

הפקת לקחים | עיבוד הפיילוט (שעה וחצי)

מטרות

1. החניכים ילמדו לקחים חשובים מעבודה על הפיילוט כדי לשפר את איכות הפרויקט
2. החניכים ילמדו מהצלחות ומכשלונות
3. החניכים יפתחו שיח מקצועי בקבוצה. ילמדו להתבונן פנימה ולשקף לחבריהם.

מהלך

1. **מה נשמע? (10 דק')** - סבב למידה מהצלחות: החניכים יספרו סיפור הצלחה שלמדו ממנו להמשיך והמשיכו להצליח

2. **מירוץ שליחים - מה אני זוכר. ת מהפיילוט (15 דק')** - מתחלקים לשתי קבוצות, הקבוצות מתחרות אחת בשניה, כל קבוצה כותבת את כל הפרטים שהיא זוכרת מפיילוט על בריסטול (חשוב לשים את הבריסול רחוק כך שיפרקו אנרגיה בריצה). לאחר שסיימו לכתוב את כל הפרטים שהם זוכרים מהאירוע, הקבוצות מתחלפות והן צריכות לכתוב ליד כל פרט האם הוא לשימור או לשיפור. לאחר מכן לוקחים את הבריסטולים ומסתכלים מה הקבוצות עשו. אפשר לשאול (לא לפתוח עדיין את הנושא של השיפור והשימור)

3. **איך מפיקים לקחים? (10 דק')**

א. מתיישרים במעגל והמדריכים מסבירים איך מפיקים לקחים בצורה יעילה. יש ארבע שאלות שחשוב לשאול:

א. מה ציפינו/תכננו שיקרה?

ב. מה קרה?

ג. למה זה קרה?

ד. מה מומלץ לשנות?

פירוט על השאלות נמצא בנספח א'

** חשוב מאוד בהסבר להדגיש שלמידה מהצלחות היא יעילה יותר מהלמידה מהכשלונות ואם זאת אנחנו לא נתעלם מדברים שבהם שנכשלנו.

ב. נותנים לאחר איות תצפית לפתוח את הנקודות שהן ראו במהלך הפיילוט, אפשר לכתוב על הלוח את התכנים שהן מביאות

4. **הפק"ל קבוצתי (10 דק')** החניכים יספרו על הנקודות לשיפור ושימור שלהם מהפעילות של המירוץ שליחים

5. **הפסקה (10 דק')**

6. **זמן עבודה על הפרויקט (20 דק')** - ניסיון יישום הפקת הלקחים מהפיילוט על הפרויקט

7. סיכום (5-10 דק')

- איך יוצאת מהפעולה היום
- האם למדתי משהו חדש על: איך מפיקים לקחים בצורה יעילה?
- האם אני מרגישה מוכנה לקראת הפרויקט הקבוצתי?

8. פינה אישית (15 דק')

עזרים

- 2 בריסטולים+ טושים+ מסקנטייפ
- לוח וטוש מחיק
- דף תצפית מהפיילוט שמילאו אותו התצפיתניות (אם לא עבדו על דף עבודה מראש, אפשר לבחור שני/שתי חניכוסות רציניים שיכתבו לעצם נקודות לשיפור ושימור לפני הפעולה

נספח א' - חומר מידע למדריכים

השיטה מבוססת על שאילת מספר שאלות, כאשר התשובות המנותחות יכוונו אותנו אל המטרה:

1. מה ציפינו/תכננו שיקרה?
2. מה קרה?
3. למה זה קרה?
4. מה מומלץ לשנות?

את שיטת ההערכה שלאחר הפעולה מומלץ ליישם סמוך ככל הניתן לסיום הפעולה המוערכת. במידה וידוע מראש מועד סיום הפעולה, מומלץ אף לקבוע מראש את מועד התחקיר, סמוך ככל האפשר. בארגונים מסוימים, מקפידים לבצע את התחקור עוד ביום הפעילות, כחלק מסגירתה בפועל.

מה ציפינו/תכננו שיקרה?

הכוונה בשלב זה היא לתכנן המקורי עליו התבססה הפעילות. הנחת היסוד כי לפעילות הוגדרו מראש מטרות ויעדים, למשל: כמות מכירות, זכייה במכרז בעלות של עד X שקלים/דולרים, הגדלת נפח המכירות ב-X% ועוד. בחלק זה מומלץ גם לכלול את הנחות היסוד שליוו אותנו בתכנון הפעולה, למשל: תגובה של מגזר זה או אחר למבצע, תגובה של המתחרים, דרישות של הלקוח/ספק במכרז, תנודות בשוק ועוד. בנוסף, במידה וכחלק מהכנת הפעילות בוצע ניהול סיכונים, מומלץ לכלול גם אותו כאן. המטרה היא לאפשר מיפוי איכותי של כל המידע שהיה בידנו מראש, זאת על מנת שנוכל להעריך בדיעבד את איכות קבלת ההחלטות על סמך מידע מוקדם שהיה בידנו. בחינת הנחות אלו תשמש אותנו בהיזון חוזר להנחות עתידיות.

מה קרה?

הכוונה בשלב זה היא לאסוף את נתוני התוצאות שלאחר הפעילות. למשל: כמות המכירות, גידול או קיטון בנפח המכירות וכו', כאשר הדגש הוא על איסוף נתונים הרלוונטיים לפעילות שתוכננה. מומלץ להציב את "נתוני האמת" בטבלה אל מול ההערכות המקוריות. כמו כן, מומלץ לבחון את ההשערות וההנחות המקוריות, ולציין מי מהן התקיימו ומי לא.

למה זה קרה?

בשלב זה, ננסה להציע הסברים לתוצאות הפעילות, כאשר ישנן שתי תוצאות אפשריות: הצלחה או כישלון. את ההסברים נחפש על ידי מענה לשאלות שעולות מממצאי תוצאות הפעולה. שאילת השאלות נעשית במטרה לאתגר את ההנחות המוקדמות שלנו, לבחון האם תפיסת המציאות שלנו את מה שקורה הייתה נכונה, האם ניתן היה להציע פרשנות שונה למציאות, כאשר המטרה היא לנסות לאתר כיצד עלינו להתנהג בעתיד. ניתן לשאול שאלות כמו:

האם שכחנו משהו?

האם היה משהו שהיה ראוי לבצעו ולא בוצע?

האם ביצענו באופן חלקי? ועוד.

החלק הקריטי הוא לנסות לאתר משתנים מתערבים, לבודד אותם ולבחון כיצד בפעם הבאה ניתן יהיה להימנע מהטעיה הכרוכה בהם.

הצלחה

בנושא תחקור הצלחות דנו כבר בעבר, ובכל זאת, נגדיש את החשיבות הרבה בתחקור הצלחה. בסופו של דבר, רוב הארגונים מייצרים יותר הצלחות מכישלונות ולכן פוטנציאל הלמידה הגלום בהן הוא עצום.

במהלך התחקיר חשוב לציין גם פרטים שהם לכאורה טריוויאליים, ולנסות להסבירן. למשל, במידה ומתברר כי התכנון היה מוצלח, חשוב לנסות ולהבין באיזה מודל תכנון השתמשנו וכיצד יישמנו אותו. חשוב במיוחד לתחקר מקרים בהם ההצלחה הייתה גדולה מהמשוער משמעותית, מאחר והם עשויים להעיד על כך שהתכנון לא היה מדויק, עובדה שבמקרים רבים יכולה לעמוד לרעת הארגון.

כישלון

בתחקור הכישלון, חשוב ראשית, למקד את התוצאות בפעילות ולא באנשים. חשוב במיוחד להבין איזה חלק של התכנון היה לקוי, אילו הנחות לא עמדו במבחן המציאות וכו'. בנוסף, חשוב במיוחד להבין את הפערים שהתגלו ביישום, כולל כל הגורמים המעורבים בתהליך היישום. הנטייה בשלב זה היא להסתפק בהסברים שנראים סבירים, שאת רובם ניתן לנחש מראש. מצב שכזה ימנע להגיע לעומק הגורמים שהובילו לכישלון ובכך נפסיד את הלקח המקווה. חשוב לזכור, כי ההסברים המוצעים מוצעים בדיעבד, ולכן יש להימנע ממצב של חכמה שלאחר מעשה, במיוחד כאשר מדובר בהתלבטויות שהיו לגבי יישום הפעילות. ברמה הפרקטית, הימנעו ככל האפשר משימוש בביטויים מתריסים כגון: "ידעתי מראש", או "אמרתי לך".

מה ניתן לעשות?

לאחר שהבנו את הפערים ואת הגורמים לפערים, חשוב במיוחד להציע דרכי פעולה אפשריות על מנת למנוע הישנות של מקרים אלו בעתיד.

שלב זה, להבדיל משלבי ההערכה הקודמים המתמקדים בעבר, מתמקד בעתיד ובפעילויות עתידיות.

בעת ניסוח הכללים והעקרונות לפיהם נמליץ לפעול בעתיד, חשוב להימנע מלנסח לקחים שיישומם אפשרי רק בדיעבד.

שאלו את עצמכם: האם יכולנו לדעת זאת מראש או מה הסבירות שאכן תוצאה כזו תחזור שוב תחת אותן הנחות תכנון ויישום.

הימנעו ככל האפשר מניסוח נהלים, חוקים או תהליכים חדשים, אלא אם אתם משוכנעים כי בכוחם לייצר ביצוע טוב יותר בפעם הבאה.