

מידול בייסיאני של הקשר העקומי בין אסרטיביות ותפיסה מנהיגות

"WHAT BREAKS A LEADER: THE CURVILINEAR RELATION BETWEEN ASSERTIVENESS AND LEADERSHIP"

BY DANIEL R. AMES AND FRANCIS J. FLYNN

07/08/2025

יונתן שנון - 207600495

What Breaks a Leader: The Curvilinear Relation Between Assertiveness and Leadership

Daniel R. Ames and Francis J. Flynn

The authors propose that individual differences in assertiveness play a critical role in perceptions about leaders. In contrast to prior work that focused on linear effects, the authors argue that individuals seen either as markedly low in assertiveness or as high in assertiveness are generally appraised as less effective leaders. Moreover, the authors claim that observers' perceptions of leaders as having too much or too little assertiveness are widespread. The authors linked the curvilinear effects of assertiveness to underlying tradeoffs between social outcomes (a high level of assertiveness worsens relationships) and instrumental outcomes (a low level of assertiveness limits goal achievement). In 3 studies, the authors used qualitative and quantitative approaches and found support for their account. The results suggest that assertiveness (and other constructs with nonlinear effects) might have been overlooked in research that has been focused on identifying what makes a leader rather than on identifying what breaks a leader.

Keywords: assertiveness, leadership, interpersonal relations, individual differences, curvilinear effects

The study of lives and personalities has long been concerned with questions of which types of people emerge as effective leaders and why (for recent reviews, see Hogan & Kaiser, 2005; Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002). In this wide-ranging literature, a pattern of seemingly contradictory results revolves around *assertiveness*, which is a person's tendency to actively defend, pursue, and speak out for his or her own interests. Some scholars have found that leadership emergence and effectiveness are positively related to high-assertiveness constructs, such as dominance, aggressiveness, and nondefence (e.g., Bass, 1990; Gough, 1990; Hills, 1984; Lord, De Vader, & Alliger, 1986). However, leadership has also been positively linked to low-assertiveness constructs, such as self-sacrifice, cooperativeness, and consideration (e.g., Bass, 1990; De Cremer & van Knippenberg, 2004; Guilford, 1952; Judge, Piccolo, & Ilies, 2004; van Knippenberg & van Knippenberg, 2005). Given these disparate effects, a reasonable observer may suspect that the overarching link between leadership and assertiveness is not meaningful, is extremely situation specific, or, perhaps, is unknowable. But is there an integrated story that can reconcile these past results and shed new light on who is seen as an effective leader and why? Or, to put it more generally: How does assertiveness matter to leadership, if it matters at all?

We believe that individual differences in assertiveness matter greatly to observers' perceptions of leaders and potential leaders

but that the nature of this link has proven elusive for researchers, in part, because their focus has been on what makes leaders rather than on what breaks them. Most researchers conducting leadership studies have investigated positive, linear determinants and have attempted to specify which personality characteristics are present in attributions of successful leadership. Far fewer studies have identified attributes associated with ineffective leadership. This make-versus-break distinction would not mean much if leadership perceptions were symmetrical—that is, if the concerns that appear in everyday descriptions of leader weaknesses were simply the opposite of those characteristics associated with leader strengths. In the present article, we suggest that the concerns that dominate perceived weaknesses are not the mirror image of strengths and that this difference can clarify the role of an overlooked component of leadership: assertiveness.

We suspect that the perceived shortcomings of leaders may often revolve around chronically low levels of assertiveness or chronically high levels of assertiveness. High levels of assertiveness may bring instrumental rewards and short-term goal achievement but can be costly when relationships fray or fail to take root. In contrast, low levels of assertiveness may bring social benefits but can undermine goal achievement. Thus, increasing levels of assertiveness may often entail a trade-off between social costs and instrumental benefits—between getting along and getting one's way. However, we do not think these trade-offs offset one another or cancel each other out. Below some level of assertiveness, instrumental costs loom large, and leaders may primarily be seen as ineffective. Above some level of assertiveness, social costs loom large, and leaders may primarily be seen as antagonistic. Accordingly, we predicted a curvilinear relation between assertiveness and overall leadership perceptions, such that above and below certain levels, leaders tend to be seen as less effective.

Published in: *Journal of Personality and Social Psychology*

This article may not exactly replicate the final version published in the APA journal. It is not the copy of record.

המטרה שלנו

לבנות מודל בייסאני המציג כיצד שילוב שני תהליכי מנוגדים (תועלת אינסטראומנטלית לעומת עלות חברתיות) יוצר את ה-ע' ההפוכה, ולכמת את הרמה האופטימלית של אסרטיביות.

התופעה במקורה שלנו והבעיה במחקרים הקודמים

אסרטיביות מוגדרת כנטייה של אדם לפעול למען האינטרסים שלו.

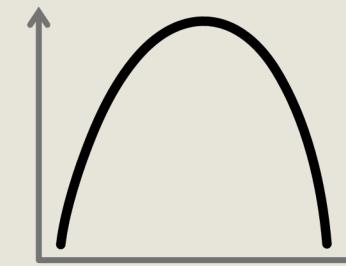
מחקרים בעבר טענו שככל שאדם אסרטיבי יותר - כך הוא נטפס כמנהיג טוב יותר (קשר לינארו). אך בפועל, אסרטיביות גבוהה מדי או נמוכה מדי דווקא פוגעת בתפיסת המנהיגות.

לכן עולה הצורך במודל עקומי, שמסביר כיצד רמות קיצון של אסרטיביות מזיקות ושרמה ביןונית דווקא נתפסת כאידיאלית

רקע

עקבות ה-ע' ההפוכה

תופעת עקבות ה-ע' ההפוכה בפסיכולוגיה ובמדעי החברה, היא תבנית נפוצה בפסיכולוגיה ובמדעי החברה, המתארת מצב שבו עליה בגין מסויים (המשתנה הבלתי תלוי) תורמת בתחום ל汰צאה רצואה, אך מעבר לנקודה מסוימת, המשך העליה באותו גורם מובילה לירידה בת汰צאה הרצואה. דוגמאות לכך כוללות את הקשר בין גודל מבחן לבין רצון לרכושו, או בין קושי הבעיה לבין ביצועים.



תוצאות אינסטרומנטליות וחברתיות

הקשר העקומי בין אסרטיביות למנהיגות מוסבר על ידי שילוב של תפקות אינסטרומנטליות וחברתיות:

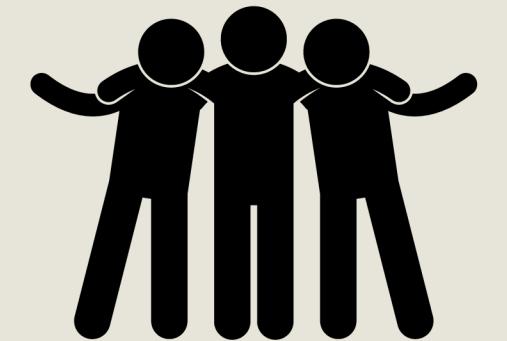
התיקת השליליות:

במהלך יצירת רושם, "רע חזק מ טוב" - מתבוננים מקדים יוטר תשומת לב להיבטים שליליים. כאשר האסרטיביות נמוכה - הלוויות האינסטרומנטליות גוברות על היתרונות החברתיים (נתפס כחסר אונים אינסטרומנטלית). כאשר האסרטיביות גבוהה - הלוויות החברתיות גוברות על היתרונות האינסטרומנטליים (נתפס כבלתי נסבל חברתית).



תוצאות חברתיות:

אסרטיביות גבוהה נשאת לעיתים קרובות עלויות חברתיות. אנשים אסרטיביים נתפסים כפחות יהודים וידידותיים, גם כאשר התנהגותם עיליה או מצדקה. אסרטיביות גבוהה עלולה לפגוע במערכות יחסים ומוניטין בשל נכונות גבוהה יותר לעסוק בكونפליקט ושימוש בטקטיקות הגנתיות. מחקרים הראו קשר שלילי בין אסרטיביות לתוצאות חברתיות.



תוצאות אינסטרומנטליות:

רמת גבהות של אסרטיביות נוטות להבא לתרונות אינסטרומנטליים, ככל מר, השגת יעדים והשפעה. אנשים אסרטיביים נתפסים כבעלי עוצמה רבה יותר ויכולים להשיג תוצאות טובות יותר במשא ומתן. מחקרים הראו קשר חיובי בין אסרטיביות לתוצאות אינסטרומנטליות.



גרפים המראים את הקשר - מהמאמר המזוכר

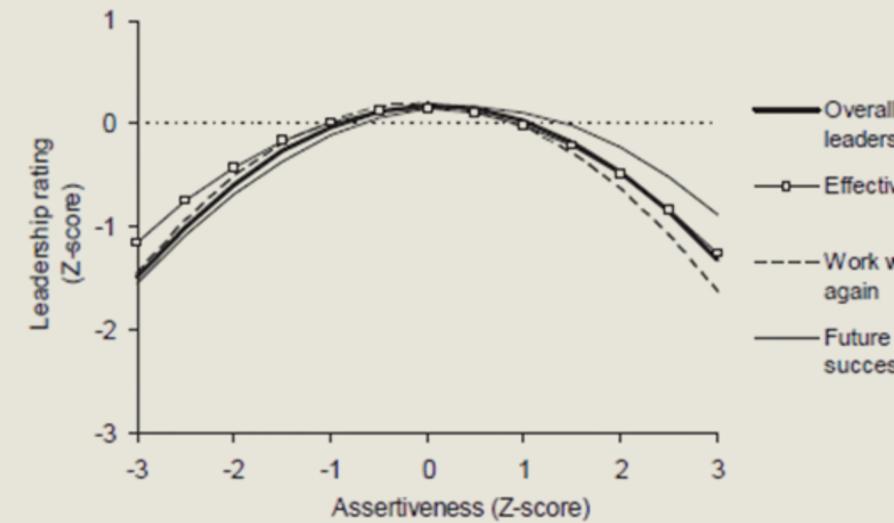


Figure 3. Fitted curvilinear relations between perceptions of assertiveness and leadership from Study 3 are shown.

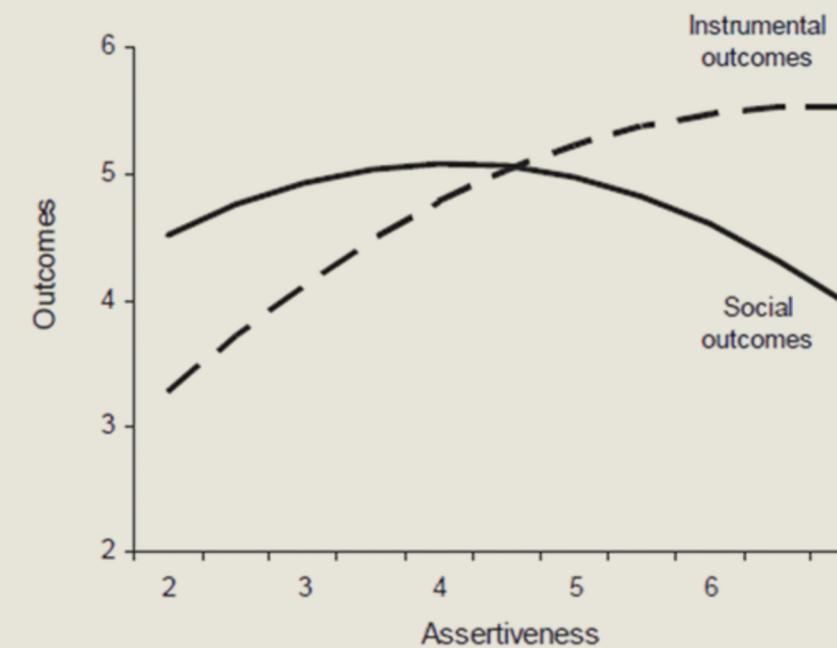


Figure 4. Fitted curvilinear relations between perceptions of assertiveness and social and instrumental outcomes from Study 3 are shown.

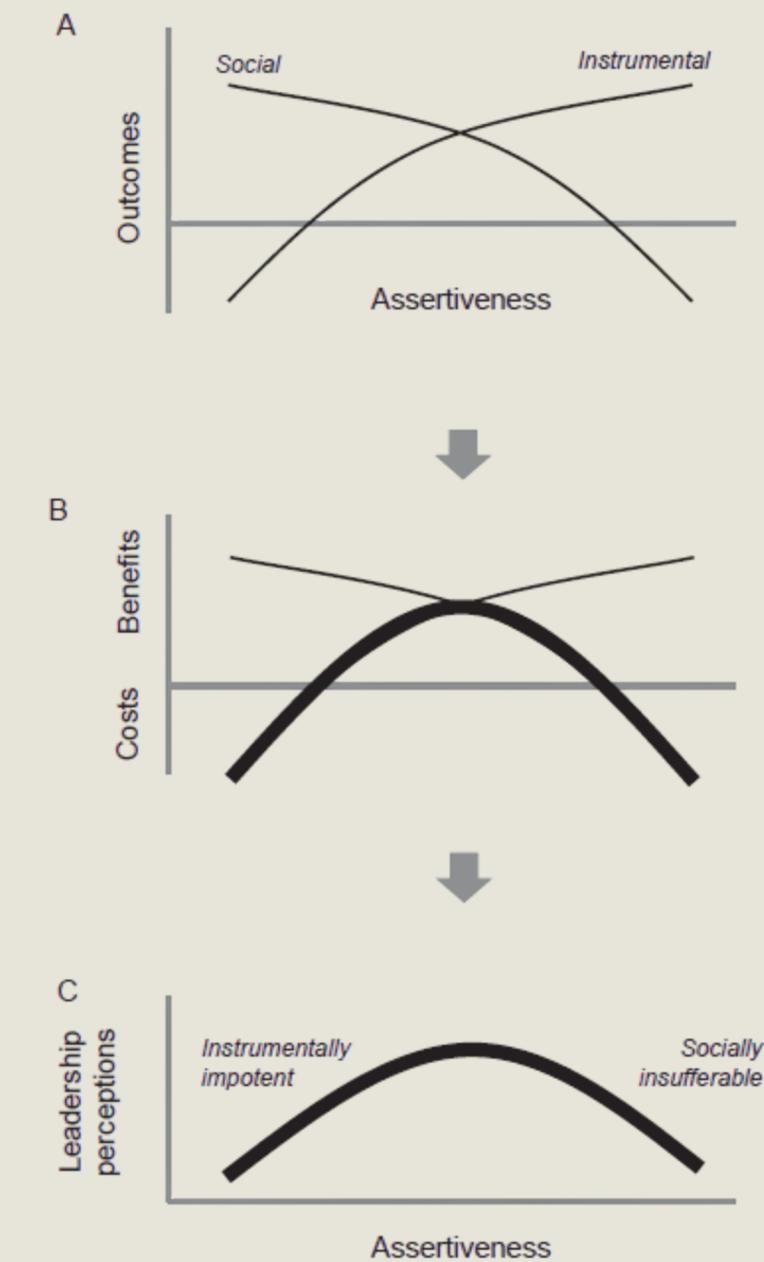
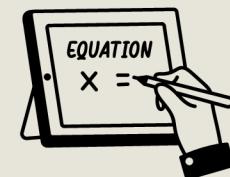
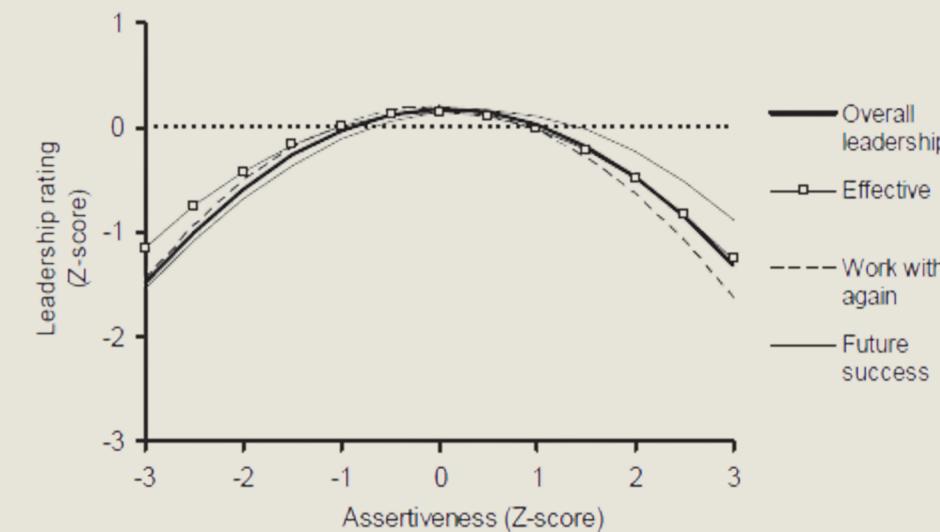
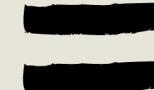
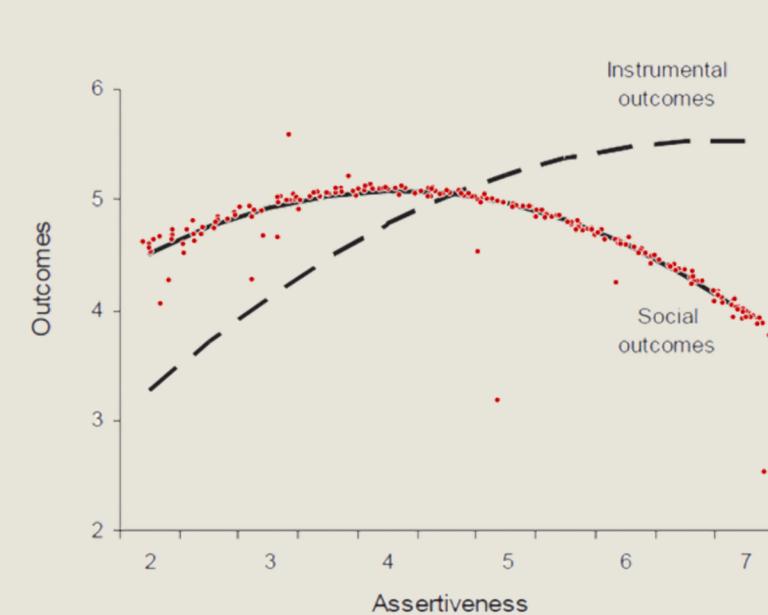
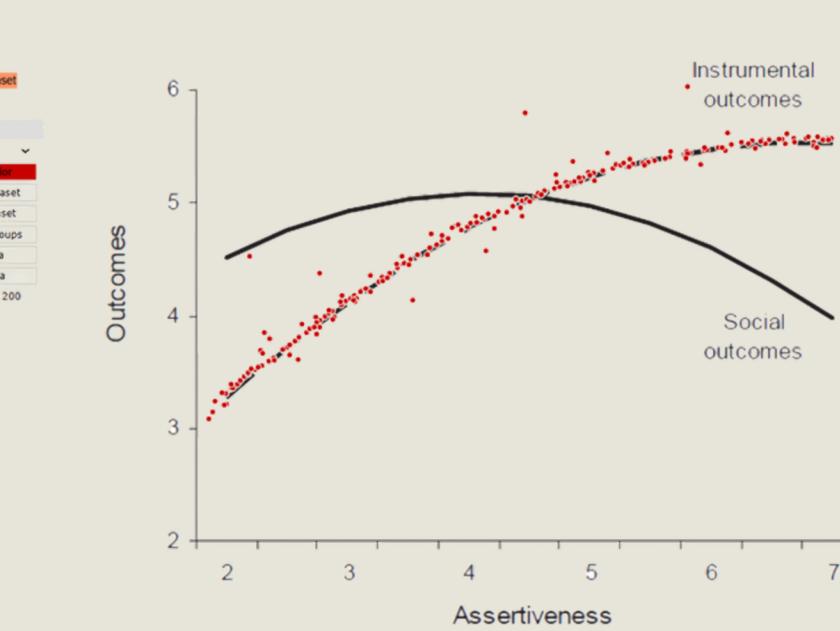


Figure 1. Underlying social and instrumental effects aggregate to a curvilinear relation between assertiveness and leadership. A: Assertiveness is positively linked to instrumental outcomes and negatively linked to social outcomes. B: Perceivers weigh costs more heavily than benefits; below a certain point, perceivers attend more to instrumental costs than to social benefits; above a certain point, perceivers attend more to social costs than to instrumental benefits. C: These main effects aggregate to a curvilinear effect for overall perceptions of leadership.

נתונים אמפיריים וניסוח המודל הבייסיאני



נקודות הנתונים חולצו ידנית מגרף הפיזור המציג את הקשר בין אסטרטיביות לתפיסה מנהיגות, בתוספת של רעש קטן על מנת לדמות את העולם האמיתי (ע"י WEBPLOTDIGITIZER) ניתן לראות כאן שדגמתי 200 נקודות מכל גרפ כדי להראות איך שילוב שלהם מוביל לצורת U הפוכה.



ניסוח מתמטי של המודל - השתמשתי בפונקציה לינארית עבור התוצאות האינסטרומנטליות כי רואים שהוא יותר לינארי, ועבור התוצאות החברתיות השתמשתי בפונקציה ריבועית כי ניתן לראות שהיא מתנהגת יותר כמו פרבולה, כאשרם לא אסטרטיבי בכלל אז באופן טבעי הוא כנראה גם מופנם וסקט ופחות מתקשר וזה גם כן משפיע על התוצאות החברתיות, וזה עולה לרמה מסוימת אז ממש יורד שוב משום שמאיזושהי נקודה האדם נהיה תוקפני יותר ופחות חברתי

$$Y_{\text{instrumental}} = \alpha_1 + \beta_1 \cdot \text{Assertiveness} + \varepsilon_1$$



$$Y_{\text{leadership}} = w_1 \cdot Y_{\text{instrumental}} + w_2 \cdot Y_{\text{social}}$$

$$Y_{\text{social}} = \alpha_2 + \beta_2 \cdot \text{Assertiveness} + \gamma \cdot \text{Assertiveness}^2 + \varepsilon_2$$

א הם קבועי החיתוך (אינטראפטים)

ב הם מקדים לינאריים

ו הם משקלים עבור כל תחילה

ג הם מונחי השגיאה

ז מייצג את הירידה הריבועית בתוצאות החברתיות

מידול בייסיאני: שלב ידע מוקדם עם נתונים (PRIORS)

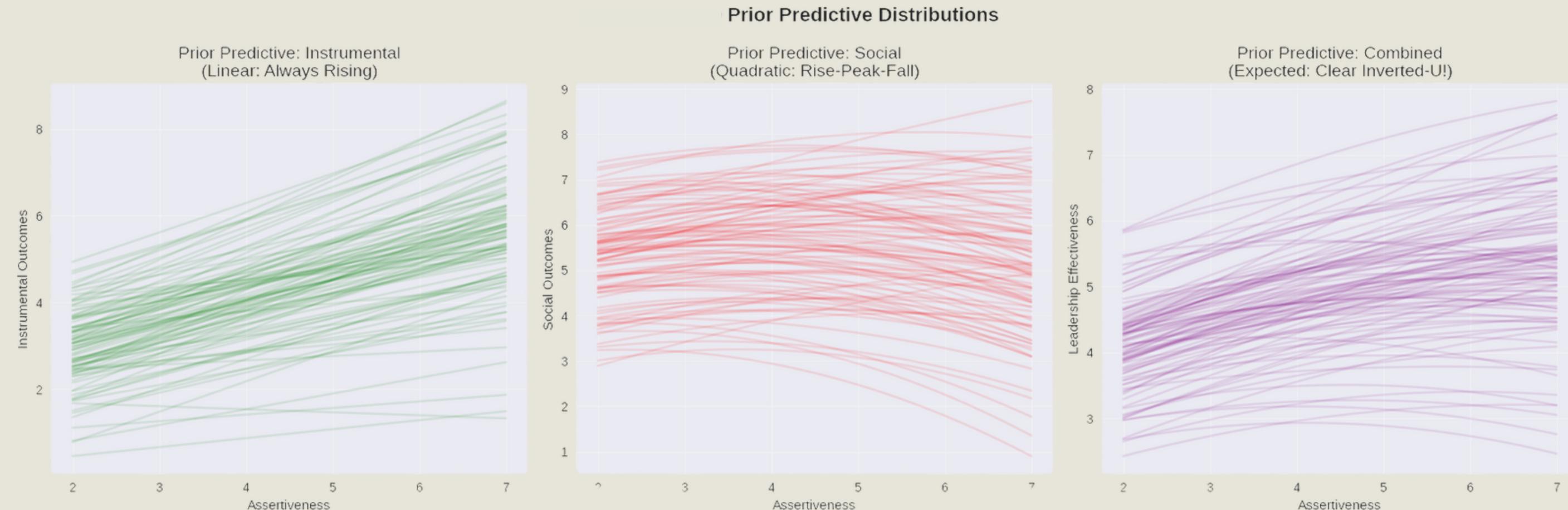
למה בייסיאני?

- אפשר כימות או-ודאות מלא, שילוב ידע מוקדם (PRIORS) וקבלת התפלגויות מלאות לפרמטרים
- כלומר הגישה הביסיאנית נותנת לנו תמונה עשירה - לא רק "מה הערך הטוב ביותר ביותר?" אלא גם "עד כמה אנחנו בטוחים? מה עוד יתכן? איך הידע הקודם משפיע?".

הגדרת "אמונות קודמות" (PRIORS):

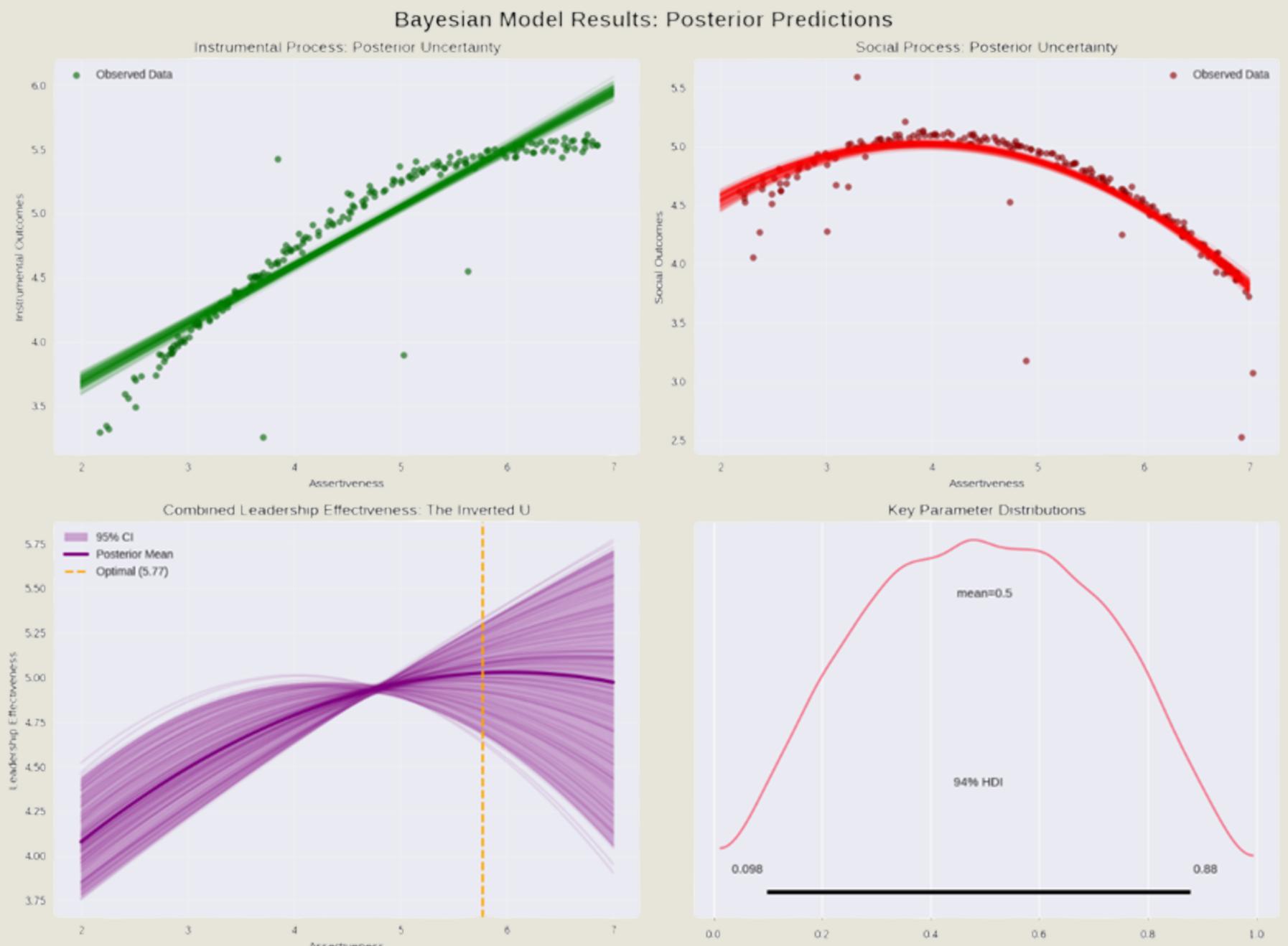
- להליר האינסטומנטלי: בחרנו PRIORS שימושים ציפייה לעלייה ליניארית (לדוגמה, שיפור בטא חיובי).
- להליר החברתי: בחרנו PRIORS שימושים ציפייה לצורת עלייה < שיא > ירידה.

הדגמתי כיצד הבחירה ב-PRIORS יוצרת את הצורות הצפויות לפני ראיית הנתונים.



ניתוח תוצאות המודל ורמת אסרטיביות אופטימלית

- התאמת נתונים: המודל שלנו הצליח לתאר היטב את הקשר המקורי נתונים.
- האסרטיביות האופטימלית:**
 - чисבנו את רמת האסרטיביות האופטימלית מההתפלגויות הפוסטרוריות.
 - לדוגמה: רמת אסרטיביות אופטימלית ממוצעת: 5.77 (בסקירה שבה נמדדנו הנתונים) ועל פי המאמר זה בטוח של 4.75-5.75.
 - אפקטיביות מנהיגות מקסימלית: 5.12.



בגרף השמאלי למטה הקו הסגול העבה הוא ממוצע התחזיות של המודל, ואזור הסגול הבכיר מסביבו זהו מרוחם האמינות של 95%, שומרה את איזה הוודאות בהערכתה

המודל מתאר בהצלחה את עקומה ה-U הרפוכה, עם:
רמת אסרטיביות אופטימלית של 5.77 (רוחם סטט 95 %: 4.12-7.00)
יעילות גבוהה של 5.12

אימות ובדיקה המודל - האם המודל שלנו אמיתי?

אבחן התכנסות (CONVERGENCE):

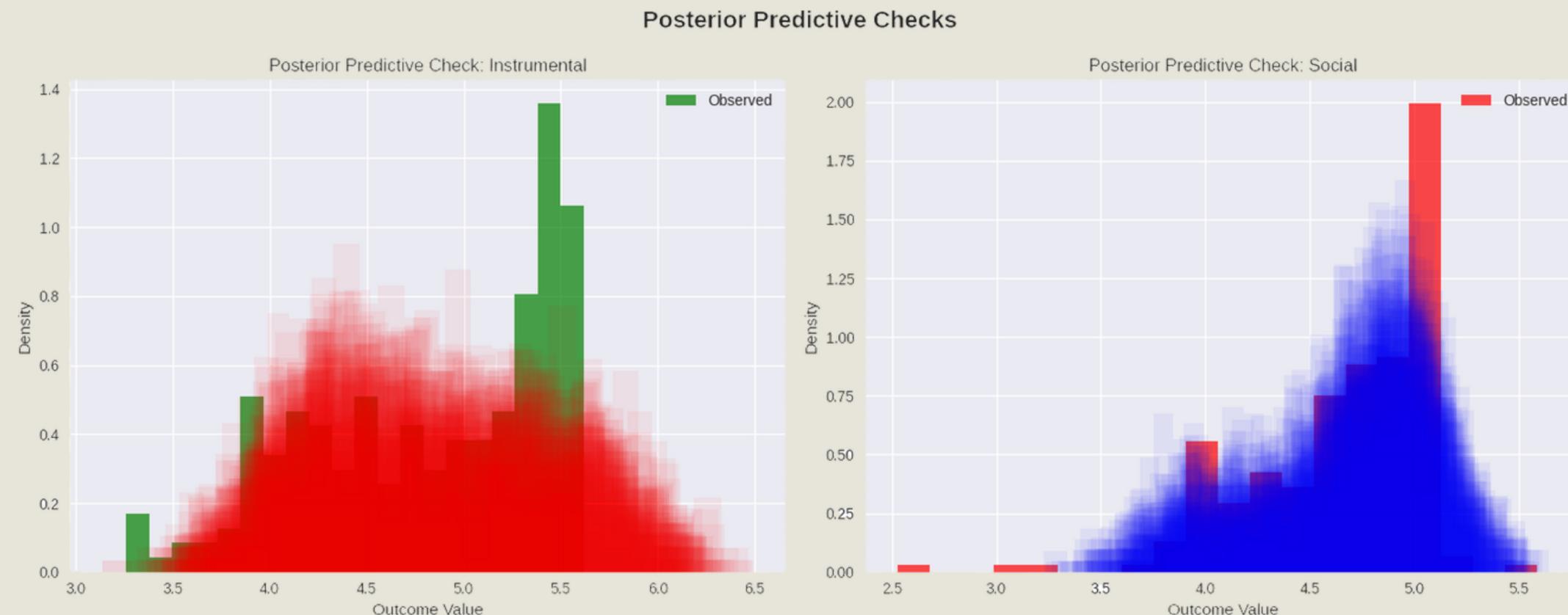
- מדד T-HAT: כל המדדים היו קטנים מ-1.01, מה שמצויע על התכנסות טובה.
- גודל מדגם אפקטיבי (ESS): כולם היו גבוהים, מה שמעיד על מספיק דוגמאות בלתי תלויות.

בדיקות חיזוי פוסטוריית (PPC):

- השוינו את הנתונים שניצפו לנתחנים שהזהה המודל. ראיינו התאמה טובה בין ההתפלגות.

מדד התאמה (R^2): (BAYESIAN R^2)

- תהליך אינסטרומנטלי: $R^2 = 0.897$
- תהליך חברתי: $R^2 = 0.804$
- הדבר מראה על יכולת חיזוי וסביר טובים של המודל.

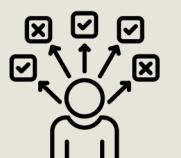


מסקנות ויישומים פרקטיים

- המודל הביסיאני הוכיח בהצלחה את קיומה של עקומת ה-U הפוכה.
- הafkaטיביות המרבית של מנהיגים מושגת בرمמות אסרטיביות מתונות.
- הבנה כמותית של האיזון בין תוצאות אינסטרומנטליות לחברתיות.

יישומים פרקטיים:

- תוכנית פיתוח מנהיגות צריota להתמקד במציאות רמת אסרטיביות אופטימלית, ולא רק בהגברה או הפחיתה שלה.
- הכרה בכך שה'אופטימום' יכול להשתנות בהתאם להקשרים שונים (למשל, תלוי תרבות או אינדייבידואל).



הרמב"ם – “הדרך הישירה היא מידת ביןונית”

שתי הקצוות פסולות – “אין ראוי לאדם ללכת בהן... יחזיר עצמו לモטב וילך בדרך הטובים” (הלכות דעתות א’, הלכה ג’)

הדרך האמצעית – “מידה ביןונית... רחוקה משני הקצוות ריחוק שווה” (הלכות דעתות א’, הלכה ו’)

אם אדם מרגיש שהוא קמצן (מידה קיצונית) ורוצה להיות אדיב (מידה ביןונית) אז הוא צריך להגיע למידה הקיצונית השנייה, לומר להיות בזבון, וכך לאZN עד שmagiv למידת האדיבות ויידבק בה.

כמו במודל שלנו, שבו אסרטיביות מתונה מקסימה את תפיסת המנהיגות, כך גם הרמב"ם מלמד שלכל תוכנה יש נקודת אייזון: לא מעט מדי, לא יותר מדי – מידת האמצע.



כלי AI שהשתמשו:



**Thank
You!**

