



הפקת לקחים

ערכת הדרכה למנהלים

פיתוח מקצועי: יובל דרור, אפגרייד פיתוח ארגוני ועסקי בע"מ
יעוץ הדרכתי: מייק פולצ'ק, פ.א.ל. פיתוח ארגוני להדרכה בע"מ
תאריך כתיבה: מאי 1999
ליווי מקצועי: משה שיליאן, בנק הפועלים

"כל סיום הוא התחלה חדשה"

לקוח פנה באמצעות הפקס וביקש להוציא ערבות מכרז הנקובה בדולרים בסכום כספי מסויים. הפקידה שקיבלה את הפקס העבירה את תוכנו לפקיד האשראי, שהפיק ערבות, הנקובה בשקלים. הלקוח קבל את מסמכי האשראי על-ידי שליח. הערבות עצמה הועברה גם היא ע"י שליח למכרז. הצעת הלקוח נפסלה, והוא דרש פיצוי מהבנק על אובדן רווחים. פקיד האשראי קבל אזהרה על חריגה מנהלי הבנק. פקיד האשראי זיהה כי התקלה היתה בהעברת המידע בינו לבין הפקידה. מסקנתו היתה שאין לסמוך יותר על פקידה זו, וכן שאסור, בשום אופן, לקחת סיכונים הקשורים בחריגה מנהלי הבנק. בכל מקרה יש להעביר את האחריות למנהל היחידה...

מה הלקח שצריך הפקיד ללמוד מן האירוע ?

מה הלקח שצריך היחידה ללמוד מן האירוע ?

מי עוד בבנק צריך ללמוד מן האירוע ?

ברוכים הבאים לעולם הפקת הלקחים...

תהליכי הפקת לקחים מהווים כלי למידה ממדרגה ראשונה בבנק הפועלים בכלל וביחידה שלך בפרט, והרי כבר נאמר "אין חכם כבעל הניסיון". הניסיון שלך כמנהל ושל עובדיך הוא קריטי לתהליכי הלמידה ולהצלחה העסקית של היחידה. ערכת הדרכה זו תאפשר לך להטמיע תהליכי הפקת לקחים ביחידה. בפניך עומדות אפשרויות רבות ללמידה, ואנו מקווים שתוכל להסתייע בערכה זו ככלי פרקטי לעבודתך זו.

1. פרק א' – על תהליכי הפקת לקחים בבנק	6
א.1 הפקת לקחים מהי ?	6
א.2 למה תהליכי הפקת לקחים ?	7
א.3 תהליכי יצירת הידע בבנק הפועלים	9
א.4 מנגנונים להפקת לקחים	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
א.5 מאפייני תרבות ארגונית של יחידה לומדת	10
פרק ב' - שלבים בתהליך הפקת לקחים	14
ב.1 ביצה או תרנגולת ?	14
ב.2 שלבים בתהליך הפקת לקחים	15
ב.3 בחירת אירוע ללמידה ולהפקת לקחים	18
ב.4 שחזור האירוע	22
ב.5 הפקת הלקחים	30
ב.6 הטמעת הלקחים	31
ב.7 הפצת הלקחים	34
3. פרק ג' - תכנית היישום של מנהל היחידה	39
ג.1 שלבי היישום ביחידה	39
ג.2 תכנית הדרכה ביחידה	41
4. פרק ד' – הרחבה לקראת יישום	42
סקר לאבחון כולל של למידה ארגונית	43
הראיון המלמד מהו ?	63
כשלים בתהליך יצירת הידע	68
דו - שיח ודיון	74
הפצה של לקחים: למידה מניסיון של אחרים	76
תרבות ארגונית וניהול ידע בארגונים	78
5. פרק ו' - אירועים ודוגמאות	89
אירוע מס' 1 - תהליך הטמעת הפקת לקחים לניהול השוטף באגף	90
דוגמא לפריסת אירוע	91
דוגמא לתהליך הפקת לקחים על מבצע שיווק בנקאי	96

1. הנחיות לשימוש יעיל בערכה

הערכה מיועדת לשימוש בשתי רמות:
לביצוע תהליכי הפקת לקחים בסניף
להדרכה של התהליך על-ידי מנהל הסניף

ככל שתשתמש יותר תרכוש מיומנות רבה יותר בהפעלה

אין טעם בקריאה רצופה של כל הערכה, פעם אחת את כל התהליך להבנת התמונה, כל פרק וכליו
לפני יישומו

2. פרק א' - על תהליכי הפקת לקחים

בבנק

מטרת הפרק:

להציג מודל תיאורטי לגבי ביצוע תהליכי הפקת לקחים בבנק הפועלים בכלל, ולהמחיש את האופן, שבו הוא ניתן ליישום ביחידה ספציפית.



אנו מאמינים כי:

תהליכי הפקת לקחים ביחידה יפעלו אם:
יהיו כלים מתאימים ללמידה.
התרבות הארגונית והניהולית תתמוך ותאפשר למידה.

בפרק זה תקרא על:

1. הפקת לקחים מהי?
2. למה תהליכי הפקת לקחים?
3. תהליכי יצירת ידע בבנק הפועלים
4. תהליכים ארגוניים לניהול ידע
5. מאפייני תרבות ארגונית של יחידה לומדת

א.1 הפקת לקחים מהי ?

המונח "הפקת לקחים" משמש בשפת היום-יום לשימושים רבים. לכן, לצורך יצירת שפה משותפת, מוצעת ההגדרה הבאה:

הפקת לקחים הינה תהליך שיטתי של למידה מניתוח אירועים. מטרת התהליך הינה להפיק מסקנות לגבי פעולה בעתיד, כדי לצמצם סיכויי טעויות ולשכפל הצלחות.

התוצאה של התהליך הינה יישום של "לקח": חלק מן המסקנות, שבוחרים ליישמו בבנק, כשינוי מנורמת פעולה או שגרת פעולה קיימת.



לאור ניסיוןך הניהולי רשום 5 פעילויות שישמשו הזדמנות לתהליכי הפקת לקחים ביחידה

הטמעת הלקחים הינה חלק מן התהליך: התהליך מסתיים אך ורק, כאשר משלימים את יישום הלקח בחיי היחידה.

א.2 למה תהליכי הפקת לקחים?



אם נחזור לדוגמא, שבראשית החוברת: מהן התועלות שהיחידה יכול ללמוד מתהליך הפקת לקחים

יישום תהליכי הפקת לקחים ביחידה יתרום במספר רבדים:

תהליכי עבודה	איכות הניהול
- שיפור בממשקים וביחסי גומלין תוך הבהרת התפקידים - שיפור בתאום המשאבים ובתזמון של פעילויות - שיפור בזרימת המידע ובאיכות התקשורת בין קבוצות עבודה - מניעת טעויות ונזקים - מניעת כפילויות ו/או "המצאת הגלגל" מחדש	- ראיה מערכתית, דיוק בתכנון, הבנה של המרכיבים החשובים בתפקיד - שיפור ביחסים: מעורבות, מוטיבציה, ומחויבות ליחידה - יצירת תנאים המאפשרים להביא לידי ביטוי את הערך המוסף האישי לצוות - שיפור בעבודת הצוות - חיזוק ההיבט הניהולי של התפקיד ליד ההיבט המקצועי שבו

התוצאה

שיפור באיכות המוצר או השרות ובזמינותו (קיצור תהליכים).	שיפור במיקוד הניהול בתפוקות הנדרשות ממנו
---	--

3.א תהליכי יצירת הידע בבנק הפועלים

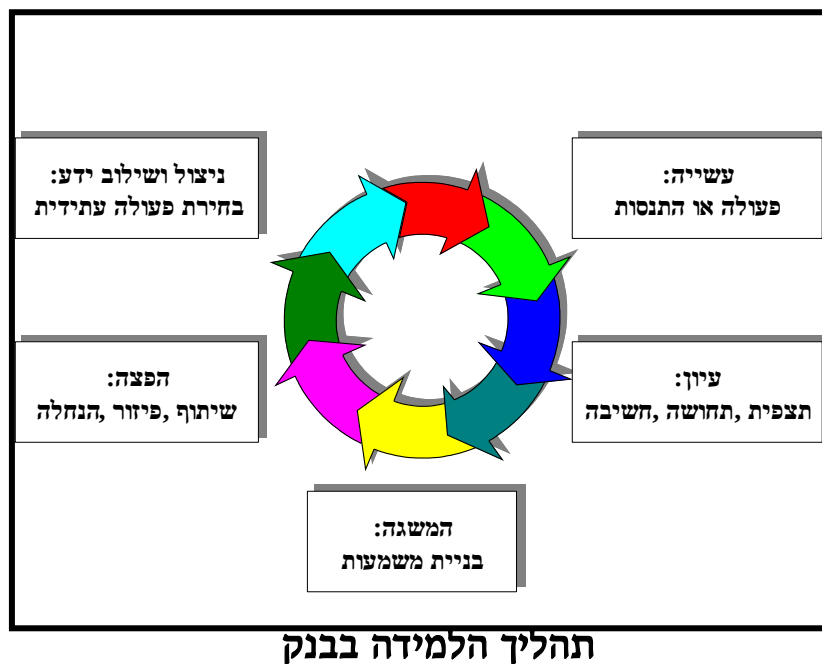
ההנחה המובילה את תהליכי הפקת הלקחים הינה שהעובדים ביחידה מיצרים שני סוגי מוצרים:

♦ **תפוקה** (הנגזרת מתהליך הייצור או השרות)

♦ **ידע** (המתווסף על תהליך הייצור או השרות)

ערכה זו עוסקת במרכיב הידע בתפקוד העובדים בבנק. אנו מתייחסים לידע בבנק כאל תהליך (בשונה מתוצאה) מעגלי של למידה המתרחש, תוך-כדי פעולתו. תהליך הפקת לקחים הינו תהליך למידה, והתוצר המתקבל ממנו הוא ידע חדש. הלמידה כוללת את השלבים הבאים:

1. **עשייה:** הפעולה עצמה, ההתנסות. בבנק מדובר, בדרך כלל, במעשה מתואם על-ידי כמה מעורבים.
2. **עיון:** התבוננות באירועים, העלאה למודעות של ההרגשה כלפיהם, ומחשבה עליהם.
3. **המשגה:** התהליך של מתן משמעות לאירועים ויצירת מודלים וכללים להתנהגות או להסבר של תופעות.
4. **הפצה:** שיתוף, פיזור והנחלה של מה שנלמד.
5. **ניצול ושילוב הידע:** תכנון פעולות חדשות המבוססות על ומותאמות ללמידה החדשה. הביצוע החדש מעורר את המעגל מראשיתו! האיור הבא משקף את התפיסה המעגלית של התהליך:



טיפול בנושא הפקת לקחים מחייב עיסוק בשני רבדים:

♦ תהליכים ארגוניים לניהול ידע

♦ תרבות ארגונית

א.4 תהליכים ארגוניים לניהול ידע

בנק הפועלים מנהל את הידע ומפעיל לשם כך מספר תהליכים ובהם תהליכי הפקת לקחים. התהליכים הארגוניים צריכים לכלול כלים, שיטות, טכנולוגיה ומנגנונים המאפשרים קיום, באופן מעשי, של פעילויות בחמשת התחומים הבאים:

1.	בחירת אירועים	נכונים ללמידה (לא כל אירוע חשוב מספיק כדי להשקיע בלמידה ממנו).
2.	ניתוח אירוע	שחזור ואיסוף מידע, על-מנת להבין את המתרחש מכל זוויות התצפית הרלוונטיות.
3.	הפקת לקחים	הגדרת מרכיב הידע החדש, אותו בכוונתנו ליישם ביחידה. הסקת מסקנות והחלטות לגבי שינויים בהתנהגות הארגונית.
4.	הפצת לקחים	העברת הידע לגופים נוספים בבנק שהידע החדש רלוונטי להם.
5.	הטמעת הידע	מיסוד מנגנונים שיבטיחו הישרדות השינויים לאורך זמן.

א.5 מאפייני תרבות ארגונית של יחידה לומדת

כדי שכלים להפקת לקחים לא יהפכו לטקסים ול"מצוות אנשים מלומדה" צריכה לשרור ביחידה אוירה התומכת בתהליכי למידה. אוירה התומכת ניהול ידע מאופיינת במרכיבים הבאים:

1. חתירה למידע תקף ואמין

2. זמינות מידע ושקיפות הנתונים

3. פתיחות ביחסים ויכולת לנהל דיאלוג שוויוני

4. סובלנות לטעויות ולספקות

5. מוכנות ללקיחת סיכונים וחדשנות

6. אחריות אישית למעשה ולהשלכותיו

7. עידוד ופיתוח המומחיות

• **חתימה למידע תקף ואמין:**

השקעת מאמץ קבוע ושיטתי לאיסוף מידע נכון ומדויק, והימנעות מלקבל החלטות על בסיס מידע שאמינותו לא נבדקה. המידע הנאסף עוסק בנושאים חשובים לקיום היחידה כולל בסוגיות רגישות מבחינה "פוליטית".

• **זמינות מידע ושקיפות הנתונים:**

היחידה מעודדת התחלקות (SHARING). המסר שלנו בבנק הפועלים הוא שהפצת מידע איננה חולשה ושאינן מאבקי כוח סביב שמירת נתונים ("מידע איננו כוח"). היחידה משקיע בכלים ממוחשבים ובמערכות מידע התומכות בשמירת מידע ואחזורו, במערכות לתקשורת פנים ארגונית וליכולות שיחה חופשית. שקיפות נתונים משמעה שכל אחד יכול לאתר ולראות בקלות את המידע הנדרש לו לצורך עבודתו.

• **פתיחות ביחסים ויכולת לנהל דיאלוג שוויוני:**

תחושה של יכולת לדבר באופן גלוי, גם על נושאים רגישים - או נושאים במחלוקת, בין רמות שונות בהיררכיה, בלא חשש להינזק מאמירת עמדה בלתי מקובלת או חריגה.

• **סובלנות לטעויות ולספקות:**

קבלה ללא האשמה של טעויות, שאינן נעשות במכוון. ההתייחסות לטעויות צריכה להיות כאל הזדמנויות ללמידה. כל אחד ביחידה יכול להיות במצב של "לא יודע" ורואים בכך עמדה חיובית המאפשרת חיפוש מידע חדש, איתגור מידע והנחות קיימות.

• **מוכנות ללקיחת סיכונים וחדשנות:**

אווירה של עידוד לחשיבה בלתי שגרתית, ללא השענות על ה"מקובל" ועל "כך עושים אחרים". לקיחת סיכון נחשבת כמרכיב מקובל בניהול ואין ענישה לאחר כשל הכרוך בניסוי של דרכים חדשות לעשייה ניהולית ועסקית.

• **אחריות אישית למעשה ולהשלכותיו:**

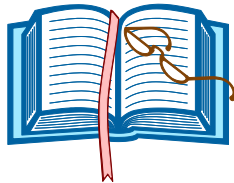
קיימת הפרדה ברורה בין "אחריות" ובין "אשמה". לקיחת אחריות נתפסת כחלק משגרת ביצוע, המחויבת מתוך אמונה שכאשר אדם לוקח אחריות למעשיו הוא גם מתקן אותם. כאשר אין לקיחת אחריות אין מי שיתקן את הטעון תיקון. אנו מבחינים בין טעות כ"משוב שלילי" לטעות

כ"שגיא"ה - המחייבת ענישה. תהליך למידה מחייב מוכנות נפשית להתנסות ב"חוויות" באווירה בלתי בטוחה ולכן, מחייבת הגנה מפני עונש.

• **עידוד ופיתוח המומחיות:**

המעמד של מומחה בתחומו, כולל התגמול החברתי (והכספי) ברור לעין, ומעודד אחרים להשקיע ביצירת יכולות ומומחיות משלהם. ההשקעה של היחידה בהכשרה מקצועית מעודכנת, משקפת בעיני העובדים תפיסה של "מקצוענות מעל לכל". יצירת מוקדי ידע, שימורם וקידומם מהווים חלק מהחשיבה האסטרטגית של היחידה.

להרחבה בנושא:
תרבות ארגונית
עבור למאמר בעמ' 76



בא לך להיכנס לעניין ?

**האם אתה מוכן לעבור ללמידת
השלב הבא של תהליכי הפקת הלקחים ?**



מהי להערכתך רמת
המוכנות של היחידה שלך
להתחיל בתהליכי הפקת
לקחים ?
באיזו מידה ברורה לך
התועלת שבאפשרותך
להשיג מיישום תהליכי
הפקת לקחים
בעמ' 41 מוצג כלי לאבחון
מערכת של פערים בין מצוי
לרצוי בתחום הלמידה
הארגונית.

3. פרק ב' - שלבים בתהליך הפקת

לקחים



מטרת הפרק:

לתאר את השלבים האופרטיביים בתהליך הפקת לקחים ביחידה. כל שלב מתואר הן בהיבט התיאורטי והן בהיבט האופרטיבי. כמו כן מוצגים כלים יישומיים לכל שלב.

אנו מאמינים כי:

השילוב בין שלושת הגורמים יביא ליכולת הפעלה טובה של התהליך.

בפרק זה תקרא על:

1. ביצה או תרנגולת ?
2. שלבים בתהליך הפקת לקחים
3. שיקולים בבחירת אירוע
4. שחזור האירוע
5. הפקת הלקחים
6. הטמעת הלקחים
7. הפצת הלקחים

1.2 ביצה או תרנגולת ?

התארגנות לתהליך הפקת לקחים טומנת בחובה עיסוק בשני מרכיבים: אבחון התרבות הארגונית ובניית תהליך הפקת הלקחים עצמו. שאלת "מה בא קודם : הביצה או התרנגולת ?" נשאלת בהקשר של מוכנות היחידה להיכנס למהלך זה: מחד, תרבות ארגונית "לא מתאימה" תכשיל את ביצוע התהליך. מאידך, יכול תהליך הפקת לקחים לעודד שינוי בתרבות הארגונית, אם הוא יתבצע כהלכה.

"אנחנו בחרנו בביצה"!!!

אנו מציעים להתמקד בהטמעת מנגנונים של תהליכי הפקת לקחים ביחידה, ובמקביל להשתמש בהם לחיזוק מרכיבי התרבות הארגונית. לפיכך ההתייחסות לנושא התרבות הארגונית תוצג ברקע...

2.2 שלבים בתהליך הפקת לקחים

תהליך הפקת הלקחים מורכב מן השלבים הבאים:

א. בחירת האירוע וקביעת המשתתפים בתהליך.

ב. שחזור האירוע: ביצוע תהליך ליצירת הידע על-ידי צוות הפקת לקחים.

ג. הפקת לקחים וסיכום החלטות לביצוע:

I. בדיקות היתכנות וניסויים, כשצריך.

II. "הרצת" השינוי ובקרת הצלחה.

ד. הטמעת הלקחים ובקרת יישומם.

ה. הפצת הלקחים בבנק.

בחירת האירוע: אירוע להפקת לקחים יכול להיבחר לאור שלושה תבחינים:

1. חשיבות האירוע: לבנק, ליחידה ולתרבות הניהול.
2. עיתוי האירוע: לאחר, תוך-כדי או לפני התרחשות האירוע.
3. אופן התרחשות האירוע: בלתי צפוי, מתוכנן מראש, תקופתי.

האירוע להפקת לקחים יכול להיבחר גם בשתי רמות ארגוניות: הרמה המערכתית והרמה המקומית:

נושא מערכתי הוא נושא שנקבע משום שמלכתחילה ניתן לזהות את מורכבותו ואת הצורך במעורבות של מספר גופים בבנק. בדרך כלל גורם בכיר בהנהלה הראשית או בהנהלה האזורית יציע "סל" נושאים כאלו, וינתן חופש מסוים לדרגים הנמוכים לבחור מתוכם.

נושא מקומי ייבחר על ידי הדרג הנמוך (היחידה/המחלקה), משום חשיבותו ומרכזיותו לפעולתה. חופש הבחירה חשוב מאד בשלבים הראשונים, בהם מעונינים להטמיע תהליך חדש, שבו מוזמנת מעורבות של דרגים נמוכים. ישתתפו בתהליך כל המעורבים באירוע, וכן בעלי תפקידים שניתן לדעת מראש שהם עשויים לתרום להבנת האירוע או להיות מעורבים או להשפיע על יישום הלמידה.

צוות שחזור האירוע: מתוך כלל המעורבים תיבחר חבורה מצומצמת, הכוללת עד שלשה אנשים, בהם לפחות אחד שלא היה מעורב באופן ישיר באירוע הנלמד. צוות זה אמור להיות מסוגל לבצע במהירות יחסית את שיחזור האירוע.

הצוות יבצע את איסוף הנתונים, עיבודם והכנתם להצגה לכלל המשתתפים בתהליך הפקת הלקחים, באופן חופשי ותוך סמכות לקבלת מידע וריאיון של אנשים, לפי הנדרש על-פי ראות עיניו. משך זמן פעולת הצוות יהיה מוגבל. לפעמים, יתבקש הצוות להשלים עבודה נוספת לאחר סיכום השחזור ("תחקיר משלים").

שחזור האירוע: פריסת רצף ההתרחשויות באירוע על ציר הזמן או בהשוואה לנוהל רלוונטי. זהו שלב מרכזי, ואולי החשוב ביותר בתהליך, שכן הוא משמש כבסיס הנתונים המהימן והתקף להמשך ביצוע השלבים הבאים.

בתום השחזור תמצא בידי המשתתפים תמונה מלאה ומוסכמת על כלל ההתרחשויות שהביאו לתוצאה, הגורמים, השיקולים וההשלכות. על-פי הצורך יבוצעו השלמות על-ידי הצוות. מכלול התמונה יקרא "סיכום האירוע" ויהווה מצע להפקת לקחים.

הפקת לקחים וסיכום החלטות לביצוע: על בסיס "סיכום האירוע", יקיים הצוות דיון לקבלת החלטות. דיון זה יכול ללבוש כל מיני צורות, בהתאם לסגנון ההחלטה המקובל ביחידה, מורכבות הנושא, המשאבים הנדרשים, ודחיפות היישום. לעיתים, יידרשו ניסויים לצורך בחירת דרכים חדשות לביצוע, שינויי נהלים, ופעולות בדיקה נוספות, לפני שיקבע השינוי הנדרש.

הטמעת הלקחים ובקרת יישומם: תכנון יישום הלקחים והשינויים הארגונים הנגזרים מהם. מימוש התוכנית ובקרה על איכות היישום. יישום ההחלטות על-ידי הגורמים שנקבעו לכך, בתוך מסגרת הזמן שנקבעה. בסוף התהליך יתקיים מפגש מסכם של הצוות בו תוצג תמונת המצב החדש, תהליכי המיסוד שיבטיחו אי חזרה למצב הקודם.

הפצת הלקחים: העברת הלמידה לחלקים אחרים בבנק, באופן המאפשר להם ללמוד מניסיונם של אחרים. כלל התהליך יוצג על-ידי הצוות (או על-ידי משהו מטעמו) לגורמים בבנק שיכולים להפיק תועלת מן האירוע עבורם. תיקבע מתכונת התיעוד של הלקחים ומתכונת הבקרה על מימושה לכל רוחב הבנק. הליך זה מחייב מעורבות של דרגים גבוהים יותר בבנק. הוא גם מחייב הטמעת תהליך של למידת לקחים, על ידי אנשים וגופים שלא השתתפו בתהליך הפקתם.

בהמשך ערכת ההדרכה נלמד את אופן הביצוע של הפעילויות השונות בתהליך.

3.2 בחירת אירוע ללמידה ולהפקת לקחים

מטרות

מודל הלמידה הבסיסי שהוצג לעיל מניח כי ניתן ללמוד, למעשה, מכל התנסות ופעילות המתרחשת במציאות. למרות זאת, נדרשת בחירה מושכלת של האירועים ללמידה ולהפקת לקחים. פרק זה יסייע לך בבחירת האירוע הנכון ללמידה ביחידה.

שיקולים לבחירת אירוע

למידה מהצלחות או מכישלונות ?

מנהלים נוטים להפעיל תהליכי למידה, בדרך-כלל, כאשר הם מזהים כשלים בתפקוד. אולם, הצלחות יכולות פעמים רבות ללמד מהי הדרך הנכונה לעשות דברים (BEST PRACTICES), בעוד, הפקת לקח מכישלון מאפשרת ללמוד מהם הדברים שאינו נכון לעשות. בנוסף, באירועים מורכבים שתוצאתם חיובית, יש הרבה מה ללמוד מאופן ניהולם לכן אנו מציעים שהשיקולים לבחירת האירוע ממנו יופקו לקחים לא יתבססו על התוצאה – הצלחה או כישלון, אלא על-פי שלשה תבחינים אחרים: בראש ובראשונה - **חשיבות האירוע**: זהו השיקול המרכזי !!! אחר-כך, תבוא ההתייחסות לקיום ההזדמנות לבחירת האירוע: **עיתוי האירוע**, ואופן התרחשות האירוע.

חשיבות האירוע

בחירת האירוע צריכה להיעשות בהתאם לחשיבותו לבנק. לא כדאי להשקיע את המאמץ ללמידת אירוע שולי. מומלץ לבחור אירוע על בסיס חמישה קריטריונים של חשיבות, לפי הסדר הבא: א. **חשיבותו להשגת מטרות הבנק**: ככל ששיפור בתפקוד, שייגזר מתהליך הפקת הלקח, משמעותי יותר לקיום הבנק ולמימוש האסטרטגיה העסקית שלו, כן חשוב יותר להפיק לגביו לקחים. ב. **חשיבותו להשגת יעדי היחידה**: ככל שהאירוע מרכזי יותר להשגת היעדים שנקבעו ליחידה על-ידי מנהליו או על-ידי הדרגים הבכירים, כן חשוב ליישם עליו את התהליך.

ג. חשיבותו למיסוד תרבות הניהול: הפקת לקחים על צורת הניהול של היחידה, יכולה לסייע בביסוס תרבות ארגונית.

ד. בעיה "כרונית": אירועים החוזרים על עצמם, המשקפים בעיה בסיסית המחייבת פתרון כולל.

ה. בעיה "שלנו": הטיפול בסוגיה הוא בתחומי האחריות והסמכות של הגוף העוסק בהפקת הלקח, דבר המאפשר ליישם את תוצאות התהליך.

העיתוי

שלשה תזמונים אפשריים לבחירת האירוע:

א. בדיעבד: לאחר שהסתיים אירוע מסוים, מסתבר שכדאי לקיים לגביו תהליך הפקת לקחים. זוהי התפיסה המקובלת (אף כי יש לזכור כי לא כל כשל נקודתי מחייב הקמת ועדת חקירה!).

ב. תוך-כדי התרחשות: אירוע יכול להפוך כדאי לניתוח תוך-כדי התרחשותו. מסתבר, שניתן לשפר את התפקוד על-ידי תיקונים במהלך התרחשות. בדרך כלל, זה ישים בתהליך ממושך (לדוגמא: מבצע או פעילות מוגברת, ליווי "תיק" אשראי), אשר ניתן לאסוף לגביו נתונים תוך כדי התרחשותו.

כאשר ניתן להקצות זמן ומשאבים לשינויים עוד במהלכו, ראוי לנקוט בהליך של הפקת לקחים. ג. לפני: ישנן התרחשויות ארגוניות, אשר כדאי להחליט לקיים לגביהן תהליכי הפקת לקחים, כחלק מתהליך התכנון. בדרך כלל מדובר על פעולות בעלות משמעות גדולה ליחידה. לדוגמא, כאשר יחידה נערך לפעילות שיווקית מוגברת הוא יכול לשלב בשלב התכנון שני מרכיבים עיקריים של הפקת לקחים:

1. לימוד שיטתי של לקחים מפעילויות דומות בעבר.
2. לתכנן פעילויות של הפקת לקחים כבר בשלב המקדים, ולתוך מהלך הפעילות השיווקית עצמה (ר' סעיף ב').

הפקת לקחים לפני ותוך-כדי התרחשות

שילוב תהליך הפקת לקחים בשלב התכנון מחייב היערכות, שתשפיע על הוספת פעילויות לשלב הביצוע:

1. הגדרת המטרה – מה רוצים ללמוד?

בהתאם לתוכנית המתוכננת לביצוע (האירוע) מגדירים את מטרות הלמידה ולאורן את הקטעים בביצוע לגביהם ירצו לאסוף מידע. תוכנית התחקיר צריכה לאפשר גם תגובה להתרחשויות בלתי מתוכננות. הגדרת המטרה הלימודית תעשה בשיתוף המנהל האחראי על הביצוע.

2. הגדרת שיטה וכלים

השיטה מתייחסת להגדרת האופן שבו ישולב תהליך הפקת הלקחים במהלך הביצוע עצמו. בדרך כלל השיטה תכלול הפעלת צוות קטן של אנשים האחראי לאיסוף נתונים במהלך הביצוע (ע"י תצפיות משתתפות, איסוף פרוטוקולים וניירות עבודה אחרים, ריאיון עובדים במהלך הביצוע וכד'). יש להיערך לאיסוף מידע באופן שיפריע כמה שפחות למבצעים, באופן שלא ישרה חששות הנובעות מנוכחות של צופים ואוספי נתונים. הכלים יאפשרו הן לאסוף מידע באופן אוטומטי (על

בסיס מערכות שפועלות ממילא במהלך הביצוע, ועל מערכות איסוף מיוחדות לאירוע הזה). תשומת לב מיוחדת יש לתת לתהליכי ריאיון של המשתתפים בביצוע תוך-כדי הביצוע - כדי לזהות את השיקולים וההסברים שנותנים המבצעים לביצועיהם תוך-כדי ההתרחשויות.

3. עיצוב כלים ולימוד המשתמשים להפעילם

הכלים אותם מפעילים אנשי צוות התיחקור צריכים להיות פשוטים וידידותיים, כך שניתן למלא אותם במקום האירוע ללא כל קושי. המתחקרים עשויים להראות למבצעים את רישומיהם במהלך התצפיות והראיונות כדי לאשר את נאמנותם למתרחש.

4. תדריך – הסברת האירוע העומד להתרחש וצורת הניהול שלו

הצוות האחראי על תהליך הפקת הלקחים ילמד את פרטי האירוע המתוכנן, באופן שיאפשר לו מבעוד מועד להגיב לכל התרחשות מתוך הבנה של התמונה הכוללת. התדריך יכלול גם הערכות למצבים משתנים, לחריגה מתוכנית, למנגנוני תיאום בין המתחקרים לבין עצמם, וכן בין המתחקרים לבין מנהלי הביצוע עצמו.

5. ארגון התחקור והקצאת משאבים

ארגון המנהלות של התיחקור עצמו צריך להיות משולב עם מנהלות הגוף המבצע. בכלל זה אמצעי נידוד, נגישות למאגרי מידע, טפסים וניירת רלוונטית, הסברה למשתתפים באירוע על קיומו של תהליך הפקת לקחים מקביל לביצוע והשגת סיוע הנדרש מהם.

6. הגרת עצירות בינים ללימוד ושיפור תוך-כדי ביצוע

יחד עם המנהל האחראי לביצוע יש לעצב תוכנית שתגדיר מראש ותאפשר הפסקות שינוצלו ללמידה מידית מתוך הניסיון המצטבר. למידה זו, מטרתה לשפר את הביצוע תוך-כדי מימוש התוכנית. האחראים על תהליך הפקת הלקחים צריכים להבחין בין למידה שניתן ליישמה במהלך ביצוע לבין למידה שניתן להשתמש בה רק לאחר סיום (ולכן, להימנע מלתת משוב, הקשור בשינויים שלא ניתן לבצע באותו שלב).

7. תחקור מיידי

האחראים על תהליך הפקת הלקחים יכולים לסייע ביצירת תהליכי למידה תוך-כדי ביצוע תוך מעורבות של המשתתפים עצמם. ניתן לעשות זאת אם מזהים "זמן מת" (כאשר יש פנאי ויכולת למקד קשב ללמידה), אותו ניתן להפנות לצורך שחזור של תהליכים והפקת לקחים מהם. במקרה כזה, המתחקר מתפקד כקטליזטור ללמידה וכמנחה של תהליך הפקת לקחים הנעשה ע"י הצוות המבצע.

8. סיכום – ארגון תיק החומר להפקת לקחים אח"כ

בסיום הביצוע יארגן צוות הפקת הלקחים את החומר שנאסף באופן שיאפשר שיחזור מדויק של האירוע כולו. יש להקפיד להצביע על מידע חסר, שלא היה ניתן לאתרו במהלך הביצוע ולכן יש להשלימו בדיעבד (בדרך כלל, מידע לא תצפיתי - מידע חבוי, שלא היה ניתן להופכו לגלוי עד כה). התיק המאורגן ישמש לתהליך הפקת הלקחים המופעל לאחר סיום האירוע.

אופן התרחשות האירועים

ישנם ארבעה סוגי התרחשות של אירועים:

א. בלתי צפוי: התרחשות בלתי מתוכננת, שלא היה ניתן לצפות אותה מראש. על כן, אין לגביה הוראות או נהלים מוכרים. באופן טבעי, ניתן להחליט על תהליך הפקת לקחים רק תוך כדי האירוע, אם הוא מתמשך, או בסיומו.

ב. מתוכנן חד - פעמי / ראשוני: אירוע ייחודי, מסוג פרויקט מתוכנן, הנעשה בפעם הראשונה, ועל כן לא ניתן להשתמש במסקנות מאירועים קודמים. ניתן, כחלק מן התכנון, לקבוע מועד להקמת צוות הפקת לקחים, וכן, את אופן התייעוד של האירועים תוך-כדי התרחשותם. אירוע לדוגמא: שינוי ארגוני מסוג "פועלים זהב 2000".

ג. סדרתי: אירוע, החוזר על עצמו, על בסיס נוהל או שיטת עבודה מקובלת, והמהווה חלק קבוע ומתמשך משגרת הפעולה. לאירוע כזה ניתן להכין כללי תגובה למקרים יוצאי-דופן, על בסיס מסקנות מן העבר, על בסיס התייעוד ההיסטורי, ועל בסיס תכנון לעתיד. כמעט כל פעולה של פקיד ביחידה יכולה להיכלל בסוג אירוע זה. לדוגמא: פתיחת חשבון לקוח.

ד. תקופתי: אירוע החוזר על עצמו במתכונת קבועה מידי פעם (כל רבעון, כל סוף שנה). אירוע כזה מאפשר להכין מראש את הלקחים שנצברו מן הפעם הקודמת. דוגמא מאפיינת: מבצע קופות גמל בסוף שנת מס.



מתוך הפעולות שהגדרת
כהזדמנויות להפקת לקחים,
נתח את חשיבותן לאור
השיקולים שהוצגו בפרק זה.

לפניך כלי לבחירת אירועים לתחקור. הכלי בנוי כטבלה, הכוללת את הקריטריונים שתוארו בפרק:

1. חשיבות האירוע
2. עיתוי האירוע
3. אופן ההתרחשות של האירוע



טבלה לבחירת אירוע להפקת לקחים

הנחיות:

רשום בעמודה הימנית, תחת הכותרת "האירוע" סוגי אירועים העולים בדעתך, או המתרחשים במהלך חודש עבודה שוטף. לאחר מכן, נתח כל אחד מהם בעזרת הקריטריונים. סימון הרלוונטיות בכל קריטריון, (סמן "X" בכל עמודה בה הערכתך היא "כן"), יאפשר לך להגיע למסקנה לגבי האירוע הנבחר. כמו כן, תוכל לנמק ולהציג את בחירתך לצוות. לסיכום העדיפויות שקלל כל אירוע על סולם שבין 1 ל - 5.

אירוע	חשיבות					עיתוי			אופן התרחשות				סיכום העדיפויות (1 – נמוך ביותר 5 – גבוה ביותר)
	ב	י	ת	כ	ש	בדיעב ד	תוך- כדי	לאחר	בל תי צפוי	מת וכנ ן	סד רתי	תק ופ תי	
1.													
2.													
3.													
4.													
5.													
6.													

הערה: ניתן לחלק את הטבלה לאנשים שונים ביחידה כדי שימלאו אותה באופן עצמאי. לאחר מכן, יבחר האירוע ללמידה על בסיס שקלול משותף של הצוות.

4.2 שחזור האירוע

מטרות

למידה מתרחשת על-סמך עובדות ונתונים, עליהם ישנה הסכמה מלאה בין השותפים לתהליך הפקת הלקחים. שלב זה בתהליך נועד להבטיח את איסוף וגילוי כל הנתונים הרלוונטיים לאירוע.

אנו מבחינים בין מידע גלוי (זמין במסמכים, תעודות או קבצים) לבין מידע חבוי (המצוי בראשם של המשתתפים באירוע בלבד). תהליך שחזור האירוע ממוקד בגילוי הידע החבוי, מתוך הנחה שהדרכים לאיסוף הידע הגלוי ברורות ומובנות.

תהליך ושלבים

שחזור ההתרחשויות ייעשה בדרך הבאה:

- א. צוות הפקת הלקחים ייצר תמונה ראשונית (מלאה ככל האפשר) לגבי האירוע.
- ב. צוות הפקת הלקחים יגדיר פערים במידע העומד לרשותו ואת המקורות האפשריים להשלמתם.
- ג. צוות הפקת הלקחים יכין כלים לאיסוף הנתונים ויחלק תפקידים בין חברי הצוות.
- ד. צוות הפקת הלקחים ישלים הפערים באמצעות ראיונות ובסיסי מידע נוספים. (הערה: ניתן לערוך ראיון אישי או קבוצתי. ניהול ראיון קבוצתי מחייב רמת מיומנות גבוהה יותר)
- ה. צוות הפקת הלקחים ינסח את תמונת האירוע המלאה.
ביצוע שחזור האירוע ייעשה בשיטה הבאה, הכוללת שלושה שלבים:
 - א. מה קרה באירוע? בירור העובדות.
 - ב. מהי התמונה הכוללת ומהו קטע המפתח להבנת ההתרחשות?
 - ג. מהן ההחלטות שנבחרו תוך-כדי האירוע ומה היו בפועל החלופות שעמדו להחלטה (ולא נבחרו) ?

שלב א': השחזור - מה קרה באירוע?

השלב המקדים הוא בירור העובדות והסכמה עליהן : מה היה הרקע? מה המסקנות שהסיק מי שפעל באירוע? מה היו השיקולים? מה היו הציפיות? מה היו התוצאות? בירור מוקדם של העובדות חיוני במיוחד, כי אנשים נוספים ישתתפו בניתוח. אי-הסכמה על עובדות עלולה ליצור מצב שבו כל אחד מנתח למעשה אירוע אחר!

תנאי בסיסי להבטחת ניתוח תקף הנו שימוש בנתונים אמינים. ניתן להשיג זאת על-ידי ביצוע של אחת משתי האפשרויות הבאות:

1. פריסת תהליך: לתאר את האירוע על פני רצף הזמן שבו הוא התרחש ולקבוע על פני ציר הזמן את ההתרחשויות, המסקנות, ההחלטות, התוצאות, והנקודות המרכזיות שברקע האירוע.
2. השוואה לנוהל: תיאור ההתרחשויות במקביל לשלבים המוכתבים על-ידי נוהל מתאים.

זהו הליך טכני במהותו, אך יש בו כדי להבטיח שלמות התמונה.
יש לזכור: אין לכלול בתיאור, פרטים אשר היו צריכים לקרות, אלא רק את אלה שקרו בפועל.

שלב ב': בחירת קטעי המפתח

"קטע מפתח" הינו קטע מרכזי באירוע שהבנתו מאפשרת תובנה על ההתרחשות כולה. בחירתו מבוססת על פרשנויות של צוות הפקת הלקחים עצמו. אין כללים מוחלטים לבחירת קטעי מפתח, ועל הצוות לסמוך על שיקול הדעת והאינטואיציה של החברים בו. ניתן להתייחס לכללים מנחים דוגמת:

- מהן התוצאות החשובות ביותר (בחר את האירועים שהתרחשו לפנייהם)?
- איזה קטע בציר הזמן הוא משמעותי להבנת כל האירוע?
- איזו מסקנה שהסיק משתתף באירוע היא החשובה/המעניינת ביותר?
- מהן ההחלטות שנבחרו או הפעולות שבוצעו לעומת חלופות הגיוניות שלא נבחרו ולמה?
- היכן נוצר פער משמעותי בין ציפייה לתוצאה מסוימת לבין התוצאה בפועל?

אין לבחור תוצאה של תהליך כקטע מפתח, משום שבדרך כלל התוצאה אינה ידועה במהלך האירוע, והיא תלויה גם בגורמים שאינם בשליטת המשתתפים באירוע.

שלב ג': ניתוח צמתי החלטה

מטרת שלב זה היא לנתח את ההחלטות שהתקבלו בכל קטע מפתח. הדרך היעילה ביותר לבצע את הניתוח היא על-ידי תאור תהליך קבלת ההחלטה שהתרחש (באופן גלוי או סמוי) לפני נקיטת הפעולות השונות. התיאור צריך לכלול התייחסויות לסוגיות כמו:

- האפשרויות שעמדו בפני המחליט,
- התוצאות שהיו צפויות לכל חלופה / פעולה,
- השיקולים שנשקלו לפני הבחירה,
- מרכיבי אי-הודאות שהיו ואיך התמודדו עימהם,
- מה היה "כלל ההחלטה" (מכלול השיקולים, שבאופן מסכם הביאו לבחירה הסופית) ?

ככל שניתן, מוטב לבצע תהליך זה בהשתתפות המחליט עצמו!

בתום ניתוח צומתי ההחלטה, מומלץ להסתכל על כל פריסת התהליך ולנסות לזהות את ההתפתחות לאורך הזמן: התדרדרות? כדור שלג? השקעת כסף טוב אחרי כסף רע? האם קיימים דפוסים שחוזרים על עצמם בצמתי החלטה שונים? התייחס לשאלות כגון:

- איזה מידע נוסף, היה תורם לקבלת החלטה שונה/התנהגות אחרת?
- איזו התערבות הייתה יכולה לגרום לשינוי בתוצאה?
- אילו מאפיינים פורמליים/נוהליים (או לא פורמליים) של הבנק השפיעו על התהליך?

סיכום האירוע:

כסיום לכל השלבים של שחזור האירוע צריך הצוות לסכם את תמונת המצב האינטגרטיבית (הכוללת את כל קטעי המפתח של האירוע) ולגזור את רשימת המסקנות הכללית.

מתכונת סיכום האירוע מודגמת בפרק הבא.

מומלץ לעיין בנספח הממחיש כשלים אפשריים במהלך שיחזור אירוע ובמהלך סכום ממצאי הראיונות.



פריסת אירוע על ציר הזמן

באופן ציורי ניתן לתאר את הפריסה באופן הבא: (ראה דוגמה בעמ' 90)

מה שהיה באירוע	פריסת העובדות על ציר הזמן	פרשנויות והסברים	הערות במהלך השחזור
תאור העובדות בסדר כרונולוגי מתחילת האירוע ועד סופו.	האמונות, העמדות, התפיסות והרגשות, המסבירים את התנהגות המשתתפים באירוע.	רעיונות שעולים תוך-כדי השחזור כהסבר אפשרי למה שהתרחש וכפתרונות ראשוניים לבעיות	
הפועל.	חלופות שעמדו לפני המחליט/ הפועל.		

להלן, שאלות מעניינות, היכולות לסייע בהבנת האירוע:

- ♦ אל תשאלו "מה הבעיה?" שאלו "מה הסיפור?". מתוך הסיפור תצוץ הבעיה מעצמה!
- ♦ נסו לחדד את המטרה שכיוונה את הפועלים באירוע: מה הייתה המטרה? מה הייתה הדרך שנבחרה כדי להגשימה?
- ♦ מה הדאיג את הפועל באירוע? מדוע בחר בדרך שבחר להתנהג בה?
- ♦ אם אין לכם תשובות ברורות לשתי השאלות האחרונות - חזרו לאסוף הנתונים!!!
- ♦ השתמשו ב"טריק" הידוע של העיתונאי: הקפידו לתת תשובה ברורה לחמש השאלות:
 1. מה?
 2. היכן?
 3. מי?
 4. איך?
 5. למה?



השוואת אירוע לנוהל

השוואת אירוע לנוהל אפשרית אך ורק כאשר ברור מעל לכל ספק שקיים נוהל אחד, לאורו צריך היה לפעול.

הנחיות לשימוש:

- א. רשום את כל הפעולות והשלבים הנגזרים מהוראת הנוהל (עמודה ימנית).
- ב. לאחר שסיימת את מילוי העמודה הימנית, רשום את סדר-הפעולות שבוצעו במציאות. אם אין בידך כל הפרטים, השלם אותם באמצעות שחזור עם המשתתפים באירוע (עמודה אמצעית).
- ג. נתח את הפערים בין הביצוע בפועל ובין הוראות הנוהל. ציין אותם בעמודה השמאלית.
- ד. סכם בתחתית הטבלה את ההסברים שהצלחת לאתר לסיבות של אי ביצוע הנוהל ככתוב. הסיבות יכולות להיות מוצדקות או לא מוצדקות, טובות או לא טובות -

שלבים לפי הנוהל	ההתרחשויות באירוע	פערים והסברים
ניתוח ההסברים והמלצות:		



הראיון המלמד

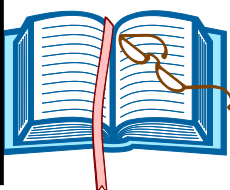
כאמור, חלק נכבד מן המידע החשוב להבנת האירוע חבוי אצל האנשים. לכן, כהשלמה לאיסוף נתונים כמותיים, מסמכים וכל מידע גלוי אחר, צריך לנסות לאסוף מהאנשים שהשתתפו באירוע או צפו בו את מה שהם יודעים על ההתרחשות. תהליך זה מחייב ליצור מסגרת המאפשרת למשתתפים בשיחזור לספק את התמונה שגלויה רק להם ללא חשש. בין היתר, נגזרת מכך החשיבות של הטיפול במערכת הערכים התומכת (ה"תרבות הארגונית")

מבנה הראיון

ביצוע ראיון מלמד מובנה כולל 6 שלבים:

1. תכנון והכנה.
2. פתיחה.
3. גוף.
4. הערכת מצב.
5. סיכום וסיום.

להרחבה בנושא
הראיון המלמד
עבור למאמר בעמ' 62



לפניך רשימת תיוג, שתשמש אותך בתכנון ובמהלך ביצוע הראיונות.

שלב	פעילויות	פירוט ורישום
תכנון והכנה	1. הבנת הנושא וההקשר שבו מתבצע הראיון 2. הכנה תיאורטית 3. קביעת המטרה המדויקת של הראיון 4. קביעת אוכלוסיות המרואיינים. 5. הכנת השאלות שיעזרו לך להשגת המטרה ואיתור תשובות אפשריות. 6. בניית הראיון תוך התייחסות לכל השלבים שבמבנה. 7. תיאום: הגדר מראש מסגרת זמן לראיון, נסה ליצור אווירה מתאימה, נינוחה ובלתי פורמלית, שב קרוב למרואיין, בקש להימנע מהכנסת שיחות טלפון.	
פתיחה	1. הצגה עצמית (מי אני? לאיזה גוף אני שייך). 2. הצגת הנושא באופן כללי ומטרת הראיון 3. קביעת "חוזה" ביחס לזמן, חשאויות המידע, הרישום.	
גוף הראיון	1. הובלה ודיבוב: שליטה על התכנים ועל הזמן. 2. אווירה פתוחה ועניינית. 3. שימוש בשאלות ובדיקות הבנה: שאלות עוקפות ומאמותות, הימנע משאלות "מתעלות" ולבצע סיכומי ביניים להבטיח הבנת הנאמר. אל תשאל מספר רב של שאלות בבת אחת, נסח שאלות ברורות ולא מסורבלות, אל תשאל שאלות רטוריות והזהר משאלות מביכות. 4. הקשבה פעילה: חפש מסרים סמויים ולתת תגובות מילוליות וגופניות הנותנות למרואיין את ההרגשה שמקשיבים לו (קשר עין, "אהה...", "כן..." וכדו').	
הערכת מצב	1. האם הנושא מוצה עד תום? 2. האם המטרה הושגה? 3. האם קיימת תחושה של השגת המידע שתוכנן? 4. האם התנהל הראיון כפי שתוכנן?	
סיום	1. מתן תחושה טובה למרואיין 2. הודה לו על תרומתו לאיסוף המידע 3. תודה אישית	

5.2 הפקת הלקחים

מטרות

מתוך רשימת המסקנות צריך לאתר ולברור את הללו שאותן נכון ליישם בבנק או בחלקים מסוימים ממנו (כלומר: "הלקחים"). הלמידה המתאפשרת מהפקת לקחים יכולה להיות מוכללת בכמה רמות:

- רמת הסימפטום
- רמת התהליך
- רמת הנחות היסוד לעבודה

תהליך ושלבים

לאחר סיום השיחזור נקבעות המסקנות והלקחים. לאור ההבחנות השונות בין סוגי לקחים (ר' עמ') מוצע לנקוט בהליך הבא:

1. הפקת לקחים: עיבוד והוצאת מסקנות לגבי האירוע הספציפי – על בסיס הפריסה ומסקנות הביניים
2. בחינת אפשרויות ההכללה לאירועים דומים – בדיקה לאורך.
3. בחינת אפשרויות ההכללה למסגרות ארגוניות אחרות – בדיקה לרוחב.
4. בחינת אפשרויות ההכללה להנחות יסוד ארגוניות – בדיקה לעומק

שלב הפקת הלקחים:

תוצאות השחזור צריכות לאפשר תהליך רציונלי של הסקת מסקנות לגבי גורמי הצלחה וכשלון. מומלץ לעיין בשאלות כגון:

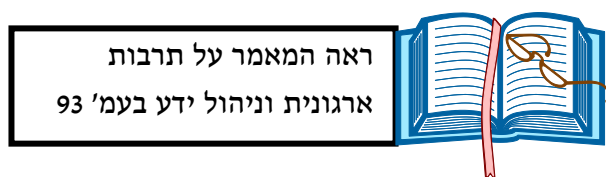
- מה היו יתרונות וחסרונות של פעולות שננקטו?
- האם ניתן, בדיעבד, להציע חלופות לפעולות שננקטו?
- מה ניתן ללמוד מכך על תהליכי קבלת ההחלטות בכלל?
- מה ראוי לאמץ כהתנהגות נכונה במצב דומה בעתיד?
- מהם עקרונות ההתנהגות שצריך לבסס בבנק?



טבלת רמות הכללה

עומק (רמות תרבותיות*)			אורך (תחומי פעילות נוספים)			רוחב (יחידות נוספות בארגון)			הלקח	העובדות וההתרחשויות באירוע
ערכי ס בסיסי ים (תרבו ת ארגוני ית)	נורמו ת	התנה גויות	כל סוגי הפעי לויות	לפעיל ויות נוספו ת מאות ו סוג	רק לאירו ע זה	כל האגף	כל יחידו ת האיזו ר	מחלק ות נוספו ת ביחיד ה		

- **הערה:** כל התנהגות שנצפית במהלך שיחזור של אירוע, ניתנת לקישור למערכת הנורמות, החוקים הבלתי כתובים והערכים המקובלים בארגון. במידה וקטע מסויים מאירוע מייצג התנהגות מקובלת בארגון, כדאי לשים לב לכך. הצטברות של התנהגויות הסותרות את תפיסת העולם הניהולית ביחידה צריכה להדליק נורה אדומה ולכוון מסקנות לחיזוק נורמות התנהגות רצויות.



6.2 הטמעת הלקחים

מטרות

שלב הטמעת הלקחים הינו השלב הקריטי ביותר מבחינת יישום הלמידה ביחידה. מטרתו להבטיח שהתנהגויות שגויות לא יחזרו על עצמן מחד, ומאידך התנהגויות נכונות יחוזקו. שינוי ההתנהגויות נתמך על-ידי תהליכי עבודה ותשתיות ארגוניות מתאימים. ושוב חשוב להזכיר כי ללא תמיכה של התרבות הארגונית השינוי בכיוון הרצוי עשוי לפעול במשך זמן קצר בלבד.

תהליך ושלבים

תהליך הטמעת לקחים ביחידה דומה במהותו לכל תהליך שינוי המנוהל על-ידי מנהל היחידה. אין בכוונתנו, בערכה זו, לעסוק בתהליכי ניהול ובקרה. נזכיר רק כי הדרך הנכונה לעסוק בכך היא להפעיל את אותם מנגנוני בקרת ביצוע המופעלים בכל פעילות אחרת ביחידה. בכל אופן, פטור בלא כלום אי אפשר:

ניסיוננו מלמד כי בבנק הפועלים יכולים להיות מכשולים ספציפיים בתהליכי הטמעה. רצוי להתחשב בהם בעת בניית תכנית ההטמעה. להלן נציין את המכשולים (הסבר מפורט מופיע בנספח בעמ'):

1. מודעות ומוטיבציה
2. משמעת
3. משאבים
4. מיסוד ותיעוד
5. נהלים
6. מנהלים
7. תהליכי למידה והדרכה
8. תהליכי בקרה

תכנית הטמעת לקחים



שיטת ההפצה			שיטת ההטמעה			הלקח
לוחות זמנים	אחראי	פירוט	לוחות זמנים	אחראי	פירוט	

7.2 הפצת הלקחים

מטרות

שלב הפצת הלקחים נועד להביא לידיעת כל הגורמים הרלוונטיים ביחידה או בבנק את הלקחים שנלמדו בתהליך הפקת הלקחים. תהליך ההפצה צריך להבטיח שאנשים, שלא השתתפו בתהליך הלמידה יהיו מסוגלים ומעוניינים ליישם את הלקחים, למרות שלא נטלו חלק בו.

תהליך ושלבים

להלן נציין את המנגנונים העיקריים להפצת לקחים בבנק:

1. שילוב במפגשים קבועים ביחידה ("אירוע החודש").
2. יצירת פורומים חדשים ללמידה (מנהלי מחלקות).
3. העברת הלקחים למרכז ההכשרה המקצועית (לימודם בקורסים ובהשתלמויות).
4. אזכור לקחים בכל תדריך לקראת פעילות מוגברת/מבצע ובכל סיכום פעילות.
5. שילוב לקחים בכל פעילות תכנון.
6. העברת הלקחים בתקשורת פנימית: דואר אלקטרוני, לוח מודעות, פרסומים.
7. יצירת מוקדי ידע ביחידה.

להלן רשימה נוספת של רעיונות להפצה, שהועלו במסגרת "סיעור מוחות" בבנק:

1. מחזיק מפתחות לכל עובד עם הלקחים.
2. הפצה פיזית בסניפים על-ידי נציגי הצוותים.
3. הפצת הפרוטוקולים.
4. סדנא סניפית.
5. הפקת נוהל.
6. הפצה על-ידי רכזי פעילות.
7. הפקת קלטת וידאו להמחשה.
8. מדור בעיתון הפנימי של הבנק - "חלקלקח".
9. אינטרה-נט ומאגר לקחים ממוחשב.
10. אימוץ כל הסניפים על-ידי חברי הצוותים.
11. בקרה על הטמעת הלקחים, תוך תגמול מתאים.
12. פרק לקחים בכל פעילות חדשה.
13. עלון אישי לעובד עם הלקחים.
14. רפרנט הטמעת לקחים בכל סניף.



דו"ח הלקחים להפצה ייכתב עם סיום תהליך הפקת הלקחים ביחידה. חשוב לזכור, כי הדו"ח צריך לאפשר לאנשים שלא היו באירוע או שותפים לתהליך הפקת הלקחים ללמוד בצורה פשוטה את הלקחים הרלוונטיים עבורם. כמו כן, עיצוב המסמך צריך להיות כזה שימנע ממנו ללכת לאיבוד בתוך ערימת הדואר של הארגון.

מבנה הדו"ח

1. נתוני רקע רלוונטיים
 - א. שם האירוע – בחר שם אטרקטיבי, המייצג את המסר המרכזי באירוע
 - ב. תיאור ההקשר הכללי בו התרחש האירוע
 - ג. נתונים הכרחיים להבנת המתרחש
2. סיבות לבחירת האירוע
 - א. הסבר החשיבות ללמידה מהאירוע
3. פריסת האירוע
 - א. טבלת פריסת האירוע, תוך שימוש ב"שפה בנקאית" ברורה.
 - ב. פערים עיקריים בין ההתרששות לבין המקובל
4. מסקנות ולקחים
 - א. ציון הנקודות המרכזיות ללמידה מהאירוע
 - ב. הדגשת פעולות באירוע, שאם היו מתרחשות בצורה שונה, היו מונעות תקלות.
5. המלצות להכללה
 - א. הכללות לנושאים נוספים
 - ב. הכללות ליחידות אחרות בנק, כולל רמות היררכיות גבוהות יותר
 - ג. הכללות ביחס לתרבות הניהול בבנק
6. המלצות לגבי אופן יישום הלקחים
 - א. רשימת פעילויות (שינוי נהלים, שינוי תהליכי הכשרה ולמידה, הגדרת תפקידים וכיו"ב)
 - ב. לוח-זמנים לכל פעילות
 - ג. הגדרת הגורם האחראי לביצוע
 - ד. דרישת משאבים (טכנולוגיה, כח-אדם, ידע, תקציב וכיו"ב)
7. הזמנה לדיאלוג ומשוב
 - א. שאלות להערכת הלמידה מהאירוע
 - ב. כתובות וטלפונים של מחברי הדו"ח

דו"ח הפקת לקחים

נתוני רקע לאירוע

	שם האירוע
	תיאור ההקשר
	סיבות לבחירת האירוע
	נתונים הכרחיים להבנה

פריסת האירוע – תמצית שחזור האירוע

[illegible]

פערים עיקריים

הפעולה שננקטה	הפעולה שצריך היה לנקוט בהתאם לנוהל הרלוונטי	ההסבר והסיבות לפער

מסקנות ולקחים – גורמי מפתח להצלחה

הכללות

לתחומי פעילות נוספים:
ליחידות ארגוניות אחרות:
לתרבות הניהול בבנק:

תכנית יישום הלקחים

הלקח	לוח-זמנים	גורם אחראי	דרישת משאבים

הזמנה לדיאלוג - שאלות להערכה *

חשיבות האירוע ליחידה שלך			
לקחים נוספים שניתן להפיק מהאירוע			
היתכנות להתרחשות ביחידה שלך			
יכולת ליישם כל אחד מהלקחים			
גורמי הפצה נוספים			
הערות כלליות			
שם השולח	תפקיד	טלפון	E-Mail

* שלח את הערכתך אל מחברי הדו"ח, לפקס. מס' _____

מחברי הדו"ח

שם	תפקיד/התמחות	טלפון	E-Mail

4. פרק ג' - תכנית היישום של מנהל היחידה

מטרת הפרק:

להציג את הדרך ליישום השלבים בתהליך הפקת לקחים ביחידה. זוהי אחריותך האישית כמנהל היחידה להביא את התהליך לכלל מימוש.



אנו מאמינים כי:

יישום השלבים הוא אפשרי. יישום השלבים יסייע לך להשיג את המטרות המתוארות בתחילת הערכה.

בפרק זה תקרא על:

1. שלבי היישום ביחידה
2. תכנית הדרכה ביחידה

1.1 שלבי היישום ביחידה

קודם למד בעצמך

באמצעות הערכה, הדוגמאות והחומר התיאורטי, תוכל להכין את עצמך כך, שתהיה תמיד צעד אחד לפני אנשיך. בנוסף תוכל להסתייע במנהלים אחרים שקיימו תהליכים כאלו בעבר. שמות ואפשרויות לפניה, וכן לקבלת תמיכה ייעוצית ניתן לקבל באגף משאבי אנוש.

בחר אירוע וצוות

על בסיס החומר וניסיוןך האישי בחר אירוע ראשון. מעבר לשיקולים המובאים בגוף הערכה, מומלץ לבחור אירוע שניתן באמצעותו לרכוש את השליטה הראשונית בתהליך, אירוע פשוט יחסית לשיחזור, כזה שידגים בצורה קלה את החשיבות ואת הייתכנות של התהליך להפקת לקחים. זכור שבתום השלב הראשון צריכה לשרור ביחידה ההבנה שחשוב להפיק לקחים, אבל גם שזה אפשרי!!

בחירת הצוות צריכה לכלול את השיקולים הבאים:

- התנדבות
- מעורבות אישית באירוע שנבחר לשיחזור
- ייצוג של מנהלי ביניים ביחידה.

למד את הצוות

כאמור ניתן ללמד את הצוות בשלוש צורות:

- באמצעות הכשרה ממוסדת – מונחית ע"י מדריך חיצוני
- בכוחות עצמך – רצוי על בסיס ההשתלמות למנהלים
- "הצלבה" של מנהלים מגופים שונים בתוך יחידתך
- צירוף נציגים מיחידתך לתהליכים המתקיימים ביחידות אחרות

הערה: ניתן גם לקבל ליווי של יועץ לתהליך כולו – כאשר הוא נעשה בפעם הראשונה ביחידה.

הרץ פיילוט תוך התאמת הכלים

הרצה של תהליך שלם ראשון על אירוע פנימי של היחידה והפקת לקחים על ההתנסות. במסגרת ההרצה רצוי להתאים את הכלים שישנם בערכה לצרכים של היחידה. כמובן, ניתן להוסיף כלים ורעיונות. מומלץ גם לעודד את הצוות המשתתף ליצר את ההתאמות הנראות נכונות. אין "קדושה" בכלים שבערכה, וניתן לבצע בהם שינויים בלי לבקש רשות!!

הפק לקחים

תהליך הפקת הלקחים הפנימי צריך להסתיים בפעולת חשיבה של המשתתפים שתייצר את האווירה, הכלים והשיטות המתאימים ליחידה. זכור: הרעיון המרכזי הוא שכל מנהל יפעיל את התהליך בצורה שיטתית וצוותית, בקלות ובגמישות, כל אימת שזה נראה לו נכון.

שחזר הצלחה

יש להתקדם בצעדים קטנים אך בנחישות. ככל שיבוצעו יותר צעדים בכיוון הנכון, כן יובן ויסתבר שניתן לבצע תהליכי הפקת לקחים, כחלק מהפעילות השוטפת. העובדים ביחידה יזהו את החשיבות ויטמיעו את הערכים הניהוליים התומכים בלמידה ארגונית – "דרך הרגליים".

כל חודש טיפול בלקח אחד....?

צור מנגנוני תמיכה קבועים בתהליך ועודד הזדמנויות חדשות כל פעם שמתגלה אירוע שנכון להפיק לגביו לקחים.

אפשרות נוספת:

השתמש בדו"חות לקחים מיחידת שונות

- הצג את הדו"ח
- נהל דיון סביב השאלות שנראות לך מעניינות

- עודד את המשתתפים להציע רעיונות משל עצמם
- עודד אותם לפנות ליחידה השולח כדי לנהל דיאלוג ולקבל הרחבות
- סכם והכתב כיווני פעולה
- העבר משוב ליחידה השולח – זה יעודד אותו לשלוח לך למידות נוספות שיוכלו לעניין את היחידה שלך.

2.ג תכנית הדרכה ביחידה

פרק הדרכה פנים סניפי צריך לכלול שלשה חלקים:

1. לימוד תיאורטי
 2. הקניית כלים ראשוניים
 3. התחלת פעילות הפקת לקחים
- בתום פרק ההדרכה צריכים המשתתפים:
- להבין מה מצופה מהם
 - להאמין שהם יכולים לבצע
 - להתחיל בשחזור האירוע שבו מתחילים
- פרק הדרכה אופטימלי ייעשה ע"י מומחה לנושא – אם מתוך מערכת הייעוץ וההדרכה של הבנק , או ע"י יועץ חיצוני.

במידה שמנהל יחידה מעוניין לבצע את ההכנה ליחידה בעצמו, מצורפת ערכת שקפים (את מקור השקפים ניתן להשיג באגף משאבי אנוש).

5. פרק ד' - הרחבה לקראת יישום

מטרת הפרק:

להרחיב ולהעמיק את ההבנה המעשית של "גושי ידע" שונים הרלוונטיים לתהליך הפקת הלקחים בכלל, ולגבי שלבים וכלים בפרט.



אנו מאמינים כי:

שימוש במקורות מגוונים יסייע לך ללמוד עוד על תחום הפקת הלקחים וישפר את יכולתך הן ביישום התהליך ביחידה והן בהדרכת עובדיך ועמיתיך.

בפרק זה תקרא על:

1. סקר לאבחון כולל של למידה ארגונית
2. הראיון המלמד מהו?
3. כשלים בתהליך יצירת הידע
4. אינטגרציה של עובדות למסקנות ולקחים
5. דו-שיח ודיון
6. למידה מניסיון של אחרים: הפצת לקחים

סקר לאבחון כולל של למידה ארגונית

הקדמה

אנו חיים בעולם בו קצב השינוי מואץ מאוד. כושר הסתגלות הוא המפתח להצלחה, ולמידה מתמשכת היא המפתח להסתגלות. לכן, אפשר לצפות להחזר משמעותי מהשקעות שנעשו במטרה ליצור ארגון לומד. האתגר הוא להגדיר היכן הכי כדאי להשקיע זמן, כסף ומאמץ. כל ארגון יוצא מנקודת התחלה מאוד מיוחדת, עם הסטוריה שונה, ערכים יחודיים ואנשים - ונתקל בסוגיות עסקיות שונות. השאלון הזה מנסה לעזור לך לאבחן היכן אתה יכול, בצורה היעילה ביותר, לנקוט בפעולות על-מנת להשיג מקסימום התקדמות בתחום הלמידה הארגונית.

מודל הארגון הלומד השלם

המודל מביא במשולב את תחומי ההשפעה ו"אזורי המפתח", שביחד מהווים מרכיבים חשובים בארגון הלומד. הם מקובצים בציור המצורף (המרכיבים מתוארים באופן של תאור ארגון "אידיאלי" – כך יתאפשר לך, בהמשך, להעריך עד כמה כל רכיב כזה חשוב לארגון שלך), וכוללים את הרכיבים הבאים:

1. **מדיניות ואסטרטגיה:** הלמידה חשובה מנקודת המבט של בעלי העניין בארגון: בעלים, ספקים, עובדים, מנהלים והקהילה הסובבת. התהליך של החשיבה האסטרטגית והתכנון מתייחס ליכולות ליבה ומומחיות של האנשים, קיימת הצהרה פורמלית של מחויבות ללמידה ולעדכון תמידי בידע המקצועי, ישנו גורם ברמת ההנהלה הבכירה שמקדם תהליכי למידה בארגון, ישנה הצהרה המתייחסת לחלק היחסי של ההשקעה בלמידה מתוך כלל ההשקעות בארגון, התאמת התרבות הארגונית להתפתחויות בסביבה העסקית מהווה חלק מהאסטרטגיה.
2. **מנהיגות:** מאופיינת בחזון ברור, במוכנות לקחת סיכונים, בהעצמת הכפיפים, בהשקעה אישית בלמידה בחניכה, ובשיתוף בהחלטות. המנהיגות מעודדת למידה על גורמי העלות, על דרכים לשיפור בהכנסות וברווחיות, מקדמת מאמצים ותהליכים לסינון ועיבוד של מידע והפיכתו לידע זמין לשימוש, מעודדת לקיחת אחריות אישית להצלחות וכישלונות (ללא הטלת אשמה), מספקת לאנשים הזדמנויות ללמידה תוך כדי העבודה.

3. **ניהול משאבי האנוש:** קיימים תהליכים של מתן משוב, מגדירים היטב יעדי למידה והתפתחות אישית, תהליכי ניהול קריירות וקידום מומחים, תגמול על תהליכי למידה, סקרי עמדות עובדים ומנהלים, תהליכי מיון וסוציאליזציה תואמים צרכי למידה וחדשנות.

4. **מערכות מידע:** מאפשרות דיאלוגים חוצי גבולות ארגוניים, מאגרי מידע משותפים כולל נתונים, מסמכים ותמונות, עיתון אלקטרוני המאפשר העברת הודעות בתוך הארגון, יומנים אלקטרוניים המקלים על תאום עבודת צוותים, יכולות להשתתפות מרחוק בדיונים ובמצגות של נתונים, טכנולוגיות לתקשורת דו כיוונית עם לקוחות, זמינות של מידע וידע בעיתוי הנדרש, יכולות התמודדות עם עודף מידע.

5. **מרכיבי התרבות הארגונית:** הערכים הארגוניים מנוסחים ומפורסמים, מדברים בארגון על למידה, מערכת הציפיות שמשודרת ע"י המנהלים מקדמת למידה, ישנה מחויבות הכוללת גם השקעות כספיות, האנשים לוקחים אחריות ללמידה, קיימת נורמה של אמירה ברורה של מה נכון ומה לא נכון.

6. **למידה עצמית:** הארגון מבחין בין הדרכה ללמידה, מאפשר לאנשיו ללמוד באופן שיטתי מניסיון של עצמם ושל אחרים, קיימות תוכניות פיתוח מנהלים תוך כדי תפקיד, מנהלים משקיעים זמן אישי בהערכת התפקוד של עצמם ושל אנשיהם ומחפשים דרכים להעברת למידה מאחד לשני, הארגון מעודד השתתפות של אנשיו באירועי למידה חיצוניים, חניכה אישית נתפסת כחלק מהותי מתפקידי המנהל, קיימים מרכזי למידה זמינים ולעובדים ישנן תוכניות למידה אישיות.

7. **למידה צוותית:** למידה של האנשים עוברת מאחד לשני, ישנן פעילויות של צוותים המיועדות ללמידה ולהפקת לקחים מניסיון מקצועי משותף, הצוות עוסק בלמידה על תהליכי העבודה ביחד ועל הניהול שלו, ולא רק בתכנים המקצועיים. לצוותים יש תוכניות לשיפור מיומנויות בראיית הצרכים הכוללים (ולא רק האישיים), מנוצלים מקורות ידע חיצוניים, וקיימות אפשרויות להתייעצות עם מומחים חיצוניים, ישנן רשתות תקשורת לא פורמליות להתחלקות בידע ובניסיון, קיימת אווירה של פתיחות לשיתוף בחוויות ובהתנסויות.

8. **הארגון לומד:** המבנה הארגוני תומך בתהליכי למידה (יחסי עוצמה נכונים והעברת מידע בין המרכז לפריפריה, קיימים גופי איסוף "מודיעין עסקי", יכולת תפקוד עצמאית של יחידות וצוותים), מתקיימת סקירה קבועה של מאפייני הלמידה של המתחרים. תהליכי מיזוג, רכישה ושינויים ארגוניים מנוצלים לרכישת ידע חדש, הסביבה הארגונית משמשת ללמידה על לקוחות ולעדכון כוונות אסטרטגיות, ידע חדש נוצר ומופץ בצורה שיטתית ומהירה.

9. **מדידת הערך הכלכלי של למידה:** השקעות בהדרכה וברכישת ידע נמדדות מול התרומה למאזן, הלמידה ממוקדת בסוגיות כמו שינויים אצל מתחרים, שינויים בטעמי לקוחות, לומדים מהצלחות כדי לשחזר אותן (ולמנוע חזרה על טעויות הגורמות לעלויות מיותרות), ישנן הערכות של עלויות החלפה של מומחים שעוזבים, של תהליכים מיושנים, של למידה לא יעילה. קימת אפשרות להעריך איכויות של משאבי אנוש במשמעות של השקעה, נכס או ערך מוסף מאזני אחר.

כיצד להשתמש בשאלון?

- הרעיון הכללי הוא לקבוע משקל יחסי של כל אחד מהמרכיבים של מודל "הארגון הלומד השלם" ולאחר מכן, על ידי מענה לשאלות תהיה מסוגל לזהות:
- איזה מרכיבים הכי חשובים לארגון שלך על מנת ליצור סביבה התומכת בלמידה מתמשכת?
 - היכן קיימים הפערים הגדולים ביותר בין האידיאלים לבין המציאות עצמה?
 - לאיזה פעילויות יכולה להיות התרומה הגדולה?

השאלון נותן לך גם כלי אבחוני לחלקים שונים של הארגון שלך וגם בהשוואה לגורמים מתחרים.

צעד ראשון: שקלול המודל

כצעד ראשון, קח את מודל הארגון הלומד והקצה נקודות לכל אחד מהמרכיבים השונים, שישקפו מה החשיבות שאתה נותן למרכיבים השונים בארגון שלך. סה"כ הנקודות שאתה מחלק צריך להיות שווה בדיוק ל - 1000.

- שתי שאלות שעשויות לעזור לך לקבוע את המשקל היחסי הן:
- עד כמה כל מרכיב הוא קריטי על מנת לקדם את הארגון שלנו לקראת האידיאל של ארגון לומד?
 - כמה יתחזק היתרון התחרותי היחסי שלנו אם נצטיין בתחום המסוים הזה?
- הכנס את המשקל היחסי ב"קופסאות" של המודל. כשתסיים את הצעד הזה המספר הכולל של הנקודות למודל השלם צריך להיות בדיוק 1000 .

צעד שני: מתן ציונים

- לגבי כל שאלה בשאלון, עליך לבחור את אחת מהאפשרויות:
- ציון של 100%: השאלה משקפת תאור מדויק לגמרי של מה שעושים בארגון
 - ציון של 75%: ישנם סימנים ברורים שנעשה מאמץ בכיוון
 - ציון של 50%: ישנם סימנים רבים למודעות לנושא אך עשייה מסוימת בלבד
 - ציון של 25%: מעט סימנים מעשיים, בעיקר דיבורים ואנקדוטות.
 - ציון של 0%: אין ראיות, שום מאמץ מיוחד לא נעשה.
- ענה עכשיו על השאלון. בסיימך לענות נא חזור לנקודה זו והמשך על פי ההוראות. חישוב התוצאות
- עכשיו יש לך ציון באחוזים לכל שאלה בשאלון. השאלות מחולקות לקבוצות בהתאם למרכיבים של המודל.
- בשלב ראשון צריך לחשב ממוצע לכל השאלות בכל חלק בנפרד, על מנת להגדיר ממוצע של כל חלק. עשה זאת במקום המסומן בסוף כל קבוצת שאלות.
- שלב שני: עכשיו יש לכפול את הממוצע שנוצר במשקל שנתת לרכיב הזה במודל בצעד הקודם (צעד מספר אחד). לדוגמא, אם נתת לאינדקס "מדיניות ואסטרטגיה" משקל של 90 נקודות, והממוצע של האינדקס יצא לך 60% הרי שהציון הסופי של האינדקס הוא 54 נקודות.
- כשתסיים לבצע את ההליך הזה בכל תשעת חלקי השאלון, תוכל לרשום את התוצאות של כל חלק בטבלה (המצורפת בסוף השאלון) על מנת להגדיר את:

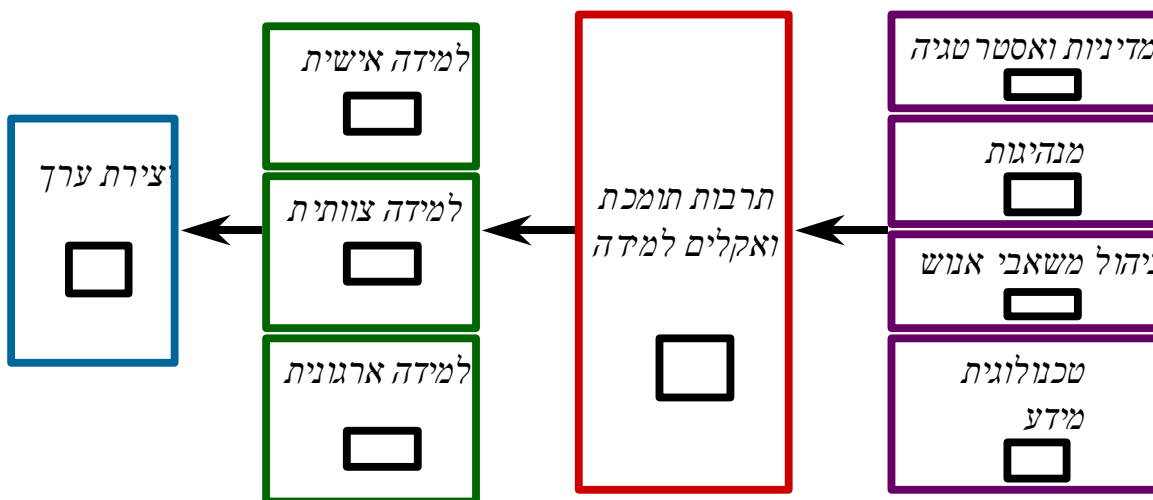
אינדקס הארגון הלומד

האינדקס יספק תמונה אינטגרטיבית וכוללנית של איכות המידה בארגון ותאפשר לך לזהות את המרכיבים הבעייתיים שבה.

האינדקס יכול לעזור בהשוואה יחסית בין המרכיבים השונים של המודל ובכך למקד אותך בסוגיות שיותר חשוב לקדם אותן בארגון שלך. על מנת להגדיר תחומים מועדפים לפעילות, זהה את המרכיבים שבהם הפער בין המעשה (הציון שחישבת) לבין האידיאל (הניקוד שנתת במודל הראשוני) הוא הגדול ביותר. אתה יכול לבחון דרכים לשיפור ע"י סקירה של התגובות לשאלות בתוך אותם תחומים שהוערכו נמוך ולפתח מהם רעיונות.

אם תמלא את השאלון במרווחי זמן של כשישה חודשים יהיו לך נתונים על מנת לאמוד את קצב ההתפתחות של הארגון שלך בתהליכי למידה ארגונית.

הארגון הלומד השלם



גורמים מאפשרים סביבה תהליכי למידה ערך

השאלות

1. מדיניות ואסטרטגיה

1.1 הגדר את הארגון הלומד אותו תרצה להשיג.

	יש לארגון הגדרה מדויקת של מאפייני הלמידה אותם תרצו לאמץ?
	לארגון שלך יש תוכנית יישומית על מנת להשיג את המצב המבוקש?

1.2 יצירת יתרון ללקוחות

	רמת החדשנות בארגון שלך מתחרה עם הארגונים המתקדמים ביותר בתחום החדשנות?
	הארגון שלך סוקר באופן קבוע את עמדות הלקוחות ומגיב במהירות?
	כאשר זה בר ביצוע האם הארגון שלך מעודד שותפויות עם לקוחות למטרת למידה הדדית?

1.3 יצירת יתרון לעובדים

	העובדים מגיבים לסקרי עמדות או כל שיטה אחרת של משוב לגבי התחושות שלהם בנוגע לתהליכי למידה, בצורה חיובית?
	הארגון שלך נחשב כ"מעסיק מתחשב"?
	כאשר אנשים עוזבים את הארגון מיוזמתם, רק לעתים רחוקות הסיבה לכך הינה חוסר הזדמנויות לצמיחה אישית?

1.4 יצירת יתרון לבעלי המניות

	הארגון שלך בנוי בצורה שמעודדת חופש ולקידת סיכונים עם מינימום שכבות של הנהלה שאינה מוסיפה ערך?
	האם הארגון שלך יכול להראות שיפור פרודוקטיבי מתמשך לכל שכבות העובדים?
	הארגון שלך מכמת עלויות שצומחות מכפילויות לא נחוצות?
	המיומנויות והיכולות של העובדים שלכם יכולים להראות גם ע"י ארגונים אחרים, כך שישנן תופעות של "גניבת" מומחים?

1.5 הבנה של יכולות הליבה

	הארגון שלך מעריך באופן שיטתי את היכולות של האנשים שלו, והאם היכולות הללו באות לידי ביטוי בתוכניות האסטרטגיות?
	הארגון שלך מעריך את התוכניות האסטרטגיות במונחים של יכולות האנשים לספק את התוצאות הנגזרות מהן?

1.6 מדיניות ברורה

	לארגון שלך יש הצהרת מדיניות מוגדרת שתומכת בהתפתחות של ארגון לומד?
	הארגון מאפשר תקשורת בין העובדים בדרך שתקדם ותעודד למידה ארגונית?

ממוצע באחוזים למדיניות ואסטרטגיה:

הכפל ב נק' כך שמתקבלת תוצאה של

2. מנהיגות

2.1 פיתוח מנהיגות

	הארגון מספק את ההזדמנות לפתח מיומנויות הנהגה לאותם דרגים בארגון שזקוקים למיומנויות הללו?
--	--

2.2 חזון

	לעומדים בראש הארגון ישנו חזון ברור ומשותף של להיכן הארגון צריך להוביל?
	החזון שלהם משותף לכל הרמות של חברי הארגון?
	החזון מתוקשר ביעילות לכל הקבוצות בארגון באמצעות תקשורת דו כיוונית עם מנהליהן?

2.3 לקיחת סיכונים

	אלו שעומדים בראש הארגון לוקחים סיכונים מחושבים?
	המנהלים לומדים מהטעויות של עצמם, וחולקים את הלמידה הזו עם אחרים?
	הם מעודדים דיאלוגים יצירתיים ומקדמים בברכה רעיונות חדשניים?
	הם מעודדים עריכת ניסויים?

2.4 למידה

	העומדים בראש הארגון שלך נותנים דוגמה אישית ע"י שיתוף והתחלקות בידע מההתנסויות השונות שלהם?
	הם מקדמים בברכה אתגרים וערעור על המצב הקיים?
	לכל מנהל בארגון יש תוכנית התפתחות ולמידה אישית?

2.5 האצלת סמכויות

	המנהלים בארגון מתווים כיוון ברור שבמסגרתו קיים החופש לכל אחד להחליט מה הטוב ביותר שניתן להשגה?
	הם לוקחים על עצמם רק משימות שלא יכולות להיות מבוצעות ע"י רמות הקרובות יותר מהם ללקוח?
	הם מעודדים פעילות עצמאית שמרתיעה התנהגות תלותית של הכפיפים שלהם?
	הם בוטחים באנשיהם, ומאמינים שאנשיהם הם אנשים מוכשרים אשר עושים את המיטב?

2.6 הדרכה/חניכה

	העומדים בראש הארגון שלך משקיעים זמן משמעותי בהדרכה של אחרים?
	הם דואגים להדרכה עבור עצמם?

2.7 שתוף פעולה

	מנהיגים בארגון שלכם משתפים פעולה ביעילות עם העמיתים שלהם?
	הם מחפשים מערכות יחסים מנצחות יותר מאשר מפסידות?
	הם מיומנים בניהול בריתות ויזמות משותפות?
	הם משקיעים זמן ברשתות תקשורת פנימיות וחיצוניות במטרה לבנות קשרים וללמוד מאחרים?

2.7 הערכת ביצועים

	המנהלים נמדדים על מדדי הצלחה עסקיים (כמותיים ואיכותיים)?
--	--

2.8 קידום

	האנשים שמקודמים לתפקידי הנהלה באמת מפגינים את התכונות שצריכות להיות לאדם שעומד בראש ארגון לומד?
	קיימת מסגרת לפיתוח מנהלים שמתמקדת בפיתוח ערכים, אשר מקובלת על כולם?
	אלו שנמצאים בראש הארגון מזהים את הצורך באיכויות הנהגה חדשות ומקדמים אנשים שניחנים בהן?
	אחד השיקולים לגיוס אנשים חדשים הוא שהם יביאו פרספקטיבות חדשות לארגון?
	הארגון משקיע בתוכניות לפתוח מנהיגות של אנשים בעלי פוטנציאל אישי גבוה במיוחד?

ממוצע באחוזים לתוצאות המנהיגות:

הכפל ב נק' כך שמתקבלת תוצאה של:

3. ניהול משאבי האנוש

3.1 הערכה, ביצועים ומשוב

	בתהליכים להערכת ביצועים משתמשים בכל מקורות הידע הרלוונטיים על מנת לעזור בהתפתחות האישית?
	רוב המנהלים ואנשי הצוות מרגישים שהתרבות בארגון מעודדת משוב פיתוח וכן?
	מקבלי המשוב חשים אחריות אישית על תכני המשוב שקבלו?
	קיימת גמישות בבחירת גישה וכלים לביצוע משוב, המתאימים למוכנות ולבשלות של המוערך?

3.2 תוכניות למידה

	לפרט בכל הרמות יש תוכנית למידה שהוא אחראי לה באופן אישי ואשר מכסה את הידע, את המיומנויות ואת הניסיון שהוא נדרש לו?
--	--

3.3 תיאורי תפקידים

	לתפקידים בארגון יש מערכת של תחומי אחריות מוגדרים ולא רק תיאורי מטלות?
	לכל תפקיד יש את דרישות המינימום לגבי ידע, מיומנויות, וניסיון מתאים, תוך ציון הזדמנויות ללמידה שבו?

3.4 מיון

	בתהליך הקבלה לתפקיד כלולה גם הדרישה ליכולות למידה, והצגת תוכנית למידה שתספק את הקריטריונים לניסיון הנדרש בתפקיד?
--	--

3.5 גיוס עובדים חדשים

	עובדים חדשים וכאלו שמשנים תפקידים, מקבלים הדרכה שעונה באופן מלא על הצרכים הלימודיים שלהם?
	אותו דבר נעשה כאשר מקימים צוותים חדשים?

3.6 ניהול משאבים

	ישנה הגדרה ברורה של מרכיבי התפקיד והמיומנויות המהווים תרומה ייחודית להשגת היתרון התחרותי הנדרש לארגון?
	בארגון מזוהים היטב משאבי הידע והמומחיות שצריך להתחלק בהם כדי להבטיח הצלחה של הארגון (צווארי בקבוק של מומחים)?
	גם אנשים שעובדים במשרות חלקיות נמצאים בתהליך מתמשך של למידה?
	יש לארגון אסטרטגיה לאיתור אנשים חדשים שמצד אחד יכניסו רוח צעירה וגם יוסיפו רעיונות חדשים לארגון?

3.7 ניהול הקריירה

	לארגון שלך יש "משפחות תפקידים" שמתקדמים לפי רמות ידע, מיומנויות, גישות וניסיון ואשר ככל שמתמחים בהם מקדמים את הערך של הארגון?
	התפקידים הללו זמינים עבור האנשים למטרות של פיתוח הקריירה שלהם?
	ישנן מערכות תכנון לתחלופה וחפיפה ולהערכת פוטנציאל אישי, ההולמות את צרכי הידע של הארגון?

3.8 תגמולים

	יש לארגון שלך מערכת של פיצוי ותגמול שמעודדת לימוד מתמשך מעבר לתגמול עבור ביצוע התפקיד?
	ישנה ראייה ברורה מה צריך להיות מתוגמל בתשלום הבסיסי ומה בבונוס משתנה?

3.9 תגמולים לא כספים

	לארגון שלך יש תוכנית תגמולים שמעודדת השגים לימודיים אשר מוערכת ע"י העמיתים לעבודה וע"י אנשי המקצוע בתחומך?
	בארגון שלך מעניקים פרסים יוקרתיים ומוערכים על חדשנות?
	הארגון שלך מעריך ומתגמל התנסויות לימודיות ייחודיות?

3.10 סקרי עמדות

	הארגון שלך נוהג לערוך סקרים בקרב העובדים במטרה לעקוב אחר שינויים בתרבות הארגונית?
	הסקרים כוללים שאלות שבדקות עמדות כלפי שינויים ספציפיים אשר מטרתם להשיג שיפורים באיכות הלמידה הארגונית?

3.11 תכנון מיומנויות

	לכל חלק בארגון שלך יש כלים מתאימים על מנת לבחון את ההתאמה בין היכולות של אותו חלק לבין הדרישות העסקיות?
	לארגון שלך יש תהליך תכנון אסטרטגי אשר מזהה ומגדיר היכולות האנושיות הנדרשות להצלחה של הארגון?
	הארגון מקיים, כחלק מתהליך התכנון, נתוח של הדרישות לפתוח מיומנויות אישיות וצוותיות הנגזרות מהתוכנית העסקית?
	הצרכים להשקעות במיומנויות וידע של העובדים נכללות בסופו של דבר בתוכנית העסקית של הארגון?

3.12 תהליכים כלליים

	כשאתה מסתכל על התהליכים בארגון שלך אשר משפיעים על אנשים:
	הם מעודדים ולא מענישים התנסויות חדשות ולקיחת סיכונים?
	הם בוטחים באנשים שישתמשו באמצעי הארגון בחכמה?
	הם מאפשרים קבלת החלטות קרוב ככל האפשר למקום ההשפעה של החלטה?
	הם מעודדים "הנמכה" יותר מאשר "הגבהה" של גבולות וחסמים "שבטיים"?

ממוצע באחוזים לתוצאות ניהול משאבי אנוש:

מוכפל ב נק' כך שמתקבלת תוצאה של

4. השימוש בטכנולוגית מידע

4.1 טכנולוגית תקשורת קבוצתית

	הארגון שלך מעודד את אנשיו להשתמש בטכנולוגיות תקשורת צוותיות כדי לעודד קיומן של רשתות תקשורת פנימיות?
	הארגון שלך מנצל טכנולוגיות מידע לתמוך בהתחלקות בידע מעבר לגבולות בתוך הארגון?

4.2 זיכרון ארגוני

	יש לך אמצעים להכניס ידע שרכשת למאגר הנתונים בארגון שיהיה נגיש לכל אחד בארגון שעשוי להיות מעוניין בו?
--	--

4.3 מאגר נתונים על מיומנויות

	הארגון שלך מחזיק במאגר נתונים על מיומנויות הקיימות או הנדרשות לו?
	מאגר הנתונים הזה מאפשר לך להוסיף בו צרכי למידה והתפתחות או מיומנויות שרכשת?
	בארגון מקימים צוותי אד - הוק, רב מקצועיים, לפתרון בעיות של לקוחות?
	קיימת אפשרות להרכיב צוותים מחלקים שונים בארגון כשמורכבות המשימה (והמומחיות) דורשת זאת?

4.4 זמינות מידע ונגישות אליו

	קיימת התשתית ומעודדים את השימוש בתקשורת אלקטרונית ולוחות ומודעות על מנת לקדם התחלקות בידע ברחבי הארגון שלך?
	אתה מתייחס להתחלקות בידע בצורה רצינית ודואג להשקיע בהעברת ידע מעובדים ותיקים או צוותים מנוסים?

	4.5 טכנולוגיה למטרת למידה
	אתה משתמש במולטימדיה ובכלים טכנולוגיים אחרים כאשר הם פתרון מתאים לארגון שלך?
	ישנם מרכזי למידה שזמינים לאנשים בארגון שלך?

	4.6 חיפוש הזדמנויות
	אתה דואג שתוכנות לימודיות יהיו זמינות להשגה לאנשים בארגון שלך על מנת שהם יוכלו לתכנן את הלימודים וההתפתחות האישית שלהם?

	4.7 הבנת הלקוחות
	אתה מנצל טכנולוגיות מידע במטרה ללמוד על דרישות הלקוחות?

	4.8 מידע לכולם
	לעובדים שלך יש את המידע שהם צריכים בכל זמן שהוא על מנת לקבל החלטות עסקיות בצורה שקולה?

	4.9 בטיחות מידע
	אתה מבטיח שהמידע שלך מוגן בצורה מספקת?

	4.11 בקרה על מידע
	זרימת המידע לאנשים שזקוקים לו מנוהלת כך שלא יוצר עומס יתר?

☐ ממוצע באחוזים לתוצאות שימוש בטכנולוגיות מידע:
☐ מוכפל ב ☐ 'נ' כך שמתקבלת תוצאה של:

5. תרבות תומכת

	5.1 תמיכה מפורשת בלמידה
	לארגון יש עמדה ברורה ומוצהרת ללמידה?

	התרבות בארגון שלך תומכת באופן מפורש או במרומז במגוון של צורות למידה?
--	--

5.2 מערכות ערכים

	לארגון יש מערכת ערכים שכוללת:
	התחייבות ללמידה מתמשכת לפרטים ולצוותים?
	התחלקות בידע ובניסיון לתועלת כולם?
	הרצון להיות ארגון לומד תחרותי?

5.3 שפה של למידה

	בדיאלוג הניהולי (שבין כפיף למנהלו) ישנה שפה משותפת באשר לצורך להתאים באופן קבוע את היכולות (ידע, מיומנויות, ניסיון מצטבר) לצורכי הארגון?
	המושג "לימוד" נפוץ והאם משתמשים בו באופן שמקדם למידה בדרך הנכונה?

5.4 מה האנשים בצמרת אומרים ומה הם עושים ?

	בזמנים קשים (כמו הלחצים הכספיים בסוף שנה) האם תקציבי ההדרכה עדיין מוגנים ?
	המנהלים מגלים התייחסות להשקעות ולהוצאות הדרכה כחלק מהתמודדות מול התחרות?
	המנהלים דוחפים את המומחים בארגון לאתר דרכים לחידוש הידע וללמידה?
	המנהלים מחפשים הזדמנויות לציין את החשיבות של המשך לימודים בנאומים, במזכרים ובצורות תקשורת אחרות?
	מנהלים כוללים בתוך מערכות המעקב, הבקרה, וההערכה שלהם נושאים הקשורים בהישגים לימודיים?

5.5 התנהגויות "נכונות"

	בארגון שלך יש הבנה מהן ההתנהגויות שתומכות ואלה שאינן תומכות באקלים למידה?
	בודקים בארגון מזמן לזמן האם אנשים מאמינים שהארגון אכן תומך ומחזק למידה או שיש תחושה של "אחת בפה ואחת בלב"?
	התנהגויות שהן לגמרי נגד מערכת הערכים המוצהרת נבחנות עם האנשים שביצעו אותן?

5.6 זמן וכסף

	הארגון שלך מעודד אנשים להשקיע זמן בלמידה רלוונטית לתפקיד?
	קיים תקציב לימוד ברור בשליטת הדרג הנמוך בארגון?
	ברור שתקציב הלימוד נחשב כהשקעה חיונית ואין אפשרות להמיר אותה בהוצאה אחרת?

5.7 "בעלות" על למידה

	ברור לכל אחד שעליו האחריות לרכוש ידע?
	תהליכי הניהול מדגישים את האחריות האישית הזאת?
	ישנו בארגון "צ'מפיון" (מישהו שלקח על עצמו את האחריות) לעודד ולקדם תוכניות ועקרונות של ארגון לומד?

5.8 התחלקות בידע וניסיון

	לארגון שלך יש צוות "ניהול ידע" עם מנהל מנוסה ובעל יוקרה?
	כל עובד בארגון יודע שמצפים ממנו שתהיה לו גישה לידע ושהוא יעשה שימוש בידע שישנו בארגון (לא "להמציא את הגלגל" מחדש)?
	ישנם תהליכים בארגון ש"דוחפים" אנשים להיכנס לספריות ובסיסי מידע ולתרום מהידע שלהם?

ממוצע באחוזים לתרבות תומכת:

מוכפל ב נק' כך שמתקבלת תוצאה של:

6. לימוד עצמי

6.1 עידוד אפשרויות העסקה employability

	נושא הגדלת אפשרויות התעסוקה של האנשים בארגון שלך מהווה נושא לשיחה?
	אחד מהיעדים של הארגון הוא להציע אתגרים והזדמנויות על מנת להאריך את משך הזמן שבו כדאי לו להעסיק את העובדים?

6.2 הבנת סיגנונות הלמידה

	הארגון שלך מציע דרכים שיאפשרו לאנשים להכיר את סגנונות הלמידה שלהם?
	הארגון שלך מעודד גיוון בסגנונות למידה (השתלמויות, קורסים אקדמיים, חניכה, למידה אישית, ערכות למידה) התואמים את ההזדמנויות השונות ללמידה?

6.3 מהדרכה ללמידה

	הארגון שלך מתמקד בלמידה והקשר שלה לביצועים, יותר מאשר סתם בהדרכה?
--	---

--	--

6.4 מגוון של אפשרויות לימוד

	אנשים בארגון שלך מודעים למגוון האפשרויות להתפתחות מתמדת ומשתמשים בהן?
	מנהלים בארגון שלך מודעים למגוון הרחב של גישות לפתוח של העובדים ומיישמים אותן?
	הארגון שלך תומך במנהלים באמצעות "מדריך לפתוח עובדים" או כל צורה אחרת של פרסום על אפשרויות של למידה בארגון?

6.5 לימוד מזדמן

	הקדשת זמן על מנת להפיק לקחים מניסיון מקבל עידוד במסגרת התרבות הארגונית?
	לקחים שמופקים תוך כדי עבודה מופצים לידיעת אחרים?
	מעודדים לבחון את ה"סטאטוס קוו" ולשאול שאלות שמערערות על המצב הקיים?
	כתוצאה משאלת השאלות מתבצעים שינויים?

6.6 למידה מהחיים

	הלמידה וניסיון שנצבר מפעילויות שמחוץ לעבודה נלקחת בחשבון בהחלטות על גיוס אנשים חדשים?
	אנשים בארגון שלך מעודדים להיות מעורבים בפעילויות מחוץ למסגרת הארגון?
	למידה מן הפעילויות הללו נחשבת ומדווחת בתוך הארגון?

6.7 למידה פעילה (קבוצות מחקר פנימיות החוקרות סוגיות שמעניינות את הארגון)

	הארגון שלך מנצל למידה פעילה (שילוב של עבודה ומחקר צמוד עליה) על מנת לפתח את האנשים ואת הארגון?
--	--

6.8 לימוד בניהול עצמי (יכולות ומשאבים המוקצים לפרט כדי להבטיח את התאמת נושאי ההתעניינות והשאיפות שלו לצרכים המשתנים באופן קבוע)

	הארגון שלך מקיים תהליכים שמטרתם לתמוך בלימוד בניהול עצמי?
	ישנה הסכמה בארגון לגבי הכיוונים שבהם צריכים לפתח את היכולות האישיות?
	המנהל שלך משמש דוגמא אישית ללימוד בניהול עצמי?

6.9 חניכה ע"י כולם

	חניכה נחשבת בארגון שלך כחלק אינטגרלי מהתפקיד הניהולי?
	הארגון שלך מוקיר או מתגמל על השקעת מאמצים בחניכה?
	האנשים בארגון, כולל מנהלים תורמים למאמצי ההדרכה והלימוד?
	ישנן רשתות או קבוצות בעלות אינטרס משותף שנפגשות על מנת ללמוד האחת מהשניה?

6.10 ערעור על הקיים

	אנשים בארגון שלך מוכנים לשנות או להרוג "פרות קדושות" - דברים קבועים בארגון שכבר אבד עליהם הכלח - שהם תוצאה של ההיסטוריה, אבל כבר חסרי ערך לארגון?
--	---

ממוצע באחוזים לתוצאות יעילותו של הלימוד העצמי:

מוכפל ב נק' כך שמתקבלת תוצאה של:

7. למידה בצוות

7.1 צוותים

	הארגון שלך מזהה את הערך של עבודת צוות?
	התהליכים בארגון כוללים את האפשרות של עבודה בצוותים ולא דווקא עבודת יחידים?
	הקריטריונים לקידום כוללים מיומנויות של יחידים לעבוד בצוותים?

7.2 שימוש בצוותים ללמידה

	כאשר מקימים או מאיישים צוותים נלקחות בחשבון (בתהליכי השיבוץ) האפשרויות ללמידה שעשויות להיווצר בהם?
--	--

7.3 למידה ביחד

	צוותים בארגון שלך מנצלים הזדמנויות ללמידה מהחוויה המשותפת שלהם כקבוצה?
	הלמידות הללו מוטמעות ומופצות כך שגם צוותים אחרים יכולים להתחלק בידע שנאגר?

7.4 אפקטיביות הצוות

	מתקיימים תהליכים של הערכת אפקטיביות של צוותים?
--	--

7.5 גמישות "גבולות" הצוותים

	הארגון שלך משקיע בפיתוח רגישות לתרבויות שונות ובמיומנויות שיאפשרו לעבוד בצוותים "ללא גבולות"?
	אתם מערבים גורמים חיצוניים- לקוחות, ספקים, אולי מתחרים- בפעילויות הפנימיות של הארגון?
	ישנם מצבים בהם מערבים אנשים מבחוץ בתוך צוותי העבודה, והאם מה שלומדים מהם הופך לידע ארגוני?

7.6 רשתות תמיכה

	הארגון שלך תומך ומעודד יצירת רשתות תקשורת לא פורמליות?
	קיים מנגנון שמטרתו "ללכוד" את הידע אשר נוצר ברשתות הללו ולהתחלק בו בתוך הארגון?

7.7 קהילות עבודה- אנשים עם אינטרסים משותפים

	עבודה ציבורית או קהילתית מזוהה כערך מוסף לאנשים הנמצאים בארגון?
	קשר בין עמיתים שעובדים באותו ארגון מקבל עידוד?
	הצרכים ההתפתחותיים שלהם כקבוצה עובדת, נלקחים בחשבון?

ממוצע באחוזים לתוצאות יעילות הלמידה בצוותים :

נק' כך שמתקבלת תוצאה של:

מוכפל ע"י

8. למידה ארגונית

8.1 מבנים ארגוניים

	המבנה הארגוני שלך ממוקד בתגובה מהירה ללקוחות, לחידושים וללמידה?
	המבנה הארגוני מעודד עבודת צוות מעבר לגבולות פונקציונליים או לגבולות "שבטיים" היכן שאפשר?
	פונקציות התמיכה, כאשר הן מספקות את השירותים, מתחלקות במידע ומוסיפות ערך

	ליחידות הקצה?
	היכן שיש גבולות במבנה, האם הם "שקופים", והאם קיים מנגנון לדיאלוג (פורמלי ולא פורמלי) על מנת לגשר ביניהם?

8.2 שיתוף בניסיון מצטבר

	לארגון שלך יש מנגנונים שמאפשרים איסוף והפצה של מידע, ידע והבנות בין רמות שונות ובכל תחום פעילות מרכזי של הארגון?
	לארגון יש מנגנונים מגוונים לשיתוף בניסיון המצטבר לגבי אפיון "הדרך הנכונה" לעשות את הדברים בכל תחום פעילות?
	מקובל בארגון שלך שלאנשים חדשים יש מדריך אישי (MENTOR) שעוזר להם ללמוד על אופן התפקוד של הארגון ואיך להשיג את המטרות שלו?

8.3 השוואת רמות ביצוע יחסיות (benchmarking)

	קיימת שיטה מחקרית להשוואה של רמות ביצוע יחסיות לארגונים מתחרים, שמופעלת באופן קבוע בארגון שלך?
	ההשוואות כוללות גם ביצועים פנימיים, תחרותיות כלפי חוץ, ואיכויות של תהליכי עבודה?
	יש מישהו שהוא האחראי על ביצוע שוטף של השוואות כאלו?
	ברור לכולם שהשוואה של ביצועים לאלו של גורמים מתחרים היא דרך חיים נורמלית המביאה לשיפור מתמיד בהשגת מטרות?
	נערכים מחקרים או סקרים מיוחדים לצורך השוואות המתייחסות לאיכות הלמידה המתרחשת בארגונים מתחרים?

8.4 למידה ממיזוגים ורכישות

	כאשר שוקלים מיזוג או חיבור בין יחידות מתייחסים גם לפערים בתחום הלמידה הארגונית?
	לארגון שלך יש רשימה ל due diligence שמאפשרת הערכה של השותף המוצע כנגד התכונות הנדרשות לארגון הלומד?
	הארגון שלך מאופיין בגישה שמכבדת ומסוגלת לקלוט את הניסיון המצטבר אצל שותף חדש לעסקים?
	הארגון שלך יהיה מוכן לבחון מחדש את האסטרטגיה, המבנה, צורת התפקוד והתרבות כתוצאה משותפות חדשה?

8.5 סקרים חיצוניים

	לארגון שלך יש תהליך מהימן לבחינת המגמות החיצוניות שמשפיעות על העסקים?
	ישנו מנגנון להפצת הממצאים בקרב הגורמים המשפיעים בארגון והזדמנויות ללמידה ביחד של המשמעויות?

	התכנון האסטרטגי הוא גם הזדמנות להתנסות לימודית משותפת?

8.6 למידה משותפת

	הארגון שלך מבטיח שאירועים לימודיים יערכו בקבוצות של אנשים מגופים שונים בארגון?
	הארגון שלך מחפש הזדמנויות לפתרון בעיות באופן שתפני ?
	הארגון שלך מקיים אירועי למידה קבוצתיים כדי לאפשר למידת יכולות חדשות ביחד?

ממוצע תוצאות באחוזים ליעילות הלמידה הארגונית:

מוכפל ב: נק' כך שמתקבלת תוצאה של:

9. חישוב הערך הכלכלי שהלמידה יוצרת

9.1 חישובי רווח והפסד בקשר ללמידה

	הארגון שלך מקשר תוכניות לייצור הכנסות עם יכולת אנושית שדרושה על מנת להשיג אותן?
	הארגון שלך מקשר אובדן הכנסות בחוסר בידע, בחוסר מיומנויות, או בחוסר ניסיון או בשימוש לא יעיל של הארגון ביכולות של אנשיו?
	הארגון שלך מאתר עלויות שצומחות מכפילויות וחפיפות מיותרות ומכמת אותן?
	הארגון יכול להעריך את העלויות הצומחות מהיותו ארגון לומד בלתי יעיל?

9.2 נכסים וחביונות

	הארגון שלך מתייחס לאנשים כאל נכסים, מגלה עניין, ומראה כלפיהם הערכה?
	הארגון שלך בוחן בצורה שיטתית ותקופתית את איכות המשאב האנושי?

9.3 מדידת תוספת הערך מלמידה

	מערכת החשבות מחשבת את תוספת הערך הנכסי של האנשים בארגון (ההון האינטלקטואלי)?
	נעשו ניסיונות להעריך את החזר ההשקעה מפעילויות למידה והדרכה?

9.4 יעילות גרף למידה

	בתכנון שינוי בארגון, האם מנצלים את הידע והנסיון שכבר מצוי בארגון שלך?
--	---

--	--

ממוצע באחוזים לתוצאות של הערכת הערך הכלכלי של למידה:

מוכפל ב נק' כך שמתקבלת תוצאה של:

אינדקס הארגון הלומד השלם

התחום	תוצאת השאלון	תאור הארגון הרצוי	הפער
מדיניות ואסטרטגיה			
מנהיגות			
ניהול משאבי אנוש			
טכנולוגיות מידע			
תרבות תומכת			
למידה עצמית			
למידה צוותית			
למידה ארגונית			
למידה כיוצרת ערך כלכלי			
אינדקס של הארגון הלומד השלם	/-----	1000	

בעמודה א' הוסף את התוצאה שהגעת אליה בכל אחד מהחלקים של השאלון.

בעמודה ב' הוסף את מספר הנקודות שהקצת למרכיבים השונים בדגם של הארגון הלומד השלם.

בעמודה ג' הכנס את הפער בין עמודה א' לעמודה ב'

האזורים עם הפערים הגדולים הם אלה להם אתה צריך לתת עדיפות לפעולה.

הראיון המלמד מהו?

ראיון מובנה שמטרתו לאסוף מידע ולהעמיק ידע באמצעות שיחה עם אנשים היכולים לספק לנו מידע, שלא ניתן למצאו בכתובים, או שהכתובים לא יכולים לספק תמונה מלאה על כל הנושאים (תחושות, עמדות, הערכות, הסברים לתופעות). ניתן לבצע ראיון לאדם בודד וניתן לבצע גם ראיון קבוצתי (דוגמת קבוצת מיקוד). ראיון קבוצתי הינו מורכב יותר ומחייב מיומנויות הקשבה והובלה יותר גבוהות.

הגדרה:

הראיון הינו מפגש בין שני אנשים שיש לה מטרה מוגדרת: איסוף מידע. האחריות לניהול השיחה ולהשגת המטרה הינה על המראיין. המטרה תושג ע"י איסוף המידע, ההתייחסויות, העמדות והרגשות של המרואיין לנושא הראיון.

בדרך כלל נשקול שימוש בראיון לפי שלושה צרכים/שיקולים:
א. העמקת הידע:

1. אפיון תחום או תופעה שרוצים ללמוד עליה.
2. איתור טיעונים בסיסיים בנושא מסוים.
3. הבנת נושא או איתור השפה שבה משתתפים.
4. העלאת השערות לגבי התרחשויות.

ב. ההכרח לדיאלוג:

1. נדרשת הובלת המשיב לצורך מיקוד תשומת ליבו לנושא שבמוקד.
2. התייחסות לנושא טעון רגשית או הקשור בניסיון חיים.
3. רצון ליצירת מעורבות המשכית של המרואיין בנושא הנבדק.

ג. שיקולים מתודולוגיים.

1. אוכלוסייה רלוונטית קטנה (אחרת צריך שאלון).
2. כלי משלים לשאלון (כהכנה לבניית שאלון או כתוצאה מידע שהופק משאלון אך נדרשות הבהרות).
3. כלי משלים לאיסוף נתונים עובדתיים (התייחסות לעמדות, רגשות).

כיצד מבנים את הראיון?

הבניית הראיון נדרשת בשל היותו כלי מחקרי הדורש מהימנות (דהיינו, שמראיינים שונים ישחזרו אותו תהליך), תוקף (שהתוצאות תהיינה שיקוף מדויק של המציאות), ניצול יעיל של הזמן והבטחת מתן תשובות לשאלות. לפיכך, בניית הראיון תעשה באמצעות:

1. הכנת שאלות מראש.
2. הכנת קטגוריות תשובה מראש (כאשר נדרשים נתונים כמותיים).
3. הכוונת החשיבה של המראיין והמראיין לנושא המוגדר.
4. פרשנות התוצאות עפ"י מודל מוגדר (תיאוריה מסוימת).
5. מתן כבוד למראיין באמצעות ניצול ענייני של הזמן והאמצעים.

מבנה הראיון

ביצוע ראיון מובנה כולל 6 שלבים:



תכנון והכנה:

הכנה נכונה של הראיון הינה תנאי ראשון והכרחי להצלחה. הכנה זו תכלול את המרכיבים הבאים:

1. הבנת הנושא וההקשר שבו מתבצע הראיון (לדוגמה, בראיון הנוגע ליחסי גומלין עם גוף מסוים - להבין היטב ומראש את מתכונת עבודת הגוף).
2. הכנה תיאורטית (לדוגמה, הכרת נושא מתן שרות ויחסי ספק - לקוח).
3. קביעת המטרה המדויקת של הראיון ובנית אופן הצגתו למראויין.
4. קביעת אוכלוסיות המראויינים.
5. הכנת השאלות שיעזרו לך להשיג את המטרה ואיתור תשובות אפשריות.
6. בניית הראיון תוך התייחסות לכל השלבים שבמבנה.
7. תרגול הראיון.
8. תיאום (לשליטה על "סביבת התקשורת"): הגדר מראש מסגרת זמן לראיון, נסה ליצור אוירה מתאימה, נינוחה ובלתי פורמלית, שב קרוב למראויין, בקש להימנע מהכנסת שיחות טלפון.

הערה:

1. קיימת התלבטות בקרב מראיינים בהקשר לרישום תוך כדי ראיון שכן, קיים סיכוי לאובדן קשר העין והקטנת יכולת ההקשבה בזמני הרישום. (מחקרים מראים שמיד לאחר הראיון נזכרים רק 1/3 מפרטי המידע ונשכחות חצי מהנקודות החשובות!). לכן, רצוי להכין מראש דפים לרישום באופן שניתן יהיה לעשות שני דברים: האחד, לרשום במשך הראיון סטגנורמה של הראיון שתכלול גם ציטוטים של משפטי מפתח. השני, לרשום שאלות נוספות שעולות תוך כדי הראיון, שכדאי לשאול אותן בהמשך.
2. במשך הראיון, העומס על הזיכרון הינו גדול ביותר ואין סיכוי לזכור את הכל, אפילו אם הרישום נעשה מיד בסיום הראיון. לפיכך, רצוי לבצע את הרישום תוך כדי הראיון. יש יתרון בראיון בזוגות: אחד שואל ואחד רושם - ניתן גם להחליף תפקידים במהלך הראיון).

פתיחה:

- חשיבות הפתיחה הינה בקביעת האווירה של הראיון. האווירה צריכה לאפשר השגת המטרה בקלות, לפיכך יש להתייחס בפתיחה לדברים הבאים:
1. הצגה עצמית (מי אני? לאיזה גוף אני שייך?), כאשר לא קיימת היכרות קודמת.
 2. הצגת הנושא באופן כללי ומטרת הראיון (הסבר חשיבות המידע שישנו בידי המראויין).
 3. קביעת "חוזה" ביחס לזמן, חשאיות המידע, הרישום.

גוף הראיון:

גוף הראיון הינו הקטע המרכזי והארוך מבין שלבי הראיון שבו מתקיימת השיחה בין המראיין למרואיין. במשך הקטע הזה רצוי שהמראיין יתייחס לחמישה ממדים, שבאמצעותם ניתן לקדם את הראיון. חמשת הממדים שלהלן מהווים גם ממדי הערכה לאיכות ביצוע הראיון עצמו:

1. הובלה ודיבוב: לשלוט על התכנים ועל הזמן. לעקוב אחרי המרואיין (ללכת עם...), אך לא לאבד את הכיוון המתוכנן מראש ולעבור מתת נושא לתת נושא בצורה חלקה. יש לשמור על רצף הגיוני הבנוי גם על "הטעינות" הרגשית (שאלות קלות בהתחלה וקשות בסוף).
2. האווירה בראיון: צריכה להיות פתוחה ועניינית. חייב להיווצר אמון בעיקר כאשר מטפלים בנושא רגיש. כמו כן יש ליצור תחושה של הדדיות ושוויון (גם המרואיין צריך להפיק משהו מהשיחה). נקודה חשובה כאן הינה היכולת לנהל עימות ולצאת ממבוכה.
3. שימוש בשאלות ובדיקות הבנה: יש להשתמש בשאלות עוקפות ומאמתות, להימנע משאלות "מתעלות" ולבצע סיכומי ביניים להבטיח הבנת הנאמר. אל תשאל מספר רב של שאלות בבת אחת, נסח שאלות ברורות ולא מסורבלות, אל תשאל שאלות רטוריות (שהתשובה מונחת בגוף השאלה), והזהר משאלות מביכות.
4. הטיית ה"חוקר": יש להימנע ככל האפשר מהטיות בעיבוד החומר וארגונו. כאשר המראיין קשור לנושא הראיון, יש להימנע משאלות ותשובות לביקורת מצד המרואיין, ולהסתפק בשאלות הבהרה בלבד. בקשר לנושא זה, ראה הרחבות על כשלים בעיבוד מידע בעמ' 67.
5. הקשבה פעילה: יש להתייחס לתקשורת הבלתי מילולית הנמצאת בפער עם הנאמר בקול, לחפש מסרים סמויים ולתת תגובות מילוליות וגופניות הנותנות למרואיין את ההרגשה שמקשיבים לו (קשר עין, "אהה...", "כן...", וכדו').

הערכת מצב:

הערכת מצב הינו קטע קצר המאופיין בדרך כלל ע"י שתיקה וחשיבה, שמטרתו לבחון את הדברים הבאים:

1. האם הנושא מוצה עד תום?
2. האם המטרה הושגה?
3. האם קיימת תחושה של השגת המידע שתוכנן?
4. האם התנהל הראיון כפי שתוכנן?

אם התשובה על חלק מן השאלות הינה שלילית יש לחשוב האם יש דרך לתקן את המעוות ועדיין להשיג את מה שלא הושג. אם נמצאה דרך, יש להמשיך את הראיון. אגב, הערכת מצב ניתן לעשות יותר מפעם אחת במשך הראיון. יש לקחת בחשבון, שלאחר גמר הראיון לא ניתן, ברוב המקרים, לחזור אל אותו מרואיין.

הערה:

בפעמים ראשונות מהווה השתיקה איום על המראיין. אולם, לאחר תרגול והתנסות של פעמים אחדות, הערכת המצב הופכת למיומנות בעלת משמעות למיצוי הראיון.

סיום: מטרת הסיום הינה לתת תחושה טובה למרואיין ולהודות לו על תרומתו לאיסוף המידע והן באופן אישי (אם גם אתה למדת דבר חדש באופן אישי).

כשלים בתהליך יצירת הידע

כשלים בשלב שחזור האירוע

לאחר בחירת האירוע בתהליך "טבעי" של יצירת הידע ישנם כשלים רבים. כאשר מבצעים ראיונות שבהם אוספים מידע מאנשים שהשתתפו באירוע אותו לומדים, ישנה סכנה של "עיוול" לא מדויק של המידע הנאסף. כשלים אלו מאפיינים גם פעולה של צוותי הפקת לקחים מנוסים. ניתן לחלק את הכשלים לארבעה סוגים:

1. כשלים בזמן איסוף המידע (התשאול)
2. כשלים בזמן ארגון ועיבוד החומר שנאסף
3. כשלים בזמן הניתוח
4. כשלים מערכתיים

יש לזכור שהתהליכים הללו מתקיימים בראשו של החוקר במעורב ולכן, משפיעים אחד על השני.

להלן תאור של הסיכונים העיקריים על תוקף המידע הנאסף באמצעות סדרות של ראיונות:

כשלים בזמן איסוף המידע:

1. אופן ניסוח השאלות והסדר שלהן עשוי להצביע על כוונות המראיין, להקשות על המשתתפים האחרים לשתף פעולה, ולהטות את תוכן תשובותיהם.
2. אובדן נתוני ה"אמצע": הנתונים שנאספו בתחילת הראיונות ואלו שנאספו לקראת סיומם, משפיעים הרבה יותר מאשר אלו שנאספו באמצע התהליך.
3. סימטריה: הימנעות מהתייחסות ייחודית לפריטי מידע או אירועים קיצוניים לטובה או לרעה. ראיתם כמייצגים את ההתנהגות המקובלת או ההולמת, או כיוצאי - דופן המעידים על הכלל (ולכן, ניתן להתעלם מהם), או כזניחים.
4. נטייה למרכז: הורדת הרגישות כלפי תופעות קיצוניות. הימנעות מדיווח של התיאורים הקיצוניים.
5. זמינות: נתונים הבולטים מסיבות שונות (משעשעים, חריגים, "גדולים"), נזכרים בעוצמה חריגה, לעומת מידת ההשפעה האמיתית שלהם.
6. שעמום בתהליכים החוזרים על עצמם (לדוגמא: ראיונות רבים לאיסוף מידע), גורם לאובדן רגישות למידע חדש וייחודי.
7. שוני ברמת ההעמקה (PROBING) בין המראיינים המשתתפים באותו שחזור: המידה שבה המנתח משקיע מאמץ באיסוף הנתונים, ומעודד את הנשאלים לספק מידע.

כשלים בזמן ארגון החומר ועיבודו:

1. תמצות: הדרך שבה המעבד של החומר מרכז את המידע ועורך אותו, עשויה לגרום להשמטת פרטים שצוות אחר היה מחליט, באותו מצב, להשאיר.
2. בהירות: ניסיון להראות את הדברים יותר ברור וחד - משמעי מאשר הם באמת (הדגשת השוני בין סוגים, הצגת ממצאים שונים כהפכים, "השלמת" מידע חסר לאפיזודה כדי להבהיר אותה).
3. הסתגלות: מתן התרשמות יחסית, שלא ע"פ סקלה אחידה וקבועה, יכולה לגרום להתייחס אל אירוע חריג כאל אירוע שגרתי, בגלל תהליך של התרגלות.
4. ניסיון ליצור דו"ח מותאם ("קוהרנטי"): ניסיון של הצוות להתאים את הממצאים לידע קודם או לניסיון האישי.
5. הערכה שיפוטית של התוצאות, השפעת ציפיות המראיין על המשתתפים בשחזור ובניתוח.

כשלים בתהליך הניתוח עצמו:

כשלים המתייחסים לאופן שבו מוסקות המסקנות. מה נכון ומה לא נכון לעשות כתוצאה מתהליך ניתוח. מפיק הלקחים חשוף לשלושה סוגי כשלים עקרוניים:

1. כשל מהותי: מתייחס לשאלה באילו מקרים נכון או לא נכון להפיק לקחים?
ישנם אירועים או תהליכים שלגביהם צריך להימנע מלהפיק לקחים, כמו למשל כאשר ישנו אירוע בעל תדירות נמוכה ביותר ובעל משמעות שולית על הפעילות השוטפת. ישנם מצבים שבהם אפילו מסוכן להפיק לקחים מכיוון שהאירוע איננו מיצג נאמנה פעילות רווחת.
2. כשל לוגי או מתודולוגי: מתייחס לשאלה האם נפלו טעויות שיפוט בתהליך החשיבה שכתוצאה מהן יש חשש לתקפות המסקנות. סוגיה זו הורחבה בפרק קודם לכן, לא יורחב לגביה כאן.
3. כשל ארגוני: ליקויים באופן התארגנות הבנק כדי להפיק לקחים.
דוגמאות: הגדרת מטרות לקויה היוצרת בלבול במהלך התהליך, חלוקה לא מתאימה של תפקידים - הגדרת הפרעות ועיכובים בשל חוסר תאום, איוש לא נכון של צוותי הפקת לקחים הגורמת לקושי בהשגת המידע, צורת תגמול שאיננה מעודדת השתתפות.

כשלים מערכתיים:

כל מערכת מאופיינת בתהליכים העלולים להפריע או לעכב מימוש לקחים. המרכזיים שבהם:

1. הערכים הארגוניים אינם תומכים בתהליך. קשה מאוד לקיים הפקת לקחים אפקטיבית בארגון בו אין יכולת לקבל ולתת בקורת, וכאשר כל חדירה לרשות הפרט נתפסת כמאיימת. העדר פתיחות לביקורת, חשש מפגיעה אישית (במעמד, בתפקיד) וחוסר יציבות, לא מסייעים בהפקת לקחים.
2. התנגדות לשינוי ואינרציה יביאו לכך, שכל הצעה לבחינת חידושים תתקל במגוון רחב של טענות נגדיות, שלא כולן ענייניות.
3. הקצאת משאבים והתעלמות מאילוצים: אי - הקצאת אמצעים הנגזרים מן המסקנות, חוסר בזמן ותשומת - לב של מנהלים, צורות תגמול שאינן נאותות או מעודדות, וראיה לא ריאלית של מגבלות הבנק הן בהיבטים הכלכליים והן בהיבטים התפקודיים (מה באמת ניתן להשיג בעיתוי נתון).
4. כלים: חוסר בשיטות וכלים ניהוליים לשימושם של הבנק, העדר יכולת לשחזר מידע ונתונים - בשל חוסר זמינות של מערכות מידע מתאימות, בעיות בתיעוד.
5. בעיות ביישום: חוסר נחישות ביישום ההמלצות ואי - היכולת לחולל שינוי כולל בבנק.

אינטגרציה של העובדות למסקנות וללקחים - הכללת הלמידה מהלקחים

בפרק על הכללת המסקנות משחזור של אירוע הצענו לבחון שלוש רמות של הכללה: לאורך, לרוחב ולעומק. במסגרת ההעמקה אנו מציעים הסתכלות תיאורטית רחבה יותר על הכללות של למידה. הפרק הזה ממחיש שני כיוונים להתייחס למסקנות משחזור של אירוע:

- רמות הכללה
- אפשרויות השימוש בהכללות בארגון (רלוונטיות)

ישנן ארבע רמות הכללה של למידה מלקחים:

א. לקח מתודולוגי:

מתייחס לבעיות בהליך הפקת הלקחים עצמו, בדגש על קושי באיסוף נתונים נחוצים, בעיות במדידה, קשיים בהסקת מסקנות, או בעיבוד הנתונים, ואשר יש להם ההשלכה על היכולת להפיק לקח באירוע הנוכחי. לקחים מסוג זה משמשים לשיפור התכנון של הפקת לקחים בעתיד.

ב. לקח מקומי – נקודתי או סימפטומטי

מתייחס לתוצאה בלבד. בד"כ זהו הליך של מתן ציון המשמש להצבעה על הצלחה או כשלון מתוך הנחה שהדבר מספק. לדוגמא: בסיום מבצע שנתי של קופות גמל מציגים בשקף גרפים של מידת הצלחה יחסית של סניפים באזורים שונים. יחידה שהצליח פחות מאחרים מזוהה כמקום שצריך לתקן בו. המגבלה: בדרך כלל לא ניתן לדעת מה צריך לעשות כדי להגיע לתוצאות המצופות. זהו לקח שהלמידה ממנו מוגבלת ורלוונטית רק לאירוע זהה, אם יתרחש בעתיד. היכולת להגיב מידית לאירוע כדי לתקן תקלה או לנצל הזדמנות, קיימת בדרך כלל אצל בעל תפקיד השולט במיומנויות הרלוונטיות לתפקידו. למימוש המסקנות נידרש שיתוף הפעולה של אנשים הנמצאים בסמיכות מידית לאירוע והשתתפו בתהליכי הפקת הלקחים ממנו. המודעות של אנשים, רגישותם למתרחש, אכפתיות במעקב אחרי התרחשויות בסביבה - כל אלו הם "תנאים מוקדמים" ליצירת תגובה מידית מתקנת. למימוש המסקנות הנלמדות מהאירוע נידרש שיתוף הפעולה של אנשים הנמצאים בסמיכות מידית לאירוע והשתתפו בתהליכי הפקת הלקחים ממנו. בדרך כלל לקחים מסוג זה קלים ליישום מדי, כגון שינוי בנוהל מקומי או בהדרכה של צוות / עובד מסוים.

ג. לקח אינטגרטיבי (פונקציונאלי - תהליכי - נהלי):

מתייחס לשרשרת שלמה של אירועים הקשורים ביניהם ביחס לתוצאה מסוימת. המסקנות המופקות לוקחות בחשבון את שרשרת האירועים, ולא רק את האחרון שבהם ומכאן שתהליכי השינוי ישפיעו על רצף שלם של פעולות. זהו לקח הקושר סידרת אירועים שונים לגורם מסביר משותף ובכך מטפל במערכת שלמה. לקח כזה מאפשר למידה לגבי תהליכי עבודה אינטגרטיביים, בהם מעורבים חלקים שונים של הארגון, שהתאום ביניהם חיוני. הלקח מאפשר הרחבת הלמידה לתחומי עיסוק נוספים השונים מאותו עיסוק שבהקשר לו הופק הלקח. הוא מתייחס לאפשרות לערער על תהליכי עבודה מרכזיים ומשמעותיים לארגון ומתמקד בתהליכים ובתפקידים. השאלה היא איך לעצב את התהליך התפעולי של הארגון כך שזרימת העבודה, והידע הבסיסי הנדרש לה, יתמכו באפקטיביות וביעילות. כדי ליישם את הלקחים, נדרש שיתוף פעולה של חלקים יותר רחבים מן הארגון. מכאן, שיש צורך להסביר את המסקנות (ללכת צעד אחד אחורה בתהליך) לגורמים שלא היו מעורבים עד כה בתהליך ולרתום אותם. בדרך כלל לאינטגרציה של פעילויות בארגון יש שתי משמעויות: א. שילוב בין יחידות שונות בארגון (מחלקת שיווק, מחלקת הדרכה, מחלקת מחשב וכד'). ב. שילוב בין תחומי פעולה שונים (תכנון, איוש, הכשרה, הפעלה, ניהול וכד').

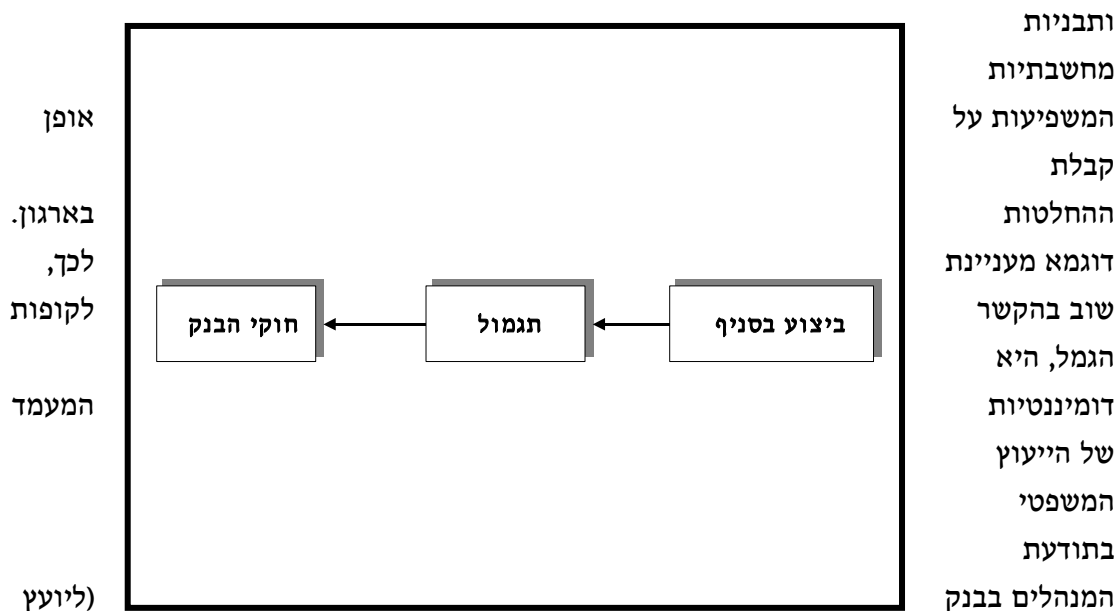
לפעמים ישנה הלימה בין יחידה ארגונית לבין תחום פעולה (לדוגמא: פעילות משאבי אנוש המרוכזת במחלקת משאבי אנוש, או פעילות הטמעה של מערכות מידע המתואמת ע"י מחלקת

מיחשוב), ובכל זאת היחידה האחראית אינה משולבת (הכשרת מוכרנים של תוכניות חסכון, לפעילות שיווק מסוימת, המנוהלת ע"י אגף קופ"ג, ושאייננה מתבצעת על ידי המרכז להכשרה מקצועית).

דוגמא מאפיינת: במבצע קופות גמל מזהים כי מערך הסניפים מייצר השנה הרבה פחות עסקאות מאשר בשנה קודמת. בחקירה יותר מפורטת מגלים כי הסיבה לכך נעוצה במערך תגמולים לקוי (אי יכולת לתגמל עובדים בסניפים) הקשור בשינויים בחוק הבנקאות, שהתרחשו בשנה האחרונה.

ד. לקח תרבותי או פרדיגמטי: מתן משמעות מערכתית

מתייחס לעקרונות ולחוקים המגדירים את הגבולות של המותר והאסור בארגון, ואת הדרכים שמותר וצריך לפעול לאורן כדי להשיג הצלחה ולפתור בעיות. בדרך כלל מדובר בצורות חשיבה



מעמד פוסק ולא מעמד מייעץ), ומידת ההשפעה שהייתה לה על אופן הפרסום של מבצע קופות הגמל (מוכנות לקחת סיכון על פירסום שאולי חורג ממסקנות היועץ, אך תואם את הפירסום של בנקים אחרים באותו זמן).

הלקח מתייחס גם לדרך שבה יוצרים משמעות בארגון. משמעות נוצרת מתוך אינטראקציה של קהילות, המאפשרת להבין מגמות, יחסים בין תהליכים, וההקשרים שבתוכם נוצר הידע. המשמעות עוסקת באופן שבו מפורשים אירועים, מקבלים החלטות, מודדים תוצאות, ומעצבים מנהיגות. הלקח משמש לחיזוק תרבות הארגון וככלי להדרכה. הכלים לטיפול כוללים לימוד שפה (הכנסת מושגים חדשים - כיוון שהשפה היא הנושאת את המשמעויות), הגדרה מחדש של תפקידים ושל צוותי עבודה, וחלוקה מחדש של משאבים תוך התייחסות לתרבות הארגון וצורת ניהול הדיאלוגים בו.

מהי רלוונטיות הלקח?

ניתן לאפיין שני סוגי התייחסות: היסטורי, עתידי.

לקח היסטורי הינו לקח המתייחס אך ורק לעבר. הוא משמש לחיזוק תרבות הבנק וככלי להדרכה. חשוב לא להטמיע בתוך הבנק (כסיפורים, מיתוסים, טקסים), אירועים שאינם תומכים באופן חד משמעי וברור את הערכים הארגוניים הרצויים (מתן "דוגמא שלילית", העברת מסר כפול). לקח מסוג כזה יש לנסח כמרכיב במערך ההדרכה הפנימי ביחידה ו/או להעבירו למרכז להכשרה מקצועית לצורך שימוש נרחב יותר בבנק.

לקח "עתידי" מבוסס על הנחה שהדינמיקה של העתיד זהה, או דומה מאד, להווה. כלומר, מניתוח מצבי עתיד אפשריים, ניתן להעריך שהגורמים המשפיעים כיום, יהיו קיימים גם בהמשך. על כן ניתן ליישם את ההחלטות הנוכחיות. לעומת זאת, אם מעריכים שבעתיד יבואו גורמים חדשים לידי ביטוי (יהיו מרכיבים של אי - רציפות בתהליך), צריך לשקלל אותם כבר כיום בתוך תהליך ההחלטות ולא להישען אך ורק על הלקחים הישירים מן האירוע.

יד - שיח ודין(*)

כאשר מבצעים למידה מאירוע בצוות, צריך להבחין בין מפגש של צוות שמטרתו למידה לבין מפגש רגיל של צוות בתהליכי הניהול של היחידה.

המטרה של המפגש: ללמוד מהתרחשויות, מחייבת תהליך שיחה אחר, תהליך שאיננו מוכוון להגעה מיידית למסקנות ולהחלטות. מטרתו של הדו - שיח הינה להבטיח קודם כל שתמונת האירוע מלאה, מדויקת ומוסכמת. בנוסף מטרת המפגשים הללו הינה להפוך מחשבות של יחיד ללמידה קבוצתית.

קיימים שני סוגים עיקריים של שיחה: "דו - שיח" ו"דין".

דין: הוא מעין משחק פינג - פונג, שבו מנתחים נושא בעל עניין משותף מנקודות ראות שונות של המשתתפים. מטרת המשחק היא בדרך כלל "לנצח", כלומר שדעתך תתקבל על הקבוצה. יקרה שמפעם לפעם, תקבל חלק מהשקפתו של אחר כדי לחזק את דעתך. אבל, בבסיסה של קבלה זו, הרצון להשליט את דעתך על האחרים. הדגש על ניצחון אינו עולה בקנה אחד עם החיפוש אחר האמת והשגת הלכידות הקבוצתית הנדרשת לצורך התחוללותו של השינוי המבוקש.

דו - שיח (דיאלוג): הוא יצירת משמעות חדשה, המשותפת למשתתפים בשיחה. יש בו תוספת ערך לכל אחד מן המשתתפים משום שנוצר מאגר גדול יותר של משמעויות (מסקנות, לקחים, הסכמות), מאשר היה לכל אחד לפני תחילת התהליך. מטרת הדו - שיח היא להגיע אל מעבר להבנתו של יחיד כלשהו. מבחנו של הדו - שיח הוא ביכולתו של היחיד לרכוש הבנות שלא היה יכול לרכוש לבדו. ההצלחה מותנית בהינתקות מעמדות מתגוננות, או מנוגדות ובאימוץ של יכולות הקשבה והידברות. בדו - שיח בוחנים סוגיות קשות ומורכבות מנקודות ראות שונות. הבחינה נעשית מבלי להינעל על הנחות מובלעות, דימויים ותדמיות, ודעות קדומות, אלא תוך-כדי חשיפתן והצגתן לעיון האחרים. הדבר מאפשר לחקור את הניסיון ואת המחשבות של המשתתפים למלא עומקם. בדרך זו ניתן להתגבר על חוסר הלכידות (הומוגניות) של התהליך המחשבתי: חוסר ההמשכיות בין מחשבות של שני אנשים שונים (תהליך בלתי משתף), ניתוק מן המציאות (התעלמות מעובדות), והנעלות בתבניות קבועות מראש.

שלשה תנאים בסיסיים דרושים לדו - שיח:

1. השהיית הנחות היסוד: פרושה להשאיר אותן כמו שהן, אך לחשוף אותן, להיות ערים לקיומן, ולהפוך אותן לנגישות לאחרים. צריך להעמיד אותן למבחן על ידי עימותן עם עובדות, ועם דעות של אחרים, אך לא תוך הגנה עליהן: אי אפשר לנהל דו - שיח כאשר מישו "נעמד על רגליו האחוריות" ומחליט ש"ככה זה" וש"אין דרך אחרת".

2. התייחסות זה אל זה כעמיתים: חשובה ליצירת אווירה חיובית ולהקטנת הפגיעות הנוצרת בשל החשיפה הנדרשת בדו - שיח. אין פרוש הדבר שצריך להסכים לכל דבר שמישהו אחר אומר, או להיות שותף עמו בדעותיו. להפך, העצמה האמיתית של התייחסות לזולת כאל עמית נבחנת דווקא כשיש חילוקי דעות. התועלת המרבית תצמח מהתייחסות אל "יריבים" כאל

"בעלי דעות אחרות". בארגונים גדולים הגורם הבסיסי המעכב קיומו של דו - שיח כזה הוא רמות הניהול השונות המשתתפות באותה שיחה. לכן, חשוב שבעל סמכות המשתתף בשיחה ירצה באמת להפיק תועלת ממנה, יותר משירצה לדבוק ביתרונות המעמד. הוא יאלץ לוותר על הביטחון שמעניק לו היתרון של חוסר החשיפה של דעותיו מפני הזוטר ממנו.

3. מנחה: שתפקידו להקפיד על התהליך. העדרו של מנחה יגרור את הקבוצה לדיון משום שזהו ההרגל שלה. במיוחד נכון הדבר בשלבים הראשונים של פיתוח הדו - שיח, כמיומנות של הצוות. אנשים מאמינים בהשקפותיהם ורוצים להביא אותן לידי ביטוי. כנגד הרצון הזה צריך המנחה להפעיל כוח בולם, על ידי הפיכתן למחשבות ראויות לעיון, במקום דעות הצריכות אימוץ. ההנחיה כוללת, עזרה לאנשים לשמור על בעלות על התהליך, לקיחת אחריות למה שקורה, והתגברות על הסתייגויות המתעוררות במהלכו. המנחה שומר על השטף של הדו - שיח, ומונע הסטתו לערוצים בלתי יעילים. אם המנחה מיומן בניהול שיחות כאלו, הוא יכול לתרום גם על-ידי עצם השתתפותו: הדגשת הזרימה של רעיונות, הדגשת רעיונות יוצאי דופן, הדגשת ההקשבה והיכולת להתנתק ממחשבותיך, כדי לעבד את המשמעויות של רעיונות של אחרים.

(*) מבוסס על פרק מתוך הספר: "הארגון הלומד", מאת פיטר סנג', פרק 12

הפצה של לקחים: למידה מניסיון של אחרים

ברמת הבנק הכולל, **הפקת הלקחים מסתיימת כאשר התנהגות מסוימת הופכת להיות לטבעית ושגרתית**. התיקון באופן הפעולה, שנוצר על בסיס הלקח, הופך לחלק ממערכת ההרגלים של כלל האנשים הרלוונטיים. כדי שזה יקרה, צריך ליצור בבנק שני רכיבים: מערכת אחסון של לקחים ומערכת הפצה של לקחים. שתי מערכות אלו הינן תנאי ליכולת ללמד אדם, לקח של משהו אחר בבנק. ללא תהליכי האחסון וההפצה אין למידה ארגונית.

מערכת האחסון:

מערכת האחסון היא **הזיכרון הארגוני**. ב"מחסן" של הבנק אמורים להיות צבורים כל הלקחים שנלמדו במשך חייו. בדרך כלל, הדבר אינו כך. הזיכרון של הבנק כולל פחות ידע מאשר סך כל הידע הצבור אצל האנשים שעובדים בו. הסיבות העיקריות לכך הן שתיים: העובדים אינם מעונינים להעניק את הידע שלהם לבנק. לבנק חסרים מנגנונים לצבירת הידע.

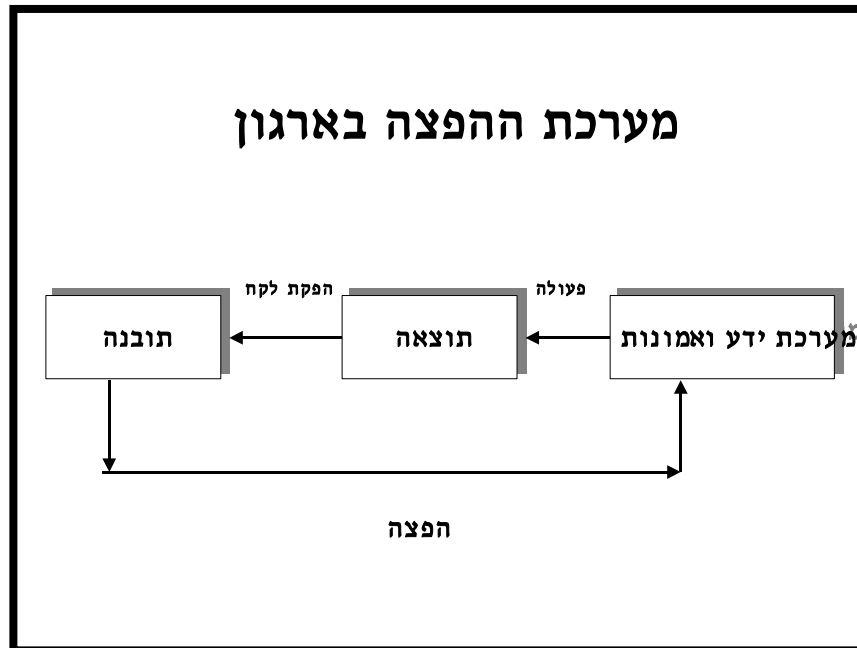
בנוסף ליכולת לזכור את העבר, צריכה להיות גם יכולת לאתר ולשחזר את המידע לצורך הפצתו. מאחר, שהידע הארגוני אינו נצבר במקום אחד אלא מאוחסן במקומות רבים, צריך לפתח כלים לניהול הזיכרון הארגוני (לחיפוש, לבנק, לחיבור בין רכיבי ידע משלימים, לאיתור חוסרים, להפקה לצורך הפצה).

בנק לומד לעצב לעצמו צביון של מעין "אוניברסיטה", על-ידי רכישת הכלים המתאימים ("ספריה", קבצי נתונים פתוחים לעיון, נהלי כתיבה, מערכת תיעוד ממוחשבת, מערכת מידע פתוחה וזמינה), ועל-ידי עיצוב האקלים הארגוני המעודד את השימוש בהם (כללי חפיפה בעת החלפת תפקידים, תהליכי חניכה, מנהיגות מעודדת פתיחות והחלפת דעות, מקומות מפגש).

מערכת ההפצה:

מערכת ההפצה הינה מצבור הכלים המאפשרים לבנק להעביר ניסיון שמצטבר במקום אחד לשימוש של גורם רלוונטי במקום אחר.

כפי שמתואר באיור תהליך ההפצה הוא החלק הסוגר את מעגל הלמידה הארגוני: לקח שהופק כתוצאה מניתוח של פעולה שהתרחשה בבנק, מועבר לשימושם של אחרים באופן שבו הם יוכלו להשתמש בו לתועלתם.



תפקידה של מערכת ההפצה הינה להטמיע לתוך מנגנוני הניהול והחשיבה של המנהלים את הלקחים החדשים. ההנחה היא שארגונים לומדים דרך אנשים, ושלמידה ארגונית הינה תהליך של הפיכת הלמידה האישית לנחלת הכלל.

שיטת ההפצה של לקחים מלווה בפעילות מתוכננת של לימוד והטמעה, תוך שימוש בחומר המנוסח וערוך באופן ידידותי, המזמין את הקורא לעיין בו, והוא צריך להיות זמין לשימוש חוזר (תיוק ממוחשב על-פי מילות מפתח).

בניה נכונה של מערכת מידע, בעלת יכולת איחזור טובה, ובעלת נגישות לכל עובד הינה פתרון אופטימלי. על המנהלים להבטיח שמסמכים הקשורים ללקחים יקראו על ידי הנוגעים בדבר. מומלץ לקיים דיוני צוות תקופתיים שבהם ינותחו לקחים, תיבחן האפשרות להתרחשותם של לקויים דומים, ויסומנו דרכים להימנע מתקלות דומות.

להלן מאמר ל"הרחבת היריעה": תרבות ארגונית וניהול ידע בארגונים

תרבות ארגונית וניהול ידע בארגונים

מאת: יובל דרור**

מוקד המאמר: ניהול ידע הוא אסטרטגיה עסקית, תהליך ניהולי ומרכיב בתרבות הארגון. תרבות בארגון גדול איננה אחידה כך שמוכללות בה תת-תרבויות ("איים תרבותיים") שונות. ההבחנה בין תת התרבויות השונות מחייבת לפתח מנגנונים שונים להטמעת ניהול הידע, מנגנונים התואמים את השינויים הנדרשים בתרבות ארגון. המאמר מנתח דרכים להטמעת ניהול ידע כמהלך ארגוני כוללני - אסטרטגי המתחשב בשונות פנימית של ארגון מורכב.

התרבות בבנק

תרבות ארגונית מוגדרת כמכלול של ערכים בסיסיים, אמונות ועקרונות, המשמשים בסיס למערכת הניהול הארגונית, להתנהגויות ולמעשים של ההנהלה, אשר מדגימה ומחזקת אותם. יחד עם זאת, תרבות ארגונית מתפתחת מתוך צורך להתמודד עם סביבה חיצונית ולשרוד בה, ולהתמודד עם צרכים של אינטגרציה פנימית בתוך הבנק. אפשר להגדיר תרבות כסדרה של פתרונות לבעיות שהצליחו באופן עקבי בעבר ולכן, הם מועברים לחברים חדשים כדרך נכונה לחשוב, לתפוס ולהרגיש ביחס לבעיות אלה. פילוסופיות, הנחות, ערכים, ציפיות, עמדות ונורמות מחברות את הבנק ליישות אחת, אשר מתרגמת אותם למערכת פורמלית של מדיניות, נהלים, חוקים, ותגמולים המסדירים את העבודה. נוספים לכל אלה הסגנון והמעשים של ה"אבות המייסדים" (לדוגמא: החותם שהשאירו דמויות כריזמטיות כמו יעקב לוינסון בבנק הפועלים או ארנסט יפה בבנק לאומי*) וההנהלה הבכירה וכן, אירועים קריטיים שהופכים ל"פולקלור" (לדוגמא: התאבדות של משקיעים לאחר נפילות בבורסה, מעורבות המפקח על הבנקים בהקטנת הריכוזיות במשק, נפילת האשראי של בנק דיסקונט בתחום הנדל"ן) ומסמנים מה חשוב לעשות כדי להתקדם בבנק וממה צריך להיזהר.

מהו האופן שבו עושה ההנהלה שימוש בתרבות הארגונית להשגת יעדיה? האם התרבות הארגונית ניתנת ל"הינדוס"? האם הנהלת ארגון יכולה לעשות "מניפולציות" בתרבות הארגון? ניתן להראות

** יובל דרור מנהל שותף בחברת "UPGRADE" לפתוח ארגוני ועסקי.
* הבנקים נבחרו לצורך הדגמה בלבד. אין במאמר התייחסות לבנק מסוים אלא, כתמונה של מערכת הבנקאות באופן כללי.

שהנהלות "קושרות" את לבבות ומוחות העובדים למען אינטרס הארגון ומייצרת "שליטה נורמטיבית" בעובדיה. במציאות הזו, חברים רבים מוצאים שחיי העבודה שלהם מתמזגים עם חייהם הפרטיים כדי לעמוד במרוץ על-פי הסטנדרטים הארגוניים, המאפשרים להשיג את התגמולים הכלכליים.

תת-תרבויות:

אולם, האם אפשר לייחס לארגון תרבות מונוליתית, אחת ואחידה? כשאנו צופים בהתנהגות של ארגונים אנו מזהים כמה תת-תרבויות:

הקבוצה הראשונה כוללת את "עובדי הקו" ומנהליהם, אשר אחראים על ייצור והעברת המוצר או השירות הממציא את המשימה העיקרית של הארגון (נותני השרות ביחידה, מוכרנים בחנות, פועלי הייצור בתעשייה). בבנק אפשר לראות שתי קבוצות ראשיות: עובדי הסניפים ומנהלי האשראי.

הקבוצה השנייה היא זו המהנדסת את תהליכי העבודה ומתכננת אותם. לפעמים קבוצה זו מחולקת לשניים:

"פרופסיונלים" או "מהנדסים": הקבוצה הזו כוללת את המייצגים של הטכנולוגיה המובילה את הארגון וכן, מנתחי מערכות, מתכנני סקרי השווקים, מהנדסי תוכנה, מהנדסי ארגון ושיטות, וכו'. אוכלוסייה זו מתעלמת במידת מה בתכנוניה מהמרכיב האנושי. הם מעדיפים שיטות, מכונות, תהליכי עבודה מובנים, סדר וחוקים אוטומטיים מהימנים לחלוטין. לפעמים, הם מתעלמים מהמציאות החברתית של מקום העבודה (ויעדיפו תמיד פתרון טכנולוגי היכול להחליף אנשים - אותם קשה לנהל).

"אנשי מטה": שבדרך כלל התחילו את דרכם ב"קו" וצמחו בארגון לאורך שנים. הם מהווים את שידרת הניהול המרכזית של הארגון ונושאים על גבם את תהליך הניהול שלו. הם מאמצים לעצמם נורמות התנהגות של שרידות ונאמנות לדרג הבכיר. ההזדהות שלהם עם ערכים של בירוקרטיה ניהולית היא מלאה, והם מעבירים אותה מתפקיד לתפקיד, ובכך משמרים אותם.

שתי הקבוצות אמורות לתת שרות פנים ארגוני לגופי הביצוע הנמצאים במפגש עם הלקוחות (הקבוצה הראשונה, לעיל). לא תמיד מאופיינת התרבות שלהם בערכים מובילים הנגזרים מתפיסת השרות.

נבדלת מהם בתרבותה היא הנהלת הארגון ("הפסגה האסטרטגית"). הכוללת אנשים המונעים משיקולים כספיים / פיננסים - מחיר מניה וגודל הדיבידנד (בקבוצה זו לא נכללים יזמים, בעלים, מייסדים). אצלם נעצרת האחריות - הם נאלצים לקבל לבד החלטות תוך שהם סומכים פחות על כפייהם, ועל המידע הזמין להם. הם מבינים שכדי לשרוד עליהם להתפשר, לקחת סיכונים. כאשר יש אחריות לאלפי עובדים קשה להתעניין בקשרים שבין פרט לפרט. המפגש החברתי שלהם וקבוצת ההתייחסות שלהם היא בעלי המניות וגורמים חיצוניים אחרים המתעניינים בארגון.

ההתייחסות שלהם לסוגיות כמו ניהול משאבי אנוש, לעבודת צוות, לצרכים של בעלי עניין שונים, או לתכנון ארוך טווח, הן לפעמים, מס שפתיים בלבד - אלה לא המשתנים החשובים לדעתם להצלחה. הדרג הבכיר, אם לא "הוצנח" מבחוץ מגיע לעמדה הניהולית לאחר שעבר, והפנים את הערכים של "אנשי המטה" וה"פרופסיונלים". לכן, הוא נשען על התפיסה שכדי לנהל ארגון מורכב צריך חוקים, נהלים, ומערכות בקרה ותגמול.

השוני בין הקבוצות הוא לפעמים כה גדול עד כי יתכן קונפליקט ערכי ביניהן. לדוגמא, דרג הקו ירצה להשקיע בלמידה של התנהגות הצרכנים באזור הפעולה שלו כדי לשפר אפקטיביות, בעוד הדרג המממן עשוי לראות בכך בזבוז משאבים (מאחר שהנתונים ברמה הכוללנית קיימים לדעתו). המסקנה המתבקשת מתיאורים אלו היא, כי כאשר חוקרים תרבות של ארגון יש לעשות אבחנה בין חברי הארגון השונים ולשאל: תרבות של מי? בעיני מי?

איים תרבותיים בארגון

באופן הומוריסטי, ניתן לתאר בארגון חמישה (לפחות) סוגים של תת-תרבויות מאפיינות:

1. תת-תרבות הסניפים הקמעונאיים
2. תת-תרבות ספציפית (כמו: האשראי - ייחודי לבנקים, "נערי המחשבים" ב- hi - teck, פועלי התעשייה הכבדה בקו הייצור)
3. תת-תרבות המטה
4. תת-תרבות פרופסיונלית
5. תת-תרבות הנהלה בכירה

לאחר שמאפיינים כל תת-תרבות ראוי לשאול שתי שאלות:

מהם תחומי הידע הנדרש לה?

מהן דרכי הלמידה שלה?

- תת-תרבות הסניפים הקמעונאיים (שרות ועבודת צוות): ממוקדת במפגש היום יומי עם הלקוחות וביכולת לספק פתרונות לצרכים המוצגים על ידיהם. הערך המוביל הוא זמינות ללקוח ("הלקוח קודם לכל") ותרגום נאות של נהלי הבנק לסיפוק הלקוחות. תחושת החופש הינה מוגבלת. עבודת הצוות והשלמה מקצועית בין אנשי מקצוע (סינרגיה) הינה הכרחית למימוש המטלות ברמת האיכות המתבקשת. לקבוצה זו אין בדרך כלל משאבים ללמידה (מקום פיזי, אמצעים, זמן מוגדר) ולכן היא נסמכת על משאבים כלל ארגוניים (כמו מרכז הדרכה או השתלמויות חיצוניות). סגנון הלמידה מוכוון "תקלות" שירות. היכולת להתמחות בתחום ידע צר מוגבלת מול הדרישה "לענות לכל סוג לקוח על כל סוג של שאלה". לפעמים המסר של ההנהלה הוא: "אתם אל תתעסקו בלמידה, זה התפקיד של המטה, אתם תרוצו אחרי הלקוחות..."

- תת-תרבות האשראי (מקצועיות ו"אליטיסטיות"):

לצורך ההדגמה מוצגת תרבות גופי האשראי בבנקים. קבוצת העילית של הבנק, החשה שהיא התורמת העיקרית לרווחיות, הנמצאת במגע אינטנסיבי עם מקבלי ההחלטות הבכירים ("צוות אשראי") בבנק ובמערכת הכלכלית של המדינה, והמנהלת שגרת עבודה אינדיבידואליסטית: "אני יודע הכל". העניין שלה בלמידה מוגבל ללמידה עצמית, ללא חשיפה של כישלונות לעמיתים למקצוע. קיימת נכונות לשתף אחרים בהצלחות. סגנון הלמידה המאפיין דומה ללמידה אקדמית: קריאת ספרות מקצועית, סקירות מקצועיות, ועיתונות מקצועית. הקבוצה מתנהגת כ"קסטה" סגורה שמבחן הכניסה אליה הוא הצטיינות אקדמית בכלכלה ומנהל עסקים. מבחן ההצלחה שלה הוא היכולת לנהל תחרות על מתן אשראי לעסקאות המובילות במשק או באזור האחריות. הדרך שלה ללמוד את השוק היא באמצעות מגע בלתי אמצעי עם הדמויות המובילות, ועם אנשי מקצוע בעלי מוניטין. הם מתייחסים ל"אנקדוטות" כדוגמאות מכוונות, ונשענים עליהן בדיונים מקצועיים - שאינם מנוצלים באופן ישיר ללמידה.

▪ תת-תרבות המטה (נהלים וכוח):

מאופיינת באנשים שצמחו בתוך הארגון ונושאים עמם זכרון ארוך שנים של אירועים המעצבים את התנהגותם. הללו משקפים בדרך כלל את מערכת הערכים הנוכחית של הבנק בצורה הברורה והמובהקת ביותר: שמירה על עצמי / אי לקיחת סיכונים, כוחנות ועסוק מתמיד בפוליטיקה ארגונית, סתגלנות, ומסורת. הקבוצה מאופיינת בחשדנות כלפי תהליכי למידה פתוחים ומשותפים לצוותים. מילת המפתח היא בדרך כלל: "היזהרו מתקדימים" או "למה לתקן משהו שלא מקולקל?" ההכוונה שלהם ללמידה תלויה במידת הדגש שהנושא מקבל אצל הדרג הבכיר, הם לא יבחרו ביוזמתם ללמוד משהו חדש. הלמידה העיקרית מתרחשת בעקבות כישלונות ברורים שאינם ניתנים להסוואה - זוהי למידה אישית, עצמית וללא שותפים או הודאה כלפי חוץ. אחת התוצאות המיידיות של הלמידה היא נוהל חדש או עדכון לנוהל קיים (מאחר והתפיסה היא שאם הנוהל היה מחסה את הסוגיה, התקלה לא הייתה מתרחשת).

▪ תת-תרבות פרופסיונלית (מקצועיות ואתיקה):

מבוססת על הכשרה בסיסית מקצועית (כלכלה, הנדסה, מחשבים, משפטים) המכתיבה נורמות התנהגות ואתיקה של המקצוע - שהיא בדרך כלל חזקה יותר מעוצמת תרבות הארגון. כלי ההערכה ההדדית, מדדי בקרת הצלחה, מחויבות אישית - כל אלו נקבעים ומשתנים על-ידי גורמים שאינם חלק מן הארגון שבו הפרופסיונלים עובדים. בדרך כלל הפרופסיונלים משתייכים לאגודות מקצועיות ארציות, הם משתתפים בכנסים מקצועיים, ומחליפים ידע עם אנשי מקצוע דומה מחוץ לארגון. מוטיבציית הלמידה המרכזית של קבוצה זו קשורה לעולם המקצועי שלה יותר מאשר לארגון הספציפי שבו היא נמצאת כרגע. המומחיות נשפטת בעיני "גורר" או חבורה המוכרת כמובילה את המקצוע בקהילה. כלי הלמידה והשיטות הינן חלק מן המקצוע עצמו - גישות ריאליסטיות (לא רגשניות) ואמפיריות: "מה שלא ניתן למדוד לא ניתן לנהל" (גרפים וטבלאות הם לחם חוקם). כל בעיה יש לפרק לבעיות משנה ולמצוא פתרון לכל חלק בנפרד ("עזוב אותי מבעיות מורכבות, בוא נתעסק עם כל רכיב בנפרד...").

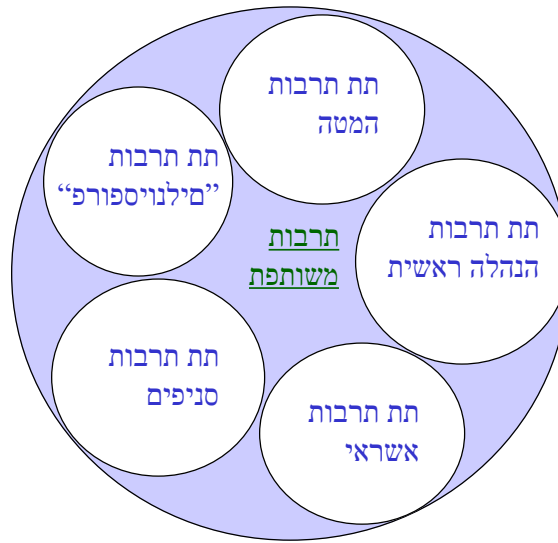
▪ תת-תרבות הנהלה בכירה (תוצאות כספיות, שביעות רצון בעלים):

לחבר בקבוצת ההנהלה הבכירה אחריות כוללת לקיומו של הארגון. בדרך כלל, הללו אנשים שצמחו בארגון לאורך שנים והפעילו בהצלחה מנגנונים המאפשרים להתקדם בהיררכיה (הצלחה עיסקית, מקצוענות, כוחניות, אינדיבידואליזם), תוך מיקוד בניהול זמן, יעילות ועמידה בלחצים. ההתעניינות שלהם היא כוללנית, הפרטים חשובים רק לצורך חיזוק טענה או תמיכה ברעיון. התפקיד שלהם ממוקד (או צריך להיות ממוקד) בהכוונת הארגון להשגת יעדי בצורה יעילה תוך מענה לצרכים של כל בעלי העניין בארגון: הלקוחות, הבעלים, העובדים, הקהילה, ותוך מענה לנורמות השלטוניות. העניין שלהם בלמידה ארגונית מוגבל להקשר האסטרטגי ולהבנה שההסתגלות של הארגון לשינויים בסביבה הכרחי להתפתחותו. סגנון הלמידה הוא ייחודי (אידיאליסטי): לכל אחד המאפיינים הייחודיים לו (בדרך כלל במסגרות למידה אישיות, קורסים מיוחדים, מפגשי מנהלים, והפקת לקחים אינטואיטיבית). אין למידה במסגרות צוותיות ויש קושי לזהות את התהליכים שבהם מתרחשת הלמידה. בשונה מאנשי המטה, המנהלים הבכירים מזהים בעיות מערכתיות וכוללניות ומחפשים פתרונות כוללניים - רק בליט ברירה יקבלו פירוק של בעיות לבעיות משנה ופתרונות חלקיים. תחומי הלמידה המעניינים אותם קשורים להתנהגות כלכלית של ענף מסוים בשוק, בזיהוי צורת ההתנהגות של מתחרים, בניסוח "חוקים" להתנהגות נכונה במצב נוכחי, בזיהוי הזדמנויות ושותפים חדשים.

▪ תרבות משותפת :

כמובן, שבכל מסגרת ניתן למצוא "שאריות" מכמה תת-תרבויות, בעיקר - ככל שעולה הותק וככל שעולים בהיררכיה, מזהים מאפיינים יותר בולטים של התרבות השלטת: בארגון בירוקרטי מודגשים הסדר, היעילות והכוחניות, בארגון הי - טק מודגשים הפתיחות, המפגש, וחוסר הפורמליות.

איים תרבותיים



מאפיינים תרבותיים של ידע

ברור, כי ארגון הרוצה לממש תהליכי למידה בשגרה השוטפת של הפעילות צריך לייצר מנגנונים שיתמכו בכך. אך "מנגנון" איננו מספיק, נדרש גם "טיפול" בתרבות הארגונית שלו. לכל ארגון המתחיל לפעול בנושא קיימת כבר תרבות ארגונית מאפיינת. לכן, הטיפול בסוגיה זו אינו פשוט כלל וכלל, ומחייב מעורבות והובלה של ההנהלה הראשית. לדוגמא, ארגון בנקאי מאופיין בדרך כלל בתרבות ארגונית שמרנית (המוכתבת לפעמים מנהלים הנקבעים על-ידי הממשל), בחומות גבוהות בין מרכיבים שונים בתוכו - משיקולי מידור ובטחון מידע, ובפיזור גיאוגרפי המקשה על הומוגניות. לעומת זאת למידה "אוהבת" זרימה חופשית של מידע והתעניינות במתרחש מעבר לחומות, היא מתאפשרת אם ניתן להיפגש ולהחליף רשמים, מחשבות, הערכות, התנסויות.

כדי שכלים לניהול ידע יפעלו בארגון באופן יעיל צריכה לשרור בו אוירה תומכת בכך. אוירה התומכת בלמידה מאופיינת במרכיבים הבאים:

חתימה למידע תקף ואמין

השקעת מאמץ קבוע ושיטתי לאיסוף מידע נכון ומדויק, והימנעות מלקבל החלטות על בסיס מידע שאמינותו לא נבדקה. המידע הנאסף עוסק בנושאים חשובים לקיום הארגון כולל בסוגיות רגישות

מבחינה "פוליטית". משפט מפתח המייצג ערך זה הוא: "לא חשוב מיהו האומר - אלא מה נאמר!" או שיפוט על-פי תוכן האמירות ולא על-פי האומר ("שיפוט לגופו של עניין"). אתיקה מקצועית המעודדת חקירה והגעה אל "האמת" יכולה להתנגש עם צורך ארגוני להגיע להחלטה ולתוצאה בזמן הנכון (ולאו דווקא בזמן שבו הושלמה החקירה עד תומה).

זמינות מידע ושקיפות הנתונים

הארגון מעודד התחלקות במידע על-ידי העמדת כלים "ידידותיים למשתמש", שיקלו על המעוניינים בכך, להעמיד את המידע שברשותם לרשות הכלל. המסר הארגוני הוא שהפצת מידע איננה חולשה ושאין מאבקי כוח סביב שמירת נתונים ("מידע איננו כוח"). הארגון משקיע בכלים ממוחשבים ובמערכות מידע התומכות בשמירת מידע ואיחזורו, במערכות לתקשורת פנים ארגונית וליכולות שיחה חופשית. שקיפות נתונים משמעה שכל אחד יכול, בקלות, לאתר ולראות בקלות את המידע הנדרש לו לצורך עבודתו.

פתיחות ביחסים ויכולת לנהל דיאלוג שוויוני

תחושה של יכולת לדבר באופן גלוי, גם על נושאים רגישים - או נושאים במחלוקת, בין רמות שונות בהיררכיה בלא חשש להינזק מאמירת עמדה בלתי מקובלת או חריגה. יכולת להבחין בין מפגשים המיועדים לקבלת החלטות לבין מפגשים המיועדים ללמידה - בדרך לקבלת החלטה. ברור שערך זה קל יותר ליישום בתת-תרבות המעודדת עבודת צוות מאשר כזו המקדשת אינדיבידואליזם. גם במונחי ניהול זמן ואיכות החלטה, עבודת צוות (שהינה "גזלן" זמן לא קטן) לא מתיישבת תמיד באופן מלא עם הצורך הארגוני.

מוכנות לקליחת סיכונים וחדשנות

אזירה של עידוד לחשיבה בלתי שגרתית, ללא השענות על ה"מקובל" ועל "כך עושים אחרים". לקליחת סיכון נחשבת כמרכיב מקובל בניהול ואין ענישה לאחר כשל הכרוך בניסוי של דרכים חדשות לעשייה ניהולית ועסקית. בתת-תרבות המקדשת נהלים ו"עבודה לפי הספר", יקשה לקדם את הערך הזה. גם שיפוט על-פי תוצאות מקשה על היישום של תהליכים מסוג זה - שאינם מבטיחים תוצאה מיידית.

אחריות אישית למעשה ולהשלכותיו (תוך הפרדה ברורה בין "אחריות" ל"אשמה")

לקליחת אחריות נתפסת כחלק משגרת ניהול הנגזרת מהאמונה שכאשר אדם לוקח אחריות למעשיו הוא גם מתקן אותם. כאשר אין לקליחת אחריות אין מי שיתקן את הטעון תיקון. שולטת האבחנה בין טעות כ"משוב שלילי" לטעות כ"שגיאה" - המחייבת ענישה. תהליך למידה מחייב מוכנות נפשית להתנסות ב"חוויות" באזירה בלתי בטוחה ולכן, מחייבת הגנה מפני עונש.

עידוד ופיתוח המומחיות

המעמד של מומחה בתחומו, כולל התגמול החברתי (והכספי) ברור לעין, ומעודד אחרים להשקיע ביצירת יכולות ומומחיות משלהם. ההשקעה של הארגון בהכשרה מקצועית מעודכנת, משקפת

בעיני העובדים תפיסה של "מקצוענות מעל לכל". יצירת מוקדי ידע, שימורם וקידומם מהווים חלק מהחשיבה האסטרטגית של הארגון. תת-תרבות המעודדת אליטיזם מקצועי תקדם מומחיות, אך תפריע להעברת הידע לאלו שאינם שייכים ל"אליטה".

גורמים בארגון המעודדים למידה

מהם התהליכים הארגוניים המקדמים ומזרזים למידה? מה יכול לעשות ארגון המעוניין לקדם את ניהול הידע בתוכו? מסריקה של לקחים מהתנהגות של ארגונים שונים, ניתן להציע מספר כיוונים כללים. השאלה המעניינת היא: עד כמה הכיוונים הללו סותרים או תואמים את תת התרבויות שתוארו לעיל? איזו פעילויות דיפרנציאליות נדרשות מול כל קבוצה? בחלק מהמקרים השאלה נשארת פתוחה כך שהקורא יוכל להשלים את התשובה שלו.

סריקה ומיפוי מידע

איסוף מידע על התרחשויות מחוץ ליחידה העסקית. ערנות למתרחש בסביבה, סקרנות לניגודיות שבין הסביבה הפנימית לחיצונית. לדוגמא: הפצת תוצאות של סקרי לקוחות עד רמת העובד ביחידה שרות. פעילות זו אינה טבעית לעובדי קו שישתמשו באירועים בולטים ("תלונות") לצורך למידה, ומתאימה מאד ל"אנליסטים".

פערי ביצועים

הבנה משותפת של הפער בין רמת הביצוע הנוכחית לבין זו הרצויה. כשלים בביצוע נתפסים כהזדמנות ללמידה (בדרג הבכיר לפעמים זו הזדמנות לענישה). סוגיה מיוחדת הינה ההצבה של מטרות חדשות- המבוססות על חזון חדש, והיכולות לאתגר את האנשים באמצעות שינוי הציפיות שלהם ביחס ליכולת שלהם להשיג הישגים. לדוגמא: הבהרת השינויים שכניסת רשתות התקשורת והעברת נתונים עשויה לאפשר למערכת הבנקאית, השימושים שלקוחות עשויים לעשות בהם והתרומה הכלכלית מכך, והאתגר שהשינוי יוצר עבור היחידה כתוצאה מכך.

מודעות למידה

נעשה מאמץ תמידי לזהות ולמדוד גורמי מפתח כשמתחילים יוזמות חדשות. קיימת חתירה למדדים ברורים וכמותיים. דיון בתוצאות מדודות הוא חלק מתהליך הלמידה. המדידה אינה משמשת ככלי בקרה ניהולי, אלא ככלי לימודי - "הצפת" נתונים על ביצועים לעידוד דיאלוג מקצועי על השתפרות.

מוכנות להתנסויות

תמיכה לניסוי של דברים חדשים. סקרנות ל"איך הדבר הזה עובד?", יכולת "לשחק" עם דברים. כישלונות נסבלים ללא ענישה. שינויים בתהליכי עבודה, במדיניות, במבנה ארגוני הם סדרה רצופה של הזדמנויות ללמידה.

אקלים של פתיחות

נגישות של המידע והנתונים. ערוצי תקשורת פתוחים מעבר למחיצות ארגוניות. שיתוף (ולא הסתרה) בבעיות / שגיאות / לקחים. ויכוח וקונפליקט הם כלים מוסכמים לפתרון בעיות. ברוב הארגונים, תלויה היכולת לממש את הפתיחות בטכנולוגיות חדשות (תקשורת, מאגרי מידע). הכוח להקצות את המשאבים למערכות אלו נמצא בידי המטות ואנשי המקצוע שאינם שייכים לתת - התרבות המובילה את הרצון לפתיחות!

חינוך מתמשך

מחויבות נמשכת לרכישת ידע והשכלה בכל רמות הארגון (גם הבכירות). תמיכה ברורה בצמיחה אישית ובהתפתחות לכולם. הוספת ידע נתפסת כמשימה "לכל החיים". לדוגמא: פתוח יכולות הדרכה בתוך יחידת העבודה (כולל למידה עצמית ולמידה מרחוק) ותדירות ההשתתפות בהשתלמויות וקורסים במרכז להכשרה מקצועית. ברוב הארגונים מובלת תפיסה זאת על-ידי גופי משאבי האנוש השייכים אמנם למטה, אך אחראיים להתאמה של משאבי האנוש לצורכי הארגון המשתנים.

שונות תפעולית

שונות בשיטות עבודה, בתהליכים, בכלים. הערכת המגוון בעמדות ובדרכים להשגת המשימה. הענקת ערך למגוון של יכולות ואי העדפת צורה מסוימת של ביצוע ו"הכתבתה מגבוה". ה"מתנגדים" החריפים ביותר לשונות הזו הם ה"פרופסיונלים" המובילים את התפיסה של חשיבות האחידות, ההתאמה לנהלים קבועים ולתהליכים איטיים ביותר של שינוי בנהלים אלו.

עידוד ריבוי רעיונות

רעיונות ושיטות חדשות מקודמים על-ידי העובדים בכל הרמות, ולא "נהרגים" בדרך להחלטות בדרג גבוה. ישנה יותר מדמות אחת של "גיבור" (חדשן), ויש יותר מרעיון "מוביל" אחד הנמצא בבדיקה. אנשי המטה ינסו בדרכים שונות, לעכב כל רעיון שאינו הולם את התפיסות הקיימות באשר לדרך ה"נכונה" לעשות את הדברים. כל שינוי מאיים על "נכסים" שהושקע בהם זמן רב עד שהפכו מקובלים. לשיטתם, הדרך הנכונה כבר קיימת ומוכרת מקדמת דנא.

מעורבות המנהיגות

מנהיגים מבטאים חזון, ומעורבים ביישומו. הם "מתערבים בקהל" ולא שומרים על ריחוק, ולוקחים חלק בתוכניות הדרכה והכשרה (כ"חונכים" וכמלמדים מניסיונם). חשיבותם גבוהה עבור

אנשי הקו ודרגי הניהול הזוטר - התייחסותם מהווה גורם מניע ראשון במעלה. עבור אנשי המטה מייצגת המנהיגות את סדרי העדיפות של העשייה: לפעמים מספיק שמנהל בכיר ידגיש נושא כדי שהנושא יהפוך למוקד של עבודת המטה. למידה ארגונית מבוססת, בין היתר, על אפשרות שאנשים בכל רובד ארגוני "יתפסו" מנהיגות ויובילו מהליכים שאין בהם תמיכה מלמעלה. מנהיגות מקומית היא הנושאת את התהליך עד שמישהו "מלמעלה" מתחבר אליה.

מבט מערכתי כוללני

יחסי תלות בין יחידות עסקיות, בעיות ופתרונות נשקלים ונדונים תוך הבנת מערכות היחסים בין גופים ותהליכים ארגוניים, ישנו קשר בין הצרכים של הגופים השונים לבין המטרות של הארגון הכולל. האפשרות לזהות את המורכבות הזאת ולהתייחס אליה קיימת לרוב רק בדרגי המטה, והפרופסיונלים. קשה להבין את המורכבות הזאת מנקודת המבט של יחידות ה"קו".

השלכות לגבי אופן ניהול הידע בבנק

ניהול הידע בבנק צריך להתייחס לשונות התרבותית של תת המערכות שבו, במקביל לעיסוק במשותף ובאחד. אני מציע את כיווני החשיבה הבאים:

החלטה אסטרטגית

במידה שרוצים ליצור מהלך מערכתי וכוללני חייבים להתייחס לנושא בממד האסטרטגי שלו. ההנהלה הבכירה צריכה להבהיר את החיבור התפיסתי בין היעדים האסטרטגיים לבין האופן שבו ניהול הידע תומך בהשגתם. צריך להגדיר באילו תחומים ישנה חשיבות עליונה לקיום תהליכי הפקת לקחים ולהטיל אחריות על מנהלים בדרג הבכיר, האחראיים לתחומים הללו.

מיקוד באפקטיביות

הנושאים שלגביהם מפקים לקחים צריכים להיות קשורים באופן ישיר ומיידי לפעילויות המביאות לבנק את הרווחים והתוצאות. יש לפתח כלים ייחודיים להפקת לקחים המתאימים לנושאים מוגדרים, כמו: מודל ייחודי להפקת לקחים על איכות שרות בסניפים, על ניתוח תיק אשראי, על השקת מערכות ממוחשבות. הפקת לקחים על נושאים הקשורים באופן ישיר למדדי האפקטיביות של הבנק יבטיחו תוצאות נראות לעין.

עידוד מצד ההנהלה

ההנהלה הבכירה והמנהלים בכל דרג צריכים להדגים באופן אישי את מעורבותם בתהליך ההטמעה. ניהול שינוי ערכי דורש מעורבות ולקחת אחריות על התהליך, בעוצמה רבה יותר מאשר כל שינוי אחר.

משך הזמן של השינוי ארוך והיקף המעורבים בו רחב. לכן, זו איננה יכולה להיות יוזמה מקומית בלבד, אלא נדרשת תמיכה חזקה ומתמשכת של דרגי הניהול הבכירים ביותר. התמיכה צריכה להתייחס לשינוי באופנים של הטמעת ניהול ידע בתת בתרבויות השונות.

אבחון מצב והערכת מצב

קצב השינוי בסביבה של הבנק ובתוכו, מחייב להיות כל הזמן "עם היד על הדופק". ההטמעה צריכה להיות מנוהלת כפרויקט לכל דבר, עם תוכנית עבודה ומערכת בקרת התקדמות. הערכת המצב צריכה לאפשר לבחור דרכים המתאימות לכל תת מערכת בנפרד, תוך-כדי שמירה על השלמות המערכתית (ראה האיור לעיל על ה"איים התרבותיים"). החיפוש אחר דרכים מתאימות הוא תהליך הלמידה של המערכת הכוללת.

ייחודיות הטיפול בשינוי תרבותי

מאחר ומדובר בתהליך שינוי העוסק ב"איך חושבים על הדברים" נדרשת התייחסות המתאימה לשינויים מסוג של שינוי ערכי. שינוי במערכת ערכים הינו מהלך כלל ארגוני המחייב "הוצאת" ערכים ישנים והכנסת החדשים במקומם. זוהי פעולה "חינוכית", המצריכה שימוש בכלים ניהוליים מתאימים לערעור צורת חשיבה נוכחית, לימוד הערכים החדשים ומיסודם בחיי היום יום. תהליכי הפקת לקחים מסייעים לזיהוי פערים בין ערכים מוצהרים להתנהגויות בפועל ומאפשרים בחינה של הכללת הלקחים מעבר לאירוע או ליחידה שבה הם הופקו.

סיכום

מנהלי הידע צריכים להתחשב במאפייני תת התרבויות בבנק ולהתאים את עצמם אליהן. התאמה זו תבטיח את אפקטיביות ההטמעה של תהליכי הלמידה ואת התרומה של הידע לכל אחד מחלקי הבנק על-פי צרכיו.

6. פרק ה' - אירועים ודוגמאות

מטרת הפרק:

פרק זה מאפשר לך לנתח שורת אירועים על בסיס השיטה המוצגת בערכה זו. ניתן להשתמש בהם כדוגמאות, תרגול וכי"ב.



אנו מאמינים כי:

ניתוח אירועים יסייע לך להבנה טובה ומעמיקה יותר של תהליך הפקת הלקחים, על כל השלבים והכלים הנדרשים ליישומם.

בפרק זה תקרא על:

1. דוגמא לפריסת אירוע ברמת האגף
2. דוגמא לפריסת אירוע מפעילות שיווקית מוגברת
3. דוגמא לתהליך הכללה של לקחים
4. דוגמא לתכנית הטמעה והפצה

תהליך הטמעת הפקת לקחים לניהול השוטף באגף

הנהלת האגף התכנסה למספר פגישות שבהן עסקה בלימוד הסוגיה של הפקת לקחים. הלמידה הובילה למסקנה כי יש לבצע פעילות הטמעה של תהליכי הפקת לקחים בשתי רמות במקביל: טיפוח תרבות ארגונית. הקניית כלים מעשיים לתחקור והפקת לקחים.

הוחלט לממש את התהליך על-ידי הקמת שני צוותים, שכל אחד מהם יעסוק בניתוח של אירוע בתחום איכויות השרות. במקביל נקבעה מתכונת קבועה למפגשים של ההנהלה לטיפול שיטתי בהתאמת התרבות הארגונית והניהולית של האגף. שתי הפעילויות התרחשו במקביל ותמכו האחת בשניה.

הצוות הניהולי דן בסוגיות כמו: האופן שבו המנהלים מייצגים ערכים של למידה בתהליך הניהול השוטף, מנגנונים שניתן להפעיל כדי לתמוך בהטמעה מערכתית וכוללנית של הערכים הללו, למידה מתוך התרחשויות שוטפות וניצולן להעברת המסרים.

צוותי הפקת הלקחים עסקו בשתי סוגיות:
טיפול בתקלה מסוימת בתקשורת
תקלות בתהליך הטמעה של מערכת תכנה חדשה לשידורי תקשורת

בכל צוות נקבע "רכז" שייצר את התמונה הראשונית של האירוע (חלק ממנה מופיע בדוגמא של אחד מהנושאים, להלן). התמונה אושרה (לאחר תיקוני אי - דיוקים) על-ידי הצוות כולו. לאחר הסכמה על מהלך האירועים והמשמעויות שלהם ללקוחות נבחרו הסוגיות המרכזיות המחייבות שיפור. הממצאים המסקנות וההמלצות הועברו לטיפול ההנהלה. תוכנית השיפור הוטמעה בשגרת הפעולה של אנשי השרות.
חלק מהמנהלים החלו להפעיל תהליכי הפקת לקחים באופן עצמאי.

דוגמא לפריסת אירוע

האירוע המשוחזר להלן מתייחס לתקלת תקשורת שהתרחשה בבנק. התקלה מנעה ממערכת התקשורת של בנק לאפשר העברת נתונים בין הסניפים למרכזים השונים, במהלך יום פעילות רגיל. האגף החליט לבחור את האירוע בגלל היותו מצומצם בהיקפו ומשום שבסיס הנתונים לאירועים נתפס כפשוט להשלמה (הכל רשום במחשב...). במהלך השחזור הסתבר שמידע רב הן באשר למה שהתרחש בפועל והן באשר למערכת השיקולים שלאורם התקבלו ההחלטות מצריך השלמה. לצורך כך הוטל על אחד מהמשתתפים להשלים את התמונה ע"י ריאיון מעורבים נוספים ושחזר עם המשתתפים את מערכת השיקולים שהפעילו. "פריסת האירוע" משקפת – אם כן, גם מידע שניתן לשחזרו רק באמצעות תחקור של המשתתפים עצמם.

רקע

אתר "טיומקין" הינו מרכז תקשורת של בנק, התומך את כל הסניפים ומח' הנהלה ראשית באזור שבין חדרה לגדרה. אתר הגיבוי למרכז זה מותקן ב"אלנבי". ע"פ הנהלים, מחשבי התקשורת מסוג 3745 הפעילים בטיומקין הינם 518+519, ו 51C מיועד לגבותם (ומשמש גם לניסויים). באתר הגיבוי פועל מחשב 3745 אשר כינויו 517. בתאריך האירוע פעלו 519 ו 51C (שהוא מכשיר הגיבוי) באופן זמני. זוהי תצורת עבודה בעת תקלה, מצב שנוצר בעקבות אי איזון בין המכונות והרצון לנצל יכולות עדיפות של בקר 51c. הוכנה תוכנית עבודה לשינוי הכבילה והועברה לאישור ההנהלה הבכירה. אישור בצוע תוכנית הכבילה נדחה מבחינה מנהלית עקב חוסר היכולת להשיג אישור הנהלה לשעת ההשבתה הנדרשת. הכבילה החדשה הייתה אמורה לייצב את המערכת הזמנית כקבועה.

הערה : במודל פריסת האירוע הזה משמש הטור האחרון גם להתייחסות אישית של המשחזרים בזמן השחזור. במודל זה ניתן להוסיף שאלות המעסיקות את המנתחים בזמן השחזור באופן שישמשו מאוחר יותר בתהליך הפקת הלקחים והכללתם. בגוף האירוע המשוחזר מוצגות דוגמאות לשאלות כאלו וכן, הערות מתודולוגיות.

עובדות

ב 24-7-97 בשעה 11:55 הופיעה על מסכי הפעלה הודעה על תקלה בבקר 519 .

גרסת מנהל משמרת: תקלה נמסרה מיידית לתוכניתן המערכות, אחראי הפעלה וטכנאי תקשורת.
גרסת התוכניתן: מנהל משמרת חשב שעשיתי משהו שגרם לתקלה ולכן פנה אליי.
מנהל המדור (האחראי לאתר אלנבי) היה במקרה בחדר הפעלה. לאחראי על אתר טיומקין נודע מתלונת יחידה על תקלת תקשורת והוא התקשר להפעלה לברר מה קורה.
מנהל המח' מודיע ליתר האנשים.

אחראי הפעלה מבקש לכבות מרחיק ערוץ. התוכניתן אפיין כי התקלה הינה פיזית בבקר עצמו, ועדכן את הממונה הישיר שלו.

המרחיק והסיב האופטי ל"ארלוזרוב" נמצאו תקינים.

פרשנות

ניראה כי היו הפרשי זמן בין קרות התקלה ועד הגעת התקלה לגורמים השונים

האחראי חשב שהתוכניתן "שיחק"(ערך ניסויים) במחשב . הייתה סברה שערוץ 13 תקע את 519 . מידע של התוכניתן לא הגיע לאתר אלנבי.

התייחסות אישית

"מצב הפתיחה" הוא לא המצב השגרתי ולא אמור היה להישאר פעיל ("השבתה לתחזוקה").
בצוע תוכנית הכבילה היה מונע את מצב פעולת הבקרים ומונע את מצב הכשל. מערכת האישורים למצב השבתה לתחזוקה צריכה להיות גמישה ואחידה, וחלקה באחריות של מנהלי ביניים.

התקלה בהפתעה (האם היו סימנים מעידים?)
האם קיים טיפול מונע? האם השרת לניהול הבקר (Moss) נבדק על-ידי IBM?

מערכת הדיווח אינה מיידית ולכן ההודעה מגיעה באיחור לגורמים השונים.

האם קיימת מע' דיווח ובקרה על ניסויים במחשב a? ועל ניסוי התוכניתן בפרט? האם נהלי הדיווח מספקים?

חסרה מערכת להעברת מידע בזמן אמת: מהו מרחב הזמן שבתוכו כל בעלי התפקידים צריכים לדעת על תקלה?

הייתה הערכה כי זה בזבז זמן כי ה 620 (בקר המסופים) פעל תקין מול ארלוזרוב על הסיב.

שעה 1230

מנהל המחלקה עם אנשיו מכונסים להערכת מצב מובהרת המשמעות של מעבר לבקר תקשורת גיבוי.

משמעות הינה השבתת כל הבקרים בטיומקין לפרק זמן המעבר. הייתה "היסטריה"!!

מנהל המח' מנחה את אחראי התקשורת להערכות למעבר של אתר הבורסה ומח' פיננסיות נוספות לעבודה מול אלנבי. נעשית חלוקת כ"א טכני לטיומקין, אלנבי ואתר הבורסה.

בבורסה נדרשת מעורבות טכנית לביטול מצפינים. הפסקת העבודה של הבורסה הינה גורם לחץ גבוה ויוצר תחושה של בהילות לפתרון שעובד.

האחראי על טיומקין מעביר קוד התקלה שמזוהה כתקלת ספק כח

מדוע ספק כוח? האם זה גרם לאי – הבנות בהמשך(הערה מטודולוגית: לשאלה כזאת צריך לתת תשובה עוד בזמן השיחזור ולא להשאיר אותה "פתוחה" בזמן הניתוח)?

שעה 1240

מועברת תקלה ל IBM

בשלב זה ממתנינים לנסיונות להפעיל שוב את בקר 519 על-ידי נסיונות טעינה וכיבוי. הבקר לא פועל לאחר כל הניסיונות.

חוזר השרות הוא של "שעתיים מקריאה", אין חוזר יותר קצר מזה.

זאב מתחיל להעביר מח' לפעולה מול אלנבי. מתברר כי העברת המח' אורכת זמן רב מהצפוי. בוצע מעבר לגיבוי של המח' הקריטיות: קווי בורסה, פיקדונות, קרנות והתאמת בנקים.

מס' חיוג לגיבוי לא מוכנים בזיכרון של המודמים ואין רשימה מודפסת בטיומקין.

האם קיים נוהל ישים למצב חירום (קיים נוהל מנהל אירוע אבל מנהל האגף מצוין בו כ"מנהל אירוע")?

האם / איך ניתן היה לקצר את פרק הזמן הזה?

איך ניתן לשנות את כללי האישור ולהאציל
סמכויות כלפי מטה?

השיחה נשמעת ברמקול ונוכחים טכנאים ומנהל
המחלקה
לו היו מעורבים בבעיה גורמים נוספים יתכן
והייתה מתקבלת החלטה אחרת (למשל, אחראי
חדר הפעלה).

במצב לחץ מתרחש צמצום טבעי של מרחב
הקשב - ייתכן שתוספת מעורבים בהחלטה
הייתה מאפשרת שקילת יותר חלופות?

הייתה אפשרות להמתין עד מועד סגירת
הסניפים ואז לטפל בתיקון

למעשה, בפרק הזמן לביצוע המעבר, כל בקרי
התקשורת בטיומקין הושבתו.

נדרש לבצע מעבר לקווי "צל" ל 517. הייתה
התנגדות מפחד שהמכונה לא תעלה או תקרוס.
לא ניתנה הנחיה כלשהי. המנהל במקום הניח כי
מאחר שמנהל המחלקה נוכח בשיחה ולא הנחה
אחרת הרי לכך הכוונה. לא היה רצון להפסיק
את פעילות כל המערכת בשעה שרק חלקים לא
חשובים שלה אינם מקבלים תקשורת.

לא ניתן להמשיך בנוהל גיבוי

שעה 1225

מתברר כי הברירה היחידה להפעיל תקשורת מלאה
באתר טיומקין הינה מעבר למכונת הגיבוי.

מנהל המח' פונה למנהל האגף לאשר השבתת
התקשורת בכל אזור המרכז.

בוצע נוהל מעבר לגיבוי בצורה מסודרת

מעבר מח' הנה"ר לגיבוי מופסק מפני שהקווים לא
"נמצאו" ב vtam
לא מבוצע ניסיון להפעלת קווי "צל" (acq)

המעבר לגיבוי בטיומקין לא מצליח. מתברר שבקר 518
לא פועל. בוצעה הוראת טעינה אשר לא מצליחה. בוצע

כיבוי והדלקה אשר לא מועילים.

תקשורת מושבתת: עדיין חצי מהאזור לא מחובר.

האם קיים נוהל לגבי מס' הפעמים שיש לבצע ניסיונות כיבוי והדלקה?

לאחר 10 דקות בוצע שוב כיבוי והדלקה לבקר והבקר חזר לעבודה תקינה

שעה 1340

נוהל גיבוי הושלם

טכנאי IBM הגיעו ב 13:50 והשמישו את בקר 519 לאחר חצות.

האם חוזה השרות עם IBM ניתן לעידכון?

המערכת כולה הוחזרה לשמישות.

דוגמא לתהליך הפקת לקחים מפעילות שיווקית מוגברת

הנושא שלגביו בוצע תהליך הפקת לקחים היה מבצע שיווק של מוצרי בנקאות. המבצע נמשך כחודשיים, ובסיומו הוחלט להפיק לקחים לקראת ביצוע מבצע שיווקי חדש.

הוקמו צוותי הפקת לקחים: בסניפים מקומיים, במנהלה המרכזית ובמנהלת האגף. הצוותים הורכבו ממנהלי הסניפים ומנהלי מחלקות ועובדים בסניפים. כל צוות השתתף בסדנא מרוכזת ללימוד התהליך של הפקת הלקחים ולתרגול השימוש בכלים (כמו: תחקיר, פריסת אירוע). כל אחד מן הצוותים ביצע שיחזור פנימי, מלווה על ידי יועץ תהליך חיצוני. השחזור נסב על אופן הביצוע של מבצע השיווק והסיק מסקנות לגבי השיפורים שניתן לבצע בפעמים הבאות. בוצע מפגש בהשתתפות הצוותים, בו הוצגו המסקנות. נבחרו נושאים שלגביהם צריכה להתקבל החלטה במנהלה האזורית ובמנהלת האגף. סוכמו השינויים לביצוע וניתנו הנחיות ליישום. נקבעה הדרך להפיץ את הלקחים. כמוכן, בוצע הליך הפקת לקחים על התהליך עצמו.

דוגמא לפריסת אירוע ברמת האגף

הדוגמא להלן משקפת שחזור הממצאים של מספר מקטעים מתוך תהליך השחזור שנעשה על פעילות מוגברת בתחום של קידום מכירות. תהליך השחזור בוצע ע"י מנהל "מוביל" שהכין טבלת שיחזור בסיסית, עליה הגיבו כל המעורבים האחרים, בתהליך שהביא בסופו של דבר לתיאור ממצא של הפעילות מנקודות המבט של כולם. התמונה המלאה - כשלעצמה, אפשרה לחלק מהמשתתפים ללמוד דברים חדשים, עוד לפני שהתקיים דיון הפקת לקחים צוותי. הדוגמא שלפניך כוללת המחשה של תהליך שחזור שלם ברמת האגף ודוגמאות של הכללת הלקחים ויישומם ברמת מנהלת האזור והסניפים.

מחלקת שיווק וקידום מכירות:

פעילות לשיווק כרטיסי אשראי על-ידי אגף בנקאות

כללית

4.12.96

הגשה ראשונה של "בקשת יישום ללמידה"

16.12.96

פגישת הערכות ראשונה לפעילות.

27.12.96

פניה של חברת כרטיסי אשראי לאגף לגבי טלמרקטינג.

פנייה של חברה נוספת לגבי פעילות תחליפי תור.

הסיבות להוצאת הבקשה ללא תיאום מוקדם היו הצורך לעמוד בלוחות הזמנים לפעילות בפברואר ורצון להתחיל תהליך במחשב כאשר ההנחה היתה שלאחר תחילת המהלך ניתן יהיה לעדכנו בהתאם לדרישות חברות כרטיסי האשראי

ב. התייחסות לדרישות חברות כרטיסי האשראי:

הועלו הדרישות הבאות על-ידי חב' כרטיסי האשראי:

1. דו"חות נפרדים לטלמרקטינג.

2. דיוור ישיר ניפרד.

3. תפעול טלמרקטינג נפרד.

דרישות אלו לא התקבלו לאחר בדיקה עם מקדמי

המכירות. לגבי סעיף 2: נעשה מאמץ לשלב זאת

בבקשת היישום. אולם התברר שהנושא לא ניתן

ליישום בל"ז הנוכחי.

לגבי דו"חות נפרדים לטלמרקטינג: עמדת האגף היתה

ההנחה שיהיה ניתן לעדכן דרישות התבררה כלא נכונה.

תהליך שהיה צריך להיות:

פניה לחברות האשראי והגדרת מטרות הפעילות.

ברור הצרכים של חברת כרטיסי האשראי על-מנת

שנוכל לשלבם טרם בקשת הלמידה.

שאלה: האם הנטייה להתעלם מצרכים של ספקים או שותפים חיצוניים למבצעים הינה מאפיין של הבנק?

שפניה ללקוח צריכה לעשות פעם אחת ואז למכור את כל המוצרים להם הוא פוטנציאלי ולכן הוסכם לעשות דו"חות כאלה.

הוצע על-ידי הסניפים וחברות כרטיסי האשראי לתפעל טלמרקטינג על-ידי עובדי הסניפים והעברת תקציב הטלמרקטינג של חברת כרטיסי האשראי לצורך מימון מנפאואר בסניפים. הנושא נידק ולא אושר במסגרת משאבי אנוש. (פריצת הדרך בנושא זה היתה העסקת דיילות תחליפי תור כעובדי הסניפים ומימון אנשי מנפאואר).

ההחלטה לא לחלק דו"חות טלמרקטינג התבססה על ההנחה של מכירת כל המוצרים ללקוח בשיחה אחת. הנחה שהתבררה כשגויה, שכן אינה מתאימה לאופן עבודה עם טלמרקטינג שמופעל על-ידי גורם חיצוני למוצר בודד.

שינוי שיטת העבודה בטלמרקטינג במהלך הפעילות
1. ההחלטה שהתקבלה במהלך הפעילות להפריד את פעילות הטלמרקטינג בין שתי החברות בשל הפוטנציאל הנמוך שיש לאחת החברות בסניפים והצורך בריכוז מאמצים במספר מוקדים, היתה נכונה.

האם ניתן לחשוב מחדש על אופן הפעלת טלמרקטינג על ידי הבנק, כולל אופן הצגת הדרישות לספק?

באיזה אופן היה אגף משאבי אנוש מחובר לפרויקט מלכתחילה?

ג. חב' כרטיסי אשראי מוכרת כרטיסים בחינם:

1. ההחלטה היתה נכונה ועזרה בשיווק הכרטיסים. ההחלטה התקבלה ללא תיאום עם חברת כרטיסי האשראי השניה.

החלטה להפריד את פעילות הטלמרקטינג התקבלה בעיתוי מתאים, אולם אם היו נערכים לכך מלכתחילה היו נחסכים משאבים.

לפעילות תחליפי תור הבאה נדרשת האפשרות להרחבת פעילות בשעות הטלמרקטינג מעבר לשעה 18.00 לצורך כך נדרשת הערכות מיוחדת בסניפים ובמנהלות.

קוד שיוך טלמרקטינג לחברת כרטיסי האשראי- הנושא לא נפתר

אין אפשרות לסמן לקוחות שלא מעוניינים שיפנו אליהם.

ההחלטה כפי שהתקבלה (לדחות את הפעילות) הייתה נכונה.

איך היה ניתן לנצל את זמן ההמתנה ביתר יעילות?

הדוחות ערוכים לפי ח-ן ולא לקוח.

ד. דחיית מועד הפעילות

בפני המנהלה עמדה האפשרות לבטל את הפעילות או להתחיל אותה ללא כלי עזר כפי שהוגדרו מלכתחילה. בפועל האגף בחר לדחות את הפעילות כדי לתת לסניפים את הכלים הדרושים.

ה. הפקת חוברת הפעילות והערכות לכנסים:

האפשרויות שעמדו:

1. לא לערוך כנסים למנהלים, אלא רק לאחראי נושא בסניפים.

דחיית מועד הפעילות.

2. לערוך כנסים למנהלים ולאחראי נושא.
האפשרות השניה היא העדיפה וזאת שבוצעה בפעילות.
הכנסים שנערכו במהלך הפעילות התקיימו תוך שיתוף פעולה בין חברות כרטיסי האשראי ותוך תיאום עם המינהלות והאגף.

תהליך ההפקה היה ממושך מדי.
היה צורך בהגדרה מוקדמת של הדרישות לחומר מכ"א ומחברת כרטיסי אשראי ולהגדיר את מבנה החוברת. בפגישות הערכות הראשוניות, יש ליצור שוויוניות בין חברות כרטיסי האשראי באופן החשיפה בהתאם למס' המוצרים. .
ההגה לא הייתה טובה מספיק. יש צורך להעביר להגה סופית את כל החוברת לחברות.

יש לשפר את התיאום בין חברות כרטיסי האשראי.
לא יתכן מצב בו מתקיים כנס למנהלים או לאחראי נושא בסמוך למבצע של חברת כרטיסי אשראי ללא תיאום ואישור האגף, ויידוע החברה השנייה.

ההחלטה שהתקבלה הייתה נכונה. לא ניתן היה לדחות עוד את הפעילות והיה חשוב מאוד לצאת גם ללא מערכת השליטה הממוחשבת.

אילו פעילויות חלופיות היה ניתן לבצע כדי להקטין את היקף הבעיות שנוצרו?

1. פתיחת הפעילות ללא מערכת השליטה:
אין ספק שהפעילות קיבלה מפנה מהותי עם פתיחת המערכת שהכניסה לתחרות את הסניפים.

היתה בעיה בהפצת ערכות כרטיסי האשראי לסניפים

4.97

הפקת חוברת הפעילות והערכות לכנסים.

הפקת החוברת

(אין התייחסויות)

כנסים

התקבלה החלטה שהאגף מופיע בפני מנהלי סניפים ומציג את הדגשים בפעילות. כאשר פרוט תנאי הפעילות הועבר אח"כ לאחראי נושא ולמנהל מח' עו"ש.

בפועל חב' כרטיסי האשראי יזמו השתלבות בכנסים למנהלים כאשר התקיים מרדף בו האחת דולקת אחר השניה.

6.4.97

פתיחת הפעילות ללא מערכת שליטה ממוחשבת.

בסניפים היה ערב רב של עלונים של שתי החברות דבר
שגרם לבלבול.

20.4.97

סיכום דרישות לגבי דיוור ישיר.

שינוי שיטת העבודה בטלמרקטינג.

החלטה לא לצאת בדיוור

פירסום חיצוני

אין מסע פרסום חיצוני

לחשיפת כרטיסי האשראי.

1. חב' כרטיסי אשראי ראשונה לא פרסמה בפרסום
חיצוני בתקופת הפעילות.

2. חב' כרטיסי האשראי השניה יצאה במסע פרסום
מאוחר (בשבועיים האחרונים של המבצע) כאשר
החשיפה היתה רק לכרטיס אשראי אחד- גיבוי פרסומי
שאינו מספק.

פרסום מאוחר של תוצאות.

בפעילות הבאה יש לתת גיבוי פירסומי לסניפים.

ח. פרסום מאוחר של התוצאות:

פירסום התוצאות המאוחר גרם לתסכול בקרב עובדי
הסניפים וחברות כרטיסי האשראי.

יש לדאוג שבפעילויות הבאות מסע הפירסום יהיה
מסונכרן עם הפעילות.

אילו השלכות היו לתחושות המשתתפים ביחס לאי
ידיעת התוצאות?

הפקת לקחים ותכנית היישום