

הדרך המוצלחת של מצל"ח להפקת לקחים

בשנים האחרונות הקדיש מצל"ח זמן ומשאבים רבים לנושא הלמידה הארגונית. השנה האחרונה עמדה בסימן היישום וההטמעה של הנושא הזה הודות לחיבור אפקטיבי בין תפיסה סדורה לכלים שיטתיים. המאמר מציג את מודל הלמידה הארגונית במצל"ח ואת יישומו באמצעות מערכת אה"ל – איסוף הפקת לקחים – שהוטמעה בכל שדרות הארגון

אל"ם רז גלעד, סא"ל זיו, רס"ן רווית אהרון

רקע

מצל"ח (מרכז צל"ם וחלפים) הוא אחד המרכזים הגדולים באגף הטכנולוגיה והלוגיסטיקה בצה"ל ומונה מאות אזרחים ואנשי קבע. מצל"ח הוא הגוף הצבאי האחראי על קביעת הצרכים, על רכש החלפים וציווד הלחימה בצה"ל בתחום החימוש והקשר, על אחסונם ועל ניפוקם ליחידות הצבא השונות בשגרה ובחירום.

במהלך השנים האחרונות חוזרות ועולות השאלות הבאות בהקשר לזרימת הידע ולניהול הידע בארגון:

- ♦ האם פעולה מוצלחת או לקויה בגוף אחד הופכת לידע רחב ומצטבר בכלל הארגון?
- ♦ אם הידע קיים, האם הוא מתורגם לחיי המעשה?
- ♦ האם חילופי מפקדים מחייבים חזרה לנקודת ההתחלה?
- ♦ האם לקחים שכבר הופקו אכן מוטמעים?

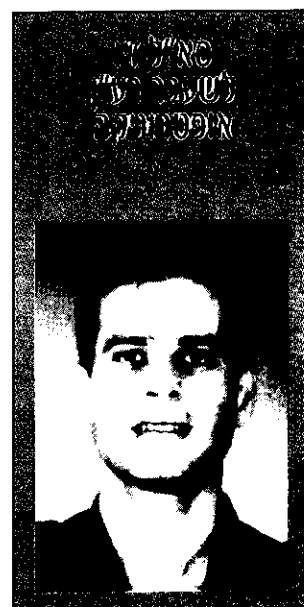
עולם הניהול בכלל ובצה"ל בפרט עוסק בלמידה ארגונית כבר יותר מעשור, אך למרות העיסוק האינטנסיבי בנושא אנו עדים לא פעם לטעויות ולכשלים, שמחירם כבד ושנובעים מחוסר הטמעה ויישום של לקחים שכבר

הופקו בעבר. ייתכן כי צה"ל מתקשה להפיק לקחים ועוד יותר מכך להטמיעם בגלל התרבות הארגונית שלו הקובעת כי מי שביצע פעילות לקויה חייב להיענש. התרבות הזאת יוצרת חסמים ללמידה הן ברמת הפרט והן ברמת הארגון, שכן כל האנרגיות מופנות מהצד האחד למציאת אשמים ומהצד האחר להתגוננות ולהדיפת ההאשמות. כתוצאה מכך נוצר פער בין הרצון הפורמלי להפיק לקחים וללמוד מכישלונות לבין היכולת ליישם את הרצון הזה.

כאשר בחנו את הנושא הזה במצל"ח, גילינו כי תהליכי הפקת לקחים שהיו שגורים אצלנו בארגון התאפיינו בכמה בעיות מהותיות:

- ♦ **מורכבות התהליך.** בכל תהליך של הפקת לקחים מעורבים גורמים רבים, ישנה תלות בגורמים בכירים, וקיים קושי להניע מהלך סמוך לאירועים.
- ♦ **העברת המידע בכל הרבדים** הייתה מוגבלת מאוד בשל העדר מערכת מידע ייעודית לנושא.
- ♦ **יכולת המעקב והבקרה** על יישום הלקחים ועל הטיפול בבעיות שורש הייתה מוגבלת מאוד.
- ♦ **לא היה חיבור בין ערכי הארגון לבין תהליך הפקת הלקחים.**
- ♦ **לא התקיים שיח חופשי ובלתי אמצעי בין חלקי הארגון.**

בספרו "הארגון הלומד" (הוצאת מטר, 1998) מתייחס המחבר פיטר סנג'י לחשיבות הנושא: "ארגונים לומדים רק באמצעות אנשים שלומדים. למידה של פרטים אינה מבטיחה למידה של הארגון, אך בלעדיה הארגון אף פעם לא ילמד". כלומר, הפרטים הם שלומדים, אך הלמידה שלהם תיחשב ללמידה ארגונית כאשר תוצאותיה הופכות לנחלת הארגון. תוצריה מקודדים בזיכרון הארגוני, המאפשר פיתוח יכולות חדשות.



במאמר "הארגון כמערכת לומדת" (בכתב העת "פיתוח ארגוני בישראל", מס' 5, 1993) מדגישים מיכה פופר ותני כץ את אלמנט השיטתיות. הגדרתם למושג "ארגון לומד" היא: ארגון שבו מתקיים "תהליך מתוכנן ומתמשך של שיפור פעולות ארגוניות, שנעשה בעזרת איסוף מידע, חקירתו והבנתו במטרה לשפר את סיכויי הארגון לשרוד נוכח חוסר הוודאות המאפיין את סביבתנו".

מתוך ההבנה הזאת נוצרה במצל"ח ההכרה בצורך בשני מרכיבים החיוניים ללמידה אירגונית:

1. כלי מובנה, פשוט ונגיש להעלאת לקחים ולקשירתם לערכי הארגון ולעיסוקי הליבה.
2. מנגנון להפצת הלקחים בצורה רוחבית לגורמים הרלוונטיים תוך עידוד השיח הארגוני החופשי והבלתי אמצעי.

הפיתוח של שני המרכיבים האלה בוצע במהלך משולב, שכלל פיתוח מערכת מידע קליטה וישימה, שהוטמעה בצורה שיטתית ומאורגנת בכלל הארגון, וביצוע פעולות מערכתיות להעברת מידע רוחבי המייצר למידה ארגונית.

המשך המאמר מציג את תהליך הבנייה והפיתוח של מערכת אה"ל (איסוף הפקת לקחים), הטמעתה בארגון, הפיכתה להזדמנות ללמידה רוחבית והפעולות העתידיות המתוכננות במצל"ח בנוגע ללמידה הארגונית.

מהי מערכת אה"ל?

מערכת אה"ל, שאותה פיתח במצל"ח צוות משימה ייעודי, היא כלי נוח וידידותי, שנועד לאפשר לכל משתמש קצה (במפקדה, בבסיסי האחסנה ובבתי המלאכה) הזרמה נוחה ומהירה של דו"חות הפקת לקחים ישירות למאגר נתונים ממוחשב. אה"ל היא מערכת מידע אינטרנטית, שמטרתה להיות מאגר מידע מרוכז של לקחים ארגוניים. המערכת חוסכת את הצורך לחפש את המידע הרלוונטי מתוך ים של מסמכים שלא תמיד זוכרים היכן תויקו ונשמרו. מערכת אה"ל פותחה בארבעה שלבים עיקריים:

השלב הראשון: הגדרה תמציתית של כללים לניסוח לקחים

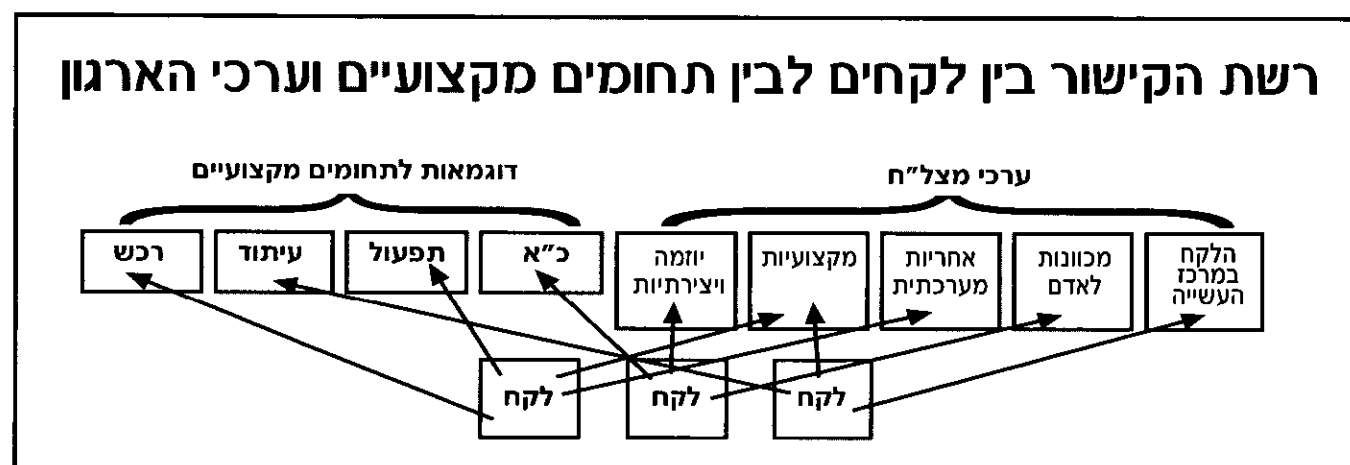
המטרה הייתה לייצר תהליך פשוט, לוגי וקליט. התבססנו על מודל התחקיר הצה"לי, המפורט במדריך לתכנונם ולביצועם של תחקירים שפירסמה מפקדת זרוע היבשה (מז"י). אנחנו הדגשנו את הנושאים הבאים:

- ◆ תיאור האירוע: עובדות וממצאים.
- ◆ גורמים רלוונטיים מעורבים.
- ◆ הצגת הפערים (מה היה צריך להיות ומה היה בפועל) והסיבות לפערים.

- ◆ קישור לתחום המקצועי הרלוונטי.
- ◆ הלקח (מנוסח בלשון פעילות מתקנת עתידית והנחיות לביצוע).
- ◆ קישור בין הלקח לערכי הארגון – קישור שהוא התוספת הייחודית של מצל"ח.
- ◆ כך נוצרה רשת המקשרת בין לקחים לבין תחומים מקצועיים וערכי הארגון.

השלב השני: גיבוש הנחות יסוד לתהליך

- ◆ מוכנות להפקת לקחים וללמידה בכל שדרות הארגון תוך מחויבות ההנהלה הבכירה.
- ◆ למידה, הבנה והסכמה בנוגע לעובדות בפועל.
- ◆ סביבה ידידותית, שרואה בתהליך הפקת הלקחים כלי לשיפור ולא כלי להענשה ולסגירת חשבונות, כלומר שינוי תרבות ואווירה מ"חיפוש אשמים לחיפוש לומדים".
- ◆ שיטה מובנית להפצת לקחים וללמידה.
- ◆ שיטה ניהולית ברורה להטמעת לקחים וליישומם



- ◆ תוך קיום תהליכי בקרה שוטפים.
- ◆ אירוע ברור עם נקודות התחלה וסיום שאין לגביו מחלוקות.

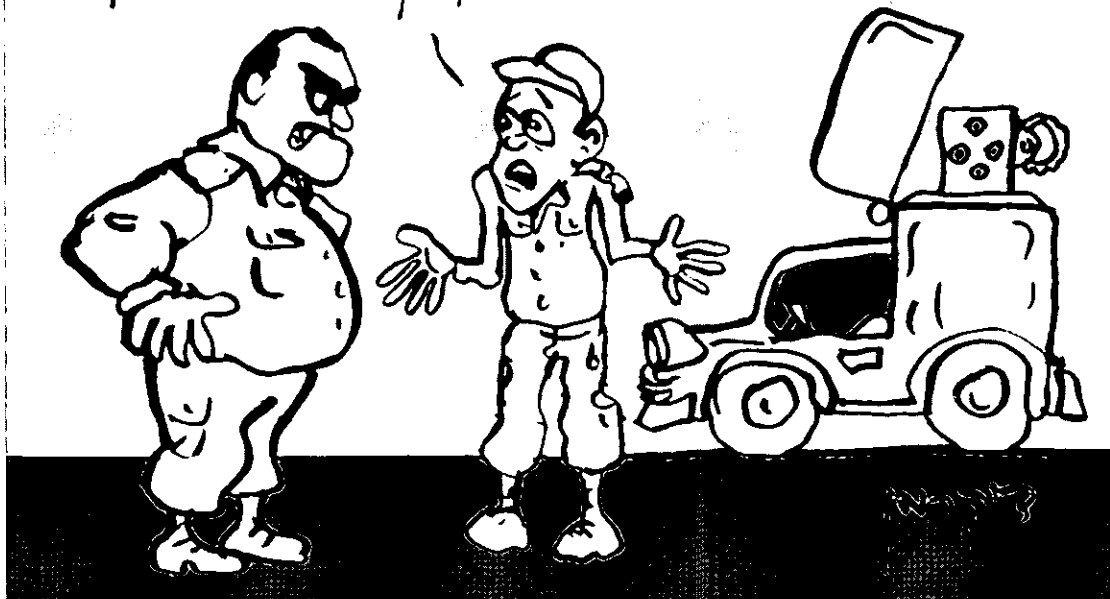
השלב השלישי: גיבוש העקרונות להפעלת המערכת

- ◆ התבססות על מערכת המצל"חנט, המצויה במערכת האינטרנט הצה"לית.
- ◆ בניית טופס ממוחשב למילוי הלקחים.
- ◆ המידע זמין ברשת לכלל האוכלוסיות: כולם יכולים להזין לקחים או לצפות בהם.

השלב הרביעי: הטמעת מערכת אה"ל

- ◆ הקמת צוות הטמעה בראשות סא"ל זיו דרורי (מכותבי המאמר הזה), שמטרתו הייתה ללוות את תהליך ההטמעה און-ליין ולטפל בבעיות כגון תפקודי רשת ומשוב מהמשתמשים.
- ◆ הדרכות. כאשר הסתיימה בניית המערכת, אך עוד

אכל אמנת שבועה הבאה
מספק לך רכב חדליק...



לפני ש"עלתה לאוויר", הודרכה כלל האוכלוסייה - מהמפקדים הבכירים ועד משתמשי הקצה - כיצד להשתמש בה.

♦ **שיווק המערכת.** מציאת שם אטרקטיבי למערכת, לוגו והפקת פנקס כיס למשתמש.

♦ **הפצה רוחבית יזומה.** מאחר שלא כל המשתמשים נכנסים באופן יזום לבדיקת הלקחים החדשים באתר, הוחלט "לדחוף" את הלקחים למשתמשים הרלוונטיים בארגון באמצעות הדואר האלקטרוני שלהם על-פי רשימות תפוצה. במאמר "איך

עושים שימוש חוזר בלקחים", שפורסם בכתב-העת "סטטוס" (אוקטובר 2003), מציע מוריה לוי לתת את הדעת לעובדה שמשתמשים שונים, הקשורים לאותו עולם תוכן, נדרשים לתובנות וללקחים ברמות שונות. לדוגמה, עובד חדש וצעיר, שניסיונו מועט, ישמח לראות כל לקח ותובנה הרלוונטיים לתחום פעילותו. עובד ותיק, לעומת זאת, יבקש לראות רק את הלקחים החשובים ביותר והחדשים ביותר. ניתן לפתור את הבעיה הזאת על-ידי כך שמצמידים לכל לקח ציון המלמד על מידת חשיבותו וחדשנותו. המשתמשים יכולים לבצע סינון אוטומטי של הלקחים בהתאם לציוניהם.

בתחושה של יצירתיות ושל חדשנות והקנתה לעובדי הארגון תחושה שהם "בעניינים". יתר על כן, נוצר שיח ארגוני חופשי בין חלקיו השונים של הארגון, שללא המערכת ספק אם הייתה נוצרת הידברות כלשהי ביניהם בתחום של למידה ושל הפקת לקחים.

מערכת אה"ל מאפשרת אפוא תיעוד מסודר ושיטתי של הידע הנוצר בארגון ובכך היא מייצרת זיכרון ארגוני חי ופעיל. הזיכרון הזה מאפשר למידה ארגונית המבוססת על הפקת לקחים.

בחלוף הזמן הבשילה המערכת במידה כזאת שניתן היה לעבור לשלב של חשיבה מערכתית ממסדת, ממפה ומארגנת שסימנה את תום שלב היזמות.

הפצת מידע רוחבי לעידוד השיח הארגוני ולהעמקת הלמידה הארגונית

הלקחים שנצברו חייבו חשיבה שיטתית והבניה של תהליך מערכתי שייצר תובנות ויוביל לשיפור בביצועים. לכן הוקם צוות שמטרתו הייתה להציע מהלכים שיטתיים ליצירת תובנות מערכתיות להטמעת הלקחים. אלה הן הפעולות העיקריות שבוצעו:

♦ **טיפול בבעיות שורש.** במערכת אה"ל עולים לקחים שהם חוצי ארגון או שהם עוסקים בבעיות יסוד מורכבות. כל רע"ן מטה בוחן את הלקחים חוצי המסגרות וחוצי הנושאים ומקבץ אותם לכמה קבוצות בהתאם למכנה המשותף שביניהם ומסיק מהם מסקנות מערכתיות. התובנות המערכתיות מוצגות בדיונים הרבעוניים של הפורום הבכיר ביותר במצל"ח. בדיונים האלה מחליטים אילו לקחים ליישם וקובעים לוחות זמנים ליישום.

מערכת אה"ל במצל"חנט

מספר	תאריך	נושא	מסגרת	מחבר
1	2003/05/05	אופטימיזציה	אופטימיזציה	אביב
2	2003/05/05	אופטימיזציה	אופטימיזציה	אביב
3	2003/05/05	אופטימיזציה	אופטימיזציה	אביב

בתום שנה וחצי להפעלת המערכת הוזנו בה כ-580 לקחים, חלקם איכותיים ומשמעותיים וחלקם פחות. לא הוטלו מגבלות על הזנת הלקחים מבחינת כמות ואיכות על מנת לאפשר לכל מי שמעוניין להיכנס למערכת ולהתנסות בה. ראוי לציין כי הטמעת המערכת לוותה

◆ **שילוב לקחים במערכות הדרכה מחזוריות.**
במצל"ח נעשות הדרכות מחזוריות בנושאים שונים כגון עיתוד, הרכשה, פילוח מלאי, ביזור, איכות, בטיחות ועוד. המדריכים מציגים ללומדים לקחים רלוונטיים על-פי בחירתם לכל נושא כדי להמחיש את ההיבטים היישומיים של החומר שנלמד.

◆ **שילוב בתוכנית השנתית.** כל מסגרת במצל"ח מציגה לקח נבחר בסיכומה של תוכנית העבודה השנתית וכן את הפעילות שנקטה ליישומה. המפגש בין המפקדים בארגון במסגרת הסיכום השנתי מייצר הזדמנות להפצת הלקחים באמצעות "הרשת האנושית" ולא רק באופן ממוחשב.

◆ **רכז מסגרותי להפקת לקחים.** בכל מסגרת מונה רכז מסגרותי שתפקידו להטמיע לקחים, לקדם את הפצתם ולסייע למסגרת להשתמש במערכת. לרכז המסגרותי ניתנה האפשרות להעלות עד לרמת המפקד נושאים קריטיים ברמת כלל הארגון – מה שהעלה את הסטטוס של התפקיד.

◆ **חשיפת עובדים חדשים למערכת.** קליטת עובד חדש היא תהליך שבמהלכו מתרחש "אפקט ההטבעה", דהיינו העובד החדש נחשף לארגון ולמה שנחשב לחשוב ומשמעותי. רשמיה של החשיפה הזאת משפיעים על העובד לכל אורך שירותו, כפי שרושם ראשוני מאדם עשוי לקבוע את היחס אליו למשך תקופה ארוכה. לכן נוהגים בשלב הקליטה לחשוף את העובדים החדשים למערכת האה"ל. הדבר נעשה במסגרת ימי הדרכה מרוכזים, שבהם מציגים לעובדים החדשים את הארגון.

◆ **עדכון המאגר.** מוריה לוי ממליץ להצמיד לכל לקח תאריך תפוגה, שבו ייבחן הלקח מחדש. אם מתברר כי הלקח התיישן, מסירים אותו מהמערכת ומעבירים אותו לארכיון. אם מתברר שהוא עדיין רלוונטי, משאירים אותו במערכת וקובעים לו תאריך תפוגה חדש.

סיכום

מערכת אה"ל זוכה להצלחה רבה במצל"ח. העובדה הזאת עלתה מסקר עמדות שנערך באט"ל ושבוצעו ציינו כ-80% מאנשי מצל"ח – אנשי קבע ואזרחים – שלמידה ארגונית והפקת לקחים הן נושאים משמעותיים ביותר. במאמרה "לנהל ידע – עקרונות בסיסיים" (מז"י, מחלקת הדרכה, ענף פיתוח הדרכה) מצינת מילוא כי בארגונים, שבהם תומכת התרבות בתהליכי למידה, מאמינים ביכולתם וברצונם של העובדים ללמוד ולהתפתח. ממצאי הסקר מלמדים שהלמידה אכן הפכה להיות חלק מהתרבות הארגונית במצל"ח. מערכת אה"ל הפכה לסיפור הצלחה מהסיבות הבאות:

- ◆ מדובר במערכת שקל להפעילה. קל להזין בה את הלקחים וגם קל לשלוף אותם מהמאגר.
- ◆ המערכת זמינה לכלל הארגון על גבי "שולחן העבודה".
- ◆ נבנתה תוכנית להטמעה, להדרכה ולליווי מרגע עלייתה של המערכת לאוויר.
- ◆ מונה צוות משימה ייעודי.
- ◆ מונה פרויקטור מדרג הניהול הבכיר (סא"ל) להובלת כלל המהלך לאורך זמן.
- ◆ ההנהלה הבכירה הייתה מעורבות בבניית המערכת, בהטמעתה וביישומה.
- ◆ שילוב בין למידה אישית ולמידה ארגונית מערכתית יצר דיאלוג בכל רחבי הארגון.
- ◆ ניתן תגמול על יישום ועל הטמעה של לקחים.
- ◆ הופגנו פתיחות וסובלנות למידע שהועבר למערכת – בלי קשר לאיכותו.
- ◆ בייזום הפרויקט, בביצועו ובהטמעתו שולבו מומחים אינטרדיסציפלינריים מתוך הארגון בתחומים הבאים: תוכנה, תורת הניהול, פיתוח ארגוני והדרכה. ההיכרות המעמיקה של המומחים עם הארגון ועם הזווית הייחודית של כל תחום מומחיות תרמה להצלחת הפרויקט לאורך זמן.

מה הלאה?

מערכת אה"ל הפכה להיות חלק מהתרבות הארגונית, אך מבחנה האמיתי יהיה שרידותה לאורך זמן. האתגר העומד עתה בפני מצל"ח הוא ניצול המערכת לשיפור הלמידה הארגונית. בתקופה הנוכחית, שבה צה"ל בכלל ומצל"ח בפרט מתמודדים עם צמצומים דרסטיים, הופכים מערכת אה"ל ותהליכי הלמידה הארגוניים לעוגן חשוב וחיוני. העברת המידע, חשיבה על פתרונות יצירתיים והימנעות מחזרה על טעויות אינן רק "תהליכי שיפור" אלא צו השעה ממש.

ביבליוגרפיה

1. כ"ץ, אלטמן, פופר, ליפשיץ, "הארגון כמערכת לומדת", פיתוח ארגוני בישראל מס' 5, 1993
2. מוריה לוי, "איך עושים שימוש חוזר בלקחים", סטטוס 148, אוקטובר 2003
3. מילוא, לנהל ידע – עקרונות בסיסיים, מז"י, מחלקת הדרכה, ענף פיתוח הדרכה, מוקד ידע, 2001
4. פיטר סנג'י, הארגון הלומד, הוצאת מטר, 1998

