

עבדי הזמן

האם יעיל הוא בהכרח מועיל ולמה רוב הארגונים אינם עוסקים בשאלה - מה עושה העובד היעיל בזמנו. על ניהול זמן איכות בעבודה

שפי שפס



האם יש עמיתים/כפופים הזקוקים לסייע?

העמקת הידע לגבי מצב השוק בתחום בו פועל הארגון, בדגש על יריבים והזדמנויות. ניתוח המצב בהווה, צפי לגבי העתיד והיערכות בהתאם.

העמקת ההבנה לגבי עוצמות וחולשות הארגון דרך התנסות בלתי-אמצעית. מה שילמד המנהל הבכיר ביום של עבודה בעמדת קבלת הקהל לא ילמד בשום דרך אחרת.

תכנון ויישום פעילות עבוד הכפופים בנושא "האדם הוא המשאב החשוב ביותר בארגון".

ברמה המערכתית מתבקשים שינויים שיאפשרו את השינויים ברמת הפרט. ההנהלה הבכירה צריכה להכריז מלחמת חרמה על מפגשים/פעילויות המהווים ריטואלים היסטוריים שאינם תורמים דבר. בנוסף, צריך הארגון לאמץ גישה המכבדת את זמנם של הכפופים. כמחצית מזמנם של כפופים נקבע שרירותית על ידי דרגים מעליהם. כפופים אלה מדווחים כי בזמן זה היו יכולים לעשות דברים מועילים יותר. באמצעים הטכנולוגיים הקיימים היום, ניתן להעביר ולקבל מידע, לדון ולדבר ללא צורך בנסיעות ארוכות ובישיבות ממושכות. את רוב הדברים אפשר לעשות באמצעות הטלפון, המחשב והמצלמה.

שינוי מערכת נוסף הנדרש הוא זה שיאפשר זמן איכות לעובד עם עצמו ועם משפחתו מחוץ למסגרת העבודה. בראייה לטווח ארוך, אני מאמין כי יש למצוא את האיזון הנכון בין ניהול זמן איכות בעבודה לבין ניהול זמן איכות בחיי הפרט ומשפחתו. רבים מן המעסיקים יחלקו על עמדה זו ויצביעו על שורה ארוכה של ארגוני ענק מצליחים, שבהם מועסקים עבדי הזמן מצאת החמה עד צאת הנשמה. איוו גישה תנצח? ימים יגידו.

הכותב הוא מומחה בכיר בפסיכולוגיה קלינית וארגונית

מה שמקדם את הארגון

כדי לעבור ל"ניהול זמן איכות" בארגון דרושים שינויים ברמת הפרט וברמה המערכתית. ברמת הפרט, כל עובד ומנהל צריך לסרוק בקפידה את לוח הזמנים שלו באמצעות שאלה חדה כעתר: איזו מן הפעילויות באמת משפיעה ומקדמת את מטרות הארגון? בדיקה כזו אמורה להביא לחיסול ממוקד של כשליש מן הפעילויות הרשומות ביומן. בדיקה כזו עלולה גם לגלות כי העובד איננו יודע כיצד פעילויות מסוימות קשורות למטרות הארגון. כאן נדרשת התערבות מערכתית כדי לוודא שהעובדים ברמות השונות אכן ידעו לענות על השאלה בצורה נכונה.

את הזמן שמתפנה לאחר החיסול הממוקד מומלץ למלא בארבע דרכים שוודאי יעוררו תמיהה ברוב הארגונים: **השאיר חלון זמן** ריק של שעתיים בכל שבוע, שיוקדש לחשיבה, ואך ורק לחשיבה. אין לבצע בזמן זה פעילות אחרת במקביל. על מה לחשוב? הנה כמה הצעות "מגוננות": האם הארגון שלנו בדרך הנכונה? איזה שינויים/חידושים אני יכול להנהיג? מה למדתי בזמן האחרון מהצלחותיי/כישלונותיי?

אנשי המאה ה-21 איבדו כמעט לחלוטין את היכולת לניהול זמן איכות. הם חיים בקצב מסחרר ורצים כאחוזי אמוק. הם ממלאים את החלל האישי והבין-אישי באין-ספור פעילויות מכניסטיות אוטומטיות שמעידות כביכול על יעילות ביצוע מטלות במקביל הפך לנורמה המעידה על חריצות

"היום קצר והמלאכה מרובה" נכתב בפרקי אבות. מאז ועד היום הזמן הוא אחד המשאבים החשובים בחיי האדם והארגון. רוב הארגונים מטפלים בנושא הזמן תוך דגש על שיפור הניצולת שלו. סדנאות "ניהול זמן" שקוראים רבים ודאי השתתפו בהן, מלמדות כיצד להיות יעיל (efficient): לזהות קטלני זמן, לקצר ישיבות ופגישות, לנהל יומן ועוד. לדאבוננו, רוב הארגונים אינם עוסקים בשאלה מה עושה העובד היעיל בזמנו, והאם הוא מועיל (effective), כלומר, מביא תועלת אמיתית לארגון ומקדם את מטרותיו. זהו בעיניי "ניהול זמן איכות".

המונח "זמן איכות" צמח מן הפסיכולוגיה החינוכית. זמן איכות אינו הזמן המוקדש להנחלת ידע והשכלה. זהו הזמן אותו מקדיש מחנך/הורה לתלמידו/ילדו כדי להיות אתו בקרבה המנחילה, בדרכי נועם ומתוך הזדהות, ערכים חינויים לאושר ולהצלחה בחיים. בכך ממלא המחנך/הורה את ייעודו המרכזי ומהות תפקידו.

אנשי המאה ה-21 איבדו כמעט לחלוטין את היכולת לניהול זמן איכות. הם חיים בקצב מסחרר ורצים כאחוזי אמוק. הם ממלאים את החלל האישי והבין-אישי באין-ספור פעילויות מכניסטיות אוטומטיות שמעידות כביכול על יעילות. ביצוע מטלות במקביל הפך לנורמה המעידה על חריצות. המזון נבלס תוך כדי ארוחה עסקית. הטיסה היא זמן המחשב הנישא. הנהיגה היא זמן הטלפון הנייד. כבר שמעתי אפילו דיון סוער העולה מן האסלה בשירותים הציבוריים.

מקומות העבודה מצטיינים בניהול זמן וחסרים ניהול זמן איכות. הם מעודדים ומתגמלים את בזבזני הזמן היעילים. ככל שהעובד עסוק יותר מפיקים ממנו, לכאורה, יותר תועלת. המתנה של שבועיים ויותר למגישה הפכה לסמל סטטוס של מנהל חשוב. לוחות הזמנים מלאים בישיבות, דיונים, מפגשים, נסיעות, אירועים - וכל המרבה הרי זה משובח.