

*"לא די שיידע המפקד את מלאכתו. עליו להיות אוהב את האדם, שחיי הפקוד שלו יהיו יקרים לו והחייל שנשלח אליו יהיה יקר לו, שיהב אותו. רק מפקד כזה ימצא בפקודיו מסירות-הנפש שתולכים לכל אשר ישלח אותם. אם המפקדים יעוררו את האמון, את הדבקות ואת האהבה בחיילים שלהם - אזי תדע כל אם עבריה כי הפקידה את גורל בניה בידי המפקדים הראויים לכך." (דוד בן-גוריון, 02.07.1963, מתוך נאום "עם פרידה")*

### "עם בונה צבא בונה עם"

במדינת ישראל חל חש"ב (חוק שירות ביטחון) חובה על כל נער ונערה המוגדרים לכך. בעת הגיוס לצה"ל מוגדר החייל כ"רכוש צה"ל", ולא בכדי ישנם מפקדים הימרו ל"ירוקים" (הטירונים): "מהיום אני גם האבא וגם האמא שלך". כאשר חייל רוצה לטוס לחו"ל – הוא אינו יכול להודיע למפקדו הישיר ולעלות על מטוס, שכן מטעמי ביטחון מידע עליו לקבל אישור ממפקד היחידה ומיחידת ביטחון השדה. יחד עם זאת, גם עובדים בארגונים אזרחיים מחויבים לקבל אישור משרשרת מנהלים ורק לאחר סבב החתימות יכולים העובדים להתחיל לדמיין את חופשתם. האם העובד הוא רכוש חברה כשם שחייל הוא רכוש צה"ל? מה גורם למנהל במאה ה-21 להאמין בכך או לגרום לעובדיו לחשוב כך? האם הפחד מהמסגרת הצבאית בא לידי ביטוי גם במקום העבודה? או שבכלל כיום מנהלים מיישמים שיטות ניהול "פיקודיות"? במאמר הבא ניוכח לאפקטיביות הפיקוד של המנהל – או שמא עליי לכנותה אפקטיביות הניהול של המפקד.

### המחויבות מחייבת

תפקיד המנהל כתפקיד המפקד הוא להניע עובדים לכדי ביצוע משימות לטובת השגת יעדים שנקבעו בזמן מוגדר. הנעת כפיפים הינה אתגר יום-יומי כאשר הן במסגרת הצבאית והן במסגרת האזרחית תחושת המחויבות של הכפיף הינה הכרחית לטובת ביצוע המשימה. יחד עם זאת, ישנה מחויבות מולדת ומחויבות נרכשת. אמנם המחויבות המולדת איננה גנטית, אך זוהי מחויבות שמשמעה ערכים עליהם גדלנו ועקרונות על-פיהם אנו מובלים. לעומתה, המחויבות הנרכשת הינה בת-חלוף ומחייבת תחזוקה שוטפת. בשתי המסגרות המחויבות הכרחית והשליבים הראשוניים שמקנים לנו את תחושת המחויבות הינם סיפוק הצורך לביטחון ושייכות, אולם את סיפוק הצורך לכבוד ולהגשמה עצמית קל יותר לממש במסגרת הצבאית, שכן הקווים המנחים הינם ציונות, רעות ותחושת השליחות בעיקר. מנגד, במסגרת האזרחית הצורך לכבוד ולהגשמה עצמית מסופקים לרוב באמצעות סמלי סטטוס: טייטל, שכר, רכב ולכן דרוש מנהל, דהיינו מעסיק, שישפק באופן קונסיסטנטי את הצרכים ההכרחיים הללו.

### הנאה לפעולה כהנעה לפעולה

תפקיד המנהל והמפקד נבדל בטווח הראייה של המשימה ובהקצאת המשאבים לביצועה. כך, לדוגמה, מפקד שקיבל משימה לפעילות ממוקדת יתמקד בראייה קצרת טווח, יוציא פקמ"ב (פקודת מבצע) ייחודית וייעודית למבצע דן ויפעל תוך כדי ריכוז מאמצים מרבי של הכפופים לו. מנהל יתכנן משימה ממוקדת תוך כדי בחינה כוללת של משימות העובדים ויתכנן את דרישת התפוקות מעובדיו בפרקי זמן קבועים. יחד עם זאת, עוד ועוד ארגונים כיום במגמת התייעלות והמנהלים מורידים משימות נוספות לעובדיהם ומצפים שיתנו שעות נוספות במקום העבודה ע"מ לבצע את המשימות שמחויבים להשלים מבלי לתגמל בתמורה. המנהל, מתוקף תפקידו, מחויב להציג לאמונים עליו תפוקות; התפוקות הינן תוצר של העובדים. ברגע שהעובדים לא יתגמלו – אזי שלא ירגישו מחויבים לתת תפוקות. אין זה אומר שעובד שלא מתגמל לא יבצע משימה באופן גורף. ייתכן שהמשימה תבוצע באופן טוב מאוד, אך לא לאורך זמן. העובד חייב להבין מה עומד מאחורי המשימה, כיצד היא תורמת לארגון וכיצד היא תורמת לו באופן אישי וזאת ע"מ שיוכל לבצע משימות דומות לכשתוקצינה לו.

("No Involvement No Commitment", Stephen Covey, Seven habits of Highly Effective People).

### "The final test of a leader is that he leaves behind him in other men the conviction and the will to carry on" (Walter Lippman)

אם כן, גדולתו של מנהל כמנהיג היא ליצור בקרב כפיפיו את תחושת המחויבות והרצון להמשיך את דרכו. במסגרת הצבאית הנעת עובד נובעת בעיקר כתוצאה מהפעלת סמכות. הן החייל והן המפקד יודעים שהמשימה וסיטואציה הכפיפות מהוות מצב נתון. כין אם החייל רוצה ובין אם לאו – האפשרות לעזוב את הצבא בגין אי אהבת המפקד איננה אופציה. המונח "תחלופת עובדים" איננו רלוונטי בצבא. במסגרת האזרחית, לעומת זאת, הסיבה הראשונה לתחלופת עובדים הינה יחסי עובד-מעביד, לפני תנאים, שכר וקידום. האתגר הוא להביא את העובד לכדי תחושת מחויבות, ולא בהכרח באמצעות תגמול כספי או הענקת טייטל ארכני. לעיתים די במילה טובה, הענקת יציאה מוקדמת אחת לשבועיים, רישום העובד להשתלמות של יום כהענקת ידע-ערך מוסף או שבירת שגרה. "צעד קטן לאדם – צעד גדול לאנושות"!!! נסו "צעד קטן לעובד – צעד גדול לארגון" – או שלהיפך??!

**"תפקיד המנהיגות היא לייצר מנהיגים נוספים, לא מונהגים נוספים" (ראלף ניידר)**

ולעיתים המנהלים כלל לא חושבים על אופק העובד ורואים מטרה אחת לנגד עיניהם, היא השגת הניצחון שבמלחמה. המנהל לא יכול לקיים פעולה ממוקדת ואחריה לצאת להפוגה, כפי שעושה מפקד לאחר פעולה מבצעית. יתרה מכך, המנהל חייב להראות ביצועים יום-יום ועל כן העובדים נדרשים לביצועים באופן תמידי ולעיתים אף יותר. הרבה יותר. בשוק העבודה הכאוטי שבעולם כלכלי סוער בו דרישות הלקוח עולות לעומת כלי העבודה והמשאבים שמצטמצמים, המנהל יודע שעל כל משרה מאוישת, מאות מועמדים ממתניים בתור. והרי הבדל נוסף בין מנהל למפקד – המפקד לא יפקיר חייליו בשטח. גם אם פעל החייל שלא ע"פ הנוהל שהוגדר לו, המפקד לכל היותר ידאג להעבירו יחידה. המנהל, במידה ולא קיבל את התפוקות הנדרשות, יחשוב על דרך לפטר את העובד אשר לא עמד ביעדים, וזאת עוד לפני שיחשוב על לניידו בתוך החברה, שכן אז יהיה עליו להסביר מדוע העובד טוב דיו עבור מנהל אחר, אך לא עבורו. מנהלים רבים נוטים להפעיל מרות כלפי עובדיהם, שבהכרח לא לצורך. באופן זה גורמים מנהלים לעובדיהם לאחת מהשתיים: ל"קיצוץ כניהם" ודריכה במקום או ל"פרישת כניהם" וחיפוש אחר המימוש העצמי במקום הבא.

**"Management works in the system; leadership works on the system"  
(Stephen Covey)**

כשם שסטיבן קובי, מחבר רב המכר "שבעת ההרגלים של אנשים אפקטיביים במיוחד", הגדיר את חידת העסק, אין עוררין על תחושת המחויבות שצריכה להיות אינהרנטית בקרב הכפופים באשר הם. חשוב לזכור בקרב המעסיקים:

כל מפקד הוא מנהל, אך לא כל מנהל הוא מפקד.  
כל חייל הוא כפוף, אך לא כל כפוף הוא חייל.

עם הבנת המעסיק את צרכי ורצונות העובד, עירובו במשימה, תגמולו וטיפוחו – רק אז יוכל לצפות לתחושת מחויבות מצידו וכיצא בזאת, גם לתפוקות גבוהות יותר. מנהלים בהכרח אינם מפקדים, אולם גם עובדים, כמו חיילים, טובים יותר כאשר טוב להם.

**כותבת המאמר משמשת מנהלת שיווק בקבוצת פיננסים ומשרתת כקצינת ת"ש במילואים.**

References:

- "מפקד אל מול מנהל" (מריוס כץ, כתב העת של צה"ל 'מערכות', גיליון 418)
- "שבעת ההרגלים של אנשים אפקטיביים במיוחד" (סטיבן קובי, הוצאת 'אור-עם' בישראל)
- "האמת נאמרת בפנים! "השוק האזרחי לא רוצה יוצאי קבע" " (גלובס, קריירה וזימות)
- "מנהיגות וניהול - הדור הבא" (ורד לוינשטיין, כתב העת האינטרנטי ERP מחשוב ותפעול הארגון)
- פירמידת הצרכים של מסלאו ככלי להנעת עובדים