

● 作者/Frank Wenzel ● 譯者/李育慈 ● 審者/楊宗興

美陸軍領導人才培育模式

Developing Leaders

取材/2015年7-8月美國軍事評論雙月刊(*Military Review*, July-August 2015)

鑒於當今領導人自我成長及培養下屬符合當前與未來陸軍需求刻不容緩，本文旨在簡述陸軍領導人才培育制度之條件設定及主要特質。此外，本文亦提出若干可供參考的領導人才培育方案。



美陸軍希冀依個人所長來因材施教，並能知人善任。

(Source: US Army/Reese Von Rogatz)

若詢問多位陸軍各階層領導幹部何謂領導人才培育，可能會得到許多不同答案，其中包括：

- 單位層級軍官及士官專業培育講習
- 諮商
- 職業生涯

- 專業軍事教育或文官教育制度
- 繼任人才規劃及領導幹部選任
- 戰鬥訓練中心輪調
- 自我成長，包括民辦教育機構提供之課程
- 增廣經驗



2013年1月4日，科威特布耶林營區(Camp Buehring)召開「回歸基本」(back to the basics)晉升選拔委員會期間，第3步兵師第3裝甲旅級戰鬥部隊第10野戰砲兵團第1營火砲定位雷達操作員什賴德(Joseph Schrider)向委員會主席艾倫(Mark A. Aaron)二等士官長報到。該委員會係以總體士兵構想(total soldier concept)為主旨。委員會成員根據多重主題評估士兵的知識與技能，包括演訓與典禮、陸軍領導統御、無線電通信、地圖閱讀以及急救等。

(Source: 3rd Division PAO/Christopher Johnston)

本文旨在回答何謂領導人才培育。儘管上述每一項回答均說明了領導人才培育的功能、目標或任務，但就陸軍如何培育領導人才而言，卻僅蜻蜓點水、不夠深入。

根據《2013年陸軍領導人才培育策略》(Army Leader Development Strategy 2013)所述：

領導人才培育係基於陸軍之價值所精心策劃、持續不懈、與時俱進的過程，期使官兵和文職人員成為具備**能幹、忠誠特質**的專業領導幹部。領導人才培育係透過機構、作戰及自我發展層面所提供的機會，整合全職涯的訓練、教育與經驗，在同袍與發展性的關係支持下達成目標。¹

陸軍領導人才培育模式(如圖1)藉由圖說闡釋這項定義。²

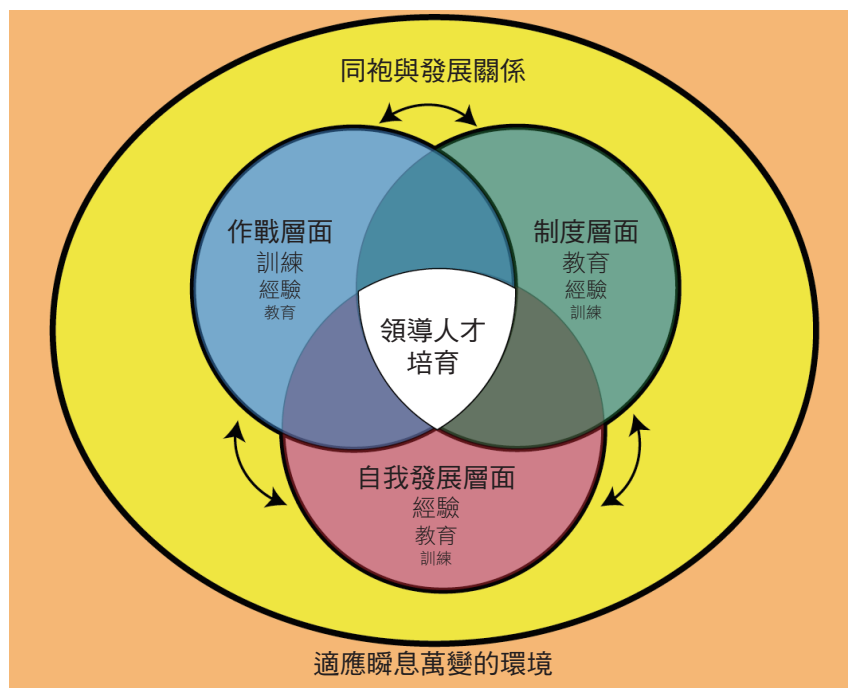
鑒於當今領導人自我成長及培養下屬符合當前與未來陸軍需求刻不容緩，領導人才培育在陸軍參謀長的優先項目中名列前茅。此一作為涵蓋不

同層級的不同單位。

在較高層級，陸軍需確保培育領導人才制度到位，此乃將官的權限。在單位層級，領導幹部有責任自行栽培下屬。此一實習培訓的工作乃單位指揮官與士官的權責。儘管陸軍層級和單位層級皆著重符合當前與未來需求，主要差異在於培育期程。單位領導幹部需確保底下幹部已準備好執行當前與未來職責。反之，陸軍全軍採取長遠的眼光，以確保制度足以將現今的資淺領導幹部，培育成未來數十年陸軍所需的資深幹部。本文旨在簡述陸軍領導人才培育制度之條件設定，以及單位層級領導人才培育之執行等主要特質。此外，本文亦提出若干可供參考的領導人才培育方案。

軍種級(戰略)領導人才培育制度

美陸軍為國家培育領導人才。不久的將來，陸軍將益發需要能在複雜難辨環境下作戰的人才。據《2013年陸軍領導人才培育策略》指出，「透過不對稱舉措與技術進一步威脅美國的全球與區域



圖一 陸軍領導人才培育模式

敵人數量正與日俱增。」³ 技術進步使全球化傾向愈演愈烈，進而提高戰略環境的不確定性；該策略闡述近期國家戰略與全球評估報告如何善加分析此趨勢，這些報告包括《維繫美國全球領導地位：21世紀國防的優先選項》(Sustaining U.S. Global Leadership: Priorities for 21st Century Defense)、《聯戰最高指導構想：2020年聯合部隊》(Capstone Concept for Joint Operations: Joint Force 2020)，以及國家情報委員會(National Intelligence Council)

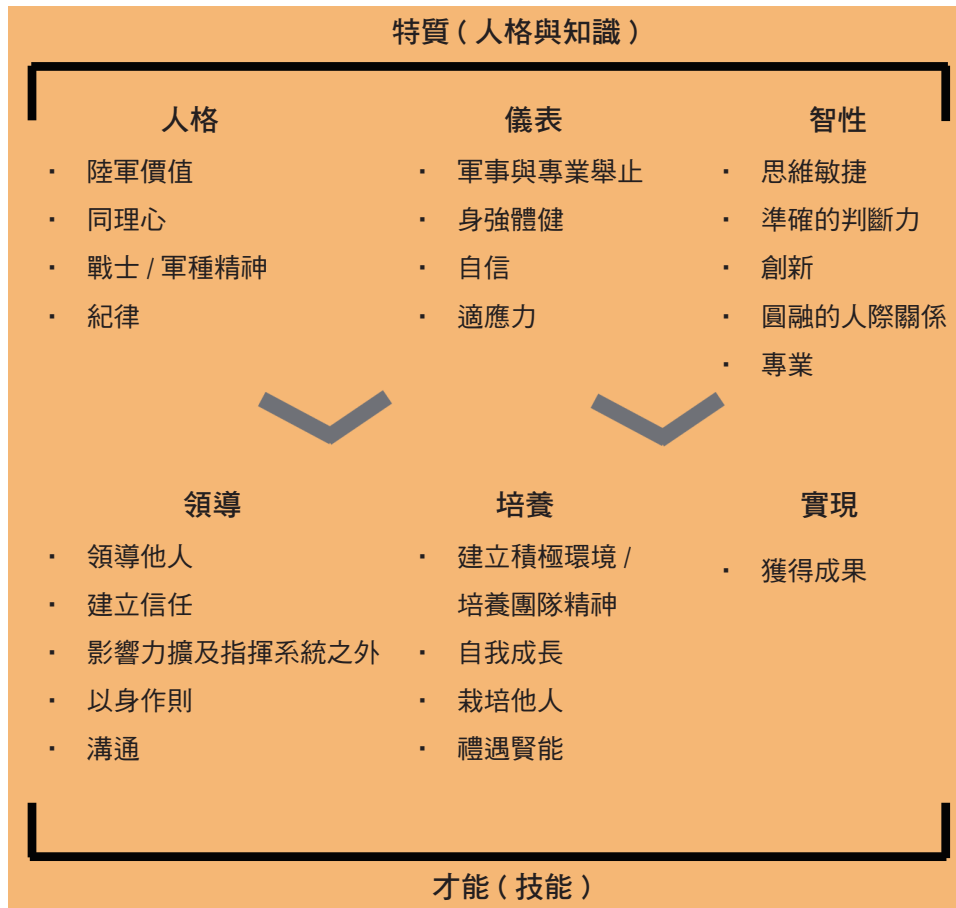
出版的《2030年全球趨勢》(Global Trends 2030)。⁴ 這些關鍵報告闡述明日領導人可能面臨的挑戰，並幫助陸軍領導幹部預期這些挑戰。

這些研究所做的威脅分析發展出未來領導人必須具備的特質與才能，可參見圖2的「陸軍領導統御需求模式」。⁵

鑒於陸軍領導人才培育涵蓋全體司令部、局處及參謀，陸軍參謀長責成「訓練暨準則司令部」(Training and Doctrine Command, TRADOC)司令擔任陸軍領導人才培育高級主責官

(Senior Responsible Official, SRO)。⁶ 高級主責官與主管人力暨後備事務之陸軍助理部長密切合作，乃一切陸軍層級領導人才培育措施的核心，並得到司令部與局處等不同單位的協助，包括「作戰與計畫副參謀長辦公室」(Office of the Deputy Chief of Staff for Operations and Plans, G-3/5/7)、「人事副參謀長辦公室」(Office of the Deputy Chief of Staff for Personnel, G-1)，以及「人力資源司令部」(Human Resources Command)司令等。

為釐清議題並研擬建言，陸軍亦成立「陸軍專業領導人才培育論壇」(Army Profession and Leader Development Forum, APLDF)，作為「陸軍領導人才培育計畫」(Army Leader Development Program)的重要一環。高級主責官利用此論壇制訂並引領陸軍全軍領導人才培育作為。此論壇研擬、追蹤並批示全軍實施的領導人才培育方案。為確保計畫執行之同步性，參與的組織分享陸軍其他重要論壇所發展的新興或現行領導人才培育主題、議題及最



圖二 陸軍領導統御需求模式

佳作法；這些論壇包括「陸軍訓練暨領導人才培育會議」(Army Training and Leader Development Conference)、「人力資本企業委員會」(Human Capital Enterprise Board)、「將官訓練指導委員會」(Training General Officer Steering Committee)，以及「文職人力轉型將官指導委員會」(Civilian Workforce Transformation General Officer Steering Committee)等。⁷

「陸軍專業領導人才培育論壇」係高級主責官主持的決策機構。高級主責官領導執行「陸軍領

「陸軍專業領導人才培育論壇」嚴加檢視領導人才培育方案與計畫、討論議題、並根據自身經驗與判斷，向高級主責官提出建言。⁸ 現行方案包括「區域與戰略擴展」(Regional and Strategic Broadening)、「指揮官360度全方位評估」(Commander 360 Assessment)、「2020年士官」(NCO 2020)、「美國專業陸軍」(America's Army-Our Profession)，以及「先進戰略政策與規劃計畫」(Advanced Strategic Policy and Planning Program)。⁹ 已成功完成的方案包括「陸軍職涯追

導人才培育計畫」，並向陸軍參謀長提出相關建言，故被賦予制訂並領導軍官、專業軍官、士官及文官培育計畫之責。「陸軍專業領導人才培育論壇」的成員包括陸軍各個司令部、陸軍軍種組成司令部、直屬單位、國民兵局(National Guard Bureau)、美陸軍後備役指揮部(U.S. Army Reserve Command)、總部、「陸軍部」(Department of the Army)主要參謀、人力資源司令部，以及該論壇其他下轄成員等。

蹤系統」(Army Career Tracker)、「多元評估與回饋」(Multi-Source Assessment and Feedback, MSAF)計畫、「指揮與參謀軍官課程跨部門交流計畫」(CGSOC Interagency Exchange Program)。

基於《2013年陸軍領導人才培育策略》，「陸軍專業領導人才培育論壇」致力平衡訓練、教育及經驗等三項領導人才培育關鍵要素，以確保領導人才受到合適的訓練，俾因應未來作戰環境的挑戰。¹⁰《2013年陸軍領導人才培育策略》「針對培養各級領導幹部之目的、方式及作法，提供洞見與指導。……[陸軍]領導幹部應瞭解戰略環境，有能力進行關鍵且富有創造力的思考，設想解決方案，並說明與溝通關鍵情資，俾達成共識、進行合作、建立團隊。」¹¹

實習培訓不可或缺

領導人才培育係在各層級藉由計畫與參與訓練活動進行之。根據《2013年陸軍領導人才培育策略》：

訓練係基於完善的學習原則

所進行的組織性、系統化、持續不斷、與時俱進的過程，旨在提升個人、單位及組織執行特定任務的能力或技能。訓練的目的是增進領導幹部在作戰態勢下勝任任務的能力。個人任務訓練旨在建立能力與信心，以執行必要任務，支援集體訓練與作戰。¹²

課堂教育

陸軍大學(Army University)將在大學架構下，籌設訓練暨準則司令部之教育機構，以創造一個必要的學習環境，培養靈活、適應力強、富革新精神的陸軍領導幹部，備便於此一複雜的世界達成任務，克敵致勝。教育層面仍有許多尚未實現的潛在機會。首先，美陸軍指參學院指揮與參謀軍官課程與碩士學位課程的充分整合，將有助於擴大軍官的專業視野與能力。

其次，藉由建立中級指揮計畫(midcommand program)，陸軍可提高先期指揮課程(Pre-command Course)的曝光度。這不僅能使中級指揮官獲益，亦能使新任指揮官有機會與同袍互動。

經驗

從經驗層面展望未來，資深領導人有許多選項，能以有限資源建立並塑造一支最能符合國家當前與未來需求的精兵部隊。這些選項包括調整卅年職業生涯標準模式。這有助減輕個人與人力資源司令部管理



2010年2月21日，第82空降師第1旅級戰鬥部隊第319空降野戰砲兵團第3營的排射擊指揮長理查斯(George Richards)上士於伊拉克阿薩德空軍基地(Al Asad Air Base)，描述如何將前進觀測員獲得的數據轉譯成砲手所需的偏斜度與象限資料。當伊拉克與美國部隊進行美製105公釐榴彈砲訓練時，理查斯透過傳譯官與伊拉克第7師的一名陸軍上尉分享心得。

(Source: 82nd Airborne Division, 1st Brigade Combat Team/Michael J. Macleod)

者因年限限制所引發的焦慮(通常以個人或單位的犧牲為代價),進而確保軍官可通過所有的關卡,獲得晉升。陸軍亦可考慮特定級別依經驗與證書——而非時間與年資——決定晉任與否。增加各種機會,使軍人可為了家庭或教育之需暫時離營,或增加再入營機會,使具備特殊長才與技能者得以歸隊,此一作為可望對各階級之留營率與專業性產生正面之重大影響。

和民間大規模組織不同的是,陸軍並非定期對外招募、徵選,以及指派中階與高階領導幹部。陸軍主係依賴自身來培育領導人才。一名資深軍職領導人之培育過程始於陸軍廿多年前的預期需求。

人才管理與領導人才培育相輔相成

人才管理係陸軍用來確保幹部適才適所的整合過程。領導人才培育哲學須配合實踐,蓋因最適合的領導幹部不必然是最符合資格者。最適合某個職位的領導人,往往需由陸軍協助其學習與培養該職務技能,以滿足迫切的組織需求與未來陸軍需求。人才管理應考量軍官、專業軍官、士官或陸軍文官的個人偏好與才能,即個人技能、知識、行為及潛能特質。陸軍希冀基於人才所具備的才能因材施教並知人善任,而這些才能不僅來自作戰經驗,亦來自職務擴展、先進的公民教育、專業軍事教育,以及明確的興趣。

領導人才培育與人才管理共同基於根本原則。陸軍領導幹部應體現《2013年陸軍領導人才培育策略》所述的「為(人格)、知(知識)、行(技能)」(Be, Know, Do)構想。¹³ 渠等必須具備並展現適應

性、靈活性、彈性、應變力,以及適應力等特質。精通這些根本原則乃專業職責,可提供陸軍領導幹部與跨軍種、跨部門、跨政府及跨國夥伴有效遂行協同作戰的基礎。

為達此目的,陸軍應重新調整晉任期程,俾使領導幹部有機會擴展經驗,整體而言,這有助增長領導統御技能。進一步採行的360度全方位評估,則涵蓋來自上級、同儕及下屬的意見,不僅有助人才管理,亦能協助領導幹部明辨、維持自身優點,並且覺知、克服缺點。

諸如「多元評估與回饋」計畫及「指揮官360度全方位評估」計畫等發展計畫皆是正確的走向,因其提升了領導幹部的自我覺知。這些方案乃發展計畫,並非提供陸軍作為績效或潛能評估。評鑑報告本身不足以用作評估績效或潛能。陸軍應考慮以其他方式來評估領導幹部潛能,以及採用企業標準評估中心來選任領導幹部的可能性,俾確實從事人才管理。

單位層級領導人才培育

指揮官之首務是培養一個訓練精良、準備就緒的單位。最起碼,領導人才培育的基本貢獻是進行有效訓練,俾達成任務。將領導人才培育工作納入日常活動中,將可有效實踐。這有助培養士兵與文官成為稱職、自信、賢明果斷的領導幹部。作戰(單位)任務是領導人才培育最有效的環境。根據領導人才培育問卷調查,上尉與少校將親自領導、以身作則及輔導制度列為培養領導特質最有效的三個方式。¹⁴

為有效培訓下屬,指揮官應提供面對面諮商與

回饋。即時回饋，對利用單位中每日出現的大量領導人才培育機會而言乃不可或缺。此一始終存在的領導人才培育環境可供立即學以致用，並且即使在資源縮減的年代，也能將領導人才培育列為優先要項。領導人才培育計畫的必要項目是與下屬進行嚴謹的面對面諮商。會談時，領導幹部要求下屬擬定未來五年個人發展計畫。此計畫應涵蓋達成個人未來五年專業目標所不可或缺的訓練、教育及經驗等三大層面作為。個人發展計畫將於後續諮商會談時予以檢討，並做為每位下屬的發展藍圖。

儘管日常活動提供許多機會進行領導人才培育，但重要且須強調的是，領導人才培育並不會自然發生。為產生效果，領導幹部須擬定有效的計畫，培養麾下幹部。確認希冀達到的結果，係此計畫不可或缺的一環。基本上，領導幹部須確認渠等欲將下屬培養成具備怎樣的人格、知識及技能。

特定單位的特定人才培育結果，應涵蓋特定階級的領導幹部資格(知識、技能及能力)與特質，以培育出具備靈活性與適應力的領導幹部，並且得以在複雜環境下或遭遇詭譎多變的敵人時達成任務。單位領導幹部藉由分析關鍵任務清單，訂定希冀達成的成果，其依據包括職業生涯管理領域或軍職專長的適當技能水準、單位任務清單、單位訓練準則及領導人才培育資源。此項分析結果有助單位領導幹部消弭高階的一般學習成果，以及所望單位層級領導人才培育計畫之間的落差。

有助這項分析的資料包括《指揮官手冊：單位

領導人才培育》(Commander's Handbook for Unit Leader Development)及陸軍領導統御中心「領導人才培育資源」(Leader Development Resources)網頁的其他相關資料。¹⁵ 該手冊將領導人才培育指南轉化成實際應用，並將單位層級之領導人才培育納入現行日常活動。單位層級的「多元評估與回饋」活動可提供領導幹部總體資訊，俾於修正領導人才培育計畫時，用來辨識需要額外加強的領域。

單位領導人應以身作則、建立有利條件，以鼓勵領導人才培育、建立在職學習環境、瞭解麾下幹部。單位領導人對下屬的回饋毋須保留至正式諮商時。針對當前領導統御行動提出立即的、簡短的回饋，可提升作戰任務領導人才培育成果。單位領導人應對單位內的模範下級幹部知人善任，鼓勵諮詢、訓練、反省與研習。見賢思齊是最有效的人才培育方式之一。最後，單位領導人應



2011年1月21日，俄克拉荷馬州夕爾堡(Fort Sill)電子戰專業課程(Electronic Warfare Specialist Course)學員於安全教室內提升渠等專業技能。在這門課程中，學員們學習如何整合、協調、執行及評估電子戰能力，以及全方位聯合軍事作戰之地面作戰。該課程亦開放給士官及准尉參訓。(Source: Fort Sill Cannoneer/Marie Barberea)

致力建立優良傳統，審慎挑選繼任幹部，評估人才培育效能，並樂於調整指派職務，磨練下級幹部。

無論何種類型的單位或組織，成功的領導人應瞭解必須儘量增加陸軍領導人才培育模式的三大層面——作戰、制度及自我發展——的機會，持續不懈地培養下級幹部。¹⁶ 現在的領導幹部透過當前挑戰帶領單位與組織，但其下屬係透過未來挑戰帶領未來的單位與組織。隨著各層級領導人對麾下幹部的培育，這些部屬將挹注自己的努力以為回報。各層級領導人將塑造此學習熱誠，並致力灌輸給下屬。

作戰層面的條件應涵蓋願意溝通、傾聽及關照下屬的領導人。領導人應建立下屬意見受到重視的任務指揮風氣及學習環境。在這種環境下，責任分擔與互信使各層級可開誠布公、公開對話，並助長試驗方案的自由度，使無心之過可獲得原諒，經驗教訓被汲取應用。領導人使下級幹部積極扮演教練、顧問及導師的角色，在關係重大、富有挑戰、複雜的教育訓練期間提供誠實的發展回饋。領導人規劃組織任務與額外職務時，應就培養領導幹部之目標提出適當構想。這有助培養領導幹部成功執行當前與未來任務，並進行下一級的教育訓練。

最後，領導幹部應使下屬有充分時間追求教育與自我發展機會。在制度層面，領導人應建立高素質領導人才培育條件，作法包括提供明確計畫，提高學習成果；開課前，評估學員個人是否已做好學習準備；提供「意義建構」與檢討機會。課堂必須由合乎資格、具有啟發性、做好授課準備、



2012年6月11日，第5空中支援作戰中隊之戰術空中管制中士居恩(Paul Nguyen)於加州厄溫堡(Fort Irwin)國家訓練中心(National Training Center)內之觀測點，架設衛星通信天線。第2步兵師第4「史崔克」(Stryker)旅級戰鬥部隊與第5空中支援作戰中隊合作執行聯合空襲小組任務，以摧毀一個模擬叛亂訓練營。

(Source: 2nd Infantry Division, 4th Stryker Brigade Combat Team PAO/Kimberly Hackbarth)

能協助學員在成人學習環境下學習的教官主導。這些教官應利用富有挑戰性且合乎現況的適當課程，俾促進關鍵與創新思考，培養人際互動與溝通技巧。機構本身則應提供強大能量，建立、儲存並傳遞數位化學習產品。無論個人、課堂與實作場域皆應履行這三大層面。

澈底修訂的第6-22野戰教範《領導者培育》(Leader Development)預計於2015年6月出版。此教範將增補準則，律定陸軍冀望組織與領導人培養下級領導幹部之道。

自我發展層面的必要條件是遵循終生學習模式。個人應自行獲取新知與學習。理想情況是，對於個人及專業興趣不應有所限制。陸軍應持續

使有意義且便於使用的適當資源於必要時唾手可得。當領導幹部規劃自我提升計畫時，諸如「虛擬提升中心」(Virtual Improvement Center)乃是就手好用的指南。¹⁷ 領導人應克制強行指導下屬追求自我發展研習領域的傾向，反之，應鼓勵下屬自行追尋有興趣的研習主題或領域。

結論

訓練、教育及經驗個別以獨特方式協助了人才培育。《2013年陸軍領導人才培育策略》將訓練定義為：「基於完善的學習原則所進行的組織性、系統化、持續不斷、與時俱進的過程，旨在提升個人、單位及組織執行特定任務的能力或技能。」¹⁸

訓練傳授技能(例如該做什麼、該思考什麼)；教育傳授如何思考。《2013年陸軍領導人才培育策略》將教育定義為：「傳授知識及培養陸軍專業人才達成未來任務所需能力與特質的過程。……教育係著眼於培養領導者之智識與道德人格，以提升判斷與思辨力、磨練心智習性，即靈活性、應變力、同理心、對智識的好奇心及創造力。」¹⁹

經驗乃集大成者，此乃一切訓練與教育化為實踐的場域與時機。《2013年陸軍領導人才培育策略》將經驗定義為：

個人與專業領域的不斷進步。人經驗涵蓋戰爭與和平，個人與專業，私人與公眾，領導與遵從，[以及]訓練與教育。全職學習者會反省所有的經驗，汲取這些經驗中獲得的教訓，並將這些教訓應用至未來經驗中。陸軍利用職務升遷、發展與擴充機會，以及外來影響力，提供學習者

充分發揮潛能所需的經驗獲取機會。²⁰

在現今資源緊縮環境下，重要且值得一題的，係對於領導人才培育的投資往往可彌補預算造成之其他短處。若頂尖領導人是受過適當培育而具備適應力的謀略者，則幾能無往不利。儘管十四年作戰已使美陸軍部隊獲得豐富而寶貴的作戰經驗，但須謹記在心的是，陸軍應持續平衡領導人才培育的三大要素：訓練、教育、經驗。陸軍在伊拉克和阿富汗汲取的寶貴經驗應與教育及訓練相輔相成，後者對培育因應複雜未來——包括領導陸軍及聯合部隊——所需的領導人才實不可或缺。陸軍過去在此方面已有良好成績，未來將繼續培養優秀領導人才，以維繫此一傳統。

根據《2013年陸軍領導人才培育策略》，陸軍持續

檢視過去的範式，並評估其是否足以使領導幹部因應未來作戰與戰略挑戰。……各層級領導幹部欣然接受以培育領導人才為己任，同時瞭解並支持陸軍如何審慎地、持續地、逐步地培育領導人才的「大局」。²¹

領導人才培育攸關陸軍今日與未來成敗。明日的陸軍戰略領導幹部乃今日的基層人員培育而來。陸軍領導高層已藉由出版《2013年陸軍領導人才培育策略》指出方向。為維持陸軍領導幹部具備稱職且全力以赴的特性，以及擁有因應21世紀挑戰所需的技能與特質，領導人必須提供訓練、教育及經驗，逐步培育下屬幹部，俾使陸軍能

在21世紀安全環境中，利用任務式指揮(Mission Command)達到統合地面作戰(Unified Land Operations)的勝利。……領導人才培育係陸軍制度面(教育或訓練機構)、作戰兵力(組織或單位)及個人之間共同分擔的責任。²²

作者簡介

Frank Wenzel係美陸軍備役上校，現為堪薩斯州列芬沃斯堡陸軍領導統御中心(Center for Army Leadership)陸軍領導幹部培育處(Army Leader Development Division)處長。他曾擔任《2013年陸軍領導人才培育策略》主筆，其於堪薩斯州立大學取得軍事科學碩士及成人教育碩士學位。

Reprint from *Military Review* with permission.

註釋

1. U.S. Army, *Army Leader Development Strategy (ALDS)* 2013 (Washington, DC: Department of the Army, 2013) 3, <http://usacac.army.mil/cac2/CAL/repository/ALDS5June%202013Record.pdf>, accessed 5 May 2015.
2. Figure reconstructed from the Army leader development model, illustrated in *ALDS* 2013, 8.
3. U.S. Army, *ALDS* 2013, 4.
4. U.S. Department of Defense, *Sustaining U.S. Global Leadership: Priorities for 21st Century Defense*, by Leon Panetta (Washington, D.C.: U.S. Department of Defense, January 2012), http://www.defense.gov/news/Defense_Strategic_Guidance.pdf, accessed 5 May 2015; U.S. Joint Chiefs of Staff, *Capstone Concept for Joint Operations: Joint Force 2020* (Washington, DC: Joint Chiefs of Staff, 10 September 2012), http://www.dtic.mil/doctrine/concepts/ccjo_jointforce2020.pdf, accessed 5 May 2015; National Intelligence Council, *Global Trends 2030: Alternative Worlds* (Washington, DC: National Intelligence Council: December 2012), http://www.dni.gov/files/documents/Global-Trends_2030.pdf, accessed 5 May 2015.
5. Army Doctrine Publication (ADP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], August 2012), 5.
6. Army Regulation (AR) 350-1, *Army Training and Leader Development* (Washington, DC: U.S. GPO, 19 August 2014), 26.
7. *ALDS* 2013, 23.
8. AR 350-1, 6.
9. Army Leader Development Division, “Initiative Summaries,” Army Profession and Leader Development Forum 15-2, 24 Feb 2015, <https://www.us.army.mil/suite/page/517997>, accessed 25 March 2015. This site is accessible only with an Army Knowledge Online account.
10. U.S. Army, *ALDS* 2013, 3.
11. Ibid.
12. Ibid., 11.
13. Ibid., 4.
14. Center for Army Leadership, *Commander's Handbook for Unit Leader Development* (Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Combined Arms Center, Center for Army Leadership, 2011) 2, <http://usacac.army.mil/CAC2/CAL/repository/CommandersHandbook.pdf>, accessed 5 May 2015.
15. U.S. Army Combined Arms Center, Center for Army Leadership, Leader Development Resources website, <http://usacac.army.mil/CAC2/CAL/resource-library.asp>, accessed 25 February 2015.
16. U.S. Army, *ALDS* 2013, 8.
17. The Virtual Improvement Center is available at the Multi-Source Assessment and Feedback website, <https://msaf.army.mil>, accessed 5 May 2015.
18. U.S. Army, *ALDS* 2013, 11.
19. Ibid.
20. Ibid., 12.
21. Ibid.
22. Ibid., 6.