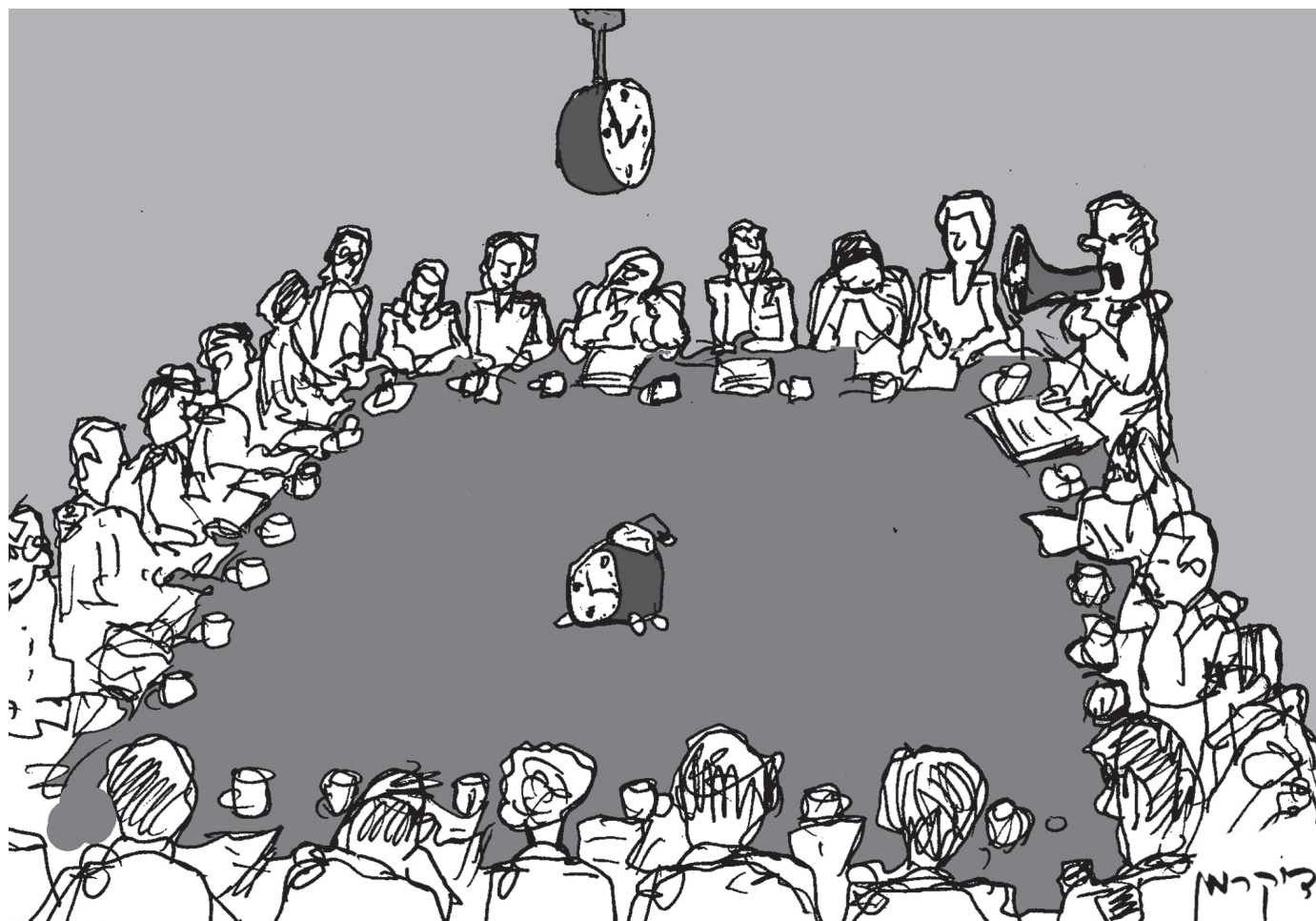


חבל על הזמן

זמן רב מתבזבז בצה"ל בדיונים ארוכים ורבי משתתפים. המאמר מסביר מדוע רבים מהדיונים בצה"ל אינם יעילים ומה ניתן לעשות כדי לייעל אותם



בצה"ל - כך מתברר - הגודל כן קובע. ככל שבעל התפקיד שאצלו מתקיים הדיון הוא בכיר יותר או חשוב יותר, כך גדלה כמות המשתתפים

רס"ן אריאל עמיחי

רמ"ד תורה אינטגרטיבית בחיל הלוגיסטיקה



מבוא

כל מפקד יודע ומצהיר שהאנשים הם המשאב הכי חשוב שיש לו ביחידה. במאמר הזה אני טוען כי מעבר לאנשים, הדבר החשוב ביותר למפקד הוא הזמן של האנשים.

אין זה סוד שבצה"ל שעות העבודה הן ארוכות מאוד, וכוח האדם אינו מתוגמל לפי מספר השעות שהוא עובד. בשל כך, ובשל כמה תופעות שאפרט בהמשך, חלק ניכר מזמן הפקודים אינו מנוצל כראוי - מה שגורם לירידה בתפוקות. אובדן הזמן ואובדן התפוקות משמעותם רמת מוכנות פחותה למלחמה.

המערכת הצבאית ההיררכית מכתילה את סדר יומה באמצעות לוח זמנים ("לוח"). לא בכדי אמר נפוליאון בונפרטה למפקדי צבאו: "בקשו ממני הכול, רק לא זמן", שכן כל הקצאת זמן נוספת לפקודים משנה את לוחות הזמנים של התוכניות שהוא תוכנן ומשבשת את יכולתו לנהל את המבצעים. מה שבעצם נפוליאון אמר למפקדים הוא שביכולתו לשנות הקצאות של כוחות ואף להכניס שינויים במשימות, אך הוא אינו יכול ואינו רוצה לשנות את הזמן שהוקצה להכנות ולביצוע.

במאמר הזה אני מצביע על כמה תופעות הקיימות בצה"ל שגורמות לניצול לא יעיל של הזמן ולאחר מכן אני מציע כמה דרכים להתמודד עם התופעות האלה כך שניצול הזמן יהיה יעיל יותר.

מדוע ניצול הזמן בצה"ל הוא לקוי

1. **דיונים רבי משתתפים.** בצה"ל - כך מתברר - הגודל כן קובע. ככל שבעל התפקיד שאצלו מתקיים הדיון הוא בכיר יותר או חשוב יותר, כך גדל מספר המשתתפים. לא פעם אני משתתף בדיונים - למשל לאישור תוכניות עבודה או לאישורו של דו"ח זה או אחר - שהרגשת המשתתפים בהם היא שזימנו אותם רק כדי למלא את האולם.

2. **תופעת השגריר ("תשלח נציג").** מאחר שישנם דיונים רבים, קורה לא פעם שבעל תפקיד נדרש להיות בעת ובעונה

אחת בשני דיונים שונים. הפתרון שנקט במקרים כאלה הוא לשלוח לאחד הדיונים האלה ממלא מקום. אולם הסיכוי שאותו ממלא מקום יוכל לתרום לדיון שאלי נשלח שואף לאפס, שכן חסר לו הידע הספציפי שמצוי בידי מי שזומן מלכתחילה לאותו הדיון ולא יכול היה להגיע. מניסיוני, בדיונים מהסוג הזה ההתייחסות של ממלא המקום לסוגיות שהועלו מסתכמת בדרך כלל במשפט: "אני אבדוק את הנושא ואתן תשובה". אין ספק שתגובה כזאת יכולה להינתן לאחר הדיון בלי לשלוח אליו נציג. בכך בוזבזו הן זמנו של הנציג והן זמנם של המשתתפים האחרים בדיון. (ועוד לא דיברנו על דיונים שבהם מזמנים נציג של יחידה רק כדי לנזוף באותה היחידה על שלא ביצעה משהו מהסיכום הקודם).

3. **דיוני בקרה.** כל נושא המוצג לבעל תפקיד בדרגה גבוהה צריך לקבל אישורים בסדרה ארוכה של דיונים אצל כל דרגות הביניים. לדוגמה: אם רב-סרן באוגדה מכין מצגת שאמורה להיות מוצגת בפני אלוף במטכ"ל, הוא נדרש לעבור דרך סגן-אלוף באוגדה, אלוף-משנה בפיקוד וכן הלאה. הדבר דומה ל"מופעים" המקדימים במפקדות העוצבות הקרויים "קדם", שכל תכליתם היא לסייע למפקד להכין את הערכת המצב שלו. ההכנות לדיוני ה"קדם" גוזלות זמן רב מקציני המטה של העוצבה ופוגעות ביכולתם להקדיש את עצמם לתפקידיהם העיקריים בעוצבה - איש-איש בתחומו. נוסף על כך, ברגע שקצין יודע כי ישנה מסכת אישורים ארוכה לחומר שהוא עורך וכי צפויים להתנהל כמה דיוני בקרה עד להצגת החומרים לגורם הרלווטי - מטבע הדברים הוא ישקיע פחות באיכות החומר מאחר שהוא סמוך ובטוח שמפקדיו יעברו עליו וישנו אותו כמה וכמה פעמים בטרם יאשרו אותו.

4. **זימוני "שמא" (אולי יהיה נושא שקשור אליך).** מזמנים לדיון את כל מי שעשוי להיות לו קשר כלשהו לנושא הדיון, וייתכן שיתבקש לתת תשובות. התוצאה: אנשים יושבים שעות בדיונים ונאלצים לבהות בנתונים שכלל אינם רלוונטיים לתחום עיסוקם.

5. **הגעה לדיונים ללא קבלת חומר רקע מתאים.** הזימונים לדיונים נעשים בדרך כלל ללא שליחת חומר רקע שמאפשר התכוננות נאותה. במקרים שבהם מועבר חומר, מדובר בדרך כלל במצגת שתוצג בדיון. יתר על כן, המוזמנים לדיון מקבלים לרוב את המצגת פחות מ-48 שעות לפני הדיון - מה שאינו מותיר להם די זמן ללימוד הנושא.

6. **דיונים ברחבי הארץ.** לעיתים הזרוע או החיל פרוסים בכמה בסיסים שמרוחקים אלה מאלה. מכיוון שזמן הנסיעה אינו מובא בחשבון בזימון לדיונים, קורה לא פעם שקצינים מוזמנים מפיקוד צפון או מפיקוד דרום לקריה לדיון של "שעה בלבד". יוצא אפוא, שיום עבודה שלם עלול להתבזבז רק כדי שהמוזמן לדיון יאמר בסופו: "אבדוק את הנושא ואחזיר לך תשובה". יש להדגיש שהמרחק בארץ אינו נמדד רק בקילומטרים, אלא גם בעומס התנועה (פקקים) וביכולת ההתניידות: אם המוזמנים לדיון הם נגד או קצין חסרי רכב, עליהם להסתמך על התחבורה הציבורית.

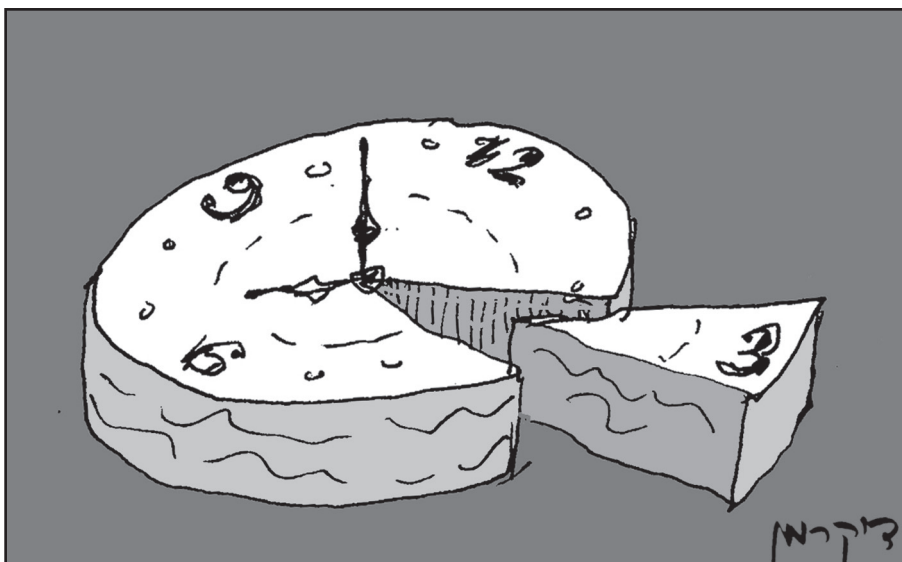
כיצד ניתן לייעל את ניצול הזמן בצה"ל

1. תחילה יש להציף את הנושא למודעות המפקדים והקצינים בכל הרמות, וזו מטרתו של המאמר הזה. מודעות לנושא תגרום לכך שהגורם המזמן את הדיון ישקול היטב האם יש צורך בנוכחות של כל מי שהוזמן לדיון. עלינו לשנות גישה ולא לזמן את כל מי שעשוי להיות קשור באופן כלשהו לנושא הנידון אלא רק את מי שקשור ישירות לנושא הנידון. הכלל שרצוי לאמץ הוא שלא מזמנים אנשים לדיונים באופן אוטומטי, אלא קודם כול מבררים מהי עלות הזימון לעומת התועלת שניתן להפיק ממנו. רק לאחר מכן מחליטים האם לשלוח זימון ולמי.

2. מי ששייכים למעגל השני של הרלוונטיות בדיון מסוים לא צריכים להיות מוזמנים אליו, אלא לקבל סיכום דיון מפורט הכולל את דרישות המפקד להתייחסותם. לדוגמה: "אבקש את התייחסות א, ב, ג לסוגיה שהוצגה". נוסף על כך, על מסכם הדיון לרשום את דבריהם

המטה יעשו עבודת סינון אפקטיבית ויימנעו מזימונים מיותרים - גם במחיר של הערה כזו או אחרת מהמפקד. (אפשר להשיב לו, למשל: "קיבלתי את התייחסותו [של הנעדר] לדיון" או "אברר את עמדתו ואעדכן אותך" וכד').

ככל מפקד גם אני מזמן דיונים וכמובן משתתף בדיונים שאחרים מזמנים. אל זמן הפקודים שלי אני מתייחס כאל משאב יקר ביותר. בעיניי הם ה"יצרנים" במערכת, ולכן אחד מתפקידיי הוא לשמור על זמן העבודה שלהם ולוודא שלא ישלחו אותם לדיוני סרק. מכיוון שלקצינים בצבא יש מטלות שגרתיות רבות הגוזלות מהם זמן רב, יש להבין שכל דיון שהקצין נשלח אליו אינו "בסך הכול משימה של שעתיים", אלא לעיתים אלה הן השעתיים הפנויות (לעבודה איכותית של



ממש) היחידות שלו באותו יום עבודה... זמן המפקד יקר גם הוא. כפי שעל המפקד מוטלת החובה לא לבזבז את זמן פקודיו, כך גם על הפקוד מוטלת החובה לא לבזבז את זמן המפקד. לעיתים קרובות נוצר הרושם כי מי שמבלה זמן רב יותר לצד המפקד ומזמן לו דיונים רבים יותר - הנושא שלו הוא חשוב יותר. אולם אחד האתגרים של כל קצין מטה ושל כל פקוד הוא לחסוך זמן למפקד. לשם כך עליהם לשחרר את המפקד מלעסוק בתחומים שלהם הם אחראים, שהרי לשם כך הם מונו. עליהם להפחית ככל האפשר במספר הדיונים ולהציג למפקד את ההחלטות שקיבלו ואת משמעותיותיהן במסגרת פגישות העבודה הקבועות.

בספר "אבני היסוד של העשייה הצבאית" (בהוצאת תה"ד) נכתב שאחד מאבני היסוד הוא הזמן וכי אחד הנושאים המרכזיים הוא הלחימה על הזמן. המשמעות של לחימה על זמן היא שאת הזמן לא ניתן להשיב לאחור ולעיתים נלחמים רק כדי להרוויח זמן. בסיכום אחד הפרקים בספר הזה נכתב: "מפקד שמשכיל לנצל את זמנו כראוי ברגיעה יצליח להכין את צבאו ולהביאו להתמודד עם יתרונות משמעותיים על פני יריבו". בואו ננצל את הזמן שלנו, נפנה את זמן מפקדינו ופקודינו, נבנה את הכוח, נתאמן ונשפר את מוכנותנו.

- של כל המשתתפים כדי שהמפקדים הקוראים את הסיכום יוכלו לקבל תמונת מצב מדויקת של כל הדעות שהושמעו. בדרך הזאת הם יוכלו להיחשף גם לדעות שלא עלו בקנה אחד עם סיכומי של המפקד הבכיר שניהל את הדיון.
3. מתוקף היכרותו של מזמן הדיון עם נושא הדיון, הוא יכול לבקש מראש את התייחסות הגופים השונים לנושא הדיון במקום לדרוש שישלחו נציג.
4. על צה"ל לעודד שימוש בוועידות וידיאו גם בדיונים בעת רגיעה - בדיוק כפי שנעשה בהערכות מצב בעת לחימה.
5. יש לחזור שוב לשימוש בטלפון. לאור התרחבות השימוש בדואר אלקטרוני התמעט השימוש בטלפון לשיחות, לקבלת מידע ולהחלפת דעות. באחרונה נדרשתי לאשר מצגת של רע"ן לוגיסטיקה של בה"ד 1 בנושא מסוים. זימנתי דיון בנושא, אך לאחר חשיבה מחודשת

זמן המפקד יקר גם הוא. כפי שעל המפקד מוטלת החובה לא לבזבז את זמן פקודיו, כך גם על הפקוד מוטלת החובה לא לבזבז את זמן המפקד



- ביקשתי מרע"ן לוגיסטיקה שישלח לי את המצגת. קבעתי איתו לשוחח על המצגת בשעה מסוימת ובכך חסכתי זמן יקר - שלו ושלי.
6. ארגון פגישת עבודה (פ"ע) במקום דיון. לעיתים קרובות יכול נושא הדיון להיסגר באמצעות פגישת עבודה מצומצמת - פגישה שלרוב תהיה יעילה יותר.
7. הכנת מצעים לדיונים. אחד הקצינים ביחידתי אומר תמיד: "אם אין מצע, תודיעו שאני לא מגיע". גם מפקדיו יודעים זאת. לעיתים קרובות נשלח אליו המצע, ואז הוא מגלה שאינו גורם לרונוטי בדיון. כמובן נדרש גיבוי של המפקדים לנקיטת צעד כזה.

סיכום

אני משוכנע שהרמ"דים והרע"נים שקראו את דבריי עד כאן מזדהים ברובם עם התופעות שתארתי ועם ההמלצות שפירטתי, אך עדיין ימשיכו לקבוע דיונים ולזמן את כל מי שרק אפשר, שמא המפקד ישאל בדיון מדוע פלוני אינו בקהל. חשוב ביותר שהגורמים שמנהלים את עבודת