

התפתחות הלכידות הצבאית

מוטי קלנג⁶⁰

האתגר: מושג ה"לכידות" מרכזי וחשוב. הוא המקור העיקרי למוטיבציה של הפרט, הוא משפר ביצועים אפקטיביים ויש לו השפעה על צמצום תגובות קרב. בכל הקשור לגורם האנושי, לצד מושג המנהיגות, הוא המפתח המרכזי של הפסיכולוגיה הצבאית. יחד עם זאת, הוא קשה ומורכב להבנה, והתפתחות מדידתו במהלך השנים משקפת את השינוי באופן הגדרתו, את ההבדלים בתפיסה המקצועית של החוקרים שעסקו בתחום על-פני שלל דיסציפלינות במהלך השנים ואת סוגי הטכנולוגיות ושיטות המדידה שהשתנו.

הקדמה

"לכידות" (Cohesion) נחקרה רבות ונעשה בה שימוש נרחב כמשתנה מחקר. למרות זאת, היא נותרה מושג בעייתי ומורכב הן באופן ההגדרה שלה והן באופן מדידתה מסיבות רבות. רוב הסיבות נובעות מכך שהלכידות היא מושג שנראה קל להבנה באופן מופשט אך מתברר כמורכב וקשה לתפיסה באופן מעשי. מצב העניינים רק הולך ומסתבך עקב העובדה שלכידות היא מושג מדעי כללי - היא אינה קשורה לתיאוריה או לאסכולה מסוימת, לאוכלוסייה או ישות מסוימת, לרמת ניתוח נתונה (היא משמשת בשלל עולמות המחקר, החל באטומים וכלה בחברות), או אפילו עם דיסציפלינה אקדמית מסוימת.

במדעי ההתנהגות והחברה הגדרות הלכידות השתנו לאורך השנים, כך שכפי שטען Mudrack (1989): "שום הגדרה של לכידות לא הפכה לסטנדרט מקובל, ואף אחידות לא אפיינה את המדידה או את המבצע של המבנה"⁶¹. קיימת הסכמה מועטה בנוגע למי, מה, היכן, מתי, איך ולמה בהקשר הלכידות. עם זאת, כפי שצוין על-ידי

60 סא"ל (מיל') ד"ר מוטי קלנג, לשעבר ראש המכון הצבאי למחקר יישומי במדעי-ההתנהגות ופסיכולוג צבאי ביחידות היבשה.

61 "No definition of cohesiveness has become a generally accepted standard, and no uniformity has characterized the measurement or the operationalization of the construct"

Dion and Evans (1992): "מושג הלכידות הוא כל כך מרכזי וחשוב להבנת קבוצות, שלא אפשר להשליך אותו".

למרות שהמחקר הנוגע למושג הלכידות התקדם משמעותית, התמונה עדיין אינה ברורה. לפיכך, פסיכולוגים צבאיים ומפקדים מתמודדים עם תפיסה לא מפותחת שהם נדרשים למרות זאת לשלב בעשייה שלהם. פרק זה נכתב כדי לסייע להם, כמו גם לתמוך במאמצים הרחבים יותר לקידום המחקר על מושג הלכידות. בפועל, נסקור את תיאורי הלכידות בהיסטוריה ובמדעי ההתנהגות המוקדמים ונראה כיצד מושג הלכידות ומדידתו התפתחו עם הזמן. הנחת העבודה היא כי תיאור שורשי הלכידות ותיאור התפתחות המושג ומדידתו עד לימינו – יועילו בכסיס להתקדמות נוספת בתחום, במיוחד ללכידות היחידה הצבאית. פרק זה מאפשר גם לבחון כיצד המשגה ומדידה משתנים כתלות בטכנולוגיה, בסביבה החברתית ובתפקידי האנשים המעורבים בהם.

החלקים הבאים בפרק זה מתייחסים למספר נושאים: חשיבות הלכידות הצבאית; תיאורים של לכידות במצבים היסטוריים נבחרים; פיתוח של מדדי לכידות מוקדמים בניסיון לחקות את תחום המדעים "הקשים"⁶²; שימוש בגרסאות נגזרות מאותם מדדים שייצגו את רעיון הלכידות עליידי "חוקרי קבוצות קטנות" לאחר מלחמת העולם השנייה; והאופן שבו חוקרים יישומיים החיו מחדש את מושג הלכידות ואת אופן מדידתו. לבסוף, הפרק יציג המלצות לאופן קידום הלכידות בעתיד. חשוב לציין כי מגבלת היקף הפרק אילצה לפשט את הדברים ולהשמיט חלקים מתיאור וניתוח העושר הרב שנעשה בנושא.

חשיבות הלכידות הצבאית

Gal (2011) טוען כי יש שלוש סיבות מהותיות לחשיבות הלכידות ביחידות צבאיות, בדגש על יחידות קרביות: דבר ראשון, הלכידות היא המקור העיקרי למוטיבציה של הפרט, המניע את הלוחמים בשדה הקרב. דבר שני, הלכידות מאפשרת או משפרת ביצועים אפקטיביים. ודבר שלישי, ללכידות השפעה משמעותית על צמצום שכחותן של תגובות קרב או אפילו מניעתן. במילים אחרות, שלוש הסיבות הללו, אשר מתמקדות בגורם האנושי, הופכות את הלכידות, יחד עם המנהיגות, למושג מפתח בעיסוק הצבאי.

62 מדעים "קשים" ו"רכים" הם מונחים המשמשים להשוואת תחומים מדעיים על בסיס קשיחות מתודולוגית נתפסת, דיוק ואובייקטיביות. באופן גס, מדעי הטבע (למשל פיזיקה, ביולוגיה, כימיה) נחשבים "קשים" ואילו מדעים חברתיים (למשל פסיכולוגיה וסוציולוגיה) מתוארים בדרך כלל כ"רכים".

הלכידות, כפי הנראה, נתפסה כחשובה עוד מן העידן שבו להקות ציד פרהיסטוריות נאלצו להשתמש בעבודת צוות, תיאום, עזרה הדדית ופעולות קבוצתיות קטנות כדי לצוד חיות גדולות לצורך בשר וחומרי גלם עבור השבטים שלהן. עם צמיחתן של העיר והמדינה, לצד הכוחות הצבאיים והלוחמה המאורגנת שלהן, הלכידות נעשתה חשובה בטכנולוגיה אסטרטגית להתגברות על כוחות גדולים יותר. הלכידות הייתה גם הבסיס לטקטיקות תמרון שונות שנועדו להתגבר על איומים מצד כוח שריון נייד (שהשתנו עם הזמן ממרכבות, לפילים, לאבירים על סוסים, לפרשים של סוסים, וכן הלאה) או לצמצמם. למשל "ריבוע החי"ר המלוכד", ששימש כמבצר נייד ובנוי משורות חיילים הנושאות רומחים מבחוץ, למעשה הגביל את יתרון של מרכבות חיילים על סוסים. "ריבוע החי"ר" איבד מערכו, כמו גם הביצורים הקבועים, בשל הופעתם של כלי ארטילריה חזקים ומדויקים, הרובה המדויק והטעינה במהירות. עם זאת, הרעיון של יחידת לחימה קטנה, מלוכדת ומאורגנת - מצוות לחימה ועד פלוגה לוחמת - נותר בעל ערך רב לפיתוח טקטיקות ולסנכרון אנשים וצוותים.

למעשה, אפשר לזהות עלייה בהתעניינות בלכידות היחידה הצבאית במלחמות המודרניות, בדגש על המחצית השנייה של המאה ה-20, אשר נבעה ממספר סיבות: (א) הקטלניות והאינטנסיביות של שדה הקרב המודרני עקב שימוש בכלי נשק עוצמתיים ומדויקים, אשר העצימו את כמות נפגעי הקרב. (ב) הצורך במכפילי כוח לחימה, בדגש על צבאות אשר התמודדו עם יריבים פוטנציאליים שעלו עליהם במספר החיילים וכלי הנשק. (ג) עיצוב ארגוני - הצורך לעצב יחידות לחימה מקצועיות וגמישות אשר ניתנות להפעלה אפקטיבית תוך זמן קצר במרחב מגוון של תרחישים. (ד) השפעת ניתוח מלחמת יום הכיפורים ומלחמת וייטנאם על-ידי הוגים צבאיים. אלו טענו כי מדיניות כוח האדם דאו (במיוחד שיבוץ כוח האדם לפי מודל "אנשים כחלקי חילוף") פגעה בלכידות היחידה ומכאן גם ביעילות הצבאית.

חשוב לציין כי קיימת טענה לפיה התמקדותו של מחקר הפסיכולוגיה הצבאית בלכידות הוזנחה בשנים האחרונות למען מושג החוסן⁶³ אחד ההסברים לשינוי זה היא השכיחות הרבה של תגובות קרב בקרב חיילים ששירתו במלחמות עיראק ואפגניסטאן (Hoge, Auchterlonie, & Milliken, 2006) - שכיחות מקרים אשר משכה את החוקרים היישומים לעסוק בסוגיה בוערת זו.

63 חוסן (resiliency) מתאר את יכולתו של האדם לגייס משאבים פנימיים וחיצונים במצבי לחץ, משבר וטראומה, אשר מאפשרים לו להתמודד איתם בהצלחה ולחזור לתפקד כרגיל במהרה.

ספרות תיאורית

ההתייחסות הקדומה ללכידות ולנגזרותיה מתגלמת בתוך תיאורים כתובים על כוחות צבאיים וקרבות. המוקדמים שבהם מופיעים כבר בתנ"ך. כך, לדוגמה, אפשר למצוא ב"קרב העי" המתואר בספר יהושע ונלמד עד היום באקדמית צבאיות. מאוחר יותר מופיעים תיאורים בכתובים היסטוריים על יוון העתיקה. כך, לדוגמה, תיאור הלכידות והגבורה של קבוצות כמו "300" הלוחמים הספרטנים בקרב תרמופילאי. באופן דומה, קיימים סיפורי קרבות גבורה של יחידות מלוכדות מימי רומא העתיקה ועד האימפריאליזם של מעצמות אירופה.

למעשה, הלכידות באה מהמילה הלטינית - *cohaerere*, שמשמעותה "להידבק יחד"; היא קשורה גם במילה הלטינית *cohors*, שמשמעותה "מתחם", וממנה נגזר המונח *cohort* - יחידת רגלים בגודל גדוד המונה 400 עד 500 חיילים. מסורת התיאור של קרבות קלסיים לאורך השנים ממשיכה להיות בעלת ערך עד היום, שכן היא מציגה מאפיינים וגורמים שונים שמובילים יחידות לוחמות לניצחון: תחושת מטרה ואמונה בצדקת הדרך, גאווה ביחידה, חיבור למנהיג, אמון ביכולת הקבוצה, עבודת צוות ועוד.

עם תחילת התבססותם של מדעי ההתנהגות והחברה במאה ה־19, תיאורי הלכידות נעשו מדויקים יותר, והשימוש בסיווג לקטגוריות והשוואה נעשה תכופ יותר. אחת הדוגמאות המוקדמות ביותר לשימוש בקטגוריות ביחס ללכידות היא של אחד מן האבות המייסדים של הסוציולוגיה, אמיל דורקהיים, במחקרו הסוציולוגי על התאבדות (Durkheim, 1897 / 1951). באמצעות ניתוח נתוני ציבור, הוא הציג את הבסיסים לתיאוריה שלו בנוגע לסיבות להתאבדות. טענתו היא כי שיעורי ההתאבדות הם מאפיינים של קבוצות וחברות ומשקפים את מידת האינדיבידואליזם הקיצוני (התאבדות אגואיסטית), שליטה קיצונית של הקבוצה על הפרט (התאבדות אלטרואיסטית), או היעדר כללים ונורמות קוהרנטיות (התאבדות אנומית) בקרב קבוצה או בחברה. עבור יחידות צבאיות, דורקהיים מצא כי במקום שבו חיילים היו משולבים יותר בקבוצה (כלומר, חיילי קבע, חיילים בעלי דרגות גבוהות או ביחידות מובחרות) שיעורי ההתאבדות היו גבוהים יותר (התאבדות אלטרואיסטית). עבודתו של דורקהיים הציעה ארבע מצבי קבוצה: (א) לכידות לא מספקת (יותר מדי אינדיבידואליזם), (ב) רמת לכידות מתאימה, (ג) לכידות מופרות (יותר מדי אלטרואיזם), (ד) ובסיסי לכידות לא עקביים (אנומיה - אקלים פיקודי ירוד).

בדומה לדורקהיים, בסוף המאה ה־19 כתב גוסטב לה־בון מחקר על ההמון

(Le Bon, 1960) שבו הוא משווה בין המונים ומתאר את הלכידות וההתפרקות שלהם. הוא מתאר את התפקיד של המנהיגים ביחס להיווצרות ההמון, פעולתו, הלכידות וההתפרקות שלו.

ככל שמדעי ההתנהגות והחברה המשיכו להתפתח במהלך המאה ה-20, כך תיאור מושג הלכידות נעשה מפורט יותר והתמקד בפיתוח, הגדרה ומדידה. עבודה תיאורית חשובה הנוגעת ללכידות היחידה הצבאית נעשתה על ידי Shils and Janowitz (1948). הניתוח שלהם בנוגע ללכידות בצבא הגרמני במהלך מלחמת העולם השנייה, אשר התבסס בחלקו על התיאוריה הקבוצתית והמושגים של Cooley (1962), סיפק מערכת רכיבים למדידת הלכידות הצבאית. ההשערה הבסיסית שלהם הייתה שהלכידות בצבא הגרמני היא פונקציה של שלמות "הקבוצה העיקרית" של החייל (כיתה או צוות), למשל אם היא עונה על הצרכים הבסיסיים של החייל למזון ואספקה, מספקת חיבה והערכה מצד המנהיגים והחברים, מעניקה לחייל תחושת כוח ומייסדת את יחסי החייל עם הסמכות הגבוהה. אם "הקבוצה העיקרית" מספקת צרכים כאלה, אז הדאגה העצמית של החייל תהיה ממוזערת בקרב. שילס ויאנוביץ תיארו גם כיצד הגרמנים השתמשו בקצינים פוליטיים בכל המסגרות הצבאיות כדי להבטיח את החיבור של יחידים ויחידות לארגון הגדול יותר ולתפיסות הפוליטיות (כלומר לכידות ארגונית). נושא זה עלה גם במחקרים השוואתיים מאוחרים יותר הנוגעים ללכידות ולאופן שבו אפשר לבנות ולתחזק אותה בצבאות (למשל Henderson, 1985).

כאמור, קיים היקף ועושר רב של עבודות תיאוריות על ההיסטוריה המתועדת, העוסקות במישורין או בעקיפין במושג הלכידות. עבודות אלה חשובות מכיוון שהן מצביעות על מושגים בסיסיים אשר זכו להתייחסות בתיאוריה, בהגדרה או במדידה של הלכידות ביחידות הצבאיות. מושגים בסיסיים אלה כוללים: מנהיגות, תחושת מטרה, גאווה, אמון הדדי, מיומנות וכשירות, ביטחון, עבודת צוות, תפקידים מרכזיים בקבוצה ועוד. בזכות ספרות תיאורית זו, יש למחקר המודרני על לכידות בסיס איתן לבנות ולהיבנות ממנו.

המדענים "הקשים"

בשנות השלושים, חוקרי מדעי ההתנהגות והחברה "הרכים" ניסו לרכוש מידה רבה יותר של לגיטימציה וסטאטוס של המדעים "הקשים", כמו פזיקה וכימיה. לפיכך, החלו גישותיהם הרעיוניות והמתודולוגיות ללכידות קבוצות לחקות את המדעים הקשים במדידה מדעית ולהימנע מאלה של התחומים הרכים עוד יותר כגון היסטוריה ופילוסופיה.

אולי הדמות המובילה, הרלוונטית לכידות, בניסיון "ההתקשות" הזו היא Kurt Lewin (1935), חוקר שהיגר מגרמניה לארצות הברית. הוא גיבש וניסח את תורת השדות למחקר הפסיכולוגיה, אשר עורך שילוב של כוחות פסיכולוגיים סביבתיים, המוגדרים אמפירית ופונקציונלית, בהבנה או בחיזוי התנהגות. לכוחות אלה ערכים חיוביים או שליליים; יש להם כיוון, כוח ויעד ליישום; ואפשר לתאר אותם בתרשים של וקטורים, ממש כמו בפזיקה.

בערך באותו זמן שבו Lewin ניסח את תורת השדות שלו, Jacob L. Moreno (1934), שהיגר מאוסטריה לארצות הברית, המציא את הסוציומטריה לניתוח מערכות יחסים בין-אישיות בקבוצות. הסוציומטריה עסקה בנושא הבחירה בין חברי קבוצה ופעלה כך שחברי הקבוצה נשאלו עם מי מהחברים הם היו רוצים להיות או לערוך פעילות משותפת. הבחירות תוארו בתרשים או הוצבו במטריצה של מספרים. בדרך זו, אפשר היה לזהות הן את חברי הקבוצה הפופולריים (אלה שנבחרו לעיתים קרובות) והן את החברים שנדחו או היו מבודדים חברתית (אלה שנבחרו פחות מכולם, או כלל לא נבחרו). אפשר היה לזהות גם את המבנה הכללי של הקבוצה. תיאורים מסוג זה של חברי קבוצה או מבנה הקבוצה קושרו למשתנים אחרים של ביצועים.

כעבור כ-15 שנים, Robert F. Bales (1950) נעשה לדמות מובילה נוספת בחקר הקבוצות. המחקר שהוא ועמיתיו ערכו תרם באמצעות מדידה מדעית קשה של רצפי זמן (ראו גם: Chapple, 1940), רעיונות מהפזיקה של פרו-אקטיביות ורה-אקטיביות של חברי הקבוצה וניתוח קבוצות קטנות. השפעתם בפועל של החוקרים לוי (1935), מורנו (1934) וביילס (1950) הייתה במתן לגיטימציה לחקר קבוצות קטנות כקבוצות ולא כפרטים וכיכולת לספק למחקר מדעי ההתנהגות של קבוצות קטנות מראה של מחקר מדעי ומדידה מדעית. בפועל, חוקרים אלה ועמיתיהם היו הראשונים למדוד את הלכידות הקבוצתית.

חוקרי הקבוצות הקטנות

בשלושת העשורים שלאחר מלחמת העולם השנייה, הצטבר עומס מחקרי בתחום הקבוצות הקטנות. עם ההתרחבות הגדולה של המכללות והאוניברסיטאות לאחר המלחמה, חלה עלייה גדולה במספר האקדמאים במדעי ההתנהגות והחברה (בעלי הצורך "לפרסם או להיכחד") ובמספר הסטודנטים ששימשו כמשתתפים במחקרים. הלגיטימציה למחקר הקבוצות הקטנות הביאה לכך שקבוצות צבאיות, חינוכיות ועסקיות נעשו זמינות ונכונות להשתתף במחקרים. עקב כך, החלה תקופת הפריחה של מחקר הקבוצות הקטנות. כמעט כל משתנה ושילוב משתנים נבדק. עומס המחקרים

והממצאים הרב לא מאפשר לסכם מאמץ זה.⁶⁴

עם זאת, היו מגבלות חמורות בגישה המחקרית שבה השתמשו רבים מהחוקרים בעידן מחקרי מוקדם זה, עובדה שהגבילה מאוד את ערך המחקר שלהם על לכידות קבוצות קטנות. בהשפעת יוקרתם של החוקרים הקשים, לכידות קבוצתית הוגדרה כאופן רופף כ"תוצאה של כל הכוחות הפועלים על החברים להישאר בקבוצה" (Festinger, 1950). הגדרה רופפת זו פורשה והצטמצמה לרעיון כי יש למדוד את הלכידות הקבוצתית במונחים של משיכה (אטרקטיביות) של הקבוצה עבור חברה, למשל כמה הם מחבבים אחד את השני או מעריכים את החברות בקבוצה (לדוגמה, ראו: Cartwright, 1968). בדרך כלל, סוג כלשהו של כלי סוציומטריה או סדרת פריטי שאלון שימשו למדידת המשיכה לקבוצה. תוצאות המדדים קושרו לתוצרים קבוצתיים או למבנה הקבוצתי.

למרות שאפשר לשבח את המחקר על משיכה של חברים לקבוצתם ואת כמה מממצאיו הבולטים, בפועל יש הטוענים (Siebold, 2011) כי הוא אינו שימושי במיוחד למחקר במסגרות צבאיות שבהן המשיכה לקבוצה היא שיקול משני ומשתנה פרטני ואף תוצר של לכידות. יש הטוענים כי ההגדרה הרופפת של מידת המשיכה לקבוצה, הועיל לחוקרי התקופה כי הוא אפשר להם להשתמש במדדים קלים ומהירים לשימוש ובקבוצות נוחות למחקר (לרוב מדובר היה בקבוצות חולפות, חסרות מנהיג ולא מובנות בתוך ארגון). אף על-פי כן, השימוש בהגדרה רופפת כל כך ("כל הכוחות") ובפרשנות צרה ("משיכה") הביא לגוף מחקר גדול בעל ערך מוגבל לחקר הלכידות של יחידות קטנות צבאיות. נוסף על כך, הדגש על גישה של "מלמטה למעלה" או של אדם בודד ללימוד על קבוצות, פגע במה שאפשר היה ללמוד מגישה של "מלמעלה למטה" או הקבוצה כשלם.

החוקרים היישומיים

סקירה כללית

בשנות ה-80 של המאה ה-20 חל חידוש במחקר הלכידות שנעשה בידי חוקרים יישומיים, בעיקר אלו שעסקו בקבוצות ספורט או ביחידות צבאיות קטנות (אם כי

64 לסקירה תמציתית ומעובדת של חלק הספרות על הלכידות הקבוצתית, כולל מדידה, ראו מחקרו של Hogg (1992). לסקירות מטא-אנליטיות המתמקדות בלכידות וביצועים בקבוצה, ראו: Mullen & Copper (1994).

מחקר מתחום מנהל עסקים ומחקר נוסף, ארגוני, עסקו אף הם בנושא). המחקר הונע בעיקר על-ידי מימון מוסדות גדולים אשר חיפשו מקורות מדעיים שיתנו מענה לצרכים ולבעיות שלהם. מספר גורמים הגדירו את גוף המחקר הזה: (א) התמקדות בקבוצות בעולם האמיתי שהיו חלק מארגון גדול יותר, הייתה להן המשכיות לאורך זמן ומנהיגים רשמיים; (ב) שימוש בעולם האמיתי, בתוצרים חשובים כקריטריונים, כמו משחקים שניצחו או ביצועי משימות ליבה; (ג) מדידת הלכידות בעיקר על-פי סדרת פריטי שאלון; (ד) תפיסת הלכידות כמונחים של קבוצה עיקרית ושמידה על שלמות הקבוצה (Shils & Janowitz, 1948) ולא כמשיכה לקבוצה; (ה) בחינת הלכידות בתוך המסגרת הארגונית וההקשר. כך למשל מושגים כמו "לכידות אנכית" ו"לכידות ארגונית" נוספו למושג המקובל "לכידות אופקית" (לכידות העמיתים בקבוצה).

פסיכולוגים של ספורט

אפשר לאפיין את המחקר בשנות ה-80 על לכידות בקבוצות ספורט, באמצעות עבודתם של Albert V. Carron ועמיתיו (Carron, 1982, 1988; Widmeyer, Brawley, & Carron, 1985). המחקר המוקדם של Carron and Chelladurai (1981) הוא בעל חשיבות מיוחדת להתפתחות מדידת הלכידות, מכיוון שהחוקרים בחרו בו חמישה היבטים של לכידות: (א) תחושת השייכות שהאדם מרגיש לקבוצה, (ב) הערך המיוחס לחברות בקבוצה, (ג) מידת ההנאה הנגזרת מהשתתפות בקבוצה, (ד) רמת עבודת הצוות הקיימת בתוך הקבוצה, (ה) מידת הקרבה בתוך הקבוצה. הנשאלים, מקבוצות כדורסל והיאבקות בתיכון, דירגו את תפישותיהם באמצעות סולם הערכה שנע בין 1 (חשוב מאוד / במידה רבה) ל-9 (כלל לא חשוב / מעט מאוד). מהנתונים שנאספו, זיהו החוקרים שני גורמים של לכידות קבוצתית נתפסת. הגורם האחד, לכידות אינדיבידואלית כלפי הקבוצה – גורם אשר עסק, פחות או יותר, במשיכתו של הפרט לקבוצה ובמדדים של תחושת השייכות לקבוצה, ערך החברות בקבוצה וההנאה מהיות עם הקבוצה (היבטים א-ג). הגורם השני, הקבוצה כחידה, עסק במדדים של עבודת צוות ושל הקרבה של חברי הקבוצה (היבטים ד-ה). הגורם השני נמצא במתאם חיובי משמעותי עם ביצועי קבוצות הספורט, במיוחד עבור מקצועות ספורט שיש בהם משימות תלותיות, ולכן טענו החוקרים כי הוא זה המשקף את הלכידות בספורט. נוסף על כך, השפעתן של מנהיגות ומוטיבציה הוכחו גם הן כחשובות ומקושרות ללכידות הנתפסת.

בהתייחסו לספרות ולניסיונותיו המחקריים עם קבוצות ספורט, קארון (1982) קבע כי "אפשר להגדיר לכידות כתהליך דינאמי המתבטא בנטייה של קבוצה לדבוק יחד

ולהישאר מאוחדים במרדף אחר מטרותיה ויעדיה". הוא ציין כי כמה מהחוקרים סבורים כי הלכידות עשויה להיחלק לשני סוגים: (א) לכידות חברתית, (ב) ולכידות משימתית. לכידות חברתית עוסקת בקשרים הרגשיים הקיימים בקרב חברי קבוצה מסוימת. קשרים כגון חיבה, אחווה, דאגה וקרבה. הלכידות המשימתית היא הרמה שבה מאוחדים חברי קבוצה לנוכח משימה שצריכה להיעשות (Kier, 1998).

קארון מתח ביקורת על מחקריו הראשונים בטענה שהעניק דגש רב מדי למשתנה החברתיות, וקבע כי העיסוק בלכידות כמשיכה מוטעה, שכן: (א) הוא אינו מייצג את רעיון הלכידות, (ב) הוא אינו מצליח להסביר את הלכידות במצבים שבהם יש השפעה שלילית, (ג) הוא אינו מתייחס לעובדה שמשיכה אינה הכרחית וגם איננה תנאי מספיק להקמת קבוצות, (ד) והוא אינו נתמך בראיות אמפיריות.

קרון ועמיתיו ביצעו תוכנית מחקר יסודית ומקיפה במשך למעלה מ-15 שנים, אשר התבססה על פריצת דרך רעיונית אשר באה לידי ביטוי בהגדרת גורמי הלכידות (Carron and Chelladurai, 1981); הגדרת הלכידות (Carron, 1982), ופיתוח שאלון הלכידות GEQ - Group Environment Questionnaire (Widmeyer et al, 1985) - פריצת דרך שנמשכה לאחר מכן ברשימה נרחבת של פרסומים.

הפרדת הלכידות ללכידות חברתית ולכידות משימתית, הביאה לשיפור ודיוק ממצאים ממחקרי קבוצות שנאספו במהלך השנים (מתאמים גבוהים יותר, יכולות גיבוי ספציפיות יותר, פתרון של חוסר מובהקות ואי-תאימותיות בתוצאות). נראה כי בחינת מדדי הלכידות החברתית נמצאה יעילה בהקשר של תחושות תמיכה, קבלה ושביעות רצון, אך גם בקרב תופעות של "חשיכה קבוצתית", היבדלות ויצירת תתי-קבוצות, בעוד בחינת מדדי הלכידות המשימתית נמצאה יעילה בהקשר של הצלחה במשימות ורמת ביצועים גבוהה. עם זאת, לצורך משימות הדרושות שיתוף פעולה, נדרש שילובם של מדדי הלכידות המשימתית והחברתית (Dion, 2000).

מערך מדעי ההתנהגות של צה"ל

לכידות נמדדה בצה"ל באמצעות מערך מדעי ההתנהגות במסגרת סקרי אקלים מורל היחידה. אפשר למצוא עדות לסקרי מורל מסוג זה בסמוך ללידתו של צה"ל, ב-1948. סקר המורל הראשון שנערך בצה"ל, התקיים בשנת 1949 על-ידי לואיס גוטמן (אז סרן צעיר) ביחידה הפסיכולוגית הקטנה שהוקמה בצה"ל. הסקר של גוטמן, על אף שהיה פשטני למדי ביחס לסטנדרטים המקצועיים של היום, העריך את שביעות רצונם של

החיילים ביחס למספר משתנים - החל בשירותי הבסיס ועד למצב הרוח שלהם ביחידה. מאז ועד היום נערכים בצה"ל סקרים מעין אלו בקביעות, בין שבאופן עיתי (בדרך כלל אחת לשנה ביחידה), בין שבנקודות קבועות לאורך מסלול ההכשרה, ובין כתגובה לאירוע מסוים בעל השפעה פוטנציאלית על מורל היחידה (למשל תרגיל, קריאת גיוס וכדומה).

ראובן גל (1986), במסגרת תפקידו כראש ממד"ה צה"ל, חקר את "שאלון מוכנות ומורל בקרב" (CRMQ - Combat Readiness Morale Questionnaire) אשר היה בשימוש נפוץ בצה"ל. ה-CRMQ בן 30 הפריטים, אפשר ליותר מ-1,200 חיילים בשנת 1981. ניתוח גורמים של הנתונים העלה שמונה גורמים הקשורים לטענתו לאפקטיביות בקרב: (א) אמון במפקדים בכירים, (ב) ביטחון בעצמי, בצוות ובנשק, (ג) לכידות יחידה ומורל, (ד) היכרות עם משימות ושטח, (ה) אמון במפקדים מידיים, (ו) הערכת האויב, (ז) לגיטימציה למלחמה, (ח) ודאות וטרדות. מכיוון שהפריטים בשאלון על מורל אישי, מורל מחלקתי, תחושת ביחד ויחסים בין מפקדים ללוחמים נכללו תחת אותו הגורם, הסיק גל כי אפשר להשתמש בשני המרכיבים (לכידות ומורל) לסריגין.

המחקר העלה את ההבנה כי תפיסת אקלים היחידה הקרבית מושפעת מתפיסת הלוחם סביב ארבע קטגוריות: הבטחון האישי שלו (במפקדיו, בעמיתיו, בנשקו ובעצמו), יחסיו הבין-אישיים (עם המפקד והעמיתים), טרדות מעוררות פחד (דאגות ביחס לקרב, לאויב וכדומה) ולגיטימיות של הפעולה הצבאית. בכך התחזקה התפיסה כי מעבר לגורמים העיקריים המתייחסים באופן ישיר ללכידת היחידה קיימים גורמים משניים המקשרים בין היחידה לארגון.

מכון המחקר הצבאי "וולטר ריד"

מכון המחקר הצבאי "וולטר ריד" (WRAIR - Walter Reed Army Institute of Research) בארה"ב, ערך תוכנית מחקר מרכזית במהלך שנות ה-80 שעסקה במיוחד בנושא הלכידות, תוך התמקדות ביישומה של מדיניות איוש כוח האדם בצבא האמריקני. המכון הוא חלק מהקהילה הרפואית, בעל אוריינטציה פסיכיאטרית, קלינית (פסיכולוגית) וסוציאלית. אוריינטציה זו ניכרת מן השימוש במודל הרפואי (זיהוי סימפטומים, אבחון, רישום טיפול ומעקב אחר המטופל) ומן העיסוק באופן מסורתי בנושאים שונים, כגון: נפגעי לחץ, חוסר התאמה, תחושות חיילים ועמדות סובייקטיביות ובריאות הנפש (Ingraham & Manning, 1980).

חוקרי המכון (Ingraham & Manning, 1981) הגדירו לצורך המחקר את הלכידות באופן כללי כ"תחושות שייכות וסולידריות עם קבוצה מסוימת של אחרים, המהווים 'אנחנו' לעומת 'הם'". החוקרים תיארו קבוצות מגובשות כמי שמגלות חיבה הדדית, תלות הדדית, אמון ונאמנות בקרב חברי הקבוצה. הם הסכימו כי לכידות היא תכונה מתגבשת של קבוצות הנובעת מאינטראקציות חיוביות, חוויות משותפות וסמלים וערכים משותפים. נוסף על כך, החוקרים הציגו הבחנה ברמת הניתוח בין מורל (רמת הפרט), ובין לכידות (רמת הקבוצה הראשונית) ורוח הגייסות - esprit de corps (רמת היחידה), המקושרים באמצעות היררכיות של מנהיגים.

עיקר מחקר הלכידות של המכון עסק בהערכה של מערכת איוש כ"א החדשה דאו של הצבא האמריקני. המערכת, אשר התבססה על עקרונות שכוננו COHORT (Cohesion - לכידות, operational - מוכנות מבצעית, training - הכשרה) הדגישה את השיבות שמירתם של החיילים יחד כקבוצה, החל בכניסתם לשירות הצבאי ועד להשלמת תקופת מחויבותם הקרבית הראשונה (בדרך כלל 3 שנים) תחת אותם מפקדים (עד כמה שאפשר).⁶⁵ ההנחה הייתה כי יציבות כוח האדם הזו תאפשר את פיתוחה ושימורה של לכידות הקבוצה, תאפשר להכשרה להביא את החיילים לרמות מיומנות מקצועית גבוהות יותר ובסך הכול למוכנות משופרת ליחידות הלוחמות לאחר תקופת ההכשרה הראשונית. בסופו של דבר, כמויות אדירות של נתונים נאספו על-ידי שאלונים (שאלון "רצון החייל" אשר פותח על בסיס שאלון CRMQ של ראובן גל), ראיונות ורשומות היחידה על מספר רב של חיילים, פלוגות וגדודים.

"שאלון רצון החייל" (Marlowe, 1985) כלל שבעה גורמים: (א) ביטחון בפלוגה, (ב) ביטחון בפקוד בכיר, (ג) ביטחון במחלקה, (ד) דאגת המפקדים לפרט, (ה) תחושת גאווה, (ו) אקלים חברתי במחלקה, (ז) ועבודת צוות במחלקה. ניכר כי מושג "רצון החייל" מבטא משמעות רחבה יותר ממושג לכידות היחידה, ובנוסף על כך נדמה כי לא לכד את מלוא היבטיה של לכידות היחידה.

המחקר העלה כי חיילים "במחלקות אורכיות" בדרך כלל השיגו ציונים גבוהים יותר במדדי שאלון "רצון החייל" לעומת חיילים שלא השתייכו ל"מחלקות האורכיות". המחלקות שדורגו בשליש העליון של תוצאות השאלון היו בעיקר "מחלקות אורכיות", בעוד המחלקות שדורגו בשליש התחתון היו כולן "מחלקות שאינן אורכיות" (Griffith, 1988).

65 בדומה לתפיסת "מחלקות אורכיות" הנהוגה ביחידות קרביות בצה"ל, לפיה נעשה מאמץ לשמר את המבנה המחלקתי מהטירונות ועד לפירוק המחלקה בשהרור.

מכון המחקר של צבא ארה"ב

מכון המחקר של הצבא האמריקני למדעי ההתנהגות והחברה (ARI - Army Research Institute), היה מעורב גם הוא באופן חלקי בהערכת המודל החדש לאיוש כוח האדם, והגיע למסקנות דומות לפיהן הלכידות (תחושת השייכות, נאמנות ועזרה הדדית בקבוצה) מתפתחת טוב יותר ב"מחלקות האורכיות" (Tremble, Brosvic, & Mangiardi, 1986). עקב כך יזמה ARI תוכנית מחקר אשר התמקדה ישירות באופן שבו יש לבנות ולתחזק את לכידות היחידה.

תוכנית מחקר הלכידות של ARI הייתה ייחודית במספר מרכיבים (Siebold, 1988a):

- (א) המיקוד נעשה במסגרת הכיתה והמחלקה, מתוך טענה כי מסגרות אלו קטנות מספיק כדי לתפקד כקבוצה ראשונית, בנוסף לטענה כי המחלקה מהווה את הרמה הנמוכה ביותר הכוללת קצין שבכוחו לחבר את המסגרת אשר תחת אחריותו עם רמות ארגוניות גבוהות יותר. (ב) המחקר עסק ב"מודל אימון" - מה המפקדים יכולים לעשות כדי לפתח את חייליהם ולבנות יחידות מגובשות היכולות להשיג ביצועים טובים בקרב, בשונה מתפיסת "מודל רפואי" המבקש לסייע ליחידה הנמצאת בלכידות נמוכה. (ג) פיתוח ושימוש במדד קריטריון של ביצועי משימה של המחלקה אשר דורג באמצעות דירוג אובייקטיבי חיצוני. (ד) שאלוני ההערכה לא התבססו על דירוגי תחושת ההערכה ושביעות הרצון העצמית של החיילים. במקום זאת, התבקשו החיילים לפעול כמשקיפים על היחידה ולדרג נושאים שונים בקבוצה (למשל עבודת צוות, אמון או אכפתיות, מנהיגים בכירים וכדומה). לפיכך, ממוצע קבוצת המשיבים בשאלון ייצג את דירוג הצופה הפנימי הממוצע. הנחת היסוד לשימוש בשיטה זו הייתה שהיא יוצרת דירוגים להיות אובייקטיבים יותר, מה שמאפשר תוקף ומהימנות גבוהים יותר ביחס למידת הדיקו המשווערת המתקבלת מתוך תיאור ביטחוננו העצמי ורגשותיו האישיים של הפרט. חשוב לציין כי החיילים לא התבקשו לדרג אנשים או בעלי תפקידים מזוהים (למשל מפקד הפלוגה שלהם), כדי למנוע את השפעתן של הטיות הנובעות מקונפליקטים בין אישיים ואפקט ההילה. נוסף על כך, ההנחה הייתה כי ידיעת המפקדים כי הם לא מזוהים ומדורגים בנפרד תאפשר לרתום אותם להפעלת השאלון ביחידה.

הלכידות שעמדה בבסיס המחקר ב־ARI הוגדרה "כמידה שבה מנגנוני השליטה החברתית הפועלים ביחידה מקיימים תבנית מובנית של יחסים חברתיים בין חברי היחידה, כפרטים וכקבוצה, אשר הכרחיים להשגת מטרת היחידה" (Siebold, 1988b). (Levine and Moreland, 1990) ציינו: "מבנה הקבוצה הוא דפוס היחסים המתהווה בקרב חבריה". לפיכך, הגדרת ה־ARI היא מבנית ולא

מבוססת על הערכות אישיות. כוונת המכון באומרו "מנגנוני השליטה החברתית הפועלים ביחידה" כוללת רכיבים שונים כגון: חוקים, כללים, הנחיות, תפקידים, נורמות, הרגלים, גורמי סוציאליזציה ודרישות לפעולה או השגת מטרות קבוצתיות. הגדרה זו הכתיבה את רמת הניתוח לרמת הקבוצה או היחידה, ותיארה את המנגנונים או ה"כוחות" ככאלו אשר רובם ייתפסו על-ידי חברי הקבוצה כחיצוניים להם. מכאן שליחידה הצבאית ולפעולותיה אחריות והשפעה רבה על החייל, ללא התחשבות במשיכתו ליחידה. עם זאת, הקבוצה עצמה היא גם מקור כוח והשפעה על החייל.

תרגום הגדרת הלכידות למדידה הייתה משימה מורכבת. חוקרי ARI חשבו כי מדידת הגיבוש החברתי במונחים של קשרים בין חברי הקבוצה בלבד אינה מייצגת נאמנה את המושג, שכן יש לכלול גם את הקשרים בין המנהיג לכפופים לו ובין חברי הקבוצה ליחידה כולה כדי לייצג באופן מלא לכידותה של היחידה הצבאית. מכאן נקבע כי יש שלושה מרכיבים בסיסיים של לכידות ביחידה קטנה: אופקית, אנכית וארגונית. כל רכיב נתפס כבעל היבט רגשי (תחושה או רגש) והיבט מעשי (פעולה או מיומנות), בהתאמה באופן הבא: (א) לכידות אופקית - גיבוש עמיתים ועבודת צוות, (ב) לכידות אנכית - אכפתיות של מנהיג וכשירות המנהיג, (ג) ולכידות ארגונית - גאווה וערכים משותפים, השגת צרכים ומטרות. על בסיס זה נבנה "שאלון הלכידות של המחלקה הקרבית" (Platoon Combat Platoon Cohesion Questionnaire) (Cohesion Index Siebold & Kelly) - שאלון שבתצורתו הארוכה כלל 79 שאלות: כחמש שאלות על כל אחד מהרכיבים של כל אחד משלושת מרכיבי הלכידות (Siebold & Kelly, 1988a). הרכיבים הרגשי והמעשי של לכידות אורכית נמצאו כגורם אחד שפונה "מנהיגות". נוסף על כך, גאווה, הרכיב הרגשי של לכידות אורכית, נמצא מתאים גם לרכיב המנהיגות.

מעבר לכך, קיים גם שאלון מקוצר הכולל 20 פריטים בלבד, המכונה "מדד הלכידות של המחלקה" (Platoon Cohesion Index), והוא כולל 10 סולמות, אשר כל אחד מהם מורכב משני פריטים (Siebold & Kelly, 1988b).

גיבוש חברתי בשירות מחקר רשתי

נושא ליבה מרכזי שבו עוסקים פסיכולוגים צבאיים, הן במדידה והן בפיתוח, הוא הגיבוש החברתי של יחידות צבאיות, במונחים של קשרים בין חברי היחידה, בשל השפעתו על הביצוע הקבוצתי. למרות מידת החשיבות הגדולה המופנית לגיבוש החברתי בשגרה ובהערכות לחירום, נראה כי חסר כלי מדידה שיאבחן וימדוד אותו. הכלי הנפוץ

הקיים הוא שאלון המודד כביכול את תחושת הגיבוש הקבוצתי של החיילים (לכידות אופקית, לכידות חברתית), אולם Moody and White (2003) טענו כי מדובר בשני מושגים שונים: לכידות חברתית היא מושג פסיכולוגי - "תחושת הביחד" שאותה מבטאים אנשים ביחס לקבוצה, בעוד גיבוש חברתי הוא מושג המתייחס למבנה מרקם היחסים הבינאישיים בקבוצה - "יחסי הביחד". מעבר לכך, Friedkin (2004) טענה כי הכמות והאיכות של היחסים הבינאישיים בקבוצה מהווים תשתית משמעותית ליצירת לכידות קבוצתית. כלומר, גיבוש חברתי הוא משתנה מקדים הכרחי לפיתוח תחושת לכידות קבוצתית - ככל שיותר חברי קבוצה נמצאים ביחסי חברות זה עם זה, כך מתאפשר להם לפתח קשר פסיכולוגי לקבוצה.

תחום מחקרי שנמצא כבעל יכולת לסייע באבחון ומדידה של גיבוש חברתי הוא "ניתוח רשת חברתית" (Social Network Analysis). תחום זה, אשר בסיסו במחקרי הסוציומטריה של Moreno (1934), התפתח משמעותית בשלושת העשורים האחרונים בזכות התפתחות טכנולוגית וזמינות תוכנות ניתוח פשוטות. הרשת החברתית (Social Network) חושפת באופן חזותי וסטטיסטי את מבנה היחסים בין חברי הקבוצה.

לאור אלו, ביצע Klang (2017) בענף פסיכולוגיה זרוע יבשה מחקר שדה שבו נמדד גיבוש חברתי של צוותים באמצעות צפיפות מבנה רשת החברות בין החיילים (Network Density). תוצאות המחקר הבהירו כי גיבוש חברתי שונה מלכידות קבוצתית ואף מהווה משתנה מקדים ללכידות קבוצתית, וכי גיבוש חברתי משפיע ויכול לנבא ממדי אפקטיביות של הקבוצה. כלומר, קבוצות עם קשרי חברות צפופים נוטות להיות אפקטיביות יותר. מעבר לכך, המחקר סיפק תמיכה משכנעת לכלי החדש לאבחון גיבוש חברתי באמצעות ניתוח רשת חברתית.

בעקבות המחקר, הוטמע בבסיסי האימון בחטיבות החי"ר והיבשה השימוש במיפוי רשת קשרי החברות של מחלקות בהכשרה. המיפוי מאפשר תהליך עיצוב והשפעה על הלכידות החברתית של המסגרת שנועדה לסייע לרווחת הפרט, לשיפור ביצועי המסגרת ולביסוס תפקידו המנהיגותי של מפקד המחלקה.

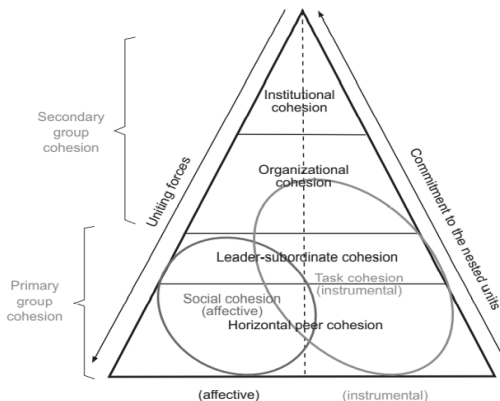
עם זאת, ההבנה כי קשרי חברות בקבוצה מקדמים אפקטיביות קבוצתית אינה רלוונטית רק לקבוצות לוחמים, אלא גם לקבוצות עבודה במטה. לכן, המחקר מציע מסקנות מעשיות עבור כלל היחידות והמפקדים, ומצביע על הצורך להקדיש תשומת לב רבה יותר לבנייה אקטיבית ולחזוקם של קשרי החברות כדי לקדם את אפקטיביות הקבוצות.

המיפוי הרשתי עצמו הוא גם כלי עבודה בידי פסיכולוגים צבאיים אשר מאפשר להם לחשוף בפני המפקד את הגיבוש החברתי ואת רשת קשרי החברות "הבלתי־נראית" אשר ניתנת למינוף ל"תוצאות נראות". כך למשל אפשר להשתמש ב"רנטגן" זה כדי לעזור למפקד להבין טוב יותר את הקבוצה שלו ולספק לו בסיס להתערבויות פוטנציאליות לחיזוק הגיבוש החברתי, לדוגמה על־ידי חיבור חברי קבוצה מבודדים או תתי־קבוצות בקבוצה. נוסף על כך, המיפוי הרשתי מנגיש כלי מחקר שבו מדדי רשת, כמו צפיפות רשת החברויות, עשויים לספק מרחב רב עוצמה לאבחון ולמידה.

מודל מתכלל לכידות יחידה

Salo (2011) מציע מודל מתכלל של לכידות היחידה (ראו תרשים). לטענתו, לכידות היא תוצר של השתלבות חברתית אשר נוצרת באמצעות יחסים חברתיים ומשימתיים חיוביים בין חברי הקבוצה (עמיתים ומנהיגים) ובאמצעות חוויותיהם המשותפות, המאחדות אותם וייחודיות בהשתייכותן למסגרת הספציפית (למשל קבוצה, יחידה, ארגון). בפועל, הלכידות נוצרת באמצעות תהליך השתלבות חברתית מתמשך הכולל חברים בקבוצה הראשית, מנהיגים של הקבוצה וקבוצות המשנה הגדולות יותר שהקבוצה משתייכת אליהן. השקפה זו יוצרת התבוננות רחבה יותר על לכידות ומשלבת את חשיבות הקשרים עם התנהגות ותהליכים ארגוניים.

לכידות היחידה כוללת מספר מרכיבים המבוססים על מערכות יחסים מבוניות שונות: קשר אופקי או גיבוש חברתי בין עמיתים באותה רמה היררכית; קשר אנכי בין עמיתים ברמות שונות; וקשר ארגוני, למשל - בין חברי היחידה לגופים הארגוניים הגדולים שלהם (Griffith, 1998).



מבחינה היררכית, המודל כולל שתי רמות עיקריות: לכידות קבוצה ראשית ולכידות קבוצה משנית. לכידות הקבוצה הראשית כוללת לכידות עמיתים ולכידות של המנהיג עם הכפופים. לכידות הקבוצה המשנית כוללת לכידות ארגונית שנוצרה באמצעות חיבור של חברי הקבוצה עם הארגון הבכיר יותר שלהם (למשל היחידה), ולכידות מוסדית המצביעה על המידה שבה חברי הקבוצה מזדהים עם המאפיינים המוסדיים של הארגון שלהם. לחלופין, אפשר להעריך את הלכידות ברמת הקבוצה הראשית על סמך העוצמה המשולבת של הלכידות החברתית והמשימתית. בשעה שהלכידות החברתית נבנית מכוח היחסים הרגשיים שבין חברי הקבוצה והמנהיגים, הרי שהלכידות המשימתית מושפעת מאיכות הפעולות והמיומנויות המעשיות הקשורות למשימה.

המודל המתכלל מציב שני ממדים של לכידות. מצד אחד, לכידות הקבוצה הראשית הבנויה על מערכות היחסים הרגשיות הקיימות בין החברים למנהיגים ומושפעת מאיכות הפעולות והמיומנויות המעשיות הקשורות למשימות של הקבוצה (Griffith, 1998). מצד אחר, לכידות הקבוצה המשנית, אף על-פי שהיא רגשית ומעשית, תלויה בחילופי הטבות שונות ובתחושת תכלית שהארגון יוצר כדי להבטיח נאמנות וצייתנות מצד חברי הקבוצה. מרכיבים וממדים אלה יחד מהווים שדה כוח פסיכולוגי הקושר את החברים לקבוצה ולארגון, ומייצג מוקד שהחייל יכול להתחייב או להתחבר אליו.

סיכום

התפתחות הגדרתה ומדידתה של הלכידות עברה דרך ארוכה באמצעות תרומתם של קבוצות חוקרים רבות:

1. היא החלה עוד מן הספרות ההיסטורית שסיפקה בסיס תיאורי עשיר במידע אשר זיהה: (א) מרכיבי לכידות רבים, (ב) מדדים אפשריים למדידה, (ג) דרכים להבנת הלכידות, (ד) משתנים מרכזיים הקשורים ללכידות.
2. המדענים "הקשים" אשר בזכות פעולות המדידה העניקו לתחום יוקרה ולגיטימציה מחקרית והפכו את הקבוצות לישות מחקרית.
3. חוקרי קבוצות קטנות שיצרו נראות גבוהה והניעו תהליך של קבלה ופופולריות לחקר לכידות וקבוצות קטנות. הם הרחיבו את התחום ואת סוגי המשתנים הקשורים ללכידות והתאימו את מדדי הלכידות לקבוצות.
4. המדענים היישומים מיקדו את המחקר מחדש - מלכידות כמשיכה לקבוצה ללכידות כתופעה קבוצתית. הם סיפקו ניתוחים ומתאמים כמותיים מתקדמים,

לצד קריטריונים של תוצרים מרכזיים, והשתמשו במדדים על משתתפים בקבוצות אורגניות בארגונים.

במהלך השנים, גם הטכנולוגיה למדידת הלכידות התפתחה ועברה מתצפית (לא מובנית ומובנית) לסיווג עם סטטיסטיקות השוואתיות; לאחר מכן נעשה שימוש בהקלטות לרישום תצפיות; לאחר מכן שאלונים חסכוניים; ולאחרונה נמדדה כרשת קשרים באמצעות מערכות מחשב. לא ברור כיצד תסייע הטכנולוגיה בעתיד לקידום מדידת הלכידות, אך נדמה כי גם הטכנולוגיה העתידית תתקשה להתמודד עם הגדרה מופשטת או עם מודל המורכב מרכיבים רבים ושכבות שונות. נראה כי בראש ובראשונה נדרשת עבודה באשר לדיוק המשגתה והגדרתה של הלכידות, קודם שאפשר יהיה להשתמש בטכנולוגיה ככלי להגדלת איכות המדדים.

למרות התפתחויות אלו לאורך השנים בתחום, עדיין אין בידינו הגדרה ומדידה אשר יאפשרו בסיס יציב למחקר משמעותי. המודל המבני של לכידות קבוצתית, המתמקד בדפוס היחסים שבין חברי הקבוצה והמסגרת כפי שהם מוחזקים יחד באמצעות כוחות חברתיים (כפי שהציע Salo, 2011) מתגבר על בעיות רבות, מאפשר הגדרה מספקת ומאפשר אף מדידה מבחינת לכידות אופקית, אנכית וארגונית. עם זאת, מודל זה רחב ומקיף מאוד.

לסיכום, עלינו כפסיכולוגים וחוקרים צבאיים להגדיר את הלכידות הצבאית בצורה יעילה ולהגיע להסכמה סבירה על הגדרתה. לאחר מכן, עלינו לקשר בין ההגדרה למדידה תקפה של הלכידות. רצוי כי ההגדרה והמדידה יתייחסו ליחסים שבין מדדי לכידות ומשתנים מרכזיים קשורים, כולל משתנים מקדימים ותוצאות. לכסוף, נכון יהיה לפתח כלים טכנולוגיים למדידה חוזרת של לכידות (במדידה אקטיבית ואף פסיבית)⁶⁶ כדי שיאפשרו לבצע מחקר איכותי, אבחונים סדורים ופעולות התערבות אשר יגבירו את האפקטיביות הארגונית.

66 "מדידה פסיבית" ו"מדידה אקטיבית" הם מונחים שנועדו להתייחס למידת המעורבות הנדרשת מהמשתתף לצורך המדידה. מדידה אקטיבית דורשת פעולה ברורה של המשתתף (למשל מילוי שאלון), ואילו מדידה פסיבית איננה דורשת ממנו כל פעולה (למשל איסוף מידע ברשומות קיימות).