



על הבטיחות והגהות



ארגון הממונים



26.12.2023

## להפוך את אפקט הלמידה למותג

תאונות העבודה הרבות איבדו את אפקט ההפתעה והם מטשטשות את גיבורי האחריות אל מול אלה ההולכים בין שבילי האש, בהם פוסעים העובדים וזאת כי קיימת סתירה מוחלטת בין ההשקעה בבטיחות ובין הצורך בהשגת יעדי מדיניות מניעת ובלימת התאונות וכן בשיטות הלימוד הקיימות. מאחר ואין מחקר חד משמעי המוכיח כי ההדרכה היא הפתרון במניעה/בלימה של תאונות עבודה. נאלץ להתרגל לכך ש " ככל שיהיו יותר תאונות, מפלס הזעזוע ילך וירד " ממונות וממוני בטיחות בעבודה רבים מייצגים את האינטרסים של העובדים בתחום הבטיחות והם מתחבטים בשאלה, עד כמה נכון להתמקד בביצוע הדרכות, הכשרות וקורסים שונים בבטיחות.

ההדרכה בבטיחות מייצגת מערכת שלמה של כללים, אמצעים ופעילויות שאיכותם מבטיחה כלים בסיסיים על מנת לייצר תנאי עבודה בטוחים וזאת במטרה למנוע סיכונים ביחס לסכנות... האומנם.

### שאלות שאלות כגון

- האם נדרש לבצע הדרכות קצרות ופרודוקטיביות ביום אחד, או שעדיף להשקיע יומיים/שלושה או חודש ויותר?
- האם השעות המושקעות בחידוד המסר ובהעשרת הידע משיגות את התוצאות הנדרשות?
- האם נכון להעניק לנו כלים אחרים, אסטרטגיות, טכניקות וטקטיקות אחרות שיגרמו לנו לשנות את תפיסת הסיכון שלוקח על עצמו העובד בין אם במודע או בתת מודע?
- האם יש בכוחם של הדרכות לשנות תפיסות תרבותיות של עובד או את ניסיונו והרגליו השליליים?
- כיצד ניתן לשנות את ההרגלים השליליים באמצעות כלים מההדרכה?
- הרגלים המבוססים מניסיון בעבודה או מחוסר ניסיון בעבודה שמקורם באיבוד הפחד ואימוץ הסיכון, האדישות והביטחון העצמי המופרז וכן חוסר הבנת מגבלות המוח בתנאי עבודה מסוכנים.
- ממוני בטיחות רבים פונים אליי ומבקשים להתייעץ בנושא אפקט ההדרכה וכלל העקרונות המבססים את תכני ההדרכה והאם הם תואמים את המציאות?

### התשובות

- א. ציות לחוק על חשבון כישורי בטיחות.
- ב. הדרכות בטיחות רבות נתפסות כרע הכרחי על ידי הארגון ואי נוחות גדולה על ידי הפרט.
- ג. אי אפשר לתת הכשרה לאנשים שביושר מאמינים, בחוסר יעילותה.
- ד. ארגונים צריכים לעשות הדרכות בטיחות כדי לציית לחוק.
- ה. ארגונים מספקים הדרכת בטיחות והעובדים נאלצים להשתתף בלידת ברירה.
- ו. ההכשרה נדרשת למען הגנה על העובדים כתפיסה הגיונית, מוסרית וחוקית.
- ז. ארגון לא צריך לומר לעובד מבוגר שהסיבה להדרכה בבטיחות היא בגלל שהחוק מחייב.
- ח. הרגשת הכפייה נותנת טון שבו המשתתפים מדומים למטופלים או לילדים.
- ט. פיקוח על הכשרת בטיחות מנציח ומחזק את החשיבה של "ציות על פני לימוד"
- י. כאמור, עובדים מאמינים שארגונים עורכים את ההכשרה מדי שנה, לא משום שהיא הכרחית או בעלת ערך, אלא אך ורק בגלל שהחוק דורש ומחייב.
- יא. אם הארגון לא יעמוד בדרישות הוא מסתכן בצווים עם השלכות פליליות.
- יב. נדרשת חשיבה מרחבית של כלל הגורמים הנוטלים חלק בפעילות זו הדורשת " Networking " מודל הרישות העסקי, גישה שיווקית בסיעור מוחות, שלמודרך תהיה כמיהה ושאיפה ללמוד מרצון.

## המתודולוגיה - שיטות הפעולה

החוקים וההנחות שמחקר מסוים עוסק בדיסציפלינה שבתחום הידע המקצועי ובלימוד מדעי משמעותי, מבוסס על הנחות עבודה מנוסות, אולם אנו עדיין בתקופת אקספרימנט, של בדיקה, מבחן לשם בירור תופעות של ניסוי וטעיה "trial and error".

## עקרונות ההדרכה

עשויים לכלול לא יותר מאשר אוסף פשוט של שיטות ונהלים, או לכלול גם את הרציונל, ההנמקה והרצון ההגיוני של גישה פילוסופית וראיית עולם אונטולוגית שהיא תורת "זה מה יש" זו המציאות, זה הקיים ולכן כדאי לאמץ את הסלוגן "Think different"

## מה אנו מצפים מהדרכה

המודרכים רוצים תשובה קצרה, חותכת, שתאשר להם שהם פועלים נכונה, לי יש הרגל, אני אוהב לשאול שאלות לפני שאני מעניק תשובה.

לפני שאני משיב, אני שואל בקצרה:

אתה בכלל מעוניין להשתתף בהדרכה?

אלו שאלות מומלץ לשאול כדי להפיק את המיטב?

מה אתה מצפה להשיג?

מה יקרה אם לא תעשה הדרכה? כיצד זה ישפיע?

כיצד אתה הולך לתמוך בעובדים במפעל, באתר או בארגון שלך לאחר ההדרכה?

האם המסרים שהנך מעביר לעובדים מחלחלים להם לראש או שהם משעממים?

האם עובר לך בראש או שנדמה שהעובדים המודרכים חושבים שאת מבלבל להם את המוח?

הדרכת בטיחות - לא תמיד מהווה פתרון... לשורש העניין, בתכל"ס, מה עושים?

כמה פעמים ניגשנו לבעיית בטיחות עם "מזרק" מלא בהכשרה, מבלי לאבחן את הבעיה הבסיסית? לעתים קרובות מצופה מאנשי מקצוע בתחום הבטיחות לאמץ מילים מפוצצות כמו: "האפיסטמולוגיה" (תורת ההכרה) אשר מעצבת ומנחה היקף לימוד משמעותי ושיטתי בשלושה אופנים:

הראשון הוא: הידע כעובדה דוגמא:  $6 = 3+3$

השני הוא: ידע ה- איך... למנוע תאונה.

השלישי הוא: ידע ההיכרות לעומק של אופי העבודה והסיכונים הכרוכים בה,

והנה יש בידך את ארגז הכלים המתאים ובתנאי שהמילים:

objection; resistance; defiance; opposition; לא יפריעו לשליחותו של הממונה על הבטיחות.

יש שיאמרו שמתן הכשרה נכונה אינה נובעת מחוסר רצון העובדים ללמוד ואין מטרתה לפעול נגדם אפילו לפעול נגדכם.

הכשרה או הסבר לעובדים כיצד לעשות משהו כאשר מחסומים ארגוניים אחרים מונעים מהם לעשות זאת, יוצרים התנגדות עזה ואנטגוניזם. מצדם של העובדים, על אף שלרוב הם לא יגיבו ויזרמו עם הדרישות.

יש לי מנהג, אני אוהב לשאול שאלות לפני שאני מעניק תשובה.

המודרכים רוצים תשובה קצרה, חותכת, שתאשר להם שהם פועלים נכונה?

אז לפני שאני משיב, אני מכין סדרה של שאלות קצרות:

לדוגמא: אם העובדים אינם לובשים ציוד מגן אישי נדרש, האם רק ההסבר ישכנע אותם?

מדוע עליהם ללבוש צ.מ.א כאשר הם לא נוחים ואף מפריעים ביכולת לבצע את עבודתם?

זאת ועוד כאשר עמיתים, מנהלים ואחרים מפעילים לחץ על העובדים.

## הטעות בדיהוי

לא מפתיע לגלות שבחלק גדול מהמקרים, העוסקים בבטיחות בוחרים לטפל דווקא בסימפטום שהוא הסימן שמצביע על בעיה ולא במקור לבעיה.

בירור קצר יכול לגלות שמדובר בכלל בבירוקרטיה ותהליכים ארגוניים שמאטים את תהליך ההגנה על העובד, לעיתים מחוסר רגישות של המערכת, מיעוט בשליטה ובהבנת השטח, וכן חוסר מעקב ועוד המון סיבות אחרות.

לא נעים לומר, אבל במקרים רבים, שום הדרכה לא תוכל לסייע אם היא לא תהיה פרודוקטיבית, להיפך, היא תאפשר להם להרגיש יותר מתוסכלים.

הם יתלוננו (ובצדק) שהמערכת לא מבינה לליבם, שההנהלה לא קוראת את המפה.

בעידן היום, עובדים מחליפים מספר עבודות ולפעמים הם מרגישים תסכול מההדרכות.

הגישה ש"השקענו בהם, לימדנו אותם והם לא עושים עם זה כלום" מתסכלת.

מדוע קיימות הדרכות נכשלות (ללא הכללות) ומה אתם יכולים לעשות בעניין באופן אישי ?  
אני מאמין שכל תהליך הכשרה חייב לקבל תמיכה.  
התמיכה יכולה להיות ממנהלים, ראשי צוותים ועובדים בכירים.  
חייבת להיות מערכת מעורבת ותומכת, אחרת כל הידע ילך לאיבוד ובעצם כאילו ולא נעשה כלום.

### **אמרתי שלא תמיד הדרכה היא הפתרון הנכון:**

ישנם מנהלים שבוחרים להתעלם מהבעיה האמיתית ובוחרים בדרך הקלה בדמות הדרכה, במקום להתייחס לבעיה באופן מערכתי.  
ההמלצה שלי:

- א. לפני שאתם משקיעים בהדרכה, בדקו לרגע את תהליך העבודה.
- ב. ייתכן וכדאי לכם לדחות מעט את ההדרכה ולטפל תחילה בתהליכי העבודה.
- ג. הניסיון מלמד ששיפור בתהליכים מביא לתוצאות יוצאות דופן בטווח הקצר ולו רק בגלל ששחררתם את צוואר הבקבוק.
- ד. עקבו אחר התהליך ונסו להבין היכן התהליך נעצר, היכן נמצאת החוליה החלשה, היכן נמצא הפקק, תקראו לזה איך שאתם רוצים, רק תמצאו את המקור ושחררו אותו.
- ה. היו גמישים מספיק בכדי לקצר תהליכים פנים ארגוניים.
- ו. אל תנסו לאתגר את העובדים שלכם ולבדוק את רף הסבלנות שלהם.
- ז. פשוט עבורם את תהליך ההדרכה.
- ח. כיצד נראה תהליך ההדרכה שלכם?
- ט. אבחנו מהם השלבים אותם נדרש ללמוד עד שהעובד יבין את המסר ?
- י. תבדקו מהו הדבר שאם תבצעו אותו, תשיגו תוצאות יוצאות דופן ? (והוא לא קשור למיומנויות ההדרכה).
- יא. צורת הישיבה במעגל סימטרי, מומלץ לצור מבנה ישיבה מעגלי.
- יב. יש ליצור מסגרת ברורה של זמן ומקום המפגשים.

"הצהרת ההדרכה היא סינתטית מלאכותית והיא תוצאה של עובדה חיצונית הנכנסת להצהרה"

### **המפתח ביעילות ההדרכה**

- הוא בהשקעה ביצירת אקלים הקבוצה, בתחושות של אמון הדדי וביטחון המאפשר למשתתפים לחשוף את רגשותיהם וצרכיהם, להתעניין בצרכי האחרים ולבחון חלופות שונות למימושם ע"י צעדים כמו השקעה כבר בשלב ההכרות, שהוא שלב יצירת הקבוצה.  
חשיבותו של רושם ראשוני:  
במפגשים הראשונים נוצר רושם ראשוני מהמנחה וצפיות לגבי המפגשים ואופיים, דבר שמשפיע על התגובות והיחס של המשתתפים ויוצר מעגל קסם לאורך כלל המפגשים.  
יש לתת על כך את הדעת ולהבין את משמעות העניין והשפעתו, כמו כן יש:  
א. להגיע למפגש עם תכנית מוגדרת להנחיה אך להיות גמיש ופתוח לשינויים ולהביא מידע לחיים באמצעות סיפור.  
ב. לדלג על היכרות או הגדרות ממושכות בתחילת ההדרכה ולשים דגש על הקשבה של המשתתפים.  
ג. להתמודד עם הממונים בעת שיתוף מידע ועידוד תקשורת רב כיוונית.  
ד. לא חייבים לדעת הכול.  
ה. מיחזור תובנות והימנעות מהגזמת מידע.  
ו. לספק אנקדוטות (סיפור קצר) כשאפשר.  
ז. להיות דייקנים (ובאופן אידיאלי מוקדם). להימנע מהערכות ביקורתיות כמו נכון/לא נכון, צודק/לא צודק וכו'.  
ח. בכל הנוגע להערכה, אין תחליף לתרגיל חוויתי טוב (או סימולציה) בסביבה מבוקרת, הלומד יכול לבצע את המיומנויות מבלי לחשוף את עצמו לסכנות אמיתיות הקשורות בביצוע המיומנויות בתנאי עבודה בפועל,

### **יעילות הסימולציות**

דוגמה מצוינת לאפקטיביות של סימולציות היא האימונים הנערכים בשטח.  
אפשר לדמיין כמה חשובה הבטיחות כשעובדים מודרכים סביב חומרים שעלולים להיות מסוכנים וכנראה אפשר להבין כעת כמה הכשרת בטיחות מצריכה מתקנים מתאימים.

### **מודל לתרגול הדרכה באזור רדיואקטיבי**

קורס על שימוש נכון בצידוד מגן אישי הקשור לכניסה לאזור רדיואקטיבי יהווה בעיה מסוימת.

ברור שהמדריך לא יכול לקחת את הלומדים לאזור רדיואקטיבי ממשי לאימון, כי ההשלכות על ביצועים לא נכונים יהיו קשות.

המצב מורכב מכיוון שבדרך כלל הכשרה כזו מתבצעת עם משתתפים רבים, ולעתים רחוקות יש יותר משניים או שלושה סטים של ציוד או ערכות זמינות לאימון בלבד. (כמו חליפות יקרות שבדרך כלל מונפקות רק לאנשים שיעבדו בסביבה הדורשת אותן על אף שההכשרה נדרשת לכולם.

למרות האתגרים הללו, המדריך יכול להכשיר עובדים בהליך של הלבשת הציוד והורדתו באמצעות שימוש סימולציה פשוטה.

המדריך צריך להגדיר רק אזור של חדר סמוך (באמצעות סימון גבולות האזור) כ"רדיואקטיבי". לאחר מכן המנחה מורה לקבוצה (בזוגות) להדגים את הפרוצדורה הנכונה ללבוש את הציוד הדמיוני שלנו, ולאחר מכן להסיר את הציוד.

התהליך הוא ספציפי עד כאב, כאשר כל חלק של ציוד מחייב אותו לפי סדר מסוים. אם משתתף טעה בעת הסרת הציוד, המדריך הצופה בתגובה למודרך אומר לו "כל הכבוד, אתה רדיואקטיבי" והוא מבקש מהמשתתף, ללכת לסוף התור.

יש סיטואציות דומות, אבל חשוב מכך, הלומדים שומרים על כישורים חשובים העשויים יום אחד להציל את חייהם.

התרגיל הפיקטיבי הזה יכול להיות יותר מסתם מרתק, זה יכול להיות משמעותי ויעיל. כאשר כל ציוד מחייב אותו לפי סדר מסוים.

סיכום:

הצהרת ההדרכה היא סינתטית מלאכותית והינה תוצאה של עובדה חיצונית הנכנסת להצהרה והיא: האם נחוצה לעובד "הדרכה טובה" או "הדרכה נחוצה" או "הדרכה ישימה" ...

יהי רצון שנזכה להתחדשות אמיתית בכוחות גדולים ובדרך סלולה ובטוחה, שנתברך במעשי ידינו ונראה נחת בעמלנו שלא יסולא מפז.

המחבר - יעקב עזרא.

יו"ר ארגון הממונים - 052-6181606

ממונות וממוני בטיחות נכבדים הנכם מוזמנים לחדש חברותכם, להצטרף לארגון הממונים

הרשמי במדינה ולהנות בהטבות שאין בשום מקום אחר 052-4172333

אתר [memunim.org.il](http://memunim.org.il) דוא"ל: [memunim@netvision.net.il](mailto:memunim@netvision.net.il)

ארגון הממונים על הבטיחות והגיהות - הבית של כל הממונות והממונים בישראל מאז 1965

הנהלת הארגון, עמיתי הכבוד, היועצים, המרצים, המתנדבים, המכללות, השותפים לדרך

בתרומה ובעשייה, חברי הארגון הוותיקים והמצטרפים החדשים,

ארגון הממונים על הבטיחות והגיהות בישראל מאז 1965 אתכם בכל רגע,

" **ההצלחה של הארגון היא הסיפור של כולנו** "

בשורות טובות.