

מדוע אין להם זמן?



רב-אלוף (מיל') חיים לסקוב
נציב קבילות חיילים

רים. מ, "אין לי זמן לחשוב", "אני גומר שלוש קופסאות סיגריות ליום", "אני ישן ואוכל במשרד", "הכל אני צריך לעשות בעצמי" ועד, "מי יש לו זמן לענות לנציב קבילות? ובכלל, הוא לוקח ברצינות כל שטות" — הדרך קצרה למדי.

מפקד שאין לו זמן להשיב לחייל, אין לו גם זמן לשוחח עם חייליו שיחת מפקד; להנחות מפקד זוטרי כיצד להשתמש בסמכות; לקרוא עיתון או ספר; להתכונן כראוי לדיון ולקיים מעקב אחר ביצוע החלטותיו. פירוש הדבר, שלמפקד כזה אין זמן להוציא מהכוח אל הפועל את רצונותיו וכוונותיו ואת המוטיבציה שבחייליו; אין לו זמן לפתח את עצמו ואת פקודיו. ואם אין לו זמן לאלה, איך ימצא זמן לנושאים ארוכי טווח? מתי יקבע אמות מידה ועקרונות מנחים מבצעיים, מנהליים וטכניים? מתי יתן פקודות מקדימות, יעשה הערכת מצב לאחר שאסף מידע ונתונים מדיווחי המשוב? ואם לכל אלה אין לו זמן, ספק בכלל אם הוא מפקד על יחידתו כהלכה, שהרי מנהיגות פירושה להנהיג: כדי להנהיג יחידה

מבין אלפי הקבילות המגיעות ללשכת נציב קבילות חיילים מדי שנה, בולט נושא שיש עניין להעלותו בפומבי, מאחר שהוא זוכה לביקורת מצד הנציב בסיכומים ובהמלצות שהוא מעביר לנוגעים בדבר, בתום הבירורים שהוא עורך. הכוונה היא למשך הזמן הארוך, ללא הצדקה, שנדרש למפקדים להיענות לבקשת ראיון על-ידי חייל, או למתן תשובה לפנייתו. יש בכך ליקוי במנהל התקין, שכן אין הצדקה לכך שחייל ימתין שבועות מספר לקבלת תשובה ממפקדיו. ברור כי יש להבחין בין משך הזמן הארוך שאין למנוע אותו בגלל סיבות אובייקטיביות שאינן תלויות במפקד, לבין משך הזמן הארוך התלוי במפקד ושאינו מוצדק.

תשובות של מפקדים רבים לביקורת זו היו בנוסח "הייתי עסוק", "יש לי עומס עבודה" ועוד. תשובות אלה מדאיגות, מכיוון שביסודן מונח כשלוננו של המפקד לארגן את זמנו כהלכה, בגלל חוסר מידע או ארגון לקוי של סדרי עבודתו. בתשובה, "אני עסוק" יש שלילה רבה, כשמדובר בהיענות לבקשת חייל לראיון או למתן תשובה לפנייתו, גם מפני שמפקדים זוטרים לומדים לצטט את תשובות מפקדיהם הבכיר

• משוב — feed back

היחסים הבין-אישיים שבין המפקדים לפקודיהם ובין המפקדים עצמם, יש לטפח הרגשה של מגע אישי ונכר נותן לסייע לזולת. בקצב עבודה גדל והולך יש ליצור פתיחות אצל הפקוד על בסיס של „הליכה לקראת השני“. או אז יקטנו תופעות של התגמדות וכניעות כלפי הממונים, או אדישות ויחס נטול אנושיות. המנהיגות הנכונה היא זו היוצרת בכל הדרגים את הרצון לבצע דברים בהתלהבות, גם פעולות שגרתיות ויומיומיות. בהעדר רצון לעבוד ולבצע, לא יושגו יעדים ומאמצי המפקד יהיו חסרי תכלית. עליו לעודד דרגים נמוכים לקבל החלטות בתחום סמכותם ותפקידם, שכן מוטב שהדברים יסודרו בדרג הקרוב ביותר לאירוע, ובידי זה שבידו המידע העדכני ביותר. מוטב לתקן החלטה של דרג נמוך מאשר לבזבז זמן ולהמתין עד שהנושא יגיע אל המפקד להחלטה וטיפול, כי אז הרי שוב יעבור זמן עד שהחלטת המפקד תחזור לדרג המבצע. המפקד חייב „לרדת“ אל האנשים במקום שהותם ועבודתם ולשוחח עמם. כך יחסוך אח"כ זמן לטפל בבעיות קשות לפיתרון. עליו לעודד מגעים פנים אל פנים, ביקורת חיובית והתקשרות אישית במקום קשר דרך „עוזרים ל...“.

• המפקד חייב לארגן את עבודתו ביסודיות, כדי שיהיה בידו פנאי לבעיות המחייבות תשומת לב מיוחדת. עליו לנקוט דרך שיטתית ורגועה כשבידו תמיד עתודות זמן לטיפול בבעיות חדשות, ובכך יימנע ממצבי דריכות ולחץ מיותרים. כדי להשתמש בזמן ביעילות, חייב המפקד להקצות רווח זמן רזרבי, כדי שבכל תכנון הוא יוכל לטפל גם בבלתי צפוי. מכאן גם החשיבות שבהוצאת פקודות מקדימות שיותירו לאנשים זמן ללמוד את הנושא ולהתכונן לו. כהערת ביניים יש להעיר כאן כי מתוך הקבילות המגיעות אל נציב קבילות החיילים, התברר לא פעם שמפקדים, בתכנון פעולות, אינם מוודאים שאנשיהם יישנו לפחות 6 שעות בלילה. בהעדר שינה מספקת מצד אחד, ובתנאי לחץ מצד שני, נפגמת ביותר רמת הביצוע של האנשים.

• המפקד חייב לעבוד בקצב עבודה נכון, שיאפשר הרמוניה של פעולות מתואמות גם אצל פקודיו. כך יוכלו כולם לפעול במתואם וללא שיבושים. המפקד ימצא עצמו חסר זמן כאשר ההרמוניה נהרסת. יחד איתה נפגעת עמדתם של נושאי התפקידים. כאשר המג"ד עוסק בעניינים השייכים למ"פ, וזה עוסק בענייני המ"מ, או כאשר המפקד עושה דברים הצריכים להיעשות על-ידי קציני המטה — יש בכך לא רק כניסה לתחומי הזולת, אלא נושאים רבים „נופלים בין הכסאות“ ללא טיפול כלל. במצב זה, אין למפקד זמן להגדיר מטרות, להעריך מצבים ולהפעיל מערכות שליטה. דרגה מקבלת משמעות של מעמד בלבד ולא של עמדה — במונחי „אחריות“, „סמכות“ ו„גיבוי“. במצב דברים כזה הופכת פקודה למצע לדיון וסיכום דיון הופך מצע לדיון נוסף. המפקד עלול להגיע לכל אותן תוצאות שליליות,

צריך שבראשה יעמוד זה שמונה להיות המפקד, שבידו תכנית ושבזו היכולת לעורר את הרצון לפעול להשגת יעדים. כיצד יעשה זאת אם תמיד „אין לו זמן“? תכנית היא מערכת של פקודות מקדימות הקשורות בלוח זמנים והמתואמות ליעדי משנה אותם הן צריכות להשיג, למרות הפרעות אפשריות. לכן חייב כל מפקד לדעת כיצד לנצל את זמנו, וכיצד לנצל ביעילות את זמנם של פקודיו. מפקד חייב להכין את התכנית בהתאם למשימה שלפניו, לתת לה חיות ועוצמה לפי האירועים הנקרים בפניו והמצב המתפתח בעת ביצועה. עליו להיות הכוח המניע, בעל מנהיגות דינאמית המשיגה תוצאות ויעדים על-פי אמות המידה שנקבעו. המפקד חייב להיכנס אישית לפעולה כאשר פקודיו מתקשים לסגל לעצמם שיטות חדשות הדרושות לביצוע משימותיהם. המסקנה מכל אלה היא שהמפקד חייב שתהיה לו גם עתודה של „זמן“ ו„תשומת לב“ לכל פעולת משוב שתחזור מאנשיו, החל בשיחת מפקד, היענות לבקשת ראיון, טיפול אישי ואנושי בחייל ובבעיותיו, וכלה בכס המשפט או בטיפול בקבילות, גם אם הן כרוכות לעתים באי נעימות כלפיו.

אחת הדרכים שבידי המפקד לקיים את זמנו בידו, היא לוודא שכל מפקד-משנה ממלא את תפקידו ורק את תפקידו. המפקד חייב למצוא זמן כדי לאמן את מפקדי-המשנה שלו תוך כדי תפקיד, והם מצידם חייבים לדעת שהדרך לפיקוד וניהול טוב יותר מצד המפקד, תלויה בניהול טוב יותר בדרג שלהם. רק במצב זה יתפנה המפקד לטפח ולקיים את רצון החיילים לעבוד, לפעול ולבצע. בכך הוא יוכל להוציא מהכוח אל הפועל את המשימות העומדות בפניו, ולעבור את השלבים שבין ההחלטה לבין המציאות אותה יש ליצור.

„זמן“ הוא „מוצר“ שניתן בצורה שווה לכל בני האדם. השאלה היא איזה שימוש הם עושים בו. איך ינצל המפקד כהלכה את הזמן שברשותו? עליו לנקוט צעדים מעשיים כדי לשנות את השגרה היומיומית במגמה לחסוך בזמן, בבחינת מי שחשך שעה ביום, „הרוויח“ יום בשבוע. היענות מיידית לבקשת ראיון של חייל — דבר שיימשך מספר דקות — תחסוך זמן רב בטיפול בתוצאות הלואי במקרה של דחיה וסחבת מצד המפקד. במקביל לארגון זמנו שלו כהלכה, יוכל המפקד להקדיש זמן רב יותר להחדרת הרצון באנשיו לפעול לקראת תכלית, תוך כדי השלטת דינמיות וחיות באמצעות מנהיגות.

מפקדים שואלים כיצד ימצאו זמן לכל אלה. רשימת התשובות היא ארוכה, אך הכל תלוי ברמת הפיקוד וביכולת של כל בעל דרגה ובעל תפקיד ביחידתו של המפקד. להלן מספר תשובות:

• המפקד חייב לארגן ביעילות את עבודתו ביחס לעבודתם של מפקדי המשנה וקציני המטה (כולל סיוור, דיון, הערכת מצב, תכנון, מתן פקודות וכו'), כך שכל אחד בשטחו ינצל את הזמן ביעילות. בתחום

כולל בזבז זמן, אם לא יקיים מערכת תקשורת פני-מית שבה יזרום אליו מידע באופן בלתי מופרע, על-ידי דיווחים, שיחות, קיום ראיונות ועוד. אם ינקוט צעדים אלה, לא יהיה מופתע מעובדות מוגמרות, סמכותו לא תיפגע, כל אדם ביחידתו יוכל לסמוך על משנהו, והתלות ההדדית תהיה אמינה. בכך גם יצטמצם אבדן הזמן עד למינימום. כאשר מתפתח קונ-פליקט בין מפקד לבין אחד מפקודיו או בינו לבין עמיתיו — והויכוח הוא גלוי ונסב על הבעיות לגופן, זהו סימן בריא המוכיח על אכפתיות. החשוב הוא שהמפקד יידע לדאוג שהויכוח לא יסטה מהנושא ולא יעבור לפסים אישיים.

● המפקד חייב להגיע לידי שליטה מירבית, „עד קצות אצבעותיו“, באמנות הניהול והפיקוד. עליו לוודא שכל דו"ח יוכן בקפידה; שכל דיון ופעולה יהיו מתוכננים לפרטים; שדיון לא יופרע על-ידי שיחות טלפון והפרעות אחרות; שבדיונים יהיו רישומים; שכל פניה תיענה בזמן; שיוכל גם לבקר את האנשים בשטח וגם לשהות במשרד ולטפל ב„ניירת“ ושלא יוציא מתחת ידיו מסמך „חצי גמור“. עליו להאזין לזולת ולקלוט מידע; לחשוב בצורה יצירתית וחיר-נית; להתבטא — בכתב ובע"פ — בפשטות, בבהירות ובקיצור; להחליט החלטות ולא להשאיר דברים סתומים הניתנים לפרשנות; לעודד את האחרים להחליט ולהציע למפקד הצעות להחלטה ולחולל בקרב הפקודים שלו אין סוף של גירויים למחשבה יוצרת וליוזמה. האנשים יזהו את המפקד עם היעד שבפניהם, רק אם היעד יהיה ברור ומומחש לכולם. המפקד לא יכול לתרץ את כשלונו בכך שקיבל פקודה „מלמעלה“. בהיותו פקוד כלפי אלה שמעליו וכמי שבידו מירב המידע העדכני, חובתו לשכנע את הממונה עליו. אם הוא לא שיקנע אותו, בידו הברירה לבצע את ההוראה שקיבל או להסיק את המסקנות. באותה דרך עליו לעשות הכל שלפקודיו לא יהיו תירוצים לכישלון. מנהיגות „מלפנים“ יכולה למנוע זאת: אם שגה המפקד, לא תיפגם סמכותו אם יודה במשגה בגלוי ובכנות. בכך רק יעודד הערכה כלפיו ויעודד את האחרים לעשות כמוהו. הבטיח המפקד הבטחה — יעשה הכל כדי לקיימה במועד. אם לא יוכל לעמוד בהבטחתו, עליו להתנצל על אי קיומה בפני זה שההבטחה ניתנה לו, או להציע אלטרנטיבות. כל אלה מבטיחים את הזרימה השוטפת של פקודות ודיווחים, של החלטות ומעשים. כך נמצא שבפרק הזמן הנתון ניתן להספיק לעשות יותר.

● המפקד חייב לדעת לבזר סמכויות ומשימות, כשהוא מהווה כל העת את הרוח החיה. על-ידי ביזור נכון יישאר בידו זמן די הצורך כדי לפקח על הביצוע והוא לא יצטרך לשקוע בטיפול בפרטי פרטים, עד כדי כך שאכן יצטרך „לאכול ולישון במשרד“. מפקד שהאוכל מובא אל לשכתו במקום שיאכל עם פקודיו, לא חוסך בכך זמן; הוא מאבד את יחסי המגע הנכון עם פקודיו.

אותן קבילות שנזכרו בראשית הדברים, גרמו לעתים תמיהה על רשימת התירוצים שהמציאו המפקדים כשנתבקשו להשיב מדוע לא נענו לפניית חייל, עיכבו בקשתו, או דחו פניה לראיון. חלק ניכר מהתירוצים היו בסגנון של העברת האחריות לאחרים, תוך שימוש בביטויים כמו „תראה איזה נמושות של עוזרים יש לי“, „אני נמצא מתחת לתקן“, „לחבר'ה אין מוטי-בציה“, „איזה הנחיות אני מקבל“. לא פעם שאלתי מפקדים כאלה: מה עשיתם כדי שלא יהיו לכם עוד רים נמושות? או מה עשיתם כדי שלחבר'ה תהיה מוטיבציה? הם היו תולים בי עיניים תמהות, משל שאלתי שאלה שלא מן העולם הזה. כשנשאלים מפק-דים אם יש להם רשימת נושאים חיוניים שהם חייבים לעשות כל יום, ואם יש להם הערכה כמה זמן ידרוש הטיפול בכל אחד מהם, התשובה היא ברוב המקרים שלילית.

אם, למשל, מפקד כזה לא הכין דיון כראוי, כי אז לא רק שהמשתתפים בו חושבים בקול רם ומפריחים לחלל רעיונות „בלתי מבושלים“, אלא הזמן שהוקדש לדיון בזבז, שכן הבעיות שעמדו לדיון לא הגיעו לפיתרון של ממש. „ניהול זמן“ הוא תורה שבעל-פה. מפקדים לא מעטים אינם טורחים להקנות תורה זו לפקודיהם. הסיבה? אין להם זמן לכך. „יעילות“ פירושה „לעשות דברים בצורה נכונה“; „אפקטיביות“ פירושה „לעשות את הדברים הנכונים“. חשוב מאוד לדעת „איך להגיע“, אך חשוב עוד יותר לדעת „לאן להגיע“. לעתים קיימת תופעה שמי שאינו נראה עסוק כמעט שמתבייש, ואז כדי שיהיה עסוק מטילים עליו משימות נוספות. יש לדעת כי מי שאינו עסוק אינו תמיד בטלן. יתכן שהוא יודע לארגן את זמנו כך, שיהיה בידו זמן לחשוב, לראות, לבקר, להתרשם וללמוד גם יחד. אפשר להתרוצץ כל היום ו„לכבות שריפות“ ואפשר ליצור מראש תנאים שבהם תתלקחנה מינימום של „שריפות“, ואז יש למפקד זמן גם לשורה ארוכה של תפקידים המוטלים עליו. עלינו להבחין באורח ברור בין אלה הפועלים ביעילות ומתוך רצון להתקדם לקראת היעד, לבין אלה הנעדרים דחף לפעולה:

* יש פקידה ה„עושה רוח“ ונראית עסוקה מעל לראש כשמטילים עליה להדפיס שני מכת-בים, ויש פקידה המתיישבת בבוקר לעבודה ומבצעת אותה ללא אומר.

* יש קצין אפסנאות מומחה היודע להסביר מדוע אין פיתרון לבעיה, ויש קצין אפסנאות מומחה הפותר בעיות ואינו מדבר עליהן.

* יש מפקד שאינו מחליט החלטות אלא תמיד שואל את הממונה עליו, ויש מפקד המחליט תמיד בעצמו, גם אם הוא שוגה לעיתים.

הגיעה העת שנעודד את אלה העושים את המלאכה, מונעים שריפות ויודעים לנצל את הזמן העומד לרשותם ונפסיק לעודד את „מכבי האש“ שבתוכנו.