



## תפיסת הלכידות צבאית ופיתוחה

"ארבעה אנשים אמיצים, אשר אינם מכירים איש את רעהו, לא יעזו לתקוף אריה. לעומתם  
ארבעה אנשים אמיצים פחות, אשר מכירים היטב זה את זה, סומכים זה על זה ובטוחים  
בעזרה ההדדית – לא יהססו להסתער."  
(דה פיוק – 1886)



אוגוסט 2019  
עדי שירצקי וקרן שחף



## תוכן עניינים:

מטרות המסמך

הקדמה

מהי לכידות?

הגדרות כלליות

למה לעודד לכידות ביחידה הצבאית

סוגי לכידות: חברתי / משימתי

אופקי אנכי

קבוצה קטנה וארגון

**ההשפעות החיוביות של לכידות על החייל והמסגרת הלוחמת**

לכידות וביצועים

לכידות ומוטיבציה

לכידות וחוסן נפשי

לכידות והקרבה

**איך מקדמים לכידות אפקטיבית:**

קידום לכידות חברתית

קידום לכידות משימתית

**השפעות שלילות של לכידות**

לכידות שלילית ביחס למטרות הארגון

חשיבה קבוצתית

הסלמה

לכידות לעומתית

לכידות כמעכבת שינוי פוטנציאלי

מחיר עבור הפרט

מצוקה נפשית



## לכידות וערכי רוח צה"ל

אהבת המולדת

דבקות במשימה

כבוד האדם

רעות

## תפקיד המפקד בפיתוח לכידות היחידה

הבניה

מודל ודוגמא אישית

לכידות בין מפקדים (סגל)

תפקידי מפקדים בדרגים שונים

ביבליוגרפיה

נספח א

נספח ב



## מטרות המסמך

1. יצירת תשתית מושגית ופרקטית בתחום הלכידות למפקדים, כמשפיעים על אפקטיביות היחידה הצבאית.
2. המסמך יהווה בסיס למודל תיאורטי ויישומי ללכידות צבאית ופיתוחה במסגרות הלוחמות ובכלל.

## מסמך זה שואב מהמסמכים הללו:

1. פסיכולוגיה צבאית, כרך יולי 2002, 1, "מיחידים ליחד - אורות וצללים: עיון מחודש בלכידות הצבאית" רפאל שניר.
2. לכידות צבאית. סקירה תיאורטית של רונן ובנבניסטי (2009, פסיכולוגיה ז"י).
3. טיוטת הלכידות הצבאית "מיחידים ליחד", מדור מפקדים, חנ"כ.
4. מסמך רוח צה"ל
5. Hamilton, K.J., Lieutenant-Colonel, `Unit Cohesion`, Canadian Army Journal, Vol. 12.3 (Winter, 2010) 9-20

**המסמך יהווה בסיס להגיונות על פיהם ניבנה שבוע הלכידות במרכז ללכידות צבאית באשקלון**

## הקדמה

הלכידות הקבוצתית מוגדרת כ"מידה שבה חברי הקבוצה שואפים או מעוניינים להישאר בקבוצה" (שניר, 2002). או "סך כל הכוחות הפועלים על חברי הקבוצה להישאר בה" (Schachter, 1968) מושג הלכידות הוא אחד המושגים המרכזיים בחקר קבוצות בכלל וביחידות צבאיות בפרט. על אף הטעינות החיובית המיוחסת למושג הלכידות, הספרות המחקרית וההיסטורית מציינת גם אפקטים שליליים לתופעת הלכידות. מסמך זה ידון ביתרונותיה של הלכידות וכיצד למנפה בהקשר הצבאי ולצד זאת ימנה את ההשפעות השליליות מהן רצוי להיזהר ולהימנע.



## מהי לכידות?

### הגדרות כלליות:

מושג הלכידות מובא כבר בתלמוד כרעיון ערכי כאשר מובא תיאור המחלוקת בין קמצא לבר קמצא ונטען כי בשל שנאת חינם שכזו חרב בית המקדש. זהו רמז לתוצאות ההרסניות של העדר לכידות. בספרות המקצועית הסוציולוגית מופיע הרעיון לראשונה בספרו של הסוציולוג דורקהיים "חלוקת העבודה בחברה" (Durkheim, E. 1951 בתוך: שניר, 2002). דורקהיים ראה בלכידות מאפיין איכותי להתארגנויות והגדירה כפונקציה של אינטנסיביות הכוחות הפועלים על הפרט להימשך לקבוצה. תפיסה זו היוותה את הבסיס להתפתחות הגדרות שונות לגבי תופעת הלכידות.

בפסיכולוגיה לכידות הוגדרה כתהליך דינאמי שמשקף בנטייה של חברי קבוצה/צוות לדבוק ביחד ולהישאר מאוחדים אל מול מטרותיהם (Carron, 1988). גם בכימיה, COHESION הוא הכוח שמחזיק מולקולות של חומר מסוים יחד (Dion, 2000)

בחקר קבוצות קטנות הלכידות נחשבת תופעה קבוצתית המבטאת את דרגת איחוד הקבוצה ומדגישה מאפיינים חברתיים בעלי אופי תהליכי. הלכידות חשובה להשגת מטרות הקבוצה ומאופיינת בהשקעה רבה בקבוצה, מחויבות אליה, תחושת בטחון וקירבה בין החברים בה ודמיון בתפיסת האירועים. לכידות מוגדרת כשלב מתקדם בהתפתחות של חוויה קבוצתית (ברזניאק-פרידמן וטרם, 1987).

בפסיכולוגיה הצבאית לכידות הוגדרה כ"תחושתו של חייל כי חבריו ומפקדיו שומרים עליו והוא חש מחויבות לשמור ולדאוג להם" (Manning, 1991).

לאורך המחצית השנייה של המאה הקודמת ועד היום נקשרה הלכידות כמעט לכל תופעה חיובית הנוגעת לתהליכים של קבוצות קטנות. חוקרים בתחום, לרוב מתייחסים ללכידות כאל "אחד המאפיינים החשובים ביותר אם לא החשוב ביותר של קבוצה" (Dion, 2000). מושג הלכידות נמצא קשור לביצועים של קבוצות מבחינת יעילות ורמת תוצרים (Siebold, 2000). כמו כן היא נמצאה כמגבירה תחושה של שביעות רצון ומשפרת בריאות ; (Ahronson, et. al.) ; (Yalom, 2007 ; 2007). היא קשורה בשיפור קשרים חברתיים, השגת מטרות, העלאת תחושת שייכות ושיתוף ובשיפור תהליכי שיתוף מידע (Griffith, 2002). תחושת שייכות, המוזכרת לעיל, על פי מאסלו (Maslow, 1943) מהווה צורך בסיסי לרווחה נפשית ותפקוד תקין. היא נמצאת במתאם חיובי עם ניצחונות בתחרויות ספורט ובהתמודדות עם כישלונות בהן (Carron, 1988).



לכידות, אם כך, מצטיירת ככוח משמעותי חיובי אשר יש לו השפעה על קיומם של פרטים בתוך שלם אחד.

### למה לעודד לכידות ביחידה הצבאית?

עיקר הפעילות ביחידה הצבאית מתקיימת בקבוצות קטנות (צוותים ומחלקות), והתלכדות החיילים עם הקבוצה מהווה התנהגות אופיינית המתרחשת באופן טבעי, כאמור. נמצא שיש לה פוטנציאל לסייע לחיילים בהתמודדות עם סביבה מאיימת (Griffith 1988).

הלכידות הוצגה ככוח שאפשר ל-300 הספרטנים לעמוד מול התקפתו של Xerxes במאה החמישית לפני הספירה להציל את יוון (Siebold, 1999), ובעבודתם המחקרית של Shills & Janowitz (1948) (Shils and Janowitz, 1948) הושם על סדר היום את השיח המודרני על לכידות, ככוח שמנע מהיחידות הגרמניות מלהתפרק במלחמת העולם השנייה.

במגוון מאמרים ומחקרים נטען כי לכידות מאפשרת ללוחמים וליחידה להילחם ולהתמודד עם מצבים קשים, ואף להמשיך להילחם אל מול הפסד בטוח (Shils, et.al, 1948). לעיתים הוצגה הלכידות כמשתנה עליו יקום או ייפול הקרב (Gal et. al., 1987; Ahronson, 2007); היא מסייעת לחיילים להתמודד עם תחושת הבדידות והמתח שמביא עמו הקרב (Chodoff, 1983), קשורה לנכונות גבוהה יותר להסתכן במהלך הקרב (Grossman, 1995) והיא נמצאת במתאם עם פחות אבדות ופציעות (Little, 1964).

גל, 1986 (שירום, 1975) דיבר על הקשר בין גיבוש ללכידות בצה"ל וטען שהיא קיבלה מעמד של קוד התנהגות, נורמה מקודשת ("כולם בשביל אחד, אחד בשביל כולם").

### סוגי לכידות

ישנן הגדרות וסיווגים שונים למושג הלכידות. באופן כללי, חוקרים מבחינים בעיקר בין שני סוגי לכידות. לכידות חברתית ולכידות משימתית. אבחנה זו הינה משמעותית היות והיא מאפשרת להבין את השפעותיהן השונות על תפקוד היחיד (החייל) וביצועיו ועל ביצועי הקבוצה או הצוות.

**לכידות חברתית**, בה הקשר החברתי הוא בעל ערך משל עצמו והדגש הינו על היחסים החברתיים והחוויה הרגשית של שייכות, תמיכה רגשית וקירבה. כבר במאה ה-19 דיבר דורקהיים (Durkheim, E. 1951 בתוך: שניר, 2002). על לכידות מכאנית המבטאת השתייכות לקהילה, בה נוצרת תחושה של דמיון וגורל משותף. לכידות חברתית עוסקת



בקשרים הרגשיים הקיימים בקרב חברי קבוצה מסוימת, קשרים כגון, חיבה, אחווה, דאגה וקירבה.

**לכידות משימתית** לעומתה, הינה לכידות על בסיס תכליתי שהוא אמצעי להשגת מטרה, כפי שהגדיר אותה דורקהיים. זוהי לכידות אורגנית שבה כל הפרטים (חלקים) פועלים יחד למען מטרה אחת, כמו גוף אורגני.

Kier (1998) הגדיר לכידות משימתית כרמה בה מאוחדים חברי הקבוצה מול משימה שצריכה להיעשות. פולצ'ק ושירצקי (2019) הגדירו לכידות משימתית כ"תפיסות וערכים המשותפים של כלל חברי המסגרת לכך שהשגת מטרות המשימה וביצוע בסטנדרטים גבוהים בא במקום הראשון. במצב זה מתקיימת התלכדות הצוות סביב השגת המשימה ומתהווה גישה משותפת לביצוע איכותי של המשימה, הכרוכה בבניית מנגנונים פנימיים במסגרת לטיוב פעולתה".

סיווג נוסף המשמעותי לענייננו הוא לכידות אופקית למול לכידות אנכית:

**הלכידות האופקית** היא עוצמת הקשר בין חברים בקבוצה הנמצאים באותה רמה/שכבה בהיררכיה (peer group).

**הלכידות האנכית** מתייחסת הן לעוצמת הקשר בין חברי הקבוצה לסמכות (מנהלים או מפקדים) והן למידה בה הקבוצה מחוברת להיררכיה בתוכה היא טבועה, והמידה בה היא מאמצת את הערכים והנורמות של הקבוצות המכילות אותה (Chan, et.al, 2006), קרי מידת השייכות וההזדהות של הפלוגה עם הגדוד או של הגדוד עם החטיבה. מחקרים מראים כי הן ארגונים וקבוצות והן מנהיגים (מורים ומפקדים בצבא וכיו"ב) מספקים לאנשים שהיו תחת חסותם, מעצם היותם קיימים, מעין מקלט ו"בסיס בטוח" וזהו מקור משיכה משמעותי לפרט (Kirkpatrick, 2005 and Rom & Mikulincer, 2003 In: Izsak & Popper, 2007)

על פי Griffith ועמיתיו (1999) לכידות של יחידה צבאית ניתנת לתיאור כמושג דו מימדי. ממד אחד מתייחס למוקד הקשר: אופקי (בין חיילים לבין עמיתיהם), אנכי (בין פקודים לבין מפקדיהם) ואף ארגוני (בין החיילים לבין הצבא או יחידת האם). הממד השני מתייחס לאופי הקשר - רגשי לעומת אינסטרומנטלי (תכליתי). בהתאם לכך ניתן להבחין בין שישה קשרים אופייניים:

**קשר אופקי רגשי** – המידה בה חיילי היחידה מאמינים האחד בשני ודואגים זה לזה.



**קשר אופקי אינסטרומנטלי** – מתייחס לעבודת הצוות ולמידה שבה חיילי היחידה עובדים יחדיו בכדי להשלים את משימותיהם.

**קשר אנכי רגשי** – מתייחס לדאגת המפקד לפקודיו (ולעיתים גם לדאגת הפקודים למפקדם).

**קשר אנכי אינסטרומנטלי** – מתייחס ליכולת המפקד להוביל את אנשיו באימונים ובקרב.

**קשר ארגוני רגשי** – הזדהות החייל עם הצבא כארגון (או עם יחידת האם).

**קשר ארגוני אינסטרומנטלי** – מתייחס ליחסי הגומלין בין הארגון והחיילים. המידה שבה חיילים עמלים להשגת מטרות הארגון, והמידה שבה הארגון דואג לחיילים ולצרכיהם.

הלכידות בקרב קבוצות של מפקדים/מנהלים/סגל היא מורכבת יותר. משום שלכל אחת מהדמויות השפעה ישירה משלו כלפי מטה – מצב זה יוצר מתח של אינטרסים ונאמנויות. מחד - יש פוטנציאל לחילוקי דעות וחיכוכים בקבוצה זו, ומאידך כאשר מתקיימת לכידות גבוהה מדי בקרב קבוצות שכאלה, היא יכולה לבוא על חשבון הקשר והקשב לרמה שמתחת. שני המצבים יכולים לפגוע בתהליכי קבלת החלטות אפקטיביים. לצד זאת, כאשר מתקיימת לכידות טובה בין מפקדים, נמצא כי לכידות פיקודית (לכידות בקבוצת המפקדים) הייתה בעלת קשרים חיוביים למשתנים כמו לכידות יחידה, אפקטיביות של היחידה ועמדות של חיילים כלפי תפקידם (Mael, et.al. 1993). בנוסף, באותו מחקר נמצא כי לכידות של מפקדים שנתפסת כגבוהה בעיני חייליהם השפיעה לחיוב על ביצועיהם ועמדותיהם של החיילים כלפי תפקידם. הרחבה בנושא זה תובא בהמשך.

חשוב לציין כי יכולים להתקיים מצבים בהם לכידות אופקית תהיה גבוהה ולכידות אנכית – נמוכה. אלו מקרים בהם קבוצות מפתחות לעצמן קשרים הדוקים ותת תרבות פנימית חזקה, שלפעמים מנוגדת לקבוצה לה הן שייכות עד כדי מרידות והתבדלות (שניר, 2002).

## **ההשפעות החיוביות של לכידות על החייל והמסגרת הלוחמת:**

בתפיסתם הרווחת של מפקדים ובכתיבה הצבאית הלכידות הינה בעלת חשיבות מכרעת הן להצלחה בקרב והן לשמירה על בריאותם הנפשית והפיזית של החיילים. היא נוסכת בטחון בחייל ומאפשרת לו להילחם. היא מספקת רשת תמיכה במצבי משבר ומעודדת תהליכים חשובים כגון תקשורת, עבודת צוות ועזרה הדדית. לכידות היא משאב התמודדות המאפשר לפרטים ולקבוצות להתמודד עם אירועי דחק ממשיים או העומדים להתרחש. באופן כללי, מחקרים תומכים את מה שמפקדים חושבים. נמצאו קשר שלילי בין לכידות לבין עקה, ובין לכידות לבין התפוררות. (Stokes, 1983), כמו גם בין לכידות לבין התנהגויות צבאיות חריגות





כגון סירוב פקודה, השתמטות, ימי מחלה נפקדות, אלימות והימנעות מיציאה לקרב (שירום, 1975).

להלן נרחיב לגבי מספר קשרים עקרוניים וחשובים:

### הקשר בין לכידות וביצועים

הקשר בין לכידות לביצועים אינו חד ערכי והינו מורכב יותר (ברזניאק-פרידמן, 1987; Chang et al., 2001; Dion, 2000; Gal et al., 1987). למשל, אבירם (1990), Boone ועמיתיו (1997) מציעים כי לכידות אינה קשורה לביצועים אלא לנורמות חברתיות והתנהגות קבוצתית בצורה כוללת יותר, כך שנורמות של עבודה ומשימתיות יחד עם לכידות גבוהה מביאות לביצועים גבוהים יותר, אך נורמות של בטלה המשולבות עם לכידות גבוהה יגרמו דווקא לביצועים נמוכים יותר.

לעומת זאת, הפרדה בין לכידות חברתית ללכידות משימתית מספקת ניבוי טוב יותר לביצועים: נמצא כי לכידות משימתית ניבאה טוב יותר ביצועים במשימה אינדיבידואלית (בה הפרט מייצג את קבוצתו) ושילוב מדדי לכידות משימתית ולכידות חברתית מנבאת בצורה הטובה ביותר משימה הדורשת שיתוף פעולה בקבוצה/צוות (Dion, 2000) (Griffith, 2002). יתר על כן, לכידות משימתית נמצאה קשורה לאיכות גבוהה יותר של קבלת החלטות, בעוד לכידות חברתית נמצאה ביחס הפוך לאיכות קבלת ההחלטות (groupthink) (Dion, 2000).

**כיום, רוב המחקרים תומכים בהנחה שהקשר בין לכידות וביצוע היא תוצאה של מחויבות הפרטים למטרותיה של הקבוצה ולא ליחסים הבינאישיים בה (Berntal and Kier, 1998). כלומר לכידות משימתית קשורה באופן חיובי לביצועי הקבוצה. (Inisko, 1993)**

לסיכום סעיף זה, כאשר קיימות נורמות ביצוע גבוהות אז לכידות גבוהה אכן תורמת לביצוע, אך כאשר הנורמות נמוכות - אז לכידות תורמת לרמת ביצועים נמוכה (Griffith, 1993). (Moskos, 1970; Shils, 1950) בתוך: שניר (2002). מכאן שלכידות משימתית נקשרת יותר לאפקטיביות ולכידות חברתית יכולה לתמוך את הלכידות המשימתית!

### הקשר בין לכידות ומוטיבציה להילחם

מוטיבציה היא אחד המשתנים החשובים ביותר הקשורים לביצוע בכלל וביצועיים קרביים בפרט. ניתן לדבר על שני סוגי מוטיבציה. אקטיבית ופסיבית. במוטיבציה פסיבית הכוונה לקשרי החברות, הרצון לדאוג לחבריך, לזכות בהערכתם ותחושת הביטחון הנובעת מקרבה פיזית לחיילים אחרים בעת קרב. כל אלו מאפשרים לחייל לבצע את המשימות שמוטלות



עליו, בין אם משימות שגרה או משימות הגנתיות או התקפיות (Manning, 1991 Little, 1964; Blake, 1976; Chodoff, 1983; מוטיבציה שנובעת מלכידות לרוב אינה קשורה ביוזמה לפעולה, כלומר חייל לא יתקוף אויב בגלל הקשרים החזקים בינו לבין חבריו אלא רק בזכותם. בעת שגרה, לכידות קשורה לא למוטיבציה לביצוע עבודה, אלא לאקלים טוב יותר, המאופיין בפחות אירועים של היעדרות, השתמטות ובקשות לעזוב (אבירם, 1990). בעת קרב, לכידות מוצגת כמקור למוטיבציה שמאפשרת לחימה: "הגורם החשוב ביותר שמשאיר אדם בקרב" (Vinberg, 1965 in: Gal et. al. 1987). בנוסף, נמצא שחיילים שחשו בדידות ירו פחות במהלך קרב, וכי חיילים האמינו כי קיים קשר בין כמות הקשרים החברתיים שהיו להם ובין סיכויי השרידות שלהם (Moskos, 1970; Marshall, 1947). לסיכום, הלכידות היא איננה המוטיבציה לצאת אל הקרב, אך היא קשורה הדוקות למוטיבציה לא לברוח ממנו.

### הקשר בין לכידות וחוסן נפשי

חוסן נפשי הוא היכולת להסתגל, להתמודד בהצלחה ולהתאושש בעת מפגש עם מצבי לחץ. חוסן נפשי נמוך מתבטא בפגיעות נפשית גבוהה יותר (עד כדי תסמונת דחק פוסט טראומטית PTSD, התקפי חרדה) ופגיעות פיזית גבוהה יותר (נטייה לפגיעות פיזיות, מחלות, תלונות על כאבים ונטייה לשימוש בחומרים ממכרים). מהספרות עולה כי לכידות גבוהה תורמת במניעת ה<sup>לם</sup> קרב (PTSD), הפחתת לחץ במהלך לחימה, הקטנת השפעות ארוכות טווח של לחימה על נפש החייל ונמצאת בקשר עם התמודדות טובה במצבי לחץ או משבר (Shabtai 1986 בתוך: שניר, 2002). לכידות משימתית נקשרת גם לחוסן ברמת הקבוצה וליכולת הקבוצתית להגיב באפקטיביות לאיום, להתאושש ממנו ולהמשיך לפעול יחד כגוף אורגני (פולצ'ק ושירצקי 2019).

### הקשר בין לכידות והקרבה למען הזולת

הקרבה למען הזולת היא התנהגות אלטרואיסטית, פרו סוציאלית שיש בה כוונה להגדיל את הרווחה של הזולת, ללא ציפייה לתגמולים, ולעיתים כרוכה במחיר שמשלם החייל הנותן את העזרה (Wispe, 1972). מחקרים צבאיים עוסקים לרוב בהתנהגות אלטרואיסטית של הקרבה והתערבות, בעיקר סביב סיטואציות קרב או מצבי חירום (Chodoff, 1983). להוציא את משתני האישיות, ברור שלסביבה ולקשרים החברתיים יש קשר להחלטה האם לבצע פעולה אלטרואיסטית. נמצא כי חיילים יסכנו את חייהם יותר בתוך יחידה מגובשת, למען חברים אליהם מרגישים קרובים, וכי הקרבה עצמית נפוצה יותר בקרב חיילים מיחידות מלוכדות (Blake, 1978) (אבירם, 1990). חיילים אשר מזהים עצמם בצורה חזקה מאוד עם קבוצתם,



יהיו מועדים יותר להקריב חייהם למען המשימה או למען חייל אחר מסיבות שיהיו קשורות לאו דווקא לחברותם עם אותו חייל. נמצא כי ללכידות חברתית גבוהה יש להתנהגות אלטרואיסטית והקרבה עצמית גם כאשר הסיכון לא היה מכוון כלפי אחד מחברי היחידה. ההשערה היא כי חייל ביחידה מלוכדת מעריך יותר את דעת חבריו עליו ולכן יהיה נכון יותר לבצע פעולה מסכנת חיים בשל ההערכה שתינתן לו, אם יחזור ממנה בחיים (Chodoff, 1983) (Blake, 1978)

## איך מקדמים לכידות אפקטיבית?

כאמור, עצם איסוף אנשים לקבוצה ויצירת ההזדמנות לאינטראקציה מספיקים כדי ליצור מידה מסוימת של לכידות. גם כאשר האנשים הללו לא נפגשו לפני כן מעולם. מחקרים מצאו כי האפקט של חלוקה בלבד של אנשים לקבוצה הינו יציב וחוזר על עצמו אל מול קריטריוני סיווג שונים, ואל מול מטלות חברתיות שונות (Locksley, Ortiz and Hepburn, 1980)

קל וחומר כאשר מדובר ביחידה הצבאית, שבה מתקיימים מגעים קרובים למשך זמן ארוך המספיקים לצבירת התנסות משותפת (Skills 1950). ההסבר הניתן לתופעה זו הינו שההתלכדות לקבוצה בא לתת מענה על שלושה צרכים אנושיים בסיסיים – הצורך בביטחון, הצורך בשייכות והצורך בהיגיון וסדר בעולם. (Crocker and Schwartz, 1985, Lemyre and )

(Smith, 1985). תחושת ביטחון היא צורך בסיסי וחשוב מאין כמוהו. Maslow, בעבודתו הקלאסית מ-1943, תיאר את הביטחון כצורך קיומי השני בחשיבותו רק לצרכים הפיזיים להם זקוק גופנו כדי להתקיים, ואת השייכות כצורך שבא מיד אחריהם. תחושת השייך לקבוצה מחזקת רגשות של ביטחון, על ידי יצירת התחושה שיש מי שדואג לך, וכי אתה שייך למשהו גדול ממך. משמעות הדבר, כי גם אם תלך, משהו ממך תמיד יישאר (Moskos, 1970).

הסיבה השנייה שאנשים נמשכים טבעית לקבוצה נובעת מהצורך של אנשים כי עולמם יהיה הגיוני. העולם שלנו הינו מורכב מאין כמותו, והתחושה כי ניתן לצפות אותו ולהבין אותו, מהווה צורך פסיכולוגי חשוב ובסיסי ונקשרת גם היא לצורך בביטחון ויציבות. שיטה אחת (ואולי העיקרית) בה משתמשים בני אדם היא חלוקת העולם לקטגוריות בינאריות (Levi-strauss et. al, 1974) וחלוקה חשובה ועיקרית במובן זה, הינה מי איתי ובקבוצה שלי ומי אינו.

על אף הבנתנו כי מדובר בתהליך טבעי המתרחש באופן עצמאי (בעיקר בהיבט החברתי), נמצאו גורמים מגוונים אשר מפקדים יכולים לקדם באופן אקטיבי לטובת לכידות ביחידה



הצבאית. ניתן להתבונן על הגורמים הללו תחת העדשה המבדילה בין לכידות חברתית ללכידות משימתית, שהיווצרותה באופן עצמאי וספונטני פחות מובנת מאליה:

### קידום לכידות חברתית

1. **שהות משותפת וחוויות משותפות** – כבר הוזכר לעיל כי אנשים הנאספים יחדיו לקבוצה מפתחים ביניהם זיקה ולכידות מסוימת. ככל שאנשים שוהים זמן רב יותר ביחד הלכידות מתחזקת (Lott & Lott 1965). הכוונה הינה לחוויות חיים משותפות כגון התמודדות משותפת ביומיום, בשגרה בה נבנים זיכרונות משותפים, שפה והומור משותפים, הרגלים ונורמות חברתיות וכן באירועים חברתיים לא שגרתיים שמחים ועצובים כאחד (פיקניק משותף מחד או אובדן ואבל – מאידך). שני משתנים אשר מאפיינים את הקונטקסט הצבאי משמעותיים בהקשר זה – אינטנסיביות החוויה (הימצאות יחד מסביב לשעון..) ותחושת הלוחמים כי הם שותפים לאיזה גורל משותף (Moskos, 1975 בתוך: רונן ובנבניסטי, 2009).
2. **מכנה משותף** - לכידות חזקה יותר קיימת בקבוצות שחבריהן חשים דמיון וקרבה האחד לשני וחווים עצמם בתוך קבוצה מובחנת (קרבה, דמיון אמיתי או נתפס). על כן סמלים משותפים, חזות דומה דרך לבוש (חולצות צוות), כמו גם תחומי עניין משותפים, הרגלים, מנהגים וכן זיכרונות, הומור ושפה ייחודית יחדו לכידות. אלו הם חלק מהמרכיבים המשמעותיים שמספקת המסורת היחידתית.
3. **קשרים חברתיים ותקשורת טובה** – Gal (1991, בתוך: רונן ובנבניסטי, 2009) מצביע על המשתנים הקשורים הדוקות ללכידות, ביניהם קשרי חברות (Buddy relations): מערכת יחסים חברית בין חיילים המעודדת אותם לשמור איש על רעהו בלחימה. אלו הם הקשרים ההדוקים בתוך הקבוצה הראשונית, ברמה שבין החייל היחיד לבין חבריו הטובים ביחידה הראשונית. המחקר מראה שאידיאולוגיה חשובה בעיקר כדי לגרום לאנשים להגיע לקרב, אך לא בהכרח כדי להילחם. מה שגורם לחיילים להילחם הוא חבריהם ליחידה.

### קידום לכידות משימתית

1. **נורמות מקצועיות וסטנדרטים גבוהים - הסכמה שהצלחת המשימה היא במקום הראשון** – כאמור, מחקרים חברתיים לא מצאו קשר ישיר וברור בין לכידות לביצוע. מה שכן מצאו הוא שנורמות הקבוצה מהוות משתנה מתווך במקרים רבים, כלומר, כאשר קיימות נורמות ביצוע גבוהות אז לכידות גבוהה אכן תורמת לביצוע, אך כאשר הנורמות נמוכות – אז לכידות חברתית תורמת לרמת ביצועים נמוכה (Griffith, et.al. 1993).



(Moskos, 1970; Shills, 1950 בתוך: שניר, 2002). מכאן, שחשוב להדגיש ולהשקיע בסטנדרטים גבוהים לביצוע המשימות.

2. **תגמול ההשתייכות לקבוצה** - בקבוצות המתגמלות במידה רבה יותר את חבריהן מתקיימת לכידות גבוהה יותר. קבוצה יכולה להיות מתגמלת משום הנאה מפעילותה או מהתמיכה החברתית שמספקת, בו בזמן בהיבט המשימתי קבוצה יכולה להיות מתגמלת כיוון שתורמת לתחושת משמעות, ומשום שהשתייכות אליה נחוות כזכות להשתייך לנבחרת המבצעת משימה חשובה או יוקרתית. השתייכות לקבוצה כזו מלווה באמונה של חבריה כי החברות בקבוצה יכולה להועיל בהקשרים אחרים כגון יוקרה חיצונית או פנימית (Lalonde 1979; Dion 1992). ולכן אימונים ומשימות מיוחדות וכן מסרים ופעילויות המחזקים גאות יחידה (כגון מור"קים) הינם בעלי פוטנציאל לתרום לחוויית התגמול האישי.

3. **משימה משותפת ברורה ובהירה** – קבוצה הפועלת באופן אפקטיבי צריכה בהירות לגבי המטרות שלה ומשימותיה. גיורא אילון במאמרו ניהול ופיתוח עבודת צוות סינרגטית, (איילון, 1989). מציין את קיומה של מטרה משותפת ברורה ומוסכמת שאליה ינותבו מאמצי הקבוצה, כתנאי ראשון לעבודת צוות אפקטיבית. ביחידה צבאית בעלת משימה מוגדרת וברורה, אשר מאמצי המפקדים בה מכוונים לחיבור הפרטים למשימה המשותפת ובירור וחיידוד של משימה זו מעת לעת, תגביר את הלכידות המשימתית בה.

4. **אופן מוסכם להשגת המשימה** (תפקידים ומנגנוני פעולה) – על מנת לייצר צוות אפקטיבי על הפרטים בו, במקביל לפיתוח התפקיד האינדיבידואלי של כל אחד מהם, לעבור תהליך משותף של לימוד מטרות הצוות, משימותיו וחלוקת התפקידים בו. מבנה ברור של היחידה ותהליכים מוסכמים בה לתקשורת, קבלת החלטות ופתרון בעיות הם תנאי בסיסי לעבודת הצוות (איילון, 1989).

5. **חוויות הצלחה במשימות משותפות** - ביחידה צבאית ישנן התנסויות משותפות ייחודיות

משני סוגים. התנסויות פנימיות: אימונים מפרכים, תרגילים ומידה מסוימת של לחץ אופטימלי ומבוקר. והתנסויות חיצוניות, שכוללות התנסות קרבית משותפת נוכח פני אויב (Grinker, et.al. 1945). כולן יוצרות לחצים חזקים על חברי היחידה הצבאית להתאחד במאמץ משותף, דבר המרחיב את תחושת השותפות והאחריות של החיילים, אחד כלפי רעהו (Manning, 1991). אופי ההתנסויות המשותפות משפיע גם הוא על הלכידות: כדי לקדם לכידות משימתית על ההתנסויות המשותפות להיות ייחודיות לחברי היחידה הצבאית, יש הכרח שהיחידה תפיק תחושה מסוימת של הצלחה מההתנסות וככל שמידת התלות ההדדית הנדרשת להצלחה גדולה יותר, כך תתחזק הלכידות. **אימונים יחידתיים רלוונטיים וריאליסטיים** למשימת הקצה, כאלו שמשקפים את האתגרים המבצעיים של היחידה, הם גורם משמעותי מאוד ליצירת הלכידות המשימתית: ראשית, חיילים שמתאמנים עם חבריהם ליחידה רואים את חבריהם מתמודדים כמוהם, דבר המגביר



אמון, שנית – הם יוצרים כך תחושת מסוגלות לעצמם ולחבריהם דרך ההתנסות המשותפת והצלחה במשימה ולבסוף, האימונים מאפשרים למידה משותפת, שפה משותפת וחיזוק הקשרים החברתיים (Hamilton, 2010).

התועלת של ההתנסויות המשותפות נמדדת במידה שבה הן מספקות לחיילים ביטחון בנחישות של חבריהם ומפקדיהם (היבט רגשי), וביכולת של חבריהם (היבט אינסטרומנטלי – משימתי), להגן עליהם בשעת קרב (Skills 1950).

## סכנות והשפעות שליליות בלכידות

הערכיות החיובית של מושג הלכידות בכלל ובחברה הישראלית בפרט, מפחיתה את תשומת הלב מחסרונותיו האפשריים. להלן נסקור את ההשפעות השליליות או הסכנות בלכידות ביחידה הצבאית ובהשקעת יתר בהגברת הלכידות.

**לכידות שלילית ביחס למטרות הארגון** – כאשר נורמות הקבוצה מנוגדות לנורמות הארגון נמצא כי לכידות גבוהה מפחיתה תפוקה ואפקטיביות קבוצתית (Stogdill, 1972; Langfred, 1998 בתוך: שניר, 2002).

**חשיבה קבוצתית (groupthink)** - חשיבה קבוצתית היא דפוס התנהגות קבוצתי בו הנורמה של אחדות דעים מאפילה על היכולת להעריך באופן שקול חלופות אפשריות לפעולה. כלומר כאשר מתקיימת חשיבה קבוצתית עלולה להיות פגיעה בתהליך קבלת ההחלטות, החשיבה עלולה להיות מוטה ולכלול מאפיינים כמו אשליית אי פגיעות משותפת לחברי הקבוצה, אמונה בלתי מתפשרת באמונות ובערכים של הקבוצה, סטראוטיפיים שליליים כלפי חברי קבוצות החוץ, צנזורה עצמית- גם מי שחושב אחרת לא מעיז לומר זאת, אשליה של תמימות דעים. כל אלו פוגעים בתהליך קבלת ההחלטות הקבוצתי. התנאים המקדימים התורמים להתרחשות חשיבה קבוצתית הם, בין היתר, לכידות גבוהה, בידוד הקבוצה, מנהיגות מכוונת ומשפיעה ולחץ רב (ג'ניס ומאן, 1983, בתוך: שניר, 2002). ראוי לציין שנמצא כי לכידות חברתית אכן ממלאת תפקיד בהיווצרות חשיבה קבוצתית בעוד לכידות משימתית נוטה לפעול דווקא נגד התפתחותה (Rempel & Fisher, 1997 בתוך: שניר, 2002; Mullen, 1994; in: Dion, 2000).

**הסלמה (escalation)** – הסלמה היא התנהגות לא רציונאלית הבאה לידי ביטוי בנטייה להמשיך בקו פעולה מסוים שנידון כנראה לכישלון, כאשר המשכיות ההשקעה נובעת מכך שהושקעו בו משאבים בעבר. זכאי (1994, בתוך: שניר, 2002) מצא, כי קבוצות בעלות רמת לכידות גבוהה נוטו במידה רבה יותר להפגין התנהגות הסלמתית. ניתן להסביר זאת בכך



שעצם הקיום הקבוצתי חשוב יותר בקבוצות בעלות רמת לכידות גבוהה, מאשר נחיצות או רלוונטיות המשימה.

**לכידות לעומתית** – יריבות בין קבוצות מתקיימת לעיתים אפילו בין קבוצות שונות בתוך אותו ארגון. למשל, בין גדודים באותה חטיבה או בין חטיבות שונות. ככל שהקשר הרגשי והלכידות בין חברי קבוצת הפנים לבין עצמם חזק יותר, קשה יותר להפגין תוקפנות וכעס בתוך הקבוצה, ואז כעס, תסכול ועוינות יופנו כלפי חוץ לעבר מי שמוגדר מחוץ לקבוצה. אותו אחר חיצוני ייחווה איום או תחרות בין אם האיום הזה אמיתי או מדומיין. אותו איום חיצוני לכאורה יעודד התארגנות משותפת כנגדו בקבוצת הפנים ויתרום לחיזוק קשרי קבוצת הפנים. יחידות מלוכדות מאוד עלולות להפגין עוינות רבה כלפי יחידות אחרות בצבא, מה שעלול להיות בסתירה עם מטרות הצבא ככלל. גם מרידות חיילים כנגד מפקדים יכולות להיות מיוחסות ללכידות אופקית לעומתית (שניר, 2002).

**לכידות כמעכבת שינוי** – הנורמות החברתיות החזקות המתקיימות ביחידות מלוכדות תורמות להיווצרות לחצים חזקים להמשך ביצוע הדברים בדרכים הקיימות. הצעה לשינוי עלולה להיתקל בהתנגדות עזה בשל הפרעתה לנורמות אלו (Greenberg & Baron, 2000) בתוך: שניר, 2002). הדבר מהווה השפעה שלילית, במיוחד בעת הנוכחית מאחר והיחידה הקרבית בתרחישי הלחימה הנוכחיים זקוקה לגמישות וחדשנות רבה להשגת מטרותיה ונדרשת להתמודד לעיתים קרובות עם שינויים (Aran, 1974) בתוך: שניר, 2002). מפקדים חדשים השואפים להכניס שינויים באופני העבודה נתקלים בהתנגדות קשה, המובילה לעיתים אף למרד.

**השפעות נפשיות בטווח הארוך** – חלק מהמחקרים מצאו השפעה של לכידות גבוהה על רמות גבוהות של תגובות קרב (PTSD) בטווח הארוך (עדיין ממצאים אלו אינם חד משמעיים וישנן סתירות בתוצאותיהם). הסבר אפשרי לכך הוא שככל שיחידה מלוכדת יותר כך רבים יותר חברי היחידה החולקים איש עם רעהו את האמונה שהחוויה שחוו בלחימה הייתה מסוכנת וקשה וישנן פחות אופציות לפרשנויות והבנות אחרות. הסבר נוסף, הפוך מהראשון הוא, שככל שיחידה מלוכדת יותר כך רחב יותר "קשר השתיקה" שמטרתו למנוע עיסוק בחוויות הקשות שנחוו: שותקים ביחד ועל כן לא מטפלים בזמן בהשפעות הלחימה ולא נוקטים צעדים מונעים שיפחיתו תגובות קרב מאוחרות. כאשר צבא מסתמך באופן ניכר על כוחות מילואים, כגון צה"ל, אין להקל ראש בהשפעות אפשריות אלו של לכידות גבוהה לטווח הארוך (שניר, 2002).

**מחיר הלכידות עבור הפרט ביחידה** – מגבלות הלכידות מתייחסות גם לפרטים בקבוצה. למשל, מהו גורלו של פרט חריג, בלתי חברותי או מופנם בקבוצה בזמן שמופעל עליו לחץ קבוצתי להשתלב וסנקציות הננקטות נגדו כשאינו עונה לציפיות אלו (Van Marissing et. al, )



2006 בתוך: רונן ובנבניסטי, 2009) גם מהפרטים המשתלבים והמזדהים מאוד עם הקבוצה, יכולה הלכידות לגבות מחיר: למשל חרדת בושה שהינה גבוהה יותר מחרדת פגיעה פיזית ועלולה לגרום לפרטים להסתיר פציעות או מחלות קיימות כדי לקחת חלק בפעילות היחידתית, ולהימנע מבושה או מהוקעה (Aran, 1975 בתוך: שניר, 2002).

### **לסיכום:**

אין בהצגת מגרעות אלו של הלכידות משום פסילה של הרלוונטיות שלה במערכים צבאיים, אולם יש בה קריאה לשימוש מושכל ומבוקר בלכידות כאמצעי להשגת תוצאות רצויות. עצם השמירה על אורגניות הכוחות אינה תנאי מספיק ליצירת לכידות אפקטיבית, פעולה ערכית של מפקדים וחיילים הינה הכרחית כדי לנתב את הלכידות באופן חיובי.

### **לכידות וערכי רוח צה"ל**

רוח צה"ל הינה המצפן הערכי העומד בבסיסה של כל פעולה צבאית, המפקדים בצה"ל מחויבים לו ופועלים על פיו. **הישענות על הערכים, מסייעת למפקדים ליישם היבטים של לכידות אפקטיבית חיובית ולהקטין את ההשפעות השליליות והסכנות העלולים להופיע בגינה, כפי שמתוארים לעיל.**

#### אהבת המולדת ונאמנות למדינה, הגנת המדינה, אזרחיה ותושביה

**"ביסוד השירות בצה"ל עומדות אהבת המולדת והמחויבות והמסירות למדינת ישראל – מדינה דמוקרטית המהווה בית לאומי לעם היהודי – לאזרחיה ולתושביה".**  
נאמר כבר לעיל כי קבוצה יכולה להיות מתגמלת, בין היתר משום שאנשים חשים תחושת משמעות והשתייכות אליה. אנשים יכולים לחוש זכות להיות חלק ורצון עז להשתייך למאמץ, תומכים במטרותיה.

חלק מרכזי בחיזוק לכידות המסגרת הינה תחושה משותפת של השתייכות בזכות למאמץ הכולל. בובר כותב:

"אין עצם התהוותה של החברותא מסתברת אלא על ידי שחבריה יש להם יחס משותף למרכז, יחס שהוא למעלה מכל שאר היחסים". דהיינו, עיסוק במטרת הארגון הצבאי ובתוכו ההקשר הרחב של משימת המסגרת יוסיף לחזק את לכידות המסגרת ויקנה למשרתים בו "למה" משותף לביצוע המשימה.

#### דבקות במשימה

**"החייל יילחם ויפעל באומץ לב נוכח כל הסכנות והמכשולים שבפניו ויידבק במשימתו בנחישות ובתבונה עד כדי חירוף הנפש" קיומו של ערך ה'דבקות במשימה' כחלק מהותי**





מרוח צה"ל, מסייע למפקד בבואו להבהיר לאנשיו שמימתם עומדת במקום הראשון. ניתן לומר כי ערך ה'דבקות במשימה' משרת את הרציונל המשותף וההסכמות המשותפות שסביבן בונה המפקד את התשתית ללכידות המשימתית במסגרתו.

#### כבוד האדם

**"צה"ל וחייליו מחויבים לשמור על כבוד האדם. כל אדם הוא בעל ערך שאינו מותנה במוצא, בדת, בלאום, במין, במעמד ובתפקיד".**

השירות המשותף בצה"ל מזמן למשרתיו מפגש ייחודי וכנראה בלעדי בין קבוצות ומגזרים שונים בחברה הישראלית, היחידה הצבאית מורכבת מאוכלוסיות שונות ומגוונות ומחיילים בעלי עמדות ואמונות שונות. חינוך לכבוד האדם ביחידה והצבת דרישה למסגרת מכבדת עבור כלל משרתיה יכולים לייצר מסגרת מלוכדת יותר, בה כל פרט חש שלזהותו יש מקום ראוי וחבריו לשירות רואים בו כשווה בין שווים.

#### רעות

**"החייל יפעל מתוך אחווה ומסירות לחבריו לשירות, ויחלץ תמיד לעזרתם כשהם זקוקים לו או תלויים בו, חרף כל סכנה וקושי, עד כדי חירוף הנפש".**

הידיעה, האמון והביטחון שבעת הצורך יחושו חבריו לשירות של החייל לעזרתו וההכרה כי עליו לעשות כן גם בעצמו לכשיידרש לכך, יכולים להעצים את תחושת הלכידות ולייצר צוות הסומך איש על רעהו. משתנה משמעותי שיכול לשמש כגשר בין האידיאולוגיה וצדקת הדרך לבין החברות הקרובה היא **רוח הגייסות (גאוות היחידה)**: זהו הכוח וההצדקה שהחייל שואב מהמסורת החטיבתית שלו. באמצעות סטנדרטים גבוהים ומוניטין מוצלח, יכולה יחידה צבאית ליצור נאמנות ומטרה שמצד אחד אינה מוכוונת לאדם ספציפי אלא לסמל ולמוסד ומצד שני היא מנותקת מהאידיאולוגיה המדינית והפוליטית (Manning, 1991 בתוך: רונן ובנבניסטי, 2009). **פולצ'ק (2014, לא פורסם)** מצא ששני מרכיבים גרמו ללוחמים בצוק איתן להילחם והם רוח הצוות ונאמנות לחברים.

דגש של המפקדים על חיבור היחידה ליסודות מהם צה"ל שואב את פעולתו - **אהבת המולדת ונאמנות למדינה** – מהווה מצפן וחיבור למשימת העל. כמו כן דגש והקפדה בלתי פוסקת על ערכים של **אחריות, מקצועיות, אמינות ומשמעת** בכל ביצוע, מאפשרת עשייה תכליתית ביחידה, עשייה הנובעת ממילוי קפדני של התפקיד והמשימות. עשייה מתוך אחריות ומקצועיות יכולה למנוע בלבול בקרב החיילים כך שלא יציבו את הלכידות החברתית כערך שמעל המשימה היחידתית ועשויה לקדם לכידות משימתית. שיח מתמשך על **ערכי כבוד האדם ורעות** מסייעים לחיילים לחזק קשרים חבריים ביחידה תוך שמירה על כבודו ועצמאותו של הפרט בתוך הקבוצה. ערכים אלו תומכים את הערבות



ההדדית והמוטיבציה להילחם ועשויים לסייע במניעת התפוררות היחידה תחת לחצי שגרה או קרב.

## **תפקיד המפקד בפיתוח לכידות היחידה:**

למפקד תפקיד מרכזי בעיצוב היחידה, הן במישור המשימתי והן במישור היחסים והערכים, כמייצג את הערכים והנורמות הארגוניות ומהווה בדוגמתו האישית מודל ראוי לחייל ולמפקד. כמו כן על המפקד שוכנת האחריות לייצוג המשימה ולתיווך הרציונל העומד מאחוריה תוך רתימת חייליו לביצוע משותף שלה. יחידה בעלת הבנה ברורה של משימתה וערכים ונורמות תקינים המושפעים מדוגמתו האישית של המפקד, תהיה בעלת תחושת לכידות מוגברת. למפקד יש אחריות והשפעה על הלכידות האופקית – היחסים, הקשרים, המחויבות והערבות ההדדית בין החיילים לבין עצמם כמו גם השפעה ואחריות על הלכידות האנכית במידת האמון שהחיילים תולים בו ובמפקדים ביחידה, הווה אומר, השפעה על הלכידות האנכית. תהליך פיתוח הלכידות לא יכול להיות חד פעמי או נקודתי, חשוב לאין ערוך, כי המפקדים יישמו הלכה למעשה את עקרונות פיתוח הלכידות על גווניה השונים וינטרו את השפעותיה בתהליך מתמיד ומתמשך במסגרתם.

### **המפקד הישיר**

חוקרי לכידות עסקו בקשר שבין לכידות לבין תחושת חייל כי מפקדו הישיר דואג לו (Siebold 2005), (Manning, 1991). מחקרים חדשים החלו לבחון את הקשרים בין החיילים למפקדיהם במונחים של תיאורית ההתקשרות של Bowlby (1973). בהשוואה זו מתייחסים החוקרים אל המפקד כמחזיק בתפקיד האב האחראי, החזק והחכם, והחייל כמחזיק בתפקיד הילד התלוי והנזקק. נטען כי מילוי תפקידים מסוג זה מתרחש בהרבה מערכות יחסים בוגרות, ויישום תיאוריה זו על הקונטקסט הצבאי הוכיח עצמו כיעיל (Izsak and Popper, 2007). מחקרים מראים כי, הן ארגונים וקבוצות, והן מנהיגים מספקים מקלט ו"בסיס בטוח" (מרכיב חשוב בתיאוריה של Bowlby שמאפשר לצד החלש במערכת היחסים להשתמש בצד החזק בתור בסיס שממנו הוא יכול לשאוב אומץ ותעוזה לחקור דברים חדשים ולקחת סיכונים,

Kirkpatrick, 2005 and Rom & Mikulincer, 2003 in: Izsak and Popper, 2007)  
בתוך: רון ובנבניסטי, (2009).

לאור האמור לעיל הרי שפיקוד טוב יכול לעודד תחושת ביטחון, ערך עצמי, צמיחה ועצמאות בקרב הקבוצה המונהגת. מחקרה של Drach-Zahavi (2004) מראה כי תרבות של עזרה



הדדית ותחושת מסוגלות עצמית צמחה גם בקבוצות בהן המנהיג לא עסק בפעילות רגשית אינדיבידואלית אלא רק טבע חוקים, השריש נורמות של תמיכה בקרב חברי הקבוצה, והביע שביעות רצון לאור התגלות של התנהגויות מהסוג הזה (בתוך: רונן ובנבניסטי, 2009).

בהיעדרה של מנהיגות עלולה להתעורר לכידות שלילית המייצרת התנהגות נורמטיבית שלילית ואף התאחדות כנגד אותו מפקד או מפקדים. כאשר מתקיימת לכידות יתר אנכית - בין המפקד לאנשיו - תתגלה פחות סובלנות כלפי חיילים שדעתם שונה מהמפקד ומדעת הרוב בקבוצה, תופעה זו עלולה להוביל להחלטות חד ממדיות ולא יצירתיות בתהליך קבלת החלטות. על המפקד להכיר תופעה זו ולהתמודד עמה.

### **הקשר בין מפקדים – לכידות הסגל**

במקרים מסוימים, שרשרת הפיקוד ואף הפיקוד הישיר אינם מורכבים מאדם אחד בלבד. הלכידות בקרב קבוצות של בעלי תפקידים פיקודיים (סגל) היא עניין מורכב כיוון שהיעדר הסכמה גבוהה משמעה תחושה של חוסר ביטחון וחוסר יציבות אירגונית, אך לכידות גבוהה מדי עשויה ליצור מצב בו הסגל הפיקודי מרוכז בעצמו ובכך מעודד אנטגוניזם מצד מבצעי ההחלטות.

ההקשר הצבאי פשוט אף פחות. לדוגמא במחלקה צבאית ניתן לדבר על שלוש דמויות אשר אופי תפקידם הוא פיקודי: מפקד הכיתה, הסמל והמ"מ. המקרה מורכב, משום שלכל אחת מהדמויות הללו תקשורת ישירה ובמידה מסוימת בלתי תלויה, עם החיילים. בשונה ממצב שבו קבוצת מקבלי ההחלטות הינה גוף נפרד בעל דובר אחד שמעביר את החלטותיה (בדומה לדרג הבכיר בצבא), ביחידה, לכל אחת מהדמויות הללו אישיות משלו והשפעה משלו; יכולים להיות להם סגנונות פיקוד שונים, יחס שונה לחיילים ודעות שונות ובמקרים מסוימים אף סותרות אשר ישפיעו על החיילים. עקרון זה רלוונטי בהקבלה לכל הרכב סגלי שבו מספר בעלי תפקידים בסביבות פעולה צבאיות מגוונות.

עבודה חשובה בנושא נעשתה על ידי Mael and Alderks (1993) ונגעה ביחסים שבין המ"מ לסמל ביחידות הצבא האמריקאי, והשפעת יחסים אלה על שירותם של החיילים ועל ביצועי היחידה. ראשית, הם מוצאים כי הלכידות הפיקודית הייתה בעלת קשרים חיוביים למספר משתנים מאוד חשובים, ביניהם הלכידות היחידתית, האפקטיביות היחידתית ועמדותיהם של החיילים כלפי תפקידם, יחידתם והצבא בכלל.

בנוסף, אותם חוקרים מוצאים כי החלק החשוב ביותר בלכידות בין המפקדים היא המידה בה היא נתפסת על ידי חייליהם. תפיסת החיילים את הלכידות הפיקודית הייתה בעלת קשרים



גדולים יותר לביצועיהם ולעמדותיהם של החיילים, מאשר התפיסה של המפקדים את הלכידות ביניהם ומאשר סגנון הפיקוד הייחודי של כל מפקד.

### תפקיד המפקד בדרגים השונים

ברמת הפלוגה ומטה העיסוק המרכזי של המפקד יהיה בלכידות האופקית וברמת הגדוד ומעלה עיקר העיסוק של המפקד יהיה בלכידות הארגונית (אופקי – בין חיילים לבין עמיתיהם; אנכי – בין פקודים לבין מפקדיהם; ארגוני – בין החיילים לבין הצבא )

### הפלוגה ומטה

המסגרת הראשונה בה ניתן לראות השפעה של רוח מפקד באופן עמוק על לכידות היחידה היא הפלוגה ( למפקד המחלקה יש השפעה רבה אך הוא פועל בהקשר ואינו עצמאי) לכן הפלוגה היא המסגרת בה הלכידות תבוא לידי ביטוי באופן המשמעותי ביותר ועל המ"פ האחריות הרחבה ביותר. בפלוגה מתקיים קשר של קבוצה ראשונית המספקת את כלל הצרכים לפרט ובה מתקיימת תקשורת בין אישית עמוקה ורחבת היקף בין היחידים ובין עצמם. מתוך זה נובע כי למפקד הפלוגה תפקיד בעיצוב הנורמות וחזק הקשרים בין חברי הפלוגה, כמו כן עליו לפתח ולטפח את המאפיינים המבחינים והייחודיים של הפלוגה כלומר את רוח הפלוגה הנשענת על חיבור בין נורמות וערכים שמנחיל המ"פ לבין חוויות משותפות, אמון במפקדים והחיבור למשימה.

### הגדוד ומעלה (עד רמת חטיבה)

הגדוד הינו מסגרת רחוקה אך מספיק קרובה עבור החייל כדי לחוש תחושת שייכות ולפתח תחושת לכידות. בניגוד לרמת הפלוגה, לא מתקיימים ממשקים ישירים בין מפקד המסגרת – המג"ד, לחיילים, ומפקדי הפלוגה הם סוכני התיווך של רוח הגדוד. כמו כן לא מתקיימים קשרים אופקיים בין חיילי הפלוגות השונות כמו בפלוגה האורגנית אך בהחלט ניתן לראות ולפתח תחושת שייכות, גאווה והשתייכות לרמת הגדוד הנשענת על היבטים רחבים יותר כמו מורשת קרב, הקשריה הרחבים של המשימה (למשל, " הגדוד מחזיק את הקו"). מתוך כך נובע כי למפקד הגדוד תפקיד בעיצוב גאווה היחידה, ביצירת משמעות בהשתייכות הרחבה יותר עבור המפקדים והחיילים כאחד, כמו כן בחיזוק מורשת היחידה, צה"ל ומדינת ישראל וטיפוחן. למפקד הגדוד תפקיד בחיזוק האמון במסגרת, הארגון הצבאי ותחושת הגאווה על ההשתייכות אליו. למפקד הגדוד אחריות בלעדית לערבות ההדדית וללכידות ברמת המפקדים. סגל פיקודי חזק מלוכד הפועל בשותפות יטיב לייצר מסגרות מלוכדת תחת פיקודו. באחריות המפקד הבכיר לייצר סגל המהווה קבוצה ראשונית בפני עצמה



בבחינת מודל לעשיית מפקד הפלוגה לסגל המפקדים שלו ולחייליו. באחריות המפקד הבכיר להטמיע את הבנת החשיבות והאחריות ביצירת לכידות היחידה.



## ביבליוגרפיה:

- Ahronson, A., and Cameron, J.E., (2007). The nature and consequences of group cohesion in a military sample. **Military psychology**, 19(1). 9-25
- Bernthal, P. R., Insko C. A. Cohesiveness without Groupthink: The Interactive Effects of Social and Task Cohesion. **First Published March 1, 1993**
- Blake, J. A. (1978). Death by hand grenade: Altruistic suicide in combat. **Suicide and life-threatening behavior**, 8(1) 46-59.
- Boone, Kathy S; Beitel, Patricia; Kuhlman, Jolynn S. The effects of the win/loss record on cohesion. **Journal of Sport Behavior**; Mobile Vol. 20, Iss. 2, (Jun 1997): 125-134.
- Bowlby, J. (1973). *Attachment and loss. Vol. II: Anxiety and anger*. New York: Basic.
- Carron, A.V., Widmeyer, W.N., and Brawley, L.R., (1988). Group cohesion and individual adherence to physical activity. **Journal of sport & exercise Psychology**, 10(2). 127-138
- Chan, J., Ho-Pong, T., Chan, E., Reconsidering Social Cohesion: Developing a Definition and Analytical Framework for Empirical Research. **Social Indicators Research** 75(2).
- Chang, A., and Bordia, P., (2001). A multidimensional approach to the group cohesion- group performance relationship. **Small group research**, 32(4). 379-405
- Chodoff, E.P. (1983). Ideology and primary groups. **Armed forces and society**, 9(4). 569-b 593.
- Crocker, J., Schwartz, I. Prejudice and Ingroup Favoritism in a Minimal Intergroup Situation: Effects of Self-Esteem. **Personality and Social Psychology Bulletin**, December 11,4, 1985
- Dion, K. L. (1979). Intergroup conflict and intragroup cohesiveness. In W.G. Austin & s. Worchel (Eds.), **The social psychology of intergroup relations** (pp.211-224). Pacific Grove, CA: Brooks\Cole.
- Dion, K.L. (2000, march). Field of forces. **Group dynamics: theory, research and practice**, 4(1). 7-26
- Dion, K.L. and Evans, C.R. (1992, may). On cohesiveness: reply to keyton and other critics of the construct. **Small group research**, 32(2). 242-250



- Drach-Zahavi, (2004) A. Exploring team support: the role of team's design, values, and leader's support. *Group Dynamics: theory, research, and practice*, 8(4). Pp. 235-252.
- Gal, R., Fishof, E., and Geva, N. (1987). **Measures of cohesion and commitment**. The Israeli institute for military studies
- Griffith, J. & Greenless J. (1993). Group cohesion and unit versus individual deployment of U.S. army reservists in operation desert storm. **Psychological Reports**, 73, 272-274
- Griffith 1988. Measurement of group cohesion in U.S. Army units. **Applied Social Psychology**, 9, 149-171
- Griffith, J., & Vattikus, M. (1999). Relating cohesion to stress, strain, disintegration and performance: An organizing framework. **Military Psychology**, 11(1), 27-55.
- Griffith, J., (2002). Multilevel analysis of cohesion's relation to stress, well-being, identification, disintegration, and perceived combat readiness. **Military psychology**, 14(3). 217-239
- Grinker & Spiegel, 1945. **Men under stress**. Philadelphia: Blakiston
- Grossman D. On Killing: **The Psychologic Cost of Learning to Kill in War and Society**. Boston: Little Brown and Company; 1995:54-55.
- Hamilton, K.J., Lieutenant-Colonel, `Unit Cohesion`, Canadian Army Journal, Vol. 12.3 (Winter, 2010) 9-20
- Izsak, R., Popper, M., Davidovitz, R., Mikulincer, M., and Shaver, P.R., (2007, October). Leaders as attachment figures: leader's attachment orientations predict leadership - related mental representations and followers` performance and mental health. **Journal of personality and social psychology**, 93(4). 632-650
- Kier, E., (1998). Homosexuals in the U.S military. **International security**, 23(2). 5-39
- Lalonde, 1992. The dynamics of groups differentiation in the face of defeat. **Personality and social psychology bulletin**, 18, 336-342
- Lemyre, L, Smith, P M. Intergroup discrimination and self-esteem in the minimal group paradigm. **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol 49(3), Sep 1985, 660-670
- Lévi-Strauss, C., Althusser, L. (1974) **Structuralist Analysis in Contemporary Social Thought (RLE Social Theory)** By *Miriam Glucksmann* 1st Edition, Routledge, London.



- Little, R. W., (1964). Buddy relations and combat performance. In: M. Janowitz (Ed.), **The New Military: Changing Patterns of Organization**. New York: Russel Sage Foundation.
- Locksley, A., Ortiz, V., & Hepburn, C. (1980). Social categorization and discriminatory behavior: Extinguishing the minimal intergroup discrimination effect. **Journal of Personality and Social Psychology**, 39(5), 773-783.
- Lott & lott, 1965. Group cohesiveness as interpersonal attraction. **Psychological Bulletin**, 64, 259-309
- MacCoun, R.J., (1993). Drugs and the law: a psychological analysis of drug prohibition. **Psychological bulletin**, 113(3). 497-512
- Mael, F.A., and Alderks, C.E., (1993). Leadership team cohesion and subordinate work unit morale and performance. **Military psychology**, 5.
- Manning, F.J., (1991). Morale, cohesion and esprit de corps. In R. Gal & A. D. Mangelsdorff (Eds.), **Handbook of military psychology** (pp. 453-470). Oxford, England: John Wiley & Sons.
- Marshall, S.L.A., (1947). **Men against Fire**. New-York: William Morrow and Company.
- Maslow, A. H. (1943) "A Theory of Human Motivation" **Psychological Review**, 50(4): 370-396.
- Moskos, C.C. (1970). **The American enlisted man**. New York: Russell sage foundation.
- Schacter, S. **International Encyclopedia of the Social Sciences**, 1968
- Shabtai, Nardi and Solomon, 1986
- Shills E. A., (1950). Primary groups in the American army. In: R.K. Merton and P.F. Lazarsfeld (Eds) **Continuities in social research: studies in the scope and method of the American soldier** (pp. 16-39). New York: free press
- Shils, E.A., and Janowitz, M., (1948). Cohesion and disintegration in the wehrmacht in world war II. **Public opinion quarterly** 12. 280- 315
- Siebold, G.L., (1999). The evolution of the measurement of cohesion. **Military psychology**, 11(1). 5-26
- Stogdill 1972. Group productivity drive and cohesiveness. **Organizational behavior and human performance**, 8, 26-34
- Stokes,J. P. (1983). Components of group cohesion: Inter-member attraction, instrumental value, and risk taking. **Small group behavior** 14, 163-173
- Tziner, A. and Vardi, Y. (1983). Ability as a Moderator between Cohesiveness and Tank Crews` performance. **Journal of Occupational Behavior**, 4, 137-143





Wispe, L. G. (1972) Positive Forms of Social Behavior: An Overview. **Journal of Social Issues**, 28, (3), pp. 1-19

Wong, L., Kolditz, T.A, Millen, R.A, and Potter, T.M. (2003). **Why they fight: combat motivation in the Iraq war**. Strategic studies institute

Zaccaro, S.J., and Lowe, C.A., (1988, august). Cohesiveness and performance on an additive task: evidence for multidimensionality. **The journal of social psychology**, 128(4). 574-558

אבירם, א. (1990) **הלכידות- מקומה ותפקידיה בטירונות החי"ר**, ממד"ה.  
איילון, ג. ניהול ופיתוח עבודת צוות סינרגטית, **משאבי אנוש**, 21, ספטמבר 1989.  
ברזניאק-פרידמן, ש. וטרם, ס. (1987). **מיחידים ליחד: עיונים בסוגיות היחידה המלוכדת**. מטכ"ל/אכ"א, ממד"ה, ענף שדה.  
יאלום, א. ולשץ, מ. **טיפול קבוצתי תיאוריה ומעשה**, הוצאת כינרת בשיתוף מאגנס, 2007.  
כתריאל, ת. (1999). **מילות מפתח: דפוסי תרבות ותקשורת בישראל**. חיפה: הוצאת הספרים של אוניברסיטת חיפה/זמורה ביתן.  
פולצ'ק ט., ושירצקי ע. **תפיסת חוסן מסגרות ללחימה**, טיוטה, פסיכולוגיה זרוע יבשה, 2019  
שירום, א. (1975). **גורמים הקשורים לביצוע יעיל של חיילים**. דו"ח מחקר. ממד"ה.  
שניר, ר., מיחידים ליחד – אורות וצללים: עיון מחודש בסוגיית הלכידות הצבאית, **פסיכולוגיה צבאית**, 1, יולי 2002 (המרכז לפסיכולוגיה צבאית יישומית, ז"י, צה"ל).





# מודל הלכידות

גורמים ללכידות משימתית -  
 שמירה על מת"ח א"ב



גורמים ללכידות חברתית -  
 שמירה על מתח"ם



**ערכים תומכים:**  
 אהבת המולדת  
 דבקות במשימה



**ערכים תומכים:**  
 כבוד האדם  
 רעות

- איכות ביצוע
- מוטיבציה לביצוע משימות
- נכונות להקרבה
- סיכויי שרידות בקרב
- חוסן הפרט והמסגרת

השפעות חיוביות

- פגיעה באיכות קבלת החלטות (קונפורמיות)
- דחיית השונה
- סרבנות
- התנהגויות לא נורמטיביות

השפעות שליליות



**נספח ב' - יצירת לכידות במסגרת - פרקטיקות למפקד**

פרקטיקות	מתח"מ ללכידות חברתית
<ul style="list-style-type: none"> <li>• חיזוק גאוות יחידה – מור"קים, סמלים של היחידה, טקסים</li> <li>• קיום ימי ספורט / תחרויות מול קבוצות אחרות</li> <li>• מסורות ציוותיות ויחידתיות.</li> </ul>	<b>מ</b> כנה משותף
<ul style="list-style-type: none"> <li>• יצירת אוירה במסגרת של תקשורת פתוחה, עם ביקורת בונה</li> <li>• קיום שגרות קבועות של שיחות במסגרת בהן "מדברים על הדברים", ובהן מתקיימת הקשבה אחד לשני.</li> <li>• דוגמא אישית של המפקד – הקשבה כנה, לעודד לקבל ביקורת, להגיב אליה בהקשבה וליישם מה שרלוונטי. לייצר נורמה של דאגה אחד לשני. להפגין דאגה לפרט.</li> <li>• פעילויות להעמקת ההיכרות</li> <li>• ביקורי בית, של המפקד, וגם בין חברי המסגרת</li> <li>• לעודד נורמה של עזרה הדדית אחד לשני במסגרת</li> </ul>	<b>ת</b> קשורת טובה וקשרים חברתיים
<ul style="list-style-type: none"> <li>• קיום פעילויות מגבשות: ימי כיף, ימי ספורט, ODT, מסורות מסגרתיות (ערב סרט/מד"ס לפני יציאה הביתה..)</li> </ul>	<b>ח</b> וויות משותפות
פרקטיקות	לכידות משימתית – שמירה על מת"ח א"ב
<ul style="list-style-type: none"> <li>• בבניית מסגרת: חיזוק ה'למה' – מהם הערכים המשותפים של המסגרת, הדגשת ערך החתירה לניצחון והעמידה במשימה.</li> <li>• ציון לחיוב אירועים בהם התקיימו הקרבה אישית (אפילו של זמן מקלחת) לטובת עמידה במשימת המסגרת. חיזוק חיובי של התנדבויות.</li> </ul>	<b>מ</b> קום ראשון - הסכמה שהצלחת המשימה במקום הראשון
<ul style="list-style-type: none"> <li>• חיזוק תחושת הערך כתוצאה מהשתייכות לקבוצה ע"י חיזוקים חיוביים וציון הצלחות.</li> <li>• קידום תחושה של "אנחנו נבחרת".</li> <li>• חתירה למשימות מעניינות.</li> <li>• הדגשת האיכויות הייחודיות המאפיינות את הקבוצה.</li> </ul>	<b>ת</b> גמול ההשתייכות לקבוצה
<ul style="list-style-type: none"> <li>• חתירה לפעילויות משימתיות משותפות</li> <li>• "סרגל מאמצים" - ביצוע משימות ציוותיות ברמת קושי מדורגת – מתחילים במשימות פשוטות - חוגגים הצלחות, וממשיכים למשימות ברמת קושי עולה.</li> <li>• חקר הצלחות – בזכות מה הצלחנו במשימה?</li> </ul>	<b>ח</b> וויות הצלחה- במשימות המשותפות
<ul style="list-style-type: none"> <li>• הגדרת תפקידים ברורים</li> <li>• תיאום ציפיות לגבי הממשקים</li> <li>• הגדרת שגרות העבודה</li> <li>• קיום שגרות לשיפור אופן העבודה המשותף – הפק"לים, שיחות צוות..</li> </ul>	<b>א</b> ופן מוסכם להשגת המשימה
<ul style="list-style-type: none"> <li>• הגדרה ברורה של המשימה ווידוא הבנה</li> <li>• חיבור האנשים למשימה: קיום שיח על הרציונל של המשימה + מתן אפשרות להשפיע על האופן בו היא תתבצע.</li> </ul>	<b>ב</b> הירות המשימה המשותפת- משימה משותפת ברורה ומוסכמת

