

המכון ללמידה ארגונית

למידה ארגונית

באמצעות

תחקיר והפקת לקחים

זהר רובינשטיין, אוניברסיטת ת"א; המכון ללמידה ארגונית

המכון ללמידה ארגונית

רקע כללי

תחומי עיסוק המכון:

- למידה ארגונית באמצעות תחקיר והפקת לקחים.
- ניהול אירועי חירום.
- פיתוח ארגוני.
- הכשרה והדרכת מנהלים ועובדים.
- ניהול מצבי משבר בארגון.
- תחומי ייעוץ ארגוני מגוונים נוספים.

למידה ארגונית באמצעות תחקיר והפקת לקחים

למידה ארגונית

- תהליך מתוכנן ומתמשך של שיפור פעולות הארגון, שנעשה בעזרת איסוף מידע על פעילויות הארגון השונות, ניתוחו והבנתו, במטרה לשפר את פעילותו בהווה ובעתיד ואת יכולתו של הארגון להתפתח, בסביבה משתנה ובתנאי אי ודאות.

למידה ארגונית

עיצוב
תרבות ארגונית

הדרכה

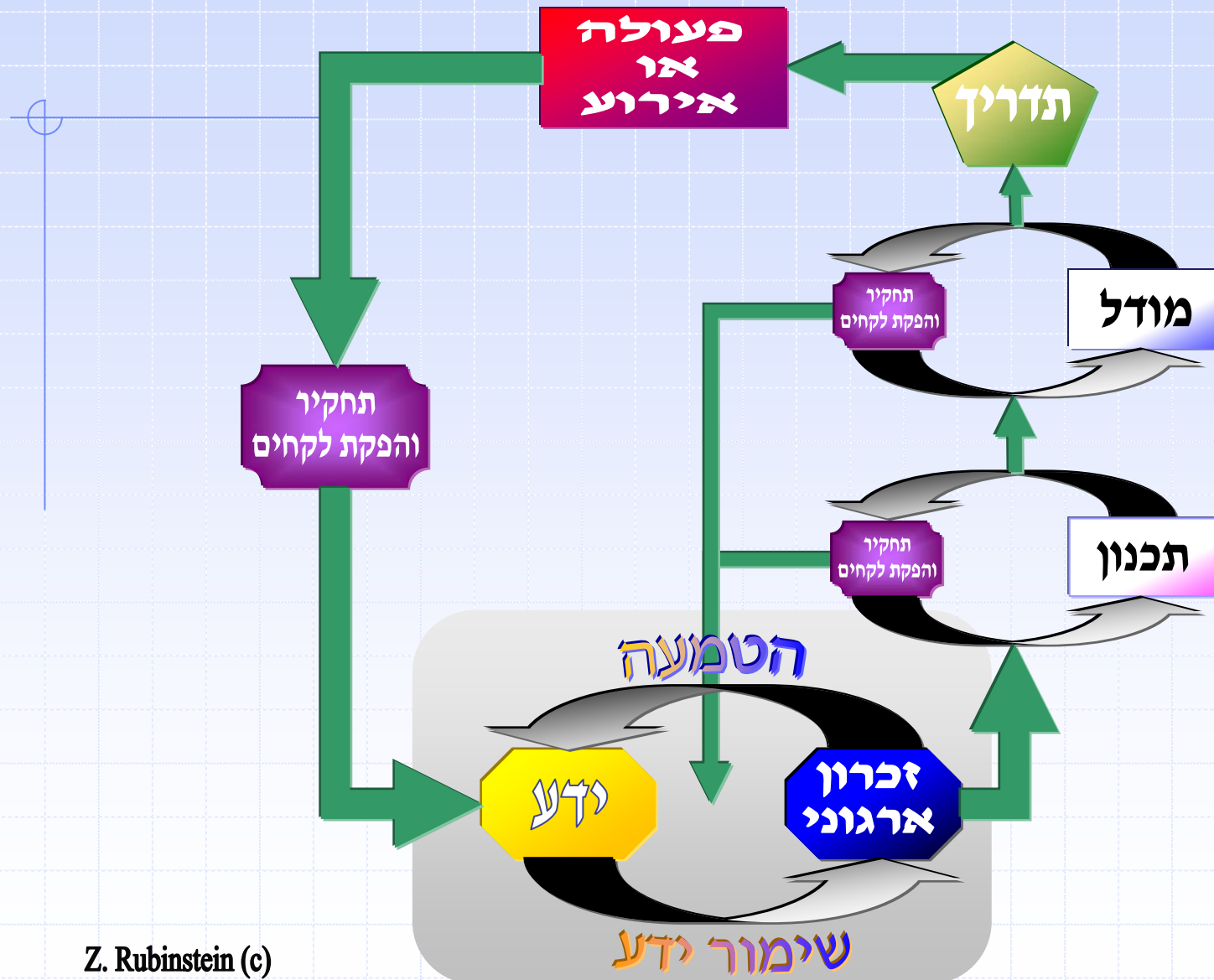
ניהול ידע

חניכה
וכניסה לתפקיד

תחקיר
והפקת לקחים

ארגון לומד

תרשים הלמידה הארגונית



Z. Rubinstein (c)

שימור ידע

המכון ללמידה ארגונית ©

מהות תהליך תחקיר והפקת לקחים

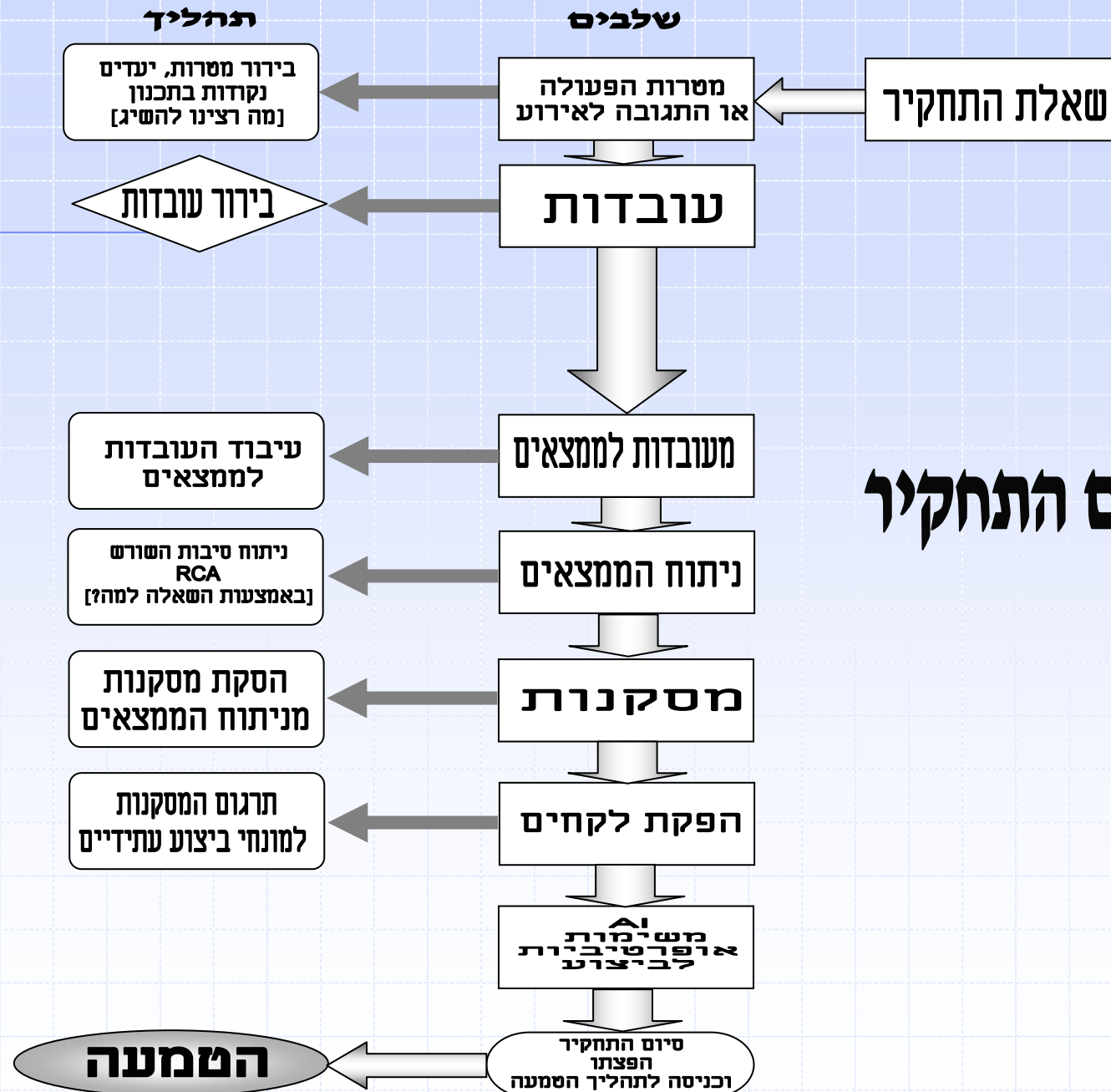
תחקיר והפקת לקחים:

תהליך למידה הנבנה על שחזור שיטתי של עובדות הנוגעות להתרחשות אירוע או פעולה, ניתוח נסיבות התרחשותם וסיבות תוצאותיהם, לשם מיצוי הממצאים, המסקנות והלקחים שניתן להטמיע וללמוד מהם לפעם הבאה.

אבני הבניין של שפת התחקיר

שאלת התחקיר
עובדה
ממצא
קידוח
סיבות שורש
מסקנה
לקח
משימות לביצוע

אלגוריתם התחקיר



תהליך ניהול התחקיר בארגון



טופס תחקיר פעולה/אירוע

שטחים מסומנים באפור מכילים הוראות לאופן ביצוע השלב והצבעה על כיווני חשיבה. ניתן להוסיף שורות במידת הצורך באמצעות הפונקציה "הוסף שורות" הנמצאת מתחת לסרגל הגלילה טבלה".

שם הפעולה/האירוע/הפרויקט:

1. פרטים מזהים		מלא סמן את הפרטים המזהים של משתתפי התחקיר ואת הפרטים האחרים	
מנהל התחקיר:		תאריך התחקיר:	
מקום האירוע:		תאריך האירוע: שעה:	
שמות המשתתפים בתחקיר:			
שם	תפקיד	תפקיד בפעולה / אירוע	
1.			
2.			
3.			
2. נושא התחקיר		השאלה או השאלות למיקוד התחקיר (מומלץ לפתוח ב"למה" או ב"מדוע"?)	
3. מטרת הפעולה או האירוע המתוכננים		יש לפרט מטרות/יעדי הפעולה המתוכננת במונחי ביצוע; יש לציין נקודות עיקריות בתכנון – אם רלוונטי. (שאלות אופייניות: מה רצינו להשיג? מה צריך היה להיות?) שימו לב, אלה אינן מטרות התחקיר!	
1.			
2.			

<p>ארגון העובדות לתחקיר מהמשתתפים השונים ; תחילה "עובדות הציר המרכזי" [=] מכלול העובדות שעליהן אין מחלוקת והמשקפות את ההשתלשלות המרכזית של האירוע או הפעולה], אח"כ "תוספות ייחודיות מהמשתתפים" [=] העובדות שיש למשתתפים השונים להוסיף, מעבר לעובדות הציר המרכזי, והמשקפות היבטים ייחודיים להם מנקודת מבטם]</p> <p>ארגון מומלץ - עפ"י סדר כרונולוגי ; אפשרויות נוספות : עפ"י נושאים או בעיות ; עפ"י השוואת ביצוע מול תכנון או מיזוג של השלושה.</p> <p>שאלות אופייניות : מה קרה? מה היה? איך התרחש? יש לשקול שימוש בשאלה האם קרה אירוע (תופעה, תהליך) דומה בעבר?</p>	<p>עובדות</p>	<p>.4</p>
<p>עובדות הציר המרכזי</p>		
<p>.1</p>		
<p>.2</p>		
<p>.3</p>		
<p>.4</p>		
<p>.5</p>		
<p>.6</p>		
<p>.7</p>		
<p>.8</p>		
<p>.9</p>		
<p>.10</p>		
<p>תוספות ייחודיות מהמשתתפים</p>		
<p>.11</p>		
<p>.12</p>		

<p>עיבוד העובדות לממצאים] = הכללת העובדות ; הצבעה על עובדות משמעותיות. על הממצאים להיות כאלה הניתנים ל'קידוח'.</p>	<p>ממצאים:</p>	<p>5.</p>
<p>.1</p>		
<p>.2</p>		
<p>.3</p>		
<p>.4</p>		
<p>ביצוע תהליך חשיבה על מנת להגיע לשורש התופעה או הבעיה ; קידוח עם השאלה "למה" ? כשאלה מרכזית. שאלות אחרות אפשריות. יש לנתח כל ממצא ולהמשיך בניתוח ה"קדיחה לעומק" עד שמגיעים לסיבת השורש.</p>	<p>ממצאים מנותחים (ניתוח סיבת השורש)</p>	<p>6.</p>
<p>1</p>		
<p>1.1</p>		
<p>1.2</p>		
<p>2</p>		
<p>2.1</p>		
<p>2.2</p>		
<p>ביצוע תהליך הסקת מסקנות הנובעת מהממצאים המנותחים, לאור אמות מידה מוסכמות (לדוגמא : תו"ל, פק"ל, נהלים) המסקנות אמורות לבטא את הבנת השורש לסיבות הכשל/הצלחה ; הפער שנוצר ; מהות הדרך שננקטה ובזיקה לשאלת התחקיר.</p>	<p>מסקנות</p>	<p>7.</p>
<p>.1</p>		
<p>.2</p>		
<p>.3</p>		

<p>תרגום המסקנות שהוחלט לממשן למונחי ביצוע; הלקחים נועדו לחיזוק יתרון; תיקון ליקוי או מילוי חסר; יש לשים לב לשני סוגי הלקחים:</p> <p>1. לקחים שמנהל התחקיר, עם המשתתפים, מפיק ברמה המערכתית: צוותית, מחלקתית, ארגונית [בתוכם: לקחים מידיים, לקחים ייחודיים, ולקחים כללים שיירשמו גם כהמלצה לרמה הממונה].</p> <p>2. לקחים ברמה האישית שכל משתתף לוקח על עצמו; לקחים שמנהל התחקיר לוקח על עצמו; לקחים שמנהל התחקיר או המתחקרים מוסיפים למשתתפים (ברמה האישית); יש לשים לב לשאלה איזו פעולה או תגובה פשוטה, הייתה משנה את תוצאותיו של האירוע אם המתחקרים היו נוקטים אותה במהלך האירוע?</p>	<p>לקחים</p>	<p>8.</p>
<p>לקחים יחידתיים</p>		
<p>1.</p>		
<p>2.</p>		
<p>3.</p>		
<p>4.</p>		
<p>לקחים אישיים שכל אחד מהמשתתפים לוקח על עצמו</p>		
<p>5.</p>		
<p>6.</p>		
<p>7.</p>		
<p>לקחים שיש להעביר לרמה הממונה ואשר להם יש ערך ותקפות מעבר ללקחים מידיים ייחודיים.</p>	<p>לקחים כהמלצות לרמה הממונה</p>	
<p>1.</p>		
<p>2.</p>		

<p>9. טבלת משימות</p> <p>תרגום הלקחים לטבלת משימות [ACTION ITEMS], תוך כדי קביעת אחראים ולוח זמנים לביצוע. שים לב, עליך להתייחס למס' הלקח שממנו נגזר ה-AI ולכל פירוט נדרש שעשוי לסייע במילוי המשימה.</p>			
מס. סד.	המשימה ופירוטה	אחראי/ אחראים	לוח זמנים לביצוע
הערות ומס' הלקח			
			1.
			2.
			3.
			4.
			5.
<p>10. הפעלת מבחן התחקיר האפקטיבי</p> <p>באיזו מידה מאפשרים העובדות; המסקנות; הלקחים; הפער בין מטרות ויעדים לתוצאות; הפער בין התכנון לביצוע; למנוע הישנות אירוע או אירועים דומים בעתיד במקרה של כשל או שחזור במקרה של הצלחה אם התחקיר אינו עובר את מבחן האפקטיביות, יש לחזור לנקודות העיקריות בתחקיר בכדי להגיע להבנת שורש הדברים.</p>			

Behavioral Patterns of Debriefers

1.	The "Accuser"	Gives the feeling of a judge, "the big Brother", aggressive and evokes feeling of guilt
2.	The "Runaway"	Runs away from responsibility. Transfers responsibility to others.
3.	The "Plasterer"	Tries to reduce the severity of an event.
4.	The "Defendant"	Finds excuses and reasons not necessarily concerned with people such as weather, failures of instrument, fate.
5.	The "Responsible"	Takes all responsibility upon himself, preoccupies with self blame, self guilt.
6.	The "Searcher for Truth"	Tries to deeply understand what's happened, assesses reasonably with pertinence

חמישה מישורים בהם מתרחש תהליך התחקיר

1. המישור הקוגניטיבי-חשיבתי-אנליטי - במישור זה נדרש הצוות המתחקר לערוך אנליזה אחר סיבות השורש להבנת תוצאות האירוע המתוחקר ולאתר באמצעות תהליך RCA – (Root Cause Analysis) תבניות גנריות המשמשות כסיבות שורש.

2. המישור הרגשי חוויתי – מעודד יצירת אקולוגיה רגשית המעודדת פתיחות, חתירה לאמת ויכולת להתבונן בטעויות ללא ממד הגנתי מכחיש או דוחה שינוי.

חמישה מישורים בהם מתרחש תהליך התחקיר

3. המישור הצוותי - יצירת קבוצת עבודה במושגיו של ביון (Working Group) בה מתקיימים תהליכי תקשורת משמעותיים ופתוחים, פתיחות לשינוי ורצון ללמידה. כתוצאה מהתהליך, נשאר השפעתו על המשך התקשורת בצוות ובין האנשים בארגון.

חמישה מישורים בהם מתרחש תהליך התחקיר

4. המישור התרבותי – בתהליך המובנה והטכנולוגי מקופל בדרך עקיפה מימוש של ערכים מוצהרים או סמויים שהארגון היה רוצה לחרוט על דגלו.

ביצוע התחקיר מחייב מהאנשים לגעת בערכים כמו פתיחות, יושרה, רצון לשיפור מתמיד ושאיפה להגיע לאיכות ללא פשרות. התהליך אינו מזהיר מפורשות שאלה הערכים הנדרשים, אלא תובע התנהגויות ועמדות ברוח ערכים אלה, כתנאי לביצועו הטכני.

חמישה מישורים בהם מתרחש תהליך התחקיר

5. המישור הטכני תהליכי – תהליך התחקיר מובנה ביותר ומתבצע תוך כדי יישום פרוצדורה ברורה ומתנהל על פיה. מובנות המסגרת ההתנהגותית והמושגית מסייעת ותורמת ישירות להצלחת התהליך.

שש בעיות יסוד בתהליך הלמידה הארגונית

בעיה ראשונה – קשיים בתרגום מודלים ותיאורים לשפת המעשה.

בעיה שניה - קשורה להקשר התרבותי הרחב בו ארגונים והפרטים המרכיבים אותם מצויים - אי הרצון ללמוד משגיאות או הצלחות העבר לצורך שיפור עתידי; העדר תרבות ארגונית תומכת.

בעיה שלישית - נעוצה בהיעדר כלים מתודולוגיים ורציונאליים בידי הפרט והארגון להבין את שורשי הסיבות להיווצרות תופעות ותהליכים בארגון.

שש בעיות יסוד בתהליך הלמידה הארגונית

**בעיה רביעית - טענה צינית המושמעת בידי מנהלים
בהגיבם על הצורך לתת מענה למציאות משתנה, על חוסר
הטעם ללמוד מהעבר הואיל והעתיד ממילא יהיה שונה.**

**בעיה חמישית - נעוצה בעצלות הארגונית ליישם לקחים
משמעותיים שהופקו בתהליך הלמידה, ובכך לחולל את
השינוי המיוחל.**

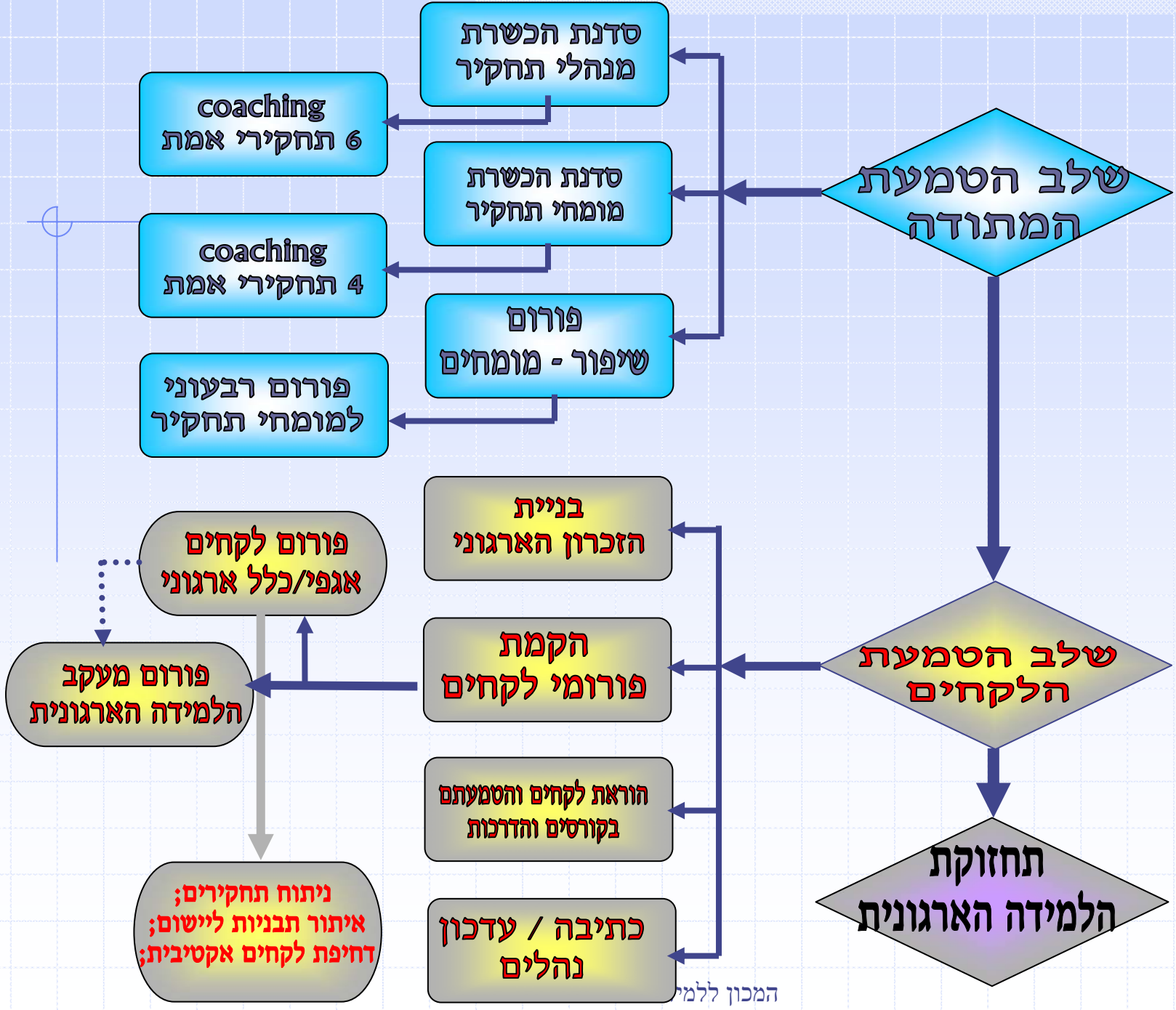
שש בעיות יסוד בתהליך הלמידה הארגונית

בעיה שישית - קשורה בשימוש בפרדיגמה צרה. התבוננות בהיבט הארגוני, תוך התעלמות מהעובדה שהארגון מורכב מפרטים שלהם יש לעיתים אג'נדה שונה מזו של הארגון, או התעמקות בפרדיגמה פרטנית המתמקדת בהבנת הפרט, ללא הסתכלות על ההקשר הכלל ארגוני והתרבותי.

למידה ארגונית באמצעות תחקיר והפקת לקחים

באקלים זה פותח המודל של למידה ארגונית באמצעות תחקיר והפקת לקחים. המודל הפך מזמן לפרוייקט ישים במספר רב של ארגונים. הוא מציע פתרון נגיש ובלתי יומרני, אשר מסוגל לטפל בבעיות שהועלו לעיל באמצעות מערכת רציונלית, שיטתית ופשוטה, הנוגעת בו זמנית בפרט ובארגון ועוקפת את מכשולי סיסמאות ערכי התרבות הארגונית הקשים לעיתים ליישום באופן ישיר.

פרוייקט הלמידה הארגונית



המכון ללמי

