

פרק י"ג

לבחן פרפר במעופו: פיתוח מנהיגות הפרט באמצעות עבודה קבוצתית*

מייקי רוזנשטיין, אורית חן
וקלמי פרסבורגר

מבוא

הנחת המוצא העומדת בסיסו של תהליך פיתוח המנהיגות ברמת הפרט היא כי האדם שאותו אנו מבקשים לפתח ניחן ביכולת מנהיגותית – ברמה צו או אחרה – ובהנעה למנהיג, להוביל ולהשפיע. בהנחה שנייני יסודות הכרחיים אלה קיימים, ניתן לדבר על פיתוח מנהיגות. פיתוח מנהיגות הוא תהליך נ麝 הניזון מכל האירועים, הנסיבות וההתנסויות שבהם אנו נוטלים חלק במהלך חיינו. מרביתו מתקיים באופן שוטף ובלתי מסודר, תוך שהוא נשען על גורמי משפחחה, נטיות, התפתחויות, התנסויות מנהיגותיות, ומנטורים (דמויות משפיעות, מורי דרך ווחננים).

במקביל לתהליכי הלא-מוסדים, קיים עroz נוסף של פעילות ממוסדת המכונה לפיקוח מנהיגות הפרט. פעילות זו نوعה לסייע למפקד (או למנהל) למש את מלאו הפוטנציאלי המנהיגותי שלו באמצעות זההו המஸילים שאיתם הוא מתמודד (פנימיים ויצוניים), ובחינוך דרכי התמודדותו איתם, תוך איתור אופני התמודדות יעילים יותר. תהליך זה כרוך גם במפגש חוויתי עם נקודות חזק וחולשה במנהיגותו ועם אופן התמודדותו עם נקודות אלה. בהכללה ניתן לומר כי אחד האפקטים החשובים ביותר של פיתוח מנהיגות הפרט הוא **פיתוח המודעות** שלו לכל הגורמים שתוארו לעיל.

תהליך פיתוח מנהיגות מסודר כולל גם את המרכיבים הבאים: **שיפור הcisrorim** וה**מיומנויות** הנדרשים להובלה; **רכישת ידע** והבנה במודלים של הנעת אנשים וארגוני; **גיבוש תפיסה מנהיגותית-אישית** הולמת לתפקיד, היכולת בניית חזון והתויהית דרך לימושו; **וכמוון – התנסויות ורכישת ניסיון מעשי**, המבוססים את תחוות المسؤولות (SELF EFFICACY).

* חלקו הראשון של פרק זה מבוסס בעיקרו על החוברת "פיתוח מנהיגות – הילה ומעשיה" שכתבו אבי אלטמן ונתנאל (תני) כץ (1995) ושראתה אור בהוצאת בית-הספר לפיתוח מנהיגות של צה"ל.

של האדם להצלחה כמנהיג וכמפקד. מכאן גם נקבע כי ייעדי הפיתוח וההכשרה ברמת הפרט יתמקדו בפיתוח מודעות אישית, פיתוח יכולת אבחונית, פיתוח תהליכי הנעה מעכבים, גיבוש חזון וחיזוק יכולת המיסוד (ראה גם פרק י"ז – עבודת בית-הספר לפיתוח מנהיגות).

פיתוח מנהיגות ממוסד – אופני (טכנולוגיות) למידה

בתהליכי המוסד של פיתוח מנהיגות הפרט אפשר להבחין ולאפין ארבעה אופנים (טכנולוגיות) של למידה: (א) התנסות; (ב) סדנה לפיתוח מנהיגות; (ג) חניכה; (ד) תצפית.

א. התנסות

אחד הדריכים המרכזיים אשר באמצעותו מנהיגים יכולים למדוד ולהתפתח היא לספק להם הزادמניות להתרנסות בתפקידים שבמהלכם מתאפשר להם לבצע מטלות הכרוכות בהובלה של אנשים לביצוע משימות. במהלך ההתרנסות מתמודד הלומד עם בעיות ואתגרים שונים בדרך של למידה פעילה. הצלחותיו כמו גם שגיאותיו מנקוט לו ידע מוחשי רבי-ערך ותרומות להתפתחותו כמנהיג. בפיתוח ממוסד של מנהיגות מהוות התרנסות בתפקידי מנהיגות מרכיב חשוב ביוטר בלימידה. לדוגמה, בקורסים ובמערכות הכשרה לתפקיד פיקוד בצה"ל בנוי חלק ניכר מתהליכי הלמידה על ביצוע בפועל של תפקיד פיקוד ומילוי משימות שונות חלק מטלות ההכשרה. הערך המוסף של הפיתוח הספונטני הוא בהבנויות המטלות של התרנסות באופן מדורג ומותאם ליכולתו של הלומד, ובמתן מגוון עשיר של אמצעים להמשגה-בדיעבד של חוותות התרנסות.

מנהיגות – כמווה לנערת...

שניים הם הדברים שאומרים נבקש במפקד: כושר מנהיגות וידיעת מלאכתו הפיקוד. צירופם של אלה – הוא המכשירו למלחמה העתידה, היוו תנאה המשותנים של חזירה אשר יהיה דבריהם אלה הם המSELים אותו לתפקידו: להשיג יתרון אינטלי – ואפילו למול יתרון כמותי של האויב. היה מי שאמר: "מנהיגות – כמווה לנערת; הצעבה ליום – תעוזב ליום". גודל המכשולים הרובצים לפתחו של מפקד היא הנטייה מצדו לקבל את כושר מנהיגותו לדבר שאין עוד צורך לדאוג לו ולטפחו בתמידות; הנטייה "לעוזבה ליום".

פרטון לעמידה כשר-הפיקוד הינו למעשה די פשוט, ואני טוען ניסוחים ארכומים. נסחתו קקרה – וקשה. האמת היא כי מציאת פרטון זה נתונה בידי כל מפקד ומפקד לדרגי, ומובן שמעל לכל – בידי המפקדים שבדרך הגבואה. הפרטון הוא בכך שככל אחד יידע את הדרושים ואת הנדרש ממנו, שייזכר את אלה תמיד – ושיקיים אותם בפועל. משהוושג דבר זה – יבוא בנסיבות ובקלות השינוי לאבי כל הטיעון תיקון, במפקד ובפקוד. ומכאן חשיבותו העיקרית של תפקיד חינוך המפקדים והקשרתם – במוסדות המיוודדים לך, ובעבודת יומית. מתוך "מנהיגות צבאית", חיים לסקוב

ב. סדנה לפיתוח מנהיגות

סדנה זאת מkapלת בתוכה את מרבית ממדיו הלמידה הממוסדים של פיתוח המנהיגות. יש בה מרכיבים של צמיחה אישית, של למידה מושגנית, של הקניית מיווניות דרישות ושל פיתוח תחושת מסוגלות אישית. הלמידה בסדנה מרכזת מתרחשת בתנאי מעבדה ובהנחייתו של

איש מקצוע. (פירוט נרחב יותר של טכנולוגיות הלמידה באמצעות סדנה – ראה בהמשך הפרק).

ג. חניכה

דרך למידה זו מעוגנת ביחסים מתמשכים בין הלומד לחונך, ומשום עובדה ייחודית זו יש בחניכה סיכון רב יותר להשפעה בהשוואה לכל חשי הלמידה האחרים. החניכה היא תהליך מרכזי בפיתוח תחומיות מסווגות עצמית בכל תחום, ובתחום המנהיגות בפרט. תהליך זה אמור להתבטא בlienovi בשיטה, בעבודה אישית, בהפקת לkichim, במשוב, ביצירת התנסויות והזדמנויות להצלחה וכדומה. ברמת ההכללה ניתן לומר כי החונך צריך להתייחס בעבודתו לאربעה ממדים:

- זיהוי יכולות הלומד;
- בנייה ויצירה של מצבים שיש בהם סיכון להצלחה;
- זיהוי המרכיבים שגרמו להצלחה (או לכישלון);
- זיהוי המקורות הפנימיים להצלחה (או לכישלון).

שני המרכיבים הראשוניים הם מרכיבים של תכנון, ושני המרכיבים האחרונים הם מרכיבים של התבוננות, ניתוח והפקת לkichim. בחניכה יש אם כן מרכיבים של תכנון מצבים, התנסויות, הפקת לkichim ותהליכי אינטנסיביים של משוב. כל אלה מכונים לבניית ציפיות למסוגות עצמית. ככל שהמשמעות פשוטה יותר (למשל מסע, קליעה למטרה) הרי שהמשוב ניתן באופן בלתי אמצעי ממציאות הביצוע: התוצאות גלויות וברורות לעין וההצלחה נראית בעליל. אולם ככל שהיא משמעותה מושая החנינה מורכבות או מופשטות יותר (ותחום המנהיגות הוא אכן כזה) – האפשרויות לקבל משוב אמיתי ומהיר ממציאות הביצוע הולכות ומיטשטשות. בתנאים כאלה משתמש החונך גם כסמכות ידע וגם כקנה הלמידה להצלחה. לעומת זאת, החונך הוא המקור העיקרי, ולעתים היחיד, לבניית תחומיות מסווגות עצמית. טענה זו נכונה ביותר תוקף ככל שהלומדים הם יותר צעירים וחסרי ניסיון.

ד. צפיפות

דרך למידה זו עשויה שימוש יוזם בלמידה חיקוי. התהליך מבוסס על בחירה של אנשים היכולים להיות מודלים למציאות בתחום המנהיגות וצפיפה בהם בעת עבודתם או שיחאה עםם על אופן העבודה שלהם. ההזדמנות להיפגש עם דמויות הנטאפסות כמודלים להצלחה, מאפשרת לומד להתקקות אחר דרך המחשבה והפעולה שלהן ולהישם את הנלמד במצבי אמת.

מבין ארבעת אופני הלמידה שפורטו לעיל בחרנו להתמקד בפרק זה בסדנה לפיתוח מנהיגות. הבחירה בהציג המדדים הקבועתי להמחשת התהליך של פיתוח מנהיגות הפרט, נובעת מתפישתנו כי העבודה במסגרת הסדנה מגלהת ומשקפת באופן הטוב ביותר את ערכי הליבה ואת העקרונות המרכזים המנהיגים אותנו בעבודת פיתוח המנהיגות. בשלב ראשון נפרט את הרציוнал ואת העקרונות המנהיגים את עבודתנו בסדנאות לפיתוח מנהיגות, ולאחר מכן

נציג קטע שבו נתאר את ההתרחשויות בסדנה כפי שהתקיימו בפועל, ובכללן גם את תחושותיו ומחשבותיו של מנהלה הסדנה, אשר מהן אפשר ללמוד היטב על המążפן הערכי מקצועני המנהה אותנו בניסיונו לסייע למפקדים לפתח את מנהיגותם.

سدנה לפיתוח מנהיגות

מטרה – מטרתה של סדנה לפיתוח מנהיגות היא להביא לכך שימושתפי הסדנה יאמצו מסר מנהיגותי מסוים כקו מנחה לעבודתם בעתיד כמפקדים. אימוץ המסר יתרחש תוך כדי ביצוע תהליך ביקורתי אשר בהלאכו יעמטו המשתתפים את המסר עם הנחות יסוד שלהם, אמונהותיהם ותפישותיהם הקיימות.

את המטרה זו אפשר להשיג למספר מטרות משנה:

- הבנת המסר על משמעוויותיו הארגוניות;
- גיבוש תפיסה מנהיגותית אישית;
- רכישת מיומנויות חינוכיות לימוש המנהיגות בתפקיד;
- רכישת תחושה של מסגולות עצמית לביצוע התפקיד.

לסדנה לפיתוח מנהיגות מספר מאפיינים:

א. נושא מרכזי – הסדנה סובבת סביבת תפקיד שאותו מיעדים המשתתפים למלא והוא מתמקדת בהתוכננות לקרהתו. זהו, בהגדלה, תחום הדיון של הסדנה, וככזה הוא מאשריר מעט מאוד מקום – אם בכלל – לנושאים אחרים.

ב. מיקוד – העובדה בסדנה אינה מקרית ואינה מכונת להעלות בזורה לא מתוכננת מוטיבים הקשורים לנושא המרכזי. תחת זאת יש עיסוק מכוון וממקד בשאלות המנהיגות הנובעות ישירות מהתפקיד, והמהוות מרכיב מהותי באופן ביצועו.

ג. הכוונה – מומחיותו של המנהה בסדנה אינה מותמצית בהנחה בלבד. המנהה הוא גם מומחה תוכנן. ככלומר, הוא בעל ידע רב בתחום הנושא המרכזי של הסדנה, היינו התפקיד, ההקשר הארגוני שבו הוא מתבצע, ומהנהיגות המתאימה לתפקיד. כמומחה נוקט המנהה עמדת שאלת המנהיגות ומספק הכוונה למשתתפים. הכוונה זו מגולמת במסר המנהיגותי.

ד. הגבלת הזמן – המפגש של הקבוצה לצורך עבודת הסדנה אינטנסיבי ומוגבל בזמן – שלושה ימים בדרך כלל. משך זמן זה אינו מאפשר, מטבע הדברים, כניסה לתהליכי ייעוץ אישי או קבוצתי ארוך-טווות. מאיידך גיסא הגבלת הזמן פותחת אפשרות להשפעה מכוונת היוצרת ציפיות חיוביות הן אצל המשתתפים והן אצל המנהה. אפשרויות כאלה ונוספות זוהו על ידי תיאורטיקנים של פסיכותרפיה קצר-מועד כבעלות יכולת מקדמת למטרות הטיפול. לא נרחיק לנכט יתר על המידה אם נסיק מכאן שיכולת כזו קיימת גם בסדנה לפיתוח מנהיגות.

ה. "חוזה עבודה" – בתחילת הסדנה נקבע בין המנהה לקבוצה הסכם המכיל הגדרות של גבולות הזמן ושל הנושא המרכזי כמו גם התcheinויות הדדיות של המשתתפים להציג את מאמץ המשותף.

תהליך הלמידה

במהלך הסדנה עומד החניך בפני מצבי החלטה שונות המחייבים אותו לבחון שאלות מהותיות הנוגעות לאופן תפקודו בעתיד כמפקד. דרך בחינת השאלות הללו הוא מבהיר ומגבש לעצמו את תפיסת המנהיגות שלו ואת האופן שבו הוא מתכוון למשמש אותה בעתיד. המשטח מתחבך להגדר לעצמו מטרות מנהיגותיות אישיות לתפקיד, מטרות המבוססות על דרישות התפקיד ועל שאיפותיו ותפיסת עולמו. מטרות אלה אמורות לבטא את אופיו ואת טיבו של החותם האישי שהוא מבקש להטיבע על הייחידה שבה ישרת.

הדרך להגדרת המטרות האישיות עוברת במסלול הכלול שני מרכיבים מרכזיים:
א. ניתוח והמשגה של חוותות מהעבר הקשורות להתנסויות שעבר כפקוד, של המודלים שפגש בהם, של התהווויות שחווה ושל התובנות שהוא יכול להמשיג בעת מtocן. חוותות אלה תפקיד חשוב ביותר בעיצוב חשבתו הפיקודית של המשטח. התקופה שבה מתרחש תהליך ההשתלבות של החייל בארגון הצבאי מטיבעה דפוסים חזקים ביותר בהתנהגותו, בחשיבותו ובעמדותיו של החייל לפני הפיקוד בצבא. המפקדים שראה וחווה חייל במהלך שירותו הצבאי ישאירו את החותם על המפקד לעתיד, והוא מ庫ר לחיקוי, לעיתים באופן בלתי מודע. מטרת הניתוח וההמשגה היא לחשוף את המודלים הללו לביקורת רצינלית. ביקורת כזו מאפשרת למודם מהם בדרך ברורנית תוך זיהוי ואימוץ של החלקים המועילים וڌחיתת החלקים האחרים.



ב. הצגת מודלים של מצוינות בתפקיד לצד תיאוריות מנהיגות מתאימות. מודלים אלה מוצגים כדי חיזוני על-ידי המנהה, אבל למעשה הם מכילים בתוכם הרבה ידע שהוא כבר נחלתם של המשתתפים, גם אם בצורה גולמית ובلتוי מאורגנת; לאחר שהאבחן של דפוסי המצוינות, אשר עליהם מtabסת הסדנה, התבצע באופן שווה באים מתוכו, אך טبعי הוא שערכי הארגון יהיו טבעיים בהם, והתנהגויות של מפקדים מצוינים תהיו מוכרכות להם (כמו גם אלה של המפקדים הפחות טובים).

הגדרת המטרות המנהיגותיות מהוות הצהרת כוונות, מעין תכנית פועלה בkowskiים גסים של המפקד-לעתיד. השלב הבא של הלמידה מכון ליצור חיבור בין הרמה הרציונלית המוצהרת לבן הרמות הרגשיות וההתנהגויות של המשתתף, מתוך מטרה להשיג תפיסה כוללת ושלמה של המנהיגות.

לשם כך אנו נעזרים בשיטות הבאות:

1. משחקים תפקיד וധמים (סימולציות) של מצבים פיקוד. בשיטה זו מוצגים בפני המשתתפים מצבים פיקוד שונים, מפשוטים וקלים ועד מסובכים וקשיים. מצבים אלה מחיברים את המשתתף להתנהג בפועל כמפקד. התנהגוות בהדרגה נחקרה ונלמדת לנוכח המטרות שהציב לעצמו. לעיתים קרובות אין די בניסוח של מטרות. במקרה אחד הדבר כאשר אין התאמה בין הנחות היסוד של המשתתף לבין מטרותיו המוצהרות. התנהגות בפועל תשחזר איה התאמה כזו ותציב אותו מול הצורך להקטין את הפער – בין אם על-ידי שינוי הנחות היסוד ובין אם על-ידי שינוי התנהוגות. הדמיה עשויה לספק למשתתף הזדמנות לגלם דמויות אפשריות ולהכחיד דפוסים בלתי אפקטיביים. השימוש במצלמה במועל סגור יכול להחריף ולהעצים את החוויה, בהוסיפו את המימד החזותי שאינו מתווך על-ידי מילים, ובכך להעמיק את הלמידה.

2. ניתוח של אירועים המציגים מצבים שליטה פיקודים. כאן מעמיד המשתתף את תפיסותיו לבחן של עימות עם תפיסות מתחזרות של משתתפים אחרים ושל המנהה. הוא נדרש לבחון את ההשלכות המיידיות והרחוקות יותר של החלטותיו ולחזור ולבדוק את מטרותיו לפיהן. תהליך זה עוזר לעיבוד ולשכלול של תפיסתו המנהיגותית, לגיבושה ולחיזוקה.

3. צפיה וניתוח של סרטים אשר במרכזן עומדות דמויות של מנהיגים. צפיה במודלים כאלה מאפשרת למשתתפים להתייחס לשאלות של מנהיגות דרך התיחסות ורשות אל הדמויות ודרך יצירת תהליכי של הזדהות איתן. התיחסות כזו מאפשרת חדירה לרבדים רגשיים עמוקים אשר ישפיעו על תפקודו של המשתתף כמפקד בעתיד.

4. לימוד באמצעות משוב אישי. את המשוב מקבלים המשתתפים מחבריהם לצוות וממנהנה. משוב זהה, המתמקד בהיבטים הקשורים למנהיגות ולפיקוד על חיילים, מיועד להגבר את מודעותם להתנהגותם ולאופן שבו היא נצפית ומתרשת בעיני אחרים. ללמידה זו ערך בסיסי של הבנה עצמית ומימוש האפשרויות הגלומות בכל אחד, דרך בנייה של הנקודות החזקות וגילוי החולשות והתగורות עליהן בדרך לצמיחה אישית כמנהיג.

5. המוחשת סוגיות מנהיגותיות והסבירתן בעזרת התהיליכים הקבוצתיים והבן-אישיים
המתרחשים בקבוצת תוך כדי העובדה. המנחה עשויה שימוש בתהיליכים אלה כדי להסify את המימד הרגשי-חווייתי למידה הקוגניטיבית המתרחשת בחדר, וכך לחדד את יכולותם של המשתתפים להכיר ולהבין תהיליכים כאלה ולדעת לשימוש בהם.

הערה על תהליך הלמידה

מנהיגות היא אינטואיטיבית יי'חודית הקשורה ליסודות ההוויה (BEING) של כל אחד ואחד. כאשר רוצים לדבר על מנהיגותו של אדם אין-אפשר לומר מהי אלא רק לתאר את האופן שבו הוא מתקשך, מגיב למצבים, מותמודד, יוצר התרחשויות סביבו וכדומה. מנהיגות של אדם מהוות מעין נקודת השקפה המאחדת את רצף התנסויותיו לכדי קו עלייתי עקי, בדיקות כפי שהוא חושבים על אדם בעל הפיטה של צבע שערו, צליל קולו או סבר פניו (בפרפרזה על דבריו של מרטין בובר). במקרה לדבר על מנהיגות כעל "חלקים" המרכיבים "שלם", אנו מתחילה מתוך הכרה בכך שמנהיגות היא "שלם" וככזאת יש לפתח אותה. לא יוכל לפתח מנהיגות באמצעות התייחסות מוקטנת להיבטים נפרדים שלה אלא רק דרך התייחסות כוללת אל השלם המוצע את ביטויו השוניים והמגוונים. לפיכך, גם דרכי הלמידה אינן בנויות מרכיבים הנלמדים כל אחד לעצמו ומאפשרים בכך "לבנות את התשבץ". בכל אחת משלויות הלמידה שצינו כאן באים לידי ביטוי כל ההיבטים של המנהיגות, גם אם לכארורה היבט כזה או אחר מודגש יותר בשיטה מסוימת. בעבודת ההנאה נדרש היעץ להיות חשוב ולדעת להגיב ולטפל בכל רמות הביטוי של המשתתפים בכל הנוגע למנהיגות האישית, ובמקביל לעסוק בנושא המנהיגות השונים באופןו הנוגע בשאלות המהוויות והעקרונות.

לבחון פרפר במעופו

בסדנה מספקת הקבוצה לחיד מראה רב-ימדיות שבה משתמשות דרכי התמקמותו מול האנשים האחרים בקבוצה. בכך היא עשויה לספק לו מידע חשוב בכל הנוגע ליכולת שלו כמנהיג ולסגן מנהיגותו.

מרחב העבודה שהקבוצה פועלת בו – "החדר" – הוא מרחב התנסות מוגן שמתקיים בו מעין סימולציה: כל מה שתרחש ב"כאן ועכשיו" של הסדנה הוא בבואה של התרחשויות במציאות, תוך מתן אפשרות להתבוננות, ללמידה ולשינוי. ניתן להסתכל על פיתוח מנהיגות בקבוצה דרך שלושה ממדים עיקריים:

1. התוכן – כל מה שמדובר בחדר: ידע, מודלים של מנהיגות שמביא המנחה, ותיאורי הידע והניסיון שמביאים המשתתפים (כולל הערות ביןיהם, בדיחות וכדומה).

2. התהיליך – לצד התוכן הגלי מתרחשים בחדר כל מיני אירועים והתנהגות, שהם חלק מההקשר המנהיגותי הכלול שבו עוסקת הסדנה. במרכז התהיליך עומדים ניסיונות השפעה והתקומות של כל אחד מהמשתתפים אל מול המנחה ואל מול תוכני הסדנה.

3. שילוב של השניים: תוכן ותהליך – התוכן הגלוי והמדובר מדגים וממחיש את ניסיונות ההשפעה וההתמకמות של המשתתפים, ופעמים רבות גם להפוך: ההתרחשות בחדר ממחישה את התוכן המדובר.

עבודות ההנחיה היא פעמים רבות ניסיון לתרגם למשתתפים באופן סימולטני ("בשידור חי") את השילוב בין שני ממדיו ההתרחשות הבלתי. אופן פעולה זה מאפשר התבונן בתופעה החמקמeka הקרויה מנהיגות מבלי לאבד מהויניותה. הקטע שיציג להלן לקוח מסדנה לצוררים בקורס קצינים. בהתאם לתפישתנו כי לכל דרג ותפקיד יש אתגרים מנהיגותיים ייחודיים לו – הוגדר הקונספט המركזי של סדנה זו כך: פיתוח מנהיגות באמצעות התמקדות בנושא זהות הקצין, על מרכיביה האישיים, הבין-אישיים והמערכותיים.

המרכיבים האישיים כוללים את יחס האדם לעצמו ותפיסתו את עצמו: תחושת ערך עצמי, ביטחון עצמי, שאיפות, חרדות והעולם הערכי. **המרכיבים הבין-אישיים** מתיחסים לאופי הקשר בין האדם-הקצין לבין סביבתו, פקודיו ועמיתיו הקצינים. **המרכיבים המערכתיים** מכוונים לאופי הקשר של הקצין עם מפקדיו ועם המסגרת הצבאית, חוקיה ודרישותיה. הנחת העבודה המרכזית שלנו בסדנה זו גורסת כי העמדה המנהיגותית האפקטיבית היא זו המשלבת את שלושת מרכיבי זהות הקצין. עדמה פנימית חלקית, המדגישה מרכיב מסוים אחד, תהיה קרוכה בתשלום מחרדים מנהיגותיים:

- קצין שייפעל בעיקר מתוך המרכיב האישי, גלה קשיי הסתגלות וחיכוך מתמיד עם המערכת הצבאית ועם פקודיו ועמיתיו.
- קצין שייפעל בעיקר מתוך התייחסות למרכיב הבין-אישי יושפע מאחרים במקום להשפיע עליהם.
- קצין שייפעל רק מעמדת המערכת היה בעל סגנון מנהיגותי אשר יאופיין בעיקר בהתבססות על סמכות רשמית (קצין צווה יכונה בלשון החילים "חולה סג'מת").

מטרת הסדנה

מטרתה של סדנה זו לסייע לצורר למצוא שילוב נכון בין שלושת המרכיבים הללו, המצוויים תDIR בעימות (كونפליקט) ביניהם. בשל הקושי להכיל את שלושת מרכיבי זהות הקצין מופיעה בדרך כלל הנטייה ההגנטית לפיצול (SPOTTING), ככלומר – להיאחז בחלק מהרכיבים ולהשליך את האחרים, או "להפרקדים" (דרך תהליך הקוריוז הדזהות השלכתית) בידי מישחו אחר.

תהליך זה מחזין את העימות הפנימי הקשה ומאפשר את העברתו החוצה כעימות מול שותפי תפקיד. העבודה בסדנה נעודה לחזק את המודעות לקיום של שלושת המרכיבים השונים, ולתהליכי הפתורנות הלא-יעילים של העימותים הכרוכים בהם. מטרת התהליך לאפשר לצוררים "להציג" לעצם את מרכיבי זהותם "הפקיד" אצל אחרים (OWNING THE PROJECTION), ובכך לפעול ממקומם פנימי אינטגרטיבי. כמו כן מאפשרת הסדנה להתנסות בפתרונות יעילים על מנת לחזק את תחושת المسؤولות של הצורר.

לסדנה שלושה חלקים מרכזיים:

חלק ראשון – פתיחה: הצבת המטרות, הגדרת דרכי העבודה, הצגת התפקידים האפשריים והיכרות;

חלק שני – עבודה על האתגר המנagingoti הכרוך בגיבוש זהות אינטגרטיבית של הקצין ומשמעותיה, כפי שתואר לעיל; חלק זה מתבצע באמצעות הצגת דילמות, משחקי תפקיד, דיןנים וסרטים.

חלק שלישי – עירכת סבב מושבים מסכם של הצוערים בין עצם לבין קצינים לעתיד, לנוכח המודל של למדנו, וכן סיום הסדנה וסיומה.

במסגרת החלק השני של הסדנה, אחת הטכניקות שעושים בה שימוש מתבססת על הצגת דילמה דמיונית שמטרתה לחדר את מרכיבי זהות השוניים שתוארו לעיל. דילמה זו מתראה במצב שבו הצעור מאמין את עצמו כקצין שחתה פיקודו משרת חברו הטוב. חבר זה, שנתנוינו אינם מתאימים לקצונה, רוצה לצאת לקורס קצינים, ולצורך כך מבקש מחברו הקצין מהליע עלייו (הديلמה קרוי "ديلמת המלצה לחבר"). לצעורים ניתן סייפור רקע זה והם מתבקשים, איש איש בתורו, לדרג את החבר בכל אחד מן המדרדים שבטופס ההמלצה הדמיוני – דירוג שיקבע אם יילך החבר הפקוד לקורס קצינים או לא. מטרת הדילמה להעלות את העימותים הקיימים בין המרכיבים המרכיבתיים בזהותו המפתחת של הקצין ("לא ממליך עליו שכן הוא אינו מתאים להיות קצין במערכת") לבין המרכיבים האישיים והביני-אישיים בזהותו ("אם ליע עליו כי הוא חבר שלי").

מיומנו של מנהה – תיאור מקרה

היום הראשון התאפיין בעיקר בהווי משותף ותחושים "ביחד" שהkräינה הקבוצה, ותחושים זרות ומיתורות שהרגשתו אני למולה כמנחה. כשהחלתי הביתה בסוף היום הראשון אמרתי לעצמי – "הם לא צריכים אותי. אני סתם מפֶרְיעַ להם". בבוקר היום השני, לאחר שהציגתי בפני הקבוצה את דילמת "המלצה לחבר", ערכתי בין הצעורים סבב שבו כל אחד התבקש לציין אם הוא ממליך או לא ממליך על חברו בטופס ההמלצה לקצונה. עברתי מזה לה, וכולם עד האחרון – עשרה במספר – ממליצים על החבר לצאת לקורס קצינים. קוננסוס מוחלט בקבוצה.

אני אומר לעצמי – מה אני עושה איתם עכשו?! בדרך כלל בקבוצות יש מצב שבו כל משותף לזכה איזשהו צד בעימות הגרעני ונק נוצר מצב שהעימות הוא בין האנשים בתוך הקבוצה, דבר המאפשר לי מנחלה להציג את העימות בתוך זירת ההתרחשויות ולהישאר בעמדת נייטרלית שאינה מייצגת צד כלשהו בעימות. העובדה שכולם בחרו הצד של העימות העמידה אותה במצב של עימות סמי עם הקבוצה. חריגות המצב מדliquה אצלי אור אדום. בדילוג שפתחת עם הקבוצה יש לי תחושה של מבוי סתום! הקבוצה מעמידה בפניי מעין קיר בלתי עביר, ובחרד נשמעים משפטים כמו "אנחנו ככה זהה!"; "אנחנו נישאר חברים! והכל כסת'ח!"; "הכל מילים יפות – לוויליות, נאמנות למערכת, אבל גם הסגל שלנו לא היה דופק חבר שלו!". בחוסר-אונים ותחושים של מבוי סתום אני מוציא אותם להפסקה.

זהו מצב מפheid למנהל – יצאת להפסקה בתהושה של מאבק כוח ועימות סמיי ובלתי פטור עם הקבוצה. אני מרגיש שאין לי ברירה אלא להשתמש ב"נשק הגרעיני שלו" – להראות ל_kvוצה את חריגותה הסטטיסטית. (אני שונא להשתמש במקרה זה; זה תכיסיס זול ומעורר חרדה, ומואוד לא נוח לי להשתמש בו). או אז המקרים – או אם תרצו – הסטטיסטיקה הפנימית של הקבוצה, באה לעוזרת: מיד לאחר ההפסקה מצטרפים לקבוצה שני צוערים אשר היו בשמירה במהלך החלק הקודם. אני שואל בחילה המפגש אם מישחו רוצה לומר משהו. הקבוצה בוחרת לספק לשני המצטרפים את הדילמה ושותאלת אותן מה הם היו עושים. בשלב זה אני חש, בגין התיחסות המבויה הסתום שחחתי לפני ההפסקה, שני הצוערים שונעדרו בכל זאת רוצה להמשיך לעסוק בדילה שכואורה אינה דילמה עבורה. שני הצוערים ממליצים לא להוציא את החבר לקורס קצינים. אנשים בקבוצה כועסים מאוד, מנסים להסביר להם ולשכנע אותם, ולמרות זאת השניהם נשארים בשליהם.

אני חש שנוצר סדק בקר, מתרוח בכספי ומחכה להזדמנות מתאימה להרחב אותו. הקבוצה, לעומת זאת, מרגיעה את עצמה שזה עדין עשרה לעומת שנים ולכן זה עדין קונסנסוס, והוא פועל כדי להשlijתו אותו גם על השנאים האחרים. הלחצים הקבוצתיים מצליכים והשנאים משתכנעים וחוזרים בהם. אחד מהם אומר: "היתה בטוח שעשיתם לי תרגיל, שבוחנתם אותי, אבל עכשו אמי מבין שהתעסקתם בזו באמת. גם אני ממלייך להוציאו". השני אומר: "אני מסכים". עכשו הקבוצה מתרוויח לה, משלבת ידים ומסתכלת עלי בתהושה של הקלה וניצחון. אני מבין כי הקונסנסוס נ匝 – במחיר כניעתו של הפרט, וזהי הזדמנות פז: לנגד עיני מתרחש תהליך שבו הקבוצה מערערת את המנהיגות של כל אחד מהפרטים בה. חשוב לי לנסות ולסייע ל_kvוצה לראות זאת, ואני אומר: "שמעתי לך שני הצערים היחדים שלא המליצו על חברי, הם אלה שלא היו בחדר".

משתתף א' (צעור עלי, ששמה מאוד על הקונסנסוס): "מה זה חשוב, הם השתקנוו".
משתתף ב': "מה אתה רומז, שיש כאן לחץ חברתי?".
אני שואל אותו מה הוא חשוב.

משתתף ב': "נראה לי שזה מה שאתה מנסה לרמז".
 בחדר משתררת אווירה של מבוכה; יש חוקקים, אנשים מורידים את הראש, זזים בכיסא.
אני שואל: "אז מה אתם אומרים?"
משתתף ג' (אחד החוזרים מהשмира): "אני מבין עוד פעם את המשחק אחרת. אני רוצה בכל זאת לא להמליץ עליו, תשנה".

נראה לי שקשה לו מאוד, ואני שואל אותו מדוע הוא משנה את דעתו.
משתתף ג' מתרץ את ההחלפה ואומר: "אני מבין עכשו את המשחק, התקלטם אותי קודם. לא ממש הבנתי. חשבתי שזה מבחן. עכשו אני יותר טוב את המשחק".
ה_kvוצה שותקת.

לאחר מספר רגעים של שתיקה, חשוב לי לעזר ל_kvוצה להבין את הקשיים שהיא חוות ואני אומר: "אני מרגיש שהמוסיקה בחדר השתנתה. האווירה בחדר כבده. יש כאן תהושה של בלבול ואולי מבוכה. יכול להיות שזה נובע מכך שמתחלת לבצבץ כאן ההכרה

שהקונסנסוס – ככלומר תחושת ה'ביחד' שלכם – היא תוצאה של לחץ חברתי".
 בקבוצה אין תגובה מיידית. ניכרת רצינות והקשבה.
 משתתף ד' (אחד המשתתפים השקטים יותר), מעז ואומר: "אני לא חוש שיש כאן
 קונסנסוס אמיתי!".
 צוערים אחרים בקבוצה מגיבים לפיו בזעם ומנסים להשתיק אותו. נשמעים דברים
 כמו "אנחנו צוחות טוב"; "חברים טובים מאוד"; "לא נהרס את זה"; "זה הצוות הכי טוב
 שהוא"; "עובדת שאני מתקשר לאנשים גם בימי שישי כשאנחנו בחופשה".
 למרות הדברים האלה האוירה בחדר כבדה, ושוב משתררת שתיקה הנמשכת שניות
 אחדות.
 משתתף ד' מסתכל עליו במבוכה, ובניממת התפכחות אומר: "קילקלת לנו".
 אני שואל: "את מה?"
 משתתף א' אומר: "אנחנו אחלה צוות. עכשו נראה לך שאנו לא צוחות טוב".
 אני מרגיש את הפחד, את הקושי ואת המבוכה, ורוצה לחזק אותם וудין להראות להם
 על מה הם מותרים בהקשר המנהיגות-יקצין בעיני; ההתעטפות במגן הקונסנסוס,
 וה"ביחד", מונעים מכל אחד לעמוד כייחד המתמודד בפני עצמו מול מצב עוייתי, כפי
 שמנהי-יקצין ידרש לעשותות למציאות.
 ואני אומר: "נראה לי שהזו צוות שיהיה קשה מאוד לעוזב אותו ולהיות קצין, להיות בלבד,
 למרות שאולי כן תשרמו על קשר. ואם אני מבין נכון את מה שד' אמר, אז יכול להיות שהזו
 גם צוות שקשה לכל אחד בו להביא לידי ביתוי את עצמו, את כל החלקים שלו".
 בקבוצה שתיקה כבדה ומוכנסת.



אני שואל אם מישחו היה רוצה לשתח את האחרים במחשבות או בתחשות. משתתף ד': "אני מרגיש הרבה פעמים שלא נעים לי לא 'לרדת' על מפקד הוצאות, כי זו הנורמה".

כמעט מיד משותתף נוסף מבקש לשנות את הבחירה שלו ואומר לי: "תשנה את הצעון, אני לא ממליץ על החבר שלי".

בתחילת התענורות הכללי מהקונסנסוס הכספי, שמתחילה עכשו בחדר, אני בוחר לשמר קצת על הקבוצה דרך חיבור התהילה לתכנים מנוגזתיים.

אני אומר: "כעת, אחרי שאתם מזהים ומיכירים במחיר של הקונסנסוס ומרגשים את המשמעות של להיות מושפע, ושל הכוח של אחרים עלי, השאלה הגדולה היא – איך אני משפיע על האחרים?"

עם השאלה הזאת אנחנו יוצאים להפסקה.

ההנחה שלי במנחה היא שלכל הצעירים יש שאלה להיות מנהיגים ובולטים, וכי הקונסנסוס חזק עוזר להם להתמודד עם המשאלת ועם הפחד והחרדה שהיא מעוררת. לפיכך נראה לי חשוב להחזיר את המשאלת הראשונית – להיות מנהיג – בחדר, תוך כדי תהליך התענורות הכללי מהפרטון הקודם ולפניהם הקבוצה תתקבע על פתרון לא אפקטיבי אחר. [בשיעור דעת שלאחר מעשה נראה לי שזו הייתה התערבות מוקדמת מדי, שנבעה מן הרצון להגן על הקבוצה או מתוך עמדת פטונית מדי. נכון יותר היה לאפשר לקבוצה "להתבשל" בתהליך התענורות מהקונסנסוס, להציג את הקשי ולגיע לפתרון הבינים האפקטיבי – לא קונסנסוס, ולא איש איש לנفسו. למחשה זו הגעתו לנוכח מה שהתרחש כשזרנו לחדר מן ההחלטה].

מיד כשאנו חוזרים לחדר, הקבוצה פונה אל נ' (משתתף פסייבי וחסר ביטחון) ודורשת ממנו הסבר מדוע הוא המליץ בציגונים כל כך גובאים על "חברו-פודו".

משתתף נ' (בהתגוננות): "זה מה שחשבתי שמותאים. וחוץ מזה, למה אתם נתמס?"

משתתף אחר: "אני אגיד לך למה אתה נתת – כי קיבלת המלצה מהקצין שלך, ואתה לא בטוח שmagiu לך".

בשלב זה אני מבין שהשאלה שאיתה יצאנו להפסקה, לגבי יכולת ההשפעה שלהם, מחלישה את הקבוצה. אני רואה כי הקבוצה מנוקזת את כל תחשות החולשה ואי-המסוגלות של חברות אל האפיק הנוכח בויתר (משתתף נ'). דבר זה מאפשר לה להציג חזקה. הקבוצה מוצאת לה שער לעוזז – ושוב חוזרת כולה אל תוך ה"ביחד" בקונסנסוס אל מול נ' ובהתחממות משאלת השפעתם כיחידים. לכן בשלב זה אני ממשיק לכון אותם לשאלה שנראית מרכזית בעניינו – שאלת המנהיגות שלהם.

אני אומר: "הקבוצה ממשיכה לעסוק בשאלה שאיתה יצאנו להפסקה, השאלה של 'איך אני משפיע על אחרים? מהי המנהיגות האישית שלכם? ', כרגע דרך חקירת המנהיגות של נ'".

אבל הקבוצה בשלה והיא מתעקשת לברור מי זה אותו קצין (האמתית מהשתה) שהמליץ על יציאתו של נ' לקורס קצינים.

אני אומר: "באמתת מי זה? מי זה שנתן ציון 5 למרות שאולי לא הגיע?..." וזורק מבט

לעבר הלוח אל הציונים שהם נתנו.

השאלה מהדחת בחדר מהלומת-יפעת. כל המשתתפים נשענים לאחרור בכיסאות. אני מחליט להמשיך לעבוד דרך נ' תוך כדי חיזוקו, ושאל אותו ישירות: "אתה יכול לחשב למה הוא המליך עליון?" נ': "אני חושב שהוא הכיר בפוטנציאל שלי והאמין שבקורס קצינים אפתח את המנהיגות שלי".

משתתף אחר שואל אותו בינהה חברית: "אתה חושב שהפוטנציאל שלך בא לידי ביתוי?" נ': "לא! כשהאהיה קצין זה יהיה אחרתי." אני: "למה זה יהיה אחרתי?" נ': "כי הוצאות הזה הוא צוות לא של חברים באמת". אני: "למי אתה רוצה להגיד את זה?" נ': פונה לצערר שפנה אליו בשאלת תחילת המפגש, ואומר לו: "כשאני הייתי ממ"ש (מפקד מתרגל שבועי) לא התנהגת כמו שהיה אילו היהתי באמת קצין". אני: "למה?" נ': "כי אם הייתי קצין באמת הייתה מעוניין אותו. בוצאות הזה אי-אפשר להעניש כי זה לא חברותי". אני: "מה שמי' אומר עכשו מחדך עוד יותר את השאלה של כל אחד מכם: איך אני משפיע על אנשים?".

דרך אחת שעולה כאן ומרגשים אותה לא נוח היא הדרך של הענישה. כאן אנו יוצאים להפסקת צהרים.

לאחר הפסקת הצהרים אני פוגש קבוצה שנפרדה ממספר פתרונות לא-אפקטיביים, אשר לא איפשרו לחבריה לבחון את מניגותם האישית. תחילתה היה הקונסנסוס, שסייע לחברי הקבוצה לחוש את נעימות ה"ביחד" מליליה הננס למקומות המאיים של לעמוד מולו "יחד". וכך, בתהליך הקבוצתי, כמו גם בתוכן ההתחומות עם הדילמה – הדוגשה החברות באמצעות הנטול הקונפליקט הזהותי הכרוך בזיהות הקצינית. לאחר שנפער סדק בפרטון זה, ולאחריו שהוחשו לחבריה הקבוצה הרפסדים של כל אחד לנוכח ה"יחד" הזה, מתחילה תהליכי התנערות – מעין "איש איש לנפשו" או "קונסנסוס של אנטי-קונסנסוס". חברי הקבוצה מודגשים בשלב זה את המרכיב האישיב בזיהות הקצינית – למרות שהבחירה "לא להמליץ על החבר" קשורה בחלק המערכתי, הרי ברור שיש בסוג בחירה שכזו בקבוצה זו נועד לחלץ את הפרט מהມובקה של היוטו מושפע מלחץ חברתי.

לאחר שחודדה בחדר השאלה "איך אני לא רק מציל את עצמי מלהיות נתון להשפעתם של אחרים, אלא גם, ובעיקר – קצין – משפיע על אותם אחרים?" – עוברת הקבוצה להטעסק במניגות האישית. אולם גם כאן נעצרים בפרטון הגנטי נסף – עיסוק במניגות של אחד המשתתפים, כאשרו אצלו נמצאת הבעייה (הגנה באמצעות סימון "עיר לעוזל"). זהו פרטור נוח יותר מאשר לעסוק במניגות של כל משתתף, אולם חשוב להציג שזהו פרטור מתקדם

ויתר בטהילה שעובר על הקבוצה, שהרי לראשו בסדנה זו הקבוצה עוברת לעסוק במנהיגות של אחד מחבריה.

כאמור, העיסוק בגין חידד עוד יותר את השאלה "איך אני משפיע על אנשים ובעזרת מה?", וכעת הקבוצה פנוייה לעסוק בשאלת הקשה והמאימית זו. העובדה של מרמות הכלול לא התקבע נ' כشعיר לעוזל מסטיית אף היא למשתתפים לשאול את עצם את השאלה שקדם לכך היה נכון לשאול רק אותו: "למה המלצת?", "למה המליצו עליו?", "איך התמודדת עם תפקיד הממ"ש (מ"מ שבועי – תפקיד שאותו ממלאים הצערים בתורות?)?" וכדומה.

הפרידה מן הਪתרונות הלא-אפקטיביים משפרת גם את האווירה בחדר. כל יותר לנשומ. אני מרגיש שהקבוצה גם מכירה לי תודה על שסיטתי לה הייפרד משבבות ההגנה שעתה, שכבות אשר צימצמו את מידת הביטוי של היחיד. אולם הocketת התודה (ואולי אף הערכה סמייה למנהיגות), שהרי אני היחיד בחדר שהעז לעמוד אל מול ה"ביחד" ואף החלטתי במשימותי) מלואה בשל כך בתחום הקבוצתי שהפתרון לביעית המנהיגות האישית, שבعمال רב "הולדני" אותה בחדר, מצוי אצל, אני רואה את זה במבט שלהם וזה מבהיל אותי, שהרי במצבות שכל אחד מהם יצטרך להתמודד איתה לא ייעזר הפתרון שלו, מה גם שאין לי פתרון. אני מאמין כਮובן שהפתרון מצוי אצל כל אחד מהם, ומזמין אותם לשחרר את האחרים בתחום הללו ולהיזכר בפעולות מנהיגותיו שעשו בעבר – בצדב ומחוצה לו. ההיזכרות בפעולות כאלה – ולכל אחד מהם היה סייר, האחד מרשימים מהאחר – מסייעת לחבריו הקבוצה לטפח תחושת מסוגלות אישית וביתחון עצמי. ברור לי שקדם לכך לא היו הסיורים האלה יכולים להישמע בחיל החדר. אני מצד מוסף כהמשמעות את "מודל מקורות הכוח" (ראה בהמשך) המהווה מיפוי של התיאורים המנהיגותיים שלהם.

התחושה בחדר בסוף היום השני של "יש לנו את זה, זהה גם נכוון מבחינה תיאורית". הסדנה מסתיימת ביום השלישי בסבב משובים שבו עובדת הקבוצה עם כל אחד מה משתתפים על נקודות חזוק וחולשה במנהיגותו, כפי שבאו לידי ביטוי ב"כאן ועכשיו" של הסדנה בפרט ובקורס הקצינים בכלל.

מודל מקורות הכוח (פרנץ ורייבן 1959)

המודל מפנה את אופני ההשפעה של מנהיג על-פי חמייה מקורות כוח:

1. **سمכות פורמלית** לפקד על אנשים, אשר תפיק מהם פחד וציות;
 2. **מקצועיות** – המביאה אנשים לสมוך על המפקד ולכך להיות מושפעים ממנו;
 3. **מודל להזדהות** – המביא להערכה ורצון לזוגות בהערכת המנהיג;
 4. **כישורים בין-אישיים** – המביאים להדריות ולמחויבות אישית;
 5. **ערכים** – המאפשרים לאנשים להזדהות עם הדרך, הכוון והמנהיג.
- נוסף לכך** מציג המודל את ה"סכנות" שיש בכל מקור כוח, ואת הפחדים המבאים אותנו להתרց סביב המקור כוח אחד.

לסיכום הסדנה

בסדנה לצעירים, כפי שהוזגה כאן, עוסקים רבות בשאלות של "לפni" (לפני הנסיבות) למשמעות הקצתנה בצה"ל). תוך גיבוש תפיסת המנהיגות האישית של כל צוער ואופני השפעתו על אחרים. לאורה ניתן היה לפתח את הסדנה בחלק האחרון שתואר – סיפוריו המנהיגות האישים והמשגחים על-פי מודל מקורות הכוח; אבל ללא חוויה אמיתית ולא תחושת משבר ומובכה פנימית אמיתית, לא הייתה למשתתפים האפשרות להשתחרר מהקוננסוס המגן, אך המסרס, ולהכיר בו כMSGRET אשר מגבילה כל ביטוי של מנהיגות אישית. הרגע שבו נפרדים מההגנה (מן הקוננסוס "המחבק") – רגע שבו כל אחד מרגיש נטוש ובלי כוחות – זהו הרגע שבו נולדת התחרבות למקורות כוח אישיים אמיתיים. לסום, חשוב לציין שמנגנון זה של התבצרות הקוננסוס והתרופפותו בהקשר למימוש המנהיגות של המפקדים ולפיתוחה, הוא רק תהליך אחד מני רבים המתרכשים בפועל במציאות ומוחשיים בסדנות.

סיכום

חוקרים, תיאורטיקנים ואנשי צבא עוסקים רבות בניסיונות לנבא ולתאר את פni המנהיגות והמנהיגים בעtid, את השינויים המתרחשים בעולם ובצבא אשר ישפיעו על סגנונות המנהיגות, ובהתאם לכך את הדרכים הטובות ביותר לפתח כוים את מנהיגות המחר (שמיר 1995; גל 1989; וכן ראה גם פרק י"א בספר זה). המנהיגות הצבאית בצה"ל מפותחת ומשתנה בהתאם לשינויים הרבים המתרחשים בעולם, במדינה ובצה"ל. חשוב להזות ולהפין את השינויים האלה ואת הנazor מהם בתחום פיתוח מנהיגות הפרט; אולם חשוב לא פחות לזרות אותן מושפעים משליניהם אלה. אין לנו ספק כי מה שקיים בסיס תופעת המנהיגות אינו משתנה. המנהיגות הייתה ותהייה תמיד במהלך הלחיל השפעה ביון-אישיים, בין בני אדם, למעטם ואיים. הניסיונות רבים לתאר את ההפתחויות הטכנולוגיות מעצבות וכמונות את פni הצבאות לחילוין – נכוונים רק בחלוקתם. אחרי הכל, הצבאות והמדינות ימשיכו להיות ארגונים חברתיים, שגורמים כמו ערכים, מוטיבציה ומורל הם אשר יקבעו את אופיים, את חוסנם ואת עמידותם – לא פחות מהטכנולוגיה. המנהיגות, אם כן, תהיה ותמשיך להיות תופעה החברתית מרכזית, המתרחשת בין בני אדם ומתבססת על תהליכי רגשיים – רצינליים ואידיציונליים – המתקיימים בין בני אדם וגורמים להם להשפיע זה על זה. בvidן זה, כשהמצביעות כה דינמיות ומשתנה, הקשיים העומדים בפני מנהיגות הצבא הולכים ומתעצמים: בעיות מוטיבציה, שינוי בסולם הערכים, פעילות צבאית בסביבה שהמוניים "שלום" ו"מלחמה" מתקימים בה בבד וצדומה. נכון הקשיים הללו נבחנים המנהיגים ביכולתם ליצור בקרב פקדיהם הזדהות עם דמותם כמפקדים וכמנהיגים עם הדרך שהם מותווים.

בפרק הנוכחי ניסינו להמחיש, דרך הצגת קטיעים נבחרים מסדנה לפיתוח מנהיגות

ומעבודתו של המנהה לפיתוח מנהיגות, את ערכיו הילבה – אבני היסוד של פיתוח מנהיגות, אשר להערכתנו יישארו יציבים גם בעתיד, חרף שינויים קיימים ועתידיים באופני העבודה ובמטרותיה. השימוש בתוכן, בתהיליך, בשילוב בין התוכן והטהיליך, והשימוש ב"כאן ועכשיו" כמשמעות המציגות – הם אבני היסוד אשר מתוכן ניתן ללמוד על עקרונות היסוד והערכים המשקף את המציגות:

- היכרות עמוקה של המנהיג את עצמו על יכולתיו ומגבלותיו, ואת התהיליכים המסייעים לו והבולמים אותו במהלך ניסיונותיו למש את הפוטנציאל שלו – היא המפתח לפיתוח ולצמיחה אישית של מנהיגים.
 - תופעת המנהיגת כשלעצמה והתהיליכים שהיא יוצרת הם רגשיים. חלקם סמיים וחלקם גלויים, חלקם מודע וחלקים אינו מודע. חשיפתם והבנתם מהוות מרכיב מרכזי בתהיליך פיתוח המנהיגות.
 - למידה משמעותית בתחום המנהיגות מתרכשת כאשר מתקיים מפגש בין החוויה לבין הידעוה וההמשגה.
- עקרונות וערכים אלה עומדים בסיס כל תהלכי פיתוח המנהיגות שאנו מביצעים – אם ביעוץ ואם בהנחה; אם מול חניכים ואם מול אנשי סגל ומול מערכות.