



שיטות מתקדמות מיומנויות רכות

עיונים בביקורת הפנימית

שפת גוף בשירות המבקר	14
משימות ביקורת מרובות מבוקרים החוויה הרגשית	22
המסלול המהיר להבנת התרבויות השונות	26
מה בדבר האינטליגנציה הרגשית שלך?	50

עורכת כתב העת	שרון ויטקובסקי טביב, ר"ח, CIA, CRMA
סגן העורכת	אורן שחר, ר"ח, CIA, CISA, MBA
חברי המערכת	דוד אגרנט, ר"ח, CIA
	שלומית איתן, עו"ד, CIA
	יוסי אליאס, ר"ח
	אהוד אמינפור, CISA
	דרור בר משה, ר"ח, LLM, CIA, CISA, CRMA, CRISC
	ננסי זכאכ אבו אלנסר, ר"ח, MA, WA
	נאוה חלמיש, ר"ח, MA
	ד"ר יוסי נטוביץ, ר"ח
	ליאור סגל, ר"ח, עו"ד, MBA
	ד"ר גבי סייג, D.E.A
	בועז ענר, ר"ח, CIA, MA
	דורון רונן, ר"ח, CIA, CRMA, QAR, CRISK, CFE, MA, LLM
	רונית שוורץ, MBA
	מרגלית שפרבר, ר"ח, MBA, CIA
מנהלת לשכת נשיא האיגוד	אינה גולדברטר
עיצוב ועריכה גרפית	סטודיו דגה
עריכה לשונית והגהה	אודי לוינגר
מו"ל	IIA ישראל - איגוד מבקרים פנימיים בישראל בע"מ

IIA ישראל - איגוד מבקרים פנימיים בישראל בע"מ

כתובת למשלוח דואר ת.ד. 29281 תל אביב 61292

טל 03-5116617 | פקס 03-5116647 | לתגובות והערות theiiaisrael@gmail.com

המובע במאמרים מבטא את דעת הכותבים בלבד. אין האיגוד נושא באחריות כלשהי בגין הנכתב בהם.

כל הזכויות שמורות ל-IIA ישראל - איגוד מבקרים פנימיים בישראל. ט.ל.ח.

תוכן עניינים

45-42 המותג האישי שלך	2 דבר הנשיא	דברים
49-46 "לחקור" את המבקר החקירתי!	3 דבר העורכת	
54-50 מה בדבר האינטליגנציה הרגשית שלך?	4 משולחן האיגוד	
	7-6 מהנעשה בעולם	על המדוכה
	9-8 מישו הזיז את הגבינה שלנו...	
	12-10 מדור מחקרים אקדמיים	
57-56 כתיבת דוח ביקורת בר השפעה - 6 טיפים להיות משכנע יותר	17-14 שפת גוף בשירות המבקר	מיומנויות תקשורת
60-58 איך לעצב מסר שהצד השני יבין	20-18 כשהמבוקר אומר לא!	
64-62 מיומנויות טכנולוגיות "בעולם החדש"	24-22 משימות ביקורת מרובות מבוקרים החוויה הרגשית	
67-66 כלים שלובים - צרור עצות לשילוב המבקר הפנימי	29-26 המסלול המהיר להבנת התרבויות השונות	מיומנויות תקשורת
70-68 מנהיגות מצבית - כמו שכריש מחליף שיניים	32-30 דרוש שותף	
75-72 לפיתוח מיומנות המשוב	36-34 סליחה אפשר לשאול שאלה?	
77-76 מיומנה של מבקרת פנימית	41-38 החלטות איכותיות בפתרון קונפליקטים	
78 Editor's Note		
79 President's Note		

מיומנויות אישיותיות

מיומנויות העברת מסרים

מיומנויות ניהול

דעות ובלוגים

NOTES

דבר הנשיא

דורון כהן, רו"ח

נשיא IIA ישראל - איגוד המבקרים הפנימיים

לקוראינו הנכבדים שלום רב,

בחודש ינואר נערך הכנס השנתי של האיגוד בהשתתפות יותר מ-500 איש. הכנס עסק בנושא "Trusted Advisor", ומבקר המדינה, השופט בדימוס יוסף שפירא, נשא דברים וסיכם את פועלו לקראת סיום תפקידו ונפרד מחברי האיגוד. כמו כן זכינו לארח את מר ריצ'רד ציימברס, נשיא לשכת המבקרים העולמית, שהרצה על נושא הכנס ואף חתם על ספרו העוסק בנושא. עוד נשאו דברים: מר נאוהירו מורי, יו"ר לשכת המבקרים העולמית, שנשא על נס את חשיבות התקנים המקצועיים כאבני הבניין של המקצוע, ומר מייק פוצ'ילי, סגן יו"ר לשכת המבקרים העולמית. עמיתתי רו"ח איריס שטרק, נשיאת לשכת רואי החשבון, בירכה את באי הכנס.

הכנס כלל מושבים מקצועיים מרתקים, ולראשונה הוצע מסלול למבקרים ראשיים לצד מסלולים בנושא שיטות וכלים ובנושא ממשל תאגידי. נושאי הכנס היו מוטי חדשנות וכללו בין היתר מגמות במקצוע, השימוש בבינה מלאכותית וניתוחי נתונים בצד הרצאה על תקשורת בין אישית. משובי הכנס הראו שהמשתתפים מצאו אותו מעניין ומרתק, וכפי שציין במשוב אחד המשתתפים: "הכנס הטוב ביותר שהשתתפתי בו מזה שנים".

בסיום הכנס התקיימה האסיפה הכללית של האיגוד, ובמהלכה נסקרה פעילות האיגוד במהלך השנה האחרונה.

אני שמח על השקתו של פורום המבקרים הצעירים ורואה בו חשיבות מיוחדת. המפגש הראשון, שאליו נרשמו כ-200 איש, כלל הרצאות על חדשנות וטכנולוגיה בביקורת, וכן הרצאה על יצירת רושם ראשוני, נושא משמעותי מאוד לחברי הפורום. בסיום המפגש הותוו העקרונות לפעילות הפורום.

גיליון זה מאיר זרקור על נושא הכישורים הרכים של המבקר הפנימי. אני מניח שבמהלך הקריאה תיווכחו לדעת כי כישורים אלה הכרחיים למבקר הפנימי על מנת להצליח בעבודתו, לחולל השפעה משמעותית על הארגון שהוא משרת, להותיר חותם, להניע את הארגון לקבל החלטות נכונות, לשנות ולשפר.

רשות החברות הממשלתיות פרסמה לאחרונה חוזר בנושא ביקורת פנימית, בו היא מפלה בין מבקר פנימי שכיר לבין מבקר פנימי במיקור חוץ. האיגוד בארץ וה-IIA בעולם סבורים כי אין מקום לאפליה כזו, ובכוונת האיגוד לפעול בכל הדרכים העומדות לרשותו כדי למנוע אפליה בין מבקרים פנימיים.

לאחרונה נפתח צוהר לאיחוד בין איגוד המבקרים הפנימיים בישראל ולשכת המבקרים הפנימיים בישראל. אני מבקש להודות למבקר המדינה ומנכ"ל משרדו על הירתמותם למשימה ומקווה כי בגיליון הבא נוכל לברך על המוגמר.



בברכת קריאה מהנה,
דורון כהן

דבר העורכת

שרון ויטקובסקי טביב, רו"ח, CIA, CRMA
סגנית נשיא IIA ישראל - איגוד המבקרים הפנימיים



תהליך הביקורת הוא תהליך רגיש בהיבטים הבינאישיים, ולא פעם הן המבקרים והן המבוקרים חשים קושי. מתוקף ההיררכיה ארגונית ומהגדרת תפקידו, למבקר יש כוח והשפעה על המבוקרים שחשים לעיתים חשופים, דבר הגורם להתנגדויות, כעסים ואף לקונפליקטים.

אנו המבקרים צריכים להיות ערים לקושי של המבוקרים, ולרכוש מיומנויות שיסייעו לנו לבסס יחסים בינאישיים ארוכי טווח לצורך השגת מטרות הביקורת.

בגיליון שלפניכם נרחיב על מיומנויות בינאישיות בחלוקה לארבע מיומנויות עיקריות:

מיומנויות תקשורת - שפת גוף נכונה ותקשורת לא מילולית טובה אינן בבחינת "יש לך או אין לך את זה", אלא זו מיומנות שניתן ללמוד ולשפר בכל עת. המאמר "שפת גוף בשירות המבקר" מציג אוסף של כללים, התנהגויות, טעויות אופייניות והמלצות מארגז כלים של שפת הגוף ושל תקשורת לא-מילולית.

מיומנויות אישיותיות - אינטליגנציה רגשית יכולה לסייע למבקרים פנימיים לבנות ולשמר יחסים מועילים וחיוביים בארגון. הבנת הרגשות שלנו וניהולם, כמו גם הבנת רגשותיהם של אחרים, הן הבסיס ליחסים בינאישיים מוצלחים, ועל כך נרחיב במאמר "מה בדבר האינטליגנציה הרגשית שלך?".

מיומנויות העברת מסרים - בעידן הנוכחי אנשים לא קוראים דוחות ארוכים ומאבדים עניין במצגות והרצאות מייגעות. במאמר "איך לעצב מסר שהצד השני יבין" מוצע לנו לשקול גישות חדשות שימשכו את תשומת הלב הראויה ויחרטו בזיכרון של קהל היעד.

מיומנויות ניהול - בין יתר תפקידינו אנו גם מנהלים צוות של עובדים. המיומנות והיכולת לתת משוב לעובדים באופן אפקטיבי הן חיוניות עבור כל מבקר בצוות הביקורת. רבים מהכלים המוצעים במאמר "פיתוח מיומנות משוב" עשויים לסייע גם בנסיבות משתנות בשיחות עם מבוקרים.

המבקר יכול להשקיע אנרגיה רבה בתהליך ביקורת מקצועי, אך תקשורת שאיננה מכבדת עשויה לגרום לביקורת להסתיים בלא כלום. לכן רק מבקר שישכיל לפתח את המיומנויות הבינאישיות שלו וידע לתעל אותן ליצירת אמון ותקשורת פתוחה עם המבוקרים, יוכל להציג מסרים ברורים ודוחות ביקורת אפקטיביים, שלא רק ישנו תפיסה אלא גם יעודדו פעולה מתקנת במטרה להשיג תוצאות טובות.

ואולי כל העניין מקופל במאמר חז"ל "יהי כבוד חברך חביב עליך כשלך" - אנו כמבקרים צריכים להקפיד על תהליך ביקורת מכבד ש"רואה" את המבוקרים, היות שרק תהליך שכזה יסייע לנו להגיע להשגת מטרות הביקורת ולתוצאות הרצויות.

בברכת חג שמח וקריאה מהנה,
שרון ויטקובסקי טביב



חוזר רשות החברות בדבר "מערך הביקורת הפנימית בחברות הממשלתיות וחברות בת ממשלתיות"

לשכת רו"ח) לחברות הממשלתיות כדי לעדכן אותן על המהלכים הננקטים על-ידי האיגוד ולשכת רו"ח בקשר עם חוזר מנהל הרשות; זאת, במטרה להימנע מביצוע צעדים על-ידי החברות הממשלתיות שעלולים להביא לכדי "מעשה עשוי" טרם סיום הבירור המשפטי של הסוגיה. בנוסף, עורכי הדין מטעם האיגוד ומטעם לשכת רו"ח החלו בצעדים להגשת עתירה לבג"ץ.

לאחרונה פרסמה רשות החברות חוזר בנושא הנ"ל. החוזר מפלה בין מבקר פנימי שכיר לבין מבקר פנימי במיקור חוץ.

האיגוד בארץ וה- IIA בעולם סבורים כי אין מקום לאפליה כזו, ובכוונת האיגוד לפעול בכל הדרכים העומדות לרשותו כדי למנוע אפליה בין מבקרים פנימיים. בין היתר, פנה האיגוד במכתב (משותף עם

משולחן האיגוד



עדכון על המיזוג בין האיגוד לבין לשכת המבקרים הפנימיים בישראל

הגוף המאוחד ישמש מסגרת למבקרים פנימיים שכירים ולמבקרים פנימיים עצמאיים העוסקים בביקורת פנימית, והחברות בגוף המאוחד תהיה פתוחה בפני כל אדם העוסק או מתעניין בביקורת פנימית, שכירים ועצמאיים כאחד.

התקנים המקצועיים הבינלאומיים של ה- IIA יאומצו באופן מלא ויהוו תקני מסגרת לביצוע ביקורת פנימית בישראל.

ההסמכות שתיתנה בגוף המאוחד תהינה של ה- IIA בלבד (כגון: CRMA, CIA וכד')

בחודש שעבר הגענו להסכמות בחסות מבקר המדינה ומנכ"ל משרדו על איחוד בין האיגוד לבין לשכת המבקרים הפנימיים בישראל.

מתווה ההסכמות לאיחוד כלל:

תוקם ישות משפטית חדשה בשם "לשכת המבקרים הפנימיים- IIA ישראל (חל"צ)", והיא תהיה הגוף המייצג הבלעדי של מבקרים פנימיים בישראל ושל ה- IIA העולמי בישראל.



אתר האיגוד לשירותכם

WWW.THEIIA.ORG.IL



תוכלו למצוא באתר

- תקינה ומידע מקצועי ממזין לנושאים לפי קטגוריות -
- חדשות ועדכונים על חידושים במקצוע -
- בלוגים ודעות בנושאים שונים -
- כתבי עת קודמים לקריאה דיגיטלית -
- קורסים וערבי עיון -
- כנסים בארץ ובחו"ל -

העדפה חוסמת את דרכה של האישיה לפסגה
כאשר המנכ"לים פוגעים במוניטין...

מהנעשה בעולם

עדיין יש פיגור בשימוש בטכנולוגיות ציות...
האגו הנפוח של המנהיגים מביא לסיכונים גבוהים...

TAKE STOCK OF REPUTATION

סקירת מצב המוניטין, ס. סטיפי S. Steffee

עם התעוררות המשבר, המדיה החברתית מעצימה את הנזק למוניטין

העוקבת. אירועים אלה כוללים אירועים המוניים קטלניים, שיטות עסקיות ממשל תאגידי לקוי, מתקפות סייבר, כשלים במוצרים ושירותים, אי סדרים חשבונאיים, וטעויות בשיווק ותקשורת.

חברות יכולות להוסיף 20% לערך או לאבד עד 30% מערך בהסתמך על רמת המוכנות לסיכון במוניטין ועל יכולות התגובה המיידית של ההנהלה לאחר משבר. הדוח קובע כי התאוששות מוצלחת מאירוע מוניטין תלויה ביכולת ליצור מיידית קשר גלובלי למשבר, לשקף יושר ושקיפות ולקדם תוכנית לאחריות חברתית פעילה.

הדוח שם דגש מיוחד לעניין הצמיחה במדיה חברתית והשפעתם של התקשות סייבר ומנתח אירועי מוניטין בפרופיל גבוהה - החזרה לתיקון של מכשירי גלקסי 7 note על ידי סמסונג, תוכנות זיהום האוויר של פוולקסווגן, ומתקפת הסייבר על אופיס דיפו וטוק טוק.

על פי דוח חדש של משרד פנלנד אנליטיקה ושירותים מקצועיים Aon Plc, מאז כניסתה של המדיה החברתית הוכפלה השפעתן של סוגיות במוניטין על מחירי המניות. בנוסף, השימוש הרחב במדיה חברתית מעלה באופן משמעותי את סיכון המוניטין של החברה.

"על אף שהמודעות לחשיבות לניהול סיכונים והכלים בתחום התפתחו, סיכון המוניטין ממשיך להיות אחד החששות המובילים המכבידים על הנהלת החברה". לדברי רנדי נורמס, מנהל מערך לקוחות ב-Aon: "חברות שמפתחות ומשתמשות במסגרת ניהול סיכונים יציבה, לא רק יכולות לנווט טוב יותר אירועי סיכון מוניטין, אלא יכולות לעיתים אף להפיק תועלת וערך לאחריהם.

סיכון מוניטין בעידן הסייבר בחן 125 אירועי מוניטין שהתרחשו ב-10 השנים האחרונות ומדד את השפעתם על שווי בעלי המניות במהלך השנה



נושאים חמים בביקורת

מבקרים פנימיים
ראשיים בטוחים מאוד
ביכולת הביקורת
הפנימית לספק הבטחה
בחמישה אזורי סיכון:



מקור: גרטנר,
2019 תוכנית
ביקורת, דוח
"נקודות חמות"

MISSING THE MARK ON STRATEGIC THREATS

החמצת הסימנים המעידים על איומים אסטרטגיים, ס. סטיפי S. Steffee
מנכ"לים וחברי הנהלה רבים מעריכים בחסר סיכונים מוניטין וסיכונים תרבות בארגונים שלהם

הגדולים ביותר על הצמיחה הם טכנולוגיות משבשות חדשות, תקריות סייבר, התרחבות תאגידים, צדדים שלישיים, שחיקת המוניטין של המותג והתרבות הארגונית החלשה.

הדוח מציין כי המנכ"לים וחברי הוועדה ממוקדמים בשינויים דיגיטליים ובטכנולוגיות פורצות דרך, אך אינם עוסקים בהגנה על המותג והמוניטין שלהם. רק מחצית מחברי הדירקטוריון ו-42% מהמנכ"לים דנו בנושא סיכון במוניטין בשנה האחרונה.

כדי לסייע בקביעת רמת ההיערכות לסיכון אסטרטגי, על ארגונים לשאול את השאלות הבאות:

האם ההנהלה מקבלת את המידע הדרוש לה להבנה וטיפול בסיכון האסטרטגי?

מה הצעדים שנקטים כדי להתמודד ולטפל בסיכונים אלה באופן יזום?

בסקר שנערך לאחרונה צפו מנכ"לים (95%) וחברי הנהלה (97%) כי הארגונים שלהם יתמודדו עם איומים חמורים או שיבושים בצמיחתם בשנתיים או שלוש הקרובות. עם זאת, מדוחות סקר הסיכונים האסטרטגיים שביצעה דלויט, עולה כי רבים אינם מתעדפים בצורה אפקטיבית את התכנון אסטרטגי ואת ההשקעה הנדרשת כדי להתמודד עם סיכונים קריטיים.

צאק סאי, מנכ"ל דלויט סיכונים וייעוץ פיננסי, מסביר כי "מנהיגים יודעים שישנם איומים באופק, אך רבים מהם אינם סוקרים אותם או מנהלים אותם אסטרטגית או מבינים כלל כיצד האיומים קשורים זה בזה".

דלויט סקרו 400 מנכ"לים וחברי הנהלה מחברות אמריקאיות עם מחזור של מיליון דולר ומעלה על מותג ומוניטין, תרבות, סיכונים סייבר וטכנולוגיה והרחבת הארגון. לדברי הנסקרים, האיומים

BOARDS WEIGH IN ON DIGITAL INITIATIVES

הנהלה שוקלת יוזמות דיגיטליות, ד. סליארנו D. Salierno
ארגונים רבים אינם ערוכים לאתגרי סייבר

בנוסף, שני שלישים מהמשיבים מציינים כי לחברה שלהם יש אסטרטגיה של שינוי דיגיטלי או שמפתחים אחת כזו. השליש הנותר של המשיבים ציינו כי בחברה שלהם לא הוטמעה כלל אסטרטגיית שינוי דיגיטלי והם גם לא צופים סיכוי לפיתוח כזה בעתיד הקרוב. 72% מהדירקטורים ציינו כי הם מעורבים יותר באבטחת סייבר כיום בהשוואה ל-12% חודשים שעברו, אך יותר מ-20% הודו כי הארגונים שלהם לא הטמיעו תוכנית לתגובת לאירועים.

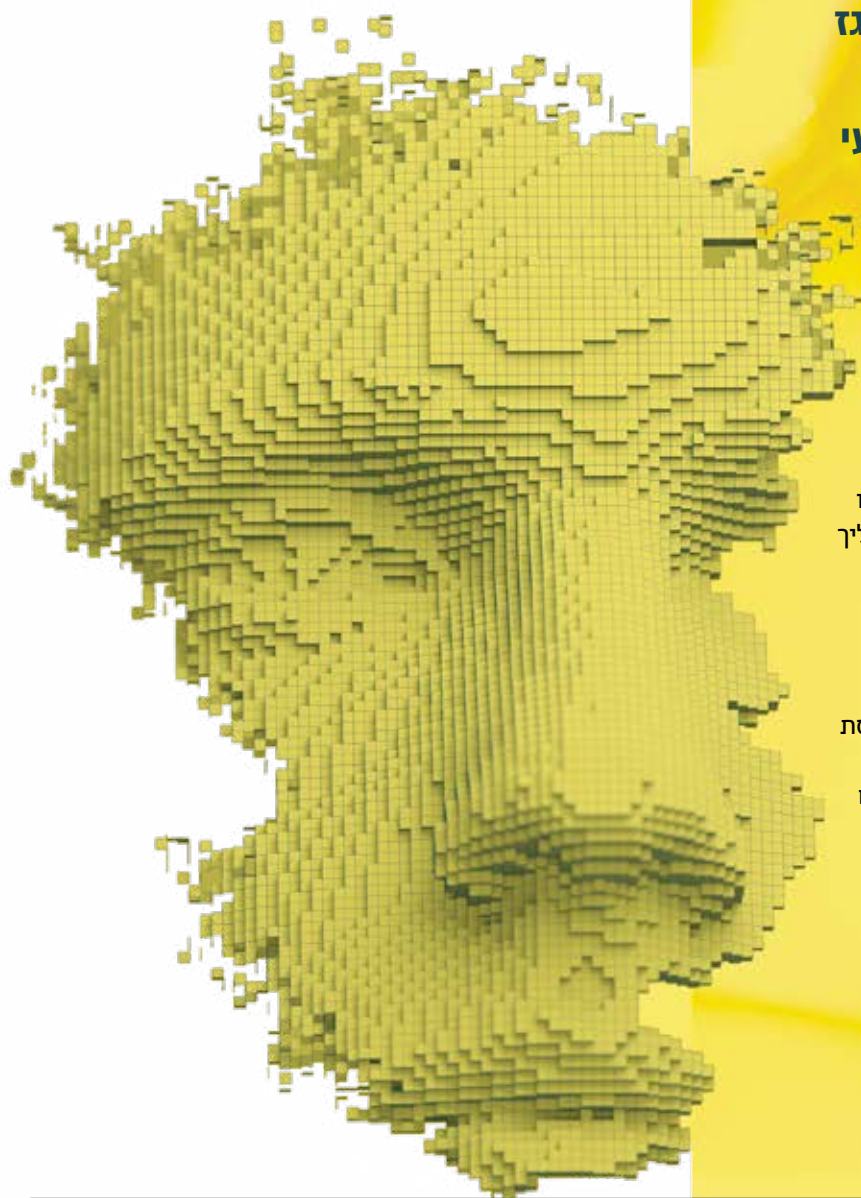
על פי סקר שנערך לאחרונה על ידי משרדי רו"ח והייעוץ BDO ארה"ב, לא רק תחום ה-IT עלה לראש סדר היום של הדירקטוריון, אלא גם תחום האסטרטגיה הדיגיטלית. עם זאת, ארגונים רבים אינם מוכנים לסיכונים סייבר ואתגרים דיגיטליים אחרים.

סקר ממשל הסייבר של BDO משנת 2018 בחן כ-150 דירקטורים בחברות ציבוריות נסחרות, ומראה שכמעט מחצית מהחברות הגדילו את ההוצאות על פיתוחים דיגיטליים, ו-29% מהחברות מינו חברי דירקטוריון עם מיומנויות פיקוח רלוונטיות.

רבים מאיתנו רוכשים כלים ומיומנויות רכות, כגון כלי שכנוע, כלי מו"מ, כלי שיווק ומכירה, כלים להנגשת מסרים (כלי פרזנטציה ותקשורת חזותית) תוך כדי ניסיון. אך לעיתים אנו שבויים בתהליכי הביקורת הקלאסיים שאליהם הורגלנו ובצורת חשיבה קונפורמיסטית וממוקדת מדידה המגבילה את היכולת שלנו לאמץ כלים חדשים ועוצמתיים, ממוקדי שינוי ארגוני, שפותחו בעולמות תוכן מקבילים.

אנחנו לא צריכים להמציא את הגלגל. בואו נשדרג את סל הכלים שלנו באמצעות כלים שהאוריינטציה שלהם היא למידה ארגונית מתחומים שונים של מדעי ההתנהגות, ונתאים אותם לעולם הביקורת.

להלן חמש דוגמאות ליישום כלים חדשים ומיומנויות רכות חדשות בתהליכי הביקורת:



מישהו הזיז את הגבינה שלנו...

**והפעם במדור: לא ממציאים את
הגלגל – על סט הכלים בארגז
הביקורת ועל יישומים של
כלים שימושיים מתחום מדעי
ההתנהגות בעולם הביקורת**

בואו נבחן לרגע את סל הכלים שלנו: מה הוא מכיל? תאמרו בוודאי כלי תכנון, כלי ניהול משימה, כלי ניתוח נתונים, כלי תיעוד, שיטות וסטנדרטים לכתיבה, ולאחרונה אף כלי עיצוב.

את מי נועדו כלים אלה לשרת? רוב הכלים הללו משרתים אותנו בתהליך עבודת הביקורת, בתהליך יצירת הדוח ובדיווח. אך האם ובאיזו מידה הם מסייעים לקידום שינוי ושיפור ארגוני?

בעוד סל הכלים המסורתי (והרקע המקצועי שרבים מאיתנו צמחו בו) נבנה עבור המבקר וצוותו בעבודת הביקורת הקלאסית, מתוך תפיסת מציאות מדידה וכמותית, השינויים המתרחשים סביבנו מכתיבים התאמה של סל הכלים לצרכים הארגוניים באמצעות הוספת מיומנויות רכות מתחומי דעת שונים מאלה שהכרנו.

מאת

מרגלית שפרבר | רו"ח, MBA, CIA,
מבקרת פנימית ראשית, תנובה

הטיות קוגניטיביות בהצגת ממצאי הביקורת

מחקרים מצביעים על הטיות קוגניטיביות כגורם המשפיע על היכולת להצליח לשנות דעתם של אנשים. אפקט הבומרנג הוא דוגמה להטיה קוגניטיבית:

האם הצגת נתונים המוכיחים את טעותם של המבוקרים מועילה? כנראה שלא. מחקר שנערך ב-UCLA בשנת 2015 העלה שסילוק תפיסה שהתקבעה והוכחת הטעות באמצעות נתונים אינן מקדמים שינוי תפיסתי אלא משמשים כבומרנג. הנטייה הטבעית תהיה למצוא טענות חדשות המוכיחות שהם לא טועים ואף להקצין את עמדתם הראשונה. עוד נמצא ששימוש בטיעון מוסכם ומשותף יעיל יותר לקדם שינוי תפיסתי.

כללי החברה (RULES OF) ותקשורת עם מבוקרים

מהי הדרך המתאימה לעדכן על הביקורת הקרבה ובאה?

בעבר חשבתי שהדרך המתאימה ביותר לעדכן מבוקרים על תהליך ביקורת מתוכנן היא באמצעות הדוא"ל. רציתי ראיית ביקורת מתועדת בתיק ניירות העבודה. אך מצידם של המבוקרים הודעה על הביקורת המתרגשת ובאה היא אירוע הכרוך במתח ובחרדה מסוימת. אחד מכללי החברה: "כשהמתח עולה מצמצמים טווחים". כלומר, פגישת הנעה עדיפה על שיחת טלפון, ושיחת טלפון עדיפה על מייל או מכתב הודעה למבוקרים.

MLE (MEDIATED) LEARNING – (EXPERIENCE) למידת מבוקרים בתהליך הביקורת

לשיטתו של פרופ' ראובן פוירשטיין, איכות האינטראקציה בין המבקר למבוקר (במקור בין המתווך למתווך), היא גורם המשפיע באופן ניכר על יכולת הלמידה.

עקרון ברירת גירויים הוא אחד העקרונות לשיפור איכות האינטראקציה.

לפי עיקרון זה, יש להתאים את הכמות וההיקף של הממצאים/סיבות השורש שיידונו על פי יכולת ההכלה של המבוקר, ולהתמקד בנושאים המשמעותיים ביותר. לפעמים המשמעות היא להותיר על רצפת חדר העריכה נושאים חשובים פחות, ולעיתים לחלק את הדוח למספר דוחות או למצוא פתרונות יצירתיים אחרים. כל מקרה לגופו.

שיחות קשות – לניהול שיחות מאתגרות עם מבוקרים

שיחות קשות הן שיחות בנושאים שלא קל לנו לדבר עליהם.

הן חלק טבעי מהחיים שלנו כבני אדם. כמבוקרים, אנו נדרשים לא פעם להתמודד עם טענות של מבוקרים ביחס לביקורת.

טיפ קטן לניהול שיחה קשה הוא המיקוד ב'תרומה' של כל אחד מהצדדים למצב. אם דברים משתבשים במערכת יחסים אנושית, כולנו תרמנו לכך במידה כלשהי. מוטב יהיה להבין מה התרומה של כל אחד מאיתנו למצב (צופה פני עתיד) מאשר לשפוט את התנהלות הצד השני (צופה עבר).

משוב חיובי – כוחו של החקר המוקיר בתהליך הביקורת

משורה של מחקרים מהשנים האחרונות, עולה כי פידבק שלילי מקדם במקרים מסוימים ומזיק במקרים אחרים.

כך הדבר גם לגבי פידבק חיובי. החקר המוקיר הוכח ככלי רב עוצמה להשגת שיפורים ארוכי טווח.

במחקר נמצא שהיכולת של אנשי שיווק להכיל פידבק חיובי וללמוד מתוך הצלחות גבוהה יותר. לכן בחירה של מדגם ביקורת מוטה פרויקטי שיווק מוצלחים, בתהליך ביקורת המדמה חקר מוקיר, מנטרל מראש את התנגדויות ה-cute baby syndrome, מעודד פתיחות, גילוי לב ושיתוף מצד המבוקרים ומאפשר דיון פתוח ומעמיק על הממצאים. אולי זה מפתיע, אבל בדרך זו המבוקרים חושפים ממצאים ובעיות שלא היו ידועים וכך מגיעים לדוח מאוזן ומעמיק המשקף את תמונת המצב המלאה, ומושג בהסכמה ובאווירה טובה.

סיכום

חברים יקרים, גם הפעם במדור אנחנו הולכים בעקבות תחנת הגבינה שהתרוקנה למחוזות חדשים. בימים שבהם אנו נדרשים לתת כתף ולקדם התפתחות ארגונית, אין די בכלי המדידה וניהול המשימה שאפיינו את סל הכלים הקלאסי של הביקורת.

אימוץ של כלים חדשים מעולמות התוכן של מדעי ההתנהגות, מאפשר לנו כמבוקרים להתפתח ולקדם למידה ושיפור ארגוניים בתהליכי הביקורת.

תנסו את זה בבית.

מדור מחקרים אקדמיים

מאת

ד"ר גבי סייג |

מרצה וחוקר בית הספר למדעי המדינה - אוניברסיטת חיפה, מנהל אקדמי של תוכנית מבקרים פנימיים - היחידה ללימודי המשך, אוניברסיטת חיפה

היכולת החברתית מתייחסת לשני מרכיבים:

אמפתיה - מודעות לרגשות, לצרכים ולדאגות של אחרים;

מיומנויות חברתיות - היכולת לגרום לאחרים לתת את התשובות הרצויות.

מחקרים מראים שרמה גבוהה של EQ נמצאה לרוב אצל שחקנים וביצועיסטים מצליחים. אנשים עם EQ גבוה מצטיינים בתחומים כמו תקשורת, פתרון סכסוכים, גיבוש קבוצות ופיתוח אישי. תחומים אלה הם בין החשובים ביותר למיומנויות הרכות הנדרשות גם מהמבקר הפנימי.

הבנה ופיתוח של יכולות בתחום האינטליגנציה הרגשית הופכים להיות גורם מועיל בעבודת המבקרים הפנימיים וביכולתם לשפר את הערך המוסף לארגון.

2. כישורי תקשורת נדרשים להשגת קריירה מוצלחת בביקורת פנימית

Gene Smith, (2005) "Communication skills are critical for internal auditors", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 20 Issue: 5, pp.513-519

ממצאי המחקר מצביעים על כמה תובנות:

על המבקרים הפנימיים להיות בעלי כישורי תקשורת מעולים כדי להצליח ולהתקדם בשוק גלובלי מורכב ומשתנה;

מבקרים פנימיים משתמשים בכישורי תקשורת בכל מצב שבו הם נמצאים;

מבקרים פנימיים צריכים ליצור ערך מוסף עבור הארגון ולא להיות רק "מבקרים";

הבנה וניהול הרגשות שלנו והבנת הרגשות של אחרים מהווים את היסודות להצלחה ביחסים הבינאישיים. המידה בה יכולת זו קיימת אצל האדם מוגדרת כאינטליגנציה רגשית. אינטליגנציה רגשית היא יכולת או מיומנות של אדם לזהות, להעריך ולנהל את רגשותיו ואת רגשות האחר. כתחום חדש יחסית במחקר הפסיכולוגי, הגדרת האינטליגנציה הרגשית משתנה לעיתים תכופות ובספרות המקצועית מתייחסים אליה כ-EQ (Emotional Quotient) או כ-EI (Emotional Intelligence)

1. חשיבות אינטליגנציה רגשית לעבודת המבקר הפנימי

Jacka, J., Michael (2018) "How's your EQ? Emotional intelligence can help auditors build and maintain positive, productive relationships throughout the organization." *Internal Auditor*, Feb 2018: 36-41

המאמר מציג תחילה את המסגרת לניתוח היכולת הרגשית, המורכבת מיכולת אישית ומיכולת חברתית. המסגרת מתייחסת לכל התכונות הנדרשות על מנת לקיים אינטליגנציה רגשית.

היכולת האישית באה לידי ביטוי על פני שלושה ממדים:

ממד המודעות העצמית או הכרת הרגשות בעת התהוותן;

ממד הוויסות העצמי המדגיש שיש להשתמש ביכולת האישית כדי לנהל טוב יותר את הרגשות;

ממד הנעה הבנה של המגמות הרגשיות המובילות להשגת היעדים.



כישורי הקשבה ומיומנויות בינאישיות הינם חיוניים עבור מבקרים פנימיים ביחסי הגומלין עם המבוקרים ועם ההנהלה.

תקשורת אפקטיבית היא אחת מאבני היסוד של העיסוק
בביקורת פנימית.

"חוזה התקשורת" המוזכר במחקר זה כולל ארבעה שלבים:

1. העברה ומסירה של האינפורמציה בזמן, תוך שמירה על
קווי תקשורת פתוחים בין הביקורת למבוקרים כדי להבטיח
תגובות ולמנוע התנגדויות להליך הביקורת;
2. הקשבה זהירה לפני מתן תשובה למה שהמבוקר אומר;
3. להימנע ממגננה בהליך הביקורת ולהשתמש בניסוח חיובי
ולא מאשים;
4. פיתוח סביבה שבה עבודת הביקורת, תגובות, הערות
והצעות תתבצעה ללא כל הטיה מראש.

3. החשיבות של "תכונות רכות", להבטחת אפקטיביות של עבודת הביקורת

Arvind Hickman, (2018) "The Importance of Soft
Skills for Internal Auditing", GAA Accounting
,October 2018

התכונות הנדרשות לביצוע ראוי של עבודת הביקורת הפנימית
הולכות ומתרחבות.

התכונות המבוקשות ביותר כיום לצורך גיוס מבקרים הן:

מוח אנליטי  חשיבה ביקורתית  מיומנויות תקשורת משופרות
המבקרים הפנימיים צריכים לדעת לנהל מערכת יחסים נאותה עם
דרגי ההנהלה הבכירה, עם ועדת הביקורת, עם צוותים המופקדים
על כספים ועם המבקרים החיצוניים. כלומר, מיומנויות התקשורת
הפכה לחלק חשוב בערכת הכלים של המבקר הפנימי.

כל ערוץ תקשורת, בין אם הוא מתקיים עם ההנהלה או עם
ועדת הביקורת, דורש אסטרטגיה שונה.

חלק חיוני מתקשורת אפקטיבית הוא להיות מסוגל לגלות
הבנה לגבי מורכבות הארגון/העסק. לא כל המבקרים מסוגלים
לשדר אמפתיה, וזו תכונה חיונית מאד למבוקרים.

בכלל, התכונות הרכות רלוונטיות מאוד לעבודתו של המבקר.
למשל, חלק עיקרי מתפקידו של המבקר הפנימי הוא לקיים
ראיונות לצורכי הערכות ובהמשך לכתיבת דוחות.

המחקר מצביע, בין היתר, על כך שמבקרים פנימיים אינם תמיד
יודעים להבין ולפרש את התשובות של המרואיינים.

המחקר מציע לנו טיפים של תקשורת "רכה":

 להיות ישר או להיות חביב?

המוניטין של המבקרים תלוי ביכולת שלהם להציג את הנושא/
המצב שבדק באופן מאוזן, ללא הגזמה ותוך הצגת הסיכונים
והתוצאות הנובעות מהבדיקה. לעיתים קרובות המבקר הפנימי
צריך לבחור בין להיות ישר או להיות חביב. יש לבחור בלהיות
ישר מכיוון שזוהי הבחירה האתית היחידה.

 להקשיב וללמוד

באיזה סגנון של הקשבה משתמש מבקר פנימי זה או אחר?
איך הוא מעריך את מה שנאמר לו? קיימים שלושה סגנונות

מיומנויות רכות כוללות: תקשורת מילולית ובכתב; מיומנויות בהצגת נושא; מיומנויות בניהול קונפליקטים; מנהיגות; גיבוש קבוצות והערכת תרבות ארגונית.

הקשבה:

4. חשיבות פיתוח מערכת יחסים בינאישית בעלת מסר ברור

Arthur Piper, (2017) "The Dynamics of Interpersonal Behavior", Internal Auditor, Vol.74, Issue3' June 2017

כדי להצליח, מבקרים פנימיים חייבים להשקיע בפיתוח מיומנויות רכות באותה מידה של השקעה המופנית לרכישת יכולות טכניות.

לפי הדוח השנתי האחרון על בניית קריירה המתפרסם בארה"ב, 62% מתוך 2,392 ראשי אגפי משאבי אנוש דיווחו שתכונות רכות דורגו בראש הרשימה של התכונות הנדרשות לגיוס מועמדים לעבודה. בהתאמה - בניית יחסים בינאישיים חזקים בין המבקרים הפנימיים למגוון הרחב של בעלי עניין בארגון הופכת להיות חיונית להצלחת עבודת המבקר.

עבודת הביקורת מצריכה הקשבה, הבנה, שאלות, הסברים ולפעמים היא מטפלת במידע רגיש. המבקרים הפנימיים אינם נותנים את תשומת הלב הנדרשת למיומנויות תקשורת ובינאישיות הנדרשות לעבודה מוצלחת שלהם. זאת, בניגוד להשקעה העצומה בפיתוח יכולות ומיומנויות טכניות. אמנם קשה להגדיר בדיוק מהן המיומנויות הרכות הנדרשות, אבל רוב החוקרים בדעה שמיומנויות רכות כוללות: תקשורת מילולית ובכתב; מיומנויות בהצגת נושא; מיומנויות בניהול קונפליקטים; מנהיגות; גיבוש קבוצות והערכת תרבות ארגונית.

מאמר זה מדגיש, בין היתר, את בניית האמון כחיונית ביותר ביצירת יחסים בינאישיים מוצלחים. יש לציין שבפני המבקר הפנימי עומד זמן מוקצב של ימים ספורים כדי לבנות את האמון הנדרש לניהול מוצלח של מטלת הביקורת.

• **הקשבה מקיפה** - זהו הסגנון הקשה ביותר מכיוון שהמקשיב (המבקר) מנסה להתייחס לכל מה שנאמר (מילים, טון, שפת גוף ועוד).

• **הקשבה ביקורתית** - סגנון המתייחס לדעות המתגבשות לגבי מה שנאמר ולהפרדה בין עובדות לבין דעות ופירושים.

• **הקשבה אישית** מתמקדת בהכרה מקרוב, כלומר הבנת האדם המרואיין במקום להתייחס רק למילים הנאמרות. סגנון זה של הקשבה מסייע בבניית יחסים עם הגורם המבוקר.

הכר את סגנון ההקשבה שלך

מבקר פנימי טוב יכול ליישם מגוון רחב של סגנונות הקשבה בהתאם למצב שנוצר.

קיימת הבחנה בין כמה סגנונות:

"**אנשים קשובים**" - המפגינים אמפתיה כלפי הרגשות של אחרים;

"**אנשים פעילים תוך הקשבה**" - המתמקדים במילים הנאמרות ובעיקר אלה המתייחסות לביצוע פעולות;

"**אנשים המקשיבים לתוכן**" - המנתחים את המידע הנאמר, מעריכים מידע מורכב, ומוכנים להתייחס לדעות של המרואיין;

"**אנשים המקשיבים תוך הקצאת זמן**" - אלה אנשים המתייחסים רק למידע החיוני ביותר תוך הקצאת זמן מוגבל לשיחה. למצב זה השפעה שלילית על המרואיינים.

איך להשפיע על אנשים

יכולת השפעה ועמידה הן מיומנויות חיוניות לעבודת הביקורת הפנימית. יכולת ההשפעה מתייחסת למעמדו ועמידתו של המבקר הפנימי בארגון וגם ליכולתו לשכנע ולעורר השראה אצל אחרים.



הכנס המקצועי
השנתי של
הביקורת
הפנימית

**SAVE
THE
DATE**

**JANUARY
2020**

**AVENUE,
AIRPORT CITY**

מוחנו מחליט כהרף
עין האם העומד מולנו
ישוין לקטגוריית
"חבר" או לקטגוריית
"אויב"



שפת גוף בשירות המבקר

מאת

אורן להב | מנכ"ל AUDITNET

שפת גוף – עקרונות כלליים

שפת גוף היא שפה אוניברסלית. במרבית המקרים אין זה משנה אם אתה שחור או לבן, זכר או נקבה, ישראלי או מקסיקני - בסוף היום כולם אוהבים שמחייכים אליהם.

זוהי שפה שאיננה חד-משמעית וניתן לפרשה ביותר מאופן אחד. הדגש המרכזי הוא שאין להסתמך על ניואנס אחד בשפת הגוף כדי להחליט אודות כוונותיו או מניעיו של הצד שעומד מולנו.

**שפת גוף "נכונה" ותקשורת לא-מילולית
טובה אינן בבחינת "או שיש לך את זה או
שאינ לך את זה". זוהי מיומנות שניתן ללמוד
ולשפר בכל עת.**

באמצעות כלים פשוטים ניתן לשכלל את "יכולות" שפת הגוף שלנו כדי להעצים מסרים שנרצה להעביר, ובעיקר על מנת להימנע מטעויות ומתקלות.

הפרשנות שכל אחד מאיתנו נותן לשפת הגוף של האדם העומד מולו נעשית כמעט כולה בתת-מודע, כהרף עין ובלי שתהיה לנו שליטה או השפעה על כך. ברוב המקרים נתקשה להסביר מדוע אנו חשים כך או אחרת כלפי הצד השני ("הוא נראה לי לא אמין"), או מה בשפת הגוף של העומד מולנו העביר לנו מסרים סמויים לטובה או לרעה.

**קצת מוזר לכתוב מאמר אודות שפת גוף,
הרי שפת גוף היא המון דברים, אך אף לא
אחד מהם קשור לכתיבה. בכל זאת, במאמר
זה אנסה לכוון בין שפת גוף לבין ביקורת
פנימית. ישנם שלושה ממדים עיקריים
שנוגעים לשפת גוף ולביקורת פנימית:**

1. שימוש המבקר בשפת גוף נכונה מול המבוקר בעת קיום פגישה.
 2. פירוש שפת הגוף של המבוקר ככלי משלים לאיסוף מידע בפגישה.
 3. שימוש המבקר בשפת גוף על מנת להעביר מסרים אפקטיביים בהצגת דוח ביקורת בדיון ההנהלה ו/או בוועדת הביקורת של הדירקטוריון.
- מפאת קוצר הזמן והנייר, יתמקד מאמר זה רק בסעיף הראשון מבין השלושה.
- המאמר כתוב כאוסף של "כללים", התנהגויות, טעויות אופייניות והמלצות מארגז הכלים של שפת הגוף ושל תקשורת לא-מילולית.



רושם ראשוני

את המשפט "אין הזדמנות שנייה לרושם ראשוני" מרביתנו מכירים. לפי מחקרים רבים שבוצעו בנושא,

חלון ההזדמנויות ליצירת הרושם הראשוני נע בין 7 שניות ל-4 דקות.

חיוך

כמה פשוט, ככה חשוב. כשאתם נכנסים לפגישה עם מבוקר - חייכו! ולא, אל תאלצו את עצמכם לחייך חיוך מזויף וקצרצר, המוח יבין זאת מיד (אין דבר כזה "חצי חיוך").

חייכו חיוך אמיתי למשך מספר שניות. מחקרים מראים כי חיוך אמיתי נבנה בפרק זמן של לפחות 3 שניות ונשאר על פרצופנו לפרק זמן של 3 שניות נוספות.

אם תשכילו להתחיל בחיוך, תופתעו לגלות שחיוך מוביל לחיוך, ובמילים פשוטות, יש סיכוי טוב שהצד השני יחייך אליכם בחזרה.

אנרגיות חיוביות

בואו לפגישה עם אנרגיות חיוביות. אם אתם עייפים, כעוסים או עצבניים, אולי עדיף שלא תבואו בכלל. זה ממש לא מעניין את המבוקר שאתם אחרי ארבע פגישות מהבוקר ושהרכב שלכם במוסך. גם הוא אחרי פגישות, חייב לסיים את המצגת לבוס וצריך לעצור לקניות בדרכו הביתה. לכן כשאתם נכנסים למשרדו של המבוקר, הגיעו רעננים ואנרגטיים.

להלן "המתכון הסודי":



"היי, אל תשאל איזה יום עבר עליי, השעה כבר חלה ועוד לא הספקתי כאוס" - **לא!**



"שלום, נעים מאוד, אני שמח להיות פה ותודה שהסכמת להיפגש איתי למרות השעה המאוחרת" - **אמנם כן!**

חבר או אויב?

מארק בודן (Mark Bowden) הוא אחד המומחים העולמיים לשפת גוף. הוא חקר את שפת הגוף ואת ההתנהגות האנושית תוך ניתוח מוח האדם שפועל מתוך אינסטינקטים פרימיטיביים. בספרו "לאלף את המוח הפרימיטיבי", מציג בודן מחקרים המראים שבכל אינטראקציה ראשונית בין אנשים, מוחנו מחליט כהרף עין האם העומד מולנו ישוּיך לקטגוריית "חבר" או לקטגוריית "אויב". זוהי החלטה קריטית שמוחנו מקבל, והיא נשענת על מעט מאוד מידע, שכולו מתקבל מתוך שפת הגוף.

מהרגע שמוחנו קיבל החלטה לאיזו קטגוריה לשייך את הצד השני (חבר או אויב), כל שאר המידע שיתקבל במוח יעובד למטרה אחת בלבד - להצדיק את אותה החלטה ראשונית.

מוחנו הפרימיטיבי כלל לא מתעניין בעובדה שאותה החלטה ראשונית בוצעה על בסיס מידע רעוע ביותר. הוא יסנן כל פיסת מידע שאינה תומכת בהחלטה המקורית ויאמץ כל פיסת מידע שתאשש ותחזק את ההשערה הראשונית.

הנה דוגמה לאופן שבו פועל מוחנו:

•אם אדם יעמוד מולנו כשידיו מאחורי גבו, מוחנו יפרש זאת מיד בתת-מודע כאיתות מאיים ("מה הוא מחביא שם מאחורי הגב?"), גופנו יתייצב בתנועת מגננה, ומפה והלאה הדרך לכישלון היא רק עניין של זמן.

•מאידך, אם אדם יבוא מולנו כשכפות ידיו גלויות ופתוחות בצידי הגוף, מוחנו יפרש זאת כאיתות חיובי ביותר ("הבטן חשופה והידיים מושטות לשלום"), ותחושת הבטן שתתלווה לכך היא "הוא נראה לי אדם נחמד, הולך להיות לנו בסדר".

על בסיס תובנה חשובה זו, מציג מארק בודן מהי שפת הגוף הנחוצה לנו על מנת להצליח להיכנס למשבצת ה"חבר" אצל הצד שמולנו.

הנה מספר עצות שימושיות:

1. ככלל, כפות ידיים פתוחות המופנות כלפי מעלה מעבירות מסר מזמין של פתיחות וכנות ללא איום. כפות ידיים המופנות כלפי מטה (כך שרואים את גב כף היד) מעבירות מסר של דומיננטיות ושליטה.
2. הימנעו משילוב ידיים. אמנם זוהי תנוחה שימושית ונוחה, אולם היא עלולה להעביר מסר של סגירות, התגוננות, חוסר ביטחון או התנגדות.
3. הנחת אצבעות שתי הידיים זו כנגד זו (קרויה גם תנוחת "היהלום") נחשבת לאחת מתנועות הידיים הטובות ביותר. מצג זה מעביר מסר של הקשבה לצד השני, הבעת עניין, ערנות ואמפתיה. ניתן גם לשלב את כפות הידיים כך שיאחזו זו בזו וכך להוסיף מסרים של שליטה עצמית, ביטחון עצמי וסמכותיות.
4. לעולם אל תצביעו לעבר האדם שמולכם. זוהי תנועה אגרסיבית, שחצנית ומאשימה, שעלולה לעורר כעס ו"לנעול" את המבוקר בן-רגע ("מדוע אתה לא פעלת למנוע את הטעות?" בתוספת אצבע מאשימה, היא דרך מצוינת לחסל כל פתיחות בשיחה עם מבוקר).

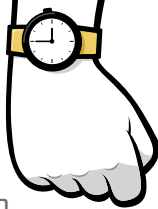
שימוש נכון בשפת הגוף שלנו וקריאה נכונה של שפת הגוף של המבוקר, הם כלים שימושיים ורבי עוצמה בארגז הכלים של המבקר הפנימי.

"אקסטוריז"

זהו שם קוד למגוון רחב של פריטים שונים שיכולים להעיד עליכם לא מעט.

הנה כמה טיפים ומסרים שנוגעים לנושא זה:

1. משקפי שמש מורמים על המצח מעבירים מסר של שטחיות, זלזול וחוסר עניין. המסר הסמוי הוא: "קפצתי אליך לרגע לפגישה ואני ממשיך מיד אחר כך לים". גם משקפי שמש שתלויים על החולצה יעבירו מסר דומה, ולכן מומלץ בחום להשאיר את משקפי השמש בתיק.



לחיצת יד

על נושא לחיצת היד אפשר לכתוב ספר שלם. המומחה האוסטרלי לשפת גוף, אלן פיז (Allan Pease), כתב למעלה מ-15 ספרים בנושא שפת גוף וניתוח התנהגויות. באחת מהרצאותיו הנהדרות (חפשו ביוטיוב) הוא מפרט את עיקרי הדברים הנוגעים ללחיצת יד:

1. אל תוותרו על לחיצת היד. גם אם המבוקר יושב מאחורי שולחן, גשו אליו ונסו לחתור להשגת לחיצת יד, שכן לחיצת יד נכונה מעבירה מסרים של פתיחות ואמון.
2. לחיצת היד היא המגע היחיד בין המבקר למבוקר. בכך ידנו כמות עצומה של חיישנים עצביים שמעבירים מידע חיוני ולא מילולי למוחנו. מכיוון שכך, כדאי לנצל זאת להעברת מסרים חיובית.
3. הקפידו על לחיצת יד בעוצמה שקולה לזו של האדם שמולכם. נסו לאמוד במהירות את עוצמת הלחיצה של הצד השני ולהגיב בעוצמה שווה.
4. הקפידו על לחיצת יד שבה כף היד ישרה לחלוטין. הטיית כף היד (תוך כדי הלחיצה) כלפי מעלה, היא סימן לדומיננטיות, לשליטה ולכוחניות ויש להימנע ממנה (מכאן הביטוי "ידו על העליונה"). הטיית כף היד כלפי מטה תשדר אפקט הפוך והיא סממן לכניעה ולחולשה.
5. הקפידו על "תקיעת כף" מלאה. לחיצת יד רפה או הושטת קצות האצבעות בלבד, מעבירות מסר של רפיסות ואפילו זלזול.



תנועות ידיים

תנועות הידיים הן בדרך כלל הבולטות ביותר בעת התבוננות על שפת הגוף של האדם שמולנו. הישראלים, כידוע, אוהבים מאוד "לדבר עם הידיים", ועובדה זו מחזקת את החשיבות של שימוש נכון בתנועות, ובעיקר הימנעות מטעויות מביכות.



קשר עין משרת אותנו במספר מובנים, והוא אחד המקרים שבהם ישנה שונות בין תרבויות וגם מיתוסים שגויים.

1. ישנן מדינות (כדוגמת אתיופיה) שבהן השפלת המבט היא סימן של כבוד, ואילו במדינות אחרות מבט חודר נתפש כעניין נורמטיבי לגמרי. כישראלים, יש לנו חיבה יתרה לנעיצת מבטים לפרקי זמן ממושכים. התנהגות כזו של ישראלי ברכבת בלונדון עלולה להתפרש כגסה ופולשנית מאוד.

2. במהלך שיחה, יצירת קשר עין תסייע בהגברת האינטימיות ותעביר מסר של אמינות ושל חברותיות. אם זו האווירה שתצא לייצר בפגישה, הקפידו על יצירת קשר עין באופן תדיר (כלל אצבע - 60% ממשך זמן השיחה).

3. "שקרנים לא יסתכלו לך בעיניים". כמה מאכזב לגלות שמיתוס זה לרוב אינו נכון. ראשית, כי כל המחקרים שבוצעו בנושא לא הובילו למסקנה חד-משמעית בעניין, וגם כי כל שקרן מתחיל מכיר את האגדה הזו, ולכן תוכלו למצוא שקרנים פתולוגיים עם יכולות מרשימות של יצירת קשר עין.

סיכום

במאמר זה הוצגה "טעימה" מהשפה הכי מדוברת בעולם - שפת הגוף.

אי אפשר להפריז בחשיבותה של שפת הגוף כנדבך בתקשורת הבינאישית בכלל, וכמיומנות נדרשת ביחסי מבקר-מבוקר בפרט.

שימוש נכון בשפת הגוף שלנו וקריאה נכונה של שפת הגוף של המבוקר, הם כלים שימושיים ורבי עוצמה בארגז הכלים של המבקר הפנימי.

שפת הגוף אינה חד-משמעית וניתן לפרשה ביותר מאופן אחד. עובדה זו אינה מפחיתה מחשיבותה, אך נדרש משנה זהירות בבואנו לנתח את התנהגותו של העומד מולנו.

זכרו תמיד כי גם מי שמעריך את "כישורי המשחק" שלו כנמוכים, יכול בהחלט לשפר ולשכלל את מיומנויות שפת הגוף שלו על מנת להעביר מסרים אפקטיביים ועל מנת להימנע מנפילה למלכודות לא רצויות.

2. משחק בשעון משדר עצבנות וקוצר רוח. אם אתם חווים התנהגות כזו אצל המבוקר, קחו בחשבון שמבחינתו תם הזמן. אם אתם אלו שמשחקים בשעון, המסר הסמוי שאתם מעבירים הוא: "אתה מתיש אותי עם תשובותיך המרוחות ואני כבר מאחר לפגישה הבאה".

3. משחק בטבעת או בשרשרת: אם אלו תנועות שאתם רואים אצל המבוקר, הן יכולות להעיד על לחץ, מתח, אי-ודאות ואי-נוחות. אם אתם אלו שמשחקים בטבעת, זה יכול להעיד על חוסר הקשבה וחוסר עניין שלכם.

4. הכנסת עצם לפה (משקפיים או עט) יכולה להעיד על התעמקות וחשיבה, אך גם על רצון להסתיר דבר מה.

שפת גוף בשיבה



עם כל הכבוד לעמידה מול קהל ולנפנופי ידיים, בסופו של דבר המבקר מעביר את מרבית זמנו בשיבה ליד שולחן. כשמדובר על שפת גוף בשיבה, הימנעו מהנחת הידיים על השולחן לתמיכה בראשכם, המעבירה את המסר הסמוי: "ידידי המבוקר,

אתה מרדים אותי". למרות חוסר נוחות מסוים, המקום המומלץ להנחת הידיים הוא מתחת לשולחן כשהידיים מונחות על הברכיים. ניתן בהחלט להשתמש בתנועת ה"הלום" שהוזכרה קודם.

הישענות לאחר מעבירה מסר של נינוחות אך גם מסר של יוהרה וזחוחות ולכן לא מומלץ להישאר בתנוחה זו לאורך זמן. התנוחה המומלצת היא רכינה קלה קדימה לכיוון המבוקר ("אני קשוב לך"), אך כמובן לא יותר מדי קדימה כדי לא לשדר איום.

הבעות פנים



גם בתחום הבעות הפנים יש עושר רב של הבעות ופירושים. בשונה מתנועות הידיים, הבעות הפנים קצת יותר מורכבות לניתוח, ולא פעם הבעת פנים יכולה להעיד על יותר מהתנהגות אחת (לדוגמה, נגיעה באף מזוהה עם אי אמירת אמת, אך היא יכולה בהחלט להעיד גם על חשיבה מוגברת או על מיקוד).

כל הבעת פנים משויכת למסר ולהתנהגות מאפיינת. שפתיים קפוצות, משחק בשיער, גבות עולות, קמטים במצח, ליטוף הלחיים ועוד ועוד. אחד הדגשים החשובים הוא להימנע מנגיעה בפנים. נגיעה בפנים נתפשת כמעט תמיד כסממן בעייתי או שלילי. הנה מספר דוגמאות נפוצות: נגיעה עם היד במצח מעידה על הכרה בטעות או על חוסר ריכוז; נגיעה בצוואר היא סימן נפוץ ללחץ, למתח או לחוסר ביטחון; השענת הראש על היד מעידה על עייפות, חוסר עניין ואפילו זלזול; כיסוי הפה בעזרת היד מעיד לא פעם על אי אמירת אמת, הגזמה או חוסר אמינות.

שימוש במיומנויות ושיטות עבודה

מעולם העיתונות עשוי

להכחית חששות

והתנגדויות, לרתום את

המבוקרים להצלחת

עבודת הביקורת,

ולהניע לנקיטת

פעולה לשיפור

תהליכים

לא פעם נתקל המבקר הפנימי בחוסר רצון של המבוקרים לשתף עמו פעולה במהלך הבדיקה שהוא עורך, ולעיתים רחוקות אף לגילויי

התנגדות. הרי מעטים הם העובדים המעוניינים לקרוא על התנהלותם בדוח שמועבר להנהלת הארגון. הידע, הניסיון והכישורים המקצועיים שצבר המבקר הפנימי, לעיתים אינם מספקים כדי להפיג את החשש הטבעי של המבוקר ולרתום אותו לשתף פעולה עם עבודת הביקורת. במקרים כאלה סט הכלים הנחוץ למבקר הפנימי כולל גם את תחום המיומנויות הרכות: יכולות הקשורות בתקשורת בין-אישית, יצירתיות, יוזמה, ויכולת שכנוע לשם פתרון בעיות.



מאת

יוסי אליאס | רו"ח, ביקורת IT בחטיבת ביקורת פנימית בבנק דיסקונט, לשעבר עיתונאי

גם מבוקרים חוששים להיתקל במבקר או עיתונאי

נדרשת היכרות עם תחושותיו ועמדותיו של המבוקר: מה מניע אותו, מה מעכב אותו וכיצד ניתן לשנות את עמדתו?

לשם המחשה והשוואה, אותן מיומנויות רכות הן למעשה כלי העבודה העיקריים של העיתונאי: יכולת ליצור קשר אישי עם מושאי הסיקור העיתונאי, שכנוע מרואיינים פוטנציאליים לשמש כמקורות מידע לסיפורים, ופישוט נושאים מורכבים לקוראי הכתבות. כישורים כאלה יכולים לתרום לעבודת הביקורת תוך הקטנת התנגדויות מצד המבוקרים.

כמבקר פנימי גיליתי כי מבוקרים חשים לעיתים עוינות כלפי איש הביקורת הפנימית של הארגון, וחוששים כי מטרתו היא רק לחשוף את הצדדים הפחות חיוביים שלהם. הם אינם מודעים לשליחות שבמקצוע חשוב זה.

כעיתונאי לשעבר וכמבקר פנימי בהווה, אני רואה קווי דמיון רבים בין שני המקצועות. שני המקצועות דורשים לאמץ ולשכלל מיומנויות רכות, שיאפשרו לרכך התנגדות מצד מושאי הביקורת והסיקור העיתונאי, ולהשיג את המידע הדרוש למבקר לביסוס הממצאים והטענות. בשורה התחתונה: נדרשת היכרות עם תחושותיו ועמדותיו של המבוקר: מה מניע אותו, מה מעכב אותו וכיצד ניתן לשנות את עמדתו?

ככתב שסיקר את תחום הפלילים והמשפט בתל אביב, נתקלתי לא פעם במרואיינים שסירבו לשתף איתי פעולה או למסור פרטים על האירועים שסיקרתי. ככל שסיקרתי יותר ויותר אירועי חדשות, הבנתי שכדי לגרום למרואיינים הפוטנציאליים להיפתח בפניי ולספר את הסיפור שלהם, תחילה עלי להפחית את העוינות הטבעית שחשו כלפיי. כמבקר פנימי, גיליתי כי גם מבוקרים חשים לעיתים עוינות כלפי איש הביקורת הפנימית של הארגון, וחוששים כי מטרתו היא לחשוף ולהציג בדוח נקודות תורפה שלהם. כדי להתגבר על הקושי המובנה בשני תחומי העיסוק שלי, בעבר ובהווה, הבנתי כי עלי לפתח גישה שבעזרתה אוכל לרכך את ההתנגדות האינסטינקטיבית של המרואיינים והמבוקרים ולגרום להם לשתף עמי פעולה.

במסגרת עבודתי ככתב, פרסמתי כתבה על סוכן ביטוח שהונה את חבריו ומכריו באמצעות יצירת פירמידת משקיעים. סוכן הביטוח החל לפעול כיועץ השקעות בתחילת שנות ה-2000 ללא רישיון או הסמכה. בשנת 2015 נגזרו עליו שש שנות מאסר בפועל בגין ביצוע עבירות הונאה ומס, לאחר שהודה כי הונה כ-25 משקיעים בסכום מצטבר של כ-12 מיליון שקלים.

המידע הראשוני שקיבלתי על ההונאה, לפני שהסיפור והיקף המעשים נחשפו לציבור במלואם, היה ממקור שלי בבית המשפט בתל אביב, שסיפר לי כי לבית המשפט הוגשה תביעה אזרחית נגד אותו סוכן ביטוח. לאחר שקראתי את כתב התביעה, הבנתי כי אם ברצוני לפרסם את הסיפור במלואו עלי להשיג מידע נוסף על הפרשה - עדויות, מסמכים ופרטים נוספים שלא מופיעים בכתב התביעה. הגעתי למסקנה כי עליי

לרתום לעזרתי את התובע ולנסות להבין דרכו אם סוכן הביטוח הזה הפיל קורבנות נוספים שלא ידעתי על קיומם באותה עת.

להפיג חששות של מרואיין/מבוקר

תיאום הציפיות בין העורך, הכתב והקורא שנדרש אליו עיתונאי, מקביל לתיאום הציפיות בין המבקר, המבוקר ובעלי העניין/קוראי הדוח (דירקטוריון וועדותיו). תיאום הציפיות נועד להפיג חששות.

בשיחת הטלפון הראשונה שקיימתי עם התובע, חבר ילדות של סוכן הביטוח, הצגתי את עצמי כעיתונאי והסברתי כי בכוונתי לפרסם כתבה על הפרשה. התובע חשד שאני לא באמת כתב אלא מתחזה מטעם חברו לשעבר, שמנסה לדלות ממנו פרטים על התביעה שהגיש ועל המהלכים הבאים שלו נגד הסוכן. מדבריו של התובע בשיחת הטלפון, זיהיתי את החשש שלו להיכוות שוב מסוכן הביטוח, וכדי להוכיח שאין לי כוונות נסתרות כלפיו הצעתי לו להיפגש בכל מקום שיבחר, לאחר שיקרא כתבות קודמות שפרסמתי וייווכח כי אני אכן עיתונאי. התובע היסס וביקש לחשוב על ההצעה שהעליתי.

כעבור כמה ימים הוא יצר איתי קשר ואמר שהוא מוכן להיפגש ולהתראיין, בתנאי שלא אחשוף את זהותו בכתבה. הסכמתי לכך, ובפגישה שקיימנו בבית קפה הסמוך למקום מגוריו הוא סיפר כי השקיע דרך סוכן הביטוח מאות אלפי שקלים שהיו מיועדים לרכישת דירה. הוא הסביר כי השתכנע להעביר אל הסוכן כספים מכיוון שסמך על הבטחתו - לקבל תשואה שנתי של 19% על ההשקעה. הסברתי לתובע כי הכוונה שלי בחשיפת הסיפור היא למנוע מסוכן הביטוח לפגוע באנשים נוספים, כפי שהוא נפגע. ככל שהתארכה השיחה בינינו, הוא חשף בפניי פרטים נוספים שלא הופיעו בכתב התביעה שהגיש לבית המשפט, והפנה אותי אל משקיעים נוספים שנפגעו מסוכן הביטוח. אחד מהם היה מגיש טלוויזיה מוכר שהשקיע אצל סוכן הביטוח עשרות אלפי שקלים.

לרתום את המרואיין/המבוקר לטובת הכתבה/הביקורת



להפיג את חששות המבוקר בנוגע למטרות הביקורת. הדגש הוא: המבקר לא מחפש אשמים אלא נקודות חולשה בתהליך המבוקר ודרכים להתמודד עמן. כלומר, הדגש הוא לא על העבר אלא על ההמלצה כיצד לשפר!

לגלות הבנה וקשב כלפי המבוקר: להבין אילו קשיים מפריעים לו לבצע את עבודתו כנדרש, ואף לציין בדוח קשיים אלה, ככל שהם נכונים ובעלי משקל.

להציג למבוקר את התועלת שהוא עשוי להפיק גם מממצאים שיתגלו במהלך הביקורת: הגדלת המשאבים והתקציבים ליחידתו לשם טיפול בממצאים.

לאזן את הדוח גם בממצאים חיוביים, ככל שאלה יעלו. כלומר, דוח הביקורת מהווה משוב עבור המבוקר על עבודתו - הצגת נקודות לשיפור, אך גם נקודות חוזקה שלו.

באשר ללחץ המופעל על עיתונאי או מבקר - להישאר נאמן לאמת, לשמר את העצמאות, ולא להיות משופע מלחצים חיצוניים בדרך זו או אחרת.

בניגוד לחבר הילדות, מגיש הטלוויזיה סירב לשוחח איתי או להיפגש עמי. ההודעות ששלחתי לטלפון הנייד ולדואר האלקטרוני שלו לא שינו את דעתו, גם לא המכרים המשותפים שלנו שגייסתי לשם כך. במשך כשבוע הוא עמד בסירובו, עד שהסכים לדבר איתי פעם אחת בטלפון. בתחילת השיחה ביקשתי ממנו שתי דקות של הקשבה, והבטחתי לו שאם לא ישתכנע מדבריי, אפסיק בניסיונות לקבל את עזרתו.

הסברתי למגיש הטלוויזיה כי אני עומד לפרסם את הכתבה על מעשיו של סוכן הביטוח, ולכלול בה גם את המקרה שלו - בין אם ישתף איתי פעולה ובין אם לאו. הוספתי כי אם יסכים לשתף איתי פעולה, הוא יקבל במה לשטוח את טענותיו כלפי סוכן הביטוח, גם בעילום שם. מעבר לכך, הסברתי לו כי מכיוון שהוא חלק מקבוצת משקיעים שנפלו קורבן למעלליו של הסוכן, אם הוא יקשר אותי אל שאר הקורבנות שהוא מכיר, טענותיו כלפי סוכן הביטוח רק יקבלו חיזוק.

מגיש הטלוויזיה השתכנע, והבין כי נקרתה בדרכו הזדמנות לחשוף את מעלליו של סוכן הביטוח. בשיחה הבאה שקיימנו הוא הסביר כי החליט לשתף עמי פעולה מכיוון שהוא מכיר קורבנות נוספים בפרשה, שהם אנשים קשי יום שאיבדו את מרבית חסכונותיהם בגלל סוכן הביטוח. הוא סיפר כיצד סוכן הביטוח ואחיו הפעילו עליו לחצים כבדים כדי שישקיע דרכו את כספיו, ותיאר בפניי כיצד פעל מנגנון גיוס המשקיעים בפירמידה שיצר סוכן הביטוח. מגיש הטלוויזיה לא הסתפק בכך וקשר אותי אל קורבנות נוספים של סוכן הביטוח, וכן עזר לי רבות בהשגת עדויות וחומרים עיתונאיים שפורסמו בכתבה שהכנתי. בעקבות פרסום הכתבה, קורבנות נוספים של סוכן הביטוח הגישו נגדו תלונה במשטרה והוא נעצר לחקירה.

2019 FINANCIAL SERVICES
EXCHANGE

Connect. Collaborate. Evolve

Sept. 16-17, 2019
Washington, D.C.

CIA CHALLENGE EXAM 2019

מועד הבחינה
6/2019

ההרשמה במהלך חודש
מארס בלבד!

(במקום שלושה)
מבחן אחד בלבד!

בעלות אטרקטיבית של
\$1300 בלבד

דמי רישום | מערכת למידה דיגיטלית | גישה
לחומרי לימוד | לחברים ב IIA ישראל

שימו לב

- ♥ הבחינה היא באנגלית
- ♥ יפתח קורס הכנה למבחן, הקורס יתקיים בעברית בחודש מאי
- ♥ המחיר \$1300 לחברים ב- IIA ישראל
- ♥ מחיר ללא חברות \$1500
- ♥ ניתן לגשת לבחינה פעם אחת בלבד

הזדמנות חד פעמית

**לחברי לשכת רו"ח
לקבל הסמכת CIA**

והצטרף ל 157 אלף
חוסמי CIA ברחבי העולם

לפרטים והרשמה

יש לפנות לאינה מנהלת לישכת נשיא האיגוד

מייל: OFFICE@THEIIA.ORG.IL טל: 03-5116617



משימות ביקורת מרובות מבוקרים החוויה הרגשית

מאת

מרגלית שפרבר |

רו"ח, MBA, CIA, מבקרת פנימית ראשית, תנובה

אתם נכנסים לחדר האוכל ועומדים בתור לשניצל ולרבע עוף עם המגש ביד. בזווית העין אתם קולטים שולחן שסביבו יושבים כל המבוקרים בביקורת חוצת הארגון האחרונה, זו שהסתיימה בחריקה קלה (קורה לפעמים, לא?) הם מתבוננים בכם (או שאולי רק נדמה לכם, לא ממש משנה) ובשולחן שלהם יש מקום אחד פנוי. האם תשבו בו?

משימת ביקורת מרובת מבוקרים (אני קוראת לה M3A - Multi Auditees Audit Assignment) היא זירה מורכבת הכוללת התמודדות עם היבטים רגשיים, גם מבחינתנו, המבקרים, וגם מבחינת המבוקרים.

החדשות הרעות הן שכמבקרים, פוטנציאל החשיפה לחוויות רגשיות קשות (ממתח חולף ועד דחייה חברתית) עולה. החדשות הטובות הן שחוויות כאלה אינן גזירת גורל, ושחלק לא מבוטל מהמקרים אפשר באמצעות ניהול נכון של הדינמיקה החברתית לנטרל חוויות כאלה או למנוע אותן.

מהי משימת ביקורת מרובת מבוקרים (M3A)?

משימת ביקורת מרובת מבוקרים היא משימה שבה מבוקרים במקביל מספר גורמים והדינמיקה ביניהם. הממצאים נובעים, בין היתר, מיחסי הכוחות בין המבוקרים ומאיכות הממשק. דוגמה נפוצה: ביקורת על תהליכים חוצי ארגון שבהם שותפות היחידות העסקיות, לצד גורמי מטה: כספים, מערכות מידע ועוד. ביקורת זו שכיחה מאוד בארגונים גדולים.

ניהול אפקטיבי של משימת ביקורת M3A

על מנת לנהל משימת M3A בצורה אפקטיבית, צריך להתאים את תהליך הביקורת לאתגרי האינטראקציה החברתית (אני קוראת לזה Interaction-based Audit). הגדרה חדשה ושונה של אבני הדרך ושל סדרי העבודה של הביקורת משפרת את אפקטיביות התהליך כולו (המבוקרים דנים בפתרון בעיות) ואת יעילותו (צמצום העיסוק בטיוטות).

כמה טיפים לניהול משימת ביקורת מרובת מבוקרים

1. מיקוד נושאים ומבוקרים. בשלב מיקוד התובנות, לנסות לבחון מחדש מהם הנושאים המהותיים ביותר לטיפול במטרה, ולצמצם ולדייק אותם תוך הפחתת מבוקרים שהרלוונטיות שלהם לנושא פחותה. לפעמים חלוקה של נושא מורכב למספר נושאים, באופן שמפצל את המבוקרים בין הנושאים, מפחיתה את אפקט הקהלים ומאפשרת חיסכון משאבים (והתמודדויות רגשיות) במשימה.

(מיקוד תובנות הוא אחד השלבים בתהליך הביקורת החדש של משימת M3A, שמטרתו זיקוק משפחות הממצאים לגורמי שורש, והפקה משותפת של תובנות ארגוניות-תרבותיות המחייבות נקיטת פעולה. שלב זה נערך באמצעות שיח הדרגתי מובנה ומשתף).

2. חתירה להסכמות ודיון מבוסס צרכים כחלופה לדיון מבוסס עמדות. בתהליך M3A שמחליף את תהליך הביקורת הקלאסי, מבקר מיומן מנהל דיונים הדרגתיים שמאפשרים למבוקרים "לשחרר קיטור" (ולהביע רגשות), תוך כדי שהמבקר נותן מקום לשני הצדדים ומוביל אותם בתהליך של "קילוף הדרגתי של הקליפות" מההתמקדות בעמדות לעבר שיח מבוסס צרכים המקדם פתרון בעיות.

על מנת לנהל משימת M3A בצורה אפקטיבית, צריך להתאים את תהליך הביקורת לאתגרי האינטראקציה החברתית

מה קורה כשאנחנו מנהלים M3A באמצעות תהליך ביקורת קלאסי?

כשאנחנו מנהלים משימת ביקורת מרובת מבוקרים באותה צורה שבה אנחנו מנהלים משימת ביקורת שגרתית שבה יחידה מבוקרת אחת (תהליך קלאסי- מבוסס טיוטא, שבו המבקר לומד את הממצאים עורך אותם לטיוטא ומנהל מו"מ עם המבוקרים עד להגשת דוח סופי עם המלצות). התוצאה היא התמודדויות רגשיות לא פשוטות מכל הצדדים, כשלים ובזבזי אנרגיות בתהליך ואף עלולה להיגרם פגיעה רגשית שתיצרב במערכת היחסים לזמן רב. מדוע? אפרט כאן שלוש סיבות:

1. אפקט הקהלים - הטיוטה הכוללת הערכה שיפוטית של המבקר, מועברת למבוקרים ומעוררת אפקט קהלים: המבוקר מתייחס לטיוטה מנקודת המבט של הגורמים הנוספים הרלוונטיים לנושא (גם אם לא כותבו לטיוטה), ושואל את עצמו כיצד הוא ייתפס בעיניהם נוכח הממצאים שמציפה טיוטת הדוח.

מכאן נובעות התגובות החברתיות הטבעיות (בתרבויות ארגוניות מסוימות), החל מהדיפת הממצאים גם כאשר הם מדויקים, וכלה בהתאחדות המבוקרים אל מול המבקר להדיפת הדוח כולו...

2. התחפרות בעמדות - טיוטת הדוח משקפת ומחדדת למבוקרים את פערי הכוחות המובנים הקיימים בתהליך (ואת החולשה שלהם ביחס לביקורת). התוצאה הטבעית של הטיוטה: מגננה והתחפרות בעמדות. במצב כזה המבקר מתקשה לקלף את הקליפות מהעמדות החיצוניות המבוטאות על ידי הצדדים וליצור דיון שמקדם את הצרכים, הרצונות והמניעים הפנימיים של כל אחד מהם.

3. הצתת קונפליקט והעצמתו - לעיתים טיוטת הדוח שנשלחת למבוקרים מציפה על פני השטח את הקונפליקטים והמתחים הקיימים בין המבוקרים, יוצרת אווירה מתוחה ומחדדת את המחלוקת ביניהם. במקרים מסוימים הדיון בין המבוקרים אף נסוב סביב סוגיית "האשמה", וכך במקום להתמקד במציאת פתרונות אפקטיביים, מחפשים את מי שאחראי לממצאים.

3.

תיעוד באמצעות המחשות חזותיות (visuals) ככלי למיתון פערי הכוחות. שימוש מודע בוויזואליה כחלופה למילה הכתובה, מאפשר להפחית את רמת השיפוטיות ומצמצם את הביטויים החיצוניים של פערי הכוחות. מצד אחד ישנו תיעוד של התהליך, ומאידך תחושת האיום הנובעת מן הממצאים הכתובים פוחתת. בתהליך אנו מתעדים את השינויים בתפיסה של המבוקרים במשך התהליך עד לפתרון המוסכם.

INTERFACE EXAMPLE

PRICE

QUALITY

PROCUREMENT

Goal planning and determination

Contracting with suppliers

Ordering from suppliers

Accounting with suppliers

SALES

Sales Execution

Sales returns from customers

Changes in price list, Credits, discounts, bonuses

בדוגמה שלהלן המחשה של קונפליקט מובנה בין מכירות לרכש. שימוש בחבל כאמצעי להמחשת הקונפליקט יכול לקדם דיון בסוגיות הספציפיות שמעסיקות את הצדדים, בלי לכלול הערכה שיפוטית כלשהי של הביקורת. באמצעות שקף זה אנו מנהלים דיון שתכליתו להגיע להסכמות ביחס לצורכי הצדדים ולפתרון משותף. (חשוב לציין כי זהו רק אחד השלבים בתהליך M3A ואינו מייצג את תוצר הביקורת הסופי).

סיכום

כבני אדם, רגשות הם המשאב היקר לנו ביותר. בתהליך ביקורת מרובה מבוקרים (M3A), החשיפה לחוויות רגשיות שליליות גבוהה הן מצד המבקר והן מהצד של המבוקרים השונים.

לכן ניהול M3A בכלים המאפיינים את תהליך הביקורת הקלאסי, בלי לקחת בחשבון את האתגרים הבין-אישיים והרגשיים, עשוי להסתיים בתוצאות דלות ובמטענים שליליים המעיבים על מערכות היחסים לטווח הארוך.

הבנת והגדרת השונות במשימות M3A ושימוש בכלים חלופיים לניהול משימות הביקורת הללו, כגון מיקוד תובנות מבוסס מבוקרים, ניהול מו"מ רב משתתפים, המחשות ויזואליות ועוד, מסייעים לניהול יעיל ואפקטיבי של המשימות ולהתמודדות מוצלחת עם החשיפות הרגשיות.

היי, השניצל מתקרה והם מאותתים לך לבוא למקום הפנוי ולשבת איתם לשולחן...

פורום "שולחן עגול"

למבקרים פנימיים ראשיים

כמה פעמים הייתה לך הזדמנות להיות חבר בפורום
שיכול להשפיע על פעילות הביקורת הפנימית ועל עתיד הביקורת בכלל?



המפגש הבא של הפורום יתקיים ביום חמישי ה- 11 באפריל 2019
במשרדי שרותי בריאות כללית, ארלוצרוב 101 תל-אביב

לפרטים ולהרשמה יש לפנות לאינה גולדברג מנהלת לשכת נשיא האגוד
טלפון: 03-5116617 | office@theiia.org.il

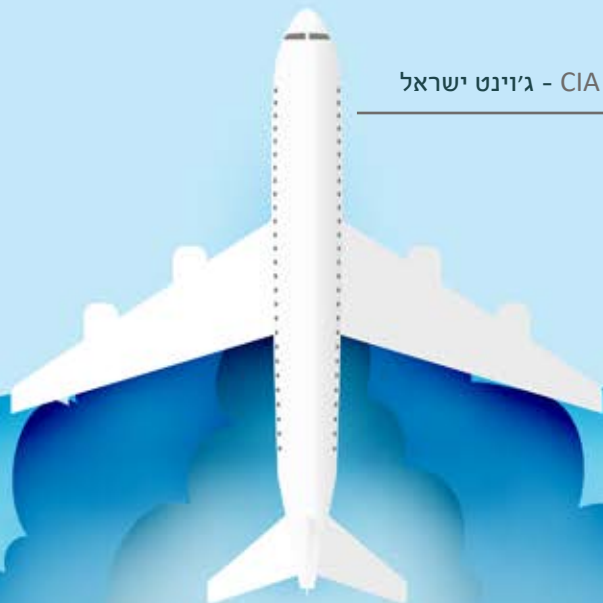
* החברות בפורום מוגבלת למבקרים פנימיים ראשיים בלבד.
בפורום כ- 60 חברים המשמשים כמבקרים פנימיים ראשיים בארגונים המובילים בישראל.

המסלול המהיר להבנת התרבויות השונות

התאמת המבקר הפנימי לפעילות בארגונים
גלובליים במנטליות משתנה

מאת

דוד אגרנט | רו"ת, CIA - ג'וינט ישראל



בעידן הגלובליזציה, המבקר הפנימי נדרש לעיתים לבצע משימות ביקורת גם מחוץ לישראל. מבקר בעל ניסיון מועט במשימות מסוג זה, עלול לחשוב כי הסטנדרטים והפרקטיקה העסקית במדינות אחרות אינן שונות באופן מהותי מהמקובל בארץ. אולם תרבויות עסקיות שונות מאופיינות בערכים שונים, כאשר מה שמקובל במדינה מסוימת עלול להיות בלתי מקובל לחלוטין במדינה אחרת. בעולם העסקים המודרני יש חשיבות רבה למושגים "הבדלים תרבותיים" ו"המחסום התרבותי". יכולתו של המבקר הפנימי להיות מודע ולקחת בחשבון בעבודתו את ההבדלים התרבותיים, הלאומיים והמנטליים במדינה שבה פועלת היחידה המבוקרת, היא מרכיב קריטי בהצלחת הביקורת. לאחר 20 שנות ותק בביצוע עשרות מטלות ביקורת בחו"ל, אנסה להמחיש את ההבדלים הללו במסגרת המאמר הזה.

באילו מסגרות המבקר הפנימי הישראלי עשוי להידרש לבצע ביקורת בחו"ל?

להלן מספר דוגמאות לארגונים שבהם נדרש לבצע ביקורת פנימית גם בחו"ל (בין אם ההנהלה והמטה ממוקמים בישראל ובין אם לא):

תאגידים עסקיים גלובליים	ארגונים לאומיים ומלכ"רים בינלאומיים גדולים	פעילות נדל"ן בינלאומית של חברות ישראליות	חברות היי-טק וחברות הזנק (start-up)	סניפי ייצור, שיווק, הפצה של ארגונים בסקטורים שונים, ועוד.
מקיימים פעילות במדינות רבות בעולם באמצעות סניפים ונציגויות המאוגדים בצורות משפטיות שונות.	(כגון הסוכנות היהודית, קק"ל, ג'וינט).	החל מארגונים בעלי פעילות ענפה במספר רב של מדינות ועד חברות הפועלות במדינה מסוימת בחו"ל.	המכוונות לשווקים גלובליים.	

כחלק מההכנה לביקורת, רצוי להתייחס לאופן הניהול של היחידה המיועדת לביקורת בחו"ל: האם היא מנוהלת על ידי עובדים ישראלים או מקומיים; האם היחידה שולבה בארגון כתוצאה מרכישות ומיזוגים (פעלה לפני כן באופן עצמאי) או הוקמה על ידי התאגיד; האם הייתה נתונה בעבר לביקורת של המבקר הפנימי; מה היא רמת האינטראקציה עם המטה ומהן הבקורות המבוצעות על ידו.

נעמוד על ההבדלים התרבותיים והמנטליים בין המדינות השונות באמצעות התייחסות לסוגיות שונות:

צורת השלטון, מבנה האוכלוסייה, הישגים לאומיים, מאפייני הכלכלה, התנהגות עסקית, טקסים ומנהגים מקומיים, קוד לבוש עסקי מקובל וכדומה.

סליחה, לא התכוונתי להעליב אותך נורמות התנהגות



כחלק מההכנה לכתיבת מאמר זה, שוחחתי עם מספר מבקרי פנים בכירים, בעלי ניסיון רב בביצוע ביקורת פנים בחו"ל. כולם העידו על מקרים מהעבר שבהם נגרמה מבוכה מסוימת ברמה האישית בין המבקר מישראל לבין המבוקר המקומי, כתוצאה מחוסר הבנה של הפערים התרבותיים והמנטליים.

מעבר לנושאים המוזכרים שמומלץ להימנע מהם בשיחה עם העובדים המקומיים, כגון פוליטיקה, דת ונושאים אישיים, על המבקר להקפיד לשמור על ניטרליות בצורת ההתבטאות, תנועות ידיים ומחוות גוף, ואף על אופן יישור המבט אל המבוקר. כך לדוגמה, מחוות היד הישראלית התמימה לכאורה שמסמלת "רק רגע" הופכת לבעייתית מאוד באיטליה ובחלק ממדינות דרום אמריקה (ארגנטינה, צ'ילה, ופורטו ריקו) - כאשר משמעות התנועה מעבירה מסר מדאיג לגבי מקצועה של האם. דוגמה נוספת היא שבהרבה מדינות מקובל להסתכל לבן השיח ישר בעיניים, כהבעת יושר ואמון, אך ביפן התנהגות כזאת מתפרשת כסימן תוקפני.

הדרך להימנע ממצבים מביכים או מעלבון בלתי מכוון של המבוקר היא לימוד קצר של מאפייני המדינה שבה עתידה להתרחש הביקורת.

כיום, כאשר קיימת נגישות קלה למידע ברשת, מן הראוי להקדיש זמן לקריאת תכנים כלליים ברמת המדינה וברמת הפרט, למשל:

אותו הממצא, הערכת סיכון שונה בהתאם למדינה

לצורך בחירת הנושאים לבדיקה, רצוי לבחון מגמות אכיפה מצד השלטונות במדינה שבה מתבצעת הביקורת, ביחס לתהליכים עסקיים שונים.



ככל שרמת האכיפה גבוהה יותר, כך הממצא יכול להיות בעל סיכון פוטנציאלי גבוה יותר עבור הארגון.

לדוגמה, נושא דיני העבודה נאכף ביד קשה בברזיל ובאוקראינה, ובמקרה של עבירה (כמו טעות בחישוב השעות הנוספות לרעת העובד) עלול לגרום נקיטת סנקציות משמעותיות כלפי הארגון והעובדים בו האחראים על הנושא, עד כדי נשיאת אחריות פלילית. לעומת זאת, גילוי אותה עבירה בארגון בישראל מסתכם בדרך כלל בתיקון הטעות על ידי הארגון.

דוגמה נוספת היא ביצוע תשלומי שכר לעובדים במזומן. התנהלות כזאת הייתה מדליקה נורות אדומות אם הייתה מתגלית בארגון בישראל, אבל מדובר בהליך עסקי רגיל לחלוטין במצרים (נכון לתקופתו של הנשיא מובארק וככל הנראה גם כיום).



רק אני קובע! היררכיה ארגונית

במדינות מסוימות (כגון רוסיה), כחלק מהתרבות הארגונית, ההחלטות מתקבלות בדרג הגבוה ביותר בארגון ולעיתים על ידי גורם יחיד, כאשר ההנחיות ליישומן מועברות למטה בפירמידה היררכית, תוך ציפייה לצייתנות ללא דופי. לעומת זאת, בארצות אחרות (כגון ארה"ב) גם לעובדים הזוטרים מותר להביע דעה, להציע פתרונות אלטרנטיביים, להטיל ספק וליזום באופן כללי.

לפיכך, יש לקחת בחשבון שהמרוויין בדרג ביניים, במדינה כמו רוסיה, עשוי לא לדעת את הסיבות האמיתיות לקבלת החלטה מסוימת בארגון, אך בצירוף הנאמר בסעיף הקודם יספק תשובה שהיא הגיונית לדעתו.

היבט נוסף בהקשר של הבנת ההבדלים התרבותיים בהיררכיה ארגונית, הוא שמירה על רמת הדרג המקובלת במהלך הפגישות עם המנהלים בארגון המקומי. במדינה כמו ארה"ב, נציג צוות הביקורת מִישראל (לדוגמה בהקבלה לדרגת סניור בפירמות ר"ח) יכול לקיים פגישת עבודה עם סמנכ"ל בארגון המקומי, אך במדינה כמו יפן דבר כזה בלתי מקובל בעליל.

אם משאבי הביקורת
מאפשרים זאת, מומלץ
לשקול להיעזר בנותן שירותים
מקומי ששולט בשפה ובעל
הבנה עמוקה של היבטים
מקצועיים בתהליכים עסקיים
ייחודיים לאותה המדינה.

קצת איחורתי, בואו נתחיל את הפגישה ממד הזמן



בתרבויות השונות מתייחסים לממד הזמן באופן נוקשה או גמיש. איחורים לפגישות ואי עמידה בלוחות זמנים אינם מקובלים ומצביעים על יחס מזלזל במדינות כמו גרמניה ויפן. לעומת זאת, לאחר לפגישה באיטליה או בהודו זה בגדר נורמה. בנוסף, במדינות רבות באמריקה הלטינית לוח זמנים לביצוע המשימות עשוי לשמש כהמלצה בלבד.



בסך הכול רציתי להגיד שלום מתן כבוד למסורת המקומית

בטרם קיום פגישות עבודה עם העובדים המקומיים, על המבקר להיות מודע לאופן ההתנהלות הנהוג באותה מדינה בתחילת הפגישה. לדוגמה, בסין ובקוריאה הדרומית מייחסים חשיבות רבה לטקס חילופי כרטיסי הביקור, כאשר כרטיס הביקור אמור להימסר ולהתקבל בשתי הידיים והמקבל אמור לעיין בו, תוך הבעת התעניינות בתוכנו.

במדינות מסוימות, כגון מקסיקו ורוסיה, אין זה חריג להעניק בתחילת הפגישה מזכרת צנועה או מתוקים כהבעת כבוד והערכה.

צא לי מהפנים! שמירה על המרחב האישי



במדינות שונות בעולם ישנם הבדלים תרבותיים משמעותיים ביחס לשמירת המרחב האישי והמגע הפיזי. למשל, האמריקאים מרגישים בנוח במרחק של יד מושטת בזמן השיחה, כאשר בתרבויות דרום אמריקאיות שמירת מרחק של כ-12 סנטימטרים מהפנים של האדם השני נחשבת לנורמה.

בחלק מהמדינות האירופאיות והדרום אמריקאיות מקובלות נשיקות על הלחי במקום לחיצת ידיים, ואילו בתרבויות אחרות מגע פיזי כלשהו אסור בתכלית האיסור. הנושא של לחיצת ידיים הוא מורכב, והנהוג בנושא עשוי להיות לא אחיד אף בתוך אותה מדינה (את המורכבות ניתן להמחיש באמצעות דוגמה מישראל - אדם דתי שמקפיד לא לגעת בנשים), לכן בכל מקרה רצוי להמתין ולהיענות רק כאשר העובד המקומי מושיט את היד.

כן, יש לנו הכול

מידע הנמסר במהלך ראיונות עם עובדים מקומיים

הבדלי המנטליות משפיעים גם על שיקול דעתו של המבקר הפנימי ביחס לרמת ההסתמכות על המידע הנמסר לו במהלך פגישות עבודה עם העובדים המקומיים. לדוגמה,



בהודו וברוסיה בדרך כלל ישמיעו

תשובה שתַרצה את דעתו של המבקר

ולא בהכרח תשקף את המציאות, והמרוויין

לעולם לא יאמר "לא יודע".

יש לזכור כי על אף שבתרבויות מערביות המילה "כן" משמעותה הבעת הסכמה, בתרבויות מזרחיות מסוימות היא עשויה להצביע רק על כך שהצד השני מבין את השאלה/רעיון/הסבר ולא בהכרח מסכים איתם.

לאור הבנת "מחסום תרבותי" זה, מן הראוי לקבל בעירבון מוגבל את המידע הנמסר במהלך ראיונות על ידי העובדים המקומיים, ולשים דגש על בדיקות מבססות במהלך הביקורת.



Women in Internal Audit Leadership Strategies for Success

Sept. 18, 2019
Washington, D.C

מיומנויות תקשורת



את לא תגידי לי מה לעשות! מגדר

בשיקולי הרכבת צוות הביקורת לביצוע המשימה בחו"ל, ראוי להתייחס גם לנושא המגדר. לדוגמה, מדינות אמריקה הלטינית וארצות ערב מאופיינות בתרבות פטריארכלית הנשלטת בידי גברים, ומתבטאת בכך שלעובדים מקומיים ממין זכר קשה לקבל ביקורת והנחיות מאישה, מוכשרת ככל שתהיה.

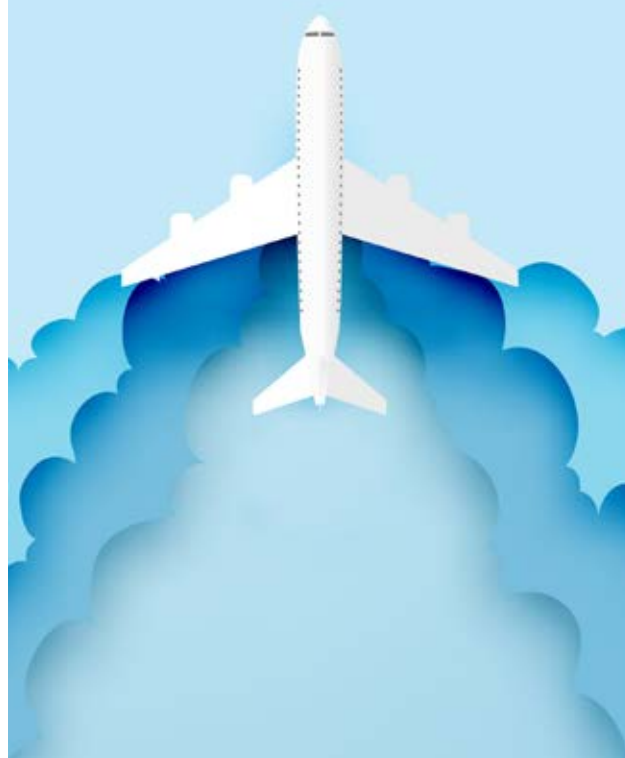


בינתיים תתפנק, הביקורת תחכה ניסיונות מתן טובות הנאה

אין זה סוד שבחלק מהמדינות בעולם נהוגה תרבות של מתן טובות הנאה מסוגים שונים לגורמי האכיפה. אם הגורמים המבוקרים מרגישים איום אישי כתוצאה מהליך הביקורת, גם המבקר הפנימי עלול להיות חשוף לניסיונות שוחד ובמקרים הקיצוניים ביותר אף לסחיטה ואיומים, במטרה "לעדן" או "להעלים" ממצאי ביקורת מסוימים. לכן רצוי שבמדינות כאלה ינהג המבקר במשנה זהירות ויסגל לעצמו כללי התנהגות ההולמים את מעמדו הבלתי תלוי.

סיכום

כפי שנזכרתם לדעת מהסקירה הקצרה לעיל, להבדלים התרבותיים, הלאומיים והמנטליים עשויה להיות השפעה מהותית על תהליך הביקורת. צריך לזכור כי למאפיינים מסוימים עשויים להיות גם תתי-מאפיינים באזורים שונים של אותה המדינה, ככל שהיא גדולה יותר ובעלת אוכלוסייה מגוונת. אם משאבי הביקורת מאפשרים זאת, מומלץ לשקול להיעזר בנותן שירותים מקומי ששולט בשפה ובעל הבנה עמוקה של היבטים מקצועיים בתהליכים עסקיים ייחודיים לאותה המדינה.



דרוש שותף

מאת

יואב הולן |

יועץ ארגוני ומגשר
העוסק בליווי תהליכים

האם אנחנו מסוגלים לדמיין מצב שבו מנהלים בכירים בארגון מזמינים אותנו, מיוזמתם, להוביל תהליך ביקורת בגוף או בתחום שעליו הם אמונים?

האם אנו יכולים לתאר לעצמנו כיצד נראית התנהלות של בעלי תפקידים ביחידה מבוקרת, כשהם רואים בנו חלק משמעותי, חיובי ותורם לתהליך של זיהוי כשלים, למידה ותיקון?

התשובות האפשריות לשאלות אלו תלויות, במידה רבה, בשני פרמטרים, הקשורים באופן שבו אנו נתפסים כגוף ביקורת, ולא פחות מכך כמבוקרת ומבקרים אינדיבידואליים -

האם אנו מצליחים להביא ערך או שמא גורמים לאיום או לפגיעה בערך?

האם אנו נתפסים כשותפים או כ'אויבים'?

אתגר הקונפליקט המובנה

ראשית, צריך לומר שיש דבר מה כמעט לא הוגן בהפניית שאלות אלו לכל מבקר או מבקרת באופן אישי. תהליך ביקורת, מטבעו, אינו עניין פשוט עבור המבוקרים. איש מאיתנו אינו אוהב להיות בצד 'המבוקר', תחת זכוכית מגדלת המבקשת לאתר כשלים. מדובר בקונפליקט כמעט מובנה בין מי שמבקש להצטייר באור חיובי ככל שניתן ואף לזכות בהכרה על מאמצים והצלחות, לבין מי שחלק ניכר מייעודו הוא בירור והבלטת כל הטעון שיפור. בתוך כך, מבוקרים מגיעים למפגש עם המבקר כשמעל לראשו מהבהב שלט אזהרה שעליו כתוב באדום - 'ביקורת'. מבחינת רוב המבוקרים לא מדובר בשותף מבחירה או ביועץ שהוזמן לסייע מבחוץ, אלא בהליך כפוי עם משמעויות והשלכות ארגוניות שעלולות לעורר מתח רב. כמובן שלתרבות הארגונית וליחסה לביקורת יש השפעה מכרעת. כשמדובר באקלים של חיפוש אשמים, אין פלא שתהליכי ביקורת נתפסים כאיום שיש להדוף בכל הכוח. כשמדובר בגישה של סימון ז'י וממצאי הביקורת אינם זוכים להתייחסות רצינית ולהמשך טיפול, ההתנהלות אף היא בהתאם.

מדוע שותפות בין מבקרים למבוקרים היא חיונית וכיצד מבססים אותה?

שינויים בתפיסת הביקורת וחשיבות השותפות

עם זאת, חשוב לציין שכיום, יותר מתמיד, גופי ביקורת רבים מבקשים לבסס ולטפח בארגוניהם תהליכי עבודה ואופני התנהלות מקצועיים יותר, באופן שחורג מעיסוק בממצא זה או אחר. לא אחת הם גם זוכים לגיבוי ההנהלה. תהליכים אלה נועדו לשמור על הארגון ולהבטיח ניצול יעיל יותר של משאבים וצמצום סיכונים. גופי ביקורת אלה תופסים עצמם כמובילים תרבות של מצוינות, שבאה לידי ביטוי בשיטות עבודה מתקדמות, שקיפות מוגברת, שגרות של בקרה וחקר ביצועים, והטמעת כלים ומהלכים לשיפור מתמיד.

מטבע הדברים, השאיפה היא שערכים אלה יאומצו ויוטמעו באופן נרחב ומעמיק על ידי כלל הארגון. לשם כך, ובשונה מהליכים שבהם עוסקת הביקורת בסוגיות של טוהר המידות (אליהן לא נתייחס במסגרת מאמר זה), נדרשת שותפות אמיתית בין הגוף המבקר לגופים המבוקרים.

במצב אידיאלי אף ניתן היה לזנוח את המושגים 'מבקרים' ו'מבוקרים' ולהגדירם כ-'שותפים לניהול תהליך ביקורת'.

כמו בכל שותפות טובה, בתהליכים אלה היה מתבקש שכל שותף יביא איתו 'לשותפות' את ערכו השונה, אך המשלים, לטובת תוצרי תהליך איכותיים.

גם אם הפסקה האחרונה תיארה מצב שעבור חלק מהקוראים הוא כמעט אוטופי, עדיין מעניין לבחון באיזה אופן ניתן לחזק את תחושת השותפות בכל תהליך ביקורת על מנת לשפרו. הדבר חשוב, בין אם לצורך הפחתת התנגדויות והשגת שיתוף פעולה מוגבר לאורך התהליך, ובין אם לצורך ביסוס הסכמה רבה יותר לממצאי הדוח ולמסקנותיו.

כלים לבניית שותפות

אם כן, מה מסייע לטפח תחושת שותפות ולבסס הכרה בערך שאנשי ביקורת מקצועיים עשויים לייצר במסגרת התהליך? מניסיוני בעבודה עם גופי ביקורת שהצליחו לשפר את השפעתם בתוך הארגון ואת רמת שיתוף הפעולה לה הם זוכים, אנסה להצביע על מספר נקודות מפתח.

תפיסת המבוקרים כשותפים

נקודת המוצא של אנשי הביקורת ביחס לתהליך ולבעלי התפקידים הרלוונטיים אליו בתוך הארגון היא בעלת חשיבות רבה. לעיתים נתקלתי במבוקרים שכבר מתחילת התהליך ראו במנהלים ובעובדים בגוף המבוקר מעין 'חשודים' והתנהלו מולם בהתאם. אופי האינטראקציות היה נוקשה ו'חקירת'. הטלת הספק - שהיא ללא ספק כלי מקצועי חשוב ביותר בעבודת הביקורת - נחוותה כהטלת דופי ואף אשם. יש לציין שבדרך כלל התנהלות זו לא נבעה מתוך תוקפנות אישית של המבוקרים או זלזול במבוקרים, אלא מתוך רצון לבסס יחסי כוחות ברורים שיבטיחו (לשיטתם) שיתוף פעולה לאורך התהליך (ולעיתים גם מתוך הרגל בתהליכים העוסקים בבירור חשדות אישיים). אולם לרוב התוצאה הייתה הפוכה. התגובות מצד המבוקרים היו הסתגרות, התגוננות ולעיתים גם התקפה חוזרת. מדובר בתגובות קלאסיות במצבים שנתפסים כקונפליקט וכאיום.

האלטרנטיבה היא התפיסה שתוארה בראשית הדברים, לפיה המבוקרים הם שותפים לתהליך הביקורת, ועד שלא יוכח אחרת - רצוי לצאת מנקודת הנחה שגם הם רוצים בטובת הגוף שבו הם עובדים ופועלים. תפקיד המבוקרים הוא לסייע להם לחשוף ולזהות כשלים שלא היו ערים להם, לא הבינו את מלוא משמעותם ואת הסיכון הטמון בהם, ולא הקדישו להם תשומת לב מספקת. זו לא רק נקודת מוצא מכבדת יותר, אלא גם אפקטיבית יותר. מבוקרים החשים שאנשי הביקורת מבטאים כלפיהם כבוד והערכה בסיסיים ייטו לשתף פעולה, לחלוק במידע ותובנות ולקדם את התהליך.

כניסה לנעלי האחר

תהליך ביקורת מתנהל מול מספרים, נתונים וחומרים כתובים, אך גם (ובשלבם מסוימים בעיקר) מול אנשים. יכולתם של אנשי ביקורת להבין לעומק את המציאות שבה פועלים המבוקרים עשויה לסייע להם לא רק לזכות בזוויות ראייה נוספות, אלא גם להגביר את האמון וההערכה המקצועית ששותפיהם רוחשים להם. עד כמה אנו מכירים את שותפינו, יעדיהם ומניעיהם? את האתגרים והלחצים שאיתם הם מתמודדים? את הסביבה המקצועית, העסקית והארגונית שבה הם פועלים? על המבוקרים להרגיש שהסיפור המלא שלהם נשמע, הובן וזוכה להכרה (גם אם לא לקבלה מלאה או הסכמה). מבוקרים שהשכילו להתעניין באמת בנקודת המבט של שותפיהם ביחס לממצאים ולמסקנות, כמו גם בהקשרים רחבים יותר של תפקידם, זכו בדרך כלל לקבל תמונה מפורטת ומשמעותית יותר ביחס לסוגיות שבמוקד התהליך. שיח פתוח מסוג זה מסייע לבסס

מבוקרים החשים
שאנשי הביקורת
מבטאים כלפיהם כבוד
והערכה בסיסיים ייטו
לשתף פעולה, לחלוק
במידע ותובנות ולקדם
את התהליך.

תחושת שותפות ואף לזהות דפוסי עומק וכשלים מערכתיים תשתיתיים המובילים להיווצרות הממצאים הקונקרטיים.

ביסוס שיח צרכים

באיזו מידה אנו מבינים מה חשוב לשותפינו בעבודתם בכלל ובהקשר של תהליך הביקורת בפרט? באיזו מידה אנו יודעים מה עלול להפריע או להקשות עליהם במסגרתו? ומדוע רצוי שנבין זאת?

ראשית, משום שאלה הם הדברים שישפיעו יותר מהכול על התנהלותם לאורך התהליך, ולכן (בלי קשר לאסטרטגיה שבה נבחר) כדאי שנדע מהם. בנוסף, ככל שנוכל להתחשב במה שחשוב לשותפינו (בלי לפגוע בעיקרי התהליך כמובן), כך נזכה לרמת שיתוף פעולה גבוהה יותר מצידם. המאמץ להבין את צורכי השותפים רלוונטי לכל אורך התהליך, אך במיוחד בפתיחתו. בעת ביצוע תיאום הציפיות לקראת התהליך,

חשוב להסביר לשותפים לא רק כיצד הוא יתנהל מצד גוף הביקורת, אלא גם להתעניין בציפיות, בחששות ובשאלות שלהם לגבי, ולעודד אותם לתאר איזה ערך הם מצפים לקבל ומה לדעתם יסייע להשגתו.

עם זאת, כשותפים גם חשוב מאוד שנדע לבטא באופן ישיר ובהיר מה חשוב לנו. כדאי שנתקשר בבירור ובפירוט מה אנו מצפים משותפינו ונסביר מה הרציונל העומד מאחורי ציפיות אלו, כדי לאפשר דיון פתוח וגיבוש הבנות לגבי אופן ניהול התהליך.

תקשורת אפקטיבית

שלושה כלים תקשורתיים מרכזיים עשויים לסייע לנו בכניסה לנעלי האחר ובהבנת צרכיו. שימוש עקבי ושיטתי בהם יגביר את האפקטיביות של כל אינטראקציה וכן יעמיק ויחזק את תחושת האמון ומערכת היחסית הבין-אישית. בסופו של דבר כולנו בני אדם, ולאופן שבו אחרים מתקשרים איתנו יש השפעה מכרעת על התנהלותנו.



לסיכום

בניגוד למתח המובנה הקיים בבסיס תהליך הביקורת, אופי הדינמיקה והיחסים בין מבקרים למבוקרים אינו נתון קבוע מראש. למבקרים יש יכולת השפעה ניכרת על הפיכת המבוקרים ל'שותפים', והדבר תלוי הן בתפיסה ובגישה והן בכלי תקשורת פרקטיים שעשויים לסייע בביסוס אמון ופתיחות. בעולם הארגוני המורכב שבו אנו פועלים, היכולת לייצר ערך גבוה תלויה כמעט תמיד באנשים אחרים ובאופן שבו אנו עובדים יחד. תהליכי ביקורת אינם יוצאים מן הכלל. ככל שנשכיל לעבוד יחד עם בעלי התפקידים והידע האחרים בארגון (בלי לאבד את מידת הריחוק המתבקשת כמרכיב במקצועיותנו), נטיב לייצר ערך אמיתי ואף להוביל לשינויים נרחבים יותר בתרבות ובהתנהלות הארגונית.



הקשבה



רובנו חיים בחברה ובתרבות ארגונית שבה הקשבה מלאה היא מצרך נדיר. הצורך לענות ולהגיב הוא חזק מאוד (במיוחד כאשר נאמרים דברים שאנו לא מסכימים איתם או כאשר מבקרים אותנו). היכולת להקשיב בנחת, בתשומת לב, בעניין ובפתיחות - ללא שיפוטים, פרשנות מוקדמת או תגובה - היא אולי היכולת החשובה ביותר שזיהיתי לאורך השנים אצל מבקרים מוצלחים. אלה השכילו לא רק ללקט 'בין השורות' מידע ותובנות, אלא גם לרכוש אמון, הערכה ואהדה מצד המבוקרים, שתורגמו לשיתוף פעולה רב יותר.

שאלות



שאלות המקדמות הבנה ומייצרות נכונות לשותפות הן שאלות פתוחות, המתעניינות בנקודת המבט של האחר, בפרשנותו, בשיקוליו ובכוונותיו, ולא שאלות שנועדו 'להכשילו'. כמובן שניתן וחשוב להוסיף בהמשך שאלות מאתגרות יותר ואף מערערות, אבל מומלץ שאלו יגיעו רק לאחר שתתבסס תשתית של הבנה ופתיחות. רצוי ששותפינו יחושו שהקדשנו זמן, תשומת לב ועניין אמיתי להבין את נקודת מבטם. כשזו תהיה התחושה, גם שאלות מאתגרות יחוו ככאלו שנועדו להבהיר ולהעמיק את התמונה המשותפת ולא לתקוף.

שיקוף



שיקוף היא טכניקה של חזרה במילים שלנו על עיקרי הדברים (ובפרט הכוונות והצרכים העיקריים) שזיהינו אצל השותפים, בלי להוסיף לסיפור שלהם פרשנות, שיפוט או תגובה מצדנו.

לשיקוף 'נקי' יש כוח רב בבניית אמון ותחושת ביטחון ופתיחות של האחר,

והוא גם מאפשר לנו לוודא שאכן הבנו את הדברים כפי שנאמרו. על בסיס אישור ההבנה המתקבל דרך השיקוף, נוכל להוסיף בהמשך את נקודת מבטנו, כאשר הסיכוי ששותפינו יהיו פתוחים להקשיב ולהבין אותה, גם אם אינה נוחה להם, גבוה הרבה יותר לאחר השדר שהם קיבלו מאיתנו.

אסרטיביות לצד פתיחות והוגנות



תפישה ופרקטיקה של שותפות אינן עומדות בניגוד לביטחון עצמי (מקצועי ואישי) ולאסרטיביות. ההפך הוא הנכון. הערות ציניות או תוקפניות, חילופי האשמות ומאבקי כוחות מתנהלים בדרך כלל דווקא בין מי שחווים חולשה כלשהי, איום וחוסר ביטחון הדדי. מבקרים בהחלט יכולים להוביל תהליכי ביקורת בנחישות, בבהירות ובקור רוח גם מול התנהלות פחות שיתופית, ועדיין להמשיך לחתור לשותפות דרך הכלים שהוזכרו כאן, ובעיקר דרך שמירה על פתיחות, הוגנות, ענייניות וכבוד. נכון שפשוט יותר לשתף פעולה עם מי שכבר מגיע בגישה שיתופית, אבל חשוב לא פחות - ואולי אף יותר - להתמיד בשימוש בכלים אלה גם מול מי שמביעים או מעוררים בנו התנגדות.

THE IIA'S 2019 INTERNATIONAL CONFERENCE

**7-10 JULY
ANAHEIM,
CA**

**A VIBE ALL
ITS OWN**



סליחה,

אפשר לשאול שאלה?

על פיתוח יכולות תשאול מתקדמות ללא סמכויות

מאת

יהודה עכו | מנכ"ל "הפתרון כאומנות" שרותי הדרכה

תשאול ללא סמכויות או עם סמכויות מוגבלות מאוד, הוא כיום כלי מרכזי וחשוב בקרב מגוון נרחב של בעלי מקצוע, כולל רופאים ורואי חשבון, וכמובן עבור מבקרים פנימיים. מכיוון שלמבקר הפנימי המתשאול אין סמכויות בהתמודדות מול מבוקרים, הוא נדרש באופן קריטי לשיתוף פעולה לגילוי האמת. להבדיל ממתשאול כדוגמת חוקר משטרה המתמודד מול מתושאל עם כלי חקירה נוספים ושלל סמכויות, בהיעדר שיתוף פעולה בין המבקר הפנימי למבוקר ייתכן שלא יתקיים תשאול ובוודאי שלא תשאול אפקטיבי. על פי רוב, תשאול מבוקר קשה יותר לביצוע וההגעה לתוצאת אמת מורכבת יותר. רבים רואים ביכולת להפיק מידע אמין במסגרת תשאול ללא סמכויות אומנות בפני עצמה. בדרך כלל "אומנות התשאול" מתבצעת במסגרת פרונטלית (על מגבלותיה), כך שתשאול אפקטיבי יתבסס על מיומנויות מסוימות שבהן ייעזר המתשאול על מנת להציג שאלות מדויקות ולקבל בתשובות שיובילו אל האמת.

ביצוע התשאול הפרונטלי נשען על שני נדבכים:

הראשון - איך? כלומר איך בפועל מבוצע התשאול? תשובה לכך תידון בהרחבה בהמשך. השני - מה? כלומר מהו התוכן של השאלות המוצגות בתשאול.

מאמר זה יתמקד בשאלה הראשונה (איך?) על בסיס ההנחה כי ניתן לשכלל ולתרגל מיומנויות אלו.

איתנה

ההצלחה של תשאל ללא סמכויות מבוססת לא פעם על הדרך שבה המתשאל מתנהל מול המבוקר לפני התשאל ובמהלכו. אי לכך, במהלך השנים התפתחו כלי ביצוע שונים שעיקר תפקידם להוביל לכדי תשאל אפקטיבי ופורה. אחד הכלים הבולטים ביותר הוא "מיומנויות התשאל הרכות".

המיומנויות התשאל הן כלי חיוני להחזרת המבוקר ל"מצב שגרה" טרם התשאל ובמהלכו לשם חשיכת האמת.

"מצב שגרה" הוא מצבו המנטלי והפסיכולוגי של המבוקר לפני שמבין שהוא המבוקר. מיומנויות אלו מבוססות, בין היתר, על היכולת של המתשאל להיות מודע לדבריו ובאותה נשימה גם לדברי המבוקר, על מנת להציג לאחרון מצג נוח ובכך להשפיע על תהליך התשאל עד להשגת המטרה. יכולת זו מבוססת על גמישות

ושליטה בהצגת השאלות, בדומה ליכולתו של שחקן תיאטרון. אביא דוגמה מעולם התיאטרון כדי להדגיש את החשיבות של המיומנויות מהעולם הזה כחלק מהמיומנויות הרכות.

קונסטנטין סטניסלבסקי, שחקן ובמאי רוסי, הקפיד מאוד על הכנת השחקנים והתפאורה לקראת הצגותיו. אמזנתו הייתה ש"המטרה שלנו היא לא רק ליצור את הרוח החיה שבאדם אלא גם לבטא אותה כלפי חוץ

בצורה אומנותית". לדעתו השחקן חייב לפתח ולשכלל את כלי העבודה שלו: הקול והגוף, לשם העברת רגשות נסתרים, כמעט בלתי מורגשים, באופן מיידי, ברור ומדויק. כך גם צריך לעבוד המתשאל המקצוען. מיומנויות התשאל הרכות נגזרות מתפיסה דומה, שבה התקשורת החיצונית מתבססת על החוויה הפנימית, וכאן באים לידי ביטוי הניואנסים הקטנים בקול ובגופו של המתשאל. מתשאל מיומן מסוגל להיכנס ולצאת מדמויות שונות בעת התשאל בדומה לשחקן. יותר מכך, על המתשאל להתנהל כדמות מחושבת המשתנה באופן דינמי במהלך התשאל בכל פעם מחדש. שימוש נכון במיומנויות אלו יוביל למקסום תוצאות התשאל.

דרכי פעולה לתשאל אפקטיבי

על מנת להבין את דרך הפעולה היעילה ביותר לתשאל מסוג זה, יש להפנים תחילה מספר הנחות עבודה העומדות בבסיסו של תשאל שכזה.

הנחת העבודה הראשונה היא שהמבוקר נמצא בסיטואציה זו בדרך כלל בעל כורחו, ומכאן שאינו מתנהג כמו בשגרה. לכן חשוב להשתמש במיומנויות הרכות על מנת להחזירו הכי קרוב למצב שגרה. הנטייה הראשונית של מתשאלים לא מיומנים

היא לייחס חשיבות לסימני שפת גוף נפוצים כגון גירוד באף או שילוב ידיים על החזה, המוצגים בדרך כלל בהרצאות כמרקרים המעידים על אמינות המבוקר. בהרצאות אלו אנו שומעים בדרך כלל רק על "הסימנים המחשידים הראשוניים", סימנים גנריים המאפשרים תקשורת לאלה שאינם שולטים בשפה: תינוקות או חיות. סימנים אלו יזוהו על ידי המתשאל הממוצע משום שהיכולת לתקשר באופן לא מילולי טבועה בנו, בני האדם, כאמצעי הישרדותי, באותו אופן שטבוע בנו הצופן המאפשר לקרוא סימנים אלו. עם זאת, את מחוות הגוף הקטנות שעליהן נרחיב בהמשך יגלו רק המתשאלים המיומנים.

מעמד התשאל בחיי היום-יום אינו דומה לסצנה מסרט בה המבוקר מזיע ללא הפסק או כוסס ציפורנים במאבק לסתימת פיו. במציאות, השינויים הנראים בעת התשאל הם מחוות גוף קטנות, מיקרו מחוות, שאותן מציג המבוקר באופן לא רצוני. למרבה הצער, בדרך כלל אין סימנים מחשידים המשותפים לכלל בני האדם, אלא מחוות גוף ספציפיות לאדם מסוים, שמותאמות לנסיבות הזמן והמקום.

המתשאל המקצועי יודע לזהות את המחוות ומבין שהן אינן עומדות באופן עצמאי אלא כעוד נדבך מהותי בהבנת הסיטואציה.

הנחת העבודה השנייה היא שמבוקרים מיומנים ידעו לשלוט במחוות שפת גוף ראשוניות אלו ואף במיקרו הבעות ולהסתירן. התנהלות כזאת מקשה על זיהוי הסימנים המחשידים במסגרת התשאל. בהיעדר סמכויות בידי המתשאלים, הם יתקשו לדחוק את המתשאל מאזור הנוחות שלו ולהובילו לאמת. כאן נכנס השימוש המושכל במיומנויות כדוגמת חיוך, לחיצת יד, אמפתיה לסיטואציה הלא נעימה, בדרך זו המתשאל מביא את האדם שבתוכו לשיחה עם המבוקר, בטרם הפגין את המתשאל המקצועי שבו. המתשאל מקיים שיחה נוחה עם המבוקר בדרך להחזרתו למצב שגרה, לעיתים עד שישכח שהוא מבוקר. במקרים שכאלו, שליטה במיומנויות אלו לכל אורך התשאל הינה כורח ולא המלצה. מעבר לכך, באופן אירוני דווקא מיומנויות אלו מסייעות גם למתשאל הנרגש לחזור ל"מצב שגרה" ומקלות עליו בתהליך.

לדוגמה, מבוקר במעמד ניהולי בכיר המוזמן לתשאל מחזיק באמתחתו אמת שהוא מעוניין לחשוף במהלך התשאל, ומספר עובדות שהוא מעדיף לשמור לעצמו. מתשאל השולט במיומנויות התשאל יפעל במהלך כל התשאל על מנת לחתור לאמת מזווית שאינה מאיימת על המבוקר ואולי אפילו תומכת בו, וכוללת תמיכה רגשית והזדהות עימו.

מתשאל שכזה יקבל תחילה את המבוקר במבואה, מחוץ לחדר התשאל, עם חיוך, כלי זול ומנצח. לחיוך הזה, לכאורה פרט קטן ושולי, יש משמעויות רבות ומרכזיות. ראשית, בתשאל

מיומנויות התשאל מבוססות על היכולת של המתשאל להיות מודע לדבריו, ובאותה נשימה גם לדברי המבוקר

בעצמו עד כדי הסגרת רציונל התשאל.

לב התשאל עצמו הוא מעבר משיחת חולין לשיחת קודש, ועיקר השיחה יישען על הקשר שנוצר בין המתשאל למבוקר בשיחת הפתיחה. השניים יחלו ב"מאבק", יגששו את דרכם כסומים באפלה בניסיון לשכנע האחד את השני באמיתות כוונותיהם.

הנחת העבודה השלישית

היא שהמבוקר ינסה להסתיר חלקים מהאמת, לרוב תוך שימוש בסיפור כיסוי שאותו המתשאל צריך לנקב. סיפור הכיסוי הוא כלי הישרדותי שבו עושים שימוש גם ה"רעים" וגם ה"טובים". קילוף חלקים מסיפור זה לא מבטיח הודאה מכמה סיבות, ובהן: החשש מהפללה עצמית, הרצון לסייע

לחבר, בושה ופערי תרבות. פיצוח סיפור כיסוי מצריך מניפולציה שכן הסיפור נבנה עוד בשלב תכנון העבירה ונשען בעיקר על אמיתות. גילוי טעות קטנה אקראית אצל המבוקר, שאותה יצוד המתשאל בחביבות, תזכה את המתשאל בנוקאאוט שיטלטל את המבוקר.

כיום נוהגים בתשאולים רבים ללוות בכתיבה את דברי המבוקר. חשוב לציין כי בכך נמנע המתשאל מלהתבונן על המבוקר, לגלות על פניו את ה"רגע" שיעניק את ההזדמנות (לפעמים חד-פעמית) לשתוק ולאפשר למבוקר לשתף את המתשאל בסודו, או לחלופין לאפשר למתשאל לשאול את שאלת הזהב שתכריע את הכף. לכן במסגרת התשאל ההמלצה היא להימנע מכתיבה ולהעדיף הקלטה על פי החוק או עבודה בזוג (אחד כותב והשני שם לב לניואנסים של המבוקר). "ובכן יסייעו למתשאל לנתח את המבוקר צעד אחר צעד בפיצוח הדמות היושבת מולו.

לסיכום,

פעמים רבות נשאלת השאלות,

האם שימוש נכון במיומנויות התשאל הרכות נובע רק מתכונותיו הייחודיות של המתשאל?

האם מתשאל שאינו מאופיין בתכונות בסיסיות כדוגמת ביטחון עצמי רב, יכולת ורבליית מעולה, קריאת סטואציות בצורה יוצאת דופן יכול לבצע תשאל שזכה בצורה טובה?

אין ספק כי קיימת חשיבות רבה להימצאות תכונות בסיס אלו אך הנחת המוצא היא שלמתשאל הממוצע יש לכל הפחות חלק מתכונות אלו בצורה זו או אחרת, גם אם לעיתים חבויות והכשרה ותרגול של מיומנויות התשאל תוביל לתשאל פרודוקטיבי שיאפשר את גילוי האמת החבויה אצל המבוקר.

artsolution@gmail.com

ללא סמכויות, תפיסת העולם הגורסת "אני אהיה קשוח אזי המבוקר יפחד", עשויה להתגלות כאגדה אורבנית משעשעת. מעבר לכך, קבלת המבוקר במבואה בחיוך תוביל לכדי הרפיה בגופו של המבוקר הצופה לרע מכל כבר בכניסתו למבנה מחד, ותאפשר למתשאל ללמוד רבות על המבוקר עוד לפני שפצה את פיו מאידך. כך, לשם הדוגמה, המבוקר יוכל לגלות אם המבוקר הגיע לבד לפגישה או עם מלווה? מה טיבו של המלווה? האם הגיע עם כבודה והתכוון להשאירה בחוץ? ועוד.

זמן המבואה חיוני גם אם נהפוך את הסיטואציה והמתשאל יגיע אל המבוקר. לכאורה מצב פחות נוח במשמעות של "לשחק במגרש של היריב". עם זאת, במסגרת זו המתשאל יכיר בחטף את המשרד, את העובדים, ירגיש את הדופק ויוכל אף להשתמש בתמונות על הקיר כנושא שיחה בדרך לחזרת המבוקר ל"מצב שגרה". בדרך זו המתשאל יכול להבחין בפער בין דברי המבוקר למה שהוא משרד; זוהי עיקרה של שפת הגוף המדוברת.

בשלב הבא המתשאל ינסה "לגעת" בסודותיו, בין אם הוא מודע לכך ובין אם לא. אם נתמקד בדוגמה שהובאה לעיל, המתשאל יוביל את המבוקר אל חדר התשאל ושם יעבור למעמד "שיחת הפתיחה", תוך לחיצת יד כנה שתוביל לשלב השיחה.

עבור המתשאל הקלאסי, הבחירה הקלה תהיה להניח על השולחן מול המבוקר אין סוף ניירת וקלסרים כממתיק סוד. אולם בתשאל מבוקרים בעלי ניסיון, קלסרים אלו עלולים לעורר גיחוך. מתשאל המיומן מוותר על תרגיל הקלסרים ועובר הישר לשלב החיזור (warm up). במהלך שלב זה ירד קצב הלב של המבוקר ושל המתשאל, וכמו בחיזור יגשש המתשאל סביב המבוקר. עיקרי השיחה יישמעו אקראיים ואותנטיים באוזני המבוקר אך יתבססו על תכנון מדויק היטב ואימון של המתשאל. השיחה יכולה להיות על מזג האוויר או על התמונה במבואה, ובתנאי שתהיה נעימה לאוזן ותאפשר איסוף פרטים חשובים שישמשו להשלמת הפאזל. הכול חייב להתבצע בזהירות, שכן במעמד זה לומד גם המבוקר על המתשאל. הדבר דומה ליכולת וירטואזית של לולין על חבל בגובה רב. כלולין מיומן, כך גם המתשאל בשיטה זו מתאמן רבות על הדרך שבה יאמר את הדברים, יבחר כל מילה, מודע לחולשותיו ומתאמן לקראתם כדי לא ליפול מטה.

שיחת הפתיחה היא שלב קריטי להמשכו של התשאל. במעמד זה באים לידי ביטוי מיומנויות התשאל, ובהן התעניינות, הקשבה, אמפתיה וסבלנות.

אם שיחה זו תיכשל, עשוי התשאל כולו להיכשל. חשוב לציין כי המצב שבו שרוי המבוקר במהלך שיחת התשאל הראשונה הוא ייחודי לפגישה זו בלבד. שאר הפגישות עלולות להתנהל אחרת משום שסביר שיהיה קשה להפתיעו במפגשים הבאים. הרבה פעמים עם התמשכות התשאל הופך המבוקר למתשאל

העולם משתנה ומתקדם....
יותר ויותר מבקרים פנימיים צעירים נכנסים לפעולה....
והם משמעותיים ומובילי דעה....
אנחנו בפורום מעוניינים לשמוע את דעותיכם
רצונותכם ומחשבותיכם....



מטרת הפורום

להיות כלי להנגשת מקצוע
הביקורת הפנימית
לסטודנטים ובעלי הכשרה או
השכלה רלוונטית וכלי
להתפתחות מקצועית ויצירת
קשר בין מבקרים צעירים

איך נפגש?

מיטאפים
כנסים תקופתיים
קורסים והכשרות

על סדר היום

נושאים מקצועיים הקשורים
בעבודת הביקורת הפנימית
בהתאמה למבקרים צעירים.

החלטות איכותיות בפתרון קונפליקטים

מאת

שרון קל אור | עורכת דין ומגשרת

כל בעל תפקיד בארגון נתקל
על בסיס יומיומי בהתמודדות עם
קונפליקטים - ברמה האישית, ברמה
הבינאישית או ברמה הארגונית.

במאמר זה נעסוק בעקרונותיו של מודל מיקוד
דינמי שנועד להשגת פתרונות איכותיים במצבי
קונפליקט, פתרונות שאין בהם פשרה.

נדון גם באתגרים בדרך ליצירת פתרונות
כאלה, ומה הכרחי כדי להגיע אליהם.

כיצד נוצר קונפליקט?

קונפליקט נוצר בסיטואציה שבה קיים פער בין מצב מצוי למצב רצוי, והאסטרטגיה שנועדה לגשר על הפער עונה על חלק מהצרכים במצב הקיים, אך מאיימת על צרכים קיימים אחרים.

דוגמה: בארגון שנמצא במשבר כלכלי נוצר קונפליקט: האם לפטר עובדים?

פיטורי עובדים (כאסטרטגיה) יענו על הצורך הכלכלי בצמצום ההוצאות, אך יביאו לפגיעה באמינות וביכולת של הארגון להעניק את השירותים שהתחייב לספק, וכן לפגיעה במורל העובדים הנוותרים.

השארת העובדים בתפקידם (כאסטרטגיה) תביא להמשך ההוצאות הגבוהות, אך תאפשר לארגון לעמוד בהתחייבויותיו כלפי לקוחותיו.

דוגמה שנייה: אדם שאינו מרוצה מתפקידו הנוכחי נקלע לקונפליקט פנימי - האם להישאר בארגון או לצאת לדרך עצמאית?

הישארות בארגון (כאסטרטגיה) משרתת את הביטחון הכלכלי למשפחתו אך פוגעת בצורך שלו בהגשמה ובביטוי עצמי. יציאה לדרך עצמאית (כאסטרטגיה) מאפשרת ביטוי עצמי והגשמה אך פוגעת בביטחון הכלכלי.

הרבה פעמים במצבי קונפליקט נוצר היסוס בקבלת החלטה או עיכוב הפעולה, מפני שאף אסטרטגיה אינה עונה על כל הצרכים, מה שמחמיר במקרים רבים את הפער שייצר את הקונפליקט מלכתחילה. בפעמים אחרות מבוצעת בחירה באסטרטגיה כלשהי "בלית ברירה", וכך נפגעים צרכים משמעותיים אחרים של אותו אדם או ארגון.

השלבים לפתרון אפקטיבי של קונפליקט

על פי מודל מיקוד דינמי, על מנת להגיע לפתרון איכותי במצב של קונפליקט, יש לעבור שלושה שלבים:

השלב הראשון - זיהוי הצרכים העומדים בבסיס הקונפליקט. רק כשנזהה את הצרכים האלה, נוכל להתחיל ליצור פתרון טוב ובר-קיימא לאורך זמן.

השלב השני - זיהוי המעצורים

(הפיזיים או המנטליים) שמונעים

מאיתנו למצוא פתרונות

שעונים על כל הצרכים (או

על מרביתם). מדובר בדרך

כלל בהנחות שמונעות

מאיתנו לזהות פתרונות

אפשריים.

השלב השלישי - יצירת

תוכנית פעולה שתביא

למענה על כל הצרכים (גם

אם בטווח הארוך).

1 שלב זיהוי כל הצרכים

השלב הראשון בדרך להחלטה איכותית הוא זיהוי כל הצרכים העומדים בבסיס הקונפליקט.

בשלב הזה שאלת המפתח שצריך לשאול את עצמנו (או את הצדדים לקונפליקט) היא: **על איזה צורך באה לענות כל אסטרטגיה ששקלנו?**

התשובה לשאלה הזו תגלה לנו את הצרכים השונים העומדים בבסיס הקונפליקט (כולם צרכים ראויים ולגיטימיים), כדי שנוכל להתחיל לחפש פתרונות שעונים על הצרכים האלה.

מאחורי שאלת המפתח עומדת ההבנה שכל אסטרטגיה שנשקול כמענה לפער בין המצב הקיים למצב הרצוי נועדה לענות על צורך מסוים.

אם נוצר קונפליקט, כנראה שהאסטרטגיה הזאת מסכנת צורך כלשהו (גם אם היא עונה על צורך אחר).

אם נחזור לדוגמאות שלנו. בדוגמה הראשונה - האסטרטגיה של פיטורי עובדים תשרת את הצורך הכלכלי, אך תפגע באמינות הארגון ובמחויבויותיו.



ובדוגמה השנייה - האסטרטגיה של הישארות בארגון תשרת את הצורך הכלכלי, אך תפגע בצורך בהגשמה עצמית ובביטוי עצמי.

הקונפליקט, המצב התקוע, נוצר מתוך היצמדות לאסטרטגיות שעונות על צורך אחד אך פוגעות באחר.

אם כך, פתרון טוב יהיה מבוסס על אסטרטגיה שעונה על כל הצרכים (גם אם לא בטווח המיידי).

הרבה פעמים במצבי קונפליקט נוצר היסוס בקבלת החלטה או עיכוב הפעולה

בדוגמה השנייה - אם נשאל את אותו אדם למה אי אפשר גם לענות על הצורך בביטחון כלכלי וגם לענות על הצורך בהגשמה עצמית וביטוי, הוא יספר לנו למה לדעתו אין סיכוי להשיג ביטחון כלכלי כעצמאי (תנאי השוק, היעדר הבטחה לקיומם של לקוחות, חוסר ידע בשיווק ומכירות), או למה בארגון שבו הוא פועל כרגע אין מקום להגשמה עצמית (התרבות הארגונית, הגישה של המנהל שלו וכן הלאה).

כדאי לקחת בחשבון שהתשובה לשאלה הזו תיראה לפעמים מובנת מאליה, תיאור בנאלי של המציאות. האתגר הטמון בשלב זה הוא להקשיב היטב לתשובה הזו, ולהתחיל להטיל בה ספק. הספק יאפשר לנו להפוך כל "אי אפשר" ל"איך אפשר".

קיימות דרכים שונות להגיע לרעיונות של "איך אפשר".

דרך אפשרית אחת היא לקחת כל תשובה, להפוך את משמעותה ואז לשאול: "איך?".

לדוגמה:

התשובה שקיבלנו:

אי אפשר להביא ביטוי והגשמה עצמית לארגון כי מדובר בארגון גלובלי עם נהלים מסודרים ואין מקום לרעיונות שלי.

היפוך:

קיימת דרך להביא הגשמה וביטוי עצמי גם בתוך הארגון למרות הנהלים המסודרים.

איך?

כאן עלינו לחשוב על דרכים ורעיונות לעבור דרך האתגר המחשבתי הזה - פנייה להנהלה, מציאת ערוצים לביטוי בתוך הנהלים הקיימים ועוד.

נדרשת נחישות ויצירתיות כדי לעבור דרך מחסום האמונות והתפיסות שמונע מציאת פתרון. זהו הרגע לסיעור מוחות יצירתי וחסר מעצורים (ואפילו "משוגע") שיעלה רעיונות רבים ושונים בכיוונים רבים.

כדאי לאפשר לעצמנו חופש מלא להעלות רעיונות בלי גבול, גם אם הם לא נראים פרקטיים. לפעמים פתרון טוב נוצר מתוך חלקיקי רעיונות כאלה שנתפרים אחר כך יחדיו לתוכנית פעולה.

אם נחזור לדוגמאות שלנו:

בסיעור המוחות הזה אנחנו מחפשים מענה לשאלה: איך בכל זאת אפשר להשיג גם יציבות כלכלית וגם לעמוד בהתחייבויות הארגון?

בשלב זה נוכל להגות שיפור בתהליכי הייצור או הניהול, יצירת הסכמים חדשים עם העובדים כדי לגייסם ולערבם בתהליך הבראה של החברה, וכן הלאה.

בדוגמה השנייה אנחנו מחפשים מענה לשאלה: איך אפשר בכל זאת להשיג גם יציבות כלכלית משפחתית וגם הגשמה וביטוי

הפתרון הזה יכול להיות מורכב מאחת מן האסטרטגיות שנשקלו (בהתאמות כלשהן) או מדרך פעולה חדשה לחלוטין, כל עוד נוצרת תוכנית פעולה שלוקחת בחשבון "גם וגם", כלומר כל אחד מן הצרכים שגילינו בשלב הראשון.



כל עוד לא נמצאה דרך שעונה על כל הצרכים, תמיד תהיה תחושה של פשרה חמוצה, התגייסות לא מלאה ליישום האסטרטגיה, או "נדנדה" שבה נבחר פתרון אחד ואז ניסוג ונחפש פתרון אחר (חוסר יציבות).

שלב 2 חשיפת המעצורים

השלב השני בדרך להחלטה איכותית יהיה זיהוי המעצורים שמונעים מאיתנו מלענות על כל הצרכים.

שאלת המפתח לשאול את עצמנו (או את הצדדים לקונפליקט) בשלב הזה היא: **למה לדעתך אי אפשר להגיע לפתרון שעונה על כל הצרכים?**

ננסה לתת כמה שיותר תשובות לשאלה הזו, ולפרט את כל הסיבות והמעצורים.

התשובות לשאלה הזו חושפות את תפיסת העולם והנחות היסוד שמונעות מציאה של פתרונות שאין בהם פשרה.

נחזור לדוגמאות שלנו:

בדוגמה הראשונה - אם נשאל את מנהלי הארגון למה אי אפשר גם להקטין הוצאות וגם להבטיח את אמינות הארגון ועמידה בהתחייבויות, הם ימנו שורה של סיבות מדוע אי אפשר להפחית במשכורתם של האנשים (בגלל מחויבות חוזית למשל), או למה אי אפשר לעמוד בהתחייבויות הארגון עם פחות כוח אדם (בגלל עומסי עבודה או הדרך שבה מתוכנן הייצור).

המבקר הפנימי נתקל
בלא מעט קונפליקטים
בעבודתו. כדאי למבקר
הפנימי ליישם את עקרונות
המודל שהוצג כדי להשיג
פתרון איכותי במצבי
קונפליקט

ולסיכום

בבסיס כל קונפליקט קיימים לפחות שני צרכים ראויים ולגיטימיים.

הקושי בקבלת החלטות נובע מהיצמדות לאסטרטגיות שעונות רק על חלק מהצרכים אך פוגעות בצרכים אחרים. הנטייה להיצמד לאסטרטגיות כאלה נובעת מתפיסת עולם או הנחות יסוד שמונעות חיפוש של דרך פעולה שלישית וחדשה שעונה על כל הצרכים.

אפשר לעבור דרך הנחות היסוד הללו, וליצור אסטרטגיה יצירתית שיש בה מענה לכל הצרכים בסיטואציה, ללא פשרות. דרך פעולה כזו תביא להתגייסות ולהפניית כל האנרגיה ליישום הפתרון, כלומר ליציאה מהירה לפעולה אפקטיבית וממוקדת.

עצמי? בשלב זה נחפש דרכים שמאפשרות יציבות ביצירת הכנסה כעצמאי, או דרכים לשינוי בהסכם עם הארגון כדי לקבל יותר חופש ביטוי והגשמה בתוך הארגון הקיים.

החיפוש הזה יכול לשלוח אותנו לשיפור אחת האסטרטגיות שחשבנו עליהן או ליצירת דרך חדשה לחלוטין.

מניסיון, זהו שלב שבו הרבה אנשים מרימים ידיים. עצם העובדה שקשה להאמין בקיומו של פתרון יכולה למנוע את מציאתו (גם אם הוא קרוב ופשוט יחסית). יש צורך בשילוב של גישה "משחקית" (מותר לזרוק כל רעיון לאוויר) לבין החלטה נחושה שחייבת להימצא דרך.

ניתן לשאוב השראה מיוג'ין קרנץ, בקר הטיסה הבכיר של אפולו 13, שגייס צוות שלם כדי למצוא פתרון יצירתי שיאפשר להחזיר לכדור הארץ בשלום את האסטרונאוטים שהיו בחללית שנפגעה בתאונה. הוא הכניס אנשים לחדר עם כל החפצים שהיו זמינים לאסטרונאוטים, וגרם להם לשחק עם כל מה שהיה שם כדי להגיע לפתרון. הוא גם הודיע להם - failure is not an option.

3 שלב תוכנית פעולה

השלב השלישי בדרך להחלטה איכותית הוא יצירה של תוכנית פעולה שמובילה למצב שבו כל הצרכים שבבסיס הקונפליקט מקבלים מענה.

האסטרטגיה החדשה הזו צריכה להיות ברת ביצוע ומדידה (כך שניתן לראות את שלבי הפעולה וכיצד הם מובילים בסופו של דבר למענה על כל הצרכים, וניתן יהיה להעריך את התקדמותה).

כאשר בעלי הצורך מזהים שהתוכנית עומדת לענות על צורכיהם, הם שמחים לשתף פעולה. הרוח שמלווה תוכנית כזו היא של תנועה מלאה קדימה והתגייסות מלאה.

מרכז אקדמי של הסדנה:

מר בועז ענר, ר"ח, CIA, MA

פרטים והרשמה:

office@theiia.org.il

טל: 03-5116617

מועדים:

31.3.2019

3.4.2019

שעות:

15:00 - 19:15

מיקום:

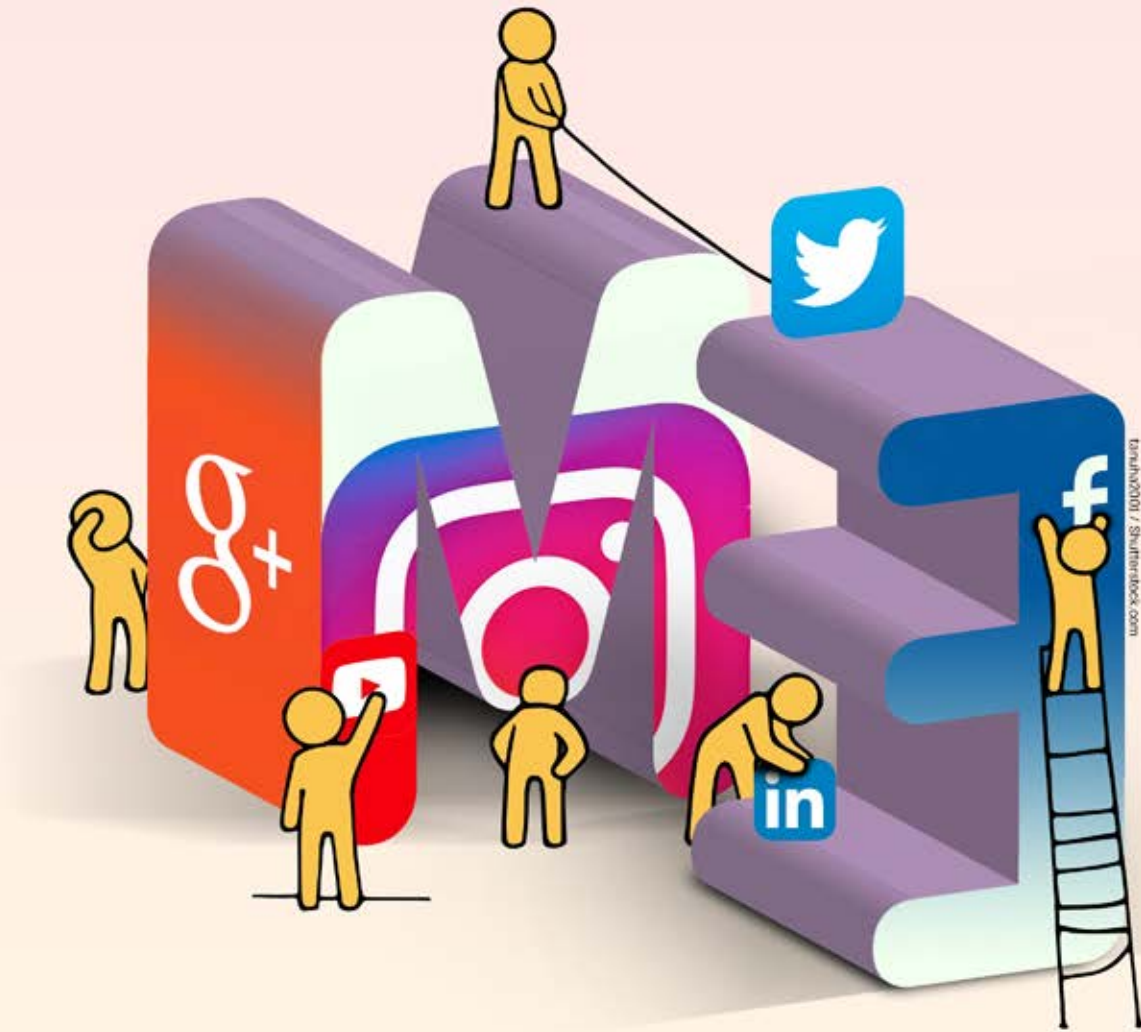
מגדל עזריאלי עגול
קומה 42, גרין האוס, ת"א

סדנה

ביקורת רכה

תרבות ארגונית

אתיקה וממשל תאגידי



המותג האישי שלך

בניית זהות מקצועית וקידומה באופן אפקטיבי
יכלה להיות חיונית לקריירה של מבקרים פנימיים



מאת

ננסי האיג | CIA, CRMA, CCSA, CFSA מבקרת ראשית וקצינת ציות בחברת ייעוץ בינלאומית - ראש המטה בניו-יורק

באופן אישי ובין אם בדואר אלקטרוני או שיחת טלפון, עדיין כישלון במתן יחס מכבד או ניהול שיח שאינו מקצועי עלולים להשפיע על המותג האישי.

מדוע המותג האישי חשוב?

פיתוח של מותג אישי חזק יכול להביא תועלת לקריירה של מבקר פנימי בדרכים רבות. ראשית, זה יכול לסייע לאיש המקצוע בהערכה עצמית של מעמדם המקצועי. התהליך דורש הכנת שיעורי בית והתבוננות פנימית שיכולים לסייע בגילוי הזדמנויות להתפתחות, שהמבקר מעוניין להשיג.

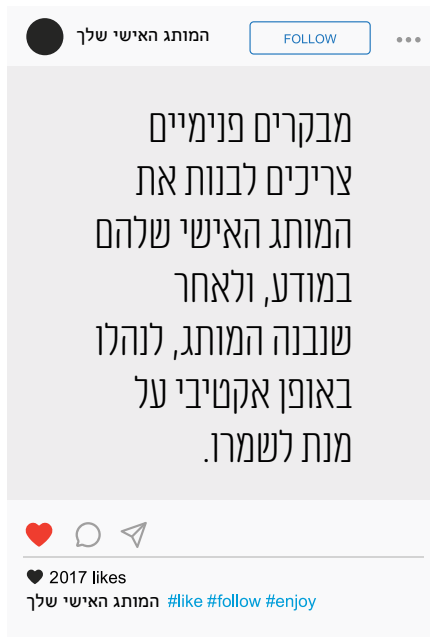
מותג אישי אפקטיבי,

יכול לסייע למבקר הפנימי להשיג הכרה כמי ששייך למעגל המקצועי עם הישגים מחוץ לארגון.

כך למשל, מותג הכולל התנדבות באיגוד המבקרים הפנימיים המקומי, חברות במועצת המנהלים או מתן תרומה מקצועית אחרת שעשויה לסייע למבקרים להתבלט כבעלי ידע וברי סמכא במקצוע. התנהלות שכזאת מעלה את הסבירות להיתפס כמובילי דעה, במיוחד במקרים בהם תרומתם מלווה במתן נקודות מבט חדשניות/מרעננות.

משנבנה המותג האישי יכולים המבקרים לקבוע ביתר קלות את כיוון הקריירה שלהם ולהעריך נכונה האם הם בתפקיד הנכון, במעמד הנכון והאם הם עובדים עם האנשים הנכונים. בשלב זה מבקרים צריכים להיות בעמדה לעריכת השינויים הנחוצים להבטיח שהם אכן במשרה מספקת וכפועל יוצא מכך ברמה גבוהה יותר מבחינה מקצועית, מבחינת מעורבות, ומבחינת ההצלחה בהשקעה בקריירה.

ולסיום, המבקר הפנימי, באמצעות שימוש עקבי במותג שלו, ייתפס כיועץ נאמן.



מיתוג הוא דבר מהותי לזהות תאגידית. מיתוג מוצלח של תאגיד יכול ליצור רושם מתמשך על צרכנים, להגדיל את נתח השוק ולהעלות את שווי התאגיד. מיתוגים במיטבם, מייצרים הכרה מידית, ונאמנות למשך זמן, לעיתים הם אף הנכס הגדול ביותר של התאגיד.

באותו האופן, מיתוג אישי חשוב לכל אנשי המקצוע, ויתכן שהוא קריטי ביותר למבקרים פנימיים. בניית מיתוג אישי יכולה לשפר את מעמדו של המבקר בארגון ולהרחיב את התפיסה שהוא או היא יכולים לשמש יועץ נאמן ולהוסיף ערך.

לעומת זאת, מבקרים אשר מזניחים את המיתוג עלולים למצוא עצמם מתמודדים עם מצוקה מקצועית, כך למשל עלולים למצוא עצמם מוקצים/מנוודים לאחר דיווח חדשות רעות לבעלי התפקידים או נאבקים על מקומם לאחר איחוד של פונקציות הביקורת.

בדומה לתרבות ארגונית, המותג האישי קיים בין שהפרט מודע לזאת ובין אם לאו. מבקרים פנימיים צריכים לבנות את המותג האישי שלהם במודע, ולאחר שנבנה המותג, לנהל באופן אקטיבי על מנת לשמרו.

מהו המותג האישי?

לפני למעלה מ-20 שנה, יועץ ארגוני בשם טום פטרס תבע את המונח "מותג אישי", המותג שנקרא "אתה" אמר פטרס ביחס למותג האישי, "ללא קשר לגיל, ללא קשר למעמד וללא קשר לתחום העסקי בו אתה פועל, כולנו צריכים להבין את החשיבות של המיתוג".

אנו המנכ"לים של החברה שלנו: "אני בע"מ". על מנת להיות היום בעניינים, מלאכתנו החשובה ביותר היא לשווק את המותג של עצמנו.

אזכור מאוחר יותר של המותג האישי הגיע מכיוונו של דרון פרסלי, יועץ שיווק ומכירות אשר מוביל סדנאות מיתוג. לגישתו, במסגרת מיתוגו האישי ובניהול סדנאות המיתוג שלו, הכלל המוביל אותו הוא: "הצלחה עוסקת במראה בה אתה מביט כל בוקר וכיצד אתה משתמש בהשתקפות שאתה רואה כדי לעצב את החיים שאתה חי. זה הוא המיתוג האישי".

על אף שההגדרה של המונח עשויה להשתנות, המונח "מותג אישי" כמעט תמיד מתייחס לדמותו האישית האוטנטית של האדם, אוסף האיכויות שהופך את האדם לייחודי. המונח מתייחס לנוכחות המקצועית של האדם ומשלב בתוכו הן את הכישורים העסקיים והן את האיכויות האישיות. אלה המנסים להגדיר את המותג האישי שלהם יעשו בחוכמה אם יפעלו לפי עצתו של אוסקר ווילד "היה עצמך, כל שאר האנשים כבר תפוסים".

היום המותג האישי בדרך כלל קשור לנוכחותו של אדם במדיה החברתית, על אף שכל אינטראקציה היא הזדמנות למיתוג בין אם

יצירת המותג האישי שלך

**המותג האישי נבנה מהפנים אל החוץ.
מבקרים פנימיים צריכים לבחון מה בערכים
שלהם, באישיות שלהם, בידע שלהם
ובניסיון שלהם גורם להם להתבלט.**

מבקרים צריכים לשקול לנתב את היתרונות שהם מביאים לתפקיד, את מה שמבדל אותם מכל היתר ואת המסרים שהם מביאים לארגון.

על מנת להבין טוב יותר כיצד הם נתפסים, מבקרים יכולים לבקש מקולגות, מנטורים, חברים או שותפים להצביע על החוזקות, הערכים, הכישורים והיכולות שלהם. ואם המשובים שמתקבלים אינם עולים בקנה אחד עם התדמית הרצויה של המבקר, הוא או היא צריכים לנקוט פעולה מתאימה לשינוי המותג האישי.

מבקרים גם צריכים לקבוע את הסגנון המקצועי הייחודי להם, ולהציג אותו באופן עקבי בכל מעשיהם. כך למשל, האם הסגנון המקצועי של המבקר הוא נינוח ושליו, מתוחכם ונוצץ, ממוקד ואנליטי, צעיר ואנרגטי או קומבינציה אחרת של האיכויות האלו.

בבלוג שפורסם בשנת 2013 שכותרתו "עשרה צעדים לבניה וניהול המותג האישי שלך", מומחה השיווק, מתיו רויס, מציע שאנשים, בתור התחלה, יבנו את "נאום המעלית" שלהם - מסר קצר ועקבי אשר מסביר מי הוא אותו אדם ומה עושה אותו או אותה ייחודיים.

קדם את המותג האישי שלך

המדיה החברתית היא אולי האמצעי החשוב ביותר לניהול המותג האישי באינטרנט. אנשי המקצוע יכולים להשתמש בה כדי ליצור קשר עם עמיתים, לבנות קשרים ולשתף במידע בהתאם למותג האישי שלהם. המבקרים הפנימיים צריכים לקבוע באילו פלטפורמות במדיה החברתית יעשו שימוש כדי לקדם את עצמם. יתכן והיבטים מסוימים של המדיה החברתית וכלים ספציפיים יתאימו יותר למטרות המותג מאשר אחרים. מבקרים פנימיים צריכים לחקור את המדיה החברתית כדי שיוכלו לקבוע מהי הפלטפורמה המתאימה למותג שלהם. לינקדין, לדוגמה, מספקת את אחת מהפלטפורמות הטובות ביותר לבניית מוניטין של אדם

כרציני, מוכשר ומקצועי, על אף שאחרים עשויים לטעון שלאחרונה פייסבוק כבש כמה מהתחומים האלו- אף על פי שהחל ככלי חברתי גרידא. טוויטר גם מספק שילוב של תוכן חברתי ומקצועי, אם כי הפורמט הייחודי ומגבלת התווים שלו אינם מתאימים לצרכים של מיתוג אישי. מבקרים פנימיים צריכים להיות מודעים לכך שתוכן המדיה החברתית שלהם והנוכחות שלהם ברשת היא קבועה וניתנת לאיתור בקלות. לכן,

כל מי שיוצר מותג אישי צריך לשמור על סגנון מקצועי והולם בכל זמן.

נוכחות של אדם ברשת החברתית משקפת את הערכים של אותו אדם ולעיתים משמשת כבסיס אשר עליו אותו אדם נשפט/מוערך. פראנק בקארו, נואם וסגור אתי מתאר באתר האינטרנט שלו, כיצד נטייה לתחומים אלו יכולה לבנות לאדם מוניטין לאורך זמן. "ככל שאמון נבנה שוב ושוב - המותג שלך ממשיך ומתחזק" לדבריו, "זה למעשה האמון שממתג- אמון בנוי על יושר, יושרה, אתיקה, שקיפות, פתיחות וסמכותיות".

נהל את המותג שלך

לאחר שנבנה, המותג צריך להיות מפקח על מנת להבטיח שאכן הוא מעביר את המסר אליו כיוונו ואת שימור המוניטין שלו.

מבקרים יכולים להעריך כיצד נתפסת נוכחותם במדיה החברתית, מקריאת משובים של כותבי בלוגים, או תגובות להערות בלינקדין. המבקרים יכולים להעריך האם המשובים חיוביים והאם הם צריכים לפעול באופן שונה בסוגיות מקצועיות.

מספר כלים שאומצו מהבלוג שפרסם רויס, יכולים להתאים ליצירת נוכחות אינטרנטית אליה מכוונים:

חיפוש שם: מבקרים פנימיים צריכים לחפש את השם שלהם במנוע חיפוש גדול, ולהשתמש בוואריאציות של השם שלהם במהלך החיפוש. החיפוש יסייע להם לחשוף מה נאמר עליהם ברשת, לרבות מידע שעשוי להיות שקרי או לא מדויק. יתכן שמבקרים אף ירצו לגלות האם ניתן למצוא מידע נוסף עליהם במאגרי מידע. במידה ואותר איתור תוכן אינטרנטי שאינו עולה בקנה אחד עם המותג שלהם, או שהוא פשוט לא מדויק או שקרי- משתמשים

איגודים מקצועיים

הצטרפות והשתתפות פעילה באיגוד מקצועי יכולה לסייע לקידום קריירה ובו בעת לשפר את המיתוג האישי, התנדבות יכולה לכלול מספר פעילויות, כגון:

פעילות בסניף המקומי של האיגוד המקצועי	חיבור שאלות למבחנים מקצועיים	כתיבת מאמר מקצועי	הצגה בכנס מקצועי	יצירת חומרים לאתר מקצועי
---------------------------------------	------------------------------	-------------------	------------------	--------------------------

עד כמה אתה מנהל נכון את המותג האישי שלך:



- 1 האם יש לך פרופיל לינקדין.
- 2 אתה סבור שלהיות אותנטי/אמיתי זה אספקט חשוב במותג האישי שלך
- 3 בנית "נאום מעלית"... באורך של דקה, אשר מתאר את מי שאתה
- 4 אתה מאמין שיושרה חשובה למותג האישי שלך
- 5 יצרת התראות לזיהוי מקרים בהם השם שלך מוזכר ברשת
- 6 אתה נלהב מהקריירה שלך בביקורת פנימית
- 7 כתבת מאמר לפרסום בתחום ב- 12 החודשים האחרונים
- 8 יצרת תוכן לשימוש באתרי אינטרנט שבתחום?
- 9 העלת וידאו מקצועי ל- youtube
- 10 יש לך אתר מקצועי משלך

ניקוד: תן לעצמך 10 נקודות לתשובה חיובית ו- 0 נקודות לתשובה שלילית

אם צברת 100 נקודות אתה בפסגה, עושה את מה שהמבקרים הפנימיים המובילים והידועים ביותר בינינו עושים.

אם צברת בין 60 ל- 90 נקודות סביר להניח שאתה עושה עבודה טובה מאוד בניהול המותג האישי שלך.

ניקוד שבין 60 ל- 90 נקודות מצביע על כך שאתה נוקט מספר פעולות שמבקרים פנימיים אפקטיביים ומובילים נוקטים לניהול המותג שלהם.

אם הניקוד של 30 נקודות ומטה אולי תרצה לשקול נקיטת צעדים נוספים לניהול המותג שלך.

יכולים ליצור קשר עם מנהל האתר ולבקש להסיר את המאמר, התגובה, התמונה או השם. משתמשים יכולים גם לפנות ישירות למנועי חיפוש כגון google, yahoo, או bing להסיר את העמוד. באמצעות מילוי של טופס פשוט משתמשים יכולים לבקש שהעמוד יתוג מחדש. כאשר מעוניינים להסיר מידע מהרשת מבקרים יכולים להשתמש בכלים כגון justdetectme או accountkiller להקל על התהליך. הכלים הללו מראים למשתמשים כיצד וכמה קשה או קל למחוק מידע לא רצוי כמו גם הסרת חשבון מדיה חברתית שאינם בשימוש עוד או שאינם רלוונטיים.

התראות מותאמות אישית - כדי לנטר מה אחרים כתבו עליכם ברשת, ניתן להגדיר מילת מפתח, כמו השם שלכם ובאמצעות שימוש בכלים כגון: Google Alerts או Talkwalker alerts יתבצע ניטור מתמיד שישלח לך התרעות אוטומטיות על מופעים שלך ברשת.

ניהול נוכחות במדיה החברתית - מבקרים המשמרים נוכחות במדיה החברתית בפלטפורמות מרובות, יכולים להשתמש בכלים שיסייעו להם בניהולם. כך למשל Hootsuite מתחבר לחשבונות המדיה החברתית של המשתמשים ומרכז אותם באמצעות ממשק למרכז שליטה. השימוש הוא אישי ובחינם לעד שלושה פרופילים במדיה החברתית. הכלי מנטר שיחות, מילות מפתח וביטויים במדיה החברתית. וגם יכול לתזמן אוטומטית את מועדי ההודעות וכן לעקוב אחר גידול במספר העוקבים כדי לראות איזה תוכן עניין והיה שימושי לעוקבים.

בניית אתר - יתכן וחלק מהמבקרים הפנימיים ירצו לשקול בניית אתר משלהם, במיוחד אם הם החליטו להקים עסק או להעניק שירותי ייעוץ. יצירת אתר מועיל מהווה כלי אינטואיטיבי ויצירתי שזמין בפלטפורמות נייחות וניידות.

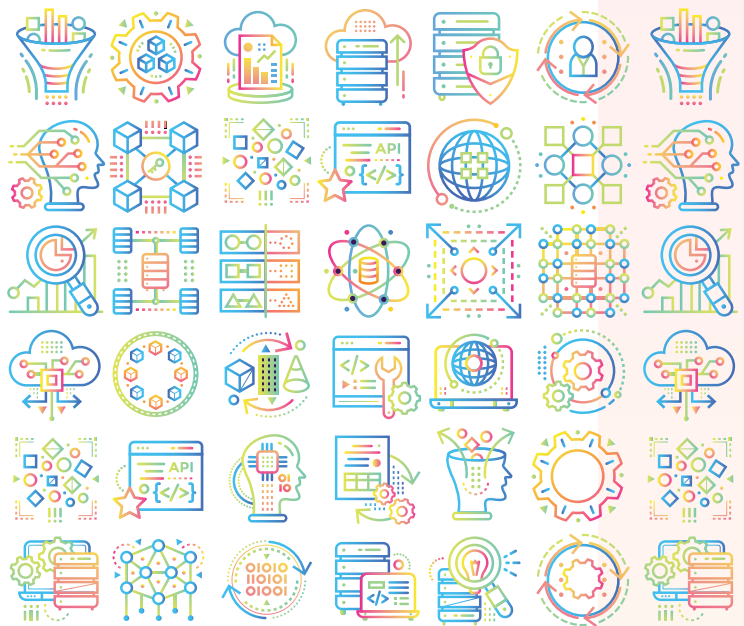
ניטור מתמשך

בדיקת כפי שמותג של חברה משתנה לאורך הזמן, מותג אישי צריך להתאים עצמו על מנת להישאר עכשווי.

מבקרים פנימיים צריכים לזכור לחדד ולמקד באופן תמידי את המותג שלהם, תוך שהם נשארים עקביים לערכי הליבה שלהם. יש לעקוב אחר שינויים טכנולוגיים על מנת להבטיח עשיית שימוש בכלים המתאימים של המדיה החברתית העדכנית לשיפור ולקידום המותג האישי.

ללא מתן תשומת לב מתמשכת לבניית המותג, המותג שלך עשוי להפוך מיעיל ומקצועי לכזה שאינו פועל לטובתך.

המאמר תורגם מגיליון פברואר 2018 של כתב העת
- Internal Auditor - Your Personal Brand
תרגום: שלומית איתן



"לחקור" את המבקר החקירתי!

מאת

ירון סעדי | ביקורת חקירתית, חטיבת הביקורת הפנימית, בנק הפועלים

קווים כלליים לדמותה של הביקורת החקירתית

- **מיומנויות וכישורים** - הביקורת החקירתית היא ייחודית באופי פעילותה במערך הביקורת ובארגון כולו. תחום פעילות זה מחייב העסקת אנשי מקצוע בעלי כישורים גבוהים ומיומנויות ייחודיות, ידע מקצועי וניסיון עשיר בתחומי ביקורת, תחקור ואנליזה. העיסוק בביקורת חקירתית מחייב גם ממשקים נרחבים עם כל יחידות הבנק, ורגישות אישית וארגונית גבוהה במיוחד.
- **תרומה לערכי הארגון** - הביקורת החקירתית תורמת להטמעת ערכי טוהר המידות וערכי האתיקה בארגון. כמו כן, ביקורת חקירתית שמעמדה גבוה בארגון, משקפת את החשיבות שהארגון עצמו מייחס לתחום טוהר המידות והאתיקה, ועשויה גם להשליך על הערכת הרגולטור את הארגון בהיבט זה. הביקורת החקירתית תורמת גם לחיזוק מערך הבקורות בארגון.
- **היקפי הנזק הפוטנציאלי של סיכוני מעילות והונאות** - אמנם סיכוני הונאות ומעילות נחשבים כסיכונים הנכללים בתחום סיבולת הסיכון של הארגון, אך כבר היו מקרים שבהם בנקים קרסו או ספגו נזקים כבדים כתוצאה מהתממשות סיכוני הונאות ומעילות. בהקשר הזה די להזכיר את התמוטטות "הבנק למסחר" כתוצאה ממעילה שהתגלתה בשנת 2002.

התכונות החשובות ביותר למבקר החקירתי

נהוג להבחין בין כישרון שהוא תכונה מולדת, לבין כישורים שהם תכונות נרכשות. להלן 10 התכונות העיקריות בעיניי (משני הסוגים) שנדרשות למבקר חקירתי. השילוב ביניהן הוא "ארגז כלים" ייחודי והכרחי להצלחתו המקצועית של המבקר החקירתי:

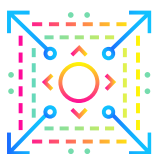
במסגרת תפקידי אני נוהג לספר כי הביקורת החקירתית עוסקת ב"כל מה שקרה ולא היה צריך לקרות". כלומר, הביקורת החקירתית עוסקת בכל האירועים שהתרחשו תוך חריגה ממהלך העסקים הרגיל. בתאגידים פיננסיים מדובר במגוון של אירועים פוטנציאליים מסוגים שונים, החל מאירועים פשוטים יחסית כגון לקוחות שמתכחשים לפעולות שבוצעו בחשבונותיהם, דרך אירועים הקשורים לאיסור הלבנת הון, סודיות בנקאית והגנת הפרטיות, אשראי, פעילות וייעוץ בניירות ערך, ניהול משאבים (לוגיסטיקה, רכש, שכר), סייבר ו-IT, וכלה באירועים משמעותיים וחמורים כמו מעילות והונאות.

רוב האירועים החריגים שנבדקים על ידי הביקורת החקירתית, מתאפיינים בפעילות חריגה בהיבטי טוהר מידות של בעלי עניין שונים בארגון, כגון עובדים, לקוחות, ספקים ואף מנהלים. הביקורת החקירתית עוסקת גם באירועים חריגים מהסוג התהליכי, כלומר אירועים שבהם נגרם נזק לארגון או שעלול היה להיגרם נזק לארגון כתוצאה מכשל בתהליך או במערכת מידע, כדוגמת השבחה של מערכת מידע או התממשות של איום סייבר, כשל מתמשך בתחום החיתום באשראי, כשל בתחום ניהול המשאבים המביא לפגיעה בהיבטי החיסכון והיעילות בארגון, ועוד.

בשנים האחרונות הולך ומתרחב השימוש שעושה הביקורת החקירתית בכלי תחקור ממוחשבים לצורך בדיקת אירועים חריגים, ועל מנת להציף חריגים בתחומים שונים לבדיקה ולהמשך טיפולן של יחידות הבקרה בארגון או כבסיס נתונים לשימוש בביקורות תהליכיות.

חשיבותה של ביקורת חקירתית ראויה לארגון

עובדי הביקורת הפנימית מהווים חוליה חשובה במערך שומרי הסף של הארגון, בכלל זה גם עובדי הביקורת החקירתית. אין צורך להכביר במילים על חשיבותה של הביקורת החקירתית:



"חשיבה מחוץ לקופסה" וגמישות מחשבית

תכונה זו מבדילה בין מבקר חקירתי טוב לבין מבקר חקירתי מבריק.

מדובר באותה תכונה חמקמקה שלא תמיד ניתן להגדירה במילים – זהו "הברק המחשבתי"

המאפשר למבקר החקירתי לחבר ולהצליב בין מספר נתונים או ממצאים שלכאורה אין ביניהם קשר, לכדי פריצת דרך בבדיקה (בבחינת "סינרגיה מחשבית": $3=1+1$). יכולת זו גם מחייבת את המבקר לגמישות מחשבית ולחשיבה לא קונבנציונאלית, בשילוב עם זיכרון טוב. זאת כדי שיוכל להצליב בגין פריטי מידע שונים שהקשר ביניהם אינו אינטואיטיבי, כגון ממצאים או נתונים מתקופות שונות, או בגין גורמים שונים, או בגין יחידות שונות.



חשיבה קרימינלית

אחד המכשולים העומדים לפתחו של מבקר חקירתי הוא הניסיון להעריך או לבדוק פעילות חריגה באמות מידה של אדם נורמטיבי.

בבדיקת אירועים פרטניים בהיבטי טוהר המידות, על המבקר לחשוב ב"אופן קרימינלי" ו"להיכנס למוחו" של הגורם בארגון או מחוצה לו שהחליט לבצע פעילות חריגה.

על המבקר החקירתי לנסות להבין את המניעים, את טכניקות הפעולה ואת טכניקות ההסוואה של גורם זה.

חשיבה קרימינלית, גמישות מחשבית ורגישות אישית ואירגונית, הן חלק מהתכונות והכישורים הייחודיים שנדרשים למבקר חקירתי



סקרנות

לזיכוי / שם / כתובת / מספר טלפון וכיו"ב), האם שינויים אלה מתרכזים אצל עובד אחד, האם בוצעו בשעות ובתדירות חריגות, האם הוקמו ספקים חדשים עם נתונים דומים לספקים קיימים וכיו"ב.



היכולת לשאול שאלות

לא לחינם הוקדש ב"הגדה של פסח" מקום של כבוד ל"זה שאינו יודע לשאול"... זו אחת היכולות החשובות הנדרשות ממבקר חקירתי.

כדי למצות בדיקה חקירית, על המבקר החקירתי לדעת לשאול את השאלות הנכונות ואל לו לראות את הדברים כפשוטם.

בהקשר זה, על מבקר חקירתי הבוחן העברה כספית בין שני חשבונות, לשאול את עצמו האם מדובר בפעולה חריגה מבחינת: סכומה, עיתויה, התאמת מהותה לחשבון היעד ולחשבון המקור, מקור המימון להעברה, השימוש בתמורתה, העובד המבצע וכיו"ב.

יותר מזה, מבקר חקירתי שמתשאל מבוקרים ולא שואל את השאלות הנכונות, בסדר הנכון, מהסוג הנכון (שאלות פתוחות או סגורות), בעיתוי הנכון, ומבלי להתאימן לאופיו/מבנה אישיותו של המתושאל, עלול שלא לקבל מידע חשוב, עד כדי פגיעה במיצי הבדיקה המבוצעת.

בעיניי זו התכונה החשובה ביותר למבקר בכלל ולמבקר חקירתי בפרט. ללא ההתעניינות המתמדת בסובב אותו, ללא הרצון לחקור במידע הגולמי המונח לפניו או בבילי הנתונים הפיננסים המצויים על שולחנו (פיזית ומטאפורית), הוא לא יוכל להצליח בתפקידו.

התשוקה לגלות את הנסתר מהעין, לפצח את התעלומה העומדת בבסיס הבדיקה או הרצון הבסיסי להגיע למיצי הבדיקה ולחקר האמת, הם המניע הפנימי המאפשר למבקר חקירתי להתגבר על המהמורות המובנות בבדיקה חקירית.



חשיבה אנליטית ויכולת ירידה לפרטים

כוחה של האמרה "אלוהים נמצא בפרטים" יפה שבעתיים לעניין העיסוק בביקורת החקירית. מבקר חקירתי העושה את מלאכתו נאמנה אינו יכול להסתפק בראיית מאקרו. בעת ביצוע בדיקה, עליו להיות ממוקד ולגלות יכולות חשיבה אנליטית: לדעת מה הוא מחפש, "לצלול" אל הנתונים גם כשמדובר בהיקף משמעותי, להסיק את המסקנות הנכונות, לאתר אי סבירויות, ולאתר מקרים חריגים שבמבט ראשון סמויים מהעין.

כך לדוגמה, מבקר חקירתי בעל חשיבה אנליטית, המבצע ביקורת בתחום ניהול פרטי ספקים בארגון, יבחן האם בוצעו שינויים חריגים בפרטי הספקים (חשבון

הארגון לשפר תהליכים, ובכך גם למנוע הישנות מקרים דומים.



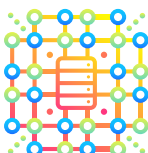
שיפוט ושיקול דעת: היכולת לא להניח הנחות מראש

כדי לא ליפול למלכודת של גישה שיפוטית העלולה להוביל למסקנות שגויות, למבקר החקירתי אסור להניח הנחות מראש, ועליו לשמור על הבחנות ברורות בין הערכות ונטיית לב לבין עובדות, לחזור ולבדוק את עצמו בטרם יגיע למסקנות סופיות, ולשקף מסקנות אלו בצורה הוגנת בדוח הבדיקה שלו.

העיסוק בביקורת חקירתית הוא אמוציונלי ובאופן טבעי מעורר יצרים גם אצל המבוקרים וגם אצל המבקרים החקירתיים העוסקים בבדיקה.

לעיתים נחשף המבקר החקירתי לפעולות מקוממות ובעייתיות שבוצעו על ידי עובדים בארגון, עד כדי ביצוע עבירות פליליות. על המבקר החקירתי להימנע, ככל שניתן, משיפוטיות כלפי המבוקרים במקרים אלה.

כאשר מבקר חקירתי מזהה פעילות חשודה, עליו להעמיק בבדיקה ביסודיות וללא קיצורי דרך, ולו רק כדי לשלול את האפשרות שבוצעה פעילות חריגה. מאידך, במקרה שהתאמתו חשדותיו, אין לו להניח כי מיצה את הבדיקה, אלא להמשיך ולבדוק האם היקף הפעילות החריגה בפועל גבוה מזה שגילה.



עצמאות, משימתיות ומוסר עבודה גבוה
המדובר בתכונות השלובות זו בזו. לרוב, ניהול החקירה או הבדיקה מבוצע



רגישות אישית וארגונית

מכיוון שהמבקר החקירתי עוסק בבדיקות רגישות מאוד, חלקן עד כדי "דיני נפשות", עליו לנהוג בזהירות וברגישות רבה מול הגורמים המעורבים בבדיקה, לשמור על כבודם ועל זכויותיהם, ולהתנהל מולם בהגינות ובשקיפות. זאת בד בבד עם ביצוע בדיקה יסודית, ללא משוא פנים, החותרת לחקר האמת. על המבקר החקירתי להתנהל ברגישות גם מול מעגלי בעלי התפקידים השונים בתהליך בדיקתו: מנהליו שלו, מנהלים רלוונטיים בארגון, גורמי הבקרה בזיקה לבדיקה, משאבי אנוש, ארגון העובדים, יועצים משפטיים וכיו"ב. רק כך אפשר לזכות באמון הגורמים הרלוונטיים בארגון, ולשמר דימוי ומוניטין חיוביים של הביקורת החקירתית העוסקת בתחום רגיש זה בארגון.



יכולת הבנה וניתוח של תהליכים

בבסיס הביקורת החקירתית עומדת היכולת לאתר חריגה מדפוס הפעילות הרגיל, הן בהיבט של אירועי טוהר מידות והן בהיבט של תהליכי עבודה עסקיים שגורתיים. ללא היכולת להבין לעומקם את תהליכי העבודה הרלוונטיים לבדיקתו (חלקם תהליכים מורכבים), המבקר החקירתי לא יוכל לזהות את המקרים וההתנהגויות החורגים מאותו דפוס פעולה.

לצורך העניין, מבקר המבצע בדיקה בקשר לחשבונות מסוימים בארגון, צריך להכיר לעומק את ייעוד החשבונות, אופי היתרות, תדירות התנועות והיקפן, חשבונות נגדיים רלוונטיים, הבקורות הנהוגות בגין החשבונות וכיו"ב.

הבנה תהליכית, בד בבד עם היכולת להקיש מהפרט אל הכלל, יאפשרו למבקר החקירתי ללמוד מהאירוע הבודד שבדק, ולערוך הפקות לקחים כדי להניע את

בהיבט התהליכי של הביקורת החקירתית, החשיבה הקרימינלית מתבטאת ביכולתו של המבקר החקירתי לזהות ולהעריך את הפרצות והחשיפות בתהליכי העבודה והבקורות בתהליכים שהוא בודק, העלולות לאפשר ביצוע מעילה או פעילות חריגה אחרת. מבקר חקירתי שניחן ביכולת חשיבה מסוג זה, יכול וצריך במסגרת בדיקתו להעלות תרחישים שונים לאופן ניצול הפרצות והחשיפות. הצורך בא לידי ביטוי, בין היתר, בעת עריכת סקרי סיכונים תפעוליים, ובפרט בעת עריכת סקרי סיכונים הונאות ומעילות, וכן בעת ביצוע הפקות לקחים מאירועים חריגים שנבדקו על ידי המבקר החקירתי.



אוריינטציה טכנולוגית ושימוש בכלי מחקר ממוחשבים

ההתקדמות הטכנולוגית המהירה של המערכת הפיננסית בעשור האחרון, חושפת אותה מטבע הדברים גם לנזקים בהיקפים גבוהים. כיום חלק לא מבוטל מסיכונים המעילות וההונאות בארגון הוא מתחום הטכנולוגיה והסייבר, בכלל זה בערוצי הפעילות הישירים של הלקוחות מול התאגידים הפיננסיים.

כמו שאר מערכי הארגון, גם הביקורת החקירתית נדרשת לבצע התאמות לשינויים אלה, ולכן הכרחי בעיניי כי למבקר החקירתי תהיה אוריינטציה והבנה טכנולוגית.

לטעמי, המבקר החקירתי נדרש להבנה טכנולוגית הן לצורך בדיקה פרטנית של אירועים חריגים והן לצורך ביצוע ביקורת תהליכית, וזאת במספר ממדים: הכרת עולם סיכונים ה-IT הרלוונטיים (לרבות סיכונים הונאות ומעילות בתחום זה), הכרה בסיסית של טבלאות/בסיסי הנתונים של הארגון, יכולת לאפיין שלפחות חריגים ממוחשבות, הכרת כלים לתחקור בסיסי הנתונים בארגון (לדוגמה - מחסן המידע של הארגון - DWH או מערכות המקור) ואף כתיבת שאלות פשוטות על בסיסי נתונים אלה.

ENVIRONMENTAL, HEALTH & SAFETY EXCHANGE

CONNECT.
COLLABORATE.
EVOLVE.

SEPT
16-17, 2019
WASHINGTON, DC

מיומנויות אישיותיות

על ידי המבקר החקירתי באופן עצמאי, והוא זה שצריך להתגבר על הקשיים האובייקטיביים הקיימים בכל בדיקה מסוג זה. עליו לראות בכל בדיקה, מורכבת או פשוטה, אתגר. לעיתים עליו "להפוך כל אבן" כדי למצות את הבדיקה, לבחון את כל כיווני הבדיקה האפשריים, לבצע את הבדיקה כאילו היא מוטלת על כתפיו בלבד, ולהיות מוכן למצבים שבהם הבדיקה נקלעת למבוי סתום.

המשימתיות באה לידי ביטוי גם בהתמודדותו עם השחיקה, שהיא "אויבו המסוכן" של המבקר החקירתי. מכיוון שחלק מהעבודה היא ליזום - לנסות לאתר חריגים ואנומליות בתחומי העיסוק השונים של הארגון, עליו להיות גם בעל יכולת לביצוע עבודה סייזיפית ולא להירתע מבדיקות החוזרות על עצמן, על אף שלא הניבו ממצאים חריגים.

סיכום

הביקורת החקירתית היא מקצוע העומד בפני עצמו.

**המבקר החקירתי
אינו נדרש להיות
"סופרמן", אך הוא נדרש
לסטנדרטים גבוהים
ולכישורים ייעודיים.**

זאת כדי שיוכל למלא את תפקידו החשוב: לחתור לחקר האמת ולמצות במקצועיות בדיקות חקירתיות בארגון, תוך שמירה על עקרונות של הגינות, אובייקטיביות ורגישות אישית וארגונית ותוך תרומה לשיפור תהליכים בארגון - ובכך לממש את מהותו כשומר סף, הן מול גורמי פנים בארגון והן מול גורמי חוץ.

מה בדבר האינטליגנציה הרגשית שלך?

אינטליגנציה רגשית יכולה לסייע למבקרים פנימיים לבנות ולשמר יחסים פרודוקטיביים חיוביים בארגון

מאת

מישל ג'אקא | IA, CPCU, CFE, CPA | שותף מייסד חברת הביקורת והיעוץ The Flying Pig

להלן מקרה בוחן המבוסס על סיפור אמיתי, הממחיש שאפילו פגישה שנערכת עם כוונות טובות יכולה להידרדר במהרה...

מארק חשש מפגישתו עם דייב, הצוות שלו זיהה ליקויים משמעותיים במערכת הרכש החדשה, משמעותיים מספיק להיות בעלי השפעה שלילית על היעדים המוצהרים של המערכת. דייב, המנהל האחראי על המערכת, הבטיח להנהלה הבכירה שהמערכת לא תיכשל.

מארק נכנס למשרדו של דייב, והחליט כי הדבר הנכון הוא לדבר ישר ולעניין. "ראית את הטיטושה של דוח הביקורת", הוא פתח ואמר, "זה די ברור שהליקויים שזיהינו מגלים שהתוכנית לא תעמוד ביעדיה המוסכמים".

להפתעתו של מארק, דייב לא הגיב. הוא רק הביט מטה על הדוח המודפס. אבל אז, בדיוק כשמארק התכוון לדון בפעולות אפשריות לתיקון, דייב התפרץ. "אני יודע כיצד אתם בביקורת עובדים", הוא צעק, "אתם נכנסים לתחום שאינכם מבינים וחופרים עד שאתם מוצאים משהו לא תקין. אתם רק מנסים לבנות לעצמכם שם - אתה תמיד היית נחוש לתפוס אותי".

מארק נרתע לאחור אך סירב להתעלם ממתקפה האישית שהופנתה כלפיו וכלפי צוות הביקורת. "אנחנו יודעים טוב מאוד מה אנחנו עושים", מארק צעק בחזרה, "והבעיה היחידה שיש לנו איתך היא שהפרויקט הכושל שלך יעלה לארגון הון עתק". מרגע זה השיחה הידרדרה מהר מאוד לקרב צעקות, ולאוויר נזרקו האשמות באי כשירות ובמנהיגות אומללה. בסופו של דבר מארק הורחק ממשרדו של דייב.

התרחיש מראה שעל אף שניתן להעלות מספר סיבות לקצר התקשורת בין הצדדים, ברור למדי שהרגשות של שני הצדדים מנעו דיון רציונלי. מחד ניתן הדגש לכך שמבקר פנימי צריך להיות בעל חשיבה אנליטית ביקורתית ובעל כושר ניתוח וכישורים טכניים, מאידך גיסא

היכולת של המבקר לבסס יחסים בין-אישיים יעילים היא הרבה יותר חשובה.

ביקורת יכולה להיעשות תוך מתן תשומת לב לפרטים, דיוק והקפדה על תמיכת הממצאים, אך צעד אחד לא נכון במישור הבין-אישי עלול לנפץ את התהליך כולו. ביקורת אפקטיבית דורשת מהעוסקים במקצוע לבנות ולשמר קשרים חיוביים עם לקוחות ועמיתים לעבודה.

ההשפעה של
אינטליגנציה
רגשית משופרת
היא מרחיקת לכת

אינטליגנציה רגשית

הבנה וניהול הרגשות שלנו, כמו גם הבנת רגשותיהם של אחרים, הן הבסיס ליחסים בין-אישיים מוצלחים.

המידה שבה אדם ניחן ביכולת זאת ידועה כאינטליגנציה רגשית וכ"מנת רגש" (EQ- Emotional Quotient).

אינטליגנציה רגשית מובנת בצורה הטובה ביותר באמצעות מסגרת הכישורים הרגשיים שפיתח הפסיכולוג דניאל גולמן. מסגרת זו מקיפה מספר כישורים מעשיים המהווים את הבסיס לאינטליגנציה רגשית. המסגרת בעלת מבנה דו-שלבי של יכולות אישיות - האופן שבו אנו מתבגרים ומשתלבים בחברה, והאופן שבו אנו מתמודדים עם מערכות יחסים.

מסוגלות אישית מיומנויות אלה מתמקדות יותר ביחיד מאשר באינטראקציות של הפרט עם אנשים אחרים. הן כרוכות ביכולת להישאר מודעים לרגשות פנימיים תוך שליטה בהתנהגות ובנטיית.

מודעות עצמית

זיהוי הרגשות שלנו בזמן אמת. חוסר היכולת להבחין ברגשות האמיתיים בעת התרחשותם, מותירה את הפרט לחסדי הרגשות. לעומת זאת, היכולת לנטר את הרגשות בזמן אמת מאפשרת לשלוט בהם טוב יותר.

כאשר דייב תקף את מארק, הוא הגיב בלי להתחשב בכך שרגשותיו שלטו בו. על מנת למנוע מהמצב להסלים, מארק צריך להבין את הסיבות לתגובתו המיידית לפני המשך השיחה.

ניהול עצמי

היכולת להשתמש במודעות עצמית לניהול טוב יותר של הרגשות (ברגע שהם מזוהים) ולהגיב בהתאם. אם מארק היה מזהה שכעס מניע את תגובתו, הוא יכול היה לעצור, לשלוט בתגובתו הרגשית, ולהגיב באופן שלא מסלים את הוויכוח.

מוטיבציה

הבנת הנטיות הרגשיות שמנחות או מסייעות לנו להשיג את המטרה. ישנם כמה רגשות שיכולים להיות המניע להתנהגותו של מארק - גאווה בהישגי הצוות, חשש לאי עמידה בלוחות זמנים מתוכננים של הביקורת, וככל שהשיחה התקדמה גם כעס על הצבת מכשול להשלמת המשימה. על ידי הבנת המניעים שלו, מארק יכול היה להבטיח כי צרכיו ישתלבו עם אלה של דייב.

יכולת חברתית

מיומנויות אלה מייצגות את היכולת להבין מצבי רוח של אחרים, התנהגויות ומניעים של אחרים. הבנה כזאת מסייעת לאנשים לשפר את איכות מערכות היחסים שלהם.

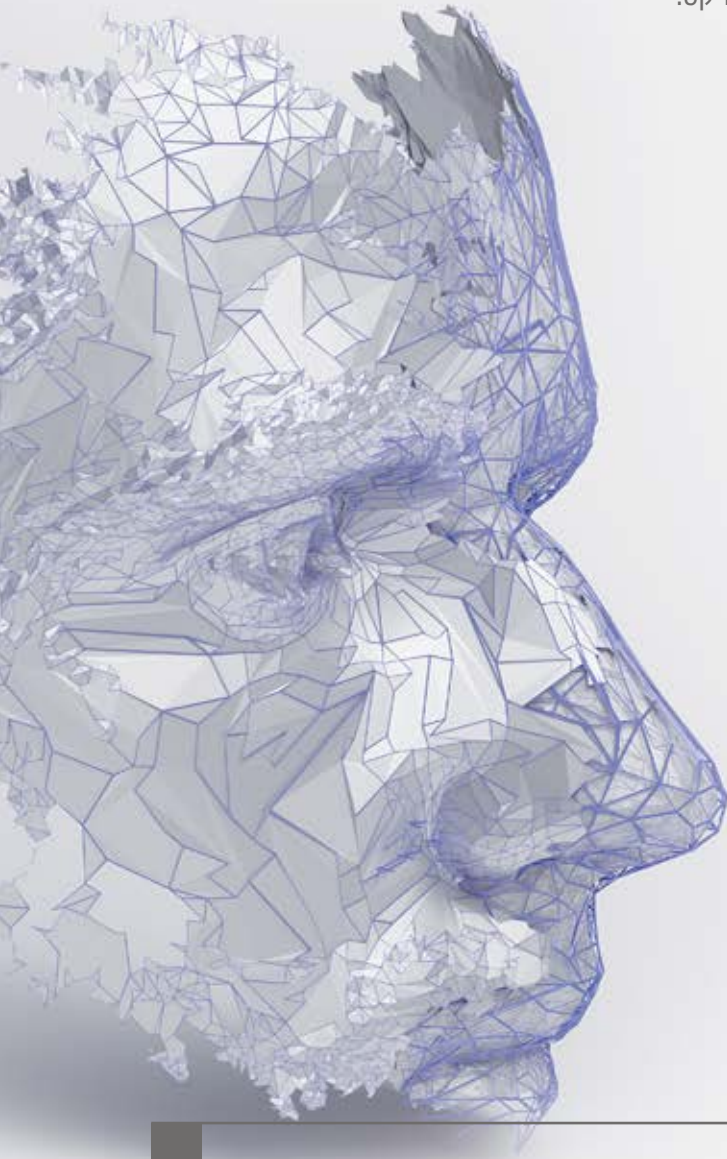
אמפתיה

מודעות לרגשות, לצרכים ולדאגות של אחרים. אמפתיה חיונית לבניית מערכות יחסים טובות, ואף על פי כן, מבקרים פנימיים רבים מתעלמים ממנה במאמציהם לשמר אובייקטיביות, לוגיקה והסתמכות על עובדות.

מארק רואה בדיון על ממצאי הביקורת שיחה לוגית ומצפה לאותו דבר מדייב. אך רגשותיו של דייב מונעים מהחיבור שלו לפרויקט, והוא חש שהפרויקט "שלו" נמצא תחת מתקפה. הניתוק הזה גורם מהר מאוד לקונפליקט ומונע את הצלחת התקשורת ביניהם.

כישורים חברתיים

האומנות שביצירת תגובה רצויה אצל אחרים. מארק יכול היה לנקוט גישה שונה אילו היה מבין את ההשלכה הפוטנציאלית של הביקורת על דייב, או שלפחות היה חושב יותר לעומק על הסיבות לתגובתו השלילית של דייב. מארק יכול היה להתמקד ביעדים המשותפים לשיפור התהליך והבטחת הצלחתו של הפרויקט.



פנימיים גם צריכים לבחון כיצד הרגשות שלהם עצמם עלולים להפריע לתקשורת אפקטיבית, ולנסות לשלוט ברגשות על מנת להמשיך בריאיון רגועים יותר.

פגישות

הרבה מעקרונות האינטליגנציה הרגשית המשמשים בעריכת ריאיון, מתאימים גם לעריכת פגישות. על המבקר להקדיש תשומת לב רבה לרגשות המשתתפים לפני הפגישה, לאתר החמרה בתחושות השליליות ולהימנע מלאבד שליטה על תחושותיו שלו. עם זאת, הדינמיקה הרגשית של פגישות יכולה להיות מסובכת יותר מראיונות בגלל מספר המשתתפים בפגישה. המבקר חייב לאתר ולאן את תגובות המשתתפים בפגישה על מנת לוודא שאיש מהמשתתפים אינו מקרין רגשות שליליים שיכולים להסיט את הדיון ממטרתו. בה בעת, רגשותיו של כל אחד מהמבקרים המשתתפים בפגישה צריכים להיות מנוטרים על מנת להבטיח מיקוד של הדיון. לכן, כל אחד מחברי צוות הביקורת הפנימית צריך להיות בעל הבנה של אינטליגנציה רגשית. אם כל אחד מחברי צוות הביקורת מיומן ביישום מושגים של אינטליגנציה רגשית, הם יכולים לעבוד יחד כדי לפקח ולנהל את התגובות שלהם, כמו גם של המשתתפים האחרים.

בדומה לראיונות, מתן הסבר לפני הפגישה על מה שיקרה במהלכה יכול להועיל לכל הצדדים. באמצעות הגדרת סדר היום מראש, מבקרים פנימיים יכולים לוודא שהפגישה תתנהל באופן אפקטיבי וחלק. ברמה היותר בסיסית, סדר היום יכול להפיג חששות או פחדים של לקוחות הביקורת לקראת הפגישה המתואמת.

דיווח

לעיתים קרובות מבקרים רואים את דוחות הביקורת כתרגיל לוגי ומתארים בצורה מתודולוגית את תהליך הביקורת, החל מהרקע ומטרת הביקורת ועד למסקנות הסופיות. עם זאת, התפיסה של אינטליגנציה רגשית מראה שקוראים מביאים איתם לקריאת הדוח הרבה יותר מאשר הלוגיקה. חיזוי של תגובות אפשריות ועיצוב הדוח על מנת להקל עליהן, יסייעו הן לשפר את תוכן הדוח והן למיסוד תקשורת טובה יותר. ייתכן שיחידות ביקורת פנימית גם יהיו מעוניינות לשקול שינוי פורמט דוח הביקורת לפורמט שמחיל גישה המבוססת על הבנה של אינטליגנציה רגשית. כך למשל, רוב הדוחות מתחילים עם רקע, מטרת והיקף הביקורת. עם זאת, מבנה זה אינו מושפע ממה שמניע את קוראי הדוח. פתיחת הדוח בדיון על האופן שבו ממצאיו ישפיעו על השגת היעדים, עשויה להתאים יותר לצרכים של הלקוחות.

משובים

בדיוק כפי שאינטליגנציה רגשית חשובה לאינטראקציה עם הלקוחות, היא חשובה לא פחות לאינטראקציה עם מבקרים אחרים. אחד התחומים המשפיעים ביותר הוא מתן משוב. רוב העוסקים בתחום קיבלו בשלב מסוים בקריירה שלהם הערות ביקורת שלא היו הגיוניות, לא סיפקו שום ערך, או

אינטליגנציה רגשית בשירות הביקורת הפנימית

הסיפור על מארק ודייב הוא רק דוגמה אחת לכך שעקרונות של אינטליגנציה רגשית יכולים לסייע לעבודה אפקטיבית יותר של מבקר פנימי עם לקוחותיו. למעשה, שיפור היחסים הבין-אישיים מועיל לכל האספקטים של עבודת הביקורת. יותר מזה, ההשפעה של אינטליגנציה רגשית משופרת היא מרחיקת לכת ומשתרעת על פני יישומים רבים.

ראיונות

המפתח לריאיון מוצלח הוא רכישת אמונו של המראויין, ונתינת ההרגשה שהוא יכול לחלוק מידע בפתחות ובכנות. הפעלת אינטליגנציה רגשית בריאיון מתחילה בהבנה של כל אחד מהרגשות שהמראויין יכול לחוש, כגון פחד מלומר דברים לא נכונים, כעס על הפרעה בשגרת היום, או אדישות לכל התהליך, ופנייה לחששות ולרגשות האלה באופן ישיר. מבקרים צריכים להסביר את מטרת הריאיון ולמה ניתן לצפות במהלך הריאיון.

ככל שהריאיון מתקדם, המבקר גם צריך להיות מודע לתגובות שמצביעות על רגשות המראויין ועלולות למנוע שיחה חופשית. המבקרים צריכים לפנות לרגשות הללו, ולא רק לדברים שנאמרים. זה יכול להיעשות באמצעות פעולה פשוטה כמו השהיית הריאיון על מנת לוודא שנוח למראויין בחדר, בסיטואציה ובגישה שנקטת במהלך הריאיון. זו גם הזדמנות לחזור על מטרת הריאיון וכיצד יש בו כדי להועיל לכל הצדדים. אם המראויין עדיין נראה מאופק, המבקר צריך להחליט האם למראויין יש חששות מהתהליך עצמו, מהשאלות שנשאל, או עם משהו אחר בסביבת העבודה. באופן דומה, מבקרים

במקום "אני", קבלה של ביקורת בונה ואי כפייה של נקודת מבט של האחד על האחר. ככל שמבקרים פנימיים יאמצו את התפיסה הזאת, הם יתחילו לפתח שיטות יעילות משלהם לשיפור.

אינטליגנציה רגשית גבוהה ביצועים טובים יותר

אנשי עסקים רבים חשים שלא בנוח לדבר על התחומים הרכים, אך מחקרים מראים באופן עקבי ש"כוכבים" בביצועיהם העסקיים ניחנו באינטליגנציה רגשית גבוהה. אנשים עם אינטליגנציה רגשית גבוה במיוחד, מצטיינים בתחומי התקשורת, פתרון סכסוכים, בניית צוותים ופיתוח אישי. כל אחד מתחומים אלו נמנה עם הכישורים החשובים ביותר עבור מבקר פנימי. הבנה ומיומנות של יכולות של אינטליגנציה רגשית יכולות לסייע לכל אחד לבנות יחסים טובים יותר וחזקים יותר עם אחרים בסביבתו. למערכות יחסים חזקות אלו תפקיד מרכזי ביכולתו של מבקר פנימי לסייע, להגן ולהעצים את ערכי הארגון.

שבאופן כללי גרמו להם להגיב בצורה שלילית. בהבנת הסיבות לתגובות אלה, המבקרים יכולים לשקול כיצד למנוע אותן בעת מתן משוב לחבריהם בצוות הביקורת.

המעריך חייב להבין שלא משנה עד כמה כוונותיו היו טובות, כל משוב יכול להיתפס כביקורת. המעריך חייב לצפות ולהיערך לתגובה שכזאת, בכך שיבטיח שכולם מבינים את התועלת שבהערכה ובאמצעות התמקדות בעובדות - תיאור של מה שיש לשפר יותר מאשר בתכונותיו האישיות של המוערך.

דינמיקה קבוצתית

כשיחידת ביקורת פנימית מבינה ומיומנת ביישום מושגים של אינטליגנציה רגשית, הצוות יהיה חזק יותר. בצורה כזאת לחברי הצוות תהיה הבנה טובה יותר כיצד לעבוד יחד ביעילות, לצד היכולת להפעיל שיקול דעת ולהתאים את תגובותיהם זה לזה. כך הם גם יכולים לקדם את התנהלותם מול מחלקות אחרות, לצמצם תגובות שליליות ולבנות מערכות יחסים טובות יותר.

מבקרים פנימיים צריכים להפעיל אינטליגנציה רגשית גם בעת ששוכרים שירותים של עובדים. שאילת השאלה הנכונה יכולה לסייע להבטיח שהמועמד ישתלב היטב במחלקה ובארגון בכלל. מראיינים צריכים לקבוע לא רק כמה המועמד יודע על אינטליגנציה רגשית, אלא עד כמה הם מיישמים את הכישורים הנחוצים. כך למשל, אחת השאלות הנפוצות של מראיינים היא "מהן חולשותיך הגדולות ביותר?" בדרך כלל מייצעים לאנשים להשיב לשאלה זאת באמצעות הפיכת חולשה לחוזקה. מועמד עם אינטליגנציה רגשית גבוהה יותר כבר שאל את עצמו שאלה זאת בעבר, ויהיה מוכן לתאר חולשה אמיתית וכיצד הוא מתגבר עליה.

כיצד לשפר אינטליגנציה רגשית

תהליך שיפור של אינטליגנציה רגשית יכול להיות מסע ארוך, וזה נושא חשוב מספיק על מנת שמבקרים פנימיים יבחנו את המשאבים הזמינים להם לצורך העניין. כמה צעדים בסיסיים יכולים לסייע למתחילים. ראשית,

**על המבקר להבין ולהפעיל שליטה נאותה
על רגשותיו ותמיד להישאר מודע לאופן
שבו רגשותיו עלולים להשפיע על יחסי
הגומלין עם בעלי עניין ועם מבקרים אחרים.**

ככל שהמשתתפים בתהליך מודעים יותר לאופן שבו רגשותיהם משפיעים על עבודתם עם אחרים, הם צריכים לקבוע כיצד לנהל טוב יותר רגשות אלה בדרכים שיסייעו להם לשפר את יחסיהם.

מעבר לשלב ראשוני זה, יש לראות את כל הפעילות הבין-ארגונית דרך המנסרה של הכשירות הרגשית. אימונים פשוטים יכולים לשפר את האינטליגנציה הרגשית של כל אחד. אלה כוללים מתן תשומת לב כנה למאזינים, דיבור במונחים של האינטרסים של המאזין ולא של עצמם, שימוש במונח "אנחנו"

מסגרת המסוגלות הרגשית

לקוח מ"עבודה עם אינטליגנציה רגשית" מאת דניאל גולמן

מסגרת המסוגלות הרגשית מתארת את המיומנויות המרכיבות את האינטליגנציה הרגשית. ככלל, איש אינו מסוגל להיות מיומן בכל הכישורים המפורטים. אנשים עם אינטליגנציה רגשית גבוהה יהיו בעלי יכולות גבוהות בחלק מהכישורים המפורטים. יכולתם של אלה מפוזרות בכל חמשת התחומים המנויים בהמשך. למתמחים במקצוע הביקורת הפנימית צריך להיות עניין מיוחד במסגרת המוצגת, בהיותה מכסה את הכישורים הנדרשים לעוסקים בתחום הביקורת הפנימית.

שלב ראשון

מסוגלות אישית - כיצד אנו מנהלים את עצמנו

מודעות עצמית - זיהוי הרגשות שלך בזמן אמת

מודעות רגשית - זיהוי הרגשות שלך והשלכותיהם.

הערכה אישית מדויקת - ידיעת החוזקות שלך ומגבלותיך.

ביטחון עצמי - תחושה חזקה של הערכה עצמית ומסוגלות.

ניהול עצמי/ויסות אישי - שימוש במודעות עצמית כדי לנהל טוב יותר רגשות

שליטה עצמית - בקרה על רגשות שלילים ודחפים.

אמינות - שמירה על סטנדרטים של יושר ויושרה.

מצפוניות - נטילת אחריות לביצועים אישיים.

יכולת הסתגלות - גמישות בהתמודדות עם שינויים.

חדשנות - לחוש בנוח עם גישות ורעיונות חדשים.

מוטיבציה - הבנה של הנטיות הרגשיות שמניעים או מונעים השגת מטרות

חתיירה להישגים - חתיירה לשיפור ועמידה בסטנדרטים של מצוינות.

מחויבות - יישור קו עם מטרות הקבוצה והארגון.

יוזמה - מוכנות לפעולה עם היווצרותה של הזדמנות.

אופטימיות - התמדה במרדף להשגת היעדים.

שלב שני

מסוגלות חברתית - איך אנחנו מנהלים את יחסינו עם אחרים

אמפתיה - מודעות לרגשות, צרכים ודאגות של אחרים

הבנת האחר - חישה של רגשות ותחושות של אחרים, תוך התעניינות פעילה בדאגותיהם.

פיתוח של אחרים - לחוש בצורך של אחרים להתפתח וחיזוק יכולתם להתפתח.

אורינטציה שירותית - לצפות, לזהות ולהכיר את הצרכים של הלקוח.

שימוש בגיוון הקיים כמנוף - טיפוח הזדמנויות באמצעות השוני שבין האנשים.

מודעות פוליטית - קריאת תחושות הקבוצה וכוחם של היחסים בקבוצה.

כישורים חברתיים - האומנות שבלעור תגובה רצויה אצל האחר

השפעה - שימוש בטקטיקות אפקטיביות לשכנוע.

תקשורת - הקשבה פתוחה והעברת מסרים משכנעים.

ניהול סכסוכים - ניהול משא ומתן ופתרון חילוקי דעות.

מנהיגות - מתן השראה והנחיית פרטים וקבוצות.

זרז לשינוי - ייזום או ניהול שינוי.

בניית קשרים - טיפוח מערכות יחסים אינסטרומנטליות.

שיתוף פעולה - עבודה עם אחרים לטובת מטרות משותפות.

מסוגלות צוותית - יצירת סינרגיה קבוצתית להשגת יעדים משותפים.

המאמר תורגם מגיליון פברואר 2018 של כתב העת Internal auditor
How is your EQ by J. Michael Jacka

תרגום: שלומית איתן

ערבי עיון

אתיקה

הונאות ומעילות

ממשל תאגידי

תכנון אסטרטגי
וקביעת אסטרטגיה
ביחידת הביקורת

ביקורת מבקר צה"ל
על מוכנות היבשה
למלחמה

מיומנויות רכות,
תקשורת אפקטיבית
ושפת גוף



קורסים

קורס ניהול סיכונים

קורס לימודי תעודה ביקורת פנימית

COMING SOON

סדנאות

תחקור נתונים של IDEA
מיומנויות רכות, תקשורת
אפקטיבית ושפת גוף

בקרה פנימית - גישה
חדשה לתפקיד המבקר

תחקור נתונים

תקנים מקצועיים

כתיבת דוחות ביקורת



שולחנות עגולים

פורום מבקרים צעירים

שולחן עגול בנקים

שולחן עגול מבקרים ראשיים

מפגש עם החברה הערבית בחיפה

סיום



כתיבת דוח ביקורת בר השפעה

6 טיפים להיות משכנע יותר

מאת

מתוך הבלוג של ריצ'רד צ'ימברס ספטמבר 2018 , CRMA , CCSA , CGAP , QIAL , נשיא ומנכ"ל IIA

למה מבקרים פנימיים כותבים דוחות ביקורת פנימית? אם נשאל את השאלה הזאת מבקרים פנימיים, סביר להניח שהם יענו שהם עושים זאת לצורך הצגת מטרות הביקורת, היקף הביקורת והתוצאות שעלו. אחרים יענו כי דוח הביקורת הפנימית נועד לתאר את ממצאי הביקורת במטרה לשפר את תהליכי העבודה. זה כמובן נכון, עם זאת, חשוב לזכור שבשורה התחתונה המטרה של דוח הביקורת הפנימית אינה לתאר את ממצאי הביקורת או לתת המלצות לשיפור, אלא לשכנע את הקורא (המבוקר) לנקוט פעולה.

לפניכם ההמלצות של ריצ'רד צ'ימברס לדוחות ביקורת פנימית אפקטיביים - דוחות שלא רק ישנו חשיבה, אלא גם יעודדו פעולה מתקנת במטרה להשיג תוצאות.

1 הקפידו שיהיה קצר

אם יצא לכם לעיין בדוח של המפקח במשרד המשפטים (IG) המתאר את האופן שבו ניהלו הפקידים הפדרליים את החקירה בנושא השימוש במייל הפרטי של הילרי קלינטון בזמן כהונתה כמזכירת המדינה, תראו כי הוא שונה מדוח הביקורת הפנימית הסטנדרטי. הוא מכיל יותר מרבע מיליון מילים. המלצות הדוח מתחילות רק בעמוד 500 בערך.

כמפקח במשרד המשפטים לשעבר, אני מעריך את הצורך בפירוט. למרות זאת, תמיד חשוב לשמור את הקוראים ממוקדים. סגנון כתיבה המתאים לדוחות חקירה של משרד המשפטים כנראה לא הולם ומתאים לדוחות ביקורת פנימית.

זה מזכיר את המשפט הנהדר של וינסטון צ'רצ'יל, שאמר: "אורכו של הדוח מגן על עצמו מפני הסיכון של קריאתו".

2 שמרו על פשטות

דוחות הביקורת הפנימית הטובים ביותר הם אלה שבהם מביעים רעיונות גדולים במילים מעטות, ולא רעיונות קטנים במילים גדולות.

כתיבה היא משכנעת כאשר משתמשים בשפה ברורה, עניינית ואחידה. זה לא אומר "פישוט" הדוחות, אלא תקשורת ברורה ויעילה - ההפך משימוש בשפה משפטית.

הוכח כי שפה פשוטה בעלת סבירות גבוהה יותר להיקרא, להיות מובנת ואף להיענות בזמן קצר יותר.

1 הלקח למבקרים הפנימיים:

דוחות הביקורת הפנימית הכי משכנעים כאשר הם מותאמים לצרכים של בעלי העניין.

אם נציף את הקוראים שלנו במידע רב, לדוחות תהיה פחות השפעה.

אם מילה, מושג או משפט לא תורמים ישירות לעניין, שקלו להסירם.

2 הלקח למבקרים הפנימיים:

ישנה סיבה לכך שרק לעיתים רחוקות אנו עושים שימוש בשפה משפטית בחומרים שיווקיים: שפה פשוטה מוכרת רעיונות בצורה הרבה יותר טובה.

גם אם כל בעלי העניין הם בעלי יכולת קריאה והבנה של עבודות דוקטורט, זה לא אומר שהם ירצו בכך. הכתיבה שלך נוטה להיות יותר משכנעת כאשר היא לא יהירה, לא מסובכת ולא עמוסה בפרטים טכניים.

3 הבליטו את הרעיונות הטובים ביותר

מנהלים בכירים הם אנשים עסוקים. בואו נקל עליהם לקרוא, לקלוט ולנקוט פעולה. שמירה על ניסוח קצר ופשוט יכולה לסייע, אבל לשם כך חייבים לארגן את הדוח כראוי ולהבליט את הרעיונות החשובים ביותר.

כותרות, כותרות משנה ותיבות טקסט ימשכו תשומת לב למידע החשוב ביותר בדוח. אין להסס להשתמש בדוגמאות, בטבלאות, בצבע, בתרשימים או בתמונות כדי להבהיר ולהדגיש נושאים חשובים. יש לשקול את השימוש בתקציר מנהלים, בטבלת תוכן עניינים ו/או באינדקס כדי לסייע לקורא למצוא בקלות מידע בדוח. עבור דוחות ארוכים יותר, תקציר מנהלים הוא חיוני.

4 אל תזניחו את הבסיס

אי פעם קיבלתם קורות חיים או הצעה עסקית שהכילו שגיאות כתיב או דקדוק? בטח חשבתם פעמיים אם לשקול ברצינות אדם או חברה ששלחו מסמך כזה. כנ"ל עבור דוח ביקורת. אם הוא מכיל שגיאות כתיב או דקדוק, הקוראים עשויים לקבל את הרושם כי אתה לא יורד לפרטים, או גרוע מכך - אינך קפדן בעבודתך. אפילו שגיאה בודדת עלולה להשפיע לרעה על האמינות שלך. אם הדוח שלך מכיל שגיאות (אם ברשלנית או מסיבה אחרת), עמדותיך לגופו של עניין ייפלו, דבר שאינו רצוי והוגן.

5 שקלו את ההשלכות

מבקרים פנימיים משתדלים לא להיות מוטים, ולפעמים מתעלמים מהשלכות המלל שהם מנסחים.

אם אנו מעוניינים שהקורא יאמץ את הרעיונות שלנו, הכתיבה צריכה להיות אובייקטיבית - גם כאשר מעבירים מסר שלילי.

סאלי קוטלר, במאמרה בנושא "בהירות, השפעה, מהירות: העברת דוחות ביקורת חשובים", מדגימה מה עשוי להיחשב ללא נחוץ, שלילי או מוטה מנקודת המבט של ההנהלה:

מוטה ושלילי	לא מוטה וחיובי
היחידה לא הצליחה לספק מסמך המעיד על ציות לנוהל.	לא נמצא תיעוד בכתב לציות לנוהל.
המנהלים סיפקו הסברים סותרים על תהליך אימות הספק.	למנהלים היו פרשנויות שונות לגבי תהליך אימות הספק.

6 זכרו את חמשת הכללים הבאים:

סמינר IIA, בנושא כתיבת דוחות ביקורת, מתאר חמישה מרכיבים חשובים של ממצאים והמלצות אותם דוח הביקורת צריך לכלול:

"קריטריונים" (הנורמה - מה צריך להיות "המצב הרצוי").

"תנאי" (המצב הקיים בפועל - "המצוי").

"סיבה" (סיבת הפער בין הרצוי למצוי).

"השלכה" - הנזק הפוטנציאלי כתוצאה מהפער.

"המלצה" - תכנית פעולה מתקנת/המלצות.

תרגום: ננסי זכאכ אבו אלנסר

3 הלקח למבקרים הפנימיים:

בעלי עניין שונים הם בעלי צרכים שונים, ולכן צריך לסייע לקוראים לאתר בקלות את המידע הספציפי הנחוץ. הכתיבה לא תהיה משכנעת אם נקודות המפתח יאבדו בריבוי הפרטים.

4 הלקח למבקרים הפנימיים:

שימו לב לפרטים. קשה להיות משכנע אם אתם מאבדים את האמינות שלכם כי התעלמתם מכללי הכתיבה הנכונה.

5 הלקח למבקרים הפנימיים:

אם הדוח נראה מוטה או לא הוגן, סביר להניח כי הלקוח יתעלם. קשה לשכנע מישהו שמרגיש עוינות מצד המבקר.

6 הלקח למבקרים הפנימיים:

גם אם אתה משתמש בחמשת מרכיבים אלה, ייתכן שהדוח שלך לא משכנע. אולם בלעדיהם סיכוייך להצלחה יצנחו.



אנשים לא מעניקים תשומת
לב לדברים משעממים

ג'ון מדינה, "חוקי המוח"

איך לעצב מסר שהצד השני יבין

מאת

שירי מור אייזן | מומחית לעיצוב מידע בתחום הביקורת הפנימית

מה זה עיצוב מידע?

Information design היא למעשה גישת מאקרו שמשלבת בין דיסציפלינות שונות במטרה ליצור עיצוב שיגרום לקהל היעד לקבל את המסר שאמור להיקלט.

מטרת העיצוב היא לתמוך במסרים וביעדים של מעביר המסר.

למה כדאי לכם להשקיע בעיצוב מידע?

במילה אחת - Memorable.

לבלוט ולהשאיר רושם שייטמע לזמן רב אחרי שתעזבו את החדר. זכרו שקהל היעד שלכם עמוס במסרים לעייפה, בין אם מדובר בנתונים מקצועיים הקשורים לעבודה, ובין אם מדובר במיילים והתכתבויות אישיות, או מבול של פרסומות בכל ערוצי המדיה האפשריים.

בנוסף, העובדה שדוחות הביקורת הפנימית עלולים לעורר אנטגוניזם אצל המבוקרים וחברי ההנהלה, מייצרת לנו נקודת פתיחה לא מזהירה לקהל שהוא כבר ממילא עייף ורווי במסרים. זה הזמן להתחדש, ליישר קו עם מגמות עיצוב המידע הרווחות בעולם,

ולהוביל את הארגון שלכם עם גישה חדשה ומרעננת, שתמצב אתכם גבוה ותבדיל את המסר שלכם מהאחרים.

**כתבתי את זה בדו"ח ששלחתי לך במייל,
לא קראת?"**

**בעידן עמוס מידע אנשים לא קוראים
דו"חות ארוכים ומאבדים עניין במצגות
והרצאות מייגעות.**

מוען-מסר-נמען

זהו מודל תקשורת ליניארי שלפיו המוען מעביר מסר שהנמען מקבל. אך זהו מודל נאיבי ופשטני מאוד.

בפועל, יש חשיבות עצומה למדיום שבו בוחר המוען להעביר את המסר, ובמקביל יש רעשים שמפריעים לנמען לקבל את המסר. הרעשים יכולים להיות פנימיים, לדוגמה: הוא לא מרוכז כי הוא מוטרד מעניין אחר; והרעשים יכולים להיות חיצוניים, לדוגמה: התראה בטלפון שמדליקה את המסך, מישוה שנכנס באמצע שאנחנו קוראים/מקשיבים ו"רק שואל שאלה". אנחנו מוצפים בהסחות דעת שאין לנו שליטה עליהן.

האתגר הוא לדעת להתמודד עם האילוצים הקיימים ולשלוט בדרך שבה אנחנו מעוניינים שהמסר יעבור, וניתן ליישם הזאת באמצעות עיצוב מידע (information design).



איך המוח האנושי עובד?

מראה עיניים (ויזואל) הוא יותר אינטואיטיבי למוח שלנו מאשר טקסט. כלומר, המוח מעבד סממנים גרפיים כגון צבע, צורה, תמונה ואיור, מהר יותר מאשר טקסטים. אם תשימו לב, כל התמרורים והרמזורים בכביש מבוססים על צורה, צבע ואיור. לדוגמה: בשלט "אין כניסה" לא כתוב את המילים "אין כניסה" אלא יש סימון של צורה על פני רקע אדום (המסמל סכנה). בכביש צריך לקבל החלטות במהירות וכל מאית שנייה יכולה להיות קריטית כדי למנוע אסון. לכן השימוש בוויזואל הוא יעיל ומשמעותי כדי לחסוך זמן יקר בתגובה של הנהגים והולכי הרגל.

המושג data visualization מתייחס בדיוק לנושא זה - הצגה של נתונים כמותיים בצורה גרפית, המקלה על המוח הוויזואלי לעבד ולהבין.

על פי תורת ה-data visualization ישנן 3 רמות מידע:

בסיס נתונים: (Data) רשומות של מידע גולמי בתוך גיליון אקסל או באסופה של תיקים ודוחות.

מידע: (Information) לאחר שבסיס הנתונים עבר תהליך של עיבוד, טיוב, ניתוח והמחשה בצורה גרפית, הוא הופך למידע.

ידע: (Knowledge) לאחר שהנמען צרך את המידע בהצלחה, כלומר קיבל את המידע, הבין והטמיע, המידע הופך לידע.



וזה השלב שבו הענקתם את הערך המוסף שלכם!

בואו ניקח לדוגמה מסמכים של פנסיה, ביטוח מנהלים, קרנות השתלמות או קופות גמל. רוב האנשים שאני מכירה לא מצליחים להבין את מה שכתוב שם.

"אין פה בעיית מידע, כל המידע נמצא, זה רק פאזל של לסדר מחדש."

כך טוען, בצדק, סטפן אנדרסון, מעצב מידע.

איש מקצוע יכול לקרוא את הדוחות האלו ולתרגם לנו אותם. אם יש רצון ונכונות אפשר בהחלט לעצב את הדוחות האלו בפורמט שגם אדם מן השורה יוכל להבין אותם.

ברגע שנבין לעומק

כיצד אנשים מגיבים למידע

כיצד המוח האנושי מעבד מידע ומתרגם אותו לידע

כיצד האדם מארגן את הידע וממיר אותו לביצוע פעולות בשטח, אנחנו נוכל להעביר מסרים לצד השני בצורה שתתמוך ביעדים שלנו.

עיצוב מידע מצריך אינטגרציה של מספר דיסציפלינות

המבקר הפנימי מעבד את בסיס הנתונים ויוצר מבנה של מידע בדמות רקע-ממצא-השלכה-המלצה.

המעצב הגרפי יודע להשתמש ב- data visualization ולייצר חלופות ויזואליות להצגת המידע הכמותי.

מעצב המידע נמצא בנקודה של מבט על, בראיית מאקרו. כדי להעביר את המסר בצורה הבהירה ביותר, המובנת ביותר והיעילה ביותר, עליו לגלות הבנה הן בתחום המקצועי (ביקורת פנימית) והן בתחום של data visualization, ובמקביל לגלות היכרות עמוקה עם הצרכים והאתגרים של קהל היעד - ועדת הביקורת והנהלה בכירה מצד אחד והמבוקרים מהצד השני. לכן מעצב המידע הוא למעשה אינטגרטור של מספר תחומים.

אז מאיפה מתחילים?

העיקרון המנחה בעיצוב מידע הוא לתמוך במסר האנליטי, שבא להציג השוואה בין מקרים או מצב של סיבה ותוצאה.

רבים נוטים לקחת את המסר של keep it simple לתוך עולם עיצוב המידע. זה נכון, אך זה לא לגמרי מדויק, מאחר שב"פשוט" של מסר יש נטייה לצמצם את הנתונים הכמותיים התומכים במסר.

המטרה לא צריכה להיות פשטות המסר. המטרה היא בהירות!

לעיתים דווקא ריבוי מידע מייצר בהירות גדולה יותר. לדוגמה, אני יכולה להציג את המסר בכותרות אב, ובמידת הצורך, אם קהל היעד ירצה לקבל מידע מעמיק יותר, להציג מידע נוסף בלחיצת כפתור ולהרחיב בנושא הספציפי הזה.

לסיכום

בעידן של הצפת מידע, המסר שאתם רוצים להעביר חייב להתבלט. תשומת הלב והעניין של קהל היעד הוא מוגבל, יש שפע של מתחרים על תשומת הלב שלהם, וזה מייצר רעש סביבתי שמכביד על קהל היעד לקבל ולעבד מסרים. כדי להתגבר על הרעשים,

עיצוב המסר צריך למשוך הן את תשומת הלב הראויה והן להיחרט בזיכרון של קהל היעד

BE MEMORABLE

שימוש נכון בעקרונות עיצוב המידע ובכלים פרקטיים של data visualization, יאפשרו לכם לבצע זאת בהצלחה.

להלן 5 צעדים שיסייעו לכם להגיע למסר בהיר ככל האפשר:

1 לזהות את הצרכים של קהל היעד - סביר להניח שהמבוקר ירצה לדעת על כל החולשות שמצאנו בתחום שלו. לעומת זאת, ועדת הביקורת כנראה תרצה לקבל התרשמות ממבט-על (האם יש שיפור מהביקורת הקודמת או שלא) ושנפרט רק מגמות ו/או ליקויים בעלי השלכות משמעותיות.

2 להגיע לנקודה מהר ככל האפשר.

3 למצוא את הכלי המתאים להעברת המסר דו"ח מודפס? מצגת? באילו אמצעים גרפיים להשתמש?

4 להדגיש את הנקודות המשמעותיות על פני יתר המידע שבעמוד או בשקף.

5 לאפשר רמות הצגה של מידע level high לעומת drill down.

צעדים אלו יסייעו לכם לזקק את המידע הדרוש לקהל היעד כדי להבין את המסר שלכם, ויסייע להם להבין, להטמיע וליישם בשטח.

הצטרפו
לקבוצות
דיון
בפיסבוק
ובלינקדאין



מפגשי נטוורקינג
Meetups -1

הזדמנות להתייעץ
עם קולגות
מארגונים אחרים



?

!!!

שאלות לדיון
שיגרמו לכם
לחשוב
2

: -)



יש לכם שאלה
שאלו אותנו ברשת

?!?!?

הזדמנות להכיר את
החברים הבכירים
והצעירים מקרוב

הקבוצה פתוחה לכל המבקרים הפנימיים
הצטרפו אלינו!

מיומנויות טכנולוגיות ב"עולם החדש"

מאת

דרור בר משה | רו"ח, LLM, CIA, CISA, CFE, F-CSX, CRISC, CRMA - סגן המבקר הפנימי, אמדוקס

מדור טכנולוגיות מידע וסייבר

Agile (גישת ביקורת גמישה-זריזה), רובוטיקה ואוטומציה של תהליכים, דיווח דינמי וויזואלי, הערכת התרבות הארגונית, ואימוץ גישות אלטרנטיביות לגיוס עובדים. על פי הסקר, מחלקות ביקורת המאמצות שיטות חדשניות אלה משפרות את השפעתן על הארגון. עם זאת, הסקר מראה כי חדשנות זו עדיין אינה נחלתן של מחלקות ביקורת רבות. להלן חלק מתוצאות הסקר לעניין זה:

בשלהי 2018, פרסמה דלויט (Deloitte) העולמית סקר שנקרא The Innovation Imperative – Forging Internal Audit Path to Greater Impact and Influence. הסקר הקיף כ-1,100 משיבים הנמנים על הנהלות מחלקות הביקורת הפנימית בארגונים מ-40 מדינות.

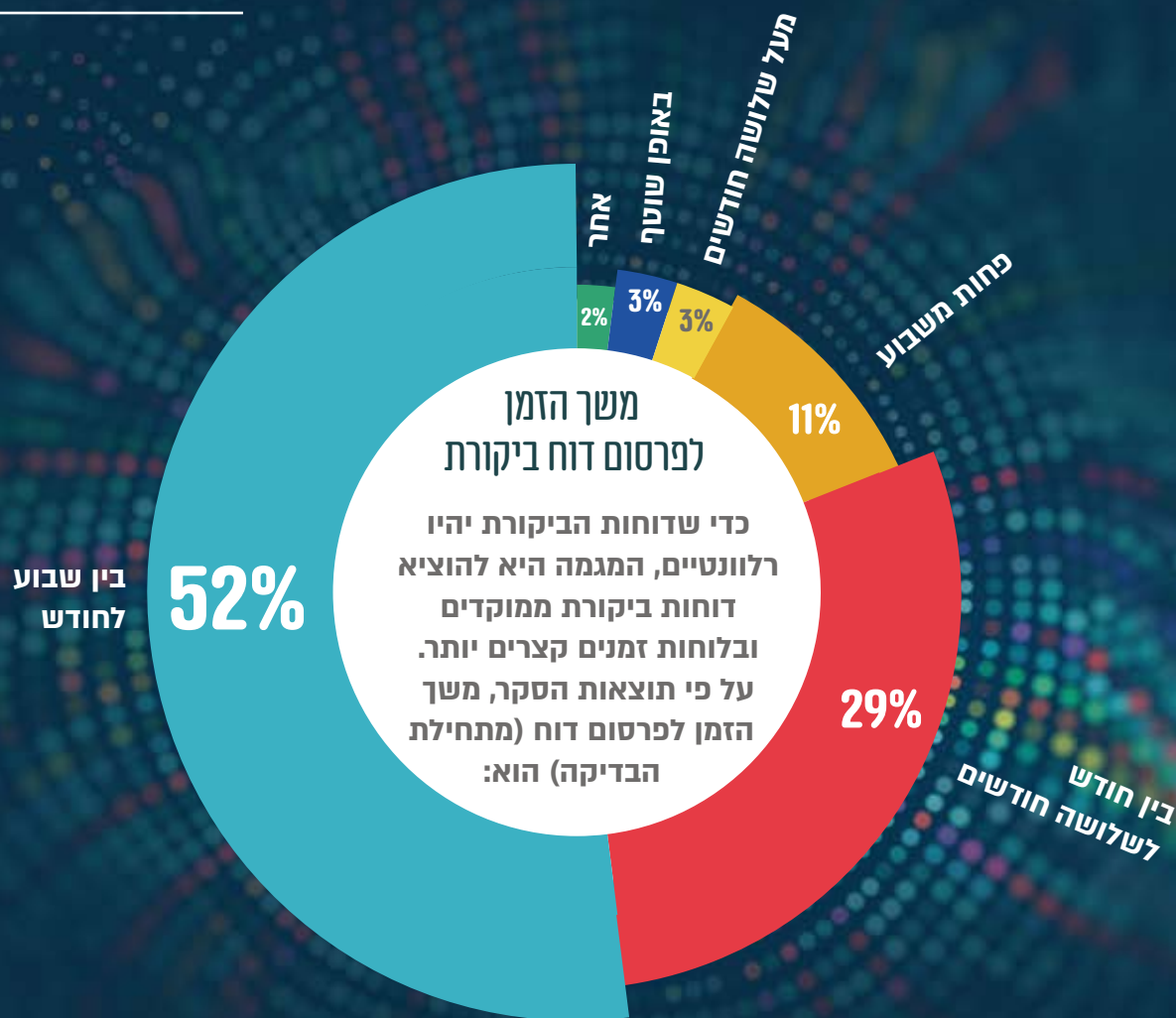
תוצאות הסקר מלמדות כי: מחלקות ביקורת פנימית כיום שואפות להיות חדשניות יותר בתחומים של ניתוח נתונים מתקדם (Advanced Analytics), שיטת

שיטות עבודה חדשניות

היקף היישום - אופן ניתוח נתונים 84% כבר עושים שימוש ביישום שאלתות על נתונים. 56% משתמשים בניתוח נתונים בסיסי. 21% משתמשים בניתוח נתונים מתקדם. 4% נעזרים ברובוטיקה ובאוטומציה ככלי לביצוע ניתוח נתונים.	להערכת המשיבים בסקר, אלו שיטות עבודה שישפיעו על הביקורת הפנימית בשנים הקרובות: 22% ניתוח נתונים. 15% אוטומציה ומודלים קוגניטיביים. 14% מודלים לחיזוי. 8% גישות של ביקורת גמישה זריזה-Agile.
יישום גישה AGILE 14% מאמצים גישה זו. 15% נוספים שוקלים ליישם גישה זו בצורה רשמית. 25% לא בטוחים מהי גישה זו. הסבר: על פי גישה זו, תכנון הביקורת, עבודת השטח והדיווח ייעשו באופן תדיר יותר ובמסגרות זמן קצרות. יישום גישה זו יקצר את הזמן להסקת תובנות ובתקציב נמוך יותר. השיטה מערבת את המבוקר מוקדם יותר ובאופן תדיר יותר, מייצרת פחות תיעוד, ומצמצמת את זמני תהליך הביקורת. כתוצאה מכך, תהליך זה תורם לגמישות הביקורת, שיפור המענה, שיפור הקצאת המשאבים, יוצר ערך מוסף רב יותר, ותורם לשיפור היחסים עם המבוקרים.	יישום ניתוח הנתונים בשלבים השונים של תהליך הביקורת: 65% במהלך עבודת השטח. 46% במהלך קביעת היקף הביקורת. 31% לצורך קביעת תכנית העבודה השנתית של הביקורת. 26% מיישמים שיטות "ביקורת מתמשכת", Continuous Audit.
בחינת התרבות ארגונית 28% רק 28% השיבו כי במהלך שלוש השנים האחרונות ביצעו ביקורות ממוקדות בתרבות הארגונית.	הערכת סיכוני סייבר 31% דיווחו כי פחות מ-5% מתוכנית העבודה שלהם קשורה לסייבר. 31% נוספים דיווחו כי 5%-9% מתוכנית העבודה שלהם עוסקת בביקורות בתחום הסייבר. רק מחצית מצוות הביקורת ביצעו הערכת סיכוני סייבר.

מיומנויות עובדים והקצאת משאבים

היקף המיומנויות בניתוח נתונים 38% ל-38% מהמבקרים ישנה גישה בסיסית לניתוח נתונים. 29% בעלי רקע בביקורת מערכות מידע או ניתוח נתונים. 17% עושים שימוש במשאבים חיצוניים. 13% ל-13% יש בצוות מנתחי נתונים.	מיומנויות נדרשות מצוות הביקורת 53% מחפשים עובדים שהם מבקרים פנימיים מוסמכים. 46% מחפשים רואי חשבון. 45% מחפשים מומחי נתונים. 44% מחפשים מומחי מערכות מידע. 20% מחפשים מומחים בעלי ניסיון ברגולציות ספציפיות. 8% מחפשים מהנדסים.
הקצאת משאבים 61% השיבו כי ייתנו עדיפות בשנים הקרובות לניתוח נתונים 51% ציינו שיחזקו את יכולות צוות הביקורת 51% יתמקדו בשיפור השותפות עם היחידות העסקיות 45% יתמקדו בשיפור איכות הביקורת הפנימית.	זמינות עובדים מיומנים 1/3 מהמשיבים ציינו כי קיים חוסר בעובדים מיומנים ובעלי יכולות ספציפיות. 50% ציינו כי הם מתמודדים עם אתגר זה באמצעות חיזוק הקשר עם המחלקות העסקיות. 60% ציינו שחסרים להם עובדים בתחומי ניתוח נתונים מתקדם.



יש לציין כי שימוש יעיל בשיטות העבודה החדשניות ושילובן בתהליכי הביקורת, עשוי לקצר בצורה משמעותית את משך הזמן הכללי עד להוצאת הדוח הסופי.

שני סקרים נוספים,

State of the Internal Audit Profession Study – Moving at the Speed of 2018 (Innovation (PwC), וכן North American Pulse of Internal Audit 2018 מצביעים על מגמות דומות.

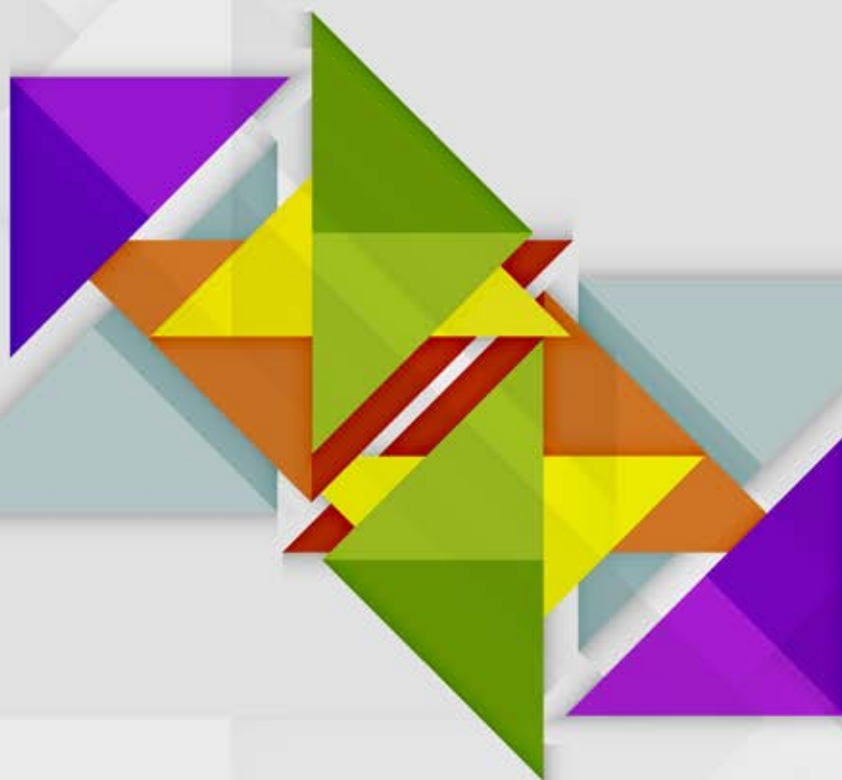
אסיים בתרגום דברי הסיכום של הסקר

”מספר מגמות, הכוללות Digital Disruption, שינויים טכנולוגיים, מודלים עסקיים חדשים, שינויים רגולטוריים, וקשרים מורכבים עם צדדים שלישיים, גורמים לשינוי בתפקיד הביקורת הפנימית. השינוי בתפקידה של הביקורת מתרחב ונע ממתן הבטחה (Assurance) - למתן עצה; מתגובה והסתכלות/בחינה אחורה - לפרואקטיביות וראייה לעתיד; מהתמקדות בהגנה על נכסי הארגון - ליצירת ערך. שינויים אלה דורשים חדשנות בביקורת הפנימית”.

אמנם אימוץ חדשנות טכנולוגית בביקורת פנימית דורשת הקצאת תקציב וזמן, אך מעל הכול נדרש שינוי התפיסה (mindset). שינוי התפיסה מבוסס על הסתכלות לעתיד, קשר עם בעלי העניין, הוספת ערך והסקת תובנות ממוקדות יותר.

GRC

CONFERENCE 2019



DOUBLE DATE IIA - ISACA ISRAEL
יום רביעי | 12.06.2019 | LAGO, ראשון לציון

לרישום מח' ארועים טל' 03-7330777 או
באתר iia-isaca-event-2019.events.co.il
לחסויות: נטלי 03-7330770 natali@pc.co.il

אנשים PC
ומחשבים

צור עצות לשילוב המבקר הפנימי בארגון ולהגברת תרומתו

מאת

בועז ענר | רו"ח, MA, CIA, מרצה לביקורת

כלים שלובים

כאשר הצעה שהעלה גורם בארגון באה לידי ביטוי בדוח הביקורת של המבקר הפנימי, ואף תרמה והעניקה ערך לארגון, רצוי לאזכר זאת בדוח הביקורת. כך, מציע ההצעה יחוש סיפוק מתרומתו, ויחסי העבודה בין המבקר למבוקרים יתהדקו.

יצירת קבוצות התייעצות – פורומים

סיכונים רבים אופפים את הארגונים במאה ה-21. חלק מהסיכונים בלתי צפויים וכאשר הם צפים מעל פני השטח הם יוצרים איום כלפי הארגון. מכיוון שהארגונים בעידן הנוכחי מורכבים מאוד, אין לגורם אחד את מלוא החיישנים (הכלים) להבין את המתרחש, שלפעמים אף נעשה מעבר לגבולות הארגון ויכול לסכן את הארגון. כדי להתמודד עם הסיכונים הבלתי צפויים, ניתן ליצור קבוצות התייעצות. החברים בקבוצות הללו ידונו במגמות, באזורי סיכון מסתמנים, בשינויי רגולציה עתידיים, באירועים שהתרחשו אף מעבר לגבולות הארגון ועוד, ויגבשו דרכי פעולה אפשריות. השתתפותו של המבקר הפנימי בפורומים אלה עשויה לחזק את שיתוף הפעולה בינו לבין שאר הגורמים בארגון, ולאפשר למבקר לתרום מניסיונו. בכך יש לחזק את "הדבק הארגוני" בין גורמי הניהול, הבקרה והביקורת, ולסייע להבנת פני הסיכונים וההערכות הארגון בנדון.

הכרת המורכבות הארגונית

האם המבקר הפנימי אובייקטיבי? התשובה האינטואיטיבית של המבקר לשאלה זו היא "כן". אך גורמים רבים הנמצאים תחת עינו הבוחנת של המבקר הפנימי ואף ההנהלה הבכירה, עשויים לטעון אחרת.

הטענות העיקריות המופנות כלפי המבקר הפנימי מגוונות: המבקר "מתאהב" בממצאי בדיקתו ולא מוכן להיפרד מהם; המבקר הפנימי אינו מבין את המורכבות הארגונית ואת העולם התחרותי שבו הארגון פועל; המבקר הפנימי אינו מוכן להתחשב בקשיים, במגבלות, במשאבים המוגבלים ובדילמות שאיתם מתמודד המבוקר; המבקר הפנימי עוסק בזוטות, בממצאים בעלי רמת סיכון נמוכה עד נמוכה מאוד ועלות התיקון בלתי סבירה;

אלו טענות כבדות משקל, ובבסיסן קיימים ספקות אם המבקר הפנימי קשוב למבוקרים, האם הוא אובייקטיבי דיו ואכן תורם לארגון.

השתלבות המבקר הפנימי בארגון ויכולתו להשיא ערך עבורו ועבור הארגון, אינה הליך חד-פעמי וחד-ממדי, כי אם סדרה של תהליכים ממושכים, שהטמעתם ויישומם עשויים ליצור שינוי תודעתי בקרב חברי ועדת הביקורת, ההנהלה הבכירה והעובדים ביחס לתפקידו ותרומתו של המבקר הפנימי. להלן יפורטו מספר דרכים והצעות שעשויות לתרום לתהליך ההשתלבות של המבקר הפנימי, ולחזק את הקשר בינו לבין שאר בעלי התפקידים והאורגנים בארגון:

בניית תוכנית ביקורת משתפת

מבקרים פנימיים מציעים ובונים תוכנית ביקורת שנתית ורב-שנתית על בסיס ניתוח והערכת סיכונים. עבודת הניתוח נובעת מפעולות עצמאיות של המבקר הפנימי, ולעיתים מבוססת על הערכותיו של מנהל הסיכונים הארגוני. אך אין די בכך.

כדי שהמבקר הפנימי ישתלב היטב בארגון, עליו להטמיע תהליך שבו בעלי עניין בארגון ישתתפו בעיצוב תוכנית הביקורת השנתית והרב-שנתית. על המבקר לפנות אל בעלי העניין, ובהם יו"ר הדירקטוריון, ראשי ועדות דירקטוריון, ההנהלה הבכירה, רואה החשבון המבקר, מנהל הסיכונים, קצין ציות, יועץ משפטי, משאבי אנוש, הממונה על מניעת הטרדות מיניות, קצין הביטחון וגורמים נוספים, ולהיעזר בהם בבניית תוכנית הביקורת. הצעותיהם ורעיונותיהם של בעלי העניין עשויים לשפר את תוכנית הביקורת ולקשור אותה באופן הדוק יותר אל המציאות המורכבת שבה פועל הארגון וליעדים העסקיים שלו. עם זאת, ההחלטה איזו מבין ההצעות הללו לכלול בהצעה לוועדת הביקורת היא בסמכות המבקר הפנימי.

עצם הפנייה של המבקר לבעלי העניין בארגון לשם שיפור תוכנית הביקורת, וכן שילוב הצעותיהם בה, מחזקים את שיתוף הפעולה בין המבקר לבין שאר הגורמים.

ובמבט ציורי: יש המתארים את המבקר הפנימי כמי ש"סופר גרגרי שעועית" ומפרט את כולם בדוח הביקורת. כלומר, עוסק בדוח בזוטות, בפרטים ובממצאים הפחות חשובים, ואינו מציג תמונה ממוקדת, קצרה ובהירה.

מוסר ההשכל: לא "גרגרי השעועית" מעצבים את איכות הדוח אלא "מרק השעועית" – מרק סמך ועימו ניחוח מטבח, הלא הם תמצית הממצאים המהותיים יחד עם התובנות.

שיפור היכולת המקצועית השיטות וכלי בדיקה

חדשנות מקצועית מביאה עימה שיפור ביכולות הניתוח והפקת התובנות, וכן שיפור בערך שיעניק המבקר הפנימי לארגון. חדשנות מקצועית פירושה למידה מתמדת והטמעה של שיטות בדיקה חדשות, תוך בניית תוכנית אסטרטגית לשיפור מערך הביקורת, הכוללת איתור נקודות תורפה ופעולה מתמדת לשיפור היכולות.

להלן דוגמאות לחדשנות מקצועית המאמצת ראייה מערכתית: לימוד והפנמה של שיטת "הביקורת הרכה" (Soft Audit). שיטה זו מביאה לידי ביטוי את "הזרמים התת-קרקעיים" בארגון, כלומר זרמים של עמדות, דעות ותחושות העשויות להצביע על סיכונים של חוסר אמון בהנהלה ובמנהלים, הגברת חוסר ציות וכדומה.

אימוץ מודלים תורתיים-חיצוניים מחוץ לארגון, הכוללים שילוב סרגלים חיצוניים לשם בחינת התפקוד הארגוני והמלצות על שיפורו. בין היתר, אלה הם מודל הבקרה (COSO) ו"מודל הבשלות". מודלים אלה חושפים את מיטב הפרקטיקה המקצועית ומאפשרים לביקורת הפנימית להציג דגשים ותובנות באשר להתנהלות הארגון, על מכלול מערכותיו ומוסדותיו: הדירקטוריון, ההנהלה הבכירה, גורמי ניהול ובקרה – עד אחרון העובדים.

המבקר הפנימי יכול להתמודד עם טענות אלו באמצעות הדרכים הבאות:

העמקת ההיכרות שלו עם התעשייה תוך הגברת הבנתו בנוגע לענף והנושא שבבדיקה.

הקשבה רבה למבוקרים, פתיחות להערותיהם, הידברות והשתתפות בשולחנות עגולים עימם, הגעה להבנות בנוגע להתחייבויות המבוקרים לפעול לשיפור המצב ומתן ביטוי לכך בדוח הביקורת.

בחינה של עלות מול תועלת בדבר יישום המלצות שהוא עומד להמליץ. גילוי פתיחות ונכונות להשמיט ממצאים שחשיבותם זניחה וכן ממצאים שעלות תיקונם אינה סבירה או אינה כדאית מבחינה כלכלית.

התמקדות בדוח הביקורת בסיכונים מהותיים, בהמלצות על תהליכי ייעול וחיסכון, בשיפור הקשר עם הלקוחות, בדחיפת הארגון לחדשנות ולימוד ממקורות מקצועיים מחוץ לארגון – benchmark.

במבט מכליל: חשוב לקיים שיח ומשא ומתן עם המבוקר. מכיוון שאין אמת אחת מוחלטת, על המבקר הפנימי להכיר בגוונים הרבים הקיימים ולקחת אותם בחשבון. לשם כך, נדרשת מהמבקר הפנימי הקשבה, הבנה וגם יכולת לנהל משא ומתן, כאשר עליו לשמור על איזון בין עמידה על עקרונות החשובים לו כמבקר, לבין ויתור על היבטים פחות חשובים ועל נושאים שקיים ספק בנוגע אליהם. בכלל זה, הצגה בדוח של היבטים חיוביים בפעילות שנבדקה, ציון תהליכי תיקון ושיפור שביצע המבוקר, ומתן ביטוי זהיר להצהרותיו שיפעל כך בעתיד.

שיפור הדיווח

השתלבות בארגון והבאת ערך קשורה גם באיכות הדיווח – איכות דוח הביקורת ושיווקו. המבקר הפנימי יכול לשפר את איכות הדיווח במגוון דרכים:

ליצור "דוח צופה פני עתיד": דוח הביקורת, למעט במקרים של טוהר המידות, אינו דוח של "אני מאשים". הדגש אינו דווקא על הגורם החורג ועל הממצאים, אלא על העתיד, על ההמלצות הניתנות – בדגש על מה שנדרש ורצוי לעשות כדי לתקן ולשפר.

להפנים כי קהל היעד החשוב ביותר של הדוח אינו היחידה הארגונית המבוקרת או המנהלים בדרג הביניים האחראים על ניהול תהליכים ועל בקורות תפעוליות. קהל היעד העיקרי הוא ועדת הביקורת וההנהלה הבכירה. זמנם קצוב ושאיפתם היא לקבל דוח קצר וממוקד, המתייחס לבעיות המהותיות ביותר: "TOP 10" – מקבץ הסוגיות והסיכונים המהותיים בלוויית סדרה קצרה של תובנות: מהי התמונה הכוללת המצטיירת מהדוח, מהם גורמי השורש, ומה המבקר הפנימי ממליץ לעשות.

להימנע מכתובת דוח ארוך, פרטני, טכני, הכתוב בשפה מתנשאת ומקצועית מדי. דוחות אלה עלולים "לעייף" את מקבלי ההחלטות, לגרום לאי הבנה של עיקרי הדברים, ולהוריד את ערכו של המבקר הפנימי בעיני מקבלי ההחלטות.

סיכום

שיפור מעמדנו, השתלבותנו בארגון ויכולתנו להשיא ערך ולתרום, מחייבים הליכה בשני נתיבי התקדמות עיקריים התורמים זה לזה: חיזוק המיומנויות הרכות – שיפור יכולות ההידברות, ההקשבה ושיתוף הפעולה, ובמקביל שיפור היכולת המקצועית. נתיבים אלו כוללים מרכיבי משנה רבים, שחלקם נסקרו במאמר.

מנהיגות מצבית – כמו שנכריש מחליף שיניים

מאת

ערן גרוברג |

רו"ח, MA, מבקר פנימי ראשי,

דואר ישראל

כריש מחליף כ-20,000 שיניים בממוצע במהלך חייו. קצב תחלופת השיניים נע בין 8 ימים למספר חודשים, תלוי בסוג הכריש. כמה מנהלים אתם מכירים שמחליפים את סגנון הניהול תוך מספר ימים או חודשים? מי שיבחר לנהל לפי התיאוריה של מנהיגות מצבית, יכול למצוא את עצמו מחליף את סגנון הניהול באותה תדירות שבה הכריש מחליף את שיניו.

מנהיגות מצבית (situational

leadership) היא תיאוריה שפותחה

על ידי פול הרשי וקן בלנצ'ארד, לפיה סגנון הניהול

צריך להתאים את עצמו בכל פרויקט מחדש למידת הבשלות של העובד ואופי

המשימה, תוך הגדרת מידת התמיכה המקצועית והרגשית שנדרשת מהמנהל.

בבסיס התיאוריה עומדת הקביעה שמצבים משתנים דורשים סגנונות ניהול שונים, כשהיחס בין חלקה של הכוונה הרגשית לחלקה של הכוונה המשימתית משתנה בהתאם למספר פרמטרים שהמנהל מאבחן, כאשר כל פרויקט הוא מצב משתנה חדש. סגנון הניהול משתנה בהתאם למצב, ומכאן שמו - מנהיגות מצבית.

נניח שיש לנו עובד מוכשר, שמזמן "שחררנו לו את החבל" והוא עצמאי כמעט לחלוטין. הוא מתכנן, מארגן ומבצע את הביקורת לבד ולא דורש כמעט תשומות ניהוליות. נניח גם שהעובד חווה כרגע סיטואציה אישית מורכבת בחייו הפרטיים. זה יכול להיות מוות של אדם קרוב, גירושין או כל אירוע מטלטל אחר. האם יש בכך כדי להשפיע עלינו בשאלת "שחרור החבל"? האם נשנה את סגנון הניהול ואת החופש בניהול הביקורת?

כל פרויקט הוא עולם חדש, והמנהל נדרש לבחון טרם תחילתו, ובמהלכו, את מסוגלות העובד לבצע את המשימה בצורה ראויה. גם אם הכישורים לא השתנו, ייתכן שהם אינם תואמים את אופי המשימה, וגם אם המוטיבציה לא השתנתה, ייתכן שנסיבות חיזוניות ישפיעו עליה, ולכן נדרש לכוון או לתמוך בעובד בדרך שונה.

כל מנהל היה פעם עובד, ובעצמו התמודד, לא תמיד בהצלחה, עם הדילמות הניצבות היום בפני עובדיו. כשהתחלנו מקום עבודה חדש, מלאי מוטיבציה ורצון להוכיח את עצמנו, אך עם רמת ידע מקצועית נמוכה וחוסר היכרות עם הפוליטיקה הארגונית, עד כמה תמך בנו המנהל הישיר ובאילו היבטים התמיכה התבטאה? האם קיבלנו סיוע בהתמודדות עם הקשיים, האכזבות, התסכול וחוסר ההצלחה היחסי? האם מישוהו סייע לנו לא לאבד ביטחון בשל הפער בין הציפיות להצלחה מהירה לבין התפוקה בפועל?

בשלב מתקדם יותר כבר צברנו ניסיון, אך התמודדנו עם נושא חדש שתסכל אותנו ופגע ביכולת הריכוז בעבודה, האם במקרה כזה קיבלנו את התמיכה שהרגשנו שאנו זקוקים לה?

ניהול לפי מודל מנהיגות מצבית

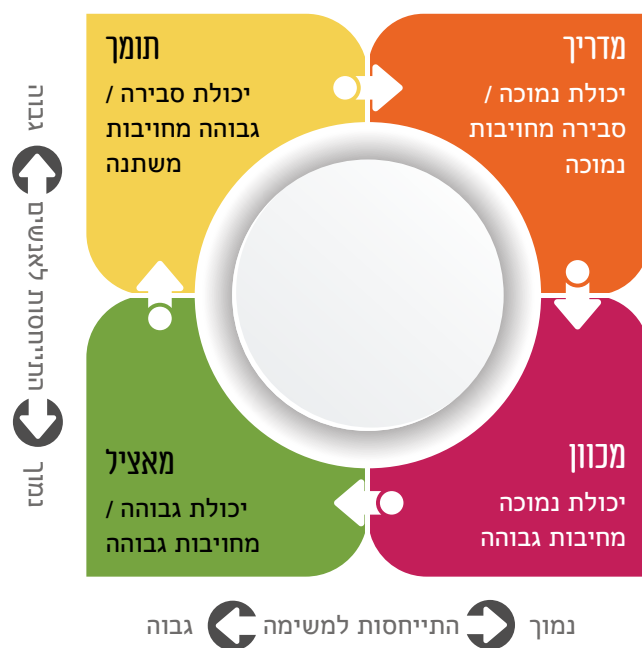
ניהול עובדים נע בציר שבין ריכוזיות וביזור. יש שהדבר נובע מאופיו של המנהל או סגנון הניהול שלו, ויש שהדבר נובע מניהול שמבוסס על יכולותיו של העובד. המשותף לאורך הציר הוא הצורך בהנעת העובדים וניהולם, גם כקבוצה וגם כפרט.

סגנונות הניהול נעים על שני צירים. ציר של מנהלים מכוונים אנשים, וציר של מנהלים מכוונים משימה, היוצרים מרחב דו-ממדי של סגנונות ניהול שונים. התמיכה לעובד ניתנת בשני צירים:

ציר מָכוּוֹן - התייחסות למשימה: הגדרת מטרות, לוחות זמנים, סדרי עדיפויות ואופן ביצוע המשימה.

ציר תוֹמָךְ - התייחסות לאנשים: הקשבה, פתרון בעיות נקודתיות, נתינת משוב, תשובות, התייעצות.

המודל מתאר 4 קבוצות של מצבים הדורשים 4 סגנונות ניהול בהתאמה (אבחון יכולתו של העובד ורמת מחויבותו לביצוע המשימה):



ניהול מָכוּוֹן - שלב זה מתאים לעובדים חדשים בתחילת דרכם, כשהמיומנות המקצועית שלהם נמוכה, הם אינם בקיאים בפוליטיקה הארגונית ועושים את צעדיהם הראשונים בארגון. יש להם הרבה מוטיבציה להוכיח את עצמם ומחויבות לארגון שגייס אותם, אבל ללא יכולת מוכחת. עובדים אלו זקוקים להכוונה בצד המקצועי ופחות בצד החברתי-רגשי. בסגנון זה מגדירים לעובד מה לעשות, איך לעשות ומתי לעשות.

ניהול מְדִירִיךְ (מאמץ) - עובדים שכבר רכשו ניסיון בארגון אך לא מספק, ורמת המוטיבציה שלהם ירדה. הם בסוג של התפכחות: מתוסכלים מכך שהם טרם הצליחו להשיג תפוקות לארגון, חוששים שלא סומכים עליהם, קצת מבולבלים לגבי מעמדם וזקוקים לחיזוקים. התקשורת בניהול זה היא דו-כיוונית, יש משוב חוזר לגבי התקדמות העובד והפעילות היא עצמאית בחלקה. נדרשת תמיכה גבוהה בשני הצירים יחדיו.

ניהול תוֹמָךְ - עובדים שרכשו ניסיון ויכולת סבירה עד גבוהה להוביל פרויקט, אבל הם חסרי ביטחון עצמי להובלתו, קצת מהוססים ולא בטוחים, ונזקקים לתמיכה מהצד בקבלת ההחלטות. יש להם תרומה לארגון ובפרויקט קל אף עלולים להשתעמם. הם משתפים בצעדיהם ושומרים על תקשורת ברמה גבוהה, כאשר בפועל נותנים להם חופש פעולה, הם מקבלים את עיקר ההחלטות והתמיכה בהם היא בעיקר רגשית.

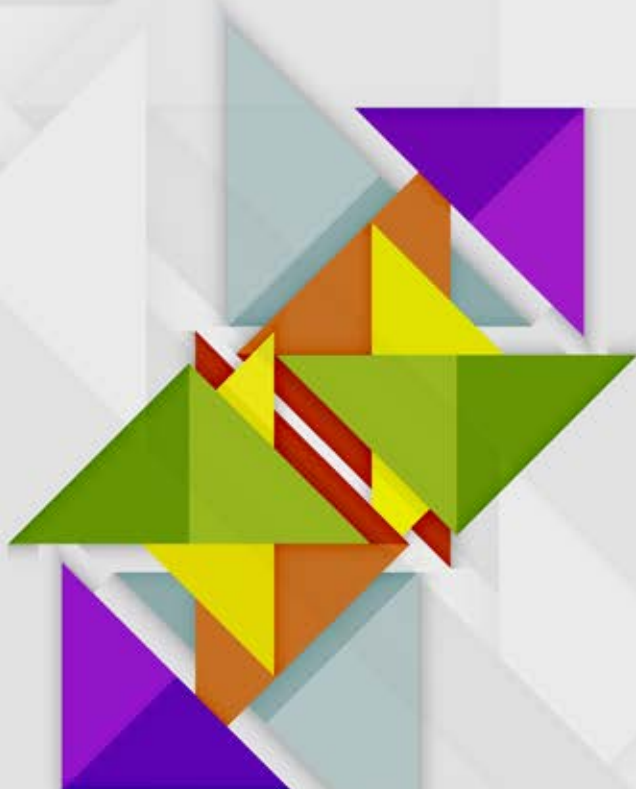
ניהול מְאֲצִיל - מדובר בעובד עצמאי, בעל יכולת ביצוע ומחויבות גבוהה לארגון, שהאחריות לביצוע העבודה וניהול הזמנים בה עובר אליו, והוא מצפה גם לקבל לידיו את הובלת המשימה. יש לו ביטחון עצמי וגם אחרים מכירים ביכולותיו. המנהל נשאר ברמה של פיקוח-על, וכמעט אינו מעורב בפעילות השוטפת.

האבחון צריך להיות חלק משגרת העבודה השוטפת, בלי שהעובד ירגיש שהוא עובר "אבחון" לקראת משימה חדשה. האבחון יכול להיעשות במגוון כלים, שאחד מהם הוא שיחה שצריכה לכלול שאלות שיאפשרו לנו לענות לעצמנו על רמת המוטיבציה, רמת הביטחון, הידע והמיומנות של העובד. את השיחה הזאת צריך לעשות לא רק בתחילת פרויקט אלא גם במהלכו. היא יכולה גם לעלות מהשטח מצד אמירות של העובד.

לדוגמה, אם מהעובד נשמעות האמירות הבאות: המשימה יותר קשה ממה שחשבתי; המשימה משעממת; אף אחד לא מעריך את מאמציי; לא רציתי בעבודה הזאת מלכתחילה - כנראה שהעובד מתוסכל ונדרש ניהול מְדִירִיךְ. האבחון יכול לשאול שיעזרו לנו ולעובד להיות מודעים לסיבות לתסכול, כדי לדעת האם נדרשת יותר הכוונה או יותר תמיכה, שכן תסכול יכול לנבוע גם מחוסר הצלחה (נדרשת הכוונה) אך גם מחוסר הכרה בהצלחה (נדרשת תמיכה). לגבי עובד כזה יידרש מאיתנו לתת חיזוקים, אופן קשבת ומשוב רציף, אך גם קביעת מטרות ברורות, ליווי ומעקב צמודים יותר, ושיקוף פרפורציונלי של המצב.

GRC

CONFERENCE 2019



WHERE GOVERNANCE AND RISK
MANAGEMENT ALIGN FOR IMPACT

Aug. 12–14, 2019
Ft. Lauderdale, FL

נקודת המבט של מנהלים כי רמת
המוכנות של העובד לכל פרויקט
היא זהה – אינה בהכרח נכונה.
רמת המוכנות משתנה לא רק מעובד
לעובד, אלא גם מפרויקט לפרויקט.

מנגד, ניקח לדוגמה עובד מקצוען, בעל ידע ומוטיבציה, שמביא עמו אנרגיה חיובית, יוזמה ו"ראש גדול". גם לעובד כזה נדרש מאיתנו קביעת יעדים ברורים, שכן עובד צריך מסגרת תמיד. עם זאת, הניהול של עובד זה יהיה ניהול מאציל, ובניגוד למצב הקודם יכלול מעט הכוונה ותמיכה, אלא יתבטא בעיקר במתן גיבוי, משוב, הכרה וקביעת אופק לשלב הבא. כשנציג לעובד זה משימה חדשה, על מנת לשמור את סגנון הניהול, נצטרך לוודא לפני כן שיש לו את המיומנות הנדרשת ושרמת המוטיבציה שלו אינה בירידה.

אם עובד כזה יידרש לעשות ביקורת בנושא חדש לחלוטין עבורו, הכולל מונחים בעלי טרמינולוגיה מעולמות מקצועיים שהוא לא מכיר, סביר להניח שהוא לא ישדר חוסר ביטחון, אבל לא מן הנמנע שהוא יחוש זאת, ומתפקידנו כמנהלים לזהות את חוסר הביטחון טרם תחילת הביקורת. במקרה כזה יכול להיות שבציר המקצועי נדרשת תמיכה מלאה, כמו בעובד חדש, בעוד שבציר הרגשי לא נדרשת תמיכה כלל. כלומר, בהתחלה הוא זקוק לניהול מכוון, ובהמשך יש לחזור לניהול מאציל.

סיכום

בתחילת כל פרויקט ביקורת, על המנהל לבחון האם העובדים מסוגלים לבצע את המשימה בצורה ראויה. גם אם הכישורים לא השתנו, ייתכן שהם אינם תואמים את אופי המשימה, וגם אם המוטיבציה לא השתנתה, ייתכן שנסיבות חיצוניות ישפיעו עליה, ולכן נדרש לכוון או לתמוך בצורה שונה בתהליך החדש.

נקודת המבט של מנהלים כי רמת המוכנות של העובד לכל פרויקט היא זהה – אינה בהכרח נכונה. רמת המוכנות משתנה לא רק מעובד לעובד, אלא גם מפרויקט לפרויקט. גם אם אנחנו מעריכים שיכולותיו המקצועיות של העובד מתאימות, מספיק שהביטחון האישי שלו ביכולתו לבצע פרויקט מסוים הוא נמוך ואנו לא מודעים לכך, כדי שפוטנציאל העובד לא ימומש במלואו בפרויקט.

המנהל כזיקית? המנהל ככריש? כמאמר ספרה של שפרה הורן – אין חיה כזאת!

והנמשל:

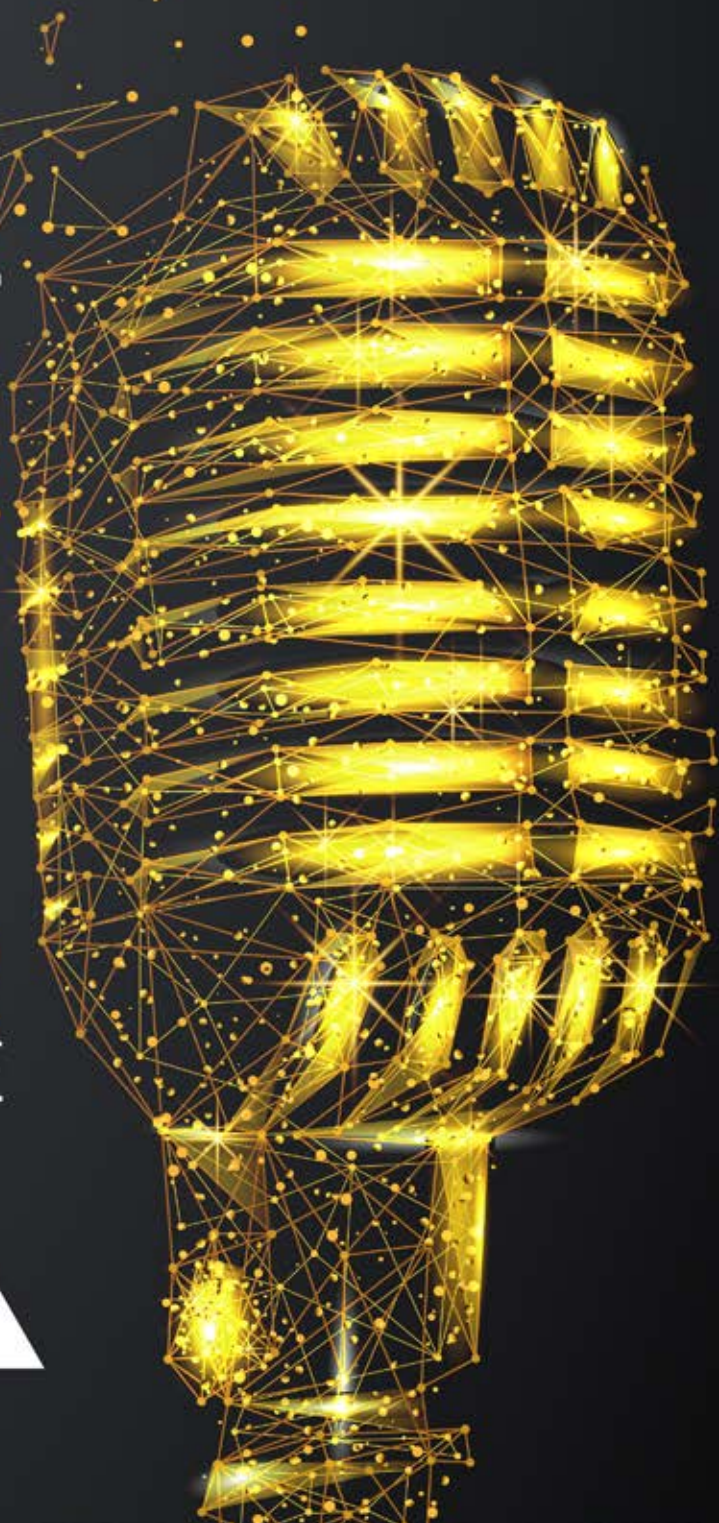
**מנהל כמנהיג ימצא את עצמו כל פעם
בפוזיציה אחרת. פעם כמחנך, פעם כמאמן,
פעם כיועץ ופעם כתומך. זאב בודד? זה
כנראה שייך למאמר אחר.**

THE BEST & MORE



ALL STAR
CONFERENCE

Oct 21-23
2019
Las Vegas



פיתוח מיומנות המשוב

מיומנות חשובה גם בארגז הכלים של המבקר

מאת

ד"ר דוד ברקוביץ | פסיכולוג ויועץ ארגוני

“

למה חשוב לדעת
לתת משוב?

כמנהל אתה נדרש לשני דברים עיקריים: ביצועים מעולים של הצוות שלך, וניהול אפקטיבי של מערכות היחסים עם העובדים. שיחת משוב שבנויה נכון ומבוצעת נכון, תעזור לך להשיג את שני הדברים.

המאמר פורש מתווה לשיחת משוב מלאה, אך ניתן לבצע שיחות משוב מסודרות וקצרות המכילות רק חלק מסוים מתוך המתווה המוצע.

דבר העורכת

בין יתר תפקידנו כמבקרים, אנחנו גם מנהלים עובדים. המיומנות למשב עובדים באופן אפקטיבי הינה חיונית עבור כל מנהל בצוות הביקורת.

המאמר מפרט מתווה וכלים לניהול שיחת משוב עם עובדים.

הערך הנוסף שיש כאן עבורנו הוא שרבים מהכלים המוצעים במאמר עשויים להועיל גם בנסיבות משתנות בשיחות מול מבוקרים. (באחד מהגיליונות הבאים ניתן כלים נוספים לניהול שיחות אפקטיביות מול מבוקרים).

”

FEEDBACK STATE OF MIND כמה עקרונות חשובים לפני שמתחילים

אתחיל בפירוט של כמה דוגמאות לגורמים מעכבים בביצוע משוב, ותשובתי לכל אחת מהן:

"עם כל המשובים, מתי יהיה לי זמן לעשות את העבודה שלי?"

משוב טוב הוא משוב שוטף. נכון, אתם עמוסים, אבל הטמעת שגרת משוב איכותית תביא לביצועים טובים יותר בהשקעה של פחות אנרגיה לטווח הארוך. לכן אני ממליץ על קיום שיחת משוב מתוכננת לפחות פעם בחודשיים.

"עזוב אותי משיחת משוב, המצב מספיק גרוע גם ככה. עכשיו הוא עוד ייעלב ממני!"

רובנו נמנעים או נלחצים מקיום שיחות משוב מפני שאנחנו חוששים לתת משוב שלילי, חוששים להיכנס לעימות ולהסתכן בכך שהיחסים והביצועים עלולים להיפגע. חשוב לזכור שהמשוב השלילי אמנם מאתגר, אך הוא הנקודה שמאפשרת את ההתפתחות של העובד שלך.

"תמשיך כך!"

משוב חיובי, מיקוד בעוצמות, מהווה דרך קלה לשיפור ביצועים. כל משוב חיובי, כל מיקוד בעוצמה, חייב להסתיים בחיבור ליעד או למשימה שיושבים על אותה עוצמה. נפרט על כך בהמשך. כל מי שעד היום הסתפק בלומר "תמשיך כך!" ילמד פה משהו חדש.

"השיחה נכשלה, הוא לא הסכים איתי על כלום"

מרבית הקונפליקטים בשיחות משוב מתרחשים כשאנחנו מנסים לשכנע בכוח את העובד שלנו שאנחנו צודקים. למעשה, ההסכמה על מה היה בעבר לא חשובה. יכול להיות שנסיים את השיחה והעובד עדיין ירגיש שהוא צודק, שזו לא אשמתו. ואני אומר, אז מה? אל תבזוז אנרגיה על הסכמות. תשקיעו אנרגיה בלהבין מה עושים אחרת ממחר.

"בוא נדבר על מה שקרה בשנה הקודמת"

כמה אחוזים מהשיחה הושקעו בדיון על מקרי העבר? מהניסיון שלי, התשובה היא באזור ה-80 אחוז. אבל לא משם יגיע שיפור הביצועים. נסו לשנות את המאזן הזה. הציגו דוגמאות מהעבר (כפי שנסביר בהמשך) בלי להתעכב עליהן, הן לא חשובות. תנו לדיון על דוגמאות מהעבר עד 30 אחוז מהזמן, את שאר הזמן השקיעו בבניית תוכנית פעולה עתידית. שם יתרחש השינוי.

"השיחה הייתה מעולה, אבל כלום לא קרה בפועל"

ברור שלא. לשיחה עצמה אין כוח לשנות שום דבר. שיחה טובה היא יריית פתיחה של תהליך שיפור ביצועים. המנהלים הטובים ביותר מבינים שגם אחרי שיחה מוצלחת צריך לחזור ולהזכיר, לחזור ולתמוך, לערוך מעקב כדי לשדר לעובד (וגם לעצמך) שהשינוי אכן בדרך.

ההכנה למשוב שיחת משוב טובה מתחילה כמה ימים קודם

קביעת מטרות לשיחה

בחר מטרה אחת מרכזית לשיחה וחשוב: איך היית רוצה לצאת מהשיחה? מה היית רוצה להשיג ממנה? מחר כשתבוא לעבודה, מה היית רוצה שיקרה? מענה על השאלות האלו יעזור לך להתמקד במטרה. איך תדע אילו מטרות לבחור? המטרות צריכות לענות על שני תנאי סף:

מטרה טובה היא כזו שאתה, כמנהל, מאמין שהעובד מסוגל להשיג.

מטרה טובה היא מטרה רלוונטית וחיונית להצלחה בתפקידו הספציפי של העובד.

דוגמאות למטרות לשיחה:

שיפור התקשורת הבינאישית של העובד עם הצוות.

לראות כיצד אפשר להעלות את המוטיבציה הנמוכה של העובד.

יציאה לתהליך למידה של חומר מקצועי חדש.

שיפור מיומנות משא ומתן.

רתימת העובד לשיחה ותיאום ציפיות

הכן את העובד שלך לשיחה שתתקיים. בקש ממנו לבחון את הביצועים שלו, לחשוב במה היה רוצה להתמקד. היכן הוא מרגיש שהעוצמות שלו? היכן הוא מרגיש שהוא יכול להתפתח ולהשתפר? הזמן אותו לומר לך מה הוא צריך ממך על מנת לתפקד טוב יותר.

ככל שהעובד יהיה אקטיבי יותר בתהליך, כך הסיכוי להשפעה על ביצועים גדל. זכור: שיחת המשוב היא לא מופע חד-צדדי אלא דיאלוג בין שני אנשים.

One size fits all? לא בבית ספרנו

צור תסריט שיסייע לעובד שלך להקשיב לך בנחת. אם אתה מרגיש שהעובד לא שותף לשיחה, עליך לעצב תסריט עשיר בשאלות קונקרטיות, שיחד עם המתנה אמיתית לתשובה, יניבו תשובות בעלות תוכן שיצליחו לעורר שיח.

אם יש לך עובד שמתנגד לכל דבר שאתה אומר, התסריט מולו חייב להיות מוקפד מאוד. עליך להימנע ממילים מוחלטות כמו "תמיד" או "אף פעם". נסה להגיש את המשוב שלך בצורה מעודנת, מלוטשת, ובעיקר עניינית מאוד ומגובה בנתונים. זכור שכנראה ההתנגדות שלו נובעת מחשש לקבל ביקורת ומתחושה של חוסר ביטחון ביכולת שלו.

איסוף מידע ונתונים נדרשים

עליך לגבות את האמירות שלך בנתונים. לכן לפני השיחה ולאחר שחידדת את המטרות, אסוף מידע ונתונים שיסייעו לאמירות שלך להישאר ענייניות ומקצועיות. הימנע מאמירות כמו "זה משהו שאני מרגיש, קשה לי לשים עליו את האצבע". אם לך קשה לשים את האצבע על הדבר עצמו, לעובד שלך יהיה קשה לשפר אותו. לא ככה?

המסך עולה, השיחה מתחילה

פתיחת השיחה - Small talk

בכניסה לשיחה רמת החרדה גבוהה, גם של העובד וגם שלך. לכן חשוב לשבור את הקרח ולייצר אווירה קלילה, נעימה ומקרבת. גם כאן חשוב להתאים את הכלי לעובד. למשל, עובד מאוד ענייני ומשימתי ירגיש לא בנוח אם נתחיל לשאול אותו מה שלום הילדים. לעומת זאת, עובד רגיש שהיחסים חשובים לו, יתקשה עם פתיחה מאוד קרה ועניינית.

הצגת מטרת

תמיד נפתח את השיחה בהצגת המטרה שלנו, במה אנחנו רוצים להשיג. הדגש כאן הוא על המטרה שלנו. חשוב לחבר את העובד למטרה של השיחה, וכך להוציא את השיחה ממחוזות ה"אנחנו נפגשים כי אנחנו חייבים".

הפניית שאלה לעובד

מה שהעובד חושב על הביצועים שלו יותר ממה שאתה חושב על הביצועים שלו. לכן עוד לפני שאנחנו נותנים פידבק, אנחנו מבקשים מהעובד לספר איך הוא מרגיש עם הביצועים שלו. מה עבר עליו מאז השיחה הקודמת? במה הוא מרגיש שהוא הצליח? במה התקשה? החלק הזה קריטי כי לפעמים העובד שלך ייכנס לשיחה וירגיש שהוא הגיע ל"מופע" שבו רק המנהל מדבר. היכולת להפוך שיחת משוב לדיאלוג אמיתי, משפיעה באופן משמעותי על התוצאות של שיחה כזו.

הזמנה למתן פידבק מהעובד למנהל

בהמשך להפניית השאלה, ניתן להזמין את העובד להגיד מה הוא צריך ממך כדי להציג ביצועים יותר טובים. האם הוא מרגיש שקיבל ממך את כל ההדרכה, הגיבוי והתמיכה? שים לב, ניהול זה מערכת יחסים, ומערכת יחסים עובדת טוב רק כשזוכרים שיש לה שני צדדים. לכן עליך להתייחס באופן רציני ומקצועי לדבריו של העובד.

מנהלים רבים מציעים פתרונות מעולים ולא מבינים למה הפתרונות שהציעו לא מביאים לשיפור ביצועים מידי

עוצמה

עוצמה ככלי לשיפור ביצועים

זוכר? העוצמה היא לא רק כלי לפרגון, אלא כלי לשיפור ביצועים. לכן צריך להתייחס אליה ברצינות, ולתת לכל עוצמה את מלוא הבמה לפי הנוסחה המפורטת כאן.

ספציפיות

היה ספציפי. תגיד לעובד בדיוק מה העוצמה שלו. השתדל לדבר בשפה של הביצועים היומיומיים שלכם ולא בשפה גבוהה. מילים כמו "מקצועי", "מסור", ו"משתף פעולה" הן מילים נחמדות, אבל הן לא משאירות חותם ולא מייצרות מסר בהיר. למשל, אם העובד שלך מצטיין בניהול שיחות קשות עם לקוחות כועסים, זה בדיוק מה שאתה צריך להגיד לו, ולא להגיד שהוא שירותי, אדיב או אסרטיבי.

כלל ברזל: דבר על התנהגויות וביצועים ולא על תכונות ונטיות.

דוגמאות

דוגמאות חשובות לחידוד המסר. המסר שלך יעבור בעוצמה אם לא יהיו פערי פרשנות בין מה שאתה אמרת לבין מה שהעובד שלך הבין.

דוגמה טובה (וכדאי יותר מאחת, ולא רק כאלה שקרו בטווח הזמן האחרון) היא סיפור של ממש, עם שמות ותאריכים. למשל: לפני שלושה חודשים משה כהן פנה אליך ו... הימנע מאמירות כלליות כמו: "למשל, תמיד כשמגיע לקוח כועס אתה מצליח לטפל בו".

תוצאות והשלכות

הנה נקודה שאנחנו לא תמיד מגיעים אליה. העובד עושה משהו באופן יוצא דופן, ואתה אומר לו את זה. כאן עליך להגיד לו מה התוצאות של העוצמה שלו ומה זה בסופו של דבר מייצר: עוד לקוחות? עוד כסף? פחות תקלות? עבודת ממשקים טובה יותר?

גם כשאתה מרגיש שהתוצאות ברורות, תגיד מה הן. חיבור העובד לתוצאות של העשייה שלו יגרום לו להרגיש משמעותי, יפחית את השחיקה ויגביר את המוטיבציה.

איך למנף את העוצמה

כשתסיימו לדבר על העוצמה, החליטו על יעד או משימה לביצוע על ידי העובד שמתיישבים על העוצמה שעליה דיברתם.

החשש שעולה כאן הוא שהעובד עלול להתאכזב, שהוא טוב במשהו, ועכשיו מעמיסים עליו עוד בגלל זה. אני רוצה להרגיע אותך, אנשים אוהבים להצליח ולהיות משמעותיים. משימות שמביאות לידי ביטוי את העוצמות מבוצעות בדרך כלל ברמה גבוהה יותר, תוך השקעה של פחות אנרגיה ניהולית שלך.

משוב לשיפור

ספציפי

תתמקד בדיוק בדבר שאתה רוצה שישתפר. שים לב, חשוב במיוחד לדבר על ביצועים ולא על תכונות. (לדוגמה, במקום לומר "אתה מעגל פינות ולא מקפיד לדייק בדוחות", תוכל לומר "אני מרגיש שאתה מעביר לי את הדוחות כשהם לא מספיק בשלים ומוכנים").

דוגמאות, תוצאות והשלכות

כאן טמונה לך מלכודת. דוגמאות לפעמים יובילו לוויכוח, אבל זה לא אומר שאפשר לוותר עליהן. כאמור, דוגמאות מייצרות מסר בהיר ומביאות לכמה שפחות פערים בפרשנות.

אז מה עושים?

מציגים את הדוגמה באופן קצר, בהיר ותמציתי, אך לא מפתחים דיון סביב הדוגמה והסיבות. במקרה של התנגדות - תהנהן, תקשיב ותתקדם לדיון על התוצאות וההשלכות. על דוגמאות אפשר להתווכח, אבל על משמעויות ותוצאות זה יותר קשה. המיקוד בדיון על התוצאות וההשלכות חשוב כדי שהעובד לא ירגיש שאתה מאשים אותו, וכך יהיה קשוב יותר. השיח מחבר את העובד לסיבות ולרציונל ומכאן הרבה יותר קל להתקדם. ברגע שהסרנו את האשמה מהשולחן, אנחנו מבינים מה התוצאות ופנויים לחשוב מה לעשות קדימה.

דיון על הסיבות

מנהלים רבים מציעים פתרונות מעולים ולא מבינים למה הפתרונות שהציעו לא מביאים לשיפור ביצועים מיידי. התשובה נעוצה בכך שהם לא ערכו דיון על הסיבות. בין החולשה שאתם רוצים לשפר לבין הפתרון נעוצה סיבה. כשאתם לא יודעים מה הסיבה, לא תוכלו להציע פתרון מתאים.

הצעת פתרונות

כאן פשוט מעלים יחד עם העובד על הדף רעיונות לפתרון. על כל פתרון שעולה אנחנו שואלים שתי שאלות:

האם הפתרון ישים?

האם הפתרון אכן יביא לשינוי בביצועים? (חשוב שהעובד עצמו יסכים שהפתרון יכול לעבוד עבורו).

בניית תוכנית פעולה

בשלב הזה ניקח את הפתרון שעליו החלטנו ונהפוך אותו לתוכנית פעולה קונקרטית. נגדיר במדויק:

מה ההישג שאליו אנחנו רוצים להגיע?

מתי אנחנו רוצים להגיע להישג הזה?

אילו כלים ומשאבים העובד צריך ממני, כמנהל, כדי להצליח?

כשאתה נתקל בהתנגדות סביב דוגמה לחולשה, דלג קדימה. אל תיכנס לשיחה על מי אשם. דלג לתוצאות והשלכות, ותסיים ב"אז בוא נראה מה אני ואתה עושים ממחר כדי להשיג תוצאה אחרת". בום.

סיכום השיחה

פרגון על השתתפות

בואו נאמר את האמת, לא קל לשמוע משוב. גם כשהוא עשוי נכון ומוגש נכון, זה לא קל. קחו רגע כדי לפרגן מכל הלב לעובד שלכם על כך שלקח חלק בשיחה, שלא התייאש, שלא יצא בטריקת דלת גם כשהוא מאוד רצה לעשות זאת. פרגנו לו על כך שהוא שותף בתהליך שיפור הביצועים שלכם.

חזרה על נקודות עיקריות

חשוב לחזור ולחדד את ההחלטות שלכם. לא צריך להיכנס שוב לכל השיחה, אלא פשוט לחזור בקצרה ובמהירות על מה החלטתם שעושים אחרת ממחר.

חילוף של מבקרת פנימית

למאת: חנית שורף, MBA - בנק הפועלים



גם להכיר את הארגון שבו הוא עובד, את הרגולציה הרלוונטית והסביבה העסקית, את התרבות הארגונית ותרבות הסיכון, את האסטרטגיה של הארגון, המדיניות, תפיסת הבקרה, תהליכי העבודה.

אה, הוא גם צריך להיות בעל כישורי כתיבה, וכל זה רק על קצה המזלג....

רשימה בהחלט ארוכה ולא פשוטה, ולכן נשאלת השאלה אילו תכונות ומיומנויות נדרשות למבקר הפנימי כדי לבצע את עבודתו?

ביקורת פנימית היא מקצוע לכל דבר ועניין.

המקצוע מוזכר בחקיקה ואף נדרש מתוקף החוק. יש בתחום איגוד מקצועי, תקינה מקובלת, הסמכות בינלאומיות, ספרות מקצועית, לימודים אקדמאיים, התמחויות שונות.

לכן כל מבקר הפנימי נדרש להתמחות במקצוע הביקורת הפנימית, להכיר את התקנים המקצועיים, את החקיקה הרלוונטית ושיטות דגימה וניתוח. עליו

ובכן, תלוי את מי שואלים.

אם נשאל את המבוקרים, הם ודאי יצביעו על התכונות ועל (חוסר) המיומנויות של המבקר (רשימה חלקית):



ארכאי

לא מתקדם, עושה שימוש בכלים ישנים, לא "דיגיטלי".



מרובע

לא "עושה צחוקים", לא מסתחבק עם החברה, "חנון", עובד לבד ואינו שחקן קבוצתי.



לא יצירתי

חיזוק ל"מקובע".



איטי

חולפים חודשים ארוכים מרגע תחילת הביקורת ועד לסיומה (ואז כמובן הופך נמרץ, ודורש תגובה דחופה תוך ימים בודדים).



עוסק בטפל ובזוטות

חוזר ומעיר על חתימה שנשכחה, טופס שחסר, אישור שלא תועד, במקום להתפעם מהערך/הרווחים שהמבוקר השיא לארגון.



מקובע

נצמד לנהלים ארכאיים, לא פתוח לשינויים יצירתיים (שהמבוקר החליט לגביהם) כמובן על דעת עצמו, לא תורם ולא מחדש.



נודניק

לא מרפה. מתעקש לקבל אסמכתאות, תשובות לכל השאלות, תיעוד לכל האמירות (או כפי שאחד המבוקרים אמר לי: "לפני שאתם מגיעים אני מפעיל 'נוהל שכפ"צ").



"חופר"

נובר בחקיקה, בנהלים, בניירות, כולל בנוהלי העבר (מישהו פעם המשיל מבקר פנימי לגנן - שניהם מגיעים עם את חפירה לעבודה).

כל אלה ועוד, הם לעיתים חלק מתדמית העוסקים במקצוע הביקורת הפנימית.

אולם אם נשאל את עצמנו מהן התכונות והמיומנויות ההכרחיות לביצוע נאות של תפקיד המבקר הפנימי, נסכים ודאי על הרשימה הבאה (אינה ממוינת על פי סדר חשיבות):



אינטליגנציה רגשית גבוהה

נדרשת מהמבקר יכולת לרתום אנשים לפעילות, לקרוא שפת גוף, להבין את מצוקות הצד שכנגד.



יכולת התמודדות

מצופה מהמבקר הפנימי להיות בעל יכולות ניהול מ"מ, התמודדות במצבי לחץ, יכולת עמידה מול גורמים בכירים בארגון ויכולת יישוב מחלוקות.

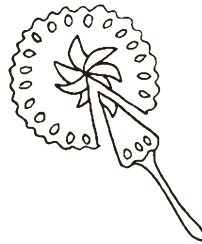


חידושים דיגיטליים

מומלץ שהמבקר הפנימי יהיה פתוח לקדמה ולחידושים דיגיטליים, אחרת ימצא את עצמו הרחק מאחור.

ייצוגיות ואתיקה

מבקר פנימי נדרש לקיים במלואם את נוהלי הארגון, להפגין רמה גבוהה של יושרה ואתיקה, לתת דוגמה אישית לעובדי הארגון.



יצירתיות

מצופה מהמבקר הפנימי להעלות רעיונות חדשים, לחשוב מחוץ לקופסה, להיות פתוח לשינויים.

יכולות אבחון

על המבקר הפנימי לעשות שימוש בהיגיון בריא, ולהסיק מסקנות תוך הישענות על ראיות ביקורת מבוססות.



יכולת הקשבה

ראוי שהמבקר הפנימי יהיה קשוב לסובבים אותו - אנשים אוהבים לשחק כאשר מבינים שמקשיבים להם. מבקר שידוע להקשיב אף קולט לעיתים "מידע רך" שעשוי לשמש אותו בביקורת.



חושים בריאים

חובה על המבקר הפנימי לפתח יכולת לזהות חשד לפעולות בלתי תקינות.



יכולת למידה עצמית

על המבקר הפנימי להיות בקיא בנושאים שהוא מבקר. עליו להתעדכן ללא הרף בחידושים ובשינויים כדי להישאר רלוונטי.

פיתוח עצמי

על המבקר הפנימי לפעול להתקדמות אישית ומקצועית מתמדת.



עבודה שיטתית

למבקר הפנימי נדרשת יכולת לעבוד בצורה שיטתית, מובנית, מוסדרת ומתועדת.



העמקה, דיוק וירידה לפרטים

מהמבקר הפנימי נדרשת הקפדה על דיוק, העמקה, הבנת הסוגיות על בוריין, וסגירת קצוות.



ראייה רחבה

רצוי שהמבקר הפנימי יפתח יכולת לראות את היער ולא רק את העצים.

בתא/בון/!!!!



Editor's Note

Sharon Witkowski Tabib, CPA, CIA, CRMA
Vice President of IIA Israel - Institute of Internal Auditors

The audit process is a sensitive one on the interpersonal level, and often the auditors and the auditees encounter difficulties in the process. Due to the organizational hierarchy and the definition of his role, the internal auditor has power and impact over the auditees, who may sometimes feel exposed, which may lead to resistance, anger and even conflict.

We, the auditors, must be sensitive to the auditee's difficulty, and acquire skills to help us establish long-term interpersonal relationships to help us achieve the audit goals.

In this issue, we will explore four major interpersonal skills:

Communication skills – good non-verbal behavior and body language are acquirable skills that can be learnt and improved.

The article "Body Language at the Auditor's Service" presents a collection of rules, behaviors, typical mistakes and recommendations from the body language and non-verbal behavior toolbox.

Personality skills – emotional intelligence can assist internal auditors in building and maintaining good and productive relationships within the organization. Understanding our own emotions and managing them, as well as understanding others' emotions, is the base to cultivating successful interpersonal relations, a topic on which we shall elaborate in the article "What About Your Emotional Intelligence?".

Message communicating skills – at present, people do not read lengthy reports and loose interest in tiresome presentations and lectures. The article "How to Design a Message that the Recipient will Understand" suggests that we consider new approaches to catch the attention of and be remembered by our target audience.

Management skills – among our other responsibilities, we also manage a team of workers. The skills and abilities to effectively provide feedback to employees are essential for any auditor in the audit team. Many of the tools offered in the article "Developing Feedback Skills" can help with different circumstances of auditee interviews.

The auditor can put a lot of energy into a professional audit process, but disrespectful communication may result in a useless audit. Therefore, only auditors who develop their interpersonal skills and use them to create trust and open relationships with their auditees are able to present clear messages and effective audit reports, that not only change conceptions but also motivate corrective action to achieve better results.

And maybe it all comes down to Chazal's saying: "the honor of your friend should be as dear to you as your own" – we, as auditors, must ensure we conduct a respectful audit process that "sees" the auditees, as only such a process will enable us to achieve the audit goals and our desired results.

Happy holiday and pleasurable reading

Sharon Witkowski-Tabib



President's Note

Doron Cohen

CPA, President IIA Israel - Institute of Internal Auditors



In January, IIA Israel's annual conference was held with over 500 attendees. The topic of the conference was "Trusted Advisor"

We had the honor of hosting Israel's State Comptroller, retired judge Yosef Shapira, who summed his service and farewelled the association members toward the end of his service.

We also had the pleasure of hosting Mr. Richard Chambers, President of the global Institute of Internal Auditors, who spoke in the conference and signed his book about the conference's subject matter. Other speakers included Mr. Naohiro Mouri, Chairman of the IIA, who emphasized the importance of the professional standards as the building blocks of our profession, and Mr. Michael Fucilli, Vice Chairman of the IIA. Ms. Iris Stark, CPA and President of the Institute of Certified Public Accountants in Israel, greeted the conference attendees.

The conference included fascinating sessions, and for the first time offered unique sessions designated for Chief Audit Executives, alongside sessions about audit tools and methodologies and Corporate Governance. The topics raised in the conference revolved around innovation and included, inter alia, trends in the profession, the use of artificial intelligence and data analysis alongside a lecture about interpersonal communication. Feedback indicates that the attendees found the conference interesting and fascinating, and as one of the attendees remarked: "the best conference I've attended in years".

At the conclusion of the conference, the Institute's general assembly convened, and discussed the Institute's activities during the past year.

I'm pleased with the launching of the young auditors' forum. The first meeting, for which approximately 200 attendees signed up, included lectures about innovation and technology in auditing, as well as a lecture about leaving a first impression, a significant topic for the members of the forum. At the end of the conference, the principles for the forum's activities were outlined

This issue spotlights the subject of the internal auditor's soft skills. I assume that as you read you will learn that these skills are essential for internal auditors to succeed in their work, to significantly influence the organizations they serve, to leave a mark, to motivate the organization to make the right choices, to change and to improve.

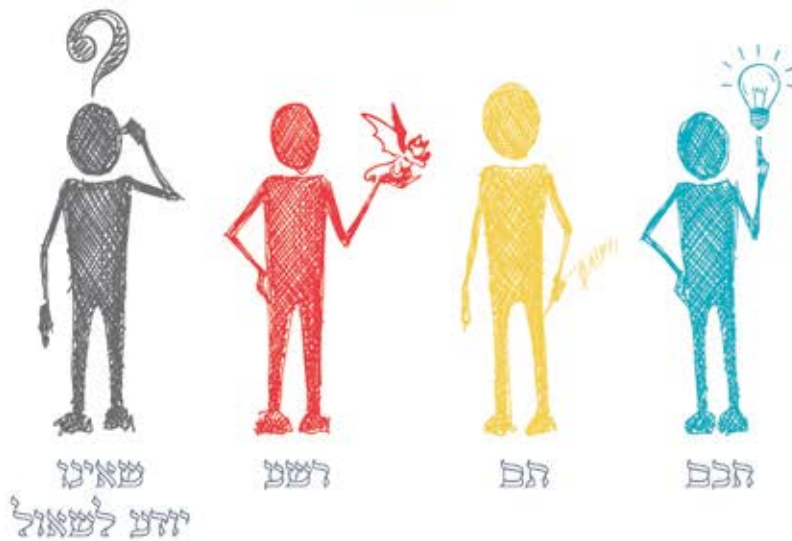
The Association of State Owned Companies recently published a memorandum about the internal audit activity, in which it discriminates between internal auditors that are employees of the companies vs outsourced internal auditors. IIA Israel and the global IIA believe that there is no justification for such discrimination, IIA Israel intends to take any necessary action to prevent discrimination between internal auditors.

Recently, an opportunity has been created to unify the IIA Israel with the Institute of Internal Auditors in Israel. I would like to thank the State Comptroller and the Director General of his office for their help with this mission and hope to see its successful completion by the next issue.

Wishing you an enjoyable reading,

Doron Cohen

תג כסת שמה



נתראה בגיליון הבא
שצפוי להתפרסם לקראת חגי תשרי תש"פ
ספטמבר 2019

Until the next issue, which is expected
to be released on September 2019