

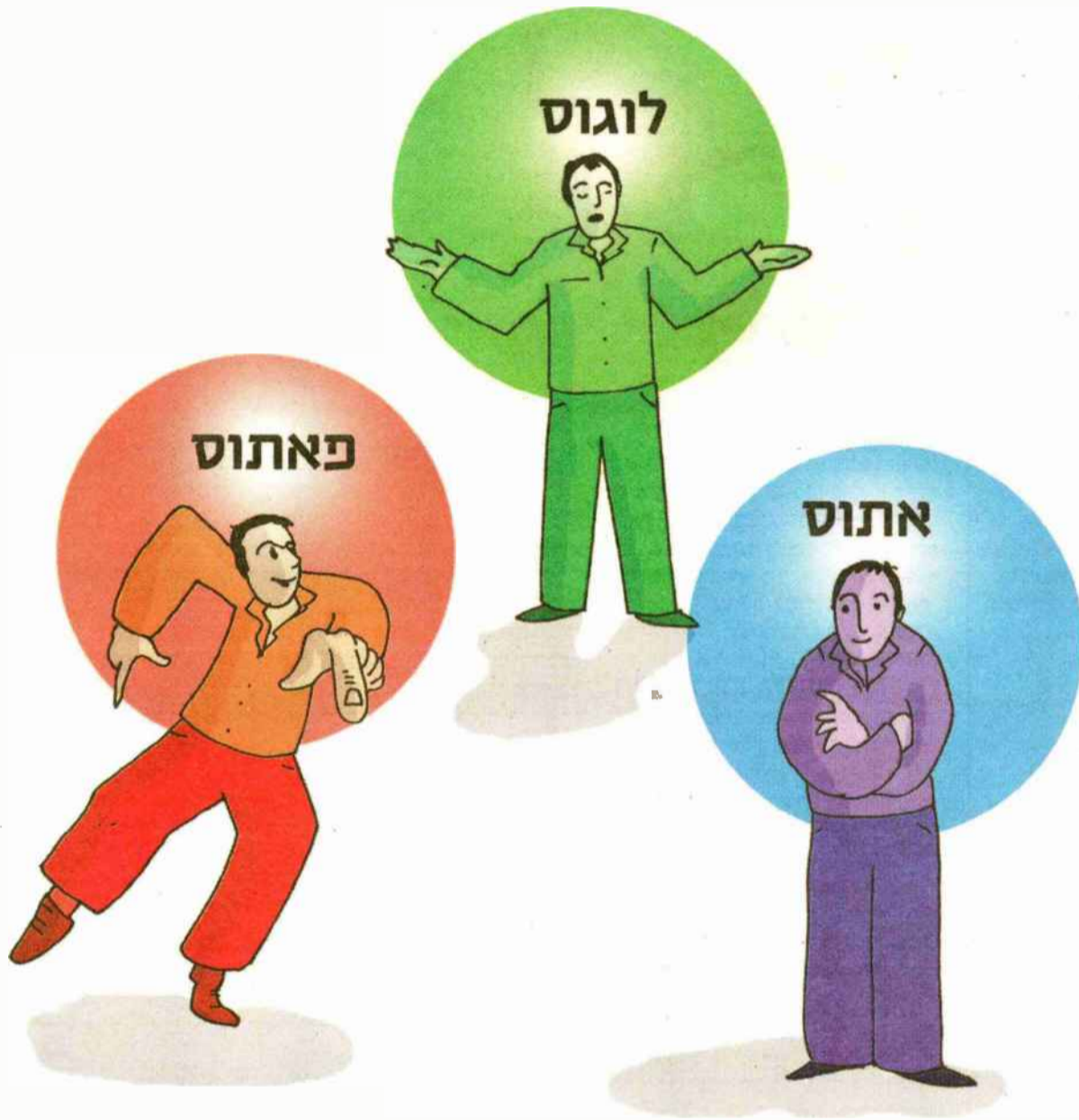
27.06x33.02	1	13	עמוד	מקור ראשון - כלכלה	13/01/2012	30399921-6
מכון טכנולוגי חולון - 83313						



// מיקי לוי

מנהלים על הספה

סמכות זו אחריות



האלוף יואב גלנט: על שלושה דברים בנויות הסמכות והאחריות, כפי שניסח זאת אריסטו: הלוגוס, האתוס והפאתוס. האחריות חלה גם על הש.ג. אבל היא לא מתמצית בו

1 תחילת החודש זומנתי ליום עיון שעסק ב'סמכות ואחריות בניהול ארגונים, הלכה... ולאחר מעשה: את יום העיון ערכו הפקולטה לניהול טכנולוגיה ב-H.I.T. **המכון הטכנולוגי חולון.** מנהל יום העיון, ר"ד שלמה קנרלשיין מהפקולטה לניהול טכנולוגיה, אמר שמטרת יום העיון היא להגדיר את הקשר בין הסמכות ובין האחריות הנובעת ממנה.

משהו בקשר הזה סיקרן אותי, במיוחד מפני שפא נל המרצים כלל את האלוף יואב גלנט, שהרצה על מנהיגות ועל אחריות בצה"ל.

האלוף גלנט: מה צריך שביל להנהיג?

"אספר מה אני מצפה מהקצונה ומהפיקוד הוטור בצבא, ואיך אפשר לסייע להם לעמוד בציפיות הללו". גלנט, סרזמטי כדרכו, ריבר על החיבור 'על הדטרדיקה' של הפילוסוף היווני אריסטו: "כדי לשכנע קהל צריך שלושה דברים: הראשון הוא הלוגוס - הבר לשכל הישר; השני הוא אתוס - הבא יושרה ואת המאפיינים שלך; השלישי הוא הפאתוס - דע איך להביא את הדברים".

לדבריו, מנהיגות וסמכות שואבות את כוחן משלר שות הדברים האלה. "שכל ישר", הוא אומר, "משמעותו שדברייך יישאו טיעונים הגיוניים ולכן יש בכוחם לשי כנע; אתוס, מעניק לדברייך אמינות ומשנה תוקף כמו יושרה, ניסיון ומיומנות, וכמובן כל מה שמייצג את הנכון והמכובד, את אהבת האדם והארץ ואת המטען שאתה נושא; פאתוס, הוא פנייה באופן משכנע לרגי שות הקהל באמצעות סדרת שאלות מעוררות סקרנות או באמצעות סיפור רגשי, כדי לעורר תחושות של אהדה אצל הקהל. הכריזמה היא היכולת להביא לידי ביטוי את הייחודיות שלך, לרגש וליצור אמפתיה. זהו שילוב של שלושת המרכיבים", הוא מסכם, "ואם אחד מהם חסר, הכול מתאפס. לדוגמה, אדם המדבר עם לוגוס ויוצר פאתוס, אך חסר אתוס הוא בעצם פושע. דבריו נעדרים יושרה והוא יובילך שלא בדרך הישר. אדם שיש לו אתוס ופאתוס, אך חסר לוגוס, הוא מהאנשים הכריזמטיים האלה הפותחים עסקים המוליכים אותך לדרך ללא מוצא".

חשבת על האופציה השלישית בעצמי - מה עם האדם שיש לו לוגוס ואתוס, אך חסר פאתוס; בטח ישעמם עד מוות את הקהל וספק אם ילכו אחריו.

האלוף גלנט אמר שהדוגמה האישית היא מרכיב חשוב בניהול ובמנהיגות והוא סיפר סיפור אישי: "כשהייתי טירון בסנוד, ירד גשם, היה בוץ ולכלוך, ונדרשנו לעשות תרגילי פרט בתנאים האלה. היה לנו סמל מחלקה שהתלבטת שלא תמיד הייתה מדוגמת, והוא תמיד היה נקי, מסודר ומצוחצח. אף על פי כן הוא ניגש למ"כ וביקש להדגים לנו תרגיל פרט. ראינו אותו קופץ, יורה ומתלכלך בכובץ. אחרי שראינו את הסמל המדוגם מכצע תרגילי פרט בתנאים האלה, כבר לא הייתה לנו בעיה לעשות אותם".

הצבאיים, ואז ראיתי את שלושת החיילים שנרצחו ואת הבהוד שהיה אמור לשמור על המקום. שאלתי אותו מה קרה, והוא הסביר לי שהוטלה עליו המשימה לשמור. היה לו נשק, והוא אכן ראה את המחבלים מגיעים, אבל אז הוא קפא. הם הגיעו למקום ורקרו למוות את החיילים".

"בואו נניח לרגע", הוא אמר, "שהבהוד תוודך על פי כל הפקודות, ובאותו רגע הוא לא פעל על פיהן. האם זה היה עוזר? לא. נניח שאף אחד לא תוודך אותו, ובאותו רגע הוא היה צועק ומשתלל, סביד להניח שזה היה משנה את התוצאות הטרגיות של האירוע. המקרה הזה מודגם שלש"ג יש אחריות אישית לאירוע, כי הוא היה יכול לתת פתרון לבעיה נתונה. אך כמו שיש לו אחריות, לכל אחד בארגון יש אחריות. האחריות מתבטאת בדין וחשבון כלפי עצמך וכלפי הקבוצה, וכן כלפי מי שאחראי עליך. צריך לקבוע הגדרות לכל תפקיד ולפעול על פיהן. אם אדם עשה מעשה שאינו מתאים להגדרות התפקיד שלו, עליו להיענש בהחזקה מהתפקיד".

סיכומי של ר"ד קנרלשיין היטיב לתאר את מר רכבות המצב: "הסמכות בארגון מעניקה לגיטימציה חוקית לממלאי תפקידים לקבל החלטות המחייבות

"מה מבריל בין יחידה צבאית לכין כנופיה?" שאל גלנט. "משמעת. כשבעל הסמכות מכוח את ההגה ימינה, הוא מצפה שהגלגלים יסתובבו ימינה. אם הברגים במערכת הרכב וההגה משוחררים, הרכב לא יפנה. משמעת זה כל מה שצריך. משמעת היא קופת חיסכון לביטחון - אם אתה שם מטבע אחד ועוד אחד ועוד אחד, בסוף תגבה אתם ותקבל תמורה בעד ההשקעה. מרכיב חשוב נוסף במנהיגות ובסמכות הוא מקצועיות. כישורים, הם בסיסו של עניין חיבור של הכשרה, ניסיון וכישרון. בקבלת הכי שדה מתאימה, כל אחד יתפקד כמו שצריך".

סמכות ואחריות במידה שווה

"לפני 20 שנה כמעט (ב-14 בפברואר 1992, מ"ל)", הוא מספר, "אירע ליל הקלשונים. חולייה של שלושה מחבלים מכפרי ואדי ערה חדרה למאהל באזור קיבוץ גלעד, שבו ישנו חיילים בשלבי הכשרה, ורצחה בס כינים, בגרונם ובקלשון שלושה חיילים, מפקד ביתה ושני טירונים, בעת שישנו בשקי השינה שלהם". המד חבלים ברחו ונלכדו באמצעות מידע מודיעיני. "גרתי בויתרון יעקב", הוא מספר, "הייתי סאל' ותיק. קפצתי לשטח ונכנסתי מדרום לג'וערה. הגענו לפני הכוחות

איור: דוב מייזמן

מיקי לוי M.S.W
הוא מטבל אישי, זוגי ומשפחתי מוסמך ומעביר סדנאות בנושא הורות, זוגיות, קריירה וכסף www.cosmic.org.il
הצטרפו ל: מיקי לוי ממקור ראשון