

מפקד נדרש להפיק את מרב היעילות מחייליו ומהאמצעים המצויים ביחידתו — על-מנת שפוטנציאל היחידה ימוצה בצורה הטובה ביותר בשעת מבחן.

לפני יותר משלושת אלפים שנה, כאשר ביקר יתרו אצל משה רבנו, נאמר: ויאמר חותן משה אליו: לא טוב הדבר אשר אתה עושה, נבול תיבול, גם אתה, גם העם הזה אשר עימך, כי כבד ממך הדבר, לא תוכל עשהו לבדך, עתה שמע בקולי, איעצך... והזהרת אותם את החוקים ואת התורות והודעת להם את הדרך ילכו בה ואת המעשה אשר יעשו (שמות י"ח, י"ז—כ').

זה השלב הראשון בניהול, קביעת נהלים ברורים, חובות וחכיות, והבאתם לידיעת הכל. משה נאנק תחת עולה של בעייה שפגעה בהרכבה מפקדים בצבא, אלא שלמשה הייתה בינה; והוא פעל כעצת חותנו.

מייד אחר שלב הנהלים בא השלב של חלוקת אחריות וסמכויות. ויבחר משה אנשי חיל מכל ישראל ויתן אותם ראשים על העם: שרי אלפים, שרי מאות, שרי חמישים ושרי עשרות. ושפטו את העם בכל עת, את הדבר הקשה יביאון אל משה וכל הדבר הקטן ישפטו הם (שמות י"ח, כ"ה—כ"ו).

זו הגדרה ברורה מאד של ניהול לפי חריגים. יש פה האצלת סמכויות למפקדים כפופים. לכל אחד תחום אחריות שלו וסמכויות לפעול בתחום זה, ורק בעיות קשות וחריגות יגיעו לטיפולו של המפקד הראשי, משה.

כידוע, רבים תפקידי המפקד, והדגשים בדרגים השונים שונים. המפקד צריך לאמן, לארגן, לפקד, לתאם, לקיים בקרה ופיקוח, לחזות מראש ועוד... המגע שלו ביחידה הוא עם אנשים, חומרים וכלי לחימה. טוב יעשה אם את עיקר תשומת לבו ומרצו ישקיע באנשיו.

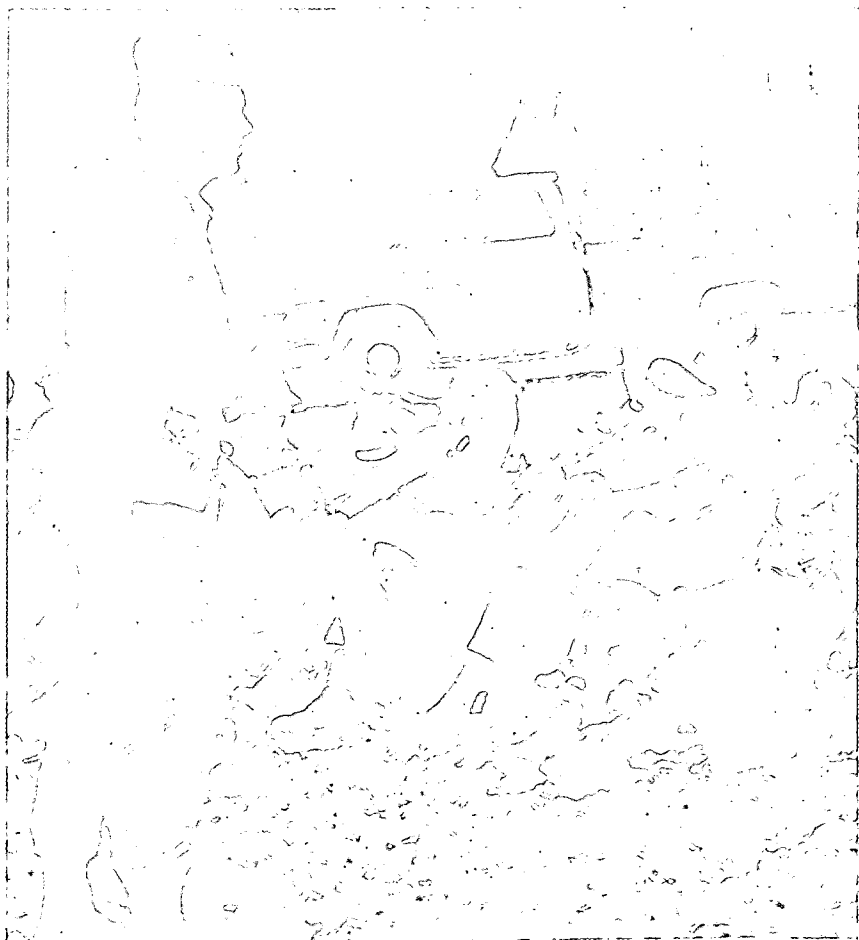
תפקוד יעיל של מפקד מאפשר לו לעמוד בפני האתגרים ולהשיג את מטרות היחידה. הספרות המקצועית דנה רבות בתפקידים של המפקד ובדרכים לביצוע תפקידו. אדגיש שני מרכיבים חשובים, שצריכים להשפיע על התפקוד היעיל של המפקד — אחריות וסמכות — שכבר לפני אלפי שנים הבין משה את חשיבותם בהצלחת ביצוע תפקידו כמנהיג העם.

ההתקדמות הטכנולוגית וכמות האמצעים הניתנים לכל חייל ולכל יחידה זורקים אור על מה שנדרש ממפקד כמנהל. לא בכדי אומרים, שמפקד טוב צריך להיות מנהל טוב. גם זה וגם זה נדרשים לדבקות במטרה, ליזמה, לדוגמה אישית ועוד. אלא שהמבחן העליון של המפקד הצבאי — שלא כמו המנהל — הוא ההתנהגות תחת אש. מהו אפוא הקשר בין האחריות והסמכות שמואצלות למפקד בצבא לבין תפקוד יעיל.



אחריות, סמכות ופיקוד יעיל בצבא

אל"מ שמושי אלישיב



הגדרת מושגים

כאשר מדברים על סמכות, אחריות ויער- לות התפקוד, הדברים נשמעים פשוטים ומובנים. אך אם נבקש ממפקדים שונים שיגדירו את המושגים האלה, נמצא דעות והגדרות שונות מאד. חשיבות הגדרת המושגים נובעת מהבנת המשתנים הכלרי- לים בכל מושג, המשפיעים על התפקוד היעיל של המפקד בדרגים השונים בצבא. בספרות המקצועית מגדירים המומרי- חים את המושגים סמכות ואחריות בצורה חלקית ואף אחד לא ניסה לבדוק באיזה מידה הסמכות והאחריות המוטרי- לות על מפקד משפיעות על תפקודו היעיל.

ואלו ההגדרות שאני מציע:

סמכות היא הזכות הניתנת למפקד, בתוקף מעמדו בצבא, לפעול להשגת המטרות שהוצבו בפניו. הסמכות יכולה להיות פורמאלית (מוענקת על-ידי האר- גון), מקצועית (קשורה במומחיות), ואר- שית (קשורה בסגולות מיוחדות).

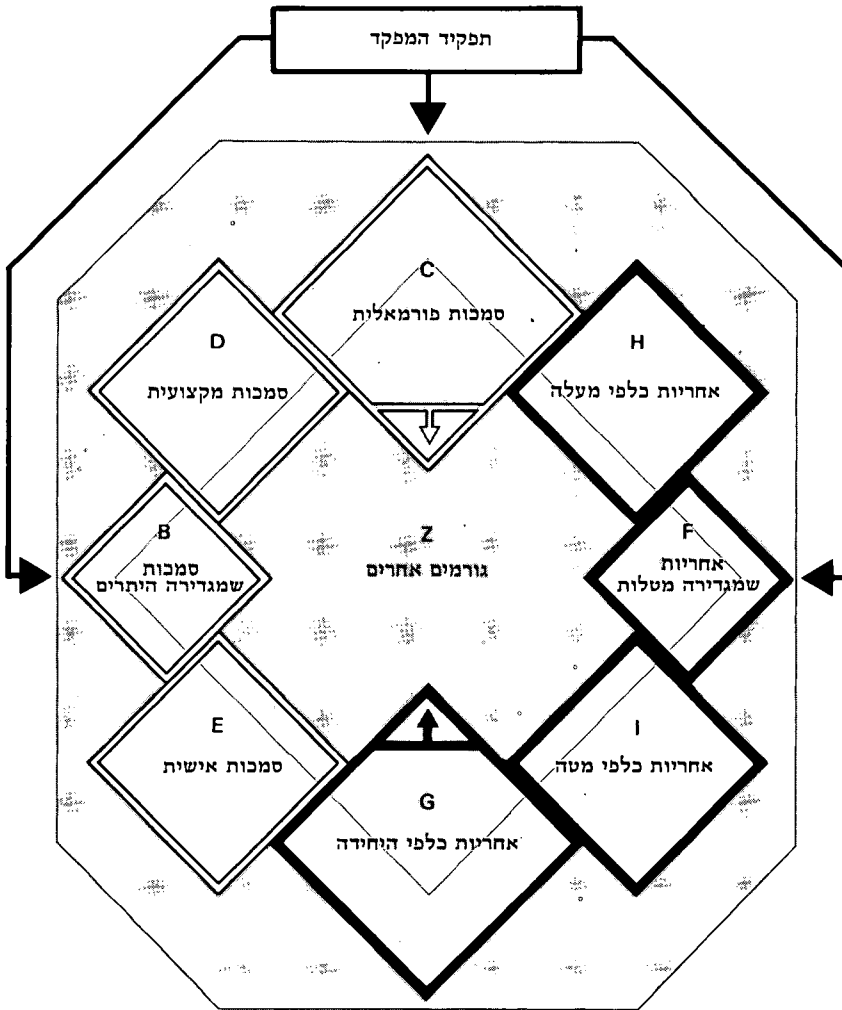
אחריות היא החובה המוסרית לבצע את התפקיד היטב, ככל האפשר. במסגרת חובה זו, עלינו לפעול בהתאם לנהלים המקובלים בצבא, גם אם אנו נדרשים לרסן רצונות ודחפים, הנוגדים נהלים אלה.

תפקוד יעיל משמעותו, הפעלת התשומות שבידינו (ובעיקר משאבי אנוש) בצורה של שותפות, ומיצוי כל הכישורים הגלומים באנשים, בזמן שיאפשר לבצע את המשימות ביעילות וגם ראייה קדימה – לפיתוח הארגון ולקידומו.

בהגדרת המושגים רואים את המשת- נים השונים, המשפיעים על עצמת הסמ- כות, האחריות והתפקוד היעיל. **בסמכות כלולה** הגדרה של ההיתרים שניתנו למפקד, במסגרת תפקידו. באחריות כלולה הגדרה של המטלות שיש למפקד. יש בה **אחריות כלפי מעלה** – החובה לתת דין-וחשבון על מעשיו, לטוב ולרע – **אחריות כלפי מטה** – עזרה לכפיפוי למלא את תפקידם היטב – **ואחריות כלפי היחידה** – העיסוק האישי של המפקד באימון היחידה ובקידומה.

תפקוד יעיל משמעו, בין היתר, עמידה במשימות שהציבו לו ובאלה שהוא הציב לעצמו; מיצוי הפוטנציאל האנושי ביחידה (ע"י אימון והכשרה) לטובתה; ניצול נכון של זמנו (בתכנון מראש, עיסוק בעיקר ולא בטפל והשאררת זמן פנוי למחשבה איך לקדם את היחידה);

* כפיף (subordinate) – פקד, המקבל הוראות ופקודות – המערכת.



התפקוד היעיל של המפקד. לגורמים אחרים (כמו בריאות אישית, מתקני היחידה ועוד) יש השפעה על התפקוד היעיל.

קיימת אי-תלות בין אחריות לבין סמכות, ובין הגורמים המרכיבים אותן. הניסיון מלמד שיש מפקדים עם סמכויות נרחבות מאד אך אחר- יותר מעטה מאד. כמו כן, יכול להיות מפקד אחראי מאד שסמכויו- תיו מעטות. הדבר נכון גם לגבי אי- תלות במרכיבים הפנימיים של סמכות ושל אחריות. אתן שתי דוג- מות: מוקרים מפקדים שאחריותם כלפי מעלה גבוהה מאד (הם מדור- חים בזמן, מתעניינים במה יכולים לעזור לממונה ועוד) – אך אין מעני- ינם כלל מה שלום כפיפיהם, ונכרי- נותם לעזור להם מעטה מאד. לכמה מפקדים ניתנת סמכות פורמלית רחבה מאד, אך סמכותם האישית, או המקצועית, נוטה לאפס.

ושביעות-רצון מתפקידו.

הספרות המקצועית מתייחסת למוש- גים סמכות ואחריות בעיקר בקשר למנהי- גות ולהאצלת סמכויות. המושגים – אחריות, סמכות, עצמה, כוח, התחייבות, שכנוע, השפעה – סובבים סביב הכושר של המפקד, או המנהל, להוציא תפוקת מתשומה נתונה של משאבי אנוש. אין מי שטוען, שאחריות, או סמכות, יכולות לעמוד בפני עצמן. מוסכם שאין למפקד הסמכות לשנות את חוקי היקום, ושמפקד אחראי בפני הממונים עליו – גם אם האציל חלק מסמכותו לכפיפוי.

הצעת מודל

המודל מתבסס על הנחות יסוד שקיבלו חיזוקים בספרות המקצועית ועל ניסיון אישי, רבי-שנים, בצבא.

הנחות היסוד הן:

1. אחריות וסמכות, אפילו ינתנו וימצאו אצל מפקד במלואן, אינן הגורמים היחידים שמשפיעים על

המודל מתאר את הקשרים בין אחריות לסמכות ולתפקוד יעיל. העצמה של כל משתנה היא בעייה מורכבת, לכשעצמה.

הסברים ורגשים

תפקוד יעיל (U) הוא פונקציה של אחריות (R), סמכות (A) וגורמים אחרים (Z):

$$U=f(A,R,Z)$$

האחריות היא פונקציה של הגדרת מטלות, אחריות כלפי הארגון, אחריות כלפי מעלה ואחריות כלפי מטה:

$$R=f(F,G,H,I)$$

וסמכות היא פונקציה של הגדרת היתרים, סמכות פורמאלית, סמכות מקצועית וסמכות אישית:

$$A=f(B,C,D,E)$$

הגדרת המטלות והגדרת ההיתרים הודגשו – משום שהן צריכות להיות קבועות בכל יחידה; ובהעדרן יהיו אי הבנות ופיקוד לקוי של מפקדים. מוכרות דוגמות רבות – "דברים נופלים בין הכיסאות", "לא ידעתי שאני אחראי לזה", "לא ידעתי שזה בסמכותי" ועוד – שלא צריכות לקרות כשמגדירים היטב את תחומי האחריות של המפקד ואת סמכויותיו.

בארגון צבאי אין אפשרות לפקד ללא סמכות פורמאלית. זו אמורה ללוות לבדי צוע. אך טוב יעשו מפקדים אם ישתמשו בסמכות זו כעתודה, ויעזרו יותר בסמכות האישית והמקצועית להנעת חייליהם. הסמכות הפורמאלית לכשעצמה יכולה להיות גורם לוחץ לביצוע, אך שימוש לא נכון בה, יכול לחבל קשות בתפקוד של המפקד.

האחריות כלפי הארגון היא המנוף שבאפשרותו להרים משימות ולהגיע לתפקוד יעיל יותר. אחריות זו קשורה למוסר האישי של המפקד – באיזו מידה הוא, אישית, יעשה לקידום יחידתו, גם אם יש לו, לעתים, רצונות ודחפים, הנוגים דים את האינטרסים של היחידה.

באחריות – כלפי מעלה וכלפי מטה – בסמכות המקצועית ובסמכות האישית יש תנודות גדולות ביותר, היוצרות את ההבדלים בתפקוד היעיל של מפקדים בדרגים השונים. בעידן המודרני, ההתמחות הנדרשת בהפעלת כלי הלחימה הולכת וגדלה, ולא כל מפקד יכול להיות גם הסמכות המקצועית. לכן, במרבית היחידות יש מפקד שמניע את היחידה ומאמנה ומפקד מקצועי, שמנחה בתוקף מומחיותו, כיצד לבצע דברים.

יש גם גורמים שאינם תלויים באחריות ובסמכות. כפי שנאמר בהנחה הראשונה, גם אם יהיו למפקד כל הגורמים של

סמכות ושל אחריות במלואם, גורמים נוספים ישפיעו על התפקוד היעיל.

מסקנות

במסגרת לימודי כלכלה ומנהל עסקים באוניברסיטה, ערכתי מחקר למציאת הקשר בין סמכות, לבין אחריות ולתפקוד יעיל של למעלה ממאה מנהלים ברמות שונות בתעשייה, והגעתי לתוצאות התקפות לחלוטין למפקדים בצבא.

להגדרת הסמכויות ותחומי האחריות של המפקדים ביחידה יש חשיבות, הרבה מעבר לרשמיות. כשלמפקד לא ברור מה מותר ומה אסור, על מה הוא אחראי ועל מה אחראי האחר ועוד... נוצרים חיכוכים ואי-בהירות שפוגמת בתפקוד היעיל של מפקדים. אין המדובר רק במפקדים שחושבים איך לא לעשות (כי "לא ברור אם זה בתחום אחריותי או בסמכותי"), אלא גם במפקדים חיוביים, שמחפשים איך לעשות יותר למען יחידתם, ורצונם הטוב פולש לתחומי אחריות וסמכות של אחרים, ופוגם בתפקוד של אחרים.

הגברת האחריות של מפקדים תתרם רבות לתפקודם היעיל. כיוון שאחריות הגנה הכורח המוסרי שחש המפקד לבצע את תפקידו על הצד הטוב ביותר, יש לשתף מפקדים בנעשה בצבא, לעדכןם במידע, לשתפם בהתלבטויות, ולהשקיע בהכשרתם. אם כל זה יעשה, אין ספק שאחריות המפקד ליחידתו ונכונותו לסייע לחייליו ולקדמם יגברו וממילא תפקודו יהיה יעיל יותר.

הרחבת הסמכויות של המפקד תשפיע חיובית על תפקודו היעיל. האצלת סמכויות למפקד משמעותה ש"סומכים עליו", נותנים לו כוח וחופש תמרון לפעולה בהנחה שהתפקוד שהוטל עליו יבוצע היטב וביעילות. עצם האצלת הסמכות מתפרשת לרוב שהסמכות עשויה לעזור למי שיש להם סמכות פחותה. אין ספק שבארגון גדול, כמו הצבא, מצויים מפקדים שמצליחים להניע את יחידתם רק בזכות סמכותם הפורמאלית. אילו זו ניטלה מהם, היחידה לא הייתה מתפקדת. גם למפקדים, שסמכותם האישית וסמכותם המקצועית רבות, יש סמכות פורמאלית נרחבת. אלה ישכילו, אם ישמרו סמכות זו כעתודה לאירועים חריגים.

לא יתכן לתת למפקד סמכויות ללא אחריות; ולהיפך, אם רוצים שיתפקד ביעילות. אולם, אין חובה לתת אחריות וסמכות שוות. הרבה מפקדים מתרצים ליקויים באחריותם בחוסר הסמכות הרצויה להם. המחקר הוכיח שאפשר להטיל על מפקד אחריות רבה, וסמכויות

מעטות יותר, והדבר לא יפגום בתפקוד, בתנאי שהדבר יענה על היקף התפקוד ואופיו. ככל שהיחידה גדולה יותר, יקשה לקיים את הפיקוח והשליטה מגבוה. והפיתרון – מתן שיעור אחריות והאצלת סמכויות, שיאפשרו למערכת לתפקד ביעילות.

בכל דרגות הפיקוד יש להטיל אחריות ולהעניק סמכויות, כנדרש לביצוע התפקיד היטב וביעילות. אין זה מן היושר להטיל על מפקדים ווטרים אחריות רבה, מבלי לתת להם סמכויות שיאפשרו להם לעמוד באחריות זו.

במפקדים בקו האש – מפקדים העומדים בראש היחידות הלוחמות – צריכות להתרכז כל הסמכות והאחריות, בתחום תפקידם. זמנם לא מצוי למחשבה ארוכת-טווח, ומה שלא עשו, יעבור למפקדים הבכירים יותר. ככל שמתרחב היקף האחריות של המפקדים הבכירים, הם נחשפים לניגודים מוסריים. הכשרים הדרושים לשאת בנטל האחריות גדולים יותר, בגלל הצורך ליישב סתירות ולבטח מוסריים הגלומים בתפקיד.

סיכום

המאמר עסק בשני מרכיבים בלבד, סמכות ואחריות: כהסבר לתפקוד יעיל של מפקדים. יש גורמים נוספים, שמשפיעים על התפקוד, אך לא עסקתי בהם. עיקר הבעיה מתרכז במידת האחריות והסמכות שיש לתת למפקדים.

מתן אחריות תלוי ביכולת להתייבב נוכח אי-ודאות, הכרוכה בעובדה שכאשר אין המפקד מבקר את כפיפיו, מקבל הדרג הנמוך החלטות. אם החרדה הנובעת מכך גדולה ומכשילה את הביצוע, סימן שניתנה למפקד אחריות גדולה מדי, ולהיפך. אם מפקד כפיף מוצא את עבודתו שגרתית ורוחו קצרה לזכות בשיקול דעת נוסף, סימן שהוא מוכן לשאת באחריות גדולה מזו שניתנה לו.

באשר לסמכות, יש להיזהר שלא להפריז בה. מפקד שהוענקה לו סמכות מבלי החובה לתת דין-וחשבון על מעשיו, סמכותו הולכת ומתמעטת. זה היסוד לפתגם העתיק, "שררה מקלקלת את האדם".

יש כלל יפה של חברת ג'נרל אלקטריק: "כל סמכות, שלא ניתנה במפורש ובכתב לניהול העליון, מופקדת בידי הניהול הנמוך". זה מנוגד להשקפה הפרוסית, ש"כל מה שאינו מותר במפורש, הוא בחזקת אסור".

