

## תחקיר אירועים ארגוניים בכדי להשתפר

**למידה ארגונית.** כולנו שמענו על המושג הזה. האם הארגון שלכם מיישם למידה ארגונית? האם הארגון שלכם ואנשיו/נשותיו אכן לומד ומשתפר בתהליך סדור? למידה מכישלונות ומהצלחות היא חשובה ביותר. מחד גיסא, בכדי שכישלון לא יחזור על עצמו ומאידך גיסא, על מנת שהצלחה לא תהיה אירוע חד-פעמי, נדרש תחקור מעמיק ואפקטיבי. **איך עושים זאת באמצעות כלים הנשענים על תרבות תחקיר?**



כשמשהו משתבש, אך טבעי להתנער מהכשל ולמצוא אשמים לגרימתו. זו דרך סלולה להחלשת הארגון, להחלשת העובדים ולקיבעון מחשבת. בניגוד לנתיב אנושי טבעי זה, אני מבקש להציע דרך שונה והיא: לשאוף ללמוד מהכשל במטרה לתקן את הבעיה כמה שיותר מהר. הקדשת זמן בכדי להרהר במה השתבש ומדוע זה קרה, חיונית כדי למנוע מקרים דומים בעתיד. הבנת הכשל וגורמיו מהווה את הצעד הראשון בדרך לצמיחה והשתפרות.

אחד הצעדים הראשונים בלמידה מכשל או הצלחה הוא ביצוע חקירה יסודית. בשלב זה נדרש איסוף כלל המידע הרלוונטי על האירוע, כולל מה קרה, מי היה מעורב, מה היו התנאים הקודמים לאירוע ומה היו ההשלכות. חשוב לערב את כל מי שהושפע מהאירוע בחקירה, לרבות עובדים, לקוחות ובעלי עניין אחרים. כיום, אמצעי תיעוד, כגון: מצלמות אבטחה, מכשירי הקלטה, נתוני מחשב וכדומה, עשויים להוות מקור מידע אמין וטוב לצוות התחקיר. זאת בנוסף למידע המילולי, שנדרש לקבל מהמעורבים בשיחות פנים אל פנים. החקירה חייבת להיות מתועדת ע"י צוות החוקרים, בכדי שניתן יהיה לכתוב דוח ממצה בסיום תהליך החקירה.

השלב הבא הוא ניתוח הנתונים והממצאים שנאספו. זאת לצורך הבנת המאורע וקביעת שורשי הכשל. שלב זה כרוך בהסתכלות מעבר לגורמים המידיים לאירוע, כלומר בתנאים ומצבים שהיו קיימים בארגון "מאז ומתמיד". לדוגמה, אם עובד נפצע בעבודה, זה עשוי להיות מפתה להאשים את הפרט על אי הקפדה על נהלי בטיחות נאותים. עם זאת, ניתוח מעמיק יותר עשוי לגלות כי נהלי הבטיחות לא הועברו בבירור, או שלעובד חסר המזל ולעמיתו, בני המזל, לא הייתה ההכשרה הדרושה לבצע את המשימה בבטחה. דוגמא נוספת יכולה להיות ניתוח כלל הגורמים שתרמו לזכייה במכרז חשוב וזאת בכדי למסד כללים, כלים ונהלים להבטחת זכיות נוספות בעתיד. כמובן שחשוב לציין לשבח את העובדים והמנהלים שהובילו את העשייה לקראת הזכייה, ברם, יש לתת את הדעת לכך שבעתיד הם יתקדמו לתפקידים אחרים וייקחו איתם את הידע, הנדרש להצלחת הארגון במכרזים הבאים.

לאחר זיהוי שורשי הכשל, הפעימה הבאה היא לפתח תוכנית לטיפול באתגר שהתגלה עם קרות הכשל או ההצלחה. הכוונה להמליץ לגורמים הרלוונטיים יישום נהלים חדשים, מתן הדרכה נוספת או משוורת לעובדים, רכש ציוד מתאים יותר או ביצוע שינויים במבנה הארגוני לשיפור התקשורת ושיתוף הפעולה. כל המלצה והחלטה חייבות להיות מדויקות, ברורות ומדידות. חשוב לערב בפיתוח התוכנית את כל מי שהושפע מהאירוע, בכדי להבטיח את האפקטיביות שלה ואת שיתוף הפעולה בכלל הארגון, מתוך הבנת הדרך לשיפור וצמיחה. כמובן, חשוב שתוכנית הפעולה תתייחס לכל הנושאים הרלוונטיים ושיקבע מנגנון מעקב אחר יישום התוכנית.

כאמור, חשוב ביותר לעקוב אחר יישום ההחלטות, שנבעו מהתחקיר ולהעריך את יעילותן בתהליך מתמשך. חשוב לבקש משוב מעובדים ומבעלי עניין אחרים על תוכנית הפעולה ויישומה, על מנת לזהות תחומים נוספים, שבהם ניתן לבצע שיפורים.

למידה מכישלונות, כמו גם מהצלחות, היא תהליך מתמשך, הדורש מחויבות ומאמץ מהנהלת הארגון ומכלל עובדיו. השקעה שכזו תניב פירות בטווח הקצר, הבינוני ובוודאי בטווח הארוך. הקדשת זמן לחקירת תקריות, זיהוי סיבות שורש ופיתוח תוכניות יעילות לטיפול באתגרים, יכולים וחייבים ליצור תרבות של התייעלות ומצויינות ארגונית, הנדרשת בעולם התחרותי בו אנו חיים.



לא פעם, בעת עשייה מבצעית כלוחם צוות אוויר בחיל האוויר הישראלי, הייתי עד ואף שותף לכשלים ותקריות בטיחותיות. כחוקר תאונות אוויריות, הובלתי תחקירים אמיצים, נטולי משוא פנים ומקצועיים, שהביאו ערך רב לארגון. מכול אותם אירועים מאתגרים, אם היו הם כשלים גדולים ומשמעותיים ואם היו הן תקריות קטנות וללא כל משמעות פיזית, הארגון שבו שָׁרְתִי ואני עצמי למדנו רבות. כל אירוע תוחקר לעומק, בכדי ללמוד את הנסיבות שתרמו ואולי אף גרמו ישירות להיווצרותו. הלמידה התממשה לכדי מסקנות ופעולות מעשיות ומדידות, שתמנענה את היתכנות הישנות מאורע דומה בעתיד.

אני מזמין אתכם לעקוב ולקבל ביחד אתי כלים אפקטיביים רבי עוצמה, הנשענים על תורת התחקיר, עבורכם ועבור הארגון בו אתם עובדים.

שרון קציר.