

## תהליך פיתוח מנהיגות רמה 5 'בעלות' בשיטת "מדרג ההפנמה" הבונה תודעה ותרבות פרואקטיבית המונעת פגיעה ואובדן חיי אדם!

ברמת הארגון ('זרם ערך'/הנהלה/מטה) הקבוצה (מפעל מרלו"ג)  
הצוות (מחלקה/תא משפחתי) הפרט (עובדים/בני משפחה)

"אין דבר פרקטי יותר מתיאוריה טובה" קורט לוין  
"There is nothing more practical than a good theory" Kurt Lewin

למה "מדרג ההפנמה"? כי לא נדע מתי ואיך – אך לעולם נישא באחריות!

רגע הזהב הוא הרגע שלפני כל התנהגות שלנו בשגרת החיים שיש לו פוטנציאל הרסני לצאת משליטה. זה הרגע שימנע את מצב "שעת הזהב" – הזמן הקריטי שעובר בין רגע הפגיעה/הפגיעה/אירוע בריאותי ועד חדר המיון. רגע זה יכול להיות הרגע שלי שלך שלנו בנסיעה כנהג/ת, כנוסע, הולך רגל, כרוכב אופניים, כעובד/ת במפעל בקו הייצור, חייל, מלגזן, צוללן, שייט, טייס, ספורטאי, מטפס הרים, מטייל בטבע, כאדם בביתך, במטבח, כאדם שעושה כל פעולה במציאות נתונה... הרגע הזה אינו מתחשב בי כך בנו אם אתה אדם טוב או רע, גבר או אישה ילד או מבוגר, אינו מתחשב במצב הרוח שלנו, לא אם זה קיץ או חורף, לא מתחשב אם אתה אדם דתי או חילוני, לא מעניין במי בחרת בבחירות האחרונות לכנסת, לא בידע, לא בהשכלה, הוא פשוט פוטנציאל הקיים בטבע הוא חוק טבע ומלווה אותנו לכל מקום בכל זמן כמו חוק הכבידה/כוח המשיכה. המהות והתכלית של הגישה הפרואקטיבית הפרו-מונעת בשיטת "מדרג ההפנמה", הם לעזור לאדם לגלות את המשמעות הזאת בעצמו ולפתח 'תפיסה מודעת פעילה' להתבונן ב"רגע הזהב" בעיניים בלב בשכל ישר ומונע... השליטה שלנו כאנשים ב"רגע הזהב" תקבע רבות אם לא כמעט באופן מוחלט את גורלנו בחיים בריאים ושלמים כל יום כל הימים עד לזקנה מופלגת או חס וחלילה באמצע החיים הכול נקטע באחת!

"רגע הזהב" אומר: "אני, בכל מצב ונסיבות, לוקח אחריות על \*הבטיחות, פועל בנחישות ובהתמדה!"  
\*בטיחות = בריאות, בטחון, איכות, קיימות, מיצוי(נות) תפעולית עשה את הדבר הנכון, נכון, בפעם הראשונה.

המטרה האולטימטיבית בשיטת "מדרג ההפנמה":

להאציל להקנות לחנוך לכוון להדריך ולעודד כל עובד/צוות (בני משפחה) תחת ניהולך, לקבל ולקחת ממך את הסמכות האופרטיבית! לקחת אחריות ובעלות כדי למנוע בכל מצב זמן ונסיבות – כל תאונה תקלה שגיאה טעות כשל שיבוש בשיקול הדעת ונזק פוטנציאלי עצמי סביבתי עסקי. זאת, תוך שהאדם/עובד/צוות (בני משפחה/חיילים) מפעילים את מיטב שיקול הדעת, כושר השיפוט, שכל ישר, הכשרה, יכולת מקצועית וניסיון. "אם יש ספק, אין ספק! אימון יומיומי בתצפית בטע"ש: עצור חשוב בדוק שאל "מה יכול לקרות להשתבש עכשיו?" נתח פעל מנע!

"במקום שנגמרת הפרוצדורה... מתחילים החיים" צביקה בר-דרור

**מקל שליחים** – כלי ארגוני סימבולי המיועד להניע ולהמריץ את הצמיחה ב"מדרג ההפנמה". אנו נמצאים בתחרות שליחים מטפורית מול סטטיסטיקת התאונות התקלות הכשלים הנזקים והנפגעים – בדומה לתחרות שליחים ספורטיבית שבה נופל המקל וגורם להפסד התחרות כך בתרבות מדרג ההפנמה נפילת המקל משמעותה תאונה נפגע כשל תקלה - מקל השליחים נמסר אישית ע"י המנכ"ל/ת מנהל/ת מפעל לנפשות הפועלות בשטח - המובילים הפראקטיביים כדי להכשיר קבוצת איכות נבחרת סיירת בלבת ההשפעה לעבוד עם כלל הנפשות הפועלות במפעל ובקרב משפחותינו, ולצמוח על "מדרג ההפנמה". "מקל השליחים" מהווה כלי סימבולי להזכיר לנו בכל מקום זמן ונסיבות שעלינו לעמול להשקיע באימוני תצפיות בטע"ש – מה יכול לקרות עכשיו ולמה? מי אחראי על הבטיחות? להעצמת תודעת הבטיחות העצמית. לתרבות פראקטיבית של מקצוענות ובטיחות המונעת פגיעה ואובדן חיי אדם! כשכל הנפשות ביחד וכל אחד לחוד מחזיקים את מקל השליחים חזק המשמעות שמדרג ההפנמה גבוהוחזק.



## 4 בסיסי "מדרג הפנמה": אחריות, סמכות, מחויבות והמרצה.



### 1. אחריות Responsibility היכולת להגיב -

אחריות המנהל למניעת פגיעה ואובדן אדם הינה מוחלטת! בצו מוסרי וערכי עליון (מנהל/מפקד/מדריך/מאמן/הורה: בהגדרה, כל מי שמתכנן ונותן/מורה/פוקד/מנחה אחרים לבצע משימות/עבודה ולא בהכרח חייב שיהיה בעל מינוי או תפקיד ניהולי מוגדר). במדינות המפותחות לרבות ישראל זו אתיקה של חוקה בלתי כתובה. זה קודקס אתי. על כך אין מחלוקת. אין קונפליקט. אם למנהל/מפקד נשחקת אחריות זו בלהט קשיי ואילוטי שגרת העשייה השוטפת, ירענן את זכרונו באחריותו המשפטית. המחוקק בישראל אינו נותן שום הנחות לאף אדם-מנהל באשר לאחריותו האישית המוחלטת למניעת פגיעה ואובדן אדם. מעבר לסוגיית האתיקה המובהקת, שלושה חוקי מדינה עוסקים באחריות מוחלטת זו: 1. סדר הדין הפלילי/דיני עונשין 2. חוק ארגון הפיקוח על הבטיחות בעבודה 3. בצה"ל חוק השיפוט הצבאי.

### 2. סמכות Authority המשאבים, הכלים -

סמכות המנהל/מפקד מוקנת לו מתוקף תפקידו. הסמכות מעוגנת במדיניות הארגון ונהליו ונלקחת מתוקף נסיבות ומציאות מתפתחת. הסמכות הינה פונקציה של אופיו ואישיותו של המנהל. ניסיונו המקצועי והניהולי בחיים. גיבוי ממנהליו. הסמכות נמצאת ב"ארגז הכלים" של המנהל. יחד עם כל זאת, הסמכות מוגבלת. יש להכיר במגבלותיה של הסמכות הניהולית בכל רמה החל מהמנכ"ל ועד מנהל עבודה בשטח. המגבלה העיקרית הינה האקסיומה שאין מנהל/מפקד מסוגל להיות אחראי באופן מוחלט על כל שגיאה פוטנציאלית של עובד אדם אחר באותה מציאות. הוא אינו יכול ולא מסוגל ממקומו האחר ואף בסמיכות וליד העובד/ת למנוע לחלוטין כל שגיאה שיעשה העובד. לדוגמא:

נהג נוהג ברכב... חייל מתפעל נשק... מכאן, נולד הפער המתסכל שבין האחריות המוחלטת של המנהל לבין הסמכות המוגבלת שלו. המחוקק אינו נותן את דעתו לפער - זה שקוף לגביו - אין באפשרותו להתמודד עם פער אולטימטיבי עצום זה. מכאן, התפתחה הגישה הפרואקטיבית לבטיחות ולחיים בכלל. גישה שבכוחה לצמצם למזער עד למינימום את הפער ולהביא עובדים/חיילים/אנשים למצב של מניעה מוחלטת של פגיעה ואובדן אדם - הם עצמם ואחרים.

בהיותם פרואקטיביים בבטיחות, צמיחה ב"מדרג הפנמה" לרמה 4 "התערבות" ורמה 5 "בעלות" - האנשים יוכלו להרחיב את גבולות יכולתם להיות אפקטיביים בעיסוקם בחיי העבודה ובחיייהם הפרטיים.

העוצמה הצפונה בגישה יוצרת אווירה, מחשבה ופעולה מקדימה בכל רגע נתון בחיים שבעטיים מופרטת ומואצלת הסמכות המוקנית למנהל אל העובד/חייל/לוחם/צוות. אל הפרט. אל האינדיבידואל. אם בגישה המסורתית הפסיבית ריאקטיבית לבטיחות – המנהל/מפקד תופס שעליו לשמור על העובד/חייל מפני כל פגיעה ולכן עליו לבנות עבורו סביבה מוגנת כזאת שתשמור עליו. סביבה שכל הזמן תגן עליו וחוקים מפני פגיעה שנצטרך לאכוף להציב גבולות ולהעניש - אזי כך תופס העובד/חייל את המציאות ומתרגל לכך שהאחריות לאי-פגיעה בו מוטלת באופן מוחלט על המנהל/מפקד. זה עניין תודעתי זה הלך רוח Mind-set. הוא רק צריך לעבוד. זו חובתו היחידה. זו פרנסתו ועיסוקו.

כל שכן כך חונך העובד מגיל רך מהיותו ינוקא ועד התבגרותו כולל חינוך שקיבל מהמחנכים: ההורים, המטפלים, המורים, השוטרים בכבישים המפקדים ובכלל. מעולם לא דרשו ממנו באסרטיביות לקחת אחריות מוחלטת על הבטיחות של עצמו. לכן השתרשה המודעות האישית והקולקטיבית "לי זה לא יקרה!" הדרישה הטבעית אולטימטיבית הזאת אינה מעוגנת וצרוכה במודעות העצמית. לפי התפיסה והגישה הפרו-אקטיבית, עלינו להתחנך מחדש ולהתרגל לדפוס חשיבה ופעולה שונים לחלוטין. יש לחשוף כל אדם-עובד במציאות נתונה לסיכונים ולחרדה הקיומית שאם לא אטפל בעצמי "לי זה כן יכול לקרות!" אני אפגע אני אשכב בבית חולים אני אהיה נכה לצמיתות אני אסיים את חיי בטרם עת! לכן כדי ש"אצלי זה לא יקרה!" כל אדם-עובד אחראי באופן מוחלט על הבטיחות של עצמו ושל אנשים בסביבתו. קרי, לצמוח לרמה 5 בעלות. בעוד אחריותו של המנהל 'המוסרית-משפטית-ניהולית' נותרת מוחלטת - עליו להפריט ולהאציל את הסמכות עד לאחרון העובדים שלו. כפי שעליו לעשות עם ילדיו בחוג משפחתו ובחיי הפרטיים – אין שום הבדל.

הגישה הפרו-אקטיבית מחנכת שהאחריות והסמכות של כל אדם לבטיחותו אחת הנ! עובד אחראי באופן מוחלט למניעת פגיעה בעצמו ובאחרים ויחד עם זה מוקנת/מואצלת לו הסמכות המוחלטת לעשות זאת. תפקידו של המנהל/מפקד בגישה הפרואקטיבית להקנות סמכות מוחלטת זו לעובד/חייל ולחברה בתודעה לאחריות המוחלטת ע"י יצירת האווירה הפרואקטיבית פרו-מונעת, הקשב המתמיד, הצפת המידע, הסרת הפחד הקונפליקטים והפרדוכסים שיוצרת העבודה/משימה/הביצוע (סביב מוטיבים של סמכות ניהולית, אופי כבוד יוהרה, קיבעון קונספציה, "משימתיות רוויה", "רב-משימתיות", עומס, הסחת דעת, תפוקה, לו"ז, תקציב, רווח. וזה מחמיר בארגונים מוסדות וגופים ביטחוניים כמו צבא משטרה סביב מוטיבים של: שרשרת פיקוד, עקיפת סמכות, סירוב פקודה, שיפוט וענישה.. וכדומה לרבות טכניקות וכלים פרואקטיביים שנלמדו בסדנאות, תורגלו בסימולציות ובחניכה בבט"ש בשטח) (בטיחות שוטפת) והם בשלבי הטמעה שונים. ככל שמנהלים/מפקדים ועובדים/חיילים ייתפסו כך את מציאות החיים ילך וייסגר הפער שבין האחריות המוחלטת של מנהל/מפקד לבין הסמכות המוגבלת שלו למנוע שגיאה טעות כשל בקצה שרשרת הביצוע. ייסגר הפער ויגיעו התוצאות – מונעים שגיאות וכשלים- עובדים וחיים נקי בלי תאונות, נפגעים, אסונות, סבל ושכול.

"הסכנה היא שהדבקות בתהליכים ופרוצדורות תיצור קוצר-ראות שירתיע אנשים מפני

בדיקת הנחות ועיסוק בחשיבה פורצת-דרך" פטרישה מק'לגן



### 3. מחויבות Commitment נשיאה באחריות Accountability

המחויבות המוחלטת למניעת פגיעה ואובדן אדם - הינה ערך-ליבה ואמונה היוקדת במנהלים הפרו-אקטיביים ובעובדיהם הפרו-אקטיביים להוציא לפועל בכל רגע ובכל צעד נתון בכל מציאות נתונה את האחריות המוחלטת והסמכות המוחלטת זה מוקד ה"נשיאה באחריות" הן הוקנו לכל אחד ואחת בכל רגע נתון בחיים. מחויבות עמוקה כזו מתפתחת ונוצרת בעולם הערכים המוקנים לאנשים בהטמיעם את הגישה הפרואקטיבית לבטיחות.

**המחויבות של כל אחד מאתנו לשאול את עצמנו ואת עובדינו שתי שאלות יסוד:**

1. מהם באמת הדברים החשובים שלך בחיים, מהסוג שגורמים לך לקום בבוקר וללכת לעבודה?

2. מה יכולה פגיעה חמורה לעשות לדברים החשובים אלה?

אני מאמין שכל אחד מאתנו מבין עמוק בתוכו את התשובות לשתי השאלות האלה. כאשר אנו מבינים את שתי שאלות היסוד לעומק, ברור לנו אחת ולתמיד למה עלינו לשאת במחויבות ובאחריות האישית ולהוביל יום יום שעה שעה כל רגע את הגישה הפרו-אקטיבית לבטיחות. לעולם נצטרך לטפח ולתחזק את ערך-הליבה זה של: מחויבות מוחלטת (מושג סובייקטיבי) למניעת פגיעה ואובדן אדם. כיוון שבלהט העשייה והחיים אנו נשחקים, ערכינו ועקרונותינו נשחקים. זו שחיקה טבעית כפי שנשחקים בטבע הרים וסלעים. המחויבות המוחלטת למניעת פגיעה ואובדן אדם הינה האנרגיה האנושית העצורה בכל אחד ואחת מאתנו בחיים. פוטנציאל זה הינו פוטנציאל רמה 5 בעלות. ברגע שמשחררים אנרגיה פוטנציאלית זו בכיוון הטמעת הגישה הפרו-אקטיבית נוצרת תנופה אדירה על "גלגל התנופה" של הארגון שיוצרת בכל רגע נתון מצב ששגיאות נבלמות בעודן באיבן ע"י כל אחד ואחת. המנהלים ההורים, המפקדים, המאמנים, המורים) אינם עוד אלה שצריכים לעמוד כשומרים/שוטרים/מפקחים/ניצבים על ה"חומות" של המשימות והארגון. כל עובד ועובדת, כל אדם, הם השומרים על ה"חומות" שלהם. כל אחד הוא בחזקת ארגון מלא! הורסים את ה"חומות המגן" של הארגון, מורידים את המנהלים-שומרים-ניצבים ויוצרים מוטיבציה אישית גבוהה שיוצרת סינרגיה אדירה. כך מונעים לחלוטין תאונות וכשלים לעד כתרבות כדרך חיים.

**"כל פרוצדורה שאין לה משמעות בעיני המשתמש, דינה להיעקף..."** צביקה בר-דרור



## 4. המרצה Energizing

בגישה הפרואקטיבית ההמרצה הינה המרכיב הקשה ביותר והארוך ביותר להבשלה. כיוון שללא המרצה לא תיתכן הפעולה הפרו-אקטיבית וכל המרכיבים האחרים עשוי שיגיעו לבשלות עיונית-תיאורטית ברמת התובנות וההצהרות אולם לא נשיג תוצאות. קרי, מזעור כשלים שבזים ליקויים תקלות וחתיחה לאפס נפגעים. ההמרצה הינה הפיכת האנרגיה האנושית ממוטיבציה טהורה לפעולות מוחשיות פרקטיות ברורות בשטח על בסיס יום יומי. מהפיסיקה: מאנרגיה פוטנציאלית לאנרגיה קינטית. מהכימיה: הריאקציה שמולקולות אנזימים יוצרים בתאים שגורמים להם להעברת הצופן הגנטי (DNA) ולחלוקת התאים לחדשים תוך יצירת החיים ושימורם. דוגמא מצוינת להמרצה והתמדה הינה הטיפול הפרואקטיבי של מדינת ישראל במים מאז הקמתה. ב 22 השנים האחרונות הפכה ישראל למעצמת התפלת מים. הסיפור של ישראל מתפרסם לראשונה בעולם ולא להאמין בארץ, בספר יוצא דופן של הניו יורק טיימס "המאבק על כל טיפה", רב המכר של המחבר סת' סיגל חבר המועצה האמריקאית לביטחון לאומי. הספר חושף את הסוד הצפוי לשנות את עתידה של ישראל והעולם. סיפורם של קומץ מהנדסים, ממציאים וזמרים שהפכו חבל ארץ צחיח למדינה ירוקה ופורחת. ממדינה צחיחה ליצואנית טכנולוגיות מים למעל 152 מדינות.



מתקן ההתפלה בחדרה



**התפלת מים:** מאגר מים בלתי נדלה - הים      **בטיחות ובריאות:** פוטנציאל מניעה בלתי נדלה - האדם

דוגמה בולטת להישג חסר התקדים של מדינת ישראל בטיפול במים הינה אריזונה וקליפורניה שפונות לישראל כדי שתחבור אליהן ותסייע בשל בצורת אימתנית ב 2014 ומשבר מים חמור. במדינת ישראל פועלים היום 6 מתקני התפלת מי ים. מתקנים אלו פועלים בשיטת "אוסמוזה הפוכה" ומספקים מים באיכות מעולה למערכת המים הארצית.

כ 662 מיליון מ"ק לשנה כמחצית הצריכה השנתית של ישראל. זו כמות הגדולה כמעט פי 4 מזו שנשאבה מדי שנה מהכינרת בשנים עברו. ב 2000 החליטה הממשלה על יעדי התפלה של 252 מיליון מ"ק עד שנת 2022 ועד 2252 מתוכננת ישראל להקים בשטחה לפחות עוד 5 מתקני התפלה נוספים ולהכפיל את התפוקה. מנהיגות "רמה 5 במדרג ההפנמה", מחוללת אקלים פרואקטיבי פרו-מונע של תאונות תקלות.

**"ארגונים המחניקים את המנהיגות של העובדים חדלים להיות ארגונים מנצחים"** ג'ון קוטר, סופר וחוקר טיפול במים בישראל - ראוי לה להתבונן היטב בהשוואה מאלפת זו ולהיעזר בה בהתאמה:

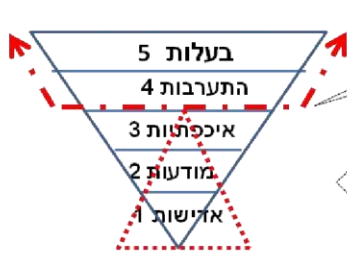
- ✓ "זמן מנהלים, הורים, מפקדים": כמו גשם...
- ✓ תפישה ופעולות מנהלים: כ"מהנדסי מים" החושבים ומתכננים לטווח ארוך ורחוק .
- ✓ מודל "מדרג ההפנמה": כ"מתקן התפלה"
- ✓ מהתנהגות "אוטומטית" ל"דינית": כצריכת מים לשתייה
- ✓ תצפית בטע"ש "בטיחות עצמית שוטפת": כהשקיה בטפטוף
- ✓ ניתוח גורמי שורש לעומק ויסודי: כמחזור שפכים לחקלאות
- ✓ סקרי סיכונים מכונות וסביבה: כטכנולוגיה למניעת נזילות
- ✓ גיוס והכשרת אנשים כמובילים פרואקטיביים פרו-מונעים: כרכבי התפלה

רכב התפלה ישראלי הראשון בעולם – בהשוואה וכמטפורה למוביל פרואקטיבי:



שיטת "מדרג ההפנמה" לבריאות (H) בטיחות (S) איכות (Q) ביטחון (S) קיימות (S) למיצוי(נות) תפעולית 20 שנות ניסיון בפיתוח הקמה והתהוות השיטה ב 25 מפעלים

**איכות ביטחון קיימות מיצוי(נות) תפעולית:**  
פוטנציאל מניעה בלתי נדלה: בארגון



**בטיחות בריאות:**

פוטנציאל מניעה בלתי נדלה: באדם

הסוד ה wise  
"ב"קו האדום"

הסוד ה wise  
במברנה

במניעה לעשות כמו במים!  
ב 20 השנים האחרונות ישראל הפכה  
למעצמת התפלת מים = אפס זה אפשרי!



רכב התפלה = "מוביל פרואקטיבי"



**התפלת מים:**  
מאגר מים בלתי נדלה: בים



**טיהור שפכים לחקלאות:**  
מאגר מים בלתי נדלה: במדינה

תובנות **במניעה** בהשוואה בדימוי ובהתאמה כמו **במים:**

- ✓ "זמן מנהלים, הורים, מפקדים": כמו גשם...
- ✓ תפישה ופעולות מנהלים: כ"מהנדסי מים" בוני תשתיות
- ✓ מודל "מדרג ההפנמה": כ"מתקן התפלה"
- ✓ מהתנהגות "אוטומטית" ל"ידינית": כצריכת מים לשתיה
- ✓ תצפית בטע"ש "בטיחות עצמית שוטפת": כהשקיה בטפטוף
- ✓ ניתוח גורמי שורש לעומק ויסודי: כמחזור שפכים לחקלאות
- ✓ סקרי סיכונים מכוונת וסביבה: כטכנולוגיית מניעת נזילות
- ✓ רכב התפלה: כ"מוביל פרואקטיבי"



מומלץ: רב מכר של הפז יורק  
טיימס, הסוד הצפוי לשנות את  
עתידיה של ישראל והעולם

רק על בסיסי יום יומי ניתן ואפשר להטמיע חינוך בסדר גודל כזה. ההמרצה מרץ = אנרגיה הינה תמצית יישום יכולת המנהיגות האינדיבידואלית הסגולית של כל מנהל ומנהל מול המציאות ומול אנשיו. ההמרצה הינה הביטחון העצמי של המנהל ביכולתו לקבל החלטות לעיתים קשות ולא פופולאריות שמשמעותן פגיעה זמנית ב"פרות הקדושות" כגון: תפוקה, לו"ז תקציב, רווח. ההמרצה הינה הדוגמא האישית של המנהל מול אנשיו וכלל הארגון באשר לאמות המידה החדשות שהוא מכניס חליפות לבקרים כדי להמריץ את מסע השיפור המתמיד האינסופי בבטיחות הפרואקטיבית. ההמרצה הינה הפגנת אומץ לב לומר לאנשים היכן אני המנהל שגיתי - כי בתרבות הפרואקטיבית הפרו-מונעת 'שגיא' היא 'הזדמנות' - ולחילופין להסתכל לאנשים בעיניים ולומר להם באסרטיביות מה השגיא שעשו ולגרום להם להודות ולפעול לתיקון המצב. לגרום להם להתחיל לזוז בכיוון. ההמרצה הינה קשה כיוון שדורשת תשומת לב ממוקדת בקוד האתי הפרו-אקטיבי ובמשמעותו בחיים אישית לכל אדם, זו השקעת אנרגיה בלתי נדלית. היא תובעת הרבה פעמים לצאת נגד עמדות מסורתיות או לחצים ואילו השוטף והדחוף. זה לשחות נגד הזרם. המרצה היא כשלפתע מישהו נפגע קל/קשה בתאונה או גרם נזק לרכוש - מה תעשה כעת, עיניי כולם נשואות אליך המנהיג- המנהל! האם תישבר ותחזור להרגליך הקודמים ותטיל עונש, או תפגע בשכר, או תפטר? או תהייה פרואקטיבי - תנתח לעומק את האירוע עם המעורבים, תגרום למעורבים להודות בשגיאות, לנתח את השגיאות, להגדיר את גורם השורש, ולהוציא אותם למסע של הדרכה וחניכה בארגון ללמד מה היו השגיאות למען יתחנכו הם ואחרים. למען ילמדו ויתפתחו. ההמרצה הינה מנוע הצמיחה לעליה ב"מדרג ההפנמה" לרמה 4 התערבות ורמה 5 בעלות.



ההמרצה היא לגייס ולהכשיר את האנשים בארגון כמובילים פרואקטיביים פרו-מונעים מנתחים מבטע"שים בעצמם ועם סביבתם בדימוי ל"שבשבות רוח" שמייצרות חשמל - כך המובילים מייצרים "מניעה":



### **"לעולם לא נדע בוודאות מה מנענו, אך מה כואבת התובנה מה לא נמנע"**

צביקה בר-דרור

יחד עם זאת אם הגעת ל"חציית הקווים האדומים" הבטיחותיים אדם-עובד-חייל שפגע במודעות מלאה בכוונה תחילה "בכוונת מתכוון" באמות המידה שלך, אל תהסס לטלטל ולזעזע – מנהל/מפקד/עובד/חייל בכיר כזוטר אם עבר ב"אור אדום" – עשה זאת למען הצבת גבולות ברורים של ה"מגרש הפרואקטיבי". הענישה רק לתכלית שיפור תיקון והעלאת ההתנהגות ב"מדרג ההפנמה". כולם מבינים שלא נשארים ב"מעגל הענישה" להרתעה כשיטה חינוכית. ובמקרים קיצוניים "סרבניים סדרתיים" עד כדי השעיה והרחקה לצמיתות! כן זה פרואקטיבי! אולם אזהרה - יש לנקוט בצעד זה באופן הראוי כל מקרה לגופו וללוות הצעד בהסברה לרוחב ולאורך ולעומק הארגון שכולם יבינו למה ננקט צעד דרסטי זה ושיזדהו - שכן יש לשמר ולעודד את ערך הפתיחות שהינה לצורך קבלת מידע ויש לשמור בקנאות על הערוצים "מלטה למעלה" פתוחים וזורמים. זו הדרך למנהיגות אסרטיבית שמציבה גבולות ברורים וחדים ל"מותר אסור" ל"נכון ולא נכון!" חותרת למגע ואינה מעלימה עין מחריגות והפרות משמעת. מנתחת מקרים לגופו של עניין ומפעילה שיקול דעת יסודי ומידתי בטרם תינקט ענישה – הקוד של "מדרג ההפנמה" לא מעניש את מי שברמה 3 "אכפתיות" ומעלה!

המרצה זה להמשיך לטפס על ההר, לתקוע עוד יתד, כשכולם כבר עייפים ועוצרים לנוח.

זה להתמיד בכושר גופני כל יום. המרצה הינה לעלות את הרף בעוד סנטימטר ולנסות שוב לקפוץ. ההמרצה הינה לעמוד על קצות האצבעות כדי להגיע. המרצה היא ה"חגורה השחורה" המייצגת את ההתחלה, תחילתו של מסע שלעולם אינו מסתיים, מסע של משמעת, עמל וחתירה אל רמה שהולכת ומשתבחת כל העת. ההמרצה דורשת מנהיגות, דוגמא אישית נחישות, אמונה בדרך, עקביות, יצירתיות, שיטתיות,

התמדה, דמיון, מצפון, אמפטיה, ומיומנות חברתית ליצור, להאיץ ולהוביל 'שינוי ראש' אצל אנשים, שינוי תפיסה, תודעה, שינוי חשיבה והרגלים שינוי ועיצוב דרך חיים חדשה. ההמרצה הינה ההכרה שאני המנהל הפכתי להיות מנהיג פרואקטיבי בלתי מתפשר המציב גבולות חדים וברורים המעצב ומחזק את התרבות הניהולית-ארגונית שלי ושל אנשי לשנים רבות כדרך חיים. כאשר אתה נמצא בדרגת המרצה גבוהה אתה גורם לריאקציה אתה האנזים שגורם להאצת "גלגל התנופה" הפרו-אקטיבי ולערוך מוסף להפיכת הארגון בעל-חזון בבטיחות. ויותר מכל, עשית ככל שביכולתך למנוע פגיעה ואובדן אדם. זכור, אתה עושה זאת בצו מוסרי וערכי עליון.

**המשמעות:** כל עוד מה שמניע אותנו זה התאונות, הנפגעים, התקלות, הנזקים, הכשלים, האובדנים והבזבזים... נתקשה לקיים אקלים פרואקטיבי פרו-מונע בר-קיימא. אנו נטלטל בין הבחירה להגיב למציאות ולבזבז עליה זמן משאבים ואנרגיה לבין לחולל את האקלים הפרו-מונע ולהתקדם במעלה הזרם. האמת הצרופה היא שאין לנו אפשרות בחירה – כי אין ברירה בידנו כמנהיגים מחוללים. אחרת נעסוק עד אחרית ימינו ב"מי אשם", תירוצים הסברים וכסת"ח...

**"כדי לשנות את מה שאנחנו מקרינים, צריך למקד תחילה את המקרן: עלינו לשנות את עצמנו"**

קן דיכטוולד

**כלל מנהיגות מס' 1** להוביל דרך דוגמא אישית! במקום לומר לעובדינו/חיילנו שיש להשתמש בקסדת מגן ומשקפי בטיחות נשתמש אנו בצידוד מגן אישי מתאים, במקום לומר להם שיש לאחוז במעקה נאחז אנו במעקה, במקום לומר להם לדווח על כמעט ונפגע, נדווח אנו על כמעט ונפגע אישי - הם יראו ויעתיקו התנהגות בטיחותית זו - הם ילמדו שהבטיחות חשובה לנו.

**כלל מנהיגות מס' 2** להוביל דרך שיחה דו-סטרתית ולא בפקודה! כשאנו רואים עובד/חייל מתנהג באופן לא בטיחותי בסיטואציה ספציפית, עלינו להקפיד מצב ולחלץ אותו מהסיטואציה בעזרת השאלה "מה יכול לקרות?" זו שאלת הבטע"ש בטיחות עצמית שוטפת, יש לאפשר שיחה עד שיש תחושה להפנמת מסר ההתנהגות הבטיחותית.

**כלל מנהיגות מס' 3** לא להאשים ולהטיף לכבד! כאשר אנו מדברים עם עובדינו/חיילנו, עלינו לשים לב לא רק למילים אלא בעיקר לנימה ולטון, לעיתים אנו לא מודעים לטון מאשים ולשפת גוף נוזפת. עלינו לתקשר ב"גובה

עיניים" כדי לרכוש את אמון עובדינו בכנות כוונותינו. אין זה אומר שעלינו להיות נחמדים, זה אומר שעלינו להיות אסרטיביים ולהציב גבולות ברורים.

**כלל מנהיגות מס' 4** להוביל ע"י גישה חיובית, חיזוקים, עידוד והכרה! עלינו לפתח מודעות ופרקטיקה לזהות את אלה מעובדינו שמתנהגים באופן בטיחותי ומקפידים על איכות בעבודה, כאלה שמדווחים ועושים את העבודה בשקט, יש לנו רבים כאלה, עלינו לחזק אותם ע"י מילה טובה במקום ובזמן הנכון, לציין את שמם

כדוגמא אישית לשאר העובדים בשיחות הבוקר במפגשים ובבטע"ש, הם יהיו המובילים הפרואקטיביים ששאר העובדים יחקו את התנהגותם.

**האמונה:** נאמין שכאשר נתאמן יום על יישום כללים אלה הם יהפכו לחלק אורגני משגרת יומנו, נאמין שאנו מסוגלים לכך, התוצאה בוא תבוא: סטנדרט בטיחות ואיכות גבוה – אפס נפגעים אובדנים ובזבזים! לאחר כל זאת, כאשר אתה מתעייף מידי פעם, שב תנוח שיהיה מים והבט אל האופק יש לך מצפן פרואקטיבי לנווט הלאה. זה לעולם לא נגמר רק מתחדש...חוק המחזוריות.

#### **הגישה הפאסיבית-ריאקטיבית**

במדרג נוטה בעל התפקיד להעביר את האחריות לבעל הסמכות הגבוה ממנו בהיררכיה.

בעל התפקיד הנושא באחריות הגבוה ביותר במדרג Accountability

הינו בעל היכולת הנמוכה ביותר למנוע כל שיבוש ונזק אפשרי והאדם המוטרד ביותר בהיררכיה.

#### **מכאן שיטת "מדרג הפנמה":**

במדרג נוטה בעל התפקיד לקחת את האחריות מבעל הסמכות הגבוה ממנו בהיררכיה.

בעל התפקיד הנושא באחריות הגבוה ביותר במדרג Accountability הינו בעל היכולת הגבוהה ביותר

למנוע כל שיבוש ונזק אפשרי והאדם פחות מוטרד בהיררכיה.

#### **"פרדוקס הבטיחות והבריאות":** אם אנו מתאמצים ככל יכולתנו לשמור על הבטיחות שוב אין

הצדקה למעשינו זה. עצם המעשה הופך אותנו לצבועים. דומה הדבר להעמדת הבריאות בראש

מענינו וכבר נעשינו חולים כלומר היפוכונדרים. אי-אפשר להשיג בטיחות בריאות ואיכות ברדיפה

אחריהן, זו מניפולציה צינית הרסנית, אמות מידה בבטיחות בבריאות באיכות חובה שינבעו מתוך

הנפשות הפועלות כמעין המתגבר! הפרואקטיבית יוצרת 'הבנייה פנימית' בנפשות הפועלות של

אמות המידה למניעת תאונות, תקלות, כשלים ונזקים. הווה אומר חייב שינבעו מאליהן אבולוציונית

ולתפוס חזקה בלבבות ובראשים של הנפשות הפועלות, תפקיד המנהלים המפקדים כמו ההורים כמו

האנזימים באורגניזם ליצור 'ריאקציה חברתית' להשקיע בתמיכה הכוונה ועזרה לאנשים לגלות זאת

בעצמם בקצב שלהם. אנשים מסתכלים מתקהלים ומקשיבים למנהליהם ומנהיגיהם רק כאשר הם

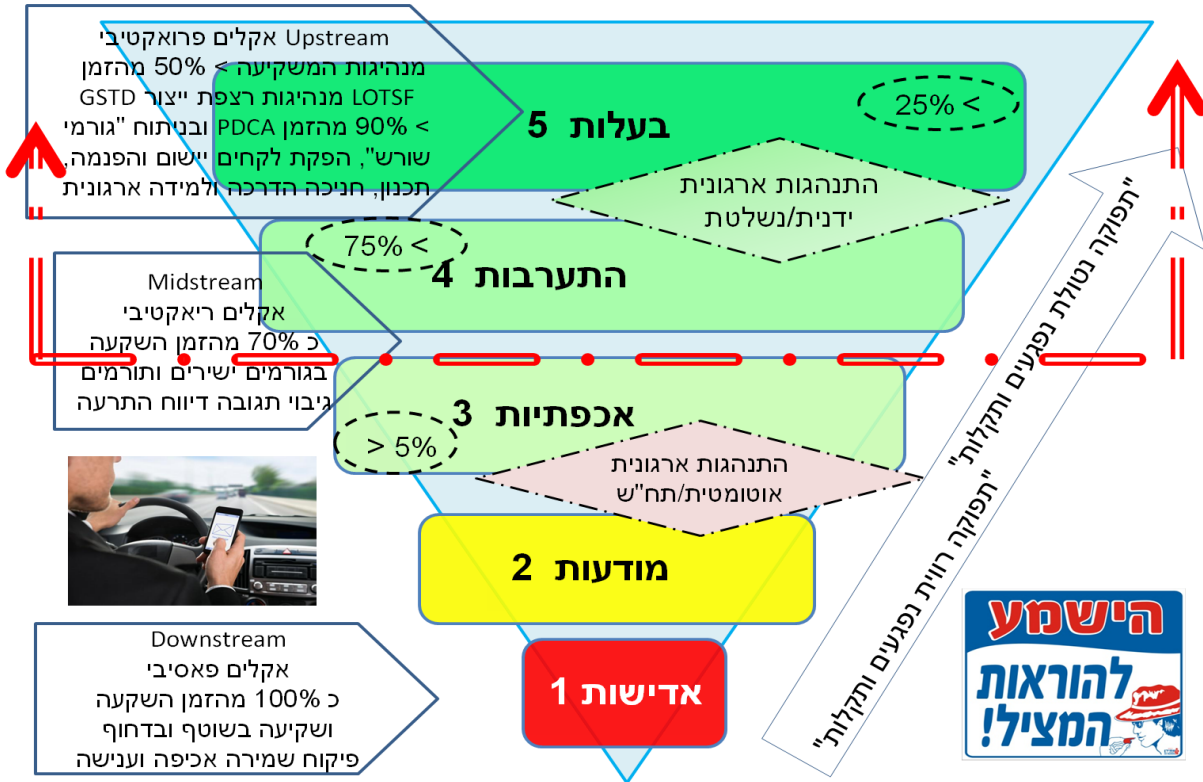
מאמינים להם כיוון שברוח ובאמונה עסקינן כאן איכות היחסים האנושיים גוברת על הפעלת תהליכים

טכניקות והשימוש בכלים. היכן שהסבלנות נגמרת מתחילה הנסיגה והתסכול כאשר ברירת המחדל

של הסמכות הנושאת באחריות Accountability תהיה תמיד טכנוקרטיה של "פקודות, נהלים,

אכיפה שיפוט וענישה" כאידיאולוגיה ניהולית - אין הרסני מזה!

"מדרג ההפנמה" לבטיחות S בריאות H איכות Q ביטחון S סביבה E ומצוינות תפעולית - יעד האקלים הניהולי



"Bad news never gets better with time!"

"יותר קל לפרק אטום מאשר דעה קדומה" אלברט איינשטיין

"לא יודעים ככה זה היה תמיד.. < שאלו 5 פעמים "למה"? = גורם השורש

צביקה בר-דרור, מורה דרך למניעה מזור וצמיחה, בשיטת "מדרג ההפנמה" כדרך הבמבוק