

למידה ארגונית: ממימוש להתנהגות מאת דר' איוה חגי-ניב ודר' אמת ניב

מדוע היא פופולרית ולמה קשה להשתמש בה?

סיירט ומרץ' כתבו על למידה בארגונים כבר לפני 35 שנים, והגדירו אותה "שינויים בהתנהגות בתגובה לגירוי" (Cyert & March, 1963). אבל זכות הראשונים בקביעת 'השם המפורש' של **למידה ארגונית** שמורה, ללא ספק לארג'ריס ושוהן (Argyris & Schon, 1978). הם בחנו את הקשר בין הנורמות ההתנהגותיות המקובלות בארגון לבין המידה שבה חברי הארגון לומדים מתוך מה שהם עושים, למידה האמורה לשפר את תפקודו של הארגון. לפריחה מלאה זכתה **הלמידה הארגונית** בזכות ספרו הפופולרי של סנג'י – "הארגון הלומד" (P.M.Senge, 1990).

אלה שתרמו לפיתוח המושג, עמדו על הפרדוקס אתו מתמודדים ארגונים רבים בארבעת העשורים האחרונים: במהותם, ארגונים בנויים לפעולה בתנאים של יציבות וקביעות מרביים. אלא שהפיתוחים הטכנולוגיים והחברתיים שהם עצמם יוצרים הופכים את הסביבה בה הם פועלים לבלתי-יציבה, משתנה במהירות וניתנת אך בקושי לחיזוי ולתכנון. כתוצאה, מרבית הארגונים של ימינו מנסים, על בסיס מוסכמות ישנות (המגדירות מה ואיך לעשות) לפעול מול נסיבות משתנות. הם נדרשים לעבוד ולייצר בתקנים גבוהים של איכות; לפעול כארגונים גלובליים; ליצור בריתות אסטרטגיות; לקצר זמני פיתוח; לחזות ולתכנן טוב יותר. כל אלה אינם כלולים במתכונים ובתכניות הפעולה של העבר ומהווים, לכן, חלק נכבד מ'תכנית הלימודים' שארגונים צריכים לעבור כדי להמשיך ולשרוד. בניית היכולת לעשות זאת בהצלחה הוא עיקרה של הלמידה הארגונית.

כפי שקרה למושגים פופולריים אחרים בספרות הניהולית, התפתחו גם סביב הלמידה הארגונית אסכולות, פרשנויות ומחלוקות -- על טיבו של המושג ועל השימושים שאפשר לעשות בו. למשל, מה הם התנאים להתרחשות של למידה כזו, מי הם הלומדים (אנשים יחידים או הארגון), מה הם התכנים שלה, איך נקבעת 'תכנית הלימודים', איך משתמרים הפירות שלה ואיך הם 'נשלפים' מתוך הזיכרון הארגוני.

במתכונתו הנוכחית, לוקה המושג בשתי בעיות עקרוניות המקשות על מנהלים ואנשי מעשה להשתמש בו. ראשית, הוא כללי מאוד. 'למידה ארגונית' הפכה, בזכות הפופולריות שלה, לשם נרדף ליכולת ההסתגלות וההישרדות של ארגונים ("אם ארגון שורד בתנאים משתנים, סימן שהוא לומד"). בכך היא מתארת, אמנם, תופעה מאד רחבה אך אינה תורמת רבות להבנתה. שנית, קשה לתרגם אותו לכלל פעולה בידיהם של אנשי המעשה בארגונים. כתוצאה, קשה לדעת לא רק מהי למידה ארגונית – ומתי 'ארגון לומד' – אלא, בעיקר, איך יוצרים אותה.

הגישה והכלים שנתאר בהמשך מסייעים לתרגם את המושג המופשט לכלי עבודה ניהולי, יוצרים חיבור הדוק בין 'פיתוח מנהלים' 'פיתוח ארגוני' ו'למידה ארגונית', ומציבים במרכז תהליכי השינוי את עמוד השדרה הסמוי של מרבית הארגונים – את מנהלי הביניים.

שלשה סיפורים על למידה ארגונית

יוזמת פיתוח בחטיבה למערכות מידע. במסגרת השתלמות לראשי צוותים במחלקת הפיתוח של החטיבה למערכות מידע באחד הבנקים הגדולים, לקחו המשתתפים על עצמם משימות שנועדו "להעלות את הבנק מדרגה" בשימוש במערכות המידע שלו. השילוב של אתגר טכני והזדמנות להעצמה אישית וצוותית הבטיח תוצאות מעניינות. פעילות הפיתוח השגרתית בחטיבה התנהלה עד לאותו זמן במתכונת של 'מלמעלה למטה': מנהל חטיבת מערכות המידע, בעצה אחת עם מנהל חטיבת התפעול של הבנק היו מחליטים על כיווני הפיתוח הדרושים. אלה תורגמו במורד ההיררכיה של החטיבה (היו באותו זמן שבע רמות כאלה) לכלל פרויקטים מפורטים, שהוטלו על ראשי הצוותים ואנשיהם. המשימות שלקחו על עצמם הפעם המשתתפים בתכנית התנהלו בכיוון ההפוך: היוזמה הייתה של ראשי הצוותים שביצעו את הפרויקטים, בנוסף לפעילות השוטפת שלהם, בידיעת ובעידוד הממונה הישיר שלהם.

כצעד ראשון נפגשו ראשי הצוותים עם הלקוחות המידיים שלהם – מנהלי סניפים של הבנק ו'עובדי שטח' אחרים שלו. המפגש היה מאלף. שיקף זאת אחד המשתתפים בתכנית: "אני עובד כאן כבר יותר מעשר שנים וזה היה המפגש הראשון שלי עם המשתמשים במוצרים שאני מפתח. התברר לי, מתוך שיחה עם שלשה מנהלי סניפים, שמטעמים שונים ומשונים הם כמעט ואינם משתמשים במערכות שפיתחנו עבורם בעבר". את המערכת החדשה הם עיצבו בהתאם לבקשותיהם הישירות של מנהלי הסניפים אתם נפגשו. עם השלמת הפיתוח והפעלתן המוצלחת של המערכות החדשות הן הוצגו בפני ראש החטיבה ומנהלים בכירים שלה. בצד פירוט ההישגים הטכניים דיברו המציגים גם על הלקחים הארגוניים שהפיקו מההתנסות הזו. בעיקר את הצורך בקשר יותר מידי בין המתכננים למשתמשים. בנקודה זו הוחלט בהנהלת החטיבה להפסיק את ההשתלמות של ראשי הצוותים והמחלקה חזרה לנוהלי העבודה הישנים שלה.

שיפור האיכות במפעל עתיר טכנולוגיה. המפעל הוא אתר ייצור בחברת היי-טק רב לאומית, מוליכה בתחומה. הייצור נעשה בסדרות גדולות מאד ומחיר ממוצע של יחידת מוצר מוגמרת הוא כ- 750 דולר. ההקפדה על האיכות לאורך כל תהליך הייצור מהווה, לכן, אתגר כלכלי וניהולי ממדרגה ראשונה. על מנת להשיג אותו יצרה ההנהלה תקני עבודה מחמירים. כאשר התברר שהמפעילים אינם מקפידים על מילוי הנהלים הוכרז על מהלך נרחב לניהול איכות כוללת. למרות שהתרבות והכלים של ניהול איכות הוטמעו במערכת, נשארה הבעיה בעינה. לצורך העמקת הטיפול בנושא נקבע צוות 'אלכסוני' (השתתפו בו

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

מנהל המפעל, אנשים טכניים בכירים, טכנאים ומפעילים) שלקח על עצמו את המשימה הבאה: "להוריד, תוך שלשה חדשים, ל-0 את מספר הפסולים בקטע המהווה כ-15% מכלל תהליך הייצור". הצוות גילה שהקושי בשיפור האיכות נבע מדילמה בפניה ניצבו המפעילים: מצד אחד הם נדרשים (בהתאם לתכתיבים של ההנהלה העולמית של החברה) לעמוד במכסות ייצור גבוהות לכל משמרת. מצד שני הם נתבעים להקפיד על איכות מושלמת. הפתרונות ה'יצירתיים' שפיתחו המפעילים לדילמה הזו התרכזו בגלגול האחריות לביצוע התחזוקה המונעת של הציוד המורכב - לידי העובדים במשמרת הבאה. מה שאפשר להם לעמוד בכמות הנדרשת תוך הסתכנות בבעיות של איכות. הטיפול בבעיה, כך למד הצוות, חייב שינוי תפישה: מניסוח של היחס בין כמות לאיכות במונחים של או-או למתכונת של גם-גם שתאפשר עמידה בשתי הדרישות. הפתרון היה מודל משולב שהפעיל כלים (ממוחשבים) לתכנון יותר יעיל של אחזקת והפעלת הציוד, הסברה שיטתית בקרב העובדים ואמצעי אכיפה (למשל, השבתה אוטומטית של ציוד הזקוק לתחזוקה). להצלחת הפרויקט היו שלוש תוצאות מיידיות: ראשית, השיפור שהושג הוחל על פני כל מערך הייצור. שנית, המודל שפתח הצוות נמצא יעיל גם בתחומים אחרים של חינוך. שלישית, המפעל אמץ גישה חדשה לטיפול בדילמות עקרוניות, על ידי היפוכן מהגדרה של או-או לאתגר של גם-גם.

הקמת שכונה בקיבוץ 'כובשי השממה' (שם בדוי) לבנים שעזבו. כמו קיבוצים אחרים בשנים האחרונות, מצוי הקיבוץ בצבת של לחצים מנוגדים: מצד אחד חברים הדורשים לערוך באורחות חייו שינויים מפליגים ומצד שני, חברים אחרים העומדים על שימור העקרונות והערכים של הקיבוץ המקורי. הלחצים המנוגדים יוצרים שיתוק. על פי מזכיר הקיבוץ "עיסוק בשאלה העלולה להיתפש בעיני חברים כשאלה עקרונית מביא, עד מהרה, להתפלגות של דעות וליצירת שני מחנות דומים בגודלם. העניינים בהם עוסקים משתנים, וכך גם הרכב המחנות של תומכים ומתנגדים, אך הדפוס הזה המוביל לשיתוק קיים ועומד". כאשר פנו שלושה בני קיבוץ שעזבו בבקשה לבנות בו את ביתם, כתושבים שאינם חברים, היה ברור לכל שזו שאלה עקרונית הצפויה ל'טיפול' המוכר ממצבים קודמים. המזכיר וכמה חברים שהצטרפו לניסוי שמו לעצמם מטרה ברורה: תוך עשרה שבועות להגיע להחלטה בנדון, בה יתמכו מעל ל-80% מחברי הקיבוץ. במקום להעלות את השאלה לדיון ציבורי ולהחלטה פורמלית הם יזמו מהלך של הדברות, ישירה ועקיפה, בין בעלי העניין השונים בקיבוץ. במסגרת ההדברות נעשה ברור משותף של השאלות והעניינים הנוגעים בהצעה להקים שכונה נפרדת לעוזבים וניסיון שיטתי להגדיר הסכמות ואי הסכמות. בתום עשרת השבועות הובא הנושא להצבעה וההצעה שנוסחה במהלך הדיונים שקדמו להצבעה זכתה ברוב גדול של קולות החברים. הקיבוץ לא רק פתר את הבעיה שעמדה על סדר יומו אלא למד גם פרק חשוב בטיפול במחלוקות הגורמות לו שיתוק.

שלשת הסיפורים כמשל

את הסיפורים הקצרים האלה אפשר להסביר לאורך שלש רמות של למידה. ראשית, חבויים בהם ארבעה מאפיינים של **למידה אישית**. שנית, אפשר למצוא בהם 'מתכון' של **למידה במסגרת הארגון**. לבסוף, הם מצביעים על דרכים אפשריות ליצירת ולשימוש ב**למידה ארגונית**.

למידה אישית

למידה אישית אפקטיבית נעשית תוך כדי ומתוך העשייה. זאת בניגוד לנתק שנוצר בין השתיים, מתוך כוונה טובה לשפר ולייעל את הלמידה (די לזכור במה שקרה לך במשך 12 השנים בביה"ס ומה שלקחת משם, כמה רלבנטי נראה לך הידע שרכשת באוניברסיטה, ועם מה אתה חוזר מתכניות הדרכה שהחברה שלך מעניקה לך). בניסוח העממי, למידה אפקטיבית (כזו הגורמת לשינוי בתפקודו של הלומד) היא למידה מתוך ניסיון.

למידה אישית אפקטיבית נעשית תוך התמודדות עם קושי עקרוני. ביצוע פעילות שגרתית מוסיף לכמות הניסיון שאנחנו צוברים אך איננו תורם ללמידה. זו נוצרת רק כאשר העשייה מחייבת התמודדות עם בעיה או אתגר קשים. אין זה מקרה שבביוגרפיות של מנהלים מצליחים, מהווה ההתגברות על משברים את המקור העיקרי להתפתחות האישית. דילמות ה'תוקעות' את הלומד בין שתי אפשרויות רעות של או-או אכן מספקות הזדמנות מעולה ללמידה כזו.

למידה אישית אפקטיבית נעשית בתהליך של ניסוי וטעייה. למידה אפקטיבית יכולה להתרחש רק תוך עיסוק במשימה לא מוכרת. למשימות כאלה אין פתרונות או דרכי טיפול מוכנים. העוסק בהן צריך, לכן, לנסות. הוא, ואלה הקשורים במעשיו, חשופים כך לסיכונים הכרוכים באי הצלחה. הצרה היא שללא נטילת הסיכונים האלה לא תיתכן למידה. כדי לצמצם את הסיכון וכדי להפיק את מרב הלמידה מההתנסות, צריך לבנות ולנהל את זו במסגרת 'מבוקרת': למנסה (הלומד) צריך להיות ברור מראש מה הוא מנסה להשיג, באיזו דרך ובאיזה תנאים. ללא ניסוח ברור של אלה לא ניתן להפיק לקחים (ללמוד) מההתנסות.

למידה אישית אפקטיבית מתרחשת בלולאות. הבסיסית ביותר נוגעת למשימה המיידית בה עוסק הלומד. למשל, במפעל ההי-טק שהוזכר קודם, ללמוד לייצר בקטע מסוים של מערך הייצור את הכמות הנדרשת עם 0 פסולים. בלולאה של למידה יותר מופשטת מפתח המתנסה הבנה טובה יותר של הכוחות והתהליכים המקשים על השגת איכות מושלמת במפעל (למשל, הדילמה של כמות מול איכות) ועל דרכים אפשריות לפתרון (למשל, מודל חינוכי מורכב). הלולאה השלישית, ה'בכירה' ברמת ההפשטה שלה, ממוקדת בלמידה עצמה: בניסיון להבין מה הם המצבים והתנאים בהם ניתן ללמוד, ואיזה אינם מאפשרים זאת. המעבר מלולאה אחת לבאה מחייבת יכולות אישיות ותנאים סביבתיים נאותים.

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

עד לכאן ארבעה מאפיינים ללמידה אישית אפקטיבית. הם יפים לרכישת המיומנות של רכיבה על אופניים, לשיפור הביצועים בפתרון תשבצים, לפיתוח ידע פיזיקלי חדש ולטיפול יכולת ניהולית משופרת. **למידה במסגרת הארגון** מחייבת יצירת מסגרת יותר מורכבת. על פי ניסיוננו (גם אנחנו לומדים מתוך מה שאנחנו עושים!) היא כוללת ארבעה 'רכיבים' המקיימים בינם לבין עצמם קשר הדוק.

מודל של למידה במסגרת הארגון

מרבית הפעילות שאנשים מבצעים במסגרת עבודתם בארגונים (ובחיים בכלל) היא רוטינית וערכה כחומר לימוד הוא מועט ביותר. פעילות במסגרת הארגון תגרום ללמידה חדשה רק כאשר מתקיימים התנאים הארגוניים ללמידה אישית אפקטיבית. התנאים הארגוניים ללמידה אישית מוגדרים במפה הבאה:

הדרישה (או: מי, באמת, מעוניין בלמידה?). ניסויים אישיים אשר באמצעותם מתרחשת למידה אישית אפקטיבית אינם מתפתחים, בדרך כלל, בחלל הריק. מישהו בעל ראייה והבנה רחבה של הארגון צריך להציב דרישה בפני מי שצריכים לעשות את הניסוי, להגדיר יחד אתם מטרות ומדדים להצלחה, לספק להם את התמיכה המתאימה (בעיקר את ההתחלקות בסיכונים הכרוכים בניהול ניסוי כאלה) ולקבל את התוצאות המוחשיות של הניסוי כמו גם את הלקחים מעריכתו. ראשי הצוותים בחטיבות מערכות המידע של הבנק למדו מקרוב את המשמעות של עריכת ניסויים כאלה ללא דרישה ותמיכה ברורות של הנהלת החטיבה. בחברת ההיי-טק, לעומת זאת, השתתפות מנהל המפעל בפרויקט שלחה איתות חזק לכלל המערכת לגבי חשיבות הניסוי והציפייה לתוצאותיו. בקיבוץ מילא המזכיר את שני התפקידים: הוא הציב לעצמו ולאחרים את הדרישה והשתתף באופן פעיל בעריכת הניסוי.

הצגת הדרישה אינה נעשית לאורך שרשרת הפיקוד וכצעד ביורוקרטי. ההיפך הוא הנכון. ה'לומדים' הם היוזמים של הניסוי, כאשר הם רוצים לבחון נקודות קושי במערכת שלהם או לבחון את כוחם בתהליכים חדשים. בדרך כלל באה יזמה כזו מקרב מנהלים בדרגי הביניים, אבל גם כאשר היזמה לניסוי באה מלמעלה, הלומדים הם שותפים מלאים בו. עם זאת, בדרך כלל חשוב שיהיה מציב דרישה בכיר. הוא חיוני לתהליך בזכות נקודת התצפית שלו, בזכות הלגיטימציה שהוא אמור להעניק ומשום שהוא מעוניין בפירותיו (יכולות חדשות, הארות, הבנות לגבי המערכת הארגונית). יש צורך בלקוח משמעותי כדי שהתהליך ינוע.

התכנים (או: מהם הנושאים בהם עוסקת הלמידה?) למידה באמצעות ניסויים פעילים מקיפה את כל קשת הפעילויות והנושאים המעסיקים ארגונים ואת חבריהם. משותפת לכולם היא מידת הקושי הכרוכה בהשגת תוצאות משמעותיות. הקושי מצוי בדרך כלל

בתחום או סביב נושא בו 'תקוע' הארגון: המצב הקיים אינו מניח את הדעת, אך לא ניתן לגבש הסכמות לגבי מה וכיצד צריך לעשות כדי לשנותו. אי ההסכמה, במצבים האלה, היא סביב שאלות עקרוניות וערכים בסיסיים של הארגון: בבנק זה היה הניגוד בין מציאות המחייבת לתכנון מוצרים עבור ויחד עם מי שאמור להשתמש בהם, לעומת הסמכות והכוח שהדרג הבכיר שואף לרכז ולשמר בידיו. במפעל היצרני זו הייתה הבחירה הבלתי-אפשרית בין כמות לאיכות. ובקיבוץ זה היה המתח בין 'מקדמי השינוי' לבין 'שומרי החומות'. כדי שלמידה תהיה אפקטיבית היא צריכה להתקיים ב'אזור ההתקעות'. מצד אחד הוא מספק את הקושי (המשבר) הנדרש ללמידה אפקטיבית אישית ומצד שני הוא מהווה את תחום היצירתיות של הארגון.

השיטה (או: איך לומדים?) בשונה מניסויים במדעי הטבע, בהם ממלא החוקר תפקיד ניטראלי בחשיפת האמת, למידה בארגונים נעשית בדרך כלל לא מתוך טעויות (שם לומדים בעיקר מה לא כדאי לעשות) אלא מתוך הצלחות. קל להסביר אותן, הן מהוות תגמול נאות למאמצים שנעשו להשגתן, והן נותנות תמריץ מוחשי להמשך ההתנסות במאמצים דומים (עם אתגר יותר גדול) בעתיד. כדי להצליח בניסוי צריך להתייחס בתכנון ובביצוע שלו לארבעה רכיבים מתודולוגיים: הגדרת המטרה, המיפוי, התכנית והמעקב.

א. הגדרת המטרה.

צריכה להיות לניסוי מטרה ספציפית וברורה הנגזרת מהנושא היותר רחב (אותו עניין בו 'נתקע' הארגון). ה'גזירה' של המטרה צריכה להיעשות כך שמצד אחד היא תייצג נאמנה את הבעיה הגדולה ומצד שני תאפשר השגת הישג משמעותי בפתרונה. הורדת הפסולים ל-0 בקטע אחד של הקו אינו מספק פתרון כולל לדילמה של הכמות-איכות אך היא לוקחת את המערכת צעד חשוב בכיוון הזה. כך גם פתרון מוסכם לשיכון הבנים שעזבו את הקיבוץ. הוא לא משחרר את חברי הקיבוץ מהצורך לפתח דפוסים משותפים לטיפול בשינוי, אך הוא מתווה להם דרך ברורה לעשות זאת.

צריך להגדיר דרגת קושי בינונית. הניסוי צריך להיות אתגר משמעותי הניתן להשגה.

צריך לעשות זאת בפרק זמן סביר. שלשה חדשים, על פי ניסיוננו, הוא פרק זמן סביר להשלמת משימות שניתן לעשותן במאמץ סביר.

צריך להגדיר את התוצאות במונחים מדידים. לא רק כדי ליצור אצל המעורבים מחויבות לתוצאות, אלא בעיקר כדי לאפשר לנהל את המאמץ כניסוי מבוקר.

ב. המיפוי.

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

הניסוי נעשה בדך כלל בקונטקסט ארגוני עשיר ומורכב. על מנת להצליח ולהשיג את המטרה צריך להעריך מראש את עמדות בעלי העניין השונים וההשפעה שתהיה להם על השגת המטרה. צריך גם להפוך 'יושבים על הגדר' לשותפים ולהבטיח הסכמה של מתנגדים.

ג. התכנית

מייצגת את כל הפעולות שצריך לבצע כדי להשיג את המטרה שנקבעה. היא מכוונת להשגת המטרה ולוקחת בחשבון את הקונטקסט הארגוני – המפה. התכנית כוללת את חלוקת העבודה ואת לוחות הזמנים.

ד. המעקב

חשוב לציין, מראש, את הנקודות לאורך התהליך בהן צריכה להיעשות הערכת מצב: מה הייתה הכוונה המקורית, מה קרה בפועל, מה צריך לעשות בהמשך ומה ניתן ללמוד מכל אלה.

השיטה לעריכת הניסויים מתבססת, במידה רבה על המתודולוגיה של ניהול פרויקטים. בצד הסיוע שהיא אמורה להגיש בביצוע המשימה היא צריכה לאפשר התווית אתגר אמיתי ולימוד שיטתי באמצעות העמידה בו.

המבנה (או: מהי חלוקת העבודה, המסגרת הארגונית והמשאבים במסגרתם נערכת הלמידה?)

מסגרת ארגונית נכונה לעריכת הניסוי מאפשרת את המעבר מלמידה אישית ללמידה במסגרת הארגון ומשם ללמידה ארגונית. נכללים במסגרת הזו 4 תפקידי מפתח:

מציב הדרישה. המנהל הבכיר הממלא תפקיד חשוב בהגדרת הנושא, משמש כלקוח תובעני לפירותיו המוחשיים של הניסוי ומהווה שותף בכיר בעיבוד הלקחים, במתן משמעות רחבה יותר למה שהושג (כהתגברות ראשונית על קושי ארגוני מוכר), ובהטמעתם במאגר הידע של הארגון;

מבצע הניסוי. בדרך כלל מנהלי ביניים הלוקחים על עצמם, בנוסף לפעילותם השגרתית בארגון, טיפול בתחום בעייתי. יזמה כזו עולה בעיקר במסגרת תכנית פיתוח אישית המבוססת על למידה מתוך התנסות, או כחלק ממהלך מתוכנן של שינוי, המתנהל במתכונת של פסיפס של פרויקטיים של פריצת-דרך. בשני המקרים חייב להתקיים קשר הדוק בין צרכי ההתפתחות האישית והמקצועית של המנהלים לבין תרומתם לניסוי (יצירת הידע). בבנק אלה היו ראשי הצוותים, שגילו שחלק מפרות עבודתם כמתכנני מערכות מידע אינו רלבנטי למי שאמורים להשתמש בהם. בחברת ההיי-טק אלה היו מנהלים בייצור, שהתקשו

לעמוד בו זמנית בדרישות לכמות ולאיכות. ביצוע של הניסוי מאפשר להם לא רק לפתור היבט קונקרטי של הבעיה אלא מעמיק גם את היכרותם עם הארגון ודפוסי ההתנהגות שלו. תועלת משנית, חשובה מאד, נגזרת מההזדמנות לעסוק בנושא הנמצא בראש סדר היום של הארגון וההתנסות במשימה המתבצעת יחד עם בעלי תפקיד בכירים בארגון.

החונק. זהו בדרך כלל מנהל המצוי בעמדה בכירה מזו של המבצעים בפועל את הפרויקט. תפקידו האחד הוא לסייע בידיהם בביצוע הפרויקט (ע"י שימוש נכון במתודולוגיה ועל ידי איתור רעיונות לשיפור הפתרונות המוצעים). תפקידו השני בא לידי ביטוי בהשתתפות בהפקת הלקחים ובהפיכתם ללמידה ארגונית.

המשיקים. המשיקים לפרויקט הם הגורמים (אנשים ויחידות ארגוניות) שלא יזמו את הניסוי, אין להם אחריות להשלמתו ולקחיו אינם בהכרח מעניינים אותם. מצד שני, המגע אתם הכרחי להשלמת הפרויקט ומהווה חומר לימוד מעולה למעורבים בו: על השפעה ללא סמכות, על מחסומים לשינוי בארגון ועל מאיצים ובלמים לאפקטיביות ארגונית. **היועצים החיצוניים.** הכרחיים בסיבובי הלמידה הראשונים. הם מהווים את המומחים ללמידה על שתי פניה: מה זו למידה ארגונית ואיך לומדים לעשות אותה ולהשתמש בה. המדד העיקרי להצלחתם הוא משך הזמן הנדרש לארגון ללמוד בכוחות עצמו.

כיצד זה קורה: איך הופך הניסוי ללמידה?

על פי ניסיוננו, מתרחשת הלמידה האישית האפקטיבית לאורך כל הניסוי. אין ספק שלהצלחת הניסוי יש אפקט חיובי חזק בהפקת הלמידה. דרך התמודדות בפועל עם שאלות קשות גוברת ההבנה לגבי מה שחשוב לארגון, איזה אסטרטגיות קיימות ואיזה ניתן להפעיל על מנת להשיג את המטרות, מהם הכוחות הקיימים שבהם ניתן להיעזר (זמן, כסף, ניהול, תמיכה, אינפורמציה), ואיך להתמודד בהצלחה עם דילמות קשות. הלמידה הזו מקבלת משמעות חדשה והופכת ללמידה ארגונית כאשר אנשים מתחלקים בהבנות האלה (ובהבנות נוספות) במסגרת דיון משותף, הכולל את כל אלה שנתנו ידם למאמץ הניסויי: מנהלים ועובדים ברמות שונות, אנשי משא"ש, יועצים חיצוניים. כאן מדברים על לקחים המתייחסים לתרבות הארגון ולהנחות הבסיסיות שלו, למעגלים סגורים שקשה לפרוץ, למגבלות ארגוניות וכיצד ניתן להתגבר עליהן. אנחנו צפינו במנהלים שהביאו תשובות שהיוו ידע פרקטי הנעוץ בארגון שלהם, לשאלות כמו: כיצד ניתן לבסס תהליך שינוי מלמעלה ומלמטה כאחד, איך להשפיע על עמיתים על ידי יצירת שיתופי פעולה, כיצד להפעיל ולשכנע ממונים, עד כמה ניתן להפיק כאשר מעמידים דרישה ברורה לקדם ענין ספציפי, ורבות אחרות. ובעיקר, כיצד ניתן, באמצעות ניסויים, לייצר ידע חדש, שמיש ורלבנטי.

הערה חשובה:

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

א. ללמוד ללמוד מהווה גם הוא תהליך למידה. סיבוב אחד של עריכת ניסויים מהסוג שתואר כאן אינו מספיק. למידה היא תהליך מתמשך. מה שתואר כאן אמור להפוך לדרך חיים לארגונים השואפים לשרוד בעולמנו הדינמי. לא במעגלים סגורים של ניסויים בודדים אלא כספירלה של אתגרים ולמידות הולכים וגדלים.

האתגר הבא: מלמידה בארגונים ללמידה ארגונית.

את רובם של הרכיבים המאפיינים מערכת לומדת ניתן להפוך, בעזרת הגישה שתוארה כאן, לכלי עבודה קונקרטיים: אפשר ליצור מניע לתהליך; ניתן להגדיר את הנושאים הרלבנטיים, לעצב את מערך הניסויים, לנהל את הסיכונים ואת ההכללה. השימוש בפירות הלמידה (הידע שנוצר בעזרת התהליך) ברמת העל של הארגון מחייב בניית כלים אחרים. כאן צריך יהיה לתת תשובות על שאלות כמו - כיצד ניתן לפזר ידע בתוך מבנה ארגוני נתון, איזה שימושים שאפשר לעשות במערכת המידע הפורמלית, מה יכולה להיות תרומתם של אמצעי המיחשוב של הארגון, ומהי מערכת הקשרים שהארגון מקיים עם גורמים רלבנטיים מחוצה לו. עם זאת, בזכות ההישגים שניתן להשיג כבר היום ביצירת הידע, פיתוח הכלים החסרים ללמידה ארגונית אפקטיבית נראה בהישג יד.