

"איש לנפשו, ביום כופלתך"*

(יחזקאל, לב, 10)

מנהיגות, לכידות ומצוקת הפרט: התבוננות מערכתית בהתאבדות בצה"ל

מיכל לבנסברג-יצחק¹

שיעור המתאבדים השנתי בצה"ל גבוה מהממוצע הכללי בארץ - אף כי אצל רובם לא אותרו גורמי פסיכופתולוגיה בעברם. התבוננות חדשה - בוחנת את תופעת ההתאבדות בצבא מזווית ראייה ארגונית-מערכתית. תפיסה זו מחברת שלוש תופעות: מנהיגות, לכידות ומצוקת הפרט, כפי שהן ניכרות ברמת הקבוצה והארגון, בהקשרן הצבאי. כחלק מהתפיסה, מפורט מודל אבחון למפקדים ולאנשי מקצוע, המבוסס על הבנות תיאורטיות יחד עם ניתוח מקרים ותובנות, שעלו במסגרת עבודתי כיועצת בבית הספר לפיתוח מנהיגות של צה"ל.

התפיסה מוצגת בשלושה פרקים: מבוא תיאורטי, ניתוח מקרים ומודל יישומי. הפרק התיאורטי מתאר את הקשרים שבין חוסן מנטלי, אובדנות ולכידות ובין מנהיגות ולכידות. ניתוח המקרים מלמד על הקשר בין מקרי ההתאבדות לבין מאפיינים של מנהיגות ולכידות במסגרת הקבוצה (פלוגה, צוות) והארגון/ המערכת, והמודל מציג את הזיקה בין **מנהיגות, לכידות ומצוקת הפרט**. המודל מנתח את מערכת הקשרים בין שלוש התופעות באמצעות המשגת '**מנהיגות הודית**'. הכוונה לדפוס מנהיגות הרלוונטי בהקשר של מצוקת הפרט, המורכב משתי פונקציות: **הכללה** (Containing) ו**החזקה** (Holding). האיזון בין שתי הפונקציות משפיע על מידת ה**לכידות** ועל מאפייניה בקבוצה ובארגון. הדיאלוג שבין החזקה והכללה יוצר דפוסים שונים של לכידות. יש דפוסים מאוזנים ואופטימליים שבהם החזקה וההכללה מגבירות ומחזקות זו את זו, ויש דפוסים לא- מאוזנים של הכללה ו/ או החזקה המרופפים את לכידות הקבוצה.

לביטויי הלכידות יש השפעה על חוסנו הנפשי של הפרט ועל אופן תפקודו: במצבי חוסר לכידות מתרופפת נקודת המשען, ההגנה הקבוצתית של המסגרת ושל חבריה, ומצוקת הפרט תחווה באופן קיצוני ותתעצם נוכח החלשות המסגרת החברתית התומכת. במצבים בהם המסגרת מלוכדת ויציבה, היא תהווה רשת הגנה המעניקה ביטחון ותמיכה למצוקת הפרטים החברים בה. מבחינה ארגונית- מערכתית מוצגת ההתאבדות כסימפטום להיבטים מערכתיים רחבים יותר, ונטען שלמערכות חברתיות יש 'רשתות הגנה' - הגנות מובנות, הפועלות ככוח מחבר אל מול כוחות מפרקים, כגון אקט אובדני. רשתות ההגנה נפרדות ונפרמות בהתאם לחוזק ההנהגה, הלכידות החברתית ומידת היציבות והודאות בסביבת הארגון. איכות החיבורים ברשתות ההגנה וכושר נשיאתן מבססים את החוסן המנטלי ואת אופן תפקוד הארגון והמערכת ובמקביל - של הקבוצה ושל חבריה.

מבוא

בעשרים השנה האחרונות היו 70% משרתי חובה, 10% משרתי קבע וכ-20% משרתי מילואים. שיעור גבוה מהמקרים (38%) מתרחש בחצי השנה הראשונה לשירות, בעיקר בתקופת הטירונות וההכשרה הראשונית.

בקרוב רוב המתאבדים בארץ לא אותרו גורמי פסיכופתולוגיה בעברם, בשונה מנתוני ארצות המערב האחרות. גם בצה"ל נמצא ממכתבי מתאבדים ומדוחות משטרה צבאית שלאחר המוות כי רוב המתאבדים לא סבלו ממצב נפשי פתולוגי (קציר, 2004 על פי נתוני ענף בקרה ומחקר קליני של מרכז ברה"ן צה"ל).

תופעת התאבדויות חיילים תוך כדי שירותם הצבאי היא תופעה מורכבת הניתנת להבנה ממספר מוקדים: הפרט, קבוצת השייכות, הארגון והחברה. ההסתכלות הרווחת בתופעה זו בצה"ל היא דרך

בצה"ל מתאבדים מדי שנה בין 30 ל-40 חיילים, מספר הגבוה מהממוצע הכללי בארץ לגילאי 24-15. התאבדות בצבא עלתה בעשור הנוכחי בשיעור של 20% ביחס לעשור הקודם, ובשנת 2003 הייתה לגורם התמותה מספר אחד בצה"ל. מבין המתאבדים בצה"ל

* **תודות ליעל זיק-שחר**, על שותפות הדרך לחשיבה ולכתיבה, על הליווי התומך והמקצועי שהביאנו לכאן. **תודות לרוני עמיאל** על הליווי בתפקיד ועל התרומה בכתיבת המאמר. תודות חמות לאנשי ביסל"מ על הערותיהם המלמדות והבונות, לחברי ההנהלה - **אופיר, נטע ואמיר ק.** וליועצים - **אפרת, דודו, הילה וקרן.**

¹ **מיכל לבנסברג-יצחק**, יועצת בביה"ס לפיתוח מנהיגות, ראש מוקד ידע פיקוד זוטר, בעת כתיבת המאמר.

האחריות, אלא לראותו כחלק מתמונה רחבה ומורכבת. לשם כך אנסה להציג מערכת מושגים רחבה ומורכבת שתאפשר למידה והתפתחות, תוך הפחתת השיח השיפוטי המצומצם ל"אשמה-זכאות".

רקע תיאורטי

המושגים המרכזיים שנבחרו לניתוח תופעת ההתאבדויות הם 'מנהיגות' ו'לכידות', מערכת יחסי הגומלין ביניהם ומקומם בקונטקסט ארגוני-מערכתי. הבחירה קשורה קשר הדוק לחקר המקרים ולמרחב העשייה של ביה"ס לפיתוח מנהיגות, המרחב של מנהיגות ועבודת צוות.

הפרק התיאורטי ירחיב אודות מושגים ויקשר ביניהם: תחילה יוגדר המושג 'חוסן מנטלי' ויבחן הקשר שלו ללכידות, בהקשרים דיסציפלינריים שונים ובהיבט הצבאי. בהמשך תידון תופעת הלכידות והגורמים המשפיעים עליה, תוך התמקדות בגורם המנהיגות.

בין התאבדות ללכידות

חוסן מנטלי (resiliency) הוא מערכת החיסון הנפשית שלנו מפני מצוקה ולחץ. זוהי יכולת האדם להתמודד עם מצב דחק מתמשך (מצבי משבר, מצוקה, קשיים ומתח) להתאושש ולחזור למצב הקודם, או להסתגל לשינוי באופן שיצא מחוזק ובעל תובנות חדשות.

אדם ללא חוסן מנטלי יתקשה להתמודד עם מצבי מצוקה ומשבר, ובמצבים קיצוניים הוא עלול לשלוח יד בנפשו. אדם בעל חוסן מנטלי הוא אדם המסוגל להתאים את עצמו לנסיבות החיים, אף אם הן קשות, ולהצליח בטווח הארוך. פיתוח חוסן נפשי אינו מקנה ביטוח מפני הנזק הנגרם מהיחשפות ישירה לטראומה. עם זאת, פיתוח חוסן מספק הגנה מפני http://www.traumaweb.org/stress_h.shtml לחץ וחרדה שבשגרת החיים היום-יומית (המרכז הישראלי לטיפול בפסיכו-טראומה, 2003).

התופעה החברתית של לכידות נזכרת בדיסציפלינות שונות כ**מפתח להבנת החוסן הנפשי של הפרט**. לכידות (Cohesion) 'לדבוק יחד' בלטינית, היא סך הכוחות הפועלים על חברי קבוצה או חברה הגורמים להם להישאר יחד. משיכה הדדית שכזו נובעת מהסכמה על מטרות משותפות ומתחושות של שייכות, קרבה ואינטימיות (שניר, 2002; רוזנואסר ונתן, 1997). הקשר שבין לכידות חברתית לחוסן מנטלי של הפרט עלה לראשונה במחקרו של הסוציולוג הצרפתי אמיל דורקהיים משנת 1897 והתפתח בהקשרים נוספים, כגון אלו של הטיפול בטראומה והטיפול המשפחתי. להלן כמה התייחסויות המצויות בספרות לקשר זה.

המשקפיים של מצוקת הפרט והטיפול בו. בהקשר זה, תופעת התאבדויות חיילים תוך כדי שירותם הצבאי מובנת כמצוקת פרט, שלא קיבלה מענה על ידי המפקדים או הגורמים המטפלים.

מאמר זה מציג תפיסה מארגנת חדשה להתבוננות בתופעה. התפיסה בוחנת את תופעת ההתאבדויות בצה"ל מזווית ראייה ארגונית-מערכתית. תפיסה זו מחברת שלוש תופעות: מנהיגות, לכידות ומצוקת הפרט, כפי שהן ניכרות ברמת הקבוצה והארגון. בשונה מחוקרים שהתייחסו להשפעות הלכידות על מצוקת הפרט, או ציינו מרכזיות גורמי הפיקוד לטיפול בפרט (דורקהיים, 2006; יאנה, 2003; קציר, 2004) מדגיש מאמר זה את הזיקה בין שלוש התופעות בהקשרן הצבאי.

ההתבוננות בתופעה מפרספקטיבה ארגונית-מערכתית נועדה להרחיב את הבנת התופעה ואת דרכי ההתמודדות עמה באמצעות מודל אבחון למפקדים ולאנשי מקצוע. ההתבוננות זו איננה חלופה לתפיסה שמוקדה הטיפול בפרט. שתי נקודות המבט הללו חשובות ומשלימות.

התפיסה המוצעת במסמך זה מבוססת על ניתוח שני מקרים של התאבדות במסגרות צבאיות קרביות, יחד עם הבנות שנאספו במהלך עבודתי כיועצת לפיתוח מנהיגות. על סמך תהליך החקירה האינדוקטיבי נבנה מודל מכליל, המשלב בין תפיסות סוציולוגיות, אזרחיות וצבאיות.

התפיסה מוצגת בשלושה פרקים: רקע תיאורטי - המקשר בין חוסן מנטלי ואובדנות לבין לכידות, ובהמשך בין מנהיגות לבין לכידות; הצגה וניתוח של מקרים, המעלים מאפיינים משותפים למסגרות צבאיות שבהן הייתה התאבדות, והבוחנים את התהוות התופעה; ולבסוף, מודל תיאורטי - שמחבר בין ההבנות התיאורטיות לבין האמפיריות בשלוש רמות של ניתוח (פרט, קבוצה ומערכת).

מאמר זה נכתב בעקבות מפגש ייעוצי עם שתי פלוגות קרביות שונות שבהן התאבד חייל וכן מתובנות שנוצרו בהמשך, סביב היכרות עם מקרים נוספים. המפגש האישי עם הנושא אפשר לי לשמוע בעוצמה יתרה תופעה שקטה ומטלטלת, שעניינה עולה ויורד מסדר היום הצה"לי והציבורי ומקפל בתוכו סוד והסתרה, ורגשות מכאיבים של כעס, בושה ואשמה-האשמה.

נוכחתי כי השיח הצבאי המתייחס להתאבדויות מצטמצם על פי רוב בתוצאות תחקיר רשמי המזכות או מאשימות את המפקדים. אולם, סיום התחקיר לא תמיד סוגר את הפרשה. כך ניתן למצוא מפקד שנוקה מכל אשמה, אך מסתובב עם רגשות אשם כבדים ותחושת כישלון, או מפקד שנמצא אשם אך חש שנעשה לו עוול. ההתבוננות המוצעת מבליטה מאוד את המפקד ואת מנהיגותו. מפקדים הם ציר מרכזי כמעט בכל תופעה צבאית. על אף המרכזיות והאחריות של המפקד, אין הכוונה להטיל עליו אשמה וכך גם לא את מלוא

לכידות והתאבדות בהיבט סוציולוגי

הסוציולוג הצרפתי, אמיל דורקהיים, היה מהראשונים לטעון כי בלימוד האדם והתנהגותו יש להרחיב את ההתבוננות מעבר להיבטים פסיכולוגיים, הכרוכים במבנה האישיות או התורשה. לטענתו, לימוד האדם והניסיון להסביר את חייו ואת התנהגותו, צריך להביא בחשבון את השפעת החברה והמבנה החברתי על האדם. הרמה הסוציולוגית של המבנה החברתי והנורמות יכולה להשתנות, אך לא ההשפעה האדירה שהיא כופה על האדם, השפעה שמעבר לכוח הרצון של הפרט. הלחץ החברתי אינו כורח חיצוני המוטל עלינו, אלא חלק מן הפסיכולוגיה וממהותנו הפנימית.

לטענתו, לכידות חברתית מניעה את כל החברות ומהווה מסגרת שעל פיה יכולים בני האדם להשתייך לחברה כזו או אחרת. רמת הלכידות של החברה מתווה את התפתחותה או את קיאונה. הלכידות או האינטגרציה החברתית, היא פועל יוצא של כמות האינטראקציות של היחיד עם יחידים אחרים, כמו למשל השתתפות בטקס דתי, פעילויות במקום העבודה, יציאה למופעים וכד'.

במחקרו אודות התאבדות מצא דורקהיים התאמה בין דרגת הלכידות של הקבוצה החברתית, שאדם משתייך אליה, ובין סיכויו להתאבד. היחס מוצג כקשר הפוך, ככל שרמת הלכידות החברתית עולה, כך קטן שיעור ההתאבדות, ולהפך. דורקהיים מצא כי חברות שבהן שיעורי ההתאבדות גבוהים, מאופיינות על פי רוב בתהליך נסיגה של הסולידריות והמכנה החברתי המשותף. הוא הראה ששיעור ההתאבדות גדל בחברה הנמצאת בתהליך של **אנומיה**, מצב שבו מתפוררות הנורמות, נסדקת אחדות הקבוצה או החברה, עד התפרקות וחוסר תפקוד של המסגרות החברתיות. כך נמצאו שיעורי התאבדות גבוהים בקרב פרוטסטנטים שאורח חייהם אינו מחייב קיום של חיי קהילה ומעורבות קהילתית הדוקה, ואף מותיר תחומי התנהגות ומחשבה להכרעה אישית. זאת לעומת הקהילה היהודית, שהתאפיינה במעורבות רבה בחיי הפרט, בעזרה הדדית ובפיקוח קהילתי.

דורקהיים קבע כי שיעור ההתאבדות הוא פונקציה של 'האינטגרציה החברתית' כפי שהיא באה לידי ביטוי בלכידות החברה ובעוצמת מנגנוני הפיקוח של החברה על הפרט. בהתאם לכך הבחין בין ארבעה סוגים של התאבדות: אלטרואיסטית, אגואיסטית, אנומית ופטאלית.

בחברות שבהן הלכידות גבוהה, והפיקוח החברתי הדוק ניתן למצוא סוגי התאבדות אותן כינה אלטרואיסטית ופטליסטית. **התאבדות פטליסטית** מאפיינת חברות שבהן הנורמות ברורות מאוד, החוקים נוקשים ורמת הפיקוח גבוהה, כגון חברות או מוסדות טוטליטריים (כלא, מחנה ריכוז). השליטה בפרט יכולה להחזות באופן קיצוני

כחנק חברתי ושליטת הזהות ללא מוצא זולת המוות. **התאבדות אלטרואיסטית**: בחברות בעלות אינטראקציה חברתית הדוקה, מחויבות חברתית ותלות (לוחמים בקרב) שבהן מאמץ הפרט את הערכים ואת הנורמות של הקבוצה עד שאין ההבחנה בין הזהות והאינטרסים שלו לבין אלו של הקבוצה. המתאבדים נתפסים כמגינים על החברה ולוחמים למענה. הם מוותרים על חייהם למען הכלל ומתוך זיקה חזקה לקולקטיב והפנמה של התודעה הקולקטיבית, כדי הזדהות וביטול העצמיות (טקס שרפת האלמנה בהודו).

חברות שבהן הלכידות נמוכה והפיקוח החברתי מועט, ניתן למצוא סוגי התאבדות אותן כינה אגואיסטית ואנומית. **התאבדות אגואיסטית** מאפיינת מצבים של אינטגרציה חברתית נמוכה ותלות מועטה, כגון שינוי סטטוס שבהם הפרט מנותק מהחברה, ואיננו חש מחויבות כלפי אחרים (מהגרים, טירונים, רווקים בדרך לנישואים, בריאים שחלו). במצבים כאלו הניתוק ממסגרות חברתיות והיעדר תמיכה רגשית מקילים על המתאבדים לוותר על חייהם לפי שאינם יכולים עוד לשאתם, ומנגד מותם שלא יפגע באיש. כך ריבוי הרווקים המתאבדים לעומת הנשואים הנתמכים במוסד המשפחתי ומחויבים לו או ריבוי ההתאבדות בגילאי ההתבגרות והפנסייה, המאופיינים במיעוט מסגרות חברתיות, כמו קשרי נישואים ועבודה. **התאבדות אנומית** נובעת מאי-בהירות הנורמות החברתיות (אנומיה). נוצר בלבול ערכים ונורמות, בעקבות אי-הלימה בין המציאות המשתנה לבין הנורמות הקיימות. הפרט נדרש להסתגל לצורות חיים חדשות ולא-מוכרות, שבהן נהרסות או משתנות המערכות הנורמטיביות הקיימות והנורמות החברתיות אינן ברורות. מנגנון הפיקוח החברתי והמוסדות החברתיים מתערערים, ואין ביכולתם לכוון ולהדריך את הפרט; למשל, שינוי כלכלי מהיר, שפל וגיאות כלכליים, המחלישים מסגרות קיימות בטרם נקבעו מסגרות חדשות. תקופות מלחמה הקטינו מאוד את שיעור ההתאבדות - כי יש נורמות ברורות והתלכדות סביבן. במעבר ממלחמה לשלום עולה שוב שיעור ההתאבדות כי יש ירידה בלכידות והנורמות פחות ברורות.

לתפיסתו, היחלשות היחידה החברתית וחוסר האחזות הקיים בה מייצרים מצב חברתי שבו אין ליחידים הגנה מספקת מפני משברים קיומיים, משברים שעשויים להוביל להתאבדות. באותו אופן, אנשים המחוברים חזק לקבוצה, והמאוחזים בה בצורה אינטגרטיבית, הופכים למוגנים בצורה משמעותית מפני תסכולים וטרגדיות, וכך תהיה להם נטייה מופחתת להגיע להתנהגות קיצונית של התאבדות. התייחסותו לסטייה ולפשע כתופעה חברתית הייתה חיובית, היות שהם מעוררים באופן קיצוני תגובה מענישה ומחזקים בכך את זהותו המוסרית של הכלל. הוא מצא שבכל חברה מצויים שיעורי סטייה קבועים, כלומר לו הייתה החברה רוצה, הייתה יכולה להיפטר מרוב הפושעים, אך היא מטפחת אותם מתוך צרכים חברתיים מוגדרים.

לכידות, חוסן הקבוצה וחוסן הפרט

מן ההשפעות שיש ללכידות על הקבוצה ועל אנשיה, ראוי לציין את תרומתה לחיזוק החוסן המנטלי ולהפחתת המצוקה הנפשית של החייל, בעת שגרה וחירום. צוות לחמים או יחידה צבאית המאופיינים בלכידות חזקה ויציבה, יגלו חוסן בהתמודדותם עם משברים (רגשיים-נפשיים ותפקודיים) ברמת הקבוצה וברמת הפרט.

על פי שניר קיים קשר בין לכידות ובין מספר הפגיעות על רקע נפשי בעתות רגיעה ולחימה. על פי גיפית' וואתיקוס (בתוך שניר, 2002) הלכידות היא משאב המאפשר ליחידים ולקבוצות להתמודד עם אירועי עקה, התפוררות ופסיכופתולוגיה, ממשיים או עתידיים.

חווית הקרב מופרת כחוויה מלחיצה. היכולת להתמודד עמה ולהמשיך לתפקד בתנאי מתח, מושפעת רבות מהרמה שבה עטוף הפרט ברשת תמיכה חברתית. מנקודת מבט זו, לכידות לא הופכת באופן ישיר את החייל ללוחם טוב יותר, אלא תורמת להפחתת החרדה ומציעה ללוחם הגנה מפני הפיכתו לנפגע פסיכיאטרי, מה שגם עשוי מאוחר יותר לתרום ליעילות בקרב, שכן חייל שאינו מתפקד - לא יכול להילחם (גל, 2002; שילס ויאנוביץ, 1948; שמאלי ואלון, 2002; שניר, 2002)

בין לכידות למנהיגות בהקשר הצבאי

על פי שניר (2002) ערכים של לכידות, גיבוש, רעות, נתפסים באופן חיובי בתרבות הישראלית בכלל ובעצה"ל בפרט. המושג 'לכידות' נתפס באופנים שונים הן בשל כינויים נרדפים שונים (מוראל, אקלים, סולידריות) והן בשל הסוגים השונים של הלכידות.

שניר (2002) כינס את המשמעויות השונות של המושג תחת שני ממדים: **ממד אחד הוא ההקשר**, ובתוכו ההקשר האופקי - בין עמיתים, **האנכי** - מול המפקדים והארגון - מול המערכת הצבאית. **ממד שני - אופי ההקשר**, ובו לכידות על בסיס רגשי - המדגישה יחסים בין אישיים וקשר חברתי, או לכידות על בסיס אינסטרומנטלי-תכליתי, המהווה אמצעי להשגת תוצאות או מטרות אחרות. על פי שניר הממדים שמצא,

הוא מתאר **שישה דפוסי לכידות:**

- אופקית** - רגשית - אמונה ודאגה בקרב חיילי היחידה
- אינסטרומנטלית** - עבודת צוות ביחידה, שיתוף פעולה להשגת משימות
- אנכית** - רגשית: דאגה של מפקד לפקודיו (וכן ההפך)
- אינסטרומנטלית** - יכולת המפקד להוביל את פקודיו לביצוע משימות
- ארגונית** - רגשית - הזדהות החייל עם הצבא כארגון
- אינסטרומנטלית** - דאגת הארגון לחיילים והמידה שבה החיילים עמלים להשיג את מטרות הארגון

המסקנה הסופית של עבודתו היא שבני אדם חיים במסגרות המכתיבות להם את התנהגותם עד כדי התערבות (מודעת או שלא מודעת) אפילו במוותם. הוא הבין שיותר משיחידים מעצבים את דמות החברה שבה הם רוצים לחיות, מעצבת החברה את החיים האישיים שאותם יחידים חיים. חשיבות הגותו מתעצמת בהקשרים של חופש בחירה אישי ובניסיון להבין את הפרט כפרט. לתפישתו, גורמים חיצוניים בדמות נורמות ועובדות חברתיות, פועלים בנפש האדם כחומים סמויים ומייצרים אשליה של חופש בחירה וחוויה אינדיבידואלית (בן יהודה, 2005; דורקהיים, 2006; Robertson, 1987).

לכידות והתאבדות בהקשר טיפולי

תרומת הלכידות לחוסן הנפשי של הפרט משמשת פרקטיקות טיפוליות שונות, המקשרות בין רכיבים נפשיים של הפרט והתמודדותו עם מצבי דחק, לבין רכיבים חברתיים-סביבתיים. מודלים של טיפול משפחתי מציינים כי קהילה, משפחה או קבוצה ראשונית מלוכדת, תשמש כמגן מפני פגיעה נפשית וגופנית (עומר, 1991).

הפסיכו-טראומה מחברת בין השתיים באופן דומה. בין התנאים המרכזיים להתפתחות החוסן הנפשי של הפרט על פי מודלים תרפויטיים רבים, נמצא משאבים של תפקוד רגשי, שכלי, פיזי וחברתי. מקור המשאבים הללו פנימי וחיצוני-סביבתי. המשאב החברתי מדגיש במיוחד את הלכידות, את התמיכה החברתית ואת מערכות היחסים שיש לאדם ואת תרומתם לחוסנו הנפשי (עומר, 2003; להד 1999; המרכז הישראלי לטיפול בפסיכו-טראומה, 2003; שינדלר ושות', 2000).

לכידות בהקשר צבאי

כותבים שונים (גל, 2002; מרשל, 2001; רוזנואסר ונתן, 1997; שניר, 2002) התייחסו להשפעות שיש לרמת הלכידות על ביצועי הקבוצה ועל אנשיה. בהיבט צבאי ניתן לומר אפוא כי הלכידות מחזקת את הקבוצה באופנים שונים ובתחומים שונים, וכי לחוזק הקבוצה יש השפעה על חוסנו המנטלי של הפרט. כך נמצא:

- לכידות גבוהה משפיעה על היוקרה או גאוות היחידה ועל תחושת השייכות והמחויבות לקבוצה, ובכך תורמת להפחתת תחלופה ועזיבות. לכידות נמוכה, מאידך גיסא, משפיעה באופן הפוך, ומאיצה את התפוררות הקבוצה.
- קונפורמיות ונורמטיביות - בקבוצה מלוכדת, גדלה הנכונות להישאר בקבוצה ולהשתתף בפעילויותיה. בתוך כך נמצא כי בקבוצה מלוכדת קיימות פחות התנהגויות צבאיות בלתי-אפקטיביות או חריגות (סירוב פקודה, השתמטות, תאונות, נפקדויות, סמים). הביטוי הקרבי לכך הוא בהשפעת הלכידות על יציאה לקרב ועל **האומץ להילחם**.

תופעת הלכידות

מה יוצר לכידות בקבוצה? וכיצד משפיעה רמתה על ביצועי הקבוצה ועל חבריה? חוקרים התייחסו למשתנים המשפיעים על מידת הלכידות, להלן (מרשל, 2001; רוזנואסר ונתן, 1997; שניר, 2002):

- **גודל הקבוצה ומידת התלות** ההדדית שבה;
- **טיב האינטראקציה** (שוויונית או תחרותית) ותגמול חברי הקבוצה על חברותם בקבוצה. בתנאים שווים - משימה או תגמול אישי - תקטן הלכידות, לעומת משימה או תגמול קבוצתי שיגבירו אותה.
- **מנכח משותף** - משתנים יוצרי קרבה וחיבה, כגון ממונה משותף, דמיון או רקע משותף, קרבה פיזית, שהייה והתנסויות משותפות, ובמיוחד בעלות ערך קרבי.
- **איומים חיצוניים** על הקבוצה יגבירו את לכידותה (מפקד חדש, סכנה, קונפליקט עם קבוצות אחרות, חשש מאבדן הייחודיות של הקבוצה).
- **מחויבות נורמטיבית** - קבלת האידיאולוגיה של הצבא או החברה שבה פועלת היחידה הצבאית, כתנאי הכרחי להשפעת היחידה כקבוצה ראשונית על חייליה.

מנהיגות ולכידות

מן הגורמים שתוארו, אפשר לראות **במנהיגות** גורם נוסף, משמעותי ומרכזי, ביצירת לכידות, במיוחד במסגרות היררכיות כמו צבא. המפקד בונה ומגביר תהליכים פסיכולוגיים ברמת הפרט והקבוצה. האמירה 'פני הצוות או היחידה כפני המפקד', מבטאת את המרכזיות ואת הכוח שיש למנהיגות הצבאית לקדם ולבלום תהליכים ומשימות. מרכזיות המפקד ניכרת גם בשיטת הפיקוד הצה"לית, שיטת 'אחרי' (גל, 2002). תיאוריות בהתפתחות צוותים מציינות את ההתמודדות עם הסמכות, כמפתח להתפתחות הצוות וליצירת לכידות (אבולין, 2002; רוזנשטיין ואלבו, 2000).

על פי מרשל (2001) יש קשר הדוק בין לכידות הקבוצה הראשונית להנהגתה. מאנין (בתוך שניר, 2002) מסביר כי בידי המפקדים להכריע בין ניצחון בקרב לבין מוות. טעם זה מפקיד אותם על יצירת תחושת ביטחון בקרב פקודיהם, ביטחון בנחישותם וביכולתם להגן עליהם בשעת הקרב. לטענתו, הלכידות גדלה במצבים שבהם המפקדים מתייחסים היטב לפקודיהם, וכאשר הפקודים חשים כלפיהם אמון והערכה מקצועית (גל, 2002; שניר, 2002).

הקשר בין מנהיגות, לכידות וחוסן מנטלי עולה בלקחי מלחמת יום הכיפורים: צוותי לוחמים שתפקדו ברמות גבוהות של עבודת צוות, לכידות צוותית וקשר אפקטיבי בין המפקד לפקודיו, שרדו מבחינות פיזיות ונפשיות (שמאלי ואלון, 2002).

הצגה וניתוח של מקרים

המקרים

המקרים המרכזיים מתייחסים לשתי פלוגות קרביות שונות, שבהן התאבד חייל. ליוויתי את סגלי הפלוגות בהגיען לבית הספר לפיתוח מנהיגות בשנת 2005, לסדנת מעבר שבין הטירונות לאימון מתקדם. ההבנות שיובאו מבוססות על המקרים שאציג ועל מקרים נוספים שלא אציג במסגרת זו.

מקרה ראשון: פלוגת טירונים באחד מחילות השדה. החיילים בתקופת מעבר בין האזרחות לחיילות. המ"פ בדרגת סרן, בוגר יחידה מובחרת, חסר הכרות עם ההקשר הגדודי, שאליו מיועדת הפלוגה. המ"פ הגיע לתפקיד לאחר לימודים ותקופת ניתוק ממושך בנסיבות אישיות. תחושת הניתוק והעמימות מוחרפת עקב אי-יציבות ואי-רציפות המערכת העוטפת את הפלוגה: הפלוגה מגיעה לגדוד בזמן חילופי מפקדים. מג"ד מנוסה ואהוד סיים את תפקידו ומחליפו טרם נכנס לתפקיד, ובתוך כך גם תחלופת גורמי הייעוץ, הפנימיים והחיצוניים - שליוו את המסגרת ונתנו לה מענה ייעוצי ותמיכה.

כשלושה חדשים לפני סדנת המעבר התאבד טירון בפלוגה. מקרה שני: פלוגת לוחמים באחד מחילות השדה. המ"פ בדרגת סרן, בוגר תואר אקדמי ובדרך להקמת משפחה משלו, חזר לצבא בתחושות מעורבות כלפי התפקיד והמערכת הצבאית. פיקד על הפלוגה מהטירונות ועד עלייתה לגדוד ויועד על ידי מפקדיו להמשיך כמ"פ מבצעי ואפילו הלאה.

במהלך המסלול, השתתפה הפלוגה במשימות מבצעיות, ואחת מהן הסתיימה בהיתקלות עם נפגעים לפלוגה. הפלוגה המשיכה במסלול כמתוכנן. בתקופה שלפני פירוק הפלוגה, עזיבת המ"פ והעלייה לגדוד, החלה תחלופת מפקדים בפלוגה, כשהפלוגה מבצעת משימת אבטחה שנויה במחלוקת באזור ספר מרוחק. העמימות שאפיינה את משימת האבטחה ואת התקופה שלפני פירוק הפלוגה, אפיינה גם את המערכת הפיקודית שמעליה. הפלוגה פעלה תחת פיקוד החטיבה המרחבית כאשר השייכות האורגנית שלה נתונה במעבר שבין בסיס ההכשרה לגדוד. בהמשך לכך הייתה המסגרת האורגנית נתונה לתחלופת מפקדים בכירים וגורמי יעוץ ותמיכה חטיבתיים. בנסיבות מורכבות אלו התאבד מפקד בפלוגה.

ניתוח המקרים - מיפוי תמות מרכזיות

ניתוח המקרים עוסק בשאלה, **האם יש מאפיינים משותפים למסגרות צבאיות שבהן הייתה התאבדות? ואם כן, האם יש בהם ללמד על אודות התופעה ועל התהוותה?**

המאפיין הראשון שבלט - תחושות קשות ו**חריגות** במיוחד שעלו במהלך הייעוץ לשתי המסגרות שתוארו. התחושות הקשות חברו מאוחר יותר לתמונה משותפת, ואליה הצטרפו דוגמאות ממקרים דומים.

ניפוי מאפיינים מרכזיים: המאפיינים יתוארו באמצעות ביטויים שעלו במהלך הליווי הייעוצי של המסגרות, ולתיאור זה שתי רמות: האחת, הרמה של **קבוצת השייכות** - מסגרת הפלוגה, ושנייה, **הרמה הארגונית:** הגדוד, החטיבה וסביבת העבודה על מרכיביה השונים. בשל רגישות הנושא אתיחס לשני המקרים יחד, באמצעות הצגת מאפיינים שבלטו בעוצמתם, וכאלו שהיו משותפים לשני המקרים.

קבוצת השייכות

הרמה של קבוצת השייכות אופיינה **בחולשת המנהיגות ובהתרופפות הלכידות**, כך שנפגעה רשת הביטחון הבסיסית ביותר של הפרט, מקור הביטחון הראשוני שלו ונקודת המשען המרכזית למצוקותיו, כמפורט.

מנהיגות

מנהיגות חלשה מאוד של המפקד הישיר בקבוצת השייכות הבסיסית. להלן מספר ביטויים:

א. **"מפקד על הגדר":** תפיסת התפקיד והמוטיבציה לתפקיד אינן מגובשות די הצורך, כך שצרכו וגזלו מהמפקד משאבים רבים ויקרים. העיסוק בעצמו צרך משאבים רבים, תוך דלדול המשאבים שהופנו למסגרת ולפיקוד עליה. ביעוץ עלו סוגיות אישיות מוטיבציוניות סביב הזהות התפקידית. המפקד השרה תחושה של "הייתי נעלם - לו רק יכולתי". במדד הבן-גוריוני ("תדע כל אם...") הוא שידר חוסר ביטחון להפקיד בידיו את היקר לך מכל.

ב. **קושי להתמודד עם קושי:** המפקד התקשה לטפל בקשיים ובמקרים חריגים ולתרגמם לתפנית חיובית או לצמיחה. אחד הביטויים היה חשיפת המסגרת 'לרעשים' מהרמה שמעליו, 'שנחתו' הישר למסגרת, כלי שיהיה חיץ מתווך וללא פרשנות ממתנת. למשל, פערי כוח אדם וציוד עוררו אצל המפקד תחושת מרמור והאשמה כלפי המערכת הצבאית. הוא הסתגר בתחושת כעס והתקשה להתמודד עם הפער. כדומה, ההתמודדות עם ההתאבדות, כסמן לנקודות שבר. ההתאבדות הושתקה לחלוטין ברמת סגל הפלוגה, ואיש לא העז להתקרב לנושא. כלפי עצמו, נתפס המפקד כחסר ביטחון לביקורת עצמית. כך למשל עורר בעת הייעוץ תחושה שצריך ללכת סביבו בזהירות, שקשה ומסוכן לגעת במקומות החלשים שלו.

ג. **קשיי התמקמות מול הפקודים.** המפקד התקשה ליצר מסרים ברורים מול המסגרת ולהגיב לדילמות מורכבות. אחד הביטויים "שתיקות מכובה", חוסר תגובה של מפקדי המשנה, כמו חוששים להציב לו מבחנים נוספים שמא לא יעמוד בהם. כאשר טעה בפני מפקדיו, נעו המבטים לצדדים, לא מעמידים אותו על טעותו, מחשש לערער את הפיקוד השברירי. המפקד מצידו התקשה לדבר, להוביל ולייצר דיאלוג עם הכפופים לו,

והשתדל להימנע ממגע או עימות עימם. הוא נראה לחוץ ועורר תחושה שיש להגן ולגונן עליו.

ד. **פער בין תחושה פנימית לרושם חיצוני.** המפקד התקשה להיעזר במשאבים שבסביבתו, כדוגמת מפקדים, עמיתים או גורמי מערכת (כוח אדם, ייעוץ, מנהלה וכדומה). הוא חשש 'שיראו לו' והתקשה לשתף, להתייעץ או לבקש סיוע, תוך שהוא נשאר מסוגר עם הקשיים שלו ושל מסגרתו. החשש מחשיפה ומאמציו לסגור את הבעיות בתוך הבית, יצרו פער לא מדובר בין ההתנהלות לבין מה שנראה כלפי חוץ, פער שהותיר את המפקד בודד וטובע במצוקותיו. באחד המקרים חוותי את המ"פ תלוש ונוקס, אך הוא לא דיבר את הקושי הזה ביעוץ. במקרה אחר היה המפקד טרוד במידת האמון שיוכל לתת ביעוץ. הוא התקשה להביא את עצמו ובדק כל הזמן מה יעבור הלאה ולמי. דוגמא אחרת הייתה התעסקותו המרובה בניהול הרושם החיצוני, כשהתאמץ למדד את היעוץ מהמסגרת, באמצעות הזות שעות הסדנה וביצוע פעילות מחוץ לשעות שנקבעו, צרך ייעוץ אישי שבו שלט בתכנים, וכך גם מול מפקדיו, שלהם נהג להציג נתונים חיוביים.

ה. **קושי ניכר להחזיק את המסגרת** במרכיבים הבסיסיים ביותר של שגרת יום והצבת גבולות-ארוחות, ניקיון, זמנים, משמעת. השקעת אנרגייה בהחזקת המסגרת בצורת כיבוי שרפות שנותנת תחושה של חוסר שליטה וחוסר אונים. כשהשירותים התלכלכו - השתמשו בשירותי המסגרת השכנה. כשהפכו המשדרים 'למועדון שכונתי' - נעל אותם המפקד. או המקרה בו איחור בהשכמת המפקדים גרר איחור לארוחת בוקר ולהמשך סדר היום. כתגובה לאיחור ולרעב נתן המפקד לסגל כסף, שיקנו אוכל. הייעוץ למסגרת הרופפת היה קשה במיוחד, ולווה בתחושה שהקרקע נשמטת גם תחתיו. נגד עיניי הבהבו 'נורות אדומות' מחשש שהמסגרת לא תעמוד באתגרים מורכבים ומסוכנים יותר.

ו. **הצטברות המרכיבים האלו מבליטה את התחושה כי נפגמת יכולת המפקד לבנות ולחזק את המסגרת** ואת פקודיו במרכיבים הכרחיים אחרים. הוא לא-פנוי לחוש את הדופק מבחינה תפקודית ואנושית. אין לו די משאבים לעמידה במשימה, לחניכה, לגיבוש פורום מוביל, לטיפול בפרט, להיכרות מעמיקה עם אנשיו, וכך הלאה.

לכידות

לכידות נמוכה בקבוצת השייכות, החל בתחושה הראשונית של רצון להשתייך למסגרת - 'גאוות יחידה' וכלה בתחושת ערבות הדדית המגובה בעמידה במטרות. להלן כמה ביטויים:

א. בהמשך למנהיגות חלשה ולכידות נמוכה, לא קמו במסגרת **מנגנוני פיצוי** אפשריים. שרשרת הפיקוד בפלוגה שיכלה לפצות על מצב המ"פ (כגון ס' מ"פ או מ"מ מוביל) לא מילאה

את תפקידו, ומחליפו טרם נכנס לתפקיד, זאת יחד עם תחלופת גורמי הייעוץ שליוו את המסגרת. יש לשער כי משאבי המערכת הופנו בעיקר לתהליך ההחלפה, ללמידה ולכניסה לתפקיד של בעלי התפקידים החדשים, ומצוקות הפלוגה ואנשיה נותרו ללא כתובת ומענה מספק.

■ **פערים מבניים ביחסי הכפיפות**, כגון פערים גדולים בין מפקד לפקוד בדרגות, בגיל, במנטליות, במגדר (ג'נדר) וכדומה. פערים כאלו עשויים להקשות על שפה משותפת ולפגוע בקיום יחסי מפקד פקוד אפקטיביים. לדוגמא: גודל הכפוף ישירות לאוגדה; קמ"ן הכפוף למג"ד (סג"ם-סגן מול סא"ל). המג"ד כסמכות בכירה שדורשת תוצאות איכותיות, עשוי להיתפס כעמוס ומלחיץ עבור קציני זוטרי ומתחיל, עד כדי הימנעות מפנייה אליו.

■ תפיסות של מתן **עצמאות מופרזת** עד כדי נטישה והזנחה ("הם ילדים גדולים"). באחד המקרים התקיימה תרבות של 'קבלת החלטות עצמאית בשטח'. יחידות המשנה פעלו באופן בלתי-תלוי זו בזו, בהתאם לייעודן המבצעי. הרמה הממונה סמכה על המפקדים האיכותיים והבוגרים שלה 'בעיניים עצומות' והציבה להם דרישות גבוהות ומלחיצות. תרבות זו לא העצימה את אחת היחידות, שהתמודדה חודשים ארוכים עם חוסר יציבות קיצוני, מתחלופת מפקדים תכופה (קדנציות קצרות, מחסור, מילויי מקום, אי-התאמה) ועד מעברי תעסוקה רבים וחדים (שגרה מבצעית, תקופת התארגנות ארוכה ולחימה). מצוקות היחידה נדחקו וכוסו בשגרת העשייה הלחוצה ובתחושת העצמאות המופרזת, כשהרמה הממונה מרוחקת ועיוורת לממדי המצוקה.

■ **ביטול הצורך בהכלה רגשית במסגרת צבאית-משימתית:** "לדבר זה לא לעשות" או כאחת התגובות להתאבדות: "בכל מקצועות הלחימה בצבא התנאים קשים מאוד, זה צבא וזה תפקיד הלוחמים! לצערנו המצב בצה"ל הוא שיש לוחמים 'כוסיות', אם משהו לא מסתדר להם עם הג'ל בשיער אז מתלוננים".

אווירה כזו אפיינה את אחד המקרים, שבו עמדו בראש הגדוד והחטיבה מפקדים משימתיים ומוכשרים מאד, בעלי חזון ויכולות גבוהות, שהניעו את מסגרותיהם בנחישות להישגים מרשימים. נוכח יכולותיהם המרשימות ואווירת המצוינות, לא נוצר מרחב לבינוניות ולכישלונות, ולא לתחושות של ספק וחשש. הסביבה המצליחנית לא הכילה מפקד בינוני או קשיים. הקושי לראות ולתמוך ברכיבים כאלו, נוכח קשיי המפקד להיעזר, הנציחו את בינוניות הפלוגה והקטינו את מרחב הטעות בתוכה.

■ **קו תפר כנקודת תורפה** - אירוע ההתאבדות התרחש בין קווי תפר, במקומות של חיבור רופף כמו תקופות מעבר. אזורי

את חללי המנהיגות והתפקודי שנוצרו. באווירה של 'איש איש לנפשו' גדל הריק, ועמו התרופפות הפלוגה. במקרה אחד שבו לא היו דמויות מובילות בפלוגה, הושלכה חולשת הכלל על דרג המ"כים הצעירים, ששימשו "שעיר לעזאזל" לקשיי המנהיגות בפלוגה. המ"כים הואשמו בחוסר תפקוד והוצפו במשימות רבות, עד שרבים מהם עזבו את הפלוגה. בדוגמא נוספת הקטינו היחסים הרעועים בין המ"מים, את זמינותם לפלוגה ולפקודיהם, בעוד הסגן החזק והמוכשר עומד מנגד ואינו "מתכלך" בחולשות הפלוגות.

■ **מסגרת בנסיגה** - צמצום תהליכי הבנייה והשימור של המסגרת וגבולותיה, וחוסר הכלה של מפקדים ופקודים דרדרו את המסגרת, באופן שבו חוסר כיוון והתקדמות קיבע תופעות שליליות והעצימו, עד נסיגה לאחור של המסגרת כולה. כך למשל בדוגמא של 'נורמיטביות נמוכה': המפקד לא דרש בתוקף דוגמא אישית ממפקדיו, מקרים של דוגמא אישית שלילית בקרב מפקדים לא זכו לתגובה פיקודית, היעדר התגובה למקרים החריגים עודד נורמות פסולות וקיבע אותן כנורמות שכיחות במסגרת. כך גם 'השלמת ציוד' בקרב חיילים שנתפסה אצל מפקדיהם כפתרון לאובדן ציוד וכיו"ב. כנ"ל תחום פיתוח המפקדים ומסגרות המשנה: הזנחת המפקדים במסגרת, כמו למשל היעדר חניכה של מ"מים, קיבע מ"מים חלשים בעמדת נחיתות, ודרדר את המסגרת המחלקתית וכך הלאה.

הרמה הארגונית וסביבתה

הרמה הארגונית היא הרמה המוחשית של הארגון (גדוד, יחידה, חטיבה..). כמו גם סביבת העבודה, ובכללה גם רכיבים מופשטים כמו זהות ושייכות, מנהיגות, לכידות ויציבות.

במקרים הנדונים בלטה הרמה הארגונית בהיעדר מענה הולם לחולשות שנתגלו בקבוצת השייכות. לעתים אף האיצה אותן מפאת חולשותיה היא. כך, בעוד הרמה של קבוצת השייכות מתאפיינת בחולשת המנהיגות והתרופפות הלכידות, ובעוד רשת הביטחון והתמיכה הארגונית שלה לא מתפקדת - גדלו החורים ברשת התמיכה של הפרט. להלן מאפיינים מרכזיים.

■ **א. הגדלת ריק המנהיגות** - הרמה הארגונית אינה משמשת מקור פנייה, אינה מגלה מעורבות מתאימה, ואינה לוקחת אחריות על פערי המנהיגות שבקבוצת השייכות, במגוון ביטויים.

■ מאפיינים של **מנהיגות חלשה** בדומה לרמה של קבוצת השייכות;

■ **סוגיות איש:** היעדר מפקד או תחלופה תכופה של מפקדים, מייצרים כתובת ארעית - שאינה זמינה, בטוחה או נגישה. כך בפלוגת הטירונים שהגיעה לגדוד, בתפר שבין שני מפקדים וגורמי ייעוץ. המג"ד המנוסה סיים

הדמדומים מזמנים עמימות ואי-ודאות, והם בעלי פוטנציאל להתרופפות ולפרימה של רשתות ההגנה, להלן.

■ **מעברי סטטוס** בין זהויות אישיות - המזמנים מצבים שבהם הנורמות המוכרות אינן רלוונטיות עוד והגבולות של מותר ואסור מטשטשים. למשל, המעבר מאזרח לחייל או מחייל ללוחם, עולים חדשים, מעבר מבריאות לפגיעה. כך בפלוגה שפעלה בהקשר הכולל של טירונות. תקופת המעבר שבין אזרחות לחיילות היא מעצם הגדרתה מצב מייצר לחץ ומצוקה, הכרוך בשינוי ובחוסר יציבות. זהו קונטקסט שבו קיימת פגיעות מובנית, ולא לחינם מנסה המערכת להגדיר, לגדר ולתחום סמכות המפקדים בשלב זה.

■ **מעברי תעסוקה** - בין סביבת הכשרה לסביבה מבצעית, בין אימון לתעסוקה מבצעית, בין פעילות מבצעית לחזרה לשגרה;

■ **שאלה של שייכות או זהות** - פירוק פלוגה, מיזוג יחידות, הקמת חייל חדש או שייכות שנייה במחלוקת - באימון במתקדם, בין זו של הגדוד לזו של הבט"ר, או בקו - בין החטיבה ליחידה המרחבית. ככל שרבים קווי התפר, גדל הסיכוי להתרופפות החיבורים וגורמי התמיכה, כמו במקרה הפלוגה שפעלה תחת החטיבה המרחבית, בעוד השייכות האורגנית שלה נתונה במעבר שבין בסיס ההכשרה לגדוד.

■ **חילופי מפקדים** - תקופת המעבר בין מפקד למחליפו וכן של דמויות משמעותיות נוספות מבחינת ההנהגה או השמירה על הפרט (כגון גורמי ת"ש, בריאות הנפש, ייעוץ וכדומה). לדוגמא, מצוקה שנוצרה בתקופת חילופי מפקדים, תקופת מעבר טרם עליית הפלוגה לגדוד ופרוקה. עזיבת מפקדים מוערכים ומוכרים, שנודעו כמקור פנייה נאמן, הותירה מצוקות שעלו באותה תקופה ללא מענה מיידי, זנחות בין הפלוגה והיחידה הקודמת לבין אלו שעדיין אינן מהוות כתובת.

מנהיגות, לכידות ומצוקת הפרט - מודל מארגן

על המודל

ניתוח המקרים הפרטיים והרקע התיאורטי, הבליטו תימות משותפות, שעל בסיסן אציע מודל כוללני, המבנה מחדש ומחבר בין רכיבים של מנהיגות ולכידות בהקשר של מצוקת הפרט. בחירת הרכיבים ניוונה כאמור, מניתוח המקרים וממרחב העשייה של ביה"ס לפיתוח מנהיגות, המרחב של מנהיגות ועבודת צוות.

המודל חזק את ההנחה כי מצוקת הפרט ותופעת ההתאבדות כביטוי קיצוני שלה, יחוו בתנאים של לכידות נמוכה. תופעת הלכידות תידון בהקשר הצבאי, כביטוי מרכזי של תופעת המנהיגות.

הטענה המרכזית במודל היא כי דפוסי מנהיגות הורית, המתבטאים בפונקציות הכלה והחזקה, משפיעים על מידת הלכידות ועל ביטוייה בקבוצת השייכות, ובמובנים דומים - גם במערכת שמעליה. לביטויי השונים של הלכידות יש השפעה על חוסנו הנפשי של הפרט ועל אופן תפקודו.

המודל יוצג בשלוש רמות הניתוח: רמת הפרט; רמת הקבוצה - הרמה של קבוצת השייכות, מסגרת הפלוגה או הצוות ביחידה מיוחדת; רמת המערכת והארגון - גזוד או יחידה, חטיבה וסביבת העבודה על מרכיביה המוחשיים והמופשטים.

מנהיגות והורות

בבואי לדבר על מנהיגות צבאית בהקשר של מצוקת הפרט, השתמשתי במטפורה מתחום ההורות, המתארת את המנהיגות באמצעות פונקציות הוריות, החזקה והכלה. לבחירה זו כמה טעמים:

- במודלים התיאורטיים הנזכרים בהקשר של חוסן מנטלי ולכידות, עולים רכיבים משותפים (רגשיים, פיזיים, שכליים וחברתיים) המתקשרים למה שיתואר בהמשך כפונקציות הכלה והחזקה (רווח, 2003; שינדלר ואחרים, 2000).
- הדפוס ההורי עלה כתימה משמעותית בניתוח המקרים.
- המפקד וההורה אינם נבחרים על ידי מי שנתון לסמכותם, ובנוסף, המנהיגות וההורות נתפסות כתפקידים טוטליים בכלל, ובאופן מיוחד, כשמדובר בהקשר הצבאי של אחריות לרווחת הפרט, לשמירה עליו ולהגנה עליו בשעת מצוקה. חיזוק לכך נמצא בספרות חינוכית מתחום ההורות, העושה שימוש דומה במושגים (עמית, 2006).

רמת הפרט: דפוסי מנהיגות הורית בהקשר הצבאי

המושגים 'החזקה' ו'הכלה', נידונים בהרחבה בהקשרים קבוצתיים ופסיכואנליטיים. חרף השימוש הנפוץ, אין תמימות דעים אודות משמעותם או מובחנותם. הם נחשבים למושגים מורכבים, והכתובים מפרשים ומבינים אותם בדרכים שונות (Ogden, 2004). השימוש במושגים במודל יוצא מהמקור ומרחיב את משמעויותיו, בהתאם להקשר הצבאי של המנהיגות.

החזקה (Holding)

'החזקה' מקורה במושג שטבע וויניקוט, המתאר התפתחות התינוק הודות לטיפול אימהי 'טוב דיו'. הטיפול מותאם לבשלות התינוק ולצרכיו המשתנים, והוא מספק מענה לצורך באופן חוזר ונשנה, פחות או יותר בזמן ובמקום הנכונים (אלון ושמאלי, 2002; Ogden, 2004).

בהיבט הצבאי של המנהיגות ניתן לדבר על החזקת הפקודים והמסגרת הקבוצתית כפונקצייה קוגניטיבית-התנהגותית, בעלת

ומעורר תחושת מוכלות נוחה, יציבה ונוכחת, אך לא-דורשנית (אלון ושמאלי, 2002; לאור, 2002; לורנס, 2005; נוטקביץ, 2000; פרד, 1995; ; Ogden 2004 ; Winnicott, 1986 1985 Bion).

ההכלה פועלת 'כמנגנון אוורור', היא מסייעת ביצירת מרחב מנטלי לחברי הצוות, מרחב משותף לדיאלוג, שתורם לשימור היחסים והתחושות ולמניעת פירוק. היא משרה אווירה של אכפתיות והקשבה ומגבירה לכידות על בסיס רגשי, על הקשריה השונים, הקשרים כמו תחושות אמונה ודאגה בקרב החיילים, דאגת המפקד לפקודיו או הזדהות החייל עם הצבא כארגון (שניר, 2002).

דוגמא: בפיתוח צוות של יחידה מיוחדת, הפגין אחד מהלוחמים ריחוק רב מהצוות והמטיר ביטויי כעס ושנאה כלפי המערכת וכלפי הצוות ("חושב לעזוב, בגלל המערכת ותפקודה"; "אני כמו גלגל כצוות, יכול לדרוס, להתפוצץ ולסחוב"). בהפגנתיות רבה הוא סירב לשתף פעולה עם הנחיות המפקד ("תכלס, זה לא מעניין אותי") ועורר נגדו את חברי הצוות ("לא עזרתי לו במסע ולא אכפת לי ממנו, שם עליו פס"). המפקד הגיב במתינות וקבלה לתגובות הלוחם, הוא ישב עמו בהפסקה ותרגם את ביטויי הכעס לרצון ולקושי שלו להתחבר לצוות ("אתה רוצה שהצוות יחבק אותך"). יכולת המפקד להכיל את הביטויים הקשים, ריככה את תגובות הלוחם והדהדה באופן דומה בצוות, כשהיא מייצרת קרבה והבנה בין חבריו.

הכלה במערכת צבאית - כדבר והיפוכו. התרבות המאצ'ואיסטית מתקשה להכיל ולהשתמש בפונקציית הנתפסת כנשית. הכלה בכלל והבעת רגשות בפרט נתפסת ככרוכיות ("אנחנו לא חבורה של..."; "מה שלא הולך במוח הולך בכוח, ומה שלא בכוח בעוד יותר כוח"). ההכלה נחווית כגורם מאיים ומפרק (איפוק בלוויות "פן תעלזונה בנות הערלים") והקושי להכיל, ניכר בהפעלת מנגנוני הגנה כמו פיצול והשלכה, המתייגים את השונה כבלתי-נורמטיבי (שטנצ'ר, 2005).

הכלה והחזקה בדמות המפקד

שתי הפנים ההוריות של ההנהגה וחשיבותן בעת מצוקה נזכרות במקורות: "גם כי אלך בגיא צלמוות, לא אירא רע כי אתה עמדי, שבטך ומשענתך המה ינחמוני" (תהילים כג). מצופה ממפקד שיהיה מיומן בשתי הפונקציות, ואידאל המנהיג הוא כזה 'שמחבק-מחזיק' את הקבוצה.

המפקד מניל את הקבוצה מבלי למעוך אותה או להפיל אותה, כך שמי שקיים בפנים, יגדל מבלי לפוצץ את המבנה או להימעך למוות. הקבוצה כשלם יכולה להדק את אריזתה, עד מניעת זהות אינדיבידואלית של חבריה. המנהיג, המכיל את הקטבים בקבוצה כפרטים וכתפיסה של שלם הגדול מסכום חלקיו, מאפשר לפקודיו

היבטים של בנייה ושימור (Maintenance) קידום והובלה, תמיכה והנעה של המסגרת, מבחינת התכלית והכיוון ובאופן המותאם לכשלות הפקודים ולצורכיהם.

ההחזקה בונה את הלכידות האינסטרומנטלית על הקשריה השונים - עבודת הצוות במסגרת, שיתוף הפעולה להשגת המשימות, יכולת המפקד להוביל את פקודיו לביצוע משימות ודאגת הארגון לחיילים ולפיתוחם כבעלי תפקיד משמעותי ביחידה (שניר, 2002). לרבות היצירה והחזיק של המוטיבציה לשרת, ומחויבות האנשים כלפי היחידה ומפקדיהם לאורך זמן, בשגרה, באימונים ובלחימה (גנדלמן ולבני, 2005; ; Ogden 2004).

דוגמא: באחת הפלוגות של גדוד הכשרה נוצר מתח רב בין המ"פ למ"מים. המ"פ שנודע ביכולותיו המקצועיות, הציב לקציניו דרישות גבוהות ומלחיצות בשפה ישירה ובוטה. הקצינים הביעו את מצוקתם בפני גורמי ייעוץ וניסחו פנייה בכתב למג"ד. המג"ד שוחח עם המ"פ, ובמקביל שלל את דרך ההתמודדות העקיפה והגמנעת וביקש מהקצינים לפעול כמפקדים, להישיר מבט למ"פ ולדון עמו באומץ על המתחים. לטענתו, התמודדות ישירה כזו הולמת את יכולותיהם ותפתח את כושר התמודדותם בעתיד. התערבות המג"ד יצרה שיח קשה אך פורה, שקידם את הפלוגה ואת סגנון הפיקוד של מפקדיה.

ההחזקה מושג שכיח בז'רגון הצבאי. **התרבות הצבאית** - הגברית מכוונת ומיומנת בהשגת משימות ומטרות ורואה בהן תנאי הכרחי לקיום הארגון. ההחזקה דורשת ביטחון עצמי ואומץ, תכונות הזוכות לתגמול חיובי בתרבות הצבאית.

הכלה (Containing)

תפקיד שני של המפקד הוא ליצור מרחב רגשי שומר ומגן, מרחב שמאפשר במקום ובזמן הנכונים דאגה אמיתית ומקום בטוח, בו יודע החייל בביטחון שערכו לא יפגע. תפקיד זה נתפס לעתים רבות כפונקציית הורית רגשית ושורשיו במשנתו של ביון, הדנה ביחסי המיכל והמוכל בהקשר הקבוצתי.

המרחב הרגשי נוצר באמצעות יחסי הגומלין בין המפקד לפקודיו. ביחסים אלה מהווה המפקד **מיכל**, כלי קיבול פנוי וזמין לפקודיו, בו הם מפקידים מטענים רגשיים גולמיים, כדי לקבלם חזרה מעובדים ונוחים לעיכול. המפקד המכיל שומר אצלו חלקים מעוררי חרדה, כאב ובושה, שפרט או קבוצה אינם מסוגלים להכיל. הוא מאפשר להפקיד אצלו חלקים רגשיים אלו, תחושות וחוויות, שעלולים להצטבר לעומסים נפשיים, חלקים, שאין הפרט או הצוות מצליחים להחזיק בתוכם יחד. הוא משאירם בפנים (על אף החרדה שהם מעוררים) מתמירם ומחזירם לפקודיו בצורה נסבלת,

להיות פרטים, בעודו שומר עליהם מלפגוע זה בזה או מלנטוש את הקבוצה.

החזקת המסגרת והפקודים נעשית על ידי המפקד באופן הדומה להורה המערסל בביטחון את ילדיו בזרועותיו, תוך רגישות לתחושותיהם. תמיכתו משרה ביטחון ומאפשרת לפקודיו להיות ולחוות את עולמם על פי קצב התפתחותם, מבלי להצטרך לשים יחד את כל החלקים מוקדם מדי (פרד, 1995; 1986 Winnicott; 2004 Ogden; 1985 Bion).

מנהיגות הורית, לכידות ומצוקת הפרט ברמת הקבוצה

קבוצת השייכות או הקבוצה הראשונית היא כזו שיש בה קרבה פיזית ורגשית, יחסים אינטימיים, פנים אל פנים (שילס ויאנוביץ, 1948). בצבא בדרך כלל אלו הם הפלוגה או הצוות. דפוסי מנהיגות הורית, המתבטאים בפונקציות הכלה והחזקה, משפיעים על מידת הלכידות ועל ביטוייה בקבוצת השייכות, ולביטויים השונים של הלכידות יש השפעה על חוסנו הנפשי של הפרט ועל אופן תפקודו.

הכלה והחזקה ברמת הקבוצה

בעוד רמת הפרט מדברת על יכולות ההחזקה של המפקד ועל תפקודו כמיכל טוב לפקודיו ולמסגרתו, הרי רמת הקבוצה מתייחסת למנהיגות המעודדת ביטויי החזקה קבוצתיים ומאפשרת לקבוצה לתפקד כמיכל - ההחזקה וההכלה יתקיימו כל עוד המנהיגות תכיר בחשיבותן, בין שיהיה המפקד מיומן בהן, בין שיאפשר קיומן באמצעות גורמים **מפצים** אחרים במסגרתו.

מנגנוני פיצוי נוצרים כשהמפקד, המודע למגבלותיו, מאפשר לקבוצה ולחבריה, לתפקד באופן שמשלים ומפצה על יכולותיו האישיים. כך, הכלה במסגרת צבאית מחייבת הכרה בצרכים האנושיים של מבצעי המשימות. היא תתקיים בהינתן מודעות ובשלות רגשית של ההנהגה להכיל, או לחלופין - לאפשר ולכוון ההכלה באמצעות מפקדי משנה וחברי הצוות.

תרשים מספר 1: מנהיגות, לכידות ומצוקת הפרט - מודל מוצע
 המודל המוצע מתאר את **דפוסי הלכידות השונים כפונקציה של המנהיגות, המבוססת במנגנוני הכלה והחזקה של מפקד המסגרת** ושל חבריה. מצוקת הפרט תחוה בהתאם לדפוסי הלכידות השונים.



החזקה לא-מאוזנת (החזקת יתר/חסר - רופפת או ריכוזית)
הדיאלוג שבין החזקה והכלה יוצר דפוסי שונים של לכידות. יש דפוסי **מאוזנים**, אופטימליים שבהם החזקה וההכלה מגבירות ומחזקות זו את זו, ויש דפוסי **לא-מאוזנים** של הכלה ו/ או החזקה, שמרופפים את לכידות הקבוצה. במצבים של חוסר לכידות מתרופפת נקודת המשען, ההגנה הקבוצתית של המסגרת ושל חבריה, ומצוקת הפרט תחוה באופן קיצוני ותתעצם נוכח החלשות המסגרת החברתית התומכת.

'חוסר לכידות'

כאשר המנהיגות ההורית נעדרת **הכלה והחזקה**, כלומר, המנהיגות אינה מכילה, והחזקתה רופפת מאד או חזקה מאד וחונקת, וכאשר לא עולה **מנהיגות מפצה** (מהקבוצה או ממפקדי המשנה שלה או מחוץ לקבוצה - מהיחידה והארגון) עלול להיווצר **דיק** (ואקום) **מנהיגותי וחוסר לכידות** עד כדי חוויית פירוק המסגרת. במצבים כאלה נצפה להתרופפות הלכידות מבחינת ההקשר ומבחינת אופיו, כלומר היעדר לכידות על בסיס רגשי ועל בסיס אינסטרומנטלי בין עמיתים, מול המפקדים ומול הארגון/ המערכת הצבאית.

מצוקת הפרט - במצבי חוסר לכידות מתרופפת נקודת המשען, ההגנה הקבוצתית של המסגרת ושל חבריה, ומצוקת הפרט תחוה באופן קיצוני ותתעצם נוכח החלשות המסגרת החברתית התומכת. פרימת רשת ההגנה של הפרט והקבוצה, חושפת אותם נטולי חיסון מול מצבי שגרה וקיצון. מעבר לסכנת החשיפה רק מעצם המצב הנתון, על רקע זה, עלולות להתגבר בקרב הקבוצה והפרט **מצוקות תפקודיות** במסגרת התפקיד ומרכיביו. במסגרת כזו נצפה איפא למצוא עלייה תלולה במצוקת הפרט ובהתאבדויות, גם על בסיס אישי וגם על בסיס תפקודי (על רקע של תחושת כישלון במשימה, קשיים בביצוע התפקיד וכדומה).

כאשר המנהיגות ריכוזית מאד (החזקה חזקה) ואין ההכלה, תהיה בעיקר לכידות אנכית אינסטרומנטלית. הצוות יבצע את משימותיו, אך לא ייטול אחריות לביצוען המיטבי ('ראש קטן'). עם זאת תיתכן לכידות אופקית על בסיס חברתי או על בסיס התלכדות מול המפקד, כאיום חיצוני.

במקרים של **החזקה רופפת** מאוד והיעדר הכלה, תהיה פגיעה בגיבוש הצוות ובהובלתו להשגת משימותיו, ותיתכן התפוררות חברתית ותפקודית.

הקושי להכיל עשוי להעצים את מצוקת הפרט גם על רקע התהליך הקבוצתי שמגביר ומקבע תופעות חברתיות. תהליך זה עשוי להעצים סטיגמות ותפקידים שליליים, כך שאדם אובדני עשוי להישאב לתפקיד המועד ולהזדהות עמו עד הסוף. דפוס מנהיגות כזה מותיר את הממד הרגשי לא-פתור, כך שעלול להיווצר עומס רב שישתחרר בעוצמות ובדרכים לא-נורמטיביות,

רופפת ותיתכן התפוררות חברתית ותפקודית או לכידות אופקית על בסיס חברות בלבד. ביטוי אפשרי נוסף, צמיחת מנהיגות שלילית שתוביל בניגוד לכיוון ולמשימה, כמו במקרה של צוות בוגר שהולך אחר יוזמות ת”ש ובילוי במועדון ומאבד כושר מבצעי.

הלכידות הרגשית מעצימה את הפרט כמרכזי ומשמעותי על פני הקבוצה (‘צוות של יחידים’, ‘פרימדונות’). במסגרות כאלו תתכן חברות על בסיס אישי ללא-מחויבות משותפת למשימה ומבלי להזדהות עם הארגון ומטרותיו.

מצוקת הפרט - הלכידות הרגשית מספקת לפרט כתובת למצוקותיו ולתחושותיו, אולם אינה מהווה מסגרת תומכת ומשמעותית שיוכל לפעול בה. רשת ההגנה הרגשית מהווה מיכל אמין למצוקות הפרט; היא מעודדת התייחסות אישית ומגבירה את המודעות למצוקות הפרט. חולשתה של רשת ההגנה, היא שאינה מעניקה משמעות לפרט כשותף לדרך ולעשייה משמעותית, המשימות אינן מתנהלות היטב ויורדים העניין והמוטיבציה.

חולשה נוספת של רשת ההגנה מתעורר כאשר מופעל לחץ חזק ללכידות, לאחידות או להשתייכות (‘מוכרחים להיות שמח’). לכידות חונקת, עד אובדן הייחודיות של הפרט, עלולה להגביר את בדידות הפרט ואת מצוקתו.

במסגרת כזו נצפה לשיעור התאבדות קטן, אם כי שיעור המצוקה המדווח יעלה יחסית, בשל העניין הרב במצוקה, כך גם עניינים שוליים יזכו לטיפול. המיכל הענק, עשוי להקטין את הפרט ואת תחושת המסוגלות שלו בהתמודדות עם קשיים, וכך להעלות ‘פיקטיביות’ את שיעור המצוקה. היעד מסגרת של עשייה ויחד עם מרכזיות הפרט, תהיה לגיימיציה לפתרונות מכוונים לטובת הפרט, גם על חשבון המחויבות לארגון ולטובת המערכת, כמו למשל ויתור על משימה, עזיבת התפקיד או הארגון.

לכידות קבוצתית

דפוס **מאוזן** של ‘מנהיגות הורית’ המתבטא בשילוב אופטימלי של החזקה והכלה, משפיע על יצירת לכידות כוללת, הן מבחינת ההקשר והן מבחינת אופי ההקשר, כך שתתקיים לכידות על בסיס רגשי ואינסטרומנטלי בין עמיתים, מול המפקדים ומול הארגון/ המערכת הצבאית.

דפוסי מנהיגות מכילים, מתבטאים באמונה בפקודים, בדאגת המפקד לפקודיו - כפרטים וכקבוצה, וברגשות הזדהות של הפקודים עם הצבא כארגון. כדברי מ”פ ח”ד שניתח את תופעת המרד בצבא: “בסוף הכל קשור להקשבה. צריך להעניש וצריך להקשיב, שניהם, תעניש ותקשיב בו זמנית”.

מצוקת הפרט - הלכידות המספקת תמיכה של ממש לפרט, מבססת את **החוסן המנטלי**. היזקה לקבוצה מחזקת את תחושת השייכות למסגרת חברתית, כרשת הגנה יציבה ומהימנה. רשת

לעתים גם הרסניות או אלימות. התפרצות כזו פונה לכיוונים לא-רצויים, כמו היחידה, הצוות, המפקדים וגם כלפי העצמי.

לכידות מחזיקה

דפוס של ‘מנהיגות הורית’ המתבטא **בהחזקה מאוזנת ובאי-הכלה**, משפיע על יצירת **לכידות מחזיקה**, הן מבחינת ההקשר והן מבחינת אופיו, כלומר לכידות על בסיס אינסטרומנטלי בין עמיתים, מול המפקדים ומול הארגון/ המערכת הצבאית, להלן.

הלכידות תתבטא בעבודת צוות ביחידה, בשיתוף פעולה להשגת משימות, ביכולת המפקד להוביל את פקודיו לביצוע משימות, בדאגת הארגון לחיילים ובמאמצי החיילים להשיג את מטרות הארגון. יחד עם אלו, בהיעדר **הכלה**, אין מענה לממד הרגשי.

מצוקת הפרט - הלכידות מספקת לפרט מסגרת תומכת לתפקד בה. המשימות מתנהלות היטב ויש עשייה מעוררת עניין ומוטיבציה. אולם, רשת ההגנה המעניקה משמעות לפרט כשותף לדרך ולעשייה משמעותית אינה משמשת כמיכל אמין למצוקת הפרט.

במסגרת כזו נצפה איפא למצוא שיעור נמוך יותר של מצוקה והתאבדות בשגרה. אולם לאורך זמן יצטבר העומס התעסוקתי לכדי עומס רגשי ושחיקה. כך שלאורך זמן יצטברו עומסים לא-מוכלים, וכך גם במקרים של חוויות רגשיות בעלות עוצמה שלילית גבוהה. היווצרות והצטברות של עומס רגשי שאינו מוכל, תגברנה את מצוקת הקבוצה והפרט, והן עשויות להשתחרר בעוצמות ובדרכים לא-נורמטיביות, לעתים גם הרסניות או אלימות. התפרצות כזו פונה לכיוונים לא-רצויים, כמו היחידה, הצוות, המפקדים וגם כלפי העצמי. המצוקה תתפרץ בעוצמה מוגברת, כביכול ללא-אזהרה מוקדמת, בקווי תפר מועדים, כגון אירוע בעל עוצמה רגשית שלילית (לחימה קשה, מראות קשים) או מעברים (מעבר יחידה, תחלופת מפקדים, שחרור).

לכידות מכילה

דפוס של ‘מנהיגות הורית’ המתבטא **בהכלה ללא-החזקה** (החזקה רופפת או החזקת יתר) משפיע על יצירת **לכידות מכילה** או ‘רגשית’ הן מבחינת ההקשר והן מבחינת אופי ההקשר; כלומר לכידות על בסיס רגשי בין עמיתים, מול המפקדים ומול הארגון/ המערכת הצבאית.

הלכידות תתבטא בדאגה בקרב חיילי היחידה, בדאגה ובאכפתיות של מפקד לפקודיו ושלהם אליו ובהזדהות החייל עם הצבא כארגון. עם זה, היעד החזקה, נפגע הממד של התכלית וכיוון המסגרת ועמו שיתוף הפעולה להשגת המשימות.

כאשר **ההחזקה רופפת** מאוד, ייפגעו גיבוש הצוות והובלתו להשגת משימותיו. אם לא קמה **מנהיגות מפצה** מתוך הקבוצה או ממפקדי המשנה שלה או מחוץ לקבוצה - מהיחידה והארגון - נשארת ההחזקה

גיבוי של מוקד חזק **המפצה** על מוקד חלש, נצפה לחוסן מנטלי גבוה ולהפחתת תחושת המצוקה.

שתי וערב של מנהיגות, לכידות ויציבות

רשתות ההגנה נתפרות ונפרמות בהתאם לחוזק ההנהגה, הלכידות החברתית ולמידת היציבות והודאות בסביבת הארגון. מעורבות המנהיגות ומנגנוני הסמכות בארגון עשויים לחזק קווי תפר פרומים או להחלישם, תוך הצפת המורכבות הארגונית והסביבתית כלפי מטה, ללא ויסות מגן.

רשתות ההגנה ברמה המערכתית נתונות לתהליכים חברתיים וקבוצתיים ולמורכבות רבה. תהליכים חברתיים וקבוצתיים, גלויים וסמויים, המושפעים ממה שקורה בחלקים אחרים של הארגון ובסביבתו הקרובה והרחוקה, לרבות בחברה כולה, עשויים להוות איום פנימי וחיצוני על המערכת ועל שלמותה. תהליכים פנימיים וחיצוניים אלו, הם חלק בלתי-נפרד מחיי קבוצות וארגונים, והם עלולים לפגוע בתפקוד. תהליכים אלה פועלים בתנאים של מורכבות הולכת וגדלה - בעקבות עומס מידע, חוסר ודאות ועמימות, כובד האחריות, התרחבות מוטת השליטה והתלות באחרים להשגת תפוקות.

התהליכים החברתיים והמורכבות הגדלה מחייבים את ההנהגה להשקיע מאמץ בו בזמן ב**פיקוד כלפי פנים** על היחידה, על תפוקותיה ועל לכידותה, ו**כלפי חוץ** - לסביבה, לייצג את היחידה ולדאוג למשאבים ולהגנה מפני דרישות שאינן הולמות את כישוריה ואת יכולותיה (אלטמן, 2002; זכאי, 2002; לבני, 2000).

פיקוד דואלי מורכב שכזה, בתנאי עמימות, מעלה בפני ההנהגה את האתגר לאזן בין **החזקה מערכתית** - שתציע את הארגון קדימה ותגן עליו מפני האיומים מבית ומחוץ, לבין **הכלת** העמימות והניגודים בהם נתונים הארגון וסביבתו.

יכולת רגשית **להכיל עמימות וניגודים** מחייבת בשלות נפשית של ההנהגה, המאפשרת לתפוס את העולם במונחים יחסיים (ולא-כוללניים ומוחלטים) ומאפשרת ראיית הנולד במלוא טווח התוצאות. הכלת הניגודים (Negative Capability) מתקשרת לסובלנות כלפי אמביוולנטיות, פרדוקסים, ספקות והתמודדות עם ידע חלקי, מבלי לחפש עובדות והיגיון. הכלה המאפשרת פתיחות לשינויים ולבלתי-צפוי, מבלי להיות מוצף מהצורך להגיב (קליין, 2003).

הארגון נתפס כ**מיכל** אמין, כאשר הנהגתו סופגת חוויות חיוביות ומתסכלות, חלקים מאימים ומעוררי חרדה, מבית ומחוץ. היא מפענחת את התכולה, מוצאת חיבורים בין חלקים שלכאורה אינם קשורים ונותנת משמעות שמפחיתה את ההרס הארגוני והאישי. הנהגה חלשה תתקשה לשמש מטרה לתחושות עוינות המושלכות

הגנה המשמשת כמיכל אמין למצוקת הפרט, ואשר מעניקה לפרט משמעות כשותף לדרך ולעשייה משמעותית. במסגרת כזו נצפה למצוא ירידה במצוקת הפרט ומיעוט התאבדויות.

מנהיגות ולכידות ברמת המערכת והארגון

ניתוח מערכתי של תופעת ההתאבדות בצבא נוגע למסגרות **נוחשיות**, כמו גדוד או יחידה, חטיבה או אוגדה, ולייצוגים **מופשטים** של המסגרות ושל סביבתן, כגון תרבות, יציבות, זהות ושייכות. הניתוח נשען על תפיסה סוציולוגית ומשתמש במושגים חברתיים (מנהיגות, לכידות וחוסן קבוצתי או ארגוני). כמובן זה, מוקד ההתעניינות הוא **ההתאבדות ולא המתאבד**.

הטענה המערכתית של המודל מתייחסת ל**התאבדות כאל סימפטום להיבטים מערכתיים רחבים יותר**, כלומר, ההתאבדות כתופעה חברתית עשויה ללמד על הקשר רחב יותר, ולהאיר מכלול רחב יותר של הקשרים ומאפיינים ארגוניים-מערכתיים.

חוסן מנטלי בדמות 'רשתות הגנה'

התאבדות היא אומנם אקט של פרט הנוגע במצוקה אישית, אך מבחינה מערכתית, יש למערכות חברתיות 'רשתות הגנה' - הגנות מובנות, הפועלות ככוח מחבר אל מול כוחות מפרקים, כגון אקט אוכדני. איכות החיבורים ברשתות ההגנה וכושר נשיאתן, מבססים את **החוסן המנטלי ואת אופן התפקוד** של הארגון והמערכת. אירוע התאבדות עשוי ללמד שרשתות ההגנה המערכתיות אינן מתפקדות באופן מספק, כלומר, התאבדות עשויה להיות סממן לחולשה מערכתית.

מצוקת הפרט - עוצמת הרשתות מקרינה על רמת הקבוצה והפרט כך שהיחלשות רשתות התמיכה החברתיות מרופפת את מעגל הביטחון סביב קבוצת השייכות ופוגמת ביכולתה להחזיק כל פרט ופרט. ולהבדיל, כאשר הרמה המערכתית משמשת רשת הגנה רחבה עבור הפרט ועבור הקבוצה, כזו הנותנת תמיכה ומרחב פעולה, מגדלת ומעשירה, ובתורה, תומכת את נקודות התורפה בקבוצת השייכות ובהנהגתה, תהיה לך השלכה חיובית על תפקודו של הפרט ועל תחושותיו. כלומר, רשתות הגנה חלשות תעצמנה חולשות ברמת הקבוצה והפרט, כך שבחוליה החלשה ביותר מנהיגותית, נצפה להתרופפות הלכידות ולשיעור גבוה יותר של מצוקה ואף התאבדות. מנגד, רשתות הגנה יציבות ואמינות, יישאו ויתמכו בחוליה החלשה ברמת הקבוצה, באופן שתוכל להיות משענת תומכת ליחיד.

רשת ההגנה פועלת באופן **נוחשי וסימלי** כרשת ביטחון למצוקות הפרט. הרשת נבנית באמצעות **עיקרון של גיבוי ופיצוי**. ככל שתהינה יותר נקודות תורפה שתאיימנה לפרום את רשתות ההגנה, וגם במצבי הידוק חונק של הרשתות - נצפה לעלייה בתחושת המצוקה. לעומת זאת, כאשר רשתות ההגנה חזקות או כאשר נוצר

או החזקה שהיא מייצרת. חוסר האיזון מרופף את רשתות ההגנה ופוגע בחוסן הארגוני.

ארגון המשמש כתובת לאוכלוסייה במצוקה כלכלית, כגון ביטוח לאומי או לשכת אבטלה, שמתאפיין בתרבות ניהול נוקשה ובכירורקטית, עשוי להגביר את תחושת המצוקה, כשהוא נותן שירות ענייני, מבלי להכיל את תחושות המחסור ואת הקושי של אוכלוסיית הפונים. **החזקת היתר** עשויה להגביר את תחושת המצוקה, במיוחד בקרב אוכלוסיות בעלות משאבים נפשיים חלשים, לעתים עד כדי תחושה שאין מוצא. מצוקה, כגון זו שתעצם, כאשר הטיפול הנוקשה והכירורקטי נעשה בארגון טוטלי האחראי באופן בלעדי לפרט, כמו במקרים של רפואה צבאית.

מנגד, ניתן להניח כי מערכות האמונות על המשאב האנושי שבהן ההכלה היא תנאי מקצועי (כמו ייעוץ, בריאות הנפש) עשויות לפתח תרבות רגשית, שבה מנגוני הארגון, העוסקים ב**הכלת יתר** של התחושות והקשיים - לא יתפנו להחזקה של מבנה הארגון וסדר היום שלו. כלומר, עיסוק מופרז בתחושות עשוי לפגוע במנגוני הסמכות ובמשאבים שתקצה ההנהלה לקידום המשימות.

יחידות צבאיות מובחרות בעלות שליחות ייחודית, המתאפיינות בתרבות לוחמנית וורקהוליסטית במקומות מסכני חיים, עשויות ל**החזיק בייעודן באדיקות** עד 'אובדן ההכרה'. הנהגת תרבות, כגון זו, עלולה ליצור עיוורון ואף הכחשה של מצוקות, גם בקרב הלוחמים, שלא מצליחים לשים לב לעצמם. המיחזדות עשויה להתבטא בתפיסת עזרה וגורמי סיוע שונים (פסיכולוגיה, רפואה וכדומה) 'כויתור עצמי' או כישלון. בשם תפיסה זו, ממדרים גורמי סיוע בדרכים לא-מודעות, כגון אי איש תקן או רתימת גורם הסיוע לצרכים מנטליים-מבצעיים, רתימה שמוציאה אותו מתפקידו הראשוני. אחד הביטויים הוא התייחסות ההנהגה לתופעה של תגובת קרב, התייחסות המשפיעה על איתור ועל יזימת ההפניה לטיפול מקצועי ועל האופן שבו מתווכים המפקדים את חוויית הקרב לפקודיהם.

סוף דבר

המאמר דן בתופעת ההתאבדות ב**במה פרקים**: רקע תיאורטי, המקשר בין חוסן נפשי ואובדנות לבין לכידות, ובהמשך בין מנהיגות לבין לכידות; הצגה וניתוח של מקרים, המעלה מאפיינים משותפים למסגרות צבאיות שבהן הייתה התאבדות ובוחנת את התהוות התופעה; ולבסוף, מודל תיאורטי, שמחבר בין ההבנות התיאורטיות לבין האמפיריות.

מאמר זה מנתח את תופעת ההתאבדות בצבא מזווית מערכתית, לא הפרט האובדני, כי אם התאבדות כתופעה חברתית. המאמר

לתוכה, והתחושות הגולמיות הקשות יתעצמו ויעוררו קונפליקטים בתוך הארגון. מוסדות שאינם ממלאים את תפקידם כמיכל, ואינם מודעים לחרדות המושלכות אל תוכם (מהחברה, מטבע העבודה או מההיסטוריה האישית של הפרט) יפגעו במשימה ואף בבריאות הנפשית והפיזית של הפרט (לורנס, 2005; נוטקביץ, 2000; שמאלי ואלון, 2002; ביון, סטוקס ואובהולצר, בתוך Bion 1985).

כדי שארגון יהיה מיכל אמין, צריכה הנהגה, היושבת על **גבולות** הארגון, ליצור מרחב עבודה ארגוני עם גבולות מתאימים של זמן, משימה ומקום. ניהול הגבולות ותחזוקתם, חשובים לקיומו, לשלמותו וליעילותו של המיכל הארגוני. מיכל ארגוני טוב מחזק את רשת ההגנה, בדומה לאמרה: "יותר מששמרו בני ישראל על השבת, שמרה השבת על בני ישראל" (נוטקביץ, 2000).

הכלה ברמה המערכתית מתבטאת בתחושת אוזן קשבת ותקשורת פתוחה בין חלקים שונים של הארגון, כמו במפגשים שגרתיים, המאפשרים לשוחח על הרגשות, הקשורים לעבודה ושאינם נוגעים לה, תוך ייחוד תשומת לב מובחנת למפקדים הזקוקים לתמיכה מיחידת.

היכולת לשאת את החרדה הכרוכה במצבי עמימות בפרק זמן ממושך, משתלבת עם **החזקה מערכתית** שכן הכלת העמימות מאפשרת לנהל את אי-הוודאות ולהקדין ביטחון ויציבות אמיתיים כלפי חוץ ופנים, מבלי להיגרר לאשליית שליטה, תוך הכחשת אי-וודאות. הובלה והתוויה של כיוון מערכתי כרוכות ביכולת ההנהגה להמשה מופשטת ורב-ממדית במרחב ובזמן (ראייה לטווח רחוק וארוך). החזקה מערכתית מחייבת אפוא השקעה בתהליכי תכנון, בקבלת החלטות איכותיות ובשיפוט על בסיס המשכיות ורציפות כראייה שלמה וכוללת, כדוגמת יצירת חזון ומימושו (אלטמן, 2002). תחושת החזקה גדלה כשההנהגה מפגינה **נוכחות ודומיננטיות** באמצעות ביטויי עוצמה אישית (יש 'בעל הבית') ולא בדרך של שלטון יחיד, המבוסס על טרור ועל הפחדה (זכאי, 2002).

ההחזקה המערכתית מתבטאת באווירת ביטחון, ביציבות ובמתן תחושה של שייכות וכיוון. ביטויים אלו מותאמים לצרכים המשתנים של היחידה ושל הסביבה וניכרים בדרכים שונות, כלהלן: מבנה סמכות ברור; הגדרת מטרות ודיון מתמשך במשימה הראשונית של הארגון; הסכמה על סדר יום וקביעת סדרי עדיפויות; הגדרה ותכנון של תפקידים וכללי עבודה שיתאימו למשימה הראשונית; התעלות על השוטף באמצעות מכוננות ליצירת שינוי בסטטוס קוו.

רשתות הגנה רופפות

דוגמא אפשרית הינה המקרים בהם היעוד המקצועי משתלט על תרבות הארגון ומוציא את המערכת מאיזון מבחינת תחושת ההכלה

הפיקודי המרכזי במניעה הוא **ניהול קווי התפר והמנעברים**.

לסיכום, עולות **כמה שאלות** סביב העיסוק בתופעת המנהיגות: האם ניתן ללמוד מתופעת ההתאבדות על האופנים התקינים להנהגת מסגרת? מהו תחום אחריותם של מפקדים ושל אנשי מדעי ההתנהגות? ולאיזה סוג של אחריות הם נדרשים?

האם ניתן ללמוד מהנאמר על האופנים התקינים להנהגת מסגרת? האם ניתוח של אירועי התאבדות מאפשר ללמוד מהחריג לשלילה על הנורמטיבי ועל המתפקד? יהיה מי שיעדיף ללמוד מהכלל על היוצא מן הכלל, מבחינה מתודולוגית או אידאולוגית. מאמר זה מצא את הנורמה, את המובן מאליו, במקום שבו לא התקיימו אמות המידה של התפקוד התקין. על רקע זה בלט המובן מאליו ואפשר למידה.

הנושא של מצוקת הפרט וחוסנו המנטלי מעלה את שאלת המורכבות הרבה של האחריות הפיקודית והייעוצית. המרחב המורכב שיש להנהגה ולקהילה הטיפולית אינו מסתכם רק בנהלים. מה הוא תחום אחריותם של המפקדים והיועצים? ומה בין האחריות הפורמלית, לבין הצורך בגיוס חמלה ואמפתיה? ומהי נטילת אחריות בכל אחד מהתרחישים?

כותרת המאמר לקוחה מדברי יחזקאל על צדקיהו המלך. ההיסטוריה מלמדת כי הבית ראשון חרב בגלל תפקודו הלקוי. מתוך שהכל היה עקום, כלום לא פעל כהלכה, מתוך כך למדים מה הישר. חורבן הבית הוא גם סיפור מנהיגותו של המלך. המלך שפעל בניגוד לדרך האמונה, פורר את צבאו ואת העם מתוך עיוורון לסובב אותו. בעת המצור על ירושלים, ברח להציל את נפשו, והשאיר את כל העם מאחור, לחסדי הבבלים. גם מפקדיו נהגו כמוהו. המלך בורח מן העם, והחיילים בורחים מן המלך, התפוררות חברתית, איש לנפשו ואיש לגורלו.

נספח - דוגמאות לפונקציות המנהיגות השונות

להלן נספח יישומי, המדגים מיומנויות ודפוסי התנהגות, להמחשת פונקציות המנהיגות ההורית, החזקה והכלה.

דפוסי מנהיגות ומיומנויות המתקשרים להחזקה	
●	היבטים מוחשיים וסמליים של ביטחון ומרחב
●	הגנה ובידוד מפני איומים חיצוניים
●	יצירת תשתית עבודה בטוחה, יציבה ורציפה לפרט ולקבוצה כשלם
●	תמיכה מנטלית (משענת) וקיומית (מענה לוגיסטי)

מציג את ההתאבדות כתופעה חברתית, היושבת על קווי התפר הארגוניים והדיסציפלינריים. בהתבוננות זו, מועצם הסיפור של **קווי התפר** על עוצמתם ועל הסכנות שבהם.

על התפר שבין תחומי דעת ועיסוק יושב הפוטנציאל לחיבור, פיתוח ויצירה חדשה. כמעט באותה נשימה נמצא שם את סכנות הניתוק והשבר.

המודל מתייחס לאיזון הנדרש בין שתי פונקציות של מנהיגות הורית, הכלה והחזקה. פונקציות אלו מאפשרות יצירה של מסגרת מלוכדת ויציבה, המהווה רשת ביטחון והגנה עבור הפרטים החברים בה.

המודל מתייחס לתופעה בשלוש רמות של ניתוח: הפרט, הקבוצה והמערכת. החיבור בין רמות הניתוח, כמו גם הרמה המערכתית, מייצרים תמונה רציפה ואינטגרטיבית של התופעה. חיבור זה מרחיב את זווית ההתבוננות על ההתאבדות ממצוקה פרטית ומתייחס להקשר הרחב שבו התרחשה ההתאבדות, תוך הגדלת החלק והכוח של המערכת והארגון.

בנוסף, ניתן לראות בכך הצעה לתפיסת תפקיד המפקד בהקשר של התופעה והטיפול בה. המפקד שנתפס 'כגשר' המסייע ליצירת הרצפים שנקטעו, נתפס לפי המודל הנוכחי בנוכחות הורית מלאה, המתבטאת במיומנויות הכלה והחזקה, הרלוונטיות למניעה ולהתמודדות עם מצבי מצוקה. ההתבוננות במפקד איננה שלמה ללא ההתבוננות במסגרת ובארגון והניתוח של מכלול 'רשתות ההגנה' שבהם.

לבסוף, נעשה חיבור בין חלקים שטופלו עד כה בנפרד, בהקשר של מצוקת הפרט: תפיסת הלכידות על כל ממדיה והתייחסות לכידות ולמנהיגות באופן **בלתי-נפרד** בניתוח התופעה ובהצעת דרכי המניעה.

שימוש במודל **כבלי לאבחון** המסגרת ונסיבות התופעה עשוי לסייע באיתור מצבים, תקופות, משימות או מקומות בעלי פוטנציאל לעומס מנטלי, ארגוני או פרטני. למשל, פערים בין הייעוד לבין המשימה, בין המשאבים לבין דרישות הביצוע או בין ערכי החייל לערכי המשימה.

המודל מרחיב את תפיסת מצבי הסיכון, מהתמקדות באוכלוסיות ייחודיות וביחידים במצוקה לאבחון רחב, חוצה אוכלוסיות ומצבים. המודל מתייחס למכלול משתנים כמו מאפייני הפעילות והמשימה, עיתוי ומשך הפעילות, ההתאמה בין השגרה לחירום ועוד.

לתפיסת, ההתמודדות עם התופעה היא **מניעה** יותר מטיפול. בהיבט זה יש דגש על תהליך העבודה היום-יומי המונע, יותר מזיהוי סימני מצוקה, שכשם, מעידים על מצוקה קיימת, כאשר האתגר

מקורות

- אבוליו, ברוס 2002 ”הטווח המלא של המנהיגות, בדרך להעלאת רמת האפקטיביות של היחיד, הקבוצה והארגון”, בתוך: מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה למעשה, בעריכת איציק גונן ואליאב זכאי, משרד הביטחון, חיל החינוך והנוער, ביסל”מ.
- אלטמן 2002 ”פיתוח מנהיגות בדרג הבכיר”, בתוך: מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה למעשה, בעריכת איציק גונן ואליאב זכאי, משרד הביטחון, חיל החינוך והנוער, ביסל”מ.
- בן יהודה (רעם), גבריאל 2005 מתוך אתר האינטרנט: <http://www.e-mago.co.il>
- גל, ראובן 2002 ”מנהיגות בקרב”, בתוך: מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה למעשה, בעריכת איציק גונן ואליאב זכאי, משרד הביטחון, חיל החינוך והנוער, ביסל”מ.
- גנדלמן ננסי וענת לבני 2005 ”המפקד ויחידת המילואים, פיקוד על יחידת מילואים - הכנות סוציולוגיות ויעדים מנהיגותיים”, מקצ”ר, ביסל”מ.
- דורקהיים, אמיל 2006 ”ההתאבדות”, הוצאת נמרוד, בתרגום לעברית יותם ראובני.
- זומר, אלי 2003 ”דילמות קליניות בהתערבות ראשונית עם אנשים שנחשפו ללחץ טראומטי: לדובב או לא לדובב?”, הרצאה שניתנה ביום עיון בנושא ’דילמות יעוציות בעתות לחץ ומשבר’, המכללה האקדמית לחינוך, אורנים, 15.1.03.
- זכאי, אליאב 2002 ”מנהיגות ומצינות”, בתוך: מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה למעשה, בעריכת איציק גונן ואליאב זכאי, משרד הביטחון, חיל החינוך והנוער, ביסל”מ.
- יאנה, שמואל 2003 ”לקחים והמלצות מניתוח התאבדויות של חיילים בצה”ל בין השנים 1997-2002”, מטכ”ל אכ”א, ממד”ה.
- לאור, אילנה 2002 ”פסיכותרפיה פסיכואנליטית ממוקדת ותחומה בזמן כמיכל ייחודי”, שיחות, כתב עת ישראלי לפסיכותרפיה (י”ז) 1, נובמבר.
- לבני, ענת 2000 ”מתגובה לאילוצים, ליצירת מערכת כוחות בתפקיד המג”ד”, הכנה לתפקיד המג”ד - אסופת מאמרים, ביסל”מ.

היבטים של תכליתיות ויעילות

- הגדרת מטרות ברורות, ראליות וארוכות טווח
- עקביות ויציבות במימוש המטרות
- גיבוש תפיסת הפעלה, תרגום מטרות למשימות ומודלים
- בנייה ושמירה של כללי עבודה ונורמות (זמנים, סטנדרטים לביצוע, מותר ואסור)
- ניהול זמן ומשימות

היבטים של מוטיבציה, תחושת שייכות וגאות יחידה

- חיבור הפקודים למשימה
- הצבת דרישות גבוהות והתאמתן לפוטנציאל האנושי, כבסיס ליצירת דימוי חיובי ואתגר
- יצירת מחויבות כלפי המשימה והארגון באמצעות חיבור למטרות, הפיכת מטרות המפקד למטרות פקודיו ולמטרות המסגרת

דפוסי מנהיגות ומיומנויות המתקשרים להכלה

היבט טריטוריאלי - למיכל יש גבולות, וכדי שתתקיים עבודה אפקטיבית בתוכו, נדרשות:

- סימון גבולות וניהולם (גבולות משימה, תפקיד, סמכות, דפוסי פעולה קבועים שיוצרים מסגרת)
- יצירת מרחב אישי - פרטי ומרחב ציבורי משותף, הקפדה על מובחנותם, תוך שמירה על האינטימיות בקבוצה.

היבטים של תמיכה והתעניינות

- שימוש במיומנויות הקשבה, אמפתיה, שיקוף הבנה ועידוד אכפתיות והתעניינות כנה בפרט ובתפקידו
- הבעת אמון בפקודים וביכולתם באמצעות שידור ציפיות חיוביות (נבואה המגשימה את עצמה).
- להוות כתובת זמינה, מזמינה ואחראית (Accountability) נקודת משען לפרט ולצוות

היבטים של דיאלוג רגשי

- התייחסות אישית לפרט ולקבוצה תוך יצירת קשר רגשי קבוצה - מפקד ובין הפקודים
- יכולת לספוג אלמנטים מנוגדים ומעוררי חרדה ולהחזירם לפקודים מעובדים
- פתיחות לביקורת, גם כלפי העצמי
- יכולת התחשבות, הבנה, קבלה בלתי-מותנית, יצירת קרבה ואינטימיות
- התחלקות ושיתוף ברגשות

- להד, מולי 1999 "מודל החוסן הרב ממדי ושימושו ברמת הפרט, הקבוצה והארגון", בתוך "תיק ליועץ", צה"ל, בעריכת נטלי חזן.
- לורנס, גורדון 2005 "מטריצת החלום החברתי", הרצאה שניתנה בביסל"מ 10.11.05.
- המרכז הישראלי לטיפול בפסיכו-טראומה 2003 יוני, מהאתר <http://www.traumaweb.org>
- מרשל, ס.ל.א. 2001 "אנשים מול אש", הוצאת משרד הביטחון.
- נוסקביץ, אבי 2000 "המיכל והמוכל: מרחב למפגש של התיאוריה הפסיכואנליטית ותיאורית המערכות", מתוך אתר: <http://www.hebpsy.net>
- עומר, חיים 1991 "פיגועים המוניים: תפקיד צוות חירום", שיחות(ה) 170-157.
- עמית, חיים 2006 "הורים כמנהיגים, להיות הורה משפיע", הוצאת מודן.
- פרד, אלפרד 1995 "הקבוצה כשלם, או משחק המנהיג החסר?", פרק 4 בתוך: הנחית קבוצות, בעריכת נאוה רוזנוסר ולירון נתן, 1997, החברה למתנ"סים, מרכז צפורי, 143-159.
- קליין, הדס 2003 "אפיון קפיצת המדרגה הנדרשת במעבר לדרג הסא"ל בתפקיד מג"ד, בדגש על תקופת העימות המוגבל", עבודת סוף שנה ממד"ה.
- קציר, ירון 2004 "אבדנות בצה"ל, הקשר בין מידת גיבוש זהות האני לבין נטיות אובדניות והתנהגות אובדנית בקרב חיילים בחדשי השירות הראשונים בצה"ל", עבודת מחקר לשם קבלת תואר דוקטור, אוניברסיטת בר-אילן בהנחיית פרופ' דוד צוריאל.
- רווה, סער 2003 "השפעת תהליך 'חיסון ללחץ' על 'תחושת הקוהרנטיות', 'אי ודאות נתפסת' ו'תחושת הלחץ' של חיילים במסגרת פעילות מבצעית", בין הזירות (1) אוגוסט, 42-64.
- רוזנוסר, נאוה ולירון נתן 1997 "קבוצה מהי? מושגי יסוד בפסיכולוגיה חברתית", בתוך: הנחית קבוצות, בעריכתם, החברה למתנ"סים, מרכז צפורי, 30-11.
- רוזנשטיין, מיקי ואריק אלבו 2000 פרק ד', מקראה על צוות ועבודת צוות, מהדורה שניה, מקח"ר, ביסל"מ, היחידה להכשרת סגלים ופיקוד בכיר.
- שטנצלר, מרב 2005 "שוברים שתיקה, לוחמים מספרים על חברון", עבודת סוף שנה ממד"ה.
- שילס, אדוארד ומוריס יאנוביץ' 1948 "לכידות והתפוררות בורמאכט, במלחמת העולם השנייה", פסיכולוגיה צבאית (1) יולי 2002, המרכז לפסיכולוגיה צבאית יישומית 55-7.
- שינדלר, שלומית ושותפיה 2000 "תמיכה, הכלה והצבת גבולות, ותרומתם להתמודדות במשפחות פוסט-טראומטיות", חברה ורווחה, 20(4), 480-463.
- שמאלי, תמנה ורינת אלון 2002 "מנהיגות ועבודת צוות - שניים שהם אחד: הלכה ומעשה", בתוך: מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה למעשה, בעריכת איציק גוגן ואליאב זכאי, משרד הביטחון, חיל החינוך והנוער, ביסל"מ.
- שניר, רפאל 2002 "מיחידים ליחד, אורות וצללים, עיון מחודש בסוגיית הלכידות הצבאית", פסיכולוגיה צבאית (1) יולי, המרכז לפסיכולוגיה צבאית יישומית, 126-79.
- Bion, W. 1985 "container and contained", in A. Colman & Geller (eds.) Group Relations Reader 2, 127-133, Washington D.C., A. K. Rice Institute
- Ogden, Thomas H. 2004 "On holding and containing, being and dreaming", International Journal of Psycho-Analysis, 85:1349-1364
- Robertson, Ian 1987 "Sociology", Third edition, Worth publishers, Inc
- Winnicott, D. W. 1986 "Holding and Interpretation", New York, Grove press.