

הפקת לקחים בצה"ל לעלות עוד מדרגה



ציקראן

מוריה לוי

מנכ"לית חברה לניהול ידע



המאמר מציג 6 מדרגות שיישום כל אחת מהן ישפר במידה ניכרת את הפקת הלקחים בצה"ל. יישום המדרגה השישית אמור לחולל את השינוי החשוב ביותר: להביא לכך שיעשה שימוש ארוך טווח בלקחים שהופקו

מבוא

בשנה האחרונה נכתבו לא מעט מאמרים שבהם נטען שבמבצע "עופרת יצוקה" יישם צה"ל לקחים שהפיק ממלחמת לבנון השנייה. צה"ל אכן מייחס חשיבות רבה להפקת לקחים מכל פעולה שלו וליישום הלקחים האלה, שכן זוהי הדרך הטובה ביותר להימנע מלחזור על שגיאות העבר, לשחזר הצלחות ולחסוך הרבה מאוד משאבים שמתבזבזים בניסיון להמציא בכל פעם את הגלגל מחדש. להימנעות מחזרה על שגיאות העבר יש חשיבות קריטית למי שעוסקים בענייני צבא וביטחון, שכן מדובר בתחומים שבהם עלולה כל שגיאה לעלות בחיי אדם ולפגוע בביטחון המדינה. מטרת המאמר הזה היא להציע מודל משופר להפקת הלקחים ולניהולם. על פי התפיסה המקובלת כיום ישנם שני שלבים עיקריים בהפקת הלקחים, כפי שמתואר בתרשים 1.

תרשים 1: המודל המקובל להפקת לקחים



המאמר מציע לשכלל את המודל הזה כדי לשפר את איכות הלקחים וכדי להגדיל את הסיכוי שיעשה בעתיד שימוש בלקחים שהופקו. המודל המוצע מתבסס על עבודות מחקר ופיתוח שנעשות בתחום הזה בכמה ארגונים עסקיים גדולים.

מהפקת לקחים לניהול לקחים: עליית מדרגה ראשונה

המונח הפקת לקחים מתייחס לפיתוח ידע והבנה חדשים על בסיס ניסיון העבר. אנו מפיקים לקחים לא כדי להתיישר ולא כדי להאשים, אלא כדי להבטיח לעצמנו שבפעם הבאה נפעל נכון יותר, טוב יותר ויעיל יותר על בסיס מה שאנחנו יודעים עכשיו בעקבות ההתנסות הקודמת. המטרה היא שנחזור על פעילויות שסייעו להצלחה ושנימנע מפעילויות שעייבו הצלחה או אף גרמו לכשל.

ניתן להגדיר את הלקח כך: "המלצה להתנהלות בעתיד על בסיס ניסיון העבר". ההגדרה הזאת מחדדת את הגדרתו של אבן שושן: "מוסר השכל, מסקנה הנלמדת מתוך ניסיון", שכן היא שמה את הדגש על העתיד ולא רק על העבר או על ההווה.

המונח האנגלי "לקח" הוא lesson או lesson learned. למילה העברית "לקח" יש משמעות נוספת של "לימוד, ידיעה, דעת" (אבן

שושן), ואותה המשמעות הנוספת יש גם למילה האנגלית lesson. שימוש במשמעות הזאת של לקח אנחנו מוצאים גם במקורות: "כי לקח טוב נתתי לכם, תורת אל תעזבו" (משלי ד' 2). אין כאן לפלול בעלמא. הצגת ההגדרות באה להדגיש טיעון: לקח קשור ללמידה. ללא למידה אין לקח.

למידה אינה הוראה. אנחנו שולחים את ילדינו לבית הספר לא רק כדי שישמעו את דברי המורים; אנחנו שולחים אותם כדי שידעו יותר וינהגו על פי הדברים שלימדו אותם.

ג'רוויס כותב שהלמידה היא "שינוי בביצוע, בעוד שהמצב המדרבן לפעולה והמוטיווציה נשארים כפי שהיו"¹. מכאן שנדרשת הפנמה כדי שתבצע למידה. לא מספיקה יצירת הידע, לא מספיקה העברתו. יש להפנימו ולפעול לפיו. נדרש "שינוי בביצוע". לכן השימוש במונח "הפקת לקחים" מטעה. הפקת הלקחים שמה דגש על יצירת הידע החדש, על ההגעה ל-lesson. אבל אנחנו נדרשים ליותר מכך. אנו מבקשים את ה-lesson learned, את הלקח המופנם בעשייה החדשה, את הלקח היוצר שינוי בהתנהגות ובביצועים ומאפשר את שיפור הביצועים האישי והארגוני.

לכן ראוי להשתמש במונח רחב יותר. את הביטוי "הפקת לקחים" רצוי להחליף בביטוי "ניהול לקחים". ניהול לקחים עוסק בלקח בהקשר הרחב יותר ומתאים למטרה שאנחנו מבקשים להשיג: שינוי בביצוע. מובן שהמונחים אינם העיקר אלא מה שעומד מאחוריהם. החוכמה היא לייצר באמצעות המינוח החדש - "ניהול לקחים" - כלים המאפשרים לשפר את הפקת הלקחים, את הלקחים עצמם ואת מידת השימוש בידיע שהופק.

בהפקת לקחים כשלעצמה אין די, כנראה. ארגונים משקיעים שוב ושוב מאמץ רב כדי להפיק לקחים ולהציגם בפני העובדים הרלוונטיים, אולם כאשר נדרשו העובדים האלה ליישם, הם לא עשו זאת מהסיבות הבאות:

1. במקרים מסוימים לא זכרו העובדים את הלקחים שהופקו. אנחנו מוצפים כל הזמן בהמון מידע וידע, והמוח מגן עלינו מפני השיטפון הזה. הוא עושה זאת באמצעות סינון חלק ניכר מהמידע ומהידע או באמצעות העברתם לחדרי זיכרון אחוריים, כך שלא תמיד אנו זוכרים את הלקחים שכבר הפקנו.
2. היו מקרים שבהם העובדים לא קישרו בין המצב החדש למצבים קודמים ולכן לא השתמשו בלקחים שנלמדו בהקשרים האחרים. המוח שלנו עובד באמצעות תבניות. בכל רגע נתון אנחנו קולטים חיוויים רבים ונדרשים להגיב עליהם בהתאם לידע שבידינו. אנחנו מנסים להתאים את המצב לתבנית קיימת ובחרים את דרך התגובה שלנו בהתאם.
3. היו עובדים שאפילו לא ידעו על הידע שהופק. הם הגיעו לגזרה, <<

"קידום השימוש". פעמים רבות נצליח להביא לידי שימוש בפועל, אולם לא נוכל להבטיח זאת.

לקחים שאינם מחייבים: עליית מדרגה שנייה

בהגדרת המילה לקחים נעשה שימוש במילה "המלצה": "המלצה להתנהלות בעתיד על בסיס ניסיון העבר". ייתכן שהשימוש במילה הזאת אינו נהיר או מעורר התנגדות בקרב חלק מהקוראים. מדוע המלצה ולא חיוב? אם התנסינו - טעינו או הצלחנו - מדוע לא לחייב על הבסיס הזה גם את האחרים?

נכון לדייק, המודל המוצע אינו נגד לקחים מחייבים. חלק מהלקחים ראוי בהחלט שייקבע כי הם מחייבים. ייתכן אפילו שיש לכלול אותם במסגרת נוהל ואף לקבוע ענישה הולמת למי שאינו מקיימם. אולם יש להכיר בכך שעיסוק בלקחים מחייבים בלבד מצמצם מאוד את

המיומנות של כתיבת לקחים היא תורה בפני עצמה, ויש להנחות כיצד לבצעה נכון



היקף הלקחים שאפשר להפיק ובהחלט מצמצם את היקף הלמידה. לצד כל לקח ודאי, שהוא נכון תמיד, ישנם תמיד כמה וכמה המלצות ודגשים היכולים להוסיף רבות לידע ולביצועים של הבאים אחרינו - המלצות שלא תוקפו בדי מקרים, אולם יש להן רצינות; המלצות שהובילו להצלחה, אך לא ברור לנו עד תום למה; דגשים למחשבה בעת ביצוע פעולה. חיוב המשתמש לנהוג על פיהם אינו תמיד מתאים, היות שאין בידינו די כלים לאמוד את שאר תנאי השטח. ההמלצה והדגש מאפשרים לנו להביא את הידע לפתחו של המפקד ולהשאיר בידי את שיקול הדעת בהתאם למקרה ולמאפייניו הספציפיים.

ההרחבה הפשוטה הזאת יכולה להגדיל את מרחב הלקחים ואת מקצועיות האנשים במידה ניכרת. רוב הידע של המומחים הוא בחזקת המלצה ולא דווקא אמת מוחלטת. ההרחבה מאפשרת למידה ומקצוענות רבות יותר מאשר במצב שבו במאגר הלקחים נכללים רק אלה שהם בעלי תוקף מחייב.

עשו חפיפה, אולם הגורם שאותו הם החליפו שכח לשתף אותם במה שקרה לקודמו בתפקיד. הסיבה: היו נושאים רבים שהיה עליו להזכיר בתדרכי החפיפה, והוא שם את הדגש על הדברים שחווה בעצמו או נראו לו רלוונטיים יותר בזמן החפיפה.

היה מי שיטענו שמצב כזה אינו אפשרי שכן כל לקח מוטמע בנוהל והופך מהנייר של היום לחלק מהתורה ומההתנהלות של המחר. אולם בפועל אין הדברים כך וזאת בשל שני גורמים מרכזיים:

ראשית, לא כל לקח מתורגם לנוהל מתאים. (לא לכל מצב ולכל אמירה חכמה יש לנו נוהל מתאים, וטוב שכך). שנית, כי המיומנות של כתיבת לקחים היא תורה בפני עצמה, ויש להנחות כיצד לבצעה נכון. תהליך של הכללה, לדוגמה, הוא חיוני לזיקוקו של לקח ולהפיכתו לאיכות. הכללה עוסקת בבחינת המקרים, האירועים וההקשרים הנוספים שגם בהם יהיה הלקח רלוונטי. עד כמה מודעים לכך האנשים ומבצעים זאת הלכה למעשה? עד כמה יוצאים האנשים מהקשר הממוקד שבו הופק הלקח ובוחנים את ההקשרים הרחבים יותר (גזרות אחרות, סוגים שונים של פעילויות, טכנולוגיות אחרות וכו') כדי להבין אם הלקחים רלוונטיים גם בהקשרים הנוספים?

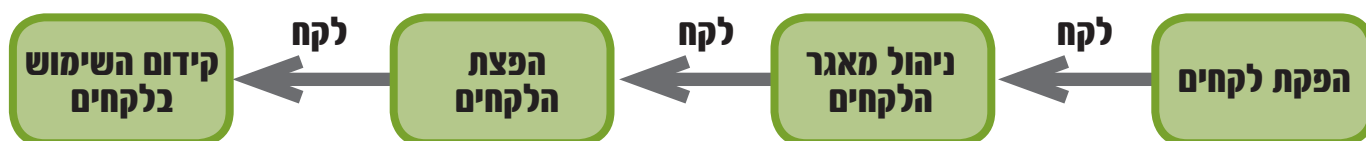
יש הסבורים שהפקת לקחים היא מיומנות מיוחדת במינה. אולם ניסיון עבודה עם כמה ארגונים מלמד שאת הלקחים יכולים להפיק אנשים רבים. לעומת זאת זיקוקם של הלקחים האלה ללקחים איכותיים הוא משימה נפרדת המחייבת מיומנות מיוחדת. ניסיון להקנות את המיומנות הזאת לכלל מפקי הלקחים אינו פשוט כלל ועיקר, ונמצא שעדיף למסור את תהליך הזיקוק לידי גורם מרכזי שיכול גם לבצע משימות עיבוד נוספות המחייבות ראייה כוללת של המערכת. כתיבת לקח, אם כן, אינה אמנות, אך היא בהחלט אומנות. תרשים 2 מציג מודל חדש לניהול לקחים ובו ארבעה שלבים מרכזיים:

1. שלב הפקת הלקחים.
2. שלב הניהול של מאגר הלקחים.
3. שלב הפצת הלקחים.
4. שלב קידום השימוש בלקחים.

המודל החדש מציג מחזור חיים שלם: החל ביצירת הידע, דרך זיקוקו לידע איכותי יותר והנגשתו לעובד וכלה בקידום השימוש בו. על פי המודל הזה קידום השימוש בלקחים חשוב לא פחות מהפקתם.

ראוי להסביר את בחירת שמו של השלב האחרון - "קידום השימוש". כשם שאנו לא יכולים להכריח את הסוס לשתות, אלא רק להביאו לשוקת, כך אנו לא תמיד יכולים לאכוף את השימוש בלקחים. אנחנו יכולים להביא אותם עד לפתחו של המפקד או של החייל, אך הם אלה שצריכים לעשות בהם שימוש. מכאן הבחירה הזוהירה בשם השלב:

תרשים 2: מודל חדש לניהול לקחים



ניסיון לצד הלקחים: עליית מדרגה שלישית

את הפקת הלקחים ניתן להרחיב עוד יותר באמצעות ניצול הניסיון. ניסיון הוא ידע הנצבר אצל כל אחד ואחד מהמפקדים והחיילים תוך כדי פעילותם. בניגוד ללקחים המופקים בתהליך אקטיבי, שבו הארגון עוצר ממלאכתו ויוצר בתהליכי חשיבה מובנים - יותר או פחות - את הידע החדש, הרי שניסיון נצבר גם ללא תהליכי חשיבה אקטיביים. בספרו על פיתוח ידע ועל למידת מבוגרים מדגיש דיוויד קולב² את חשיבות הלמידה מהניסיון. אולם לימוד מהניסיון אינו נחלתם של מבוגרים בלבד אלא של בני כל הגילים. התינוקות, למשל, לומדים לאכול וללכת באמצעות התנסות. הם משפרים את המיומנויות האלה - ומיומנויות אחרות - על סמך הניסיון שהם צוברים.

יצדקו מי שיאמרו שלא צריך להפוך את כל תהליכי הלמידה למקשה אחת. ישנן דרכי למידה רבות, וחשוב לזכור שהפקת לקחים ולמידה מהניסיון הן רק שתיים מהדרכים האלה. טענתה היא שנכון להסתכל במשולב על שני תהליכי הלמידה האלה כיוון שתוצרי הפקת הלקחים דומים לתוצרי הניסיון. כאשר אנחנו מרוויחים מהשילוב, עלינו לבצעו. ניסיון החיים מוכיח שלא ניתן כמעט להבחין מתוך ניסוח הידע שלפנינו אם התקבל מתהליך של הפקת לקחים מסודר או מניסיון אינטואיטיבי.

המודל המוצע גורס שאין זה משנה כלל. אם הידע שנוצר תוקף ואומת, הוא יכול לסייע לנו בעתיד, ואין סיבה לתהות על קנקנו ולהבחין בין ידע שהופק מלקחים לידע שהופק מניסיון. דרך אגב, ניתן להניח ששילוב הניסיון בתהליך של יצירת הלקחים מתרחש ממילא באופן חלקי - במודע או שלא במודע.

ניסיון הצבור במוחותיהם של המפקדים ושל החיילים הוא נכס ארגוני חשוב. איסופו והוספתו לבסיס הלקחים יכולים להעשירו מאוד. בשלב הזה יש להוסיף מונח חדש - תובנה. השימוש במילה תובנה נועד לחבר את הניסיון ואת הלקחים למשפחה אחת. התובנה היא פיסת הידע. מקורה יכול להיות בלקח (תהליך יצירה אקטיבי) או בניסיון (תהליך יצירה תוך כדי הפעילות). הכללת הניסיון במודל מביאה למודל מורחב של ניהול לקחים (ראו תרשים 3).

ניהול מאגר של תובנות: עליית מדרגה רביעית

שנים התרגלנו לנהל את מסמכי התחקיר בספריות. למרות השיפורים הטכנולוגיים שחלו עם השנים לא חל שינוי באופיין של הספריות. אלה

נותרו מאגרי מידע שהגישה אליהם אינה נוחה דיה. שוו בנפשכם מג"ד המתכונן למבצע. נניח אפילו שעיתותיו בידיו. הוא נכנס לספרייה ומתחיל לעיין במסמך תחקיר, מחפש את ההקשר ומגיע ללקחים. לאחר מכן הוא עובר למסמך שני ושלישי. מהר מאוד הוא מתעייף וקורא את המסמכים באופן חלקי ומחפש רק לקחים, שמובלעים פעמים רבות אי שם בתוך המסמכים ולא בפרקים נפרדים. במסמכים השונים הוא עשוי להיתקל בלקחים שחוזרים על עצמם, במקרה הטוב, ובלקחים הסותרים לקחים קודמים, במקרה הפחות טוב. מדובר בקריאה ובעיון שאינם אפקטיביים, וברוב המקרים, גם אם יש לאותו מג"ד זמן (ולרוב אין לו זמן), מעטים הסיכויים שיעלה בידו לצלול את המסמך החמישי והשישי.

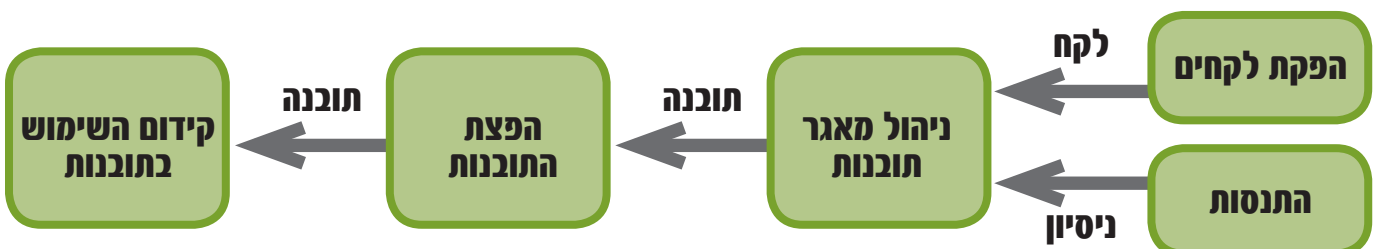
לקחים וניסיון הם פיסות ידע. עדיף היה שאותו מג"ד ייחשף רק לפיסות הידע האלה - שאותן, כאמור, ניתן לכנות "תובנות" - ולא לכל התחקירים שהובילו למסקנות וללקחים האלה. חשוב לאפשר העמקה באמצעות חזרה לתחקיר עצמו, אבל זאת רק במקרה הצורך. לרוב אין שום תועלת בהצפת הקורא במידע.

המודל מציע לנהל את התובנות (לקחים + ניסיון) במאגר. המאגר הזה יכול גם גישה למקורות שעליהם נשענות התובנות האלה (קישורים למסמכים) וכן מאפיינים המעידים על ההקשר דוגמת תובנות מבצעיות, טכנולוגיות, כלכליות, לוגיסטיות, גיאוגרפיות וכו'. חשיבותם של המאפיינים היא בהנגשת המידע לקורא. רצוי שטבלת הלקחים שבמאגר תכלול ליד כל לקח את מאפייניו, או טוב מכך: תאפשר לסנן לקחים ולצפות רק באלה הדומים בהקשרם להקשר הרלוונטי. אם לא נעשה כך, נציף את הקורא. הצפת מידע, יש לזכור, שקולה כמעט להיעדר מידע. השורה התחתונה בשניהם היא אי-שימוש בידע.

לא ניתן לצפות מכל מפקד שעורך תחקיר בשטח לחלץ את כל הלקחים ולאפיינם. הדבר דורש מיומנות, אך יותר מכך דורש את היכולת לראות את המערכת בהסתכלות כוללת. ראיית המערכת הכוללת פירושה לראות לא רק את ההקשרים שבהם נולד הידע, אלא הקשרים נוספים כגון באילו מקרים נוספים הידע נכון ותקף. ראייה כזאת יכולה להיות רק לגורם מתכלל (אינטגרטיבי) ברמה בכירה, למשל מנהל מאגר תובנות ביחידה, בחיל או בזרוע. לכל מאגר ידע יש למנות מנהל. תפקידיו של מנהל המאגר כוללים, בין היתר:

1. לסייע בבניית המאגר הראשוני: להגדיר את המאפיינים ולאסוף לקחים וניסיון קיים.

תרשים 3: מודל מורחב לניהול לקחים





אליהם. המדרגה השישית - קידום השימוש בתובנות - עוסקת בהוצאת הידע החדש מהכוח אל הפועל. היעדרה מקביל למצב שבו מפעל מפתח מוצר חדשני אך מזניח את הטיפול בשיווק ובמכירתו. הארגונים - ברובם - ריכזו עד היום את מאמציהם בהטמעת הלקחים בעיקר בשני ערוצים:

1. הצגת הלקחים החדשים באופן מיידי וחד-פעמי לכל בעלי התפקידים הרלוונטיים.
2. עיגון הלקחים בנהלים.

2. לזקק של כל תובנה חדשה שמגיעה:

- להכלילה במקרים ובהקשרים שבהם היא רלוונטית.
- לנסחה בדרך מוסכמת, מעשית ובעלת ערך מוסף.
- למזגה עם התובנות האחרות הקיימות ובמקביל לאתר חזרות, השלמות וסתירות ולהתייחס אליהן. אם מתגלות סתירות, יש כמובן ליישבן.

3. לתחזק את הקיים: לבחון תקופתית (למשל מדי חודש או רבעון) תובנות ישנות כדי להחליט אם הן עדיין תקפות, אם יש לעדכןן ואולי אף להסירן כליל.

אין בתפקיד הזה כדי למלא משרה מלאה, ולכן גם אין צורך ליצור לה תקן חדש. מניסיון עבודה בכמה ארגונים עולה שלאחר הקמת המאגר הראשוני דורשת תחזוקתו היקף משרה נמוך מאוד (פחות מ-10%). אף על פי שאנחנו סובלים באופן קבוע ממחסור בתקנים, באנשים ובזמן, ראוי להקצות לתחזוקת המאגר את מעט המשאבים הנדרשים לכך שכן הלקחים הם הקצפת של הידע הארגוני. על ארגונים בכלל ועל צה"ל בפרט לשקול אם הם מוכנים לוותר על היתרונות הטמונים בניהול הנכס הזה.

למאגר התובנות יש יתרונות רבים:

1. קיצור זמן ההגעה לידיע הקריטי המצוי בתובנות (בזכות ניהולן במתכונת של פיסות ידע בודדות ובזכות המאפיינים הנלווים אליהן).
 2. הגדלת פוטנציאל השימוש כתוצאה מההכללה להקשרים נוספים שבעבורם כל תובנה רלוונטית (יציאה מההקשר של האירוע ומעבר להקשרים אחרים שבהם הידע נכון ומתאים).
 3. הגדלת סיכויי הגישה למאגר (בזכות הנגישות הגבוהה שמקנה המאגר).
- המאגר הזה הוא בהחלט עליית מדרגה, שכן הוא נותן מענה למרבית הצרכים בתחום של הפקת הלקחים כפי שהוגדרו בתחילת המאמר.

הפצה רחבה של התובנות: עליית מדרגה חמישית

צה"ל הוא ארגון גדול, מרובה זרועות, גופים ויחידות. הודות לתרבות הפקת הלקחים המושרשת בו הוא מייצר מדי יום ידע חדש באחת או יותר מיחידותיו. לא ניתן להסתפק בניהול הלקחים בכל יחידה ויחידה בנפרד, אם רוצים למצות את השימוש בתובנות שנוצרו ביחידה אחת גם ביחידות נוספות ובגופים מקבילים או דומים בפיקודים ובזרועות. תכנונו של מנגנון הפצה כלל-צה"לי יקל על ההפצה ובמקביל ימנע הצפה (כתוצאה מכך שכולם יפיצו הכול לכולם). מנגנון כזה צריך להסתמך על שלושה מרכיבים חשובים:

1. כללי הפצה (business rules) ברורים.
2. מאגרים בעלי מאפיינים ומבנה זהים או דומים כאשר עוסקים באותו התחום, כדי שניתן יהיה להעביר את החומר ולסננו בזריזות וביעילות.
3. מנהלי מאגרים שיכולים להפעיל שיקול דעת ולהעביר את הידע רק למי שלדעתם יש לו פוטנציאל ליהנות מהידע ולעשות בו שימוש.

קידום השימוש בתובנות: עליית מדרגה שישית

חמש המדרגות עד כה עסקו בשיפור הלקחים ובהגברת הנגישות

סביבת העבודה הממוחשבת הרגילה.
ניתן למנות עוד ערוצים לקידום השימוש, וכל מפקד יכול לבחור בערוצים שלדעתו הם המתאימים ביותר לאופי היחידה שעליה הוא מופקד. כאמור, קידום השימוש הוא אחד המרכיבים הקריטיים ביותר של המאמץ להגדיל את השימוש בידע שנצבר.

סיכום

במאמר הזה הורחב השיח מהפקת לקחים להפקת תובנות - שכוללות ניסיון ולקחים גם יחד - והוצע מחזור חיים שלם לניהול התובנות האלה, החל משלב ההפקה, דרך ניהול המאגר, ההפצה, ולבסוף קידום השימוש. מימוש מחזור חיים כזה מגדיל משמעותית את מספר הפעמים שבהן הארגון עושה שימוש בלקחים, ובמקרים רבים - גם את היקף העיסוק בהפקת לקחים. בארגונים רבים ישנה התחושה שלא נעשה שימוש ראוי בלקחים שהופקו - מה שמרפה את ידיהם של מי שמופקדים על הפקת הלקחים. ניצול נכון של לקחים מדברן תהליך תמידי של הפקת לקחים חדשים.

למרות השימוש במונח "מדרגות" כדי לתאר את הצעדים לשיפור הפקת הלקחים, הרי את רוב המדרגות האלה ניתן ליישם במקביל



למרות השימוש במונח "מדרגות" כדי לתאר את הצעדים לשיפור הפקת הלקחים, הרי שאת רוב המדרגות האלה ניתן ליישם במקביל. יתר על כן, כל מפקד יכול לבחור אילו מדרגות יותר רלוונטיות לגוף שבו הוא פועל וליישמן גם ללא יישום השלם. הדבר אפילו מומלץ. גם אם כל השינויים הם רלוונטיים וטובים, הרי ניהול נכון מביא לכך שהשינוי נעשה באופן מדורג ולא בבת אחת. גם את סדר המימוש ניתן לשנות. סדר המדרגות כפי שהוצג נועד להסביר את המודל ואינו בהכרח סדר המימוש המתאים בבוא הארגון לשנות ולשפר. המלאכה רבה, אולם המטרה ברורה: למנוע מצב שבו לקח נשאר בגדר אמירה בלבד. לקח יש להפוך לידיעה ולמעשים ובכך לשפר את ביצועי הארגון.

הערות

1. Matt Jarvis, *The Psychology of Effective Learning and Teaching*, Nelson Thornes, Cheltenham, 2005
2. David A. Kolb, *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1984

ברוב הארגונים אין די בשני הערוצים האלה, כיוון שבכל אחד מהם קיימת בעיה מובנית:

א. יידוע חד-פעמי מאבד מהאפקטיביות שלו כיוון שממלאי התפקידים מתחלפים. מי שהיה אתמול בתפקיד, לא יהיה בהכרח גם מחר. בצה"ל מחריפה התופעה הזאת בשל הקדנציות הקצרות של בעלי התפקידים. וגם אם הם נשארים זמן רב יותר בתפקידיהם, הם עוברים לעיתים קרובות מגזרה לגזרה. אנחנו רוצים ליידע בעלי תפקידים, אך למעשה אנחנו מיידעים אנשים הממלאים את התפקידים האלה. לכן כאשר האנשים מתחלפים אובד לפחות חלק מהמידע.

ב. הנהלים מוגבלים בשני היבטים:

1. לא כל לקח שמופק ניתן או ראוי לתרגם לנוהל. אולם גם בלקחים שלא ניתן להפוך לנהלים טמונה לעיתים תועלת רבה, וחבל שיילכו לאיבוד.
2. התופעה של נהלים שאינם ממומשים בפועל נפוצה מאוד בארגונים ונחשפת במבדקי איכות או כאשר מתגלים כשלים. מתברר שקשה מאוד לאכוף נהלים, אפילו בנושאים קריטיים כמו בטיחות. במיוחד גדולה הנטייה שלא לקיים נהלים במצבים קיצוניים שאינם מתורגלים בעיתות שגרה, ולכן הנהלים בנוגע אליהם אינם מוכרים. היות שכך, יש לפתח ערוצים נוספים לקידום השימוש בלקחים. אין זה מקרה שהמודל המוצג כאן אינו עושה שימוש במונח "הטמעה". הסיבה: ההטמעה היא תהליך חד-פעמי, פעילות שיש לה התחלה, ויש לה סוף. לא ניתן להטמיע לקחים בקרב בעלי תפקידים שעוד לא התגייסו. המינוח "קידום השימוש" כולל היבטים חד-פעמיים, כמו בהטמעה, אך כולל גם היבטים קבועים במסגרת שגרת הפעילות. כלים לקידום השימוש יש לפתח בכל יחידה על פי מאפייני העבודה שבה. אבות טיפוס לכלים כאלה כוללים:

- שילוב השימוש במאגר התובנות בתהליכי העבודה השוטפים. לדוגמה: לפני כל מבצע על המפקד להעלות במסגרת תוכנית הפעולה המוגשת לאישור שלוש תובנות שקרא במאגר ושהן רלוונטיות לפעילות המתוכננת. הנגשת המאגר באמצעות מיון המידע לפי מאפיינים - כפי שהוסבר לעיל - הופכת את ההמלצה הזאת לשיממה, שכן חיפוש החומר הממוקד אינו גוזל זמן רב.
- שילוב התובנות במערך ההדרכה. על המדריכים במערכי ההדרכה למיניהם להכיר את מאגרי התובנות הרלוונטיים ולהשתמש בהם במסגרת עבודת ההדרכה השוטפת. ניתן להפיק לכל מרצה את התובנות הרלוונטיות להרצאותיו יחד עם מתן לוח הזמנים להרצאות. בדרך הזאת ניתן להשיג רווח כפול: גם שימוש בתובנות, אך גם בחינה מחודשת שלהן לבירור אם הן עדיין מדויקות ורלוונטיות.
- שילוב תובנות במערך התרגול. בכל אימון אפשר לדמות מצבים שונים ולבחון אם פועלים בהם בהתאם לתובנות שהופקו בעבר במצבים דומים.
- שילוב של מאגרי התובנות באתרי ידע ובפורטלים העוסקים בנושאים מקצועיים.
- מתן אפשרות למפקדים ולחיילים לגשת למאגרי התובנות מתוך