

הפקת לקחים = למידה של ארגון? / [אורנה גבע*](#)

אורנה גבע עוסקת בפיתוח ובהובלת תהליכי שינוי בארגונים, בהכשרת יועצים לתחום ניהול הידע, בבניית תהליכי שיתוף בידע בין עובדים בארגון. אורנה גבע מרצה במסלול האקדמי של המכללה למינהל, בבית הספר למינהל עסקים.

"סינדרום נדיר"

לאחר שנים רבות של נ יסיונות להביא ילד לעולם זכה זוג הורים בנן. הם קראו לו נדיר. נדיר הקטן היה ילד ככל הילדים, ממוצע, לא בולט מידי, לא ממש עמד בנורמות של יופי והצלחה של בני דורו. כל ילדותו סבל מהצקות הכרוכות בשמו. הילדים נהגו ללגלג על שמו "נדיר" וגם כמבוגר לא אחת זכה ללעג על "הנדירות שבו".

מילד הפך לאיש, נשא אישה והקים בית. כשהגיעה שעתו להשיב את נשמתו לבורא עולם ביקש מאשתו לא לכתוב על מצבתו את השם נדיר, שם שנשא כל ימיו וגרם לו סבל רב. אשתו האוהבת מילאה את בקשתו ועל המצבה נכתב: כאן קבור איש אוהב ונאמן למשפחתו וקהילתו.

אנשים שחלפו ליד המצבה בבואם לבקר את יקיריהם בבית העלמין, נעצרו, קראו את הכתוב ואמרו... כמה נדיר.....(ווצלביק)

סיפורו של "נדיר" הוא סיפורם של ארגונים המבקשים לעשות שינוי, לחרוג מדפוסים מסוימים לדפוסים אחרים, לחולל "למידה ארגונית" על מנת לקדם את הארגון. אך הניסיון, ככל שיראה אחר, כזה שסוף סוף מקדם את המטרה המיוחלת, בסופו של דבר מביא שוב לאותו דפוס: "נדיר".

ארגונים מנסים להתמודד עם "סינדרום נדיר" על ידי תהליכי הפקת לקחים. תהליך הפקת לקחים הוא אחד מהתהליכים המאפשרים למידה ארגונית. בבסיסו הנו משוב על ביצוע באירוע ספציפי. ייעודו: למידה מתוך אירוע ספציפי לשם:

1. גיבוש דפוסי חשיבה ועקרונות פעולה **לשיפור ביצועים עתידיים** לטובת כלל הארגון.
2. בקרה על תהליכים קיימים
3. ייזום תהליכי עבודה חדשים וכחלק מהשיפור הנדרש.
4. **למידה אישית** של עובדים לפני ביצוע ולאחריו.

זהו תהליך למידה מובנה ושיטתי, שמכוון ללמידה כלל ארגונית, ולא רק ללמידת המעורבים באירוע. לכן, תהליכי הפקת לקחים אינם מסתיימים בתהליך של פתרון בעיות והסקת מסקנות ולקחים לגבי הבעיה הנקודתית שתוחקרה, אלא כוללים הפצה והטמעה של המסקנות והלקחים שהופקו בכל מקום בו הם רלבנטיים לביצועי הארגון.

ניתן להציג את התהליך באמצעות מספר עקרונות מרכזיים.

- בתהליך מנסים ללמוד להבין את הפער בין מצב מצוי לרצוי.
- הפער יכול להיות מוגדר באמצעות היעד שהוצב- מה רצינו להשיג? ו /או באמצעות תהליך העבודה להשגת היעד-איך הושג היעד?.
- מומלץ שהתהליך יכלול את השלבים הבאים, זאת על מנת לחולל "מעגל למידה שלם":

1. התנעת הלמידה
 2. הגדרת הפער
 3. איסוף נתונים על הפער שהוגדר
 4. ניתוח
 5. הפקת הלקח
 6. בחירת אופן מיסוד, הטמעה והשגרה של הלקח
 7. הפצה והטמעה ממקרה ספציפי לטובת המבצעים ולטובת כלל הארגון.
 8. לכידה וקטלוג בבנק לקחים.
- וחוזר לשלב הראשון.

אולם, אם זה היה כל כך קל ומהונדס, סביר שארגונים רבים היו נמנעים מסינדרום "נדיר". הצגה זו של תהליך הפקת לקחים הנה פשטנית משום שהיא לא מביאה בחשבון את ההקשר הארגוני. התהליך מורכב ומערב גורמים רבים וכאן טמון הקושי.

המורכבות: ההקשר הארגוני.

תהליך הפקת לקחים מיושם בהקשר ארגוני ספציפי שבו נלמד אירוע מסוים. למשל: הניסיון להבין וללמוד מדוע לא הושג היעד לבלימת נטישת לקוחות זהב ברבעון האחרון במחוז ירושלים? הקשר זה מורכב:

- א. מתכנים מקצועיים של עולם תוכן מסוים, למשל הנדסת חומרים, תוכנה, שירות.
- ב. מתרבות הארגון הקיימת באותה מחלקה, חטיבה, יחידה ארגונית. סביר להניח שבארגון קיימת שונות בתרבות הארגונית בין יחידות שונות מעצם הנחת היסוד שמבנה הארגון משפיע על התרבות ובהתבסס על מחקרי שדה רבים שנעשו בתחום זה.* *
- ג. ממבנה אותה יחידת ארגון והצורה בה היא עובדת עם שאר חלקי הארגון, מרמת התלות, התחרות והאינטגרציה בין היחידות השונות.
- ד. מהמיומנויות, התפיסות, המחויבות ושיתוף הפעולה של העובדים הלוקחים חלק בתהליך הפקת לקחים.

ה. מהשיטה בה בוחרים להפיק את הלקח. למשל ישנם ארגונים שדוגלים בשיטה של ללמוד מהצלחות ויש הנוקטים בשיטה של ללמוד מכשלים וגם מהצלחות. עצם הגישה והשיטה גם משפיעים על תהליך הלמידה.

יוצא שבארגון מבוזר, עשויות להיות יחידות שיתגאו בתהליכי הפקת הלקחים שלהן ותהינה יחידות שיקרטעו לאורך כל הדרך. יוצא גם שיחידות שונות יפיקו לקחים בתהליכים ובתחומים דומים מאד ויגיעו כמעט לאותן תובנות.

אחת מבעיית היסוד בהפקת לקחים בה יתמקד מאמר זה, היא סוגיית העברת והטמעת הידע והלקח מרמת היחידה הארגונית לכלל הארגון. שהרי ארגונים לא רוצים להמציא את הגלגל מחדש. הרי לשם כך הם עושים הפקת לקחים. יש שיאמרו ששאלה זו אינה רלוונטית היום בעידן הידע כי הטכנולוגיה נותנת מענה לכך. האומנם?

האגדה הטכנולוגית

איש רכש באחד הארגונים ביקש לקנות ציוד אלקטרוני. בפעם האחרונה שעשו חגיגת קניות כזו גדולה היה זה לפני חמש שנים. מאז כל העולם השתנה. למזלו בארגון שלו מנהלים ידע, ולכן התוכנה שתיעדה את מהלכי הרכש תוכננה כך שניתן להכניס בה בשדה מסוים לקחים וההערות. קודמו בתפקיד היה שקדן וחרוץ. כשחיפש הבחור אחר ספקים לאותו ציוד מצא שלושה. בלחיצת כפתור הוא ניכנס לאותו שדה לקחים. ושם היה כתוב: " הרבה הרבה משא ומתן, להביא מהנדס מכונות בכיר, בשורה מתחת היה כתוב: טיפ- ללמוד היטב על הציוד לפני שבאים למשא ומתן". מה זה אומר חשב לעצמו? מה קרה שם? ממה צריך להיזהר?

הטכנולוגיה יכולה לעזור מאד בתהליך הפקת הלקחים, אך באופן פרדוכסלי לא אחת השימוש בה מפשט את התהליך ממהותו ומההקשר הארגוני בו התחולל האירוע והופק הלקח. התמונה השלמה חסרה, ולכן התובנות לקויות. ובמקום להקל על התהליך נוצרת מורכבות נוספת לעיתים מעיקה. בארגונים לא מעטים מתעבים העובדים את הטכנולוגיה העוסקת בהפקת הלקחים, היא מטרידה אותם, מתישה וגם לא נותנת להם דבר. פרופסור דייוויד סנוודן (David Snowden) העוסק בניהול ידע, טוען שיש סוג של ידע שלא ניתן להעביר אותו בצורה מהונדסת, הוא חסיד הגישה הנרטיבית של סיפורים. בסיפור הפרטים ניתנים על רקע הקשר. ולכן מתוכו ניתן ללמוד ולהבין. גם ננסי דיקסון (Dixon. Nancy M) בספרה Common Knowledge גורסת שהפקת לקחים לא ניתן לעשות באמצעים אלקטרוניים כי מתחולל כאן סוג של העברת ידע הדורש אינטראקציה, חקר, ושמיעת הסיפור השלם. יש מן הטעם בתפיסות אלו. אולם אין לשלול את השימוש בטכנולוגיה אלא לנצל אותה להתמודדות עם רמת המורכבות הקיימת.

דווקא בארגונים מבוזרים, בהם קימת תחלופת עובדים גבוהה, הטכנולוגיה עשויה לעזור, רק בתנאי שהיא תאפשר: נגישות ללקח, יכולת אחזור יחד עם האפשרות להציג בפני המחפש את הסיפור השלם. יש כיום ארגונים שהבינו את הרעיון ומיישמים אותו.

איך לא להמציא גלגלים מחדש....

אחד היעדים המרכזיים של תהליכי ניהול ידע ולמידה ארגונית הוא ניצול נכסי הידע של הארגון כך שלא יהיה צורך להשקיע משאבים בחיפוש ידע, תובנות וניסיון נצבר שכבר קיימים בארגון. רעיון זה תקף גם לגבי תהליכי הפקת לקחים. אולם הקושי רב, משום שלקח וידע הם תמיד תלויי הקשר וגם משום שלעיתים מרוב לקחים המופקים בארגון קשה להבחין מה באמת חשוב.

לאחר אסון התאומים ב-2001 התפרסמו מאמרים רבים ברשת שניסו לנתח מה קרה? איך זה שהיה קיים מידע שהוחמץ? אחד ההסברים המעניינים התמקד בקושי לשתף בידע ובמידע בין סוכניות המודיעין בארה"ב. במסגרת מאמצים אלו סופר על מדיניות נידוד סוכנים והחלפת סוכנים לפרקי זמן קצרים בין הסוכנויות כחלק מתהליך השיתוף. הבעיה הייתה "שהסוכן האורח" שנחשף לחומר מודיעיני זה או אחר נתקל בקשיים להבינו ולרדת לעומקו כי הוא לא הבין והכיר את ההקשר.

נוכח טענות אלו עולה השאלה: איך ניתן ליצור תהליך אפקטיבי של הפקת לקחים מתכלל בארגון, איך מעבירים את התובנות בין היחידות הארגוניות השונות ומנסים להימנע מהמצאת הגלגל מחדש תוך שמירה על ההקשר הרלבנטי התורם להבנת התובנות, אך תוך הימנעות מהצפה במידע מיותר?

גישות שונות לתהליכי הפקת לקחים בארגון

א. ביזור ומרכזות בתהליך

על מנת להתמודד עם סוגיית ההקשר, והעברת התובנות לכלל הארגון ניתן להבנות מספר תהליכים ארגוניים לתמיכה בתהליך.

תהליך מובנה ומתוכנן - מלקחים מקומיים ללקחים מרכזיים: בגישה זו הארגון מבנה תהליך המאפשר ונותן ליחידות ארגוניות שונות להפיק לקחים בהקשרי העבודה בהן הן פועלות. הלקחים המקומיים נאגרים למאגר לקחים מרכזי. כל תקופת זמן מוסכמת, גוף ארגוני מנתח את הלקחים המקומיים באמצעות קריטריונים שנבנו לצורך כך ומפיק לקח מרכזי לכלל הארגון.

אותו גוף יכול להחליט שישנם כמה לקחים מקומיים שיש להפיץ לכלל הארגון כתהליך למידה. כלומר, נדרש תהליך מנוהל אסטרטגית הנוגע ללמידה הארגונית אשר מתייחס לשאלה: איזה לקח להשאיר ברמה המקומית (ברמת היחידה המפיקה

לקחים בנושא ספציפי) ומה יש להעלות לרמה מערכתית. בנוסף, ניתוח של דפוסי בעיות במאגר הלקחים עשוי לשקף דפוסי פעולה בעייתיים בארגון.

תהליך "אורגני" מבוזר ולא מובנה של ייזום לקחים מרכזיים: למידה אינה פוסקת ומתחילה בתהליכים מובנים. בתהליכי ניהול ידע מבוססי טכנולוגיה בהם פותחה תרבות של שיתוף ושיח בארגון על גבי הרשת עולות שאלות ובעיות רבות תוך כדי עבודה. למשל, נותן שירות בירושלים, ונותן שירות בצפת, מהנדס מבאר שבע, מנהל מאילת, כולם נתקלו בבעיות שונות הנוגעות לתהליך או מוצר מסוים. בזמן קצר בקבוצת דיון של אותו עולם תוכן ובתגובות על מסמכים רלוונטיים, עולות השאלות וצצים תסמינים בעיתיים הנוגעים לאותו תהליך/מוצר. השיח יכול להיות קצר או להתמשך על פני תקופה. הוא נימצא על הרשת הארגונית ושותפים לו אנשים מיחידות שונות הדנים באותו הקשר. שיתוף בידע זה בין אנשים מיחידות שונות בארגון על תסמינים בעיתיים משותפים עשוי להוות מנוף ליצירת תהליך הפקת לקחים מרכזי.

ב. זכרון הארגון כמנגנון מתכלל

הגישה הרציונאלית מניחה שתהליך מסודר של איסוף נתונים ובחינתם מהווה בסיס לקבלת החלטות טובות יותר. גם ארגונים מנסים להתמודד "ברציון" אליות יחסית" עם ערב רב של נתונים, על ידי תהליכי ניהול ידע וטכנולוגיות תומכות. לא אחת מוגדרים מאמצים אלו במונחים של יצירת "זיכרון ארגוני". "הזיכרון הארגוני" על פי תפיסה זו אמור להיות מנגנון מתכלל בארגון שבאמצעותו יהיה ניתן לשחזר דפוסי ופעולות שנעשו קודם לכן. גישה זו גם רלוונטית בטיפול בהפקת לקחים.

בנק הלקחים: לא מעט ארגונים חולמים על הקמת "בנק לקחים", מאגר שיכיל את כל הלקחים שהופקו בארגון בכל מקום, ביחידות שונות. ובאמצעותו הידע והתובנות יעברו לכל עובד בארגון. הרעיון עשוי לסייע בהתמודדות עם "המצאת הגלגל מחדש", אך לא לגמרי. ראשית בנק הלקחים הדיגיטלי צריך להיבנות מתוך ההבנה שלא ניתן להבין את הלקחים ללא ההקשר, ותחת הנחת היסוד שאת ההקשר לעיתים לא קל להבין, במיוחד לאנשים מדיסציפלינות שונות, מיחידות ארגוניות שונות. בנוסף, לתרבות הארגון יש השפעה על השימוש וההטמעה של בנק הלקחים. בארגונים בהם התרבות מכוונת משימה ופחות למידה, לא בטוח שהעובדים יטרחו לחפש לקחים על מנת ללמוד ולבצע את המשימה, כי זמנם מוקדש כולו לביצועים והארגון לא דואג להקצות להם זמן ללמידה. לכך גם נמצאו פתרונות טכנולוגיים של "דחיפת" הלקח בסביבת העבודה של העובד, למשל על ידי חלון ובו קישור ללקח בעת ביצוע פעולה. פתרון זה מתאים לסוגים שונים של תהליכים וידע. קשה להכליל אותו לכל סוגי הידע והתהליכים.

סיפורים: בניגוד לאסכולה ה"מכניסטית" שהוצגה קודם לכן, הנוטה להתמקד בפתרונות טכנולוגיים וזאת לא אחת במנותק מההקשר הארגוני. האסכולה השנייה

של סיפור סיפורים, רואה את הארגון כמערכת אקולוגית מורכבת עם יחסי תלות בין מרכיביה. במערכת מסוג זה אנשים מנדבים ידע. הנחת היסוד שמתן הוראות ופיקוח לא ישרוד בעידן הנוכחי של כלכלת הידע. ולכן על פי גישה זו, ניתן ליצר "זיכרון ארגוני" גם בדרכים אחרות, פחות רציונאליות, דרך סיפורים ארגוניים. למה זה עובד? כי אנשים נוטים לזכור סיפור, במיוחד סיפור שנגע בצורך שלהם, סיקרן אותם. סיפור הוא דרך להעביר מסר בצורה חוויתית. הוא אורז את הפרטים בהקשר וקל לזכור אותו. העברת ידע באמצעות סיפורים בארגונים היא דרך נוספת לחולל למידה ארגונית ולהטביע בזיכרון הארגוני "לקחים". את הסיפור ניתן להעביר בין היחידות הארגוניות השונות כדרכם של סיפורים. בקרן קיימת הבריטית "Nature English" נעשה תהליך דומה של שיתוף בידע דרך סיפורים. אמצעי זה נבחר בשל מספר שיקולים, אחד מהם היה ההקשר, מאחר והשיתוף היה בין אנשים מדיסציפלינות אחרות וגם השיקול הפוליטי מבני. סיפור אורז ידע בצורה פחות מאיימת ושיפוטית והוא דרך טבעית לשיתוף בידע ולקחים.

ג. סוגים שונים של תהליכי מיסוד והטמעת הלקחים

"המצאת הגלגל מחדש" תלויה לא רק ברמת התכלול והשיתוף בלקחים בארגון כולו אלא גם ברמת הטמעת הלקח בארגון או באותה יחידה בה הופק. מה קורה "כשלקח בא לעולם"? מה עושים איתו? האם ארגון צריך להפוך כל לקח לנוהל. נוהל משמעותו שינוי תהליכי עבודה. כפי הנראה שלא, מה גם שהדבר כמעט לא אפשרי, במיוחד אם ביחידות הארגוניות השונות מופקים לקחים תלויי הקשר. משום כך נדרש גיבוש סולם קריטריונים וכלים לתהליך מיסוד הלקחים והדרך בה יש להעבירם ולהטמיעם ביחידות הארגוניות השונות.

בנוסף, לגיבוש קריטריונים שיטה וכלים להטמעה של הלקחים ברמה המקומית או הארגונית יש לתת את הדעת לתהליך "מיסוד הלקח" קרי: איך יש לארוז את הידע ולהפיצו לעובדים, מה השיטה הכי אפקטיבי לסוג כזה של ידע ותובנות, ואיך יש לשלב אותו בתוך תהליך העבודה?

גם חשוב לפתח מנגנון ארגוני שיעזור לקבל החלטות מתי יש לשתף בלקחים ומתי לא? זאת על מנת למנוע "הפצצת לקחים" ולהטביע את העובדים בלקחים וגם משום שישנם לקחים שרלוונטיים רק לציבור מסוים של עובדים וישנם לקחים שמטעמי אבטחת מידע תפוצתם מוגבלת..

ד. תרבות ועוד תרבות

ולבסוף, המשתנה הזוכה למרב הכותרות במחקרים: התרבות הארגונית. תהליך הפקת לקחים הנו תהליך של למידה בהקשר מסוים. תהליך הלמידה מבוסס על קודים תרבותיים ונורמות. למשל: האם מותר לשאול שאלות תם? מה קורה כשנכשלים? על מה מתבוננים ושואלים שאלות? מה קורה כשמנהל דיון הפקת הלקחים הוא הבוס?

הקשיים רבים יותר כאשר רוצים ליצור תהליך הפקת לקחים מתכלל בין יחידות הארגון השונות, אותן שאלות וערכים יכולים לצוץ ברמה המערכתית. למשל: מה יגידו במחלקה השכנה על כך שלא עמדנו ביעד? איך יתייחסו אל הדברים שאנחנו מציגים במחוז דרום? כמובן שאם קיימת תחרות בארגון בין היחידות הדבר מעצים את הקושי לשתף בלקח ומשפיע על כל התהליך. ואם קיימת תרבות שאחד הקודים שלה הוא NIH (מה שלא הומצא כאן לא שווה, ולכן כדאי שאנחנו נמציא אותו) לתהליך שיתוף לקחים כלל ארגוני יהיה קשה להתקיים.

ניתן לטפל בכך, אם כי זה לא קל. השינוי צריך להיות מערכתית, תפיסתי וערכי. למעשה אם ארגון נמצא בדין אמיקה מערכתית שמונעת ממנו להפיק לקחים ברמה הארגונית ולשתף בלקחים, ולא רק למראית עין, רצוי שיעשה **תהליך הפקת לקחים על תהליך הפקת לקחים** וינסה להבין את המערכת שנוצרה, הדפוסים הקיימים בלמידה הארגונית ויחשוב על דרכים לפריצה.

ולסיום עוד תרבות

כיום בעידן הידע בולטים ערכים כמו: יעילות ולמידה, אולי יותר מאי פעם בתולדות המין האנושי, זאת בשל המהפכה המתקשבת המבטיחה נגישות, מהירות, העדר גבולות, פתיחות. אך הצמד המוזר של **יעילות ולמידה** אינם זוג "הרמוני". כי למידה כרוכה בזמן, בתהליך, בניסוי, בהתנסות. היא צורכת משאבים. ואילו יעילות בעידן הידע נתפסת כ: "ידע הנכון, בזמן הנכון, לאדם הנכון, בעיתוי הנכון במינוח הנכון". הכל מתקתק, במקום, מהיר, בקליק של עכבר.

על מנת לחולל תהליך למידה בארגון, ליצור תהליכי הפקת לקחים ביחידות השונות ולנסות לתכלל אותם לרמה הארגונית, יש להקצות לכך הרבה, הרבה משאבים. התהליך לא בהכרח יעיל, הוא מערב היבטים ארגוניים שונים, לא בהכרח רציונאליים, מה גם שיעילות לא בטוח שתצמח מתהליך הלמידה, לפחות בטווח הקצר. לכן בשנים האחרונות, לא סתם מקדישים ארגונים רבים זמן ומחשבה בחישוב התועלות (ה-ROI) מתהליכי למידה.

ארגונים אמנם פועלים כיום בעידן הידע, ורובם מאמינים שמי שלא לומד לא שורד. אך הם יודעים גם שזמן = כסף. ובתוך מתח פרדוקסלי זה המשימה היא ליצר ארגון לומד.

Trice, H. M. 1993 Occupational Subcultures in the Workplace. ILR Press Ithaca, New York.

Trice, H. M. and Beyer, J.M. 1993 The Cultures of Work Organizations. Prentice-Hall, New Jersey.

[לכרטיס הביקור של אורנה גבע - ניהול בעידן הדיגיטאלי וניהול ידע](#)

[למאמר באתר של אורנה גבע](#)