



צביקה בר-דרור

# מערכת אינטגרטיבית לניהול בטיחות, בריאות, איכות, ביטחון, סביבה וקהילה

מה שמחריף את העיוורון הארגוני הוא, שברבים מן הארגונים, הדיווח והטיפול ב"כמעט ונפגע, או כמעט תקלה" אינם שגורים במודעות הקולקטיבית ואינם מוטמעים בדפוסי החשיבה והפעילות. וכך אין זמינות של מידע קריטי על המועד של התרחשותה של התאונה או של התקלה הבאות ועל הסתברותה. עובדים בלי מודיעין. בארגונים אלה, המאמץ להיאבק במכת התאונות/התקלות = בסימפטומים = "בקצה הקרחון", כמוהו כניסיון לרפא מחלה ממארת באמצעות תרופות משככות כאבים.

מקומות עבודה רבים מדי בישראל עדיין שבויים בתפיסה, שיש להיאבק בתאונות/תקלות - כ"מלחמה שאי-אפשר לנצח בה". כפי שמדינת ישראל עדיין נאבקת במכת תאונות הדרכים על הכבישים - עדיין קוראים לזה "המלחמה בתאונות הדרכים", בו בזמן שיש כבר מספיק דוגמאות של "סביבות חיים" פרואקטיביות מתקדמות בארץ ובעולם. לדוגמה: חיל האוויר והטיפול המערכתי בבטיחות ובאיכות עם תוצאה מרשימה של שינוי תרבות ארגונית ושנים של אפס תאונות אוויר, צה"ל והבטיחות בדרכים עם 25 שנים של עיצוב תרבות ארגונית ועם ירידה דרמטית של תאונות דרכים. רודולף גויליאני, ששימש בתפקיד ראש עיריית ניו-יורק, הביא לצמצום הפגיעה בניו-יורק ב-57% בין השנים 1994-2001. מספר מקרי הרצח פחת בשני שלישים. בשנת 2000 היו בניו-יורק 1,200 מקרי אונס פחות מאשר בשנת 1993. 600 מיליון דולר חסכו עסקים מקומיים בגלל הרחקת הפשע המאורגן מן הרחובות ובגלל ביטול "מס המאפייה". בסוף שנת 2000, שיעור האבטלה ירד אל מתחת ל-6%. קיימים עוד נתונים רבים של הישגים דרמטיים לעירייה זו במדיניות חברתית, בחינוך, בתרבות, בשירות לילד, במיסיו ובפיננסים, ובאיכות חיים.

בארגונים רבים קיימות דיסציפלינות נפרדות לניהול בטיחות (Safety), בריאות (Health), איכות (Quality), ביטחון (Safety), סביבה (Environment) וקהילה (Community). הן פועלות בערוצים נפרדים, תחת מערכות ארגוניות ותקציביות שונות בדומה לארובות. מה שמחליש את הראייה הארגונית הכוללת, אינו יעיל, ובוודאי שגם אינו מועיל להשגת המטרות והיעדים, הממוקדים בהעלאת הסטנדרטים ובשדרוג התרבות הארגונית.

אנו מוצאים אוכלוסייה שלמה של "מהנדסים/מומנים על הבטיחות ועל הגיהות בעבודה", שאינה מכירה אוכלוסייה שלמה של "מהנדסי איכות/מנהלי איכות", שאינה מכירה אוכלוסייה שלמה של "מהנדסי/אנשי איכות הסביבה" ביטחון, בריאות וקהילה, החושבים ומדברים בשפות שונות, ניוונים מתפיסות וממתודולוגיות שונות. אנו רואים מנכ"לים, שרוצים סינרגיה של כוחות מקצועיים, העדיפה על שמירת טריטוריות ועל תשלומי "מסים" מעצבנים - תמיד, על אחת כמה וכמה בעיתות של שפל ושל משברים כלכליים, ובוודאי כאשר הגלובליזציה והתחרותיות בשוקים טוחנות עד דק כל סימן ל"שומנים" ו/או לחולשות, המנוונות והמרדימות מערכות שלמות "More for Less".

המאמץ להילחם בתאונות, בתקלות ובכשלים, כמוהו כמאמץ להילחם במלחמה, שאי-אפשר לנצח בה. כמנכ"ל, מנהל מפעל, פרויקט, תפעול, אינך יודע בוודאות: מתי, היכן, כיצד ומי מנע תאונה או תקלה כלשהי. אולם, אתה, כמוהו, יודע בדיוק את מועד התרחשותו של כל אירוע חריג, כי יש נפגע/כשל, או כי נגרם נזק. כלומר, כדי לדעת, אתה צריך לנחש... והנבואה עדיין לא הוכרה כמדע מדויק.

מה שמחריף את העיוורון הארגוני הוא, שברבים מן הארגונים, הדיווח והטיפול ב"כמעט ונפגע, או כמעט תקלה" אינם שגורים במודעות הקולקטיבית ואינם מוטמעים בדפוסי החשיבה והפעילות

אין הם עשו זאת? הם למדו להטמיע דפוסי ניהול, המטפלים בשגיאות ההתנהגותיות המושרשות בתודעה האנושית; ובנקודות התורפה, הנמצאות בסביבה. אלה הם "גורמי השרש" - אנטי-וירוס" אפקטיבי. תחילה, הם עוסקים בעבודה תודעתית (Mind-Set), ואחר כך מעבירים את ההטמעה לשלב המעשי - לשטח, תוך מדידה עקבית ושיטתית של התוצאות, והעמקת השיפור המתמיד עד לבסיס הקרחון.

התסכול הרב של מנכ"לים, של מנהלים ושל בעלי מקצוע נובע, בעיקר, מן החשש, שהשקעת אנרגיה (תכנונית, אנשים, זמן, כסף וידע) אינה מביאה לתוצאות הרצויות בטווח הזמן, הנחשב בעיניהם כסביר (מספר חודשים). היא אינה מניבה תשואה הולמת על התשומה המושקעת. התהליך הוא איטי לעיפה, מייגע, מלווה בכאב רב וגורם בעיות למנהלי הכספים (חולפות שנים עד ליצירת שינויי תפיסה ובהמשך - שינויים עמוקים ביסודות, בתרבות ובמתודולוגיה של הארגון של העסק - אין סבלנות ארגונית).

עם זאת ולמרות זאת, ארגונים בעולם, אשר נקטו נחישות ועקשנות ראויה לחיקוי באסטרטגיות פרואקטיביות, ואשר הצליחו להשיג תוצאות ולהתקדם, ראו זאת רק בפרספקטיבה של 10-20 שנים לאחור, כגון: דו-פונט (צבעים), אינטל (שבבים), AIR PRODUCT (גזים), בואינג (תעופה), טויוטה (מכוניות), קימברלי-קלרק (מוצרי נייר), גילט (סכיני גילוח), נוקור (פלדה), ועוד.

את האופטימיות ואת התקווה להצליח, אנו שומעים ממנכ"לים (CEO's) אמריקנים, שהתחילו בתחילת שנות ה-90 לשדרג את ארגוניהם בגלל השחיקה בכושר התחרות ובגלל הסכנה להיעלם מן העולם, כפי שאירע לתעשיית המיקרו-אלקטרוניקה ולחלק ניכר מתעשיית המכוניות - אלה ששדרגו והצליחו טוענים, שעל כל דולר, המושקע בגישה הפרואקטיבית, הוחזרו שלושה דולרים במניעת נזקים בנפש, ברכוש, בשיפור תהליכים ובייצור דל (Lean Manufacture). בהקשר לכך ראוי להזכיר את נאומו של הנשיא רייגן, שערך אירוע איכות במדשאת הבית הלבן בשנת 1983. הוא הזמין לאירוע את בכירי המשק האמריקני וכן מנכ"לים של מפעלי תעשייה ולהלן ציטוט מדבריו: "אם ההתייחסות לאיכות תצומצם רק לבקרת איכות, לעולם לא ייתכן שיפור מהותי... איכות איננה רק שיטה לבקרה - האיכות הנה מטלה ניהולית". נראה שאילו היה עומד היום נשיא ארה"ב על מדשאת הבית הלבן, הוא היה טוען בזכות המערכת האינטגרטיבית.

בחמש השנים האחרונות מתרחבת בישראל התפיסה של מערכת "ניהול משולבת", המאגדת את התקנים ISO 9001 - מערכת ניהול איכות, ISO 14001 - מערכת ניהול סביבתי, ISO 18001 - מערכת ניהול בטיחות וגיהות בתעסוקה, ולאחרונה אף תקן לניהול קשרי קהילה. כולם מחויבים לבטיחות, במובנה הרחב ולרבות גיהות ובריאות, כפי שכולם מחויבים לאיכות, במובנה הרחב - איכות התהליכים והמוצרים, לרבות איכות הסביבה. בעצם, הפער האידיאולוגי בין הבטיחות לבין האיכות הולך ומצטמצם. האידיאולוגיה

עיצוב Mind - Set ארגוני חדש של ניהול אינטגרטיבי פרואקטיבי של ששת התחומים הנו תהליך ראוי, שיש להיכנס אליו. ראוי ללכת לאור ניסיונם של ארגונים חלוציים, כגון: כרמל אולפנינס, רפא"ל, מפעלי נייר חדרה ואינטל, שהחלו להטמיע את התרבות האינטגרטיבית, שלאור התפיסה והרעיונות שלה יזמנו את מיזם "תיבת נח". בתחילת דרכו, בשנת 2002, המיזם החל לפעול עם שתיים מתוך שש הדיסציפלינות: בטיחות ואיכות. לכן קראנו לו "תיבת נח", בגלל האסוציאציה של סיפור תיבת נח, שבה נח הכניס לתיבה זוגות זוגות בני אותו המין, והכין את עצמו למבול שאכן הגיע.

נח היה אדם פרואקטיבי מאוד, שבה תיבה ענקית באמונה שלמה, בדקדקנות, ביסודיות ובדבקות מדהימה, על-פי מפרט אלוהי - ואנו מאמינים, שאסוציאציה זו מתאימה למיזם לאור אין-סוף התאונות, התקלות והאירועים שארגונים חווים. מספיק למנות בשנים האחרונות בלבד את: אסון גשר המכביה, אולמי ורסאי, התמוטטות הבנק למסחר, קריסת ארנון - ענק האנרגיה האמריקני, מגדלי התאומים, רצח רבין, פרשיית רמדיה והתינוקות, קריסת קלאבמרקט, כל יום שני הרוגים ו-150 פצועים קשה בדרכים... כל יום!

מיזם תיבת נח הנו חדשני ואתגרי, המשותף לאנשי ששת "מקצועות המניעה": הפועלים, היוצרים והעובדים באותו מפעל/חברה/ארגון/מוסד. אנו רואים ייעוד ומטרות, המשותפים לשש הדיסציפלינות - כאלה שמובילים ל"מצוינות אישית, ארגונית, קהילתית וסביבתית". על בסיס זה החליטו יושבי הראש של שני הארגונים - ארגון הממונים על הבטיחות והגיהות בישראל, והאיגוד הישראלי לאיכות, בהמלצתם ובהובלתם של ד"ר אביגדור זוננשיין ושל צביקה בר-דרור - להרים דגל של שיתוף פעולה: מיזם תיבת נח הוא אות לפריצת דרך משותפת.

המיזם פועל משנת 2002 בהיקף ממוצע של שני סמינרים בשנה לקהילה, שהולכת וגדלה, והמונה היום כ-150 אנשי "מקצועות המניעה" מן התעשייה וממוסדות בארץ. רבים מאנשים אלה כבר הפכו להיות חלוצי הטמעת המערכת האינטגרטיבית בארגוניהם, כשהם גם סינרגטיים זה לזה במערכת הארגונית, "הורסים את הארבות" וגם ממריצים רעיונות ומיזמים פנים-ארגוניים ומנביטים אותם, בקרב הנהלות ומנהלים ביצועיים, שהחלו בעקבות כך לשנות ראש וכיוון.

**"לעולם לא תדע מה מנעת, אך מה כואבת התובנה מה לא מנעת..." (צביקה בר-דרור)**

**עיצוב Mind-Set ארגוני חדש של ניהול אינטגרטיבי פרואקטיבי של ששת התחומים הנו תהליך ראוי, שיש להיכנס אליו**