

איך הופכים ידע ולמידה אישית ללמידה ארגונית

היישום המעשי של הפקת לקחים מתחקירים בארגונים / יאיר דמבינסקי
יאיר דמבינסקי, שותף וראש תחום פרויקטים ופיתוח עסקי בחברת ביון. למעלה מעשר שנים עוסק בהובלת פרויקטי ניהול ידע בארגונים גדולים וקטנים, בעבר שימש כמנהל הידע של רפאל. בין השאר עוסק יאיר, בבניית ויישום אסטרטגיית ניהול ידע ותכנון ארכיטקטורה טכנולוגית ובתהליכי תחקיר והפקת לקחים.

אחת האמיתות הברורות בארגונים הוא הצורך לבצע תהליכי תחקיר והפקת לקחים, ובכל זאת מעטים הארגונים שעושים את התהליך בשלמותו, וסוגרים את המעגל. לקח המופק במסגרת תחקיר הוא ידע ארגוני מזוקק, ולכן תהליכי הפקת הלקחים חשובים כל כך במסגרת ניהול הידע. עם זאת, במרבית המקרים, התהליך בו מתרכזים הוא תהליך התחקיר והפקת הלקחים, ולא התהליך החשוב יותר של השימוש בלקחים. בארגונים רבים, בהם תרבות התחקיר מפותחת, הדבר אינו מפחית את כמות התקלות החוזרות, וזאת משום שאין כלל דגש לתהליך החשוב של השימוש בלקחים ויישומם.

למה בכלל מבצעים תחקירים?

התשובה מובנת מאליה – על מנת להשתפר.

תהליך התחקיר עצמו תורם, ללא ספק, לשיפור בקרב משתתפי התחקיר. אך המטרה של ארגונים היא שהתועלת תחרוג מהצוות שהשתתף בתחקיר, ותהיה תועלת ארגונית לטווח ארוך. מכיוון שכך, אנו מעוניינים לקבל שני תוצרים עיקריים במסגרת התחקיר:

- הטמעת תוצאות התחקיר בתוך "הורידים" של הארגון
- נגישות נוחה, בהקשרים רלוונטיים, ללקחים ולסיכומי התחקירים

חשוב להדגיש שהפצת התחקיר בתפוצה רחבה (נוהג מוכר במחוזותינו) אינה אפקטיבית, במרבית המקרים. הסיכוי שהתחקיר והלקחים יהיו רלוונטיים עבורי, העובד, בדיוק ברגע זה הוא נמוך מאד, גם אם הם היו מאד רלוונטיים לפני שבועיים או יהיו כאלה בעוד חצי שעה.

על מנת להגיע למצב הזה עלינו לפעול בארבעה ערוצי הטמעה שונים:

1. חיוני להגדיר ולהטמיע ביצוע תחקירים במקרים הנכונים. מקרה נכון הוא מקרה המהווה הזדמנות למידה משמעותית. מקרים כאלו מתחלקים בד"כ לשני סוגים:
 - מקרים של הצלחה בולטת או כשלון בולט – כלומר קיום פער מובהק בין ציפיות ומציאות
 - סיום של תהליכים משמעותיים, או הגעה לאבני דרך מרכזיות (סיום פרויקט, סגירת שנת תקציב, השלמת מבצע, ...)

בחירה נכונה של מקרים אלו תסייע ביצירת הזדמנויות למידה וקידום הפוטנציאל לשיפור.

2. חשוב להטמיע מתודולוגיה נכונה של תחקיר והפקת לקחים. קיימות היום מגוון תיאוריות מפורטות, אך כולן די דומות זה לזו. כל ארגון צריך לאמץ לעצמו מתודולוגיה מתאימה, ובלבד שתהיה מקצועית, תכסה את כל שלבי התהליך, ותוביל לתוצאות אובייקטיביות ועמוקות ככל הניתן. השלבים העיקריים במתודולוגיה הם:

- גיבוש צוות התחקיר
- הסכמה על הפער או הנושא המתוחקר
- איסוף נתונים והסכמה עליהם (אם אין הסכמה על הנתונים – לא ניתן להמשיך)
- העלאת השערות, בתצורה של סיעור מוחות – כל השערה לגיטימית
- פסילה/אישוש של השערות
- הפקת הלקחים, מסדר ראשון ומסדר שני, ואיתור גורמי השורש
- גיבוש המלצות – מסדר ראשון ומסדר שני
- הטמעת הלקחים

לכל אחד משלבים אלו קיימת מתודולוגיה בפני עצמה, אותה לא נפרט כאן, אך נזכיר בכל זאת מספר טיפים עיקריים:

- אם על פי לקח שהופק מתברר שביצוע A במקום B היה נותן תוצאה טובה יותר, לא בטוח שבכל מקרה נרצה לבצע A במקום B. לפני שמחליטים על השינוי, יש לבחון את מחיר השינוי והנזק הנובע ממנו, להשוות לתועלת הצפויה, ורק אז להחליט.
- הפקת לקחים מסדר שני, והגעה לגורמי שורש, מתבצעים באמצעות סדרת שאלות "למה". חיוני להגיע ללקחים מסדר שני, כי רק אז מגיעים באמת לטפל בשיטות העבודה הבעייתיות, בהנחות היסוד השגויות, שגורמות לחלק ניכר מהתקלות ביומיום.
- חיוני להגיע לרשימה אמיתית של גורמי שורש.

3. כאשר קיים כלי לאגירה ואחזור של תחקירים, יש לבצע שני תהליכים שונים אך קשורים:

- העלאת כלל התחקירים, ההיסטוריים והשוטפים, למערכת, ותיוג שלהם עפ"י תכני הפרויקט, ועל פי מאפייני הלקחים. התהליך הזה פשוט יחסית, כי הזנת תחקירים מתבצעת ע"י קבוצה, מצומצמת יחסית, של אנשים שמבינים את נושא התחקיר וחשיבותו.
- שימוש בתחקירים ובלקחים, בהקשרים הרלוונטיים. זו כבר "אופרה אחרת". המטרה, כפי שצינו בתחילת הדברים היא נגישות למידע בהקשר הרלוונטי. השיטה המועדפת היא שילוב של שתי טכניקות – "ייצוא דינמי" של לקחים למקומות הרלוונטיים בהתאם לתוכן, כך שהמידע יהיה נגיש במקום המתאים, ואכיפה של שימוש בלקחים

במסגרת רשימות תיוג או נהלים, בעיקר בכניסה לפעילויות בעלות משמעות גדולה לארגון.

4. אחרון חביב, והחשוב מכולם – צריך להטמיע את הלקחים בחיי הארגון. הטמעה כזו צריכה להתבצע בכל הרמות:
- הטמעה ברמת מוביל התחקיר – זו בדרך כלל מתבצעת.
 - הטמעה ברמת היחידה הארגונית – יש צורך לבנות, בכל יחידה ארגונית, מנגנון שיקבל את הלקחים, ויטפל בהטמעת הלקחים שהם ברמת היחידה הארגונית.
 - הטמעה ברמת הארגון כולו – יש צורך להקים מנגנון ברמת הארגון כולו, שיטפל בהטמעת לקחים ברמת הארגון. בפרט חשוב לטפל בלקחים רוחביים.
 - מומלץ להוסיף לכל ה"ל תהליך של גיבוש לקחים רוחביים מתוך אוספים של לקחים וגורמי שורש. בתהליך אנליטי המבוסס על כך שהתחקירים והלקחים אגורים במערכת ומאפשרים חיתוכים שונים, מופקים לקחים ארגוניים רוחביים בעלי משמעות אסטרטגית, אשר נכנסים (לדוגמה) כ-input לאסטרטגייה של הארגון.

ולסיום הפרק על תהליכי הפקת לקחים **שלוש הערות:**

1. על מנת לאפשר שיפורים של "קפיצת מדרגה", חיוני לאתר את גורמי השורש האמיתיים. "חריגה מנהלים" למשל, שהוא גורם שורש נפוץ בארגונים רבים, אינו גורם שורש אמיתי. הסיבה הינה שהסיבות לחריגה מנהלים הן רבות ומגוונות: בעיית משמעת, נהלים לא רלוונטיים, נהלים לא מוטמעים, נהלים לא נגישים, ריבוי נהלים..., ורק אם נבין מה גורם השורש נוכל לטפל ולשנות את המצב.
2. אם נמצא אשם – התחקיר נכשל. אם יש אשם אז אחת משתיים: העובד רשע (ואז צריך שמנהליו יזהו זאת עוד לפני ביצוע התחקיר), או שהוא טעה טעות אנוש, מה שלא מקדם אותנו במקרים דומים בעתיד. תחקיר מצליח רק אם בעקבותיו התבצעו תהליכי שיפור, שיבטיחו ביצועים טובים יותר בעתיד.
3. ההערה הקודמת היא חלק מתוך מכלול שמטרתו יצירת אקלים ארגוני מתאים שיאפשר ויעודד למידה מטעויות, ולא עריפת ראשים. חיל האוויר, כדוגמה מוכרת, הצליח להטמיע אקלים כזה באמצעות הדגש על השיפור האישי שמשיג כל אדם המתחקר את עצמו, והגישה הסובלנית לטעויות.