גבוהה. לעומתו, הנמנע, בעל הניסיון כהורה, מפגין ירידה בתחושת היעילות העצמית ומציג תמונה של הסתגלות פחות טובה בהשוואה לחרד. ממצאים אלו עשויים להצביע על תמונה לפיה החרד מודע יותר לחולשותיו ולרגשותיו וכך על אף הקשיים הרבים אותם הוא חווה ולמרות היותו בלתי בטוח במסוגלותו, לאחר התנסות אינטנסיבית הוא מצליח לתפקד לשביעות רצונו. הנמנע לעומת זאת, אשר נוטה להכחיש ולהתעלם מחולשות ורגשות אינו מוצא פיתרון מספק לקושי בהפעלת סמכות. נראה כי עם הניסיון כהורה וההתמודדות החוזרת עם הסיטואציה של הפעלת סמכות, ללא הצלחה, הוא אינו מסתגל לסיטואציית ההורות ואמונתו ביכולתו יורדת.

מנגנוני הגנה והסתגלות. ממצאי המחקר מציגים קשרים בולטים בין ייחוס סיבתיות לגורמים חיצוניים ובין תחושות של איום ורגש שלילי למול הסיטואציה של הפעלת סמכות. קשרים אלה מהווים תמיכה אמפירית לתופעה שנחקרה רבות הן בתאורית ההתקשרות והן בתאוריה הפסיכואנליטית והיא תופעת ההגנתיות או ייחוסים הגנתיים (Defensive Misattribution) (Heider, 1958; Schank, 1982; Bandura, 1982; McWilliams, 1994). על

פי התיאוריה, תהליכי הגנה מתרחשים כאשר תחושת האיום של הפרט מפני סיטואציה או מחשבה מסויימת (כמו למשל, מפני הסיטואציה של הפעלת סמכות) עולה מעבר לסף שאותו הוא יכול להכיל בתוכו (קרי, לווסת ולחוש מסוגלות ושליטה לגביו). במקום לחוות את האיום ולמצוא דרכים להתמודד הפרט מנסה באופן לא מודע להקטין את התחושה הפנימית הבלתי נעימה לו. דוגמה לתהליך הגנתי יכולה להיות ייחוס כל תהליך העשוי להשתבש לגורמים חיצוניים בלתי נשלטים במקום לנסות ולראות באלו גורמים יש לפרט שליטה, תהליך הגנתי ספציפי זה מכונה "השלכה". בהשלכה הפרט מייחס תכונות או תוצאות בלתי רצויות לאחר או לגורמים חיצוניים ונשאר בלתי מודע לחלקים עליהם הוא עצמו אחראי ובעל שליטה. הרווח הפסיכולוגי הזמני משימוש בהגנה כזו הוא יצירת האשלייה של תפיסה עצמית חיובית על ידי התנערות מחולשות וכישלונות. חשוב להדגיש בהקשר זה, את ההבדל בין התנהגות הגנתית והתנהגות מסתגלת או מתמודדת. בהתמודדות, הפרט מבצע פעולות ממשיות שמכינות אותו באופן טוב יותר להתמודד עם הסיטואציה, למשל, השגת מידע ועריכת סימולציה מחשבתית לקראת הסיטואציה. לעומת זאת, בתהליך הגנתי הפרט אינו נוקט באמצעים שיאפשרו לו להתמודד טוב יותר עם הסיטואציה אלא פועל במטרה אחת והיא להקטין מעוצמת התחושות הפנימיות הלא נעימות (למשל, חרדה ורגשות שליליים). כמובן שמנגנון הגנתי שמאפשר התנערות מרגשות שליליים עשוי להוות מנגנון הסתגלותי למשל, כאשר הפרט מתנתק מרגשות שליליים כדי שיוכל להיות מרוכז וצלול כאשר הוא עורך סימולציה מחשבתית המכינה אותו להתמודדות.

המחקר הראה כי תחושת איום גבוהה מפני הסיטואציה של הפעלת סמכות הייתה בקורלציה עקבית עם ייחוס הכישלון לגורם חיצוני, ללא ייחוסו לגורמים אחרים (וללא עיסוק בתרחיש האפשרי של הצלחה). כלומר, כאשר הפרט מאויים מפני הסיטואציה, הוא עסוק מאוד באפשרות של כישלון, ומנסה למצוא הסברים כיצד לייחס את הכישלון לגורמים שישאירו אותו נקי מן האחריות לכישלון זה, במילים אחרות, הפרט עושה שימוש בהגנה מסוג השלכה. הממצאים מראים כי פרט בעל חוסר ביטחון בהתקשרות (המנעות או חרדה) משתמש במידה רבה יותר בהגנתיות בהשוואה לפרט ה"בטוח" ועושה זאת במיוחד בסיטואציה בה הוא חש מאויים, קרי בסיטואציה של נקיטה בבסיסי סמכות אישיים.

בהתאם לאחת מהשערות המרכזיות של המחקר, הממצאים מציעים כי עצם השימוש בבסיסים בלתי אישיים עשוי לשמש למפעיל הסמכות כאמצעי הגנה מפני האיום אשר בסיטואציה ועוזר בוויסות הערכות ותחושות שליליות, זאת מעבר להבדלים אינדבידואלים בדפוסי ההתקשרות. בעת הפעלת הסמכות בבסיסים הבלתי אישיים, בהשוואה לבסיסים האישיים, תחושת האתגר נתפסה כקשורה פחות עם איום ופחות עם רגשות שליליים, ממצא המצביע על כך שבעת הפעלת סמכות בבסיסים בלתי אישיים מפעיל הסמכות חש מוגן יותר ומאויים פחות מפני הסיטואציה.

לממצאי המחקר הנוכחי, העוסק בהפעלת הסמכות, מספר השלכות חשובות לגבי תחומים הקשורים בטיפוח מנהיגות, הכשרת מנהלים והדרכת הורים. אחת מהשלכות מרכזיות אלה, קשורה להנחת יסוד בתאוריית ההתקשרות לפיה לכל אדם יש מודלי עבודה יעילים, המאפשרים לו לחוש ביטחון בסיטואציות מסויימות ולתפקד בהן באופן יעיל. על פי הנחה זו, גם לפרט עם התקשרות המתאפיינת בקווים לא בטוחים כמו המנעות וחרדה ניתן לספק תנאים מסויימים לפיהם הוא יחוש מידה מספקת של ביטחון, שיאפשר לו לתפקד ביעילות בסיטואציה בה עליו להפעיל את הסמכות האישית שלו. עבודה זו, מצביעה על מספר מאפיינים בהפעלת הסמכות הקשורים לדפוסי ההתקשרות של הפרט ומציעה כיצד מאפיינים אלה יכולים להשפיע על הפעלת הסמכות בתפקידים אותם הפרט מבצע. עבודה זו מציעה כי בכל קונטקסט בין אם חינוכי, ניהולי, צבאי או ביחסים בין הורה וילד, במידה שהפרט המכהן בעמדת הסמכות יחוש מידה מספקת של ביטחון (Felt Security) יתאפשר לו לפעול בתפקידו מתוך מודלי העבודה היעילים אשר ברשותו. בנוסף, חשוב לציין כי הפעלת סמכות תוך נקיטה בבסיסים אישיים מביאה אמנם להנעת האחר בצורה יעילה אולם עולה בהשקעת משאבים (תשומת לב, קשר אישי, זמן מעקב מקצועי, קיום פונקציות של הכלה, הצבת גבולות) על כן, בתרבות ארגונית בה ערכים כמו כיבוד הזולת למידה מתמדת ומצויינות אינם מודגשים ואינם משמעותיים, רבים יעדיפו להפעיל סמכות תוך נקיטה בבסיסים הבלתי אישיים בשל היותה מוצא נוח. משימתם של מתווי התרבות הארגונית היא לבדוק כיצד מספקים לפרט המכהן בתפקיד הסמכות את התנאים לתחושה מספקת של ביטחון בתפקידו, ובנוסף להשקיע בהגדרת ערכים ונורמות בארגון וישומם. כך למשל, המצאותה של

דמות המשרה ביטחון או מסגרת השתייכות אליהן ניתן לפנות, יכולה להיות לעזר ולעודד את ההתמודדות היעילה עם התפקיד.

בנוסף, העבודה מתארת אלו קשיים הפרט עשוי לחוות בעת הפעלת סמכותו ומהן התוצאות האפשריות של קשיים אלה אשר לעיתים עשויות להיות בעלות משמעות מרחיקת לכת. למשל, מפקד בצבא החש מאויים מן הסיטואציה בה הוא אחראי לאנשיו ולכן משקיע משאבים רבים בהתנהגויות שמטרתן השגת תחושת הביטחון (כגון התנערות מכישלונות, הענשה שאינה במקומה). העיסוק המוגבר בפעילות להשגת הביטחון הינו על חשבון התיפקוד המשימתי היעיל.

מתוך ממצאי העבודה ניתן גם להסיק מספר מסקנות לגבי מיון ובחירה של כוח אדם לתפקידים שונים בעמדות סמכות כמנהלים, מורים, מדריכים, מנהיגים ומפקדים. בעיקר עולה ומודגשת החשיבות של בחירת פרט אשר מצד אחד חש עצמו מסוגל וקומפטנטי להתמודדות עם הסיטואציה בה הוא אחראי, אך מנגד המוטיבציה אשר הביאה מלכתחילה לכך שהוא נמשך לתפקיד אינה מוטיבציה אגוצנטרית כמו הצורך להעלות דימוי עצמי פגוע או להמעיט מערכו של הזולת. בנוסף, חשוב שהפרט המכהן בתפקידי סמכות יהיה מסוגל לראות ולהרגיש את הקשיים בתפקיד ולא יהיה בעל נטיה לכסות על הקשיים או להעלים אותם. פרט בעל מידה מספקת של ביטחון בהתקשרות, מסוגל להכיר בקשייו, ויוכל בעת הצורך לגייס לעצמו עזרה מתאימה בין אם מקצועית ובין אם רגשית כך שיוכל להמשיך ולשאת לאורך זמן בנטל התפקיד האחראי. המחקר בנושא הפעלת סמכות הוא בעל השלכות גם לגבי הדרכת הורים, מחנכים, מנהלים ומפקדים. למשל, יכולתו של ההורה להתמודד עם חולשה או כישלון שלו עצמו, חשובה ביותר לגבי הדרך בה הוא ינהג עם ילדיו במקרה שאחד מהם הפגין חולשה או נחל כישלון. ובהכללה, פרט אשר יודע להתמודד ולהתגבר על מפלותיו שלו עצמו, יוכל להכין את הכפופים לו להתמודדות עם מצבים אלו בעתיד. זאת בעוד שאצל פרט חסר ביטחון בהתקשרות, סביר להניח כי כל כישלון נקודתי של ילד, תלמיד או כפיף יחוה כאיום משמעותי על תפיסתו העצמית וכך, הוא יתקשה להכיל את ה"תבוסה" הזמנית ולהפכה למנוף אשר לומדים ממנו.

ביבליוגרפיה

- אבוליו, ב., (1999), בדרך להעלאת רמת האפקטיביות של היחיד הקבוצה והאירגון, הטווח המלא של המנהיגות, בתוך איציק גונן ואליאב זכאי (עורכים) מנהיגות הלכה למעשה, הוצאת משרד הבטחון, ע' 92 – 65.
- אגסי, ו., (1998), סגנון מנהיגות, תחושת הלחץ של הממונה ורמת הביצוע של העובדים כקובעי הענות לבסיסי כח במצבי קונפליקט, עבודת M.A., אוניברסיטת בר-אילן. רמת-גן.
- אוחנה-לווין, ט., (2000), תדירות השימוש בבסיסי כוח ואופי ההענות להם כפונקציה של מאפייני הארגון, עבודת M.A., אוניברסיטת בר-אילן. רמת-גן.
- אלקושי, ת., (2000), שאלון למדידת אפקטיביות חיובית ושלילית. (דוח מספר 0056880). חיפה: אוניברסיטת חיפה.
- מיקולינסר, מ., (1998), סגנון הקשרות בבגרות ואסטרטגיות של ויסות רגשות – הנחות עבודה וסקירת ממצאים. פסיכולוגיה, ז(1), 33-48.
- נחמקין, ש., (1997), בסיסי הכח של השפעה חברתית – מטה אנליזה, עבודת M.A., אוניברסיטת בר-אילן. רמת-גן.
- סולן, ר., (1994), אמון ומנהיגות, "שיחות" כתב עת ישראלי לפסיכותרפיה כרך ח, (3) 235-242
- קפלן, א., סולן, מ., (2001), רוחות-רפאים בבית הספר למינהל עסקים: הלא-מודע בפעולה, סטטוס, 117, 38-46.
- רום, א., (2000), מקומה של תאורית ה-Attachment ותפקידם המתווך של יצוגים מנטליים בתפקוד האדם בצוות. דיסרטציה, אוניברסיטת בר-אילן. רמת-גן.

Ainsworth, M. D. S., Blehar, M. C., Waters, E., & Wall, S. (1978). Patterns of attachment: a psychological study of the strange situation. Hillsdale: NJ: Erlbaum.

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

Baldwin, M. W., Fehr, B., (1995). On the instability of attachment style ratings. Personal Relationships, 2, 247-261.

Bartholomew, K. (1990). Avoidance of intimacy: An attachment perspective. Journal of Personal Relationships, 7, 147-178.

Bass, B. M. (1981). Stogdill's handbook of leadership (rev. ed.). New York: Free Press.

Bass, B.M. & Avolio, B. J. (1990) Transformational Leadership Development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

Bass, B.M. & Avolio, B. J. (1993), Transformational Leadership: A Response to Critiques, In: M.M. Chemmers & R. Ayman (Eds.), Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions, San Diego, CA: Academic Press, pp. 49-88

Baumrind, D. (1971). Current patterns of parental authority. Developmental Psychology Monographs, 4, (No. 1, Part 2).

Baumrind, D. (1991). The influence of parenting style on adolescent competence and substance use. Journal of Early Adolescence, 11(1), 56-95.

Bowlby, J. (1969). Attachment and loss: attachment. New York: Basic Books.

Bowlby, J. (1973). Attachment and loss: separation, anxiety and anger. New York: Basic Books.

Bowlby, J. (1979). Psychoanalysis as art and science., Int. Rev. Psychoanal., 6:3-14.

Bowlby, J. (1980). Attachment and loss: sadness and depression. New York: Basic Books.

Bowlby, J. (1988). A secure base: clinical applications of attachment theory. London: Routhledge.

Boxer, P., (1999) The dilemmas of ignorance. In Chris Oakley (Ed.), What is a Group? A fresh look at theory in practice, London: Rebus Press.

Bray, J. H., Williamson, D. S., & Malone, P. E. (1984). Personal authority in the family system: development of a questionnaire to measure personal authority in intergenerational family processes. Journal of Marital and Family Therapy

Bray, J.H., Williamson, D.S., & Malone, P.E. (1984). Personal authority in the family system: Development of a questionnaire to measure personal authority in intergenerational family processes. Journal of Marital and Family Therapy, 10, 167-178.

Brennan, K. A., & Shaver, P. R. (1995). Dimentions of adult attachment, affect regulation and romantic relationship functioning. Personality and Social Psychology Bulletin, 21, 267-283.

Brennan, K. A., Clark, C. L., & Shaver, P. R. (1998). Self report measurement of adult attachment. In J. Simpson & S. Rholes (Eds.), Attachment theory and close relationships. New York: Academic Press.

Bugental, D. B., Blue, J. & Lewis, J. (1990). Caregiver beliefs and dysphoric affect directed to difficult children. Developmental Psychology, 26, 631-638.

Bugental, D. B., Cruzcosa, M. (1989). Perceived control over caregiving outcomes: Implications for child abuse. Developmental Psychology, 25(4), 532-539.

Bugental, D. B., Lewis, J. C., Lin, E. K., Lyon, J. E., & Kopeikin, H. (1999b). In charge but not in control: The management of teaching relationships by adults with low perceived power. Developmental Psychology, 35(6), 1367-1378.

Bugental, D. B., Lyon, J. E., Krantz, J. & Cortez, V. (1997b). Who's the boss? Differential accessibility of dominance ideation in parent – child relationship. Journal of Personality and Social Psychology, 72(6), 1297-1309.

Bugental, D. B., Lyon, J. E., Lin, E. K., McGrath, E. P., & Bimbela, A. (1999a). Children “tune out” in response to the ambiguous communication style of powerless adults. Child Development, 70(1), 214-230.

Bugental, D.B., Blue, J., Cortez, V., Fleck, K., Kopeikin H., Lewis, J.C., and Lyon, J. (1993). Social cognitions as organizers of autonomic and affective responses to social challenge. Journal of Personality and Social Psychology, 64(1), 94-103.

Carpenter, E. M., & Kirkpatrick, L. A. (1996). Attachment style and presence of a romantic partner as moderators of psychophysiological responses to a stressful laboratory situation. Personal Relationships, 3, 351-367.

Cassidy, J. & Shaver, P. R. (1999), Handbook of Attachment. Theory, research and clinical applications. New York: The Guilford Press.

Cohn, D.A., Cowan, P.A., Cowan, C.P., & Pearson, J. (1992). Mothers' and fathers' working models of childhood attachment relationships, parenting styles, and child behavior. Developmental Psychopathology, 4, 417-431.

Cohn, D.A., Silver, D.H., Cowan, C.P., Cowan, P.A., & Pearson, J. (1992). Working models of childhood attachment and couple relationships. Journal of Family Issues, 13, 432-449.

Collins, N. L., & Read, S. J. (1990). Adult attachment, working models, and relationship quality in dating couples. Journal of Personality and Social Psychology, 58, 644-663.

Collins, N. L., & Read, S. J. (1994). Cognitive representation of adult attachment: The structure and function of working models. In: K. Bartholomew & D. Perlman (Eds.), Advances in personal relationships: Vol 5, Attachment Processes in Adulthood, 53-90. London: Jessica – Kingsley.

Cowan, G., Drinkard, J. & MacGavin, L. (1984). The effects of target, age, and gender on use of power strategies. Journal of Personality and Social Psychology 47: 1391-1398.

Cowan, P.A., Cohn, D., Cowan, C.P., & Pearson J.L. (1996). Parents' attachment histories and children's internalizing and externalizing behavior: Exploring family systems models of linkage. Special Section: Attachment and psychopathology, Part I. Journal of Consulting and Clinical Psychology, 64, 53-63.

Fairbairn, W.R.D. (1954). An Object Relations Theory of the Personality., New York: Basic Books, Inc.

Fairbairn, W.R.D. (1954). An Object Relations Theory of the Personality., New York: Basic Books, Inc.

Feeney, J. A., & Noller, P. (1990). Attachment styles as a Predictor of adult romantic relationship. Journal of Personality and Social Psychology, 58, 281-291.

Fraley, R. C., & Shaver, P. R. (1997). Adult attachment and the suppression of unwanted thoughts. Journal of Personality and Social Psychology, 73, 1080-1091.

Fraley, R. C., Davis, K. E., & Shaver, P. R. (1998). Dismissing-avoidance and the defensive organization of emotion, cognition, and behavior. In J. A. Simpson & W. S. Rholes (Eds.), Attachment theory and close relationships (pp. 249-279). New York: Guilford Press.

Fraley, R., & Waller, N. G. (1998). Adult attachment patterns: A test of the typological model. In J. A. Simpson & W. S. Rholes (Eds.), Attachment theory and close relationships (pp. 77-114). New-York: Guilford Press.

French, J. R. P., & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright & A. F. Zander (Eds.), Group dynamics: Research and theory (pp. 607-623). New-York: Harper and Row.

Furman, W. & Wehner, E.A. (1994). Romantic views: Toward a theory of adolescent romantic relationship. In R. Montemayor (Ed) Advances in adolescent development, Vol. 3: Relationship in adolescence. Beverly Hills, CA.

George, C., & Solomon, J. (1989). Internal working models of parenting and security of attachment at age six. Infant Mental Health Journal, 10, 222-237.

Goodstadt, B. E., & Hjelle, L. A. (1973). Power to the powerless: Locus of control and the use of power. Journal of Personality and Social Psychology, 27, 109-196.

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.

Johnston, M. A., (2000). Delegation and organizational structure in small businesses: Influences of manager's attachment pattern. PhD Thesis, Maine: University of southern Maine.

Johnston, M. A., (2000). Delegation and organizational structure in small businesses: Influences of manager's attachment pattern. Group & Organization Management, (25) 1:4-21.

Kaplan, O., and Solan, M. (2002). Ghosts in the Corridors of Business Administration Schools: The "Unconscious" at Work. Organizational & Social Dynamics 1:53-74.

Kipnis, D. (1990). Technology and power. New York: Springer-Verlag.

Kipnis, D. M. (1976). The powerholders. Chicago: University of Chicago Press.

Kirkpatrick, L. A., & Hazan, C. (1994). Attachment styles and close relationships: a four year prospective study. Personal Relationships, 1, 123-142.

Kobak, R. R., & Sceery, A. (1988). Attachment in late adolescence: working models, affect regulation, and representation of self and others. Child Development, 59, 135-146.

Kunce, L. J., & Shaver, P. R. (1994). An attachment theoretical approach to caregiving in romantic relationships. Advances in Personal Relationships, 5, 205-237, Jessica Kingsley publishers.

Kunce, L. J., & Shaver, P. R. (1994). An attachment theoretical approach to caregiving in romantic relationships. Advances in Personal Relationships, 5, 205-237, Jessica Kingsley publishers.

Levy, M. B., & Davis, K. E. (1988). Love styles and attachment styles compared: their relations to each other and to various relationship characteristics. Journal of Social and Personal Relationships, 5, 439-471.

McDonald G. W. 1980. Parental Power and Adolescents' Parental Identification: A Reexamination. Journal of Marriage and the Family. pp. 289-297.

McWilliams, N., (1999) Psychoanalytic Diagnosis: Understanding Personality Structure in the Clinical Process. Guilford Press: London.

Mikulincer, M. (1995). Attachment style and the mental representation of the self. Journal of Personality and Social Psychology, 69, 1203-1215.

Mikulincer, M., & Erev, I. (1991). Attachment style and the structure of romantic love. British Journal of Social Psychology, 30, 273-291.

Mikulincer, M., & Florian, V. (1998). The relationship between adult attachment styles and emotional and cognitive reactions to stressful events. In Simpson, J., &

Rholes, S. (eds.) Attachment theory and close relationships (pp. 143-165). New York: Guilford.

Mikulincer, M., & Orbach, I. (1995). Attachment style and repressive defensiveness: the accessibility and architecture of affective memories. Journal of Personality and Social Psychology, 68, 917-925.

Mikulincer, M. (1998). Adult attachment style and affect regulation: strategic variation in self appraisals. Journal of Personality and Social Psychology, 75, 420-435.

Mintzberg, H. (1983) Power in and around organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Omer, H., (2000). Parental Presence. Tel-Aviv: Modan.

Perlman, D., and Bartholomew, K. (1994). Attachment processes in adulthood: An introduction. Advances in Personal Relationships, 5, 1-13.

Pervin, L. A., & John, O. P. (2001). Personality: Theory and Research (8th ed.). New York: John Wiley & Sons.

Podaskoff, P. M. (1982). Determinates of supervisor's use of rewards and punishment: A literature review and suggestions for further research. Organizational Behavior and Human Performance, 29, 58-83.

Podskoff, P. M., & Schriesheim, C. A. (1985). Field studies of French and Raven's bases of power: critique, reanalysis and suggestions for future research. Psychological Bulletin, 97, 387-411.

Popper, M., Maysel, O. & Castlino, O., (2000). Transformational leadership and attachment. The Leadership Quarterly. Vol. 11 (2), pp.267-289

Raven, B. H. (1974). The comparative analysis of power and power preference. In Tedeschi, J. T. (Ed.), Perspective on social power, Chicago: Aldine.

Raven, B. H. (1992). A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later. Journal of Social Behavior and Personality, 7, 217-244.

Raven, B. H. (1993). The bases of power: origins and recent development. Journal of Social Issues, 49(4), 227-251.

Raven, B. H. Freeman, H. E., & Haley, R. W. (1982). Social science perspectives in hospital infection control. In A. W. Johnson, O. Grusky, & B. H. Raven (Eds.), Contemporary health services: Social science perspective. Boston: Auburn House.

Raven, B. H., Schwarzwald, J., & Koslowsky M. (1998). Conceptualizing and measuring a power/interaction model of interpersonal influence. Journal of Applied Social Psychology. 28 (4), 307-332.

Schwarzwald, J., & Koslowsky, M. (1999). Gender, self-esteem, and focus of interest in the use of power strategies by adolescents in conflict situations. Journal of Social Issues, 55, 15-32.

Shaver, P. R. (1997). Adult attachment in a nationality representative sample. Journal of Personality and Social Psychology, 73, 1092-1106.

Shaver, P. R., & Clark, C. L. (1994). The psychodynamics of adult romantic attachment. In J. M. Masling & R. F. Bornstein (Eds.), Empirical perspectives on object relations theories (pp. 105-156). Washington, DC: American Psychological Association.

Shaver, P. R., & Fraley, R. C. (2000). Attachment theory and caregiving: An evaluation of Bell and Richard's critique. Psychological Inquiry, 11, 109-114

Shaw, J. I., & Condelli, L. (1986). Effects of compliance outcome and basis of power on the powerholder-target relationship. Personality and Social Psychology Bulletin, 12, 236-246.

Simpson, J. A. (1990). Influence of attachment styles on romantic relationships. Journal of Personality and Social Psychology, 59, 971-980.

Slade, A. & Cohen, L. J. 1996. The process of parenting and the remembrance of things past. Infant Mental Health Journal, 17, 217-238.

Solan, R. (1996) The leader and the led – their mutual needs, Psychoanalysis at the political boarder, Rnagell, L. & Moses – Hrushovski, R. (Eds.) International Universities Press Inc. Madison: CO

Solomon, J., & George, C. (1996). Defining the caregiving system: Toward a theory of caregiving. Infant Mental Health Journal, 17, (3)183-197. Special Issue: Defining the Caregiving System. Carol George & Judith Solomon (Eds.).

Sroufe, L. A. and Waters, E. (1977) Attachment as an organizational construct. Child Development, 48, 1184-1199.

Stern, D.N. & Bruschiweiler N. (1998) The Birth of a Mother, co, Basic Books, dele-Jacob, French.

Tedeschi, J. T., Schlenker, B. R., & Lindskold, S. (1972). The exercise of power and influence. In Tedeschi, J. T. (Ed.), Perspective on social power, Chicago: Aldine.

Watson, D. (1988). Positive and negative affects scale. Journal of Personality and Social Psychology, 54 (6), 1063-1070.

Williamson, D.S. (1981). Personal Authority via termination of the intergenerational hierarchical boundary: A 'new' stage in the family life cycle. Journal of Marital and Family Therapy, 7, 441-450.

Williamson, D.S. (1982a). Personal authority via termination of the intergenerational hierarchical boundary: Part II-The consultation process and the therapeutic method. Journal of Marital and Family Therapy, 8, 23-38.

Williamson, D.S. (1982b). Personal authority in family experience via termination of the intergenerational hierarchical boundary: Part III-Personal authority defined, and the power of play in the change process. Journal of Marital and Family Therapy, 8, 309-323.