

ארגז הכלים לטיפול מוצלח בתהליכים ארגוניים ובשאלות למידה

דורית כספי

ארגונים רבים נוטים לאמץ כלי כזה או אחר ומשתמשים בו על מנת לתקוף ולתת מענה לשאלות ארגוניות חשובות. אכן קיימים כלים רבים ושיטות רבות לטיפול בתהליכים ארגוניים, אך אין בהכרח כלי אחד המתאים ביותר למירב המקרים. משום כך כדאי שהארגון יכיר ויתחזק "ארגז כלים" של שיטות ומתודולוגיות לטיפול בנושאי ליבה חשובים.

כיועצת לניהול תפקידי להציע לארגון את תמהיל הכלים המתאים לאור הסיטואציה, פרטי האירוע המטופל וכמובן המאפיינים הארגוניים. תמהיל כזה ייבנה מכלים המזוהים לעיתים עם דיסציפלינות שונות: החל מייעוץ ארגוני, דרך ניהול ידע ולמידה, כלי תעשייה וניהול או כלים מתחום ניתוח מערכות, מודלים של קבלת החלטות ואף פסיכולוגיה תעשייתית, שיטות הערכה ובקרה ועוד.

יתרה מכך, לעיתים יכול תמהיל הכלים גם שיטות ספציפיות של עולם התוכן הנדון: אם זה עולם ניהול הפרויקטים, עולם שרשרת האספקה או עולם המחקר והפיתוח וכדומה. שיטות אלה צריכות להשתלב היטב יחד עם הכלים אותם בחרנו לטובת הנושא אותו ננתח ובו נטפל.

דוגמא למקרה אופייני בו נעשה שימוש בשיטות שונות הוא פרויקט שבצעתי לאחרונה באחת העיריות הגדולות בארץ, בעולם הרווחה.

מטרת הפרויקט הייתה הגדלת רווחתו ואיכות חייו של הקשיש באמצעות יצירת תהליכי עבודה שיתופיים עם גורמים (ממשקים) בקהילה וכן באמצעות שיפור מתודולוגיות העבודה במערכת הרווחה. אחד ההיבטים המעניינים בפרויקט זה הוא כלי העבודה, החשיבה וההנחיה, אשר שימשו את הארגון בכל שלב ושלב של הפרויקט. נציג מספר דוגמאות.

מיקוד שאלות הלמידה ונושאי הליבה לטיפול נעשה בשיתוף כל עובדי הקשישים במערכת, במטה ובשדה, ובליווי ראשי המערכת באמצעות **סדנא רחבה**.

לכל שאלה שנבחרה הוקמה **קבוצת עבודה (למידה)**, כאשר מעליהן פועל צוות היגוי, אשר כולל עובדי מטה, ראשי צוותים ונציגי מחלקות. תפקיד צוות ההיגוי לסנכרן את עבודת הצוותים ולשתף את כלל עובדי הקשישים בשלבים השונים של התהליך. כמו כן **משוב** מועבר מעובדי המערכת להמשך פעילות קבוצת הלמידה.

שילובים עיקריים בתהליך

א. מיפוי

בשלב המיפוי אנו בודקים את הייעוד והמטרה, את תחומי העיסוק, ומבצעים ניתוח של שלבי התהליך. עבור כל שלב אנו ממפים: תשומות, תפוקות, גורמים מעורבים (פנימיים וחיצוניים), אופן ניהול הממשקים, כלי עבודה ומערכות תומכות, תיעוד נדרש, מדידה ובקרה ודפוסי למידה ושיפור. בשלב זה אנו משתמשים ב**טכניקות מיפוי שונות** כגון: ראיונות, שאלונים, מחקרים שונים ועוד.

בפרויקט הנדון העבודה נעשתה תוך שימוש בשילוב הכלים. תוצר המיפוי הכיל (בן היתר) תמונה מפורטת של הממשקים עימם עובדת המערכת הארגונית ועבור כל ממשק תיאור של סוג השירות, מידת אינטנסיביות הקשר, רמת חשיבות הקשר לעבודת המערכת וציון המדרג את איכות הממשק. באופן זה התקבלה תמונה מלאה ומדורגת של מצב הממשקים (כאחד הנושאים שעלו במיקוד התהליכים לטיפול).

ב. זיהוי פערים ואתגרים

בשלב הפערים משימתנו הינה לזהות את האתגרים במערכת ולתת ביטוי לעוצמת ומשמעות האתגר. בשלב זה נשתמש בכלי **בדיקה והערכה ארגונית** ונאתר אתגרים מסוגים שונים: תהליך לא מוגדר היטב/ לא אחיד, מחסור בכלי עבודה/ כלי עבודה לא מתאימים, שיתוף פעולה בין הממשקים לא עובד טוב, תפוקות לא אחידות / לא עומדות בקריטריוני האיכות, היעדר מנגנון בקרה, תשתית תיעוד לא מספקת / לא נוחה, היעדר מדדים, זרימת ידע לא מספיק טובה, היעדר תהליך למידה, פער בידע מקצועי ועוד...

ההערכה צריכה גם לספק תמונה מהימנה ומוחשית כיצד בא האתגר לידי ביטוי במערכת, למשל: חוסר יעילות, אי השגת התפוקות המצופות, השקעה גדולה מהנדרש, התארכות משך התהליך, פגיעה בשביעות רצון המטופל / העובד, חזרה על שגיאות קודמות / אי ניצול ידע קיים וכדומה.

בפרויקט בעירייה, נבחרה **מתודולוגיית ניתוח** אשר סיפקה לבסוף מיקוד מדויק של הבעיות ולכל בעיה הובא המידע הבא: גורמי השורש לבעיה, ניסיונות שבוצעו לטיפול כולל זיהוי גורמי הכשל / ההצלחה והתובנות שנגזרו, הבנת הבעיה ע"י הגורם העומד בצידו השני של ממשק העבודה, מידת ההשפעה של הבעיה והערכה ראשונית למידת הקושי / הקלות לפתרון. ניתוח זה היווה התקדמות משמעותית מאד הן מבחינת מיקוד הבעיות והגורמים המעכבים וההסכמה עליהם והן מבחינת הבשלות לשלב החשיבה על פתרונות.

ג. מיקוד נושאי הטיפול והעלאת כיווני פתרונות

שלב זה יוקדש ראשית לתעדוף ובחירת האתגרים / הממשקים / הנושאים לטיפול. לצורך כך נשתמש שוב בכלי עבודה מתאים אותו נבחר מבין **טכניקות התעדוף** השונות.

לאחר מכן, נשתמש ב**שיטת סיעור מוחות** על מנת להעלות כיווני פתרונות ראשוניים. המטרה תהיה מגוון רחב של אפשרויות לפתרונות הקשיים והפערים בהם בחרנו לטפל.

בפרויקט הנדון, בוצע מהלך של **שיתוף נציגי ממשקים** מהקהילה: למציאת אינטרס משותף, להסכמה על ערכים משותפים ולחשיבה מאוחדת על פתרונות הולמים לכלל הגורמים המעורבים. זהו מהלך פחות שיגרתי בארגונים – כדאי לשקול אותו על מנת להגיע לפתרון עובד בצורה מלאה.

בהמשך הדרך העיסוק המרכזי הוא בניתוח כיווני הפתרון שעלו, פירוקם למשימות קונקרטיות, וגיבוש תכנית עבודה עד להסכמה ואישור של כל השותפים לפרויקט. שלב זה דורש **ניתוח עומק** על מנת להגיע לתכנית המהווה מענה מתאים, מוסכם, יעיל וריאלי.

מכאן יש להגיע לציוות מתאים של צוותים, על פי **המתודולוגיות של בניית צוותים**, שיעסקו בעיבוד הפתרונות והקמת הכלים הארגוניים המשופרים.

ד. בניית הפתרונות והטמעתם

זהו השלב האחרון בתהליך והוא כולל את בניית הפתרונות השונים על בסיס התפיסה שגובשה ועל בסיס תכנית העבודה המאושרת. שלב זה יוקדש לבניית ושיפור תהליכי העבודה והכנת האמצעים הנדרשים לתמיכה בהם. כל תוצר יעבור תיקוף ואישור כרכיב עצמאי ובמקביל יסונכרן לכלל התשתית הארגונית החדשה.

חלק בלתי נפרד ממהלך זה יהיה הכנת תכנית הדרכה והטמעה וביצוע הליווי והטעמת השינוי ב**טכניקות המתאימות**

לבסוף, הערכה, משוב ושיפור התשתית, הן הפעולות שסוגרות את מעגל הפרויקט, כאשר גם הן נגזרות מ**מתודולוגיות הערכה ומדידה**, המותאמות למהות וסביבת הפרויקט.

ה. ניהול הלמידה

מעבר לעשייה בפרויקט הספציפי, חשוב לנהל לכל אורך התהליך את הלמידה, הידע והתובנות שמניב התהליך.

במסגרת המחקרים, השאלונים, הבדיקות והסקרים השונים וכן במסגרת סיעורי המוחות ובניית הפתרונות המובנת, עולה ידע עצום, אותנטי ורב חשיבות אותו כדאי להפוך לידע פרקטי, מעובד ונגיש לכלל העובדים במערכת. לכן, תהליך כזה מן הראוי שילווה בתיעוד מתאים **בטכניקות התיעוד** שיבחר הארגון ובשימור הידע והנגשתו – גם זאת במסגרת **שיטות ניהול ידע** ידועות. אחת הטכניקות שננקטו בהצלחה בפרויקט המדווח כאן, הייתה **לכידת תובנות** ושימורן במאגר תובנות מובנה לשימוש עתידי רחב.