

# מנהיגות, דוגמה אישית וגבורה: מבט אבולוציוני

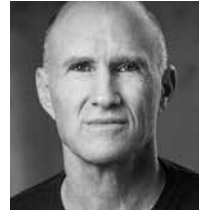
התחקות אחר סוד השפעתם של מנהיגים מצביעה על כך שיש להשפעה זו שורשים אבולוציוניים. ניתוח קרב עמק הבכא באמצעות פרספקטיבה המעוגנת בחשיבה התפתחותית אבולוציונית, ושל מושגים הנגזרים ממנה, מספק קצה חוט להבנת היווצרותם של מופעי מונהגות הקיימים בחברות רבות.



**קרב עמק הבכא.** בדיעבד, הגורמים היחידים שגרמו בעליל ללוחמים לצאת ממקומות המחסה שלהם ולהסתער - היו התנהגותו של קהלני ופנייתו האישית אל הלוחמים. צילום: ניר קרן צבי - ויקימדיה. **למעלה:** ירי תותח מתנייע של צה"ל במהלך הקרב



**סא"ל (מיל) פרו' מיכה פופר**, המחלקה לפסיכולוגיה באוניברסיטת חיפה



**רס"ן (מיל) ד"ר עמרי קסטלובו**, המחלקה לפסיכולוגיה באוניברסיטת חיפה

המאמר שלהלן מנתח את מרכיבי האמון במנהיג בראייה אבולוציונית, באופן הרלוונטי גם למפקדים וגם לחוקרים העוסקים במנהיגות ובפסיכולוגיה צבאית. דיוקנאות מנהיגים שחוללו מעשי גבורה מוצגים במורשות קרב ונלמדים בבתי ספר לפיקוד. בהיותם בחזקת "כזה ראה וקדש", יש לחשיפתם משמעות ערכית ונורמטיבית. לטענתנו, בבסיס המקרים הפרטניים עומדים עקרונות משותפים, שניתן להבינם כתופעה מתוך פרספקטיבה אבולוציונית. בהמשך המאמר יידונו עקרונות אלה ויועלו תובנות בעלות משמעות מושגית ומעשית ליישום במערך הפיקודי ובשדה הקרב.

### האמון במנהיג

כולנו חשים יראת כבוד כלפי דמויות הנתפסות בעינינו כבעלות סמכות המייצגת ידע, חוכמה ויכולת. אנו נוטים, למשל, לקבל כמעט ללא ערעור את דעתם של מדענים, רופאים ומומחים למיניהם כבני סמכא. באופן דומה, גם הורים, מורים, מדריכים בתנועות נוער, מפקדים ורבנים מייצגים עבורנו סמכות. לכמיהה הטבועה בנו כלפי אותן דמויות "גדולות", יש מקורות אבולוציוניים. בשונה ממרבית בעלי החיים היודעים לרוץ, לעוף, להסתתר, להערים ולשמור על שרידותם מוקדם ומהר, התינוק האנושי - במשך תקופה ארוכה - אינו יכול לשרוד ללא טיפול של "דמות גדולה" המאכילה, מנקה אותו ומגינה עליו מפני גורמים חיצוניים.

## דיוקנאות מנהיגים שחוללו מעשי גבורה מוצגים במורשות קרב ונלמדים בבתי ספר לפיקוד. בהיותם בחזקת "כזה ראה וקדש", יש לחשיפתם משמעות ערכית ונורמטיבית

הזיקה הראשונית אפוא אל "דמות גדולה" היא קדומה ובסיסה ביולוגי. הפסיכואנליטיקאי הבריטי ג'ון בולבי הגדיר את הזיקה הזאת ככמיהה אל "החזק והחכם",<sup>6</sup> הניכרת באופן בולט יותר במצבי משבר. במצבים אלה אנו תרים ביתר שאת אחר "דמויות גדולות". אם אנו מזהים בהן "אותות אבולוציוניים", כלומר סימנים שבמהלך התפתחות המין האנושי קיבלו מעמד של אותות המקנים ביטחון בכך שהם מקדמים או משמרים הישרדות - הן נחות בעינינו כראויות לאמון. ביטוי מובהק לצורך בדמות כזו ולהשפעתם של אותות כאלה אפשר לראות בשדה הקרב, בקשר המורכב שבין לוחמים למנהיגם.

### אותות מעוררי אמון במנהיג

המחקר על מנהיגות מפרספקטיבה אבולוציונית מחלק את האותות מעוררי האמון במנהיג לשתי קבוצות: אותות המבטאים את כשירות המנהיג, ואותות המבטאים את מחויבותו; כלומר, כאלה המבטאים את יכולתו של המנהיג או הידע שלו להתמודד עם אתגר הסתגלותי, וכאלה המבטאים את נכונותו להעמיד את הידע הזה לטובת מונהגיו הזקוקים לו. האות הראשון מעורר האמון במרחב שבין משדר האות וקולט האות הוא, כאמור, כשירות - תחושה שלפיה "הדמות הגדולה"

אנדדי סחרוב, אלכסנדר סולז'ניצין, ז'אן ד'ארק, נתן שרנסקי, אביגדור קהלני - כולם אנשים שהפגינו מעשי גבורה וממחישים את העובדה שלגבורה פנים רבות, בתחומים שונים. המשותף לכל הגיבורים - נכונותם לשלם מחיר אישי.<sup>1</sup>

מה מניע לוחמים להקריב את היקר להם מכול? השאלה הזו נדונה בדרך כלל על בסיס התמקדות בלוחם עצמו - באישיותו ובערכיו. מאמר זה מרחיק את העדשה מן הגיבור - אל עבר התופעה של גבורה בהקשר רחב יותר, המחבר בינה ובין מנהיגות ודוגמה אישית. הקישור הזה ראוי לדיון בפני עצמו, בהיותו מרכיב חשוב בהשפעת המנהיגים והמפקדים על פקודיהם. אחד הפרמטרים המרכזיים לבחינת השפעתם של מנהיגים הוא בבחינת תגובת המונהגים - עד כמה הם נכונים לפעול מעל ומעבר למקובל בסביבתם - השקעת מאמץ יתר בעבודה, מתן תרומה לקבוצה,<sup>2</sup> וכמובן - גילוי מוטיבציה בשדה הקרב. מעשה גבורה הוא הביטוי האולטימטיבי לנכונות כזו. סיפור הקרב ההרואי הידוע כ"קרב עמק הבכא" שהתחולל במהלך מלחמת יום הכיפורים, בהנהגתו של סא"ל אביגדור קהלני, ידוע לכל קצין בצה"ל. במסמך ועדת העיטורים, שהחליטה להעניק לקהלני את אות הגבורה על תפקודו בקרב, נכתב: "בכוש מנהיגותו ואישיותו, נתן דוגמה אישית לחייליו, שהיו על סף שבירה. [...] גילה מנהיגות מופלאה וגבורה אישית בקרב קשה ומסובך, שתוצאותיו שינו את פני המערכה ברמת הגולן".

הנתונים הטכניים היו ידועים ללוחמים בעת התרחשות הקרבות: הסורים היו מצוידים בטנקים טובים יותר ובהגנה אווירית שהייתה חסרה בצד הישראלי, וגם היחס המספרי היה לטובתם.<sup>3</sup> במהלך הקרב על העמדות השולטות על רמת הגולן, הלוחמים שנותרו היו מיעוט שנאסף מיחידות שונות, שמרבית לוחמיהן נהרגו או נפצעו. לפיכך משתנים כמו לחץ חברתי, תחושת בושה, ערך הרעות, לכידות היחידה וכדומה,<sup>4</sup> לא היו מרכזיים בהתנהלותם במהלך הלחימה. ואמנם הלוחמים לא מיהרו להסתער בעקבות הפקודות שנשמעו ברשת האלחוטית.<sup>5</sup> בדיעבד, הגורמים היחידים שגרמו בעליל ללוחמים לצאת ממקומות המחסה שלהם ולהסתער - היו התנהגותו של קהלני ופנייתו האישית אל הלוחמים. אלה יצרו את האמון הנדרש כדי לגרום להם לפעול תוך סיכון חייהם.



**אביגדור קהלני.** "השתמשתי בנשק האחרון שהיה ברשותי: בדוגמה אישית. או אז, הטנקים החלו לנוע אחריי" (צילום מסך, ערוץ 1)

או אכפתיות היא אות נוסף החייב להיחווה על-ידי מונהגים כדי שהם ייתנו מבטחם במנהיג. מדובר בתחושת הביטחון בכך שהמנהיג ידע לא רק להוביל אל המים - אלא גם יאפשר לשתות מהם.

## בשונה ממרבית בעלי החיים היודעים לרוץ, לעוף, להסתתר, להערים ולשמור על שרידותם מוקדם ומהר, התינוק האנושי - במשך תקופה ארוכה - אינו יכול לשרוד ללא טיפול של "דמות גדולה" המאכילה, מנקה אותו ומגינה עליו מפני גורמים חיצוניים

ההשפעה של גורם זה הודגמה ישירות בניסוי מבוך שנעשה בקרב סטודנטים.<sup>12</sup> הללו קיבלו הנחיות מטעות במכוון באשר למציאת דרך להתקדם במבוך. קבוצה אחת קיבלה את ההנחיות באופן שהייתה בו פנייה אישית גם בטון המנחים וגם בתוכן (קשר עין, ביטויים כמו: "שימו לב", "אשרו לי שהנתם"). הקבוצה השנייה קיבלה בדיוק את אותן הנחיות, אלא שהן הוקראו (במכוון) מתוך דף, בשטף, ללא כל ביטוי של התייחסות אישית. הקבוצה השנייה זיהתה את הטעות בהנחיה במהירות רבה יותר מהקבוצה הראשונה, ופנתה לבחינת אסטרטגיות אחרות. הקבוצה הראשונה בזזה זמן משום שנוצר אצלם אמון רב יותר בדמות נותנת ההוראות עקב יחסה האישי.

היא "דמות יודעת",<sup>7</sup> המסוגלת לספק צורך או להפיג מצוקה. בניסוי שנערך ב-2005 באוניברסיטת פרינסטון בארצות הברית הציגו החוקר הפסיכולוג אלכסנדר טודורוב ועמיתיו<sup>8</sup> בפני סטודנטים, תצלומי פנים של גברים לפרקי זמן קצרים. החוקרים ביקשו מהסטודנטים לדרג את הפנים על-פי תכונות שונות. אחת מהן הייתה כשירות. כלומר, התייחסות אל דמות כבת סמכא שיש בידה הידע או היכולת לפתור בעיות או לתת מענה מושכל בהקשר רלוונטי. הפנים שהוצגו לא היו חלק ממדגם מקרי - היו אלה דיוקנאות ממסעי בחירות של פוליטיקאים. טודורוב ועמיתיו השוו בין תוצאות הבחירות במדינות השונות ובין דירוגי הכשירות שהעניקו הסטודנטים לדמויות, לאחר חשיפה קצרה וללא הקשר פוליטי (נבדק מראש שהסטודנטים לא הכירו את המועמדים). ב-70% מהמרוצים לתפקידי סנטור, חבר קונגרס או מושל, המנצח בבחירות היה המועמד שפניו דורגו על-ידי הסטודנטים במיקום גבוה יותר מבחינת כשירות. תוצאה מרשימה זו זכתה לאישוש בבחירות למועצות אזוריות בפינלנד, באנגליה, באוסטרליה, בגרמניה ובמקסיקו.<sup>9</sup>

דפוס דומה אפשר למצוא בקרב בעלי חיים המתנהלים בלהקות. הללו הולכים אחרי בעל החיים "הכשיר" (למשל, הגדול, הנתפס כחזק), כשם שאבות אבותינו הלכו אחרי הפרט שידע (בעיניהם) היכן למצוא מים הנדרשים לקיום.<sup>10</sup>

ואולם אין די בתחושה שלפיה המנהיג כשיר. עלינו לחוש כי כשירותו מכוונת ותורמת לצרכינו. ואמנם, גם מחקרים בקרב בעלי חיים הראו זאת. אם החיה המובילה לא תחלוק את השלל עם חברי הלהקה האחרים, הללו לא רק שידחו אותה אלא שבמקרים רבים הם יהרגו אותה.<sup>11</sup> במילים אחרות, דאגה



**מפקד מול לוחמים בתדרוך.** מפקד מעצים את מנהיגותו כאשר הוא מקבל על עצמו משימות שיכול היה לכאורה להימנע מהן בתוקף מעמדו

למשל, מפקד מעצים את מנהיגותו ומגדיל את אמינותו בעיני אנשיו כאשר הוא מקבל על עצמו משימות שיכול היה לכאורה להימנע מהן בתוקף מעמדו. ההיגיון האבולוציוני שביסודו של עקרון ההכבדה הזה הודגם לראשונה באמצעות המקרה של הטווס הזכר.

## מחקרים וסקרים שנערכו בקרב יחידות לוחמות אכן מאששים את הטיעון, שלפיו גילויי אכפתיות והתייחסות אישית מהווים גורם חשוב בקביעת רמת האמון במפקדים

לטווס יש זנב גדול, כבד ומפואר המכביד על תנועה ועל ניידות. הסיבה לקיומו של זנב כבד, טענו החוקרים, היא שהוא מהווה אות אבולוציוני עבור הנקבות לצורך זיהוי ובחירת בן זוג להזדווגות. הקושי בנשיאת זנב גדול ומסורבל הופך את האות לאמין דווקא משום שהוא מכביד על הטווס. הוא כבד, דורש אנרגיה רבה וחושף אותו לסכנות. ככזה הוא גם מסמל באופן ברור את ייחודו של הטווס ומצמצם את הכדאיות של רמאים אפשריים ליצור אותות מזויפים.

מחקרים וסקרים שנערכו בקרב יחידות לוחמות אכן מאששים את הטיעון, שלפיו גילויי אכפתיות והתייחסות אישית מהווים גורם חשוב בקביעת רמת האמון במפקדים.<sup>13</sup> לתחושה המוכרת כל כך למפקדים וללוחמים, שלפיה המקצועיות (כשירות) והאכפתיות של המפקד הן מאושיות הפיקוד, יש אם כן יסודות אבולוציוניים.

הגם שזוהי המשגה חשובה - עדיין נותרת שאלת המהימנות של האותות הללו, במיוחד בקרב בני אדם, המפותחים לאין שיעור מבעלי חיים אחרים ביכולות מילוליות וסמליות (היכולות להיות רחוקות ממעשים של ממש). כיצד ניתן לדעת האם אכפתיות של מנהיגים היא אותנטית, או פשוט "משוחקת" באמצעות רטוריקות ומחוות סמליות שאינן אמיתיות? מענה ברור יותר לתהייה זו הוא בהינתן הדוגמה האישית. מרכזיותה ביצירת אמון ובאישוש אמינותו של המנהיג אינה מקרית, והיא ניתנת היטב להבנה באמצעות התבוננות אבולוציונית.

## דוגמה אישית כאות מאשש אמון

סוגיית אמינותם של אותות העסיקה חוקרי אבולוציה. לאמור, כיצד בעלי חיים יכולים לזהות ברמה מהירה ואינסטינקטיבית אותות שלהם ניתן לייחס מידת אמינות גבוהה? צמד החוקרים אמוץ ואבישג זהבי הציעו את "תיאוריית האיתות היקר", גישה היכולה לספק הסבר לשאלה זו.<sup>14</sup> לפי התיאוריה, אותות גלויים מסוימים מעידים על משמעותיות סמויות מן העין. כך,

את כולם, ועדיין בתודעה של כל אחד יש דימוי של השתייכות לאותה קהילה.

אותות של כשירות ואכפתיות הם שני מרכיבי יסוד אבולוציוניים של מנהיגות שאליהם בני אדם רגישים, במיוחד במצבי קושי, מצוקה או חוסר ודאות. אמינותם של אותות כאלה מתחזקת והופכת ברורה יותר באמצעות דוגמה אישית, דהיינו כאשר הם מודגמים ברגע הרלוונטי בפעולות או בסמלים הממחישים באופן ברור את מה שיש לעשות (כשירות) ובאמצעות הקרבה אישית יקרה של המנהיג (אכפתיות). לא במקרה אנחנו קוראים לרגע מנהיגותי כזה "רגע האמת". השפעתו של המנהיג על מונהגיו מועצמת מאוד ברגעים כאלה אם עולה בידיו להפעיל רגישות נוספת, טבועה, שבסיסה אבולוציונית: הרגישות לחוויה הקבוצתית, דהיינו לסמלי הקבוצה המייחדים אותה מול קבוצות אחרות. חוויה המלכדת את הקבוצה וממחישה לפרט את חברותו בה ואת מחויבותו אליה.<sup>23</sup>

### בחזרה לקרב עמק הבכא

מתוך ריאיון עם קהלני,<sup>24</sup> כמו גם מהתיאור המפורט בספרו,<sup>25</sup> ניתן להבין טוב יותר את האימה ואת מורכבותו של המצב שהתפרסם כקרב עמק הבכא. "נתתי פקודת הסתערות, ולא ממש הגיבו. כל הטנקים באזור הצטרפו לרשת הקשר, ובכל זאת לא עלה בידי להניעם להסתער על הגבעה. הגברתי את קולי אבל מרבית הטנקים נשארו עומדים על מקומם. ניסיתי בדרכים שונות ובהסבר הגיוני לשכנע לגבי המצפה לנו מעבר לגבעה, אך כאשר נעתי קדימה לעבר ראש הגבעה הצטרף אליי רק אחד הקצינים. [...] חשתי בכיור שאנו עומדים על סף בריחה מבוהלת מתוך השטח. לא ייתכן שניסוג, עליי למצוא את השפה והסגנון שיניעו את הלוחמים להסתער יחד עימי. [...] השתמשתי בנשק האחרון שהיה ברשותי: בדוגמה אישית. דאגתי שכולם יראו אותי. הסתערתי קדימה ונפנפתי בדגל. או אז, הטנקים החלו לנוע אחריי".<sup>26</sup>

הלוחמים, בראותם את ההתנהגות יוצאת הדופן של מפקדם, ובשומעם את אמירותיו הנוגעות לזהותם הקולקטיבית, התנערו והסתערו בעקבות מפקדם.

ניתוח קרב עמק הבכא כמקרה מובהק של מנהיגות וגבורה, מאפשר התבוננות פשוטה אבל עמוקה על חוויית הפיקוד הקרבי בכמה מרכיבים שמקורותיהם אבולוציוניים, והם ביסוד ההשפעה של מנהיגים:

ראשית, אירוע עמק הבכא הדגים את האותות החשובים ביותר בעיני המונהגים, שהם בחזקת תנאי הסף למתן אמון במנהיג - אותות של כשירות ואכפתיות.<sup>27</sup> הדוגמה האישית שכה בלטה במקרה הנדון קיצרה את התהליכים הארוכים של בניית האמון מצד המונהגים כלפי המנהיג. הסיבות לקיצור דרך דרמטי זה, כפי שהודגם, טמונות בהיגיון האבולוציוני - המחיר המופגן על ידי נושא האותות מבטא גם את כשירותו (יודע לאן להסתער) וגם את האכפתיות שלו (מסתכן ומקריב עבור המונהגים שלו). נוסף על כך, ניתן לראות במקרה המוצג גם מקרה בוחן לתקפות המרכיבים שהפכו להיות מרכזיים במעלה התפתחות התיאוריה האבולוציונית - הקבוצה ותרבותה. קרב עמק הבכא מציג את ההתפתחות הזאת באופן מעורר מחשבה. במובן של הישרדות ביולוגית טהורה ברמה האישית, הניבוי המתבקש הוא שכל לוחם (בתנאי הקרב הנחותים לרעתו) ינוס, יתחבא, לא יזוז. הסתערות היא בחזקת התאבדות.

החוקיות הזאת באה לידי ביטוי גם בהתנהגויות או במעשים המעוררים אמון. למשל, מונהגים שנחקרו בכתות שונות העידו על כך שהתנהגות ההקרבה של המנהיג הייתה הגורם המשמעותי ביותר שהשפיע על אמונם בו.<sup>15</sup>

העיקרון ברור: ככל שמחירו של האות יקר יותר לנושא - כך הוא אמין יותר בעיני המתבונן בו. על הרקע הזה לא קשה להבין את מקומה של הדוגמה האישית כאמצעי ההשפעה המובהק ביותר להנעת אנשים, במיוחד בנסיבות שבהן נדרשת מהם עשייה שהיא מעל ומעבר. דוגמה אישית אינה אלא המחשה ברורה של הקרבה מודגמת, המעבירה באופן אמין במיוחד את שני מרכיבי ההשפעה הגדולים של מנהיגים בעיני מונהגיהם: כשירות (בבחינת, אם הוא מסתער לבטח הוא יודע מה נכון) ואכפתיות (הוא מוכן להקריב, לשלם את המחיר המקסימלי).<sup>16</sup>

### מנהיגות כמנגנון המעצים קבוצתיות

סקירת ההיסטוריה של המחשבה האבולוציונית מצביעה על התפתחויות מעיסוק בהיבט הביולוגי ברמת הפרט, אל עבר התייחסות לרמת הקבוצה ולהיבטים של תהליכי למידה בין-דוריים ואבולוציה של קבוצות ותרבויות. לדוגמה, בהקשר הקבוצתי נמצא כי צבאים העומדים על המשמר מנתרים לגובה כשהם רואים אריה, ובכך מושכים את תשומת ליבו של הטורף הרעב מן העדר אל עצמם.<sup>17</sup> לווייתנים לא מפקירים לווייתן שנפצע מצלצל שירו צידי לווייתנים, גם כשהם מסכנים בכך את חייהם.<sup>18</sup> עטלפים מוצצי דם חולקים בסופו של לילה את הדם הטרי עם בני להקתם ששלו בציד.<sup>19</sup> ממצאים נוספים המדווחים במחקר מעידים על חשיבות הקבוצה כיחידת ניתוח מרכזית.<sup>20</sup>

### דוגמה אישית אינה אלא המחשה ברורה של הקרבה מודגמת, המעבירה באופן אמין במיוחד את שני מרכיבי ההשפעה הגדולים של מנהיגים בעיני מונהגיהם: כשירות ואכפתיות

התפתחות רבת משמעות בחשיבה האבולוציונית היא הקישור שנעשה בין אתגרים הסתגלוניים ובין היווצרותה של תרבות קבוצתית. הטענה היא כי הקבוצה נבנית אבולוציונית כך שיכולת השיתופיות שלה, הנשענת על סמלים, פרקטיקות ונורמות ייחודיות, אמורה להשיג יתרון יחסי במאבק ההסתגלותי מול איתני הטבע ומול קבוצות אחרות. במילים אחרות, צורכי ההסתגלות לסביבה הם אלה המכתיבים את היסודות הראשוניים של השיתופיות הקבוצתית.

במהלך ההתפתחות ההיסטורית של המאבק ההסתגלותי אנשים "הדביקו מילה למילה", יצרו מיתוסים ונורמות, סדרים שהיו חזקים מספיק כדי לקשור אנשים זרים לאותה מהות תרבותית.<sup>21</sup> זה הבסיס האבולוציוני-תרבותי למה שבנדיקט אנדרסון, חוקר מדעי המדינה מאוניברסיטת קורנל שבארצות הברית, כינה "קהילות מדומיינות",<sup>22</sup> שהן בעצם הבסיס ל"אומות" או "לאומיות". זוהי קהילה מדומיינת, משום שאפילו באומה הקטנה ביותר החברים אינם מכירים



**לוחמים בבית חנון, במהלך מבצע "צוק איתן".** לתחושה שלפיה המקצועיות והאכפתיות של המפקד הן מאושיית הפיקוד, יש יסודות אבולוציוניים

ביטוי בנכונות המושפעים להקריב מעצמם בעקבות הדוגמה של המנהיג, ועבור הקבוצה שאיתה הם מזוהים.

## הסמלים המייחדים קבוצות הם תמיד ספציפיים ומזוהים עם הקולקטיב המסוים (דגל, המנון, דמויות מסוימות). ואולם הצורך בסמלים והשימוש בהם לבניית קבוצה מובחנת של "אנחנו" מול "הם", הוא אוניברסלי

חשוב לשים לב שהסמלים המייחדים קבוצות הם תמיד ספציפיים ומזוהים עם הקולקטיב המסוים (דגל, המנון, דמויות מסוימות). ואולם הצורך בסמלים והשימוש בהם לבניית קבוצה מובחנת של "אנחנו" מול "הם", הוא אוניברסלי. במובן הזה, ניתוח הדוגמה של קרב עמק הבכא באמצעות פרספקטיבה המעוגנת בחשיבה התפתחותית אבולוציונית, ושל מושגים הנגזרים ממנה, מספק קצה חוט להבנת היווצרותם של מופעי מונהגות הקיימים בחברות רבות.<sup>28</sup> התכנים עשויים להיות שונים בין קולקטיב לקולקטיב, אך הצרכים והתהליכים דומים. **אנו מבקשים להודות לאל"ם (מיל') ד"ר ראובן גל ולא"ם (מיל') גדי אמיר על התייחסויותיהם לגרסאות קודמות. ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.**

ההתייחסות של המפקד באופן מפורש ומדוקדק במערכת הקשר ל"אנחנו" ("שומרים על הבית") ו"הם" ("רוצים להרוס את הבית"), הדגשת "מלחמת הקבוצות" ומתן האמון במנהיג שנוצר בזכות הדוגמה האישי, הם אלה שגרמו ללוחמים להסתער בניגוד לאינסטינקט האישי ההישרדותי. מקרה הגבורה הספציפי הזה מדגים עקרונות אוניברסליים באשר למנהיגות-מונהגות. מעשה הגבורה של הלוחמים הוא עדות לא רק לסיפור הרואי, אלא גם קצה חוט למענה על השאלה - מה מפעיל אנשים באמת במקרים שהם לא רק נעדרי כל תגמול אישי, אלא אף מסוכנים בעליל.

### סיכום

התחקות אחר סוד השפעתם של מנהיגים מצביעה על כך שיש להשפעה זו שורשים אבולוציוניים. חלקם פועלים ברמה של הזיקה הישירה בין מונהג למנהיג, וחלקם מוסברים דרך הזהות הקבוצתית. ברמה האישית, הזיקה הראשונית האוניברסלית אל מנהיג מעוגנת בצורך הטבעי בנו אבולוציונית ב"דמויות גדולות", שיש להן תפקיד מרכזי בתהליכי הסתגלות במובנם הרחב (הכולל היבטים חברתיים ותרבותיים).

הנטייה לתת אמון במנהיגים היא חלק מהתופעה האבולוציונית הבאה לידי ביטוי מובהק כאשר "הדמות הגדולה" מדגימה אותות של כשירות ואכפתיות. הפעולה של דוגמה אישית מכילה בתוכה שילוב חזק של שני האותות הללו. כשהיא מודגמת על-ידי המנהיג, שהוא בעצמו סמל לזהות ולתיאום קבוצתי, תוצאתה היא חוויה של אמון חזק שהוא במהותו עמוק ונורמטיבי. הביטוי ההתנהגותי של אמון כזה יכול לבוא לידי

