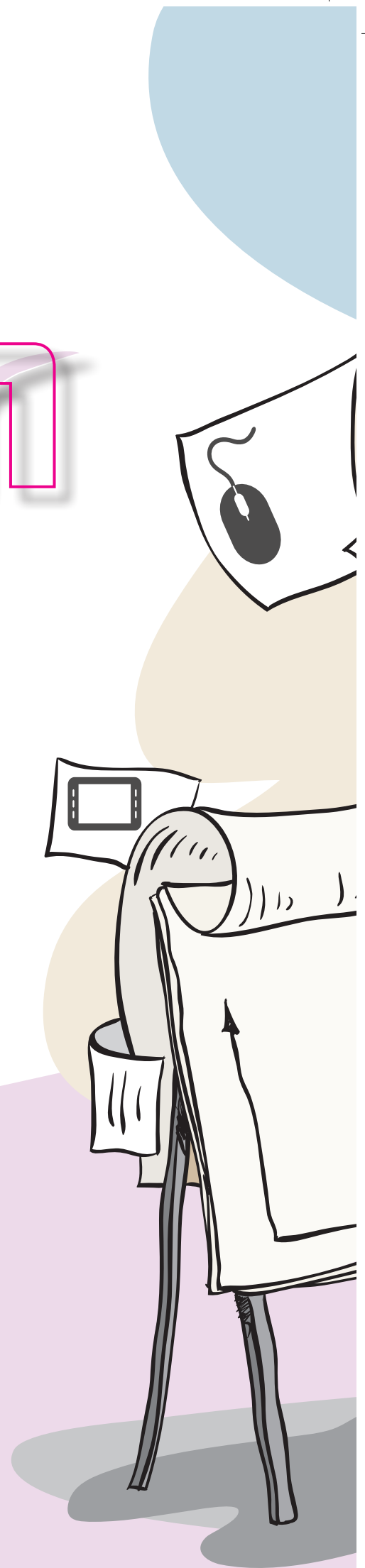




# ושלך החזורים למסך

הודעה דחופה - שיחת טלפון  
בוערת - חוזרים למסך - עוד הודעה  
דחופה - עוד שיחה קריטית עם  
הבוסית - חוזרים למסך - בדיקת  
חשבון בבנק - ושוב חוזרים למסך <  
התעייפתם? רגע, רק התחלנו. אלו  
רק שעתיים הראשונות לעבודה  
אצל עובדת קלאסית במשרד,  
בסתם יום של עבודה < בעכשווית  
קוראים לזה מולטיטסקינג, בתרגום  
לעברית: ריבוי משימות, ולנו סתם  
כואב הראש

**<<< רחלי נוסבוים**



**כאשר משתמשים במכונה לייצור של כמה מוצרים צריך לכוון אותה בין מוצר למוצר ולהתאים אותה לדרישות המוצר התורן. אם מיצרים מכל מוצר עשרה פריטים, ואז מכוונים את המכונה לייצור חדש של עשרה פריטים אחרים, מאבדים זמן יקר בהתכווננות.**



## התכווננות, התכווננות ושוב התכווננות הערת אזהרה: זה לא יעיל, זו אשליה

רובנו חיים באשליה שמוולטיטסקינג הוא יעיל, מהיר, משפר את ההישגים ומרחיב את היקף הביצועים. נראה לנו שאם נתקשר עם שלושה אנשים ובו זמנית נעבוד על פרויקטים של שני לקוחות נוספים, נספיק חמישה דברים בזמן של אחד. לאמיתו של דבר – המולטיטסקינג מזיק לנו: הוא פוגע ביעילות, אינו מניח לנו להשלים משימות, גורם ללחץ ולאי רוגע משום שרק לעיתים רחוקות אנו יכולים לסמן וי על משימה שהושלמה עד תומה, וגם כשהיא מסתיימת סוף סוף, היא נעשתה באופן כל כך מקוטע עד שאיננו מרגישים שעשינו וגמרנו.

בתחום הייצור מדברים על זמן התכווננות של המכונות: כאשר משתמשים במכונה לייצור של כמה מוצרים צריך לכוון אותה בין מוצר למוצר ולהתאים אותה לדרישות המוצר התורן. אם מיצרים מכל מוצר עשרה פריטים, ואז מכוונים את המכונה לייצור חדש של עשרה פריטים אחרים, מאבדים זמן יקר בהתכווננות. מפעלים רבים מעדיפים לשלם על אחסון והחזקת מלאי – ולחסוך בזמן הכיוונים, הם מייצרים כמויות שיספיקו לזמן ארוך יותר כדי לצמצם את הזמנים שבהם המכונה מושבת בגלל הכוונות.

גם בחשיבה יש התכווננות. כאשר אנו עוברים מנושא לנושא, מדלגים מתחום לתחום, מתמרנים בין חיפוש מספר טלפון לקבלת פרטי לקוח לנסיון להשיג את המזכירה של אחרי הצהריים, המוח מחפש מידע וסורק מרכזים שונים שבהם החומר מאוחסן. נדרש זמן, בדרך כלל בין כמה שניות לכמה דקות, כדי לשחזר את העניין ולהתמקד במשימה הספציפית שהונחה על שולחנו הצפוף. זה עלול להישמע כך: "איך אמרת שקוראים לך? את בטוחה שדיברת איתי? אמרתי שתתקשרי היום? בואי נבדוק אם קיבלתי תשובה, רק רגע, איפה שמרתי את הבקשה שלך? באיזו אות אמרת שמתחיל שם המשפחה שלך? ובאיזה עניין הבקשה? אה, אני נזכרת, את אמר רה להתקשר למזכירה השניה, מייד אחפש לך את המספר שלה". או כך: "תוכלי להתקשר עוד כמה דקות? אני באמצע שיחה דחופה". אחרי כמה דקות את מוכרחה לשלוח אישור קריטי. אחרי עוד כמה דקות את מבקשת ממנה להמתין על הקו, ורק אחרי עוד כמה את מגלה שלפני שעתיים סיימת לטפל בעניינה של הממתינה הסבלנית (או שלא) ויכולת לפטור אותה בדקה הראשונה ב"כך" וגמרנו.

גם אנשים שמסדרים לעצמם תכנית עבודה מסודרת של מטלה אחת לביצוע בזמן נתון, עדיין יתקשו לקבל החלטות נכונות בלי לבזבז זמן על כוונות – על מעבר מעניין לעניין.

תקלתם פעם במודעת דרושים שציינה בין הכישורים הנדרשים: "מולטיטסקינג"? גם אם לא, סביר להניח שרוב מפרסמי המודעות מחפשים עובד שמסוגל לעבוד במולטיטסקינג, גם אם לא יודעים את המינוח המקצועי לעניין. רוב העובדים מצידם גאים ביכולתם זו ומסבירים שהם מסוגלים להתמודד היטב עם ריבוי משימות, להתחלק לאלף חלקים בו זמנית, לטפל במקביל באינספור עניינים שונים וכמעט לכתוב מכתב ביד ימין ולענות תשובה ביד שמאל. זהו, על רגל אחת מולטיטסקינג.

כדי להבין מה זה מולטיטסקינג, אתם מוזמנים לערוך תצפית על עובדת משרד מזדמנת. היא יכולה להיות כמובן זו שיושבת לצידך משמונה עד ארבע, או את בעצמך.

נניח שמדובר במזכירה: המחשב פתוח לפניה והיא מתמרנת בין שבע עד עשר הודעות דואר דחופות שדורשות מענה מייד, יומן הפגישות השבועי, ניסיון לדחות לקוח אחד וישבת צוות כדי לאפשר לבוס לצאת מוקדם ביום שלישי הבא, קבלת שיחות טלפון, חתימה על טפסים, קבלת הוראות שוטפות וביצוען, כיוון לקוחות לחדר שאליו הם אמורים להיכנס ועוד אי אלו משימות שתלויות בתפקידה הספציפי – כל זה על רקע השלמת דיווחים שאמורה להסתיים היום, והיא בעצם המשימה המרכזית העומדת על הפרק. הבנתם? אם לא – קבלו את התרגום המילולי: מולטיטסקינג הוא ריבוי משימות. כדי לעמוד בריבוי משימות שעלינו למלא בו זמנית, אנו נדרשים לעבוד במולטיטסקינג.

מחקרים על פיצול קשב נעשו כבר בשנות השמונים והתשעים, הרבה לפני שאנשים שמרו מספרי טלפון בזיכרון תוך כדי שהם מטעינים רב קו או נוהגים. המחקרים ההם עסקו ביכולת של אנשים לבצע מספר פעולות במקביל, לדוגמה: להגיב לסדרת מספרים ולומר בכל פעם את המספר העוקב לזה שהם שמעו (שמעת 3? אמרי 4), ובו זמנית לעקוב אחרי נקודת אור נודדת על הקיר שממולם בעזרת מוט קצר שהיה בידם.

מה קרה? היו שהקשיבו לספרות והגיבו היטב, היו שהצביעו אחרי נקודת האור בעקביות, היו שנכשלו בשני הביצועים, והיו גם כמה שהצליחו לבצע את שתי המטלות – הם אלו שמצליחים לארגן לעצמם מטלות שונות למטלה אחת מורכבת.

## הכל כתוב

### הערת אזהרה: כך נימנע ממולטיטסקינג מיותר

בטלפון, אם אינך יודעת במה מדובר, אל תחכי אפילו רגע כדי לומר זאת. שאלי מיד מי מדבר, בקשי לחזור שוב על השם או על התפקיד ועל פרטי העניין העיקריים. אם אינך עושה כך ומנסה לנחש או להיזכר תוך כדי שיחה מי ומה הנושא – תמצאי את עצמך מכלה זמן יקר ואולי גם עושה טעויות. עד שתיזכרי סופית במה העניין את עלולה לאשר דבר שאינך מוסמכת לאשר, לספק מידע שלא התכוונת לספק או להסכים לדברים שבשיחה קודמת סירבת להם.

בקשות, טובות ומחוות: לא כל מה שדחוף מאד למי שפונה אלייך דחוף באמת, ולא כל מה שדחוף לו באמת, דחוף גם לך. תמיד ישנם דברים שבאמת אינם סובלים דיחוי ואין סיבה להוסיף לחזית הבערת גם משימות שיכולת להמתין בעורף כמה דקות או שעות או ימים. אין הכוונה לפתח נטיה לדחיינות, אלא להיצמד לסדרי עדיפויות. אל תקבלי החלטות ללא מחשבה ואל תתני תשובות חפוזות רק משום שמישהו רצה לקבל אותן הרגע מסיבה לא מוצדקת.

גם אם יש לך זיכרון מצוין, אל תסמכי עליו. קחי בחשבון שרק שכחנים משוכנעים שהם זוכרים הכול, דווקא אלו שזוכרים היטב מודעים לכך שאיזושהי פיסת מידע נעלמה להם. במעשית: דאגי לסיכום בכתב של כל דבר. בקשות ישלחו בכתב, אישורים ינתנו בכתב, ושיחות וישיבות צוות יסוכמו בכתב.

## מישהו שכח את הנהלים?

### הערת התייעלות: מה שנעשה כדי לצמצם

#### הצורך במולטיטסקינג

הרגילי את הלקוחות והעובדים שלך להזכיר בכל פניה באיזה עניין הם פונים ולצרף אליה את כל הסיכומים הקודמים. נצלי את

העובדה שאדם שמתקשר אלייך יודע בדיוק במה הוא עסוק כרגע ומוטב לקבל ממנו את המידע מאשר לנסות לשאוב אותו ממאגרי הזיכרון המעורפלים שלך. הזכירי לאנשים שאיתם את עובדת שאת עמוסה ועלולה לשכוח, ולכן, כדי למנוע טעויות, במקום לשאול: "הבקשה שלי בטיפול?" לפרט: "ביקשתי לדווח על חלק מהשעות שלי בחודש הבא, האם הבקשה אושרה?"

הקפידו על הנהלים, הם חסכני זמן וכלים מצוינים לסדר ולעקביות. אם הנהל הוא שלא מוציאים מהמשרד מסמכים מקוריים – פשוט אל תוציאי אותם. זו הדרך היחידה שתמנע ממך חיפושים מיותרים ונסיונות נואשים לאיתור הטופס הזה בדיוק כשצטרכי אותו. אם הנהלים קובעים שאי אפשר לתת הנחה בלי אישור מסוים, הדרך היעילה ביותר להימנע ממולטיטסקינג שיגרם אם תתני אותו רק לאדם אחד (להשאיר את התיק פתוח, להזכיר לו שחסר אישור, להתקשר שוב, לתייק שוב, להחתיים שוב...) היא לא לתת אותו.

הקדישי זמן כדי לעבד מידע חשוב. לקרוא שוב, להרים טלפון כדי להבין טוב יותר ולברר פרטים נחוצים – זה לא בזבז זמן. להפך, זו הדרך למנוע מבעיות לצוץ בעיתוי אחר, נוח פחות. חלקי משימות באופן הגיוני בין אנשי הצוות. כאשר כל אחד מתמקד במטלות ספציפיות ולא בעומס כללי קל יותר להגיע לביצועים מושלמים ולהתגבר על העומס.

אם המולטיטסקינג נדרש ממך בקו הגבול שבין העבודה לבית וריבוי המשימות שלך נוצר מהמפגש בין שיחה עם לקוח וארוחת צהריים, למשל, יתכן ש'האב' – מרחב עסקי לנשים חרדיות הוא הפיתרון בשבילך. מדובר ביוזמה של 'תמך' – עמותה של אגודת ישראל של ארה"ב שמסיעת בתעסוקת נשים חרדיות, והיא אמורה לסייע לנשים שעובדות מהבית וצורת העבודה הזו פוגעת ביעילות, בהספקים וברווחים שלהן. 'האב' מציע חדרים פרטיים ומשותפים ועמדות עבודה להשכרה במחיר מסובסד, חדרי ישיבות מאובזרים, כיתות לימוד וסדנאות, ספריה מקצועית ולובי מרווח לפגישות. סביבת עבודה מקצועית ומאורגנת עוזרת להתמקד



**כאשר משתמשים במכונה לייצור של כמה מוצרים צריך לכוון אותה בין מוצר למוצר ולהתאים אותה לדרישות המוצר התורן. אם מיצרים מכל מוצר עשרה פריטים, ואז מכוונים את המכונה לייצור חדש של עשרה פריטים אחרים, מאבדים זמן יקר בהתכווננות.**

## מולטיטסקינג על הקתדרה



במטלות ללא הסחות דעת. המרחב העסקי עשוי לעזור במקרים שבהם הפתרון למולטיטסקינג הוא לקום וללכת, לעזוב את המשימות שנדחקות בכוח לשולחן העבודה ולפנות זמן מוקצב לעבודה, גם אם אינך צריכה להעביר כרטיס כל בוקר.

### אי אפשר עם, אי אפשר בלי הערת אזהרה: מולטיטסקינג הוא

מורות הן אלופות במולטיטסקינג, או לפחות אמורות להיות. ריבוי המשימות השגרתי של מורה בעיצומו של שיעור היסטוריה, נניח, כולל: הכתבה בקצב סביר ובקול רעש גדול, מבט מהיר שנע בין הדפים שביד לעשרים השולחנות ולארבעים התלמידות שאמורות לכתוב מה שהיא אומרת, תנועות ידיים שמבהירות לכמה מהן שהיא לא מרשה לעשות מה שהן עושות, או במקרה הצורך - שילוב הערות ביניים תוך כדי הכתבה. במקביל - חשיבה מהירה אודות התגובה ההולמת ביותר למתרחש בספסל האחרון משמאל, מעקב אחרי הפתק שעושה את דרכו הבלתי חוקית והחלטת בזק לגבי גורלו, ניסיון נואש להיזכר מהו הדבר הדחוף שהיא תכננה לומר בקשר לשיעור הבא ואם הזמן דוחק (וזה מה שקורה בדרך כלל) תצטרף גם חלוקת שכפולים וחיפוש קדחתני אחר רשימת הנושאים למבחן. כל זה בלי לקחת בחשבון את הדלת שנפתחת (מאליה, כנראה. כשהתקרבת לשם הייתה הזירה שוממה לחלוטין), ויכוחים לגבי המזגן, הערות לא רלוונטיות ו"המורה מקריאה מידי מהר". מה הפלא, אם כן, שבמקום לומר "גורמי המהפכה התעשייתית", אמרת "המהפכה הצרפתית?" עכשיו, חכי עד סוף השיעור לטיפקס שיתייבש במחברות. תלמידות, כמה לא מפתיע, הן אלופות המולטיטסקינג האמתיות. תלמידה מסוגלת לכתוב במחברת (כך היא טוענת לפחות) לקרוא פתק, להגיב ולשלוח חזרה, לבדוק משהו ביומן, לאכול, לשתות ולהסתרק, לבקש לצאת, ולבקש שוב, לקשקש על דף, להכין שיעורי בית בחשבון, ולדבר כמובן, ואת הכל היא מספיקה בזמן שאת מכתיבה פסקה אחת. לכי תסבירי לה שמולטיטסקינג פוגע ביכולת הלמידה שלה. אם הצלחת לשכנע אותה, את מורה מצוינת, אפילו אם המולטיטסקינג שלך לא מי יודע מה.

הבנו שמולטיטסקינג פוגע ביעילות שלנו? רגע לפני שאתם מחליטים להיפרד ממנו סופית קחו בחשבון שהוא הכרחי. קצב החיים שלנו מחייב לבצע בו זמנית מספר רב של משימות ואינו מאפשר לנו לעבור בנחת מדבר לדבר ולעבוד על פי רשימת סעיפים מסודרת. אי אפשר להכריז על שביתת מולטיטסקינג כללית בבית או בעבודה ולהחליט שמהיום אין טלפון באוזן וכביסה בידיים, לא לומדים עם ילד למבחן תוך כדי ארוחת ערב ולא מסיימים פרויקט ללקוח תוך מתן הוראות לטיגון חביתה, אם את עובדת בבית, או תיוק פניות, אם את במשרד. על אף שברור שהוא עלול לגרום לשגיאות, שהוא יוצר מתח, ואפילו מזיק לבריאות - איננו יכולים להימנע ממולטיטסקינג לחלוטין. התפקידים המגוונים שלנו, הבוסים, הלקוחות והצוות דורשים אותנו, ובלעדיו לא נוכל להתמודד בכל החזיתות. בקשות שדורשות טיפול דחוף מגיעות אלינו באמצע עיי סוק בדבר אחר, בעיות שנתגלעו בפתע פתאום וזקוקות לפתרון מיידי אינן יכולות לחכות גם אם אנו מרוכזים בעניין שונה לחלוטין, ורצף עבודה מורכב בפירוש גם מרגעים של הכל ומיד. בד בבד, כדי לצמצם את הנזקים ולהקטין את המחיר שאנו משלמים, עלינו להתמקד בשטחים ובהזדמנויות שבהם המולטיטסקינג הוא הכרחי לתפקוד ולא להפוך אותו לדרך חיים.

המטרה היא, אם כן, לא להימנע ממולטיטסקינג אלא למזער את הצורך בו, להשתדל לא ליצור סביבת עבודה שמכריחה אותו, ולהשתמש בו רק כשבאמת אין ברירה, וזה קורה הרבה, למי שמפחד שישעמם לו לעסוק במשך עשרים דקות באותו עניין...