

# מי מפחד מתחקיר?

פרדוקס ניהולי:

תיחקור הינו כלי מעולה לשיפור ביצועים אישיים וארגוניים אך נתפש כמורכב וקשה ליישום ולהטמעה הלכה למעשה.

מה הפוטנציאל הטמון עבורנו ביישום תהליכי תחקיר?  
מהם הקשיים האופייניים וכיצד ניתן להתגבר עליהם?  
מהם הכלים העומדים לרשותנו, וכיצד להפעיל אותם?

## עידן בכור

יועץ ארגוני בכיר, לשעבר טייס בחיל-האוויר. מנחה, מאמן ומלווה מנהלים בארגונים, חברות ועסקים.



- פרק א': זה חשוב ומועיל, אבל קשה... מה עושים? עמוד 2
- פרק ב': אתגרים, מתודולוגיות וכלים ניהוליים עמוד 3
- פרק ג': כדאי ללמוד מטעויות... וגם מהצלחות! עמוד 7
- פרק ד': חוכמת האינטגרציה: כלים מתקדמים עמוד 8
- נספח: רשימת תיוג לניהול תחקיר + תחקיר בזק עמוד 10

---

\* מאמר זה מתבסס על סידרת מאמרים אשר פורסמו לראשונה ב- MilMail  
ניוולטר אינטרנטי למנהלים המופץ על-ידי המרכז הישראלי לניהול (המיי"ל)

---

## פרק א

## זה חשוב, זה מביא ערך, אבל... זה מורכב וקשה ליישום. אז מה עושים?

במחקר מרתק אותו ערכה חברת Xerox בשנת 2002 בקרב למעלה מ-1,000 דירקטורים במאות חברות באירופה, ציינו כ-80% מהמנהלים שהם מאמינים כי שיתוף ידע תורם משמעותית לארגון אבל רק 48% מתוכם גיבשו מדיניות ארגונית ליישום התפיסה הלכה למעשה.

פרדוקס זה, המתבטא בפער שבין "המודעות לערך הפוטנציאלי" לבין "מידת היישום בפועל", אופייני גם לעיסוק בתיחקור: רבים מאיתנו מודעים ליתרונות ולרווחים הטמונים בניהול תחקירים, ואף היו שמחים לאמץ יתרונות אלו, אך מתקשים להטמיע בפועל את התפישה, את המתודולוגיה ואת הכלים הפרקטיים הנדרשים להשגת ההצלחה.

### הקלות הבלתי נסבלת של "אלופי התיחקור" – מול האתגר הניהולי היום-יומי

בחינה מפורטת של מאפייני הפעילות של הארגונים הזוכים למוניטין גבוה בתחום התיחקור (חיל האוויר, יחידות מיוחדות, קבוצות ספורט מקצועיות וכדומה) מעלה מספר פרמטרים משותפים המסייעים מאד לארגונים אלה – וביניהם **מתכונת רפיטטיבית** (גיחות דומות, משחקים דומים) **אינטרוולים מובנים בין הפעילויות** (מרווחי זמן בין גיחות אוויריות ובין משחקי ליגה), **תלות גבוהה בין היחיד-הצוות-הארגון** (טייס-צוות-טייסת, שחקן-קבוצה וכדומה), וכן **תרבות ארגונית ומסורת מתמשכת של תהליכי תיחקור שיטתיים**.

לטעמי, ומנסיוני האישי, לגורמים מסייעים אלה השפעה רבה על הטמעת יכולות התיחקור, שהן קשות הרבה יותר עבור ארגונים הפועלים במציאות אחרת – פעילויות משתנות, המתנהלות ברצף דינאמי וללא כל הפסקה ביניהן, ללא תלות בין היחיד לצוות וללא תרבות של תיחקור שיטתי.

המשמעות המעשית בארגונים אלה היא כי תחקירים מתבצעים רק באירועים שליליים ודרמטיים ופה גם נוצר הקושי הבסיסי, הטמון במשוואה החד-חד-ערכית: אם **אירוע שלילי** = **תיחקור** הרי **תיחקור** = **אירוע שלילי**...

היבט אחר המשפיע על הנכונות לתיחקור הינו ההתמקדות בעבר ("מה קרה") ובמציאת הסיבות ("מי אשם") – ולא **בלקחים העתידיים**, הרלוונטיים למשתתפים ולארגון כולו. גם כאן נוצרה במהלך השנים משוואה על פיה **תחקיר** = **חקירה** = **נאשם** = **גזר דין** – היוצרת קונטקסט שלילי ופוגעת בנכונות לקחת חלק בתהליכי התחקיר. שבירה של משוואה זו והסרת "האיום האישי" הרובץ כענן שחור מעל משתתפי התחקיר הינן תנאי מפתח ליצירת המוטיבציה והפתיחות האישית - החיוניות להצלחת התהליך.

האתגר הראשוני העומד בפני הארגון הרוצה לשפר את יכולות התיחקור של אנשיו הינו אם כן שבירת הקונטקסט השלילי של התחקיר ויצירת אווירה חיובית ביחס למפגשי התחקיר עצמם.

כשל אופייני נוסף טמון בשאיפתם של מנהלים בכירים רבים לנהל **באופן אישי** את מפגשי התחקיר של אנשיהם. מצב זה הופך את המנהל לשופט-חוקר, ובאופן בלתי מודע הופך את "התחקיר" לתהליך שיפוטי המאיים על המשתתפים. שאלה פשוטה כמו "מה גרם לעיכוב בלוח הזמנים" מתורגמת על-ידי המשתתפים לשאלה "מי גרם..." או לאמירה "אתה גרמת...".

יתירה מזו, פעמים רבות נוצרת סיטואציה בה המנהל עצמו מרגיש כי הוא "מותקף" על-ידי המשתתפים, ומנצל את סמכותו כמנהל הדיון כדי להביע את עמדותיו ואת טיעונו כנגד. המשמעות – גלישה להתמקדות ב"חיפוש האשמים", ויכוחים אישיים ואווירה שלילית.

הפתרונות האפשריים: יצירת מודעות אצל המנהל למניעת שימוש בלתי מעצים בסמכויותיו, או הפרדת "הסמכות הניהולית" מניהול הדיון עצמו - על-ידי שימוש באיש מקצוע או מנהל חיצוני אשר אינו מעורב בדינמיקות הקבוציות, או ניהול המפגשים בסבב בין המשתתפים עצמם.

## פרק ב

**אתגרים, מתודולוגיות וכלים ניהוליים****האתגר: שינוי "האווירע" ויצירת אקלים חיובי**

אווירה אישית וארגונית הרואה בתחקיר אירוע שלילי ומאיים יוצרת התנגדויות רבות לתהליך, הן במישורים הגלויים והן במישורים הסמויים הרבים המתנהלים בארגון.

האתגר הראשון העומד אם כן בפני מנהלים הרוצים להטמיע תרבות של תיחקור ושיפור ביצועים הינו שינוי האווירה והקונוטציות השליליות המתלוות לנושאים אלה בקרב אנשי הארגון.

שינוי ראשון אותו נוכל לבצע באופן פשוט וקל יחסית, הינו שימוש בשפה חיובית, העוקפת את ההתמודדות הקשה עם הקונוטציות השליליות של מושג "התחקיר": במקום זימון ל"תחקיר אירוע" המעורר חששות נזמן את האנשים ל"מפגש צוות", "מפגש סיכום חודשי" "מפגש סיכום פרויקט" וכדומה.

שינוי שני, התורם לשינוי האווירה הינו ניהול התחקירים במסגרת המפגשים המתקיימים באופן סדיר בארגון: מפגשי מנהלים, מפגשי צוות וכדומה. במידת הצורך, ניתן ליזום מפגשי תיחקור תקופתיים (אחת לשבוע, חודש, רבעון וכדומה) הנקבעים מראש בנוסף למפגשים הקיימים כיום.

שינויים אלה מאפשרים לנתק את הזיקה הקיימת כיום ("הזמנה לתחקיר = קרה אירוע שלילי"), ומסייעים בהטמעת התחקיר כחלק משיגרת הפעילות בכל רמות הארגון..

**האתגר השני: מיסוד מפגשי התחקיר - ללא תלות ב"תוצאות המשחק"**

על מנת לחולל שינוי בתפיסה השלילית ובחששות הרבים המלווים כיום את תהליכי התחקיר, ובמטרה להציג את הערך הרב המופק ממפגשי התחקיר עצמם - מומלץ למסד את בצוע המפגשים באופן שאינו "תלוי תוצאות". כלומר, במטאפורת קבוצת הספורט: ניהול תחקירים מסודרים גם לאחר משחקים בהם ניצחנו, ולא רק לאחר הפסדים צורבים...

ברמה הפרקטית מומלץ להגדיר מראש מהן הפעילויות אותן ברצוננו לתחקר באופן קבוע ושוטף (כאמור, ללא תלות בתוצאות עצמן) ולמסד את בצוע התחקירים בעקבותיהן.

את בחירת הפעילויות המיועדות לתיחקור ניתן לבצע לפי סוג הפעילות (בהתאמה לפעילויות הצוות והארגון), היקפי הפעילות (מעל היקף כספי או פרמטר ניהולי אחר) וכדומה.

בעת בחירת הפעילויות חשוב ליצור איזון נכון בין "תרומת התחקירים" לבין העומס אותו הם עלולים ליצור על המשתתפים. לארגונים הנמצאים בתחילת הדרך בתחום התיחקור מומלץ ליצור עומס נמוך יחסית (מעט תחקירים בתקופה, מרווח גדול יותר בין תחקיר לתחקיר), ולהעלות את המינון במקביל למיומנות המשתתפים ולשינוי האווירה בצוות ובארגון כולו.

**האתגר השלישי: בחירת המתודולוגיה**

קיימות מספר מתודולוגיות לניהול תחקירים אופרטיביים, אשר לכולן מכנה משותף דומה: מעבר מסודר משלב "העובדות והנתונים המוסכמים", דרך "ניתוח הנסיבות והגורמים", "הצעת חלופות" ועד שלב "הלקחים והמטלות לבצוע".

השוני בין המתודולוגיות הינו ברמת "קשיחותן" ("ניהול אחיד" או שימוש מודולארי ע"פ הצורך), רמת המורכבות והפירוט בכל שלב, היקף השימוש בטפסים ונהלים, וכדומה. ברבים מהמקרים מאמץ הארגון את המתודולוגיה אותה מביאים עימם גופי הייעוץ המלווים, ובמקרים אחרים קיימת בארגון מתודולוגיה מובנית המשתלבת בתהליכים הארגוניים הקיימים.

החשיבות הרבה ביותר, לטעמי, הינה לבחירת מתודולוגיה פרקטית אשר תוכל לשמש בעתיד כשפה משותפת – כך שניהול תחקירים יבוצע במתכונת מתודולוגית זהה בכל רמות הארגון.

גישה זו תומכת גם בחיבור תוצרי התחקיר למערכות "ניהול ידע" ומערכות ניהול ותמיכה בהחלטות (ERP, CRM, etc.) המוטמעות היום בארגונים רבים.

## האתגר הרביעי: ניהול מקצועי של תהליכי התחקיר

ניהול התהליך כולו וניהול מפגשי התחקיר עצמם אינם פשוטים, ממספר סיבות:

א. **המנהל כשופט-חוקר**: ניהול התחקיר ע"י מנהל הצוות, או מנהל בכיר אחר בארגון, מציב אותו בעמדה היוצרת מראש חששות רבים אצל המשתתפים. בנוסף, נוטים מנהלים רבים לנצל את המנדט הניהולי שבידיהם בכדי "להשיב" על טענות המועלות בתחקיר ולהביע את עמדותיהם ביחס לנושאים המוצגים על-ידי המשתתפים.

ב. **שליטה במתודולוגית התחקיר**: ניהול התחקיר באופן מסודר ושיטתי מחייב שליטה במתודולוגיה הנבחרת והקפדה על ניהול התהליך בצמוד אליה – ומניעת הסחף לויכוחים, דיוני סרק והאשמות הדדיות בין המשתתפים.

ג. **ניהול המעבר מהמבט ההיסטורי למיקוד האופרטיבי**: מטרתו המרכזית של התחקיר הינה שיפור ביצועים מיידי ועתידי. על מנהל התחקיר להניע את התהליך באופן תכליתי משלב העובדות ("מה קרה") לשלב ניתוח האירועים ("למה זה קרה") וממנו לשלב האופרטיבי הכולל תובנות, לקחים לעתיד ומטלות לבצוע. חוסר ניהול גורם להשקעת אנרגיה רבה בויכוחים על העובדות, הסיבות והנסיבות לאירועי העבר – על חשבון העיסוק ב"מה עלינו לעשות בעתיד", שבו טמונות התועלות המהותיות לארגון ואנשיו.

על מנת להקל על תהליכים מורכבים אלה, ניתן להיעזר בניהול חיצוני של תהליכי התחקיר, או לסייע למנהלים מתוך הארגון לרכוש את המיומנויות הנדרשות באמצעות הדרכה, אימון אישי (Coaching) וליווי מתמשך ע"י איש מקצוע המתמחה בתחום.

## שינוי הפרדיגמה: מ"הפקת לקחים" לשיפור ביצועים תכליתי ומיידי!

עיון בספרות הניהולית ובתכני סדנאות ותהליכי ייעוץ המוצעים לארגונים, מעלה צירוף אופייני של המושגים "תחקיר והפקת לקחים", עד כי נדמה לעיתים כי "הפקת לקחים" הינה מהותו ותכליתו של תהליך התחקיר.

האמנם כך? מדוע הפך שלב "הפקת הלקחים" משלב בתהליך למטרתו המרכזית? התשובה המלאה לשאלה זו מצריכה דיון מקיף בתהליכי למידה אישיים וארגוניים, ובזיקה שבין "למידה עיונית" לבין "שיפור ביצועים בפועל" – דיון המצריך מסגרת רחבה ונפרדת.

ברמה הפרקטית ניתן להמיר דיון זה בשאלה הפשוטה, אותה אני נוהג להציג למנהלים הפונים לקבלת ייעוץ בתהליכי תחקיר: "מה באמת חשוב לכם? הפקת הלקחים או שיפור הביצועים?". ההבנה כי "הפקת הלקחים" הינה חלק מהתהליך אך אינה מהותו ומטרתו המרכזית מהווה, לטעמי, את המפתח לעיצוב מחודש של התהליכים האישיים והארגוניים הממוקדים במשימה החשובה באמת: שיפור ביצועים.

שינוי זה, מ-"הפקת לקחים" ל-"שיפור ביצועים" אינו רק שינוי סמנטי, כי אם מבטא את ההבנה כי שיפור ביצועים מתנהל במקביל במספר מעגלים – הפרט, הצוות, היחידה והארגון – וכי הצלחה כוללת מחייבת התאמה של הכלים והתהליכים לכל אחד מהמעגלים בנפרד, ורק לאחר מכן, ועל פי הצורך, אינטגרציה ברמה הארגונית הכוללת.

## המיקוד האופרטיבי: מהמעגל הארגוני בחזרה למעגלי הפרט, הצוות והיחידה

ארגונים רבים מנהלים את פעילות "הפקת הלקחים" תחת מערכת "ניהול הידע הארגוני", השואפת לרכז, לעבד ולהפיץ את המידע והידע המקצועי בכל רמות הארגון. אלא שבחינה מעשית של תהליכי שיפור הביצועים המתנהלים בפועל בארגונים אופרטיביים (ארגונים צבאיים וביטחוניים, קבוצות ספורט, ארגוני שיווק והפצה וכדומה) מעלה מספר תובנות חשובות, המוצגות מטה בהקבלה לתהליכים המקובלים בעולם הטיסה הצבאית והעשויות להיות בעלות ערך למנהלים ומובילי צוותים בכל ארגון:

### א. השינוי מתחיל בתוכי:

המוטיבציה האישית לשיפור הינה התנאי הראשוני להצלחה. מוטיבציה זו נבנית "מבפנים החוצה" – החל מהפרט (הטייס הבודד), המשך בצוות (צוות המטוס, קבוצת הטייסים במבנה), דרך היחידה (הטייסת) ורק משם לרמת הארגון כולו (חיל האוויר).

ארגונים הפועלים בתחומי התיחקור "מבחוץ פנימה" עלולים להיתקל בהתנגדויות רבות ואף בחוסר שיתוף פעולה – מהסיבות הרבות אשר פורטו בהרחבה בחלקו הקודמים של מאמר זה.

יתירה מזו, חלק ניכר מ"הלקחים" ברמת הפרט, הצוות והיחידה כלל אינם רלוונטיים ברמה הארגונית הרחבה - כך שהתניית התהליך בהזרמתו ועיבודו במערכת הארגונית רק מאיטה ומסרבלת אותו ללא צורך, ולעיתים רבות אף הופכת אותו לעקר וחסר ערך ברמה הפרקטית.

### ב. "שיפור ביצועים" בשונה מ"ידע חדש":

למעט שלב הלימוד הראשוני - בו מוקנים ידע, טכניקות, ומיומנויות חדשות - מושג שיפור הביצועים המתמשך באמצעות זיהוי נקודתי של תחומים ופעולות לשיפור, תירגול ממוקד של פעולות אלו והגברת המודעות בזמן אמת.

### ג. הדגש הנכון, ברגע הנכון:

בסביבת פעולה דינאמית המאופיינת בשפע מידע, מושג חלק ניכר משיפור הביצועים ברמה היום-יומית ביכולת להתמקד בפעולה הנכונה ברגע נתון.

שילוב של שלוש תובנות מרכזיות אלה בתהליכי שיפור הביצועים יביא פעמים רבות לשיפור דרמטי בתוצאות האישיות והארגוניות. כך, למשל, אין זה חדש כי: "גשם = ראות משובשת + כביש חלק = צורך בהגברת הערנות + הגדלת מרחק הבלימה". יש להניח כי מערכת "ניהול הידע" הארגונית אשר תודיע "חורף = סיכונים" לא תזכה לתשומת לב רבה מצד המשתמשים, ולא תתרום משמעותית להקטנת הסיכונים בפועל.

"מערכת שיפור הביצועים", לעומת זאת, תתמקד בהיבטים האופרטיביים, בכל הרמות: החל מזיהוי והתראה בולטת ("החורף הגיע!"), דרך אימון ותירגול של בלימה במגרש רטוב, תדריך נכון להעלאת המודעות ברגע האמת, ועד תיחקור מהיר ותכליתי בסיום הנסיעה עצמה. כל אלה ישפרו את רמת הבצוע ויקטינו את הסיכונים בכל מעגלי הפעילות – הפרט, הצוות והיחידה - ובסיכום כללי גם ברמת הארגון כולו.

### חומר למחשבה: מה בין "זהירות בדרכים" ל-"זהירות בניהול אשראי בנקאי"?

ניתן, כמובן, להימנע כליל מנסיעה בימי גשם וראות משובשת וממתן אשראי בתנאי אי-ודאות, אך בשני המקרים אנו שואפים לשכלל את יכולותינו ולהרחיב את "מעטפת הביצוע". גם כאן וגם כאן נדרשות מערכת נהלים ארגונית, כלים לאכיפת הנהלים הלכה למעשה, מערכות טכנולוגיות טובות יותר ועוד... אך בראש ובראשונה מודעות של הפרט (הנהג, הבנקאי) לסיכונים הקיימים ומיקוד בביצוע הפעולות הנכונות בזמן אמת.

תיחקור תכליתי של הפעילות ברמה המקומית (פרט, צוות, יחידה) יאפשר לזהות את הפעולות החיוניות להקטנת הסיכונים, וליישם אותן מיידית בסיטואציות הרלוונטיות.

## "מגירות התחקיר": מה עוד ראינו, מה עוד נוכל לשפר

בשונה מהמתכונת המקובלת בארגונים רבים, בה נגזרים "הלקחים" מתוך אופיו הספציפי של האירוע המתוחקר, מתבססת מתכונת "מגירות התחקיר" על הגדרה מראש של מספר תחומים העשויים להיות רלוונטיים למרבית התחקירים המתבצעים בארגון – כגון "עדכון נהלים קיימים", "תהליכי הדרכה והכשרה", "טכנולוגיות", "בטיחות וניהול סיכונים", "תקשורת פנים-ארגונית", "ממשקים", "שיתוף פעולה פנימי וחינוכי" ועוד...

שימוש במתכונת זו מקנה שני יתרונות מרכזיים:

1. סטנדרטיזציה - המאפשרת ריכוז וניהול הנתונים במערכת הארגונית, במידת הצורך.
2. הרחבת המבט - הנובעת מעצם ההתבוננות בכותרות התחומים השונים, אשר יתכן וחלקם כלל לא היו עולים לדיון באופן ספונטני ובלתי יזום.

את עיצוב "מגירות התחקיר" מומלץ לבצע בהתאם לאופיו ותחומי פעילותו של הארגון, תוך יצירת איזון נכון בין "מגוון המגירות" לבין היעילות הפרגמטית ביישום ובשימוש היומיומי בהן.

## "כמעט שנפגע": המחיר הנמוך, ההזדמנות הגדולה

עידוד הדיווח על אירועי "כמעט ונפגע" ותיחקור מקצועי ומיידי שלהם, נחשבים לאחד מגורמי המפתח לירידה המתמשכת בתאונות חמורות בחיל-האוויר בשנים האחרונות.

הרציונל לכך הינו לכאורה פשוט: הדיווח על אירועי "כמעט ונפגע" מציף סיטואציות המכילות בתוכן מרכיבי סיכון מהותיים ואשר היו עלולות להסתיים בנזקים כבדים, אך מאפשרות לדון בהם ללא "טעמי הלוואי" הנלווים בדרך כלל לתאונות קשות – ההיבט התקשורתי-ציבורי, חיפוש "האשמים" ברמה האישית, הלחץ לפרסום "תוצאות מיידיות וחד-משמעיות" וכדומה.

תיחקור נכון ומקצועי של אירועים אלה מאפשר לזהות את גורמי הסיכון ולנקוט באופן יזום בפעולות מניעה מהירות ותכליתיות בכל התחומים הרלוונטיים.

## תחקירי בזק: שיפור ביצועים מיידי, בזמן אמת

חלק ניכר מחוסר ההצלחה בהטמעת מערכות תיחקור ושיפור ביצועים בארגונים נובע, לעיתים רבות, משימוש במערכות ובמתודולוגיות "כבדות ומסורבלות" – אשר הופכות את תהליך התיחקור לאיטי ומייגע, ולעיתים אף לחסר כל רלוונטיות מעשית.

השימוש ב"תחקירי בזק" נועד לאפשר שיפור מהיר ותכליתי של איכות הביצוע, תוך התמקדות בצד האופרטיבי המיידי, ומורכב מ-3 שאלות ממוקדות: **מה קרה** (עובדות ונתונים רלוונטיים, ללא "פרשנות"), **למה זה קרה** (מיפוי מהיר של הגורמים בעלי ההשפעה המרכזית), והשאלה החשובה מכל - **מה עלינו לעשות מעתה ואילך** המתמקדת בפעולות האופרטיביות.

חדי העין ישימו לב כי זהו התהליך המקובל בעת "פסקי זמן" במשחקי ספורט, וכמו בפסקי זמן אלה ניתן אף לוותר על השאלה השנייה ("למה זה קרה") ולגשת מיד מהשאלה "**מה קרה**" ("הם קולעים ללא כל הפרעה מצד ימין" / "החובות המסופקים שלנו גדלו החודש ב-30%") לשאלה "**מה עלינו לעשות כעת**" ("אתה שומר עליו אישית" / "מהיום: אספקה רק כנגד מזומן").

תחקירי בזק מצמצמים איפה משמעותית את העיסוק האופייני ב"מי אשם במה שקרה" ומהווים כלי מצויין לשיפור הביצועים והתוצאות תוך כדי פעולה ולא רק בסופה.

## כדאי ללמוד מטעויות... ועוד יותר - מהצלחות!

### איך אנחנו לומדים?

#### שילוב "תיקון הטעויות" עם "שיכפול הצלחות" – מרמת הפרט לרמת הארגון

מחקרים רבים העוסקים בתהליכי התפתחות ולמידה אנושית, מציינים שני ערוצים המשמשים אותנו לאורך כל חינו:

ביצוע שגוי – אשר אינו מביא להצלחה או יוצר "משוב שלילי" מהסביבה, מביא אותנו לחפש דרך פעולה אחרת ומוצלחת יותר, אם באמצעות "ניסוי ותעייה" ואם באמצעות הנחייה חיצונית.

ביצוע מוצלח – מעודד אותנו לחזור ולשכפל את דרך הפעולה בה נקטנו, אם במשימה הספציפית ואם במטלות אחרות בעלות מאפיינים דומים.

באופן טבעי, מוקדשת תשומת לב רבה יותר לערוץ "תיקון הטעויות", הן מאחר והוא דורש מספר גדול יוצר של נסיונות עד הגעה לבצוע הנכון, והן מפני שהוא כרוך בתקשורת בינאישית רבה יותר.

#### הסחף אל העיסוק בטעויות וכישלונות – והמחיר האישי והארגוני

במהלך הזמן, הולך ומועצם העיסוק התקשורתי בטעויות ובכישלונות האישיים והארגוניים, בעוד שהצלחות כמעט שאינן באות לידי ביטוי - "הצלחנו.. מה כבר יש להגיד על זה?".

העיסוק ההולך וגובר בכישלונות גובה מהארגון ואנשיו מחירים כבדים:

א. אווירה שלילית ועכורה – הנובעת מהנטייה לחפש "מי אחראים לכשלוך".

ב. תחושה ש"רוב הזמן אנו נכשלים" (שהרי רוב התקשורת שלנו עוסקת בכישלונות...)

מובן כי פעולה מתמשכת באווירה זו רק הולכת ומחריפה אותה, יוצרת מתח וניכור בין אנשי הארגון, ובסופו של דבר גורמת למפגשי התחקיר להיות קשים ובלתי פופולאריים.

#### "למידה מהצלחות" - כערך וכדרך

ניהול מכוון של תהליך "למידה מהצלחות" משרת את הארגון הן כ"ערך ארגוני" רב עוצמה המסייע לשפר את האווירה ואת המוטיבציה בכל רמות הארגון, והן כ"דרך פעולה" פרקטית המסייעת לאתר את מקורות הצלחה ו"לשכפל" אותם בכל הרמות.

כך למשל, נשאל את עצמנו בסיום הפרוייקט "מה היו הגורמים אשר תרמו להצלחה?", כשהכוונה אינה רק ל"פרגון" לאנשים שתרמו, כי אם זיהוי של ההחלטות והמהלכים המוצלחים.

לאחר שזיהינו את תהליכי ההחלטה והבצוע "הנכונים" נוכל לשוב ולבצע אותם גם בפעילויות הבאות - אם באופן מדויק 1:1, ואם תוך בצוע ההתאמות הנדרשות.

### איך מתחילים?

מאחר ו"שפת הצלחות" הינה "שפה זרה" לרובנו, ניתן לתרגל את העיסוק בה בדרך המקובלת כיום ללימוד שפות זרות: לדבר ולדבר, רק את השפה החדשה, עד שהיא נקלטת...

בהתאם לכך, יש לנהל מפגשי "למידה מהצלחות" תוך הקפדה על עיסוק במרכיבי הצלחות בלבד ותקשורת בינאישית המתמקדת אך ורק בהן, ללא "אבל... יחד עם זאת... מצד שני..." ודומיהם.

בדיוק כמו בלימוד שפות, יתכן ונחוש בתחילה מעט מבוכה, והדברים ישמעו "מאולצים" או אפילו "מזויפים" עבור חלק מהמשתתפים, אך אין להיבהל מכך – ככל שנתרגל להשתמש ב"שפת הצלחות" כך היא תתחיל להישמע טבעית יותר ותהפוך לגיטימית ושימושית יותר ויותר.

מאחר וההצלחה כרוכה כאמור בניהול קפדני של התהליך, מומלץ לבצע אותו בסיוע מקצועי – להכנה ואימון של מנהלי המפגשים או אף להנחיית המפגשים עצמם, בעיקר בשלבים הראשונים.

#### בחזרה לעולם התיחקור ושיפור הביצועים

כאמור, ניתן ליישם תהליך של "למידה מהצלחות" ככלי בעל ערך רב בפני עצמו.

שילוב תהליך זה בתהליכי תיחקור ושיפור ביצועים מאפשר ליצור "רווח נוסף" בכל רמות הארגון - תוך שיפור האווירה, איזון נכון בין העיסוק בגורמים "השליליים" ל"חיוביים", והקטנת הגורמים השליליים הנלווים לתהליכי התיחקור, בהם עסקנו בהרחבה בפרקים הקודמים.

## חוכמת האינטגרציה:

### "הדור השלישי" של עולם התיחקור

#### המעבר מתחקיר נקודתי לתחקיר אינטגרטיבי: אתגרים והזדמנויות

מרבית פעילויות התיחקור המבוצעות בארגונים עוסקות, מדרך הטבע, בתיחקור של אירועים ספציפיים / נקודתיים ומנסות לייצר תובנות ולקחים לשיפור על בסיס ניתוח של אירועים אלה.

התחקיר האינטגרטיבי אינו בא להחליף את התחקיר הנקודתי, כי אם להוסיף מימד חדש המאפשר לייצר תובנות רחבות ועמוקות יותר, העשויות להיות בעלות ערך רב לארגון כולו.

ככלל, ניתן לחלק את התחקיר האינטגרטיבי לשתי קבוצות עיקריות:

א. ניתוח ותיחקור של **מספר אירועים** (רצף אירועים, קבוצות אירועים או אירועים חוזרים)

ב. ניתוח ותיחקור של **ממשקים** (ממשקים פנים ארגוניים או בין הארגון לגורמים חיצוניים)

#### תיחקור רצף אירועים:

##### מה משותף לכולם? מה שונה? מה בין "משחק חוץ" ל"משחק ביתי"?

כאמור, מתמקד התיחקור האינטגרטיבי במבט על רצף של אירועים או פעילויות, במטרה לזהות מאפיינים אשר אינם ניתנים לזיהוי ברמת הפעילות הבודדת.

לצורך המחשת הרעיון ואופן יישומו, נעזר במספר דוגמאות מעולמה של קבוצת כדורגל:

תיחקור נקודתי של משחקי הקבוצה יכול בדרך כלל ניתוח טקטי של מהלכי המשחק האחרון, והתיחסות לביצועי השחקנים ברמה הפרטנית והקבוצתית.

תיחקור הרצף, לעומת זאת, ינסה לזהות מאפיינים החוזרים על עצמם בפעילויות השונות, כך שנוכל לשפר את הביצועים בפעילויות דומות בעתיד. נקודת המוצא לתחקיר יכולה להיות פעמים רבות השאלה "מה משותף לכל האירועים" או "מה יוצא הדופן מביניהם".

להלן מספר דוגמאות העשויות להיות רלוונטיות בניתוח ותיחקור מספר משחקים של הקבוצה:

**משחקים ביתיים מול משחקי חוץ** – במידה וזיהינו פערים משמעותיים בין יכולות הקבוצה "בבית" לעומת משחקי הקבוצה, נבחן מהם המרכיבים אשר יכולים להסביר פערים אלה, ונשאף לייצר פעולות המשמרות ומחזקות הצלחות ולצידן פעולות להקטנת הירידה בבצוע.

הגורמים האפשריים בדוגמה זו יכולים להיות **הכרת המגרש** (הפתרונות: שליחת איש מקצוע לאבחון המגרש ומאפייניו, הקפדה על בצוע אימון מקדים למשחק, במגרש עצמו, ואף יצירת תנאים ל"אימון על מודל" בסביבת המגרש הביתי – כמקובל באימוני יחידות עילית המתאמנות לקראת מבצעים מיוחדים).

גורם אחר יכול להיות "**האווירה הביתית**" הנוצרת בד"כ על-ידי אוהדי הקבוצה במגרש הביתי. הפתרונות במקרה זה יכולים להיות עידוד וסיוע לאוהדים להגיע בקבוצה גדולה גם למשחקי חוץ, וכן הכנה מנטאלית של השחקנים להקטנת הירידה בביצועים "בסביבה עוינת".

## המתודולוגיה: רצף אירועים, קבוצות אירועים ואירועים חוזרים

את התיחקור האינטגרטיבי ניתן להפעיל, כאמור, בשלוש ורסיות עיקריות:

א. רצף אירועים: בפורמט זה נבחן, לדוגמה, את כל משחקי הקבוצה ב-3 החודשים האחרונים.

ב. קבוצות אירועים: בפורמט זה נוכל בחון קבוצות שונות של אירועים בעלי מכנה משותף –

רק משחקי בית / חוץ, רק נצחונות / הפסדים, משחקים בתנאי גשם, וכדומה...

ג. אירועים חוזרים: בפורמט זה נפעל לזיהוי הגורמים המשותפים באירועים החוזרים על עצמם, לרבות אירועים נראים לעיתים במבט ראשון כ"נקודתיים" וחסרי כל קשר אחד לשני. תפיסה זו, אגב, הינה הבסיס המתודולוגי ליישומי "כריית מידע" (Data Mining) המשולבים כיום במערכות ממוחשבות לתמיכה בקבלת החלטות וניהול סיכונים.

חשוב לציין כי ככל ש"פונקציית החיתוך", המזהה את המאפיינים המשותפים (הן בהצלחות והן בכשלונות) תהיה מתוחכמת יותר, וככל שנאמן את עצמנו לשאול שאלות "פחות טריוויאליות" ולמצוא להן תשובות "חכמות" ובעלות תוקף - כך תשתפר יכולתנו לזהות את מירב המשתנים הרלוונטיים ולתת להם תשובה טובה יותר.

### תיחקור ממשקים:

**מה קורה באזורי החיכוך? מה משפיע על מה? מה קורה בין "המוסר" ל-"מקבל"?**

בנוסף לתיחקורי הרצף, אשר הוצגו מעלה, טמונות עבורנו הזדמנויות רבות בזיהוי גורמי סיכון וגורמי הצלחה בפעילויות המתאפיינות בממשקים (Interfaces).

הנסיון מלמד כי מעצם היותם "מתווכים" בין גורמים שונים, מהווים איזורי הממשק "אזורים מועדים לפורענות" – העשויים להשפיע באופן קריטי על רמת הביצוע הכוללת.

כללית, ניתן לחלק גם פעילויות אלו לשני סוגים עיקריים:

א. פעילויות משותפות – שת"פ עם גורמי חוץ או בין יחידות שונות בתוך הארגון.

תיחקור נכון של פעילויות אלה יחשוף הזדמנויות לשיפור התקשורת בין הגורמים השונים, עדכון והתאמה של נהלים רלוונטיים ואופני בצוע משותפים, ואף יהווה הזדמנות מצוינת ללמידה מהשותף-האחר (ראה גם מאמר בנושא "למידה מהצלחות" בגיליון הקודם).

ב. פעילויות ברצף – בהן מתבצעת "מסירה" מגורם לגורם, הן בתוך הארגון והן מחוצה לו.

הדוגמאות הקלאסיות בארגונים הן במעבר בין רמות ניהול שונות, וכן במעבר בין גורמי שיווק ומכירות לגורמי שירות, ניהול "שרשרת האספקה" הארגונית וכדומה.

המשותף לתיחקור של שני הסוגים הינו המבט המערכתי הכולל: בעוד כל אחד מהשותפים (בפעילות המשותפת או ברצף הפעילויות) מתחקר בדרך כלל את חלקו בלבד, מאפשר התחקיר המשותף לזהות גורמים הנמצאים באיזורי הממשק ואשר אינם תמיד עולים בתחקיר הנפרד.

אם נשוב לדוגמת קבוצת הכדורגל – ניתן לתחקר בנפרד את פעילות שחקני ההגנה ואת פעילות שחקני ההתקפה, אך מובן שהמבט הקבוצתי המשותף יוכל לייצר תובנות ודרכי פעולה מעשיות לניהול טוב יותר של המעבר מהגנה להתקפה, סיוע להגנה בעת לחץ עליה, ועוד...

דוגמה ליישום "תיחקור הממשקים" בעולם העסקי:

חברות רבות מנהלות את מערכת ההפצה כמערכת מקצועי נפרד (של הארגון או ב "אאוטסורסינג"). מערך הפצה זה מהווה ממשק ייחודי ל"שוק האמיתי" ועשוי להביא נתונים, משובים ותובנות העשויות להיות רלוונטיות ובעלות ערך למערכי הייצור, האריזה, השיווק והאספקה של הארגון, זאת כמובן בתנאי שאכן נשכיל לשתף גם את אנשי מערך ההפצה בכל שלבי התהליך.

# תיחקור ושיפור ביצועים

מנחה: עידן בכור

## רשימת תיוג לתיחקור משימה

- המטרות והיעדים (כפי שהוגדרו במקור)
- בארוע בלתי מתוכנן: מה קרה? מה היתה המשימה?
- מידת ביצוע המשימה (מלא / חלקי / לא בוצע)
- נתוני ביצוע: מספרים ועובדות מוסכמות
- השינויים מהתכנון המקורי (מהות וסיבות)
- מה תוכנן אך לא בוצע בפועל (+ סיבות בנפרד)
- מה בוצע בפועל ולא תוכנן מראש (+ סיבות בנפרד)
- פעולות, גורמים ונסיבות אשר תרמו להצלחה
- פעולות, גורמים ונסיבות אשר היקשו או מנעו הצלחה
- תקלות ואירועים שליליים (+ סיבות בנפרד)
- הצלחות ואירועים חיוביים (+ סיבות בנפרד)
- המלצות ולקחים לעתיד – ברמה הארגונית: לפי תחומים מוגדרים
- המלצות ולקחים לעתיד – ברמה האישית (במידה ורלוונטי)
- הערות והמלצות נוספות של המשתתפים
- סיכום המנהל (דגש על העצמה אישית וקבוצתית)

## רשימת תיוג לתיחקור בזק

- מה קרה (נתונים ותוצאות רלוונטיות)
- [ למה זה קרה - 30 שניות... ]
- מה כדאי לעשות יותר / לעשות פחות / לעשות אחרת
- מוכנים... קדימה!