



תהליך התהוות 'אקלים פרו-מונע' – תאונות, תקלות, כשלים, מחלות ותסמונות

"There is nothing more practical than a good theory" (Kurt Lewin)

'דינאמיקת היישום'

נכנה זאת במתכוון 'דינאמיקת היישום' ולא 'תהליך היישום' מפני שהדרך להתהוות 'אקלים פרו-מונע', שמביא להתנהגות פרו-מונעת' והפוך, עוברת דרך יישום סימבולים ב'אומנות האיזון' (מה שפועל על אדם בודד פועל על זוג, צוות, קבוצה, ארגון) וזה דומה יותר לתהליך של התפתחות אנושית: הפריה, הריון, לידה, גדילה, צמיחה, התבגרות ובגרות, זקנה... או בדימוי לצמח: זרע של עץ תפוח נובט צומח הופך אחרי מספר שנים לעץ מתבגר עד שמניב תפוחים... או בדימוי לצמח הבמבוק הסיני המסתורי. זה לא תהליך אינסטרומנטאלי "קשה" "קר" אלא תהליך "רך" ו"חם" אינקובטורי-אבולוציוני. אנו מטפלים באיזון וחיזוק הבריאות הכוללת גוף ונפש של כל אדם בארגון כולל בני משפחה וקהילה. כל מי שמתאזן מתחזק מחזק את סביבתו - בכך משפיעים/מזיזים את ה"העקומה הנורמאלית". חשוב ביותר להבין כבר מהשלב הראשון שזו אינה משימה או פרויקט. התוצר של תהליך כזה דומה לתוצר של חינוך (Education) שיש בו עומק מוסרי וערכי, העיסוק הינו בעיצוב ערכים ואישיות לדרך חשיבה וחיים, ולכן הדינאמיקה סובלת מקשיים ו"מחלות" מהסוג הזה. המנדט הארגוני להתערבות ניהולית חייב שיתקיים בנחישות אך ברגישות קל יחסית לעלות על המוקש של "הנדסת אקלים". אסור להנדס את תהליך התפתחות האקלים אלא לאפשר לדינאמיקה להתרחש כמו שלא מהנדסים את התפתחות הילד אלא מאפשרים נותנים יוצרים תנאים/סביבה שבהם הצמיחה מתרחשת ע"י "אמא טבע" בלי מניפולציה הרסנית. מתקדמים לאט ובהדרגה. אנו מתבוננים על עבודתנו כאורגניזם לא כמכאניזם לכן עלינו להעתיק בדימוי את היווצרות החיים בתא הביולוגי כעבודתם של ההורמונים והאנזימים ע"י יצירת ריאקציה חברתית בהקבלה לריאקציה המולקולארית שבעזרתה מועבר הצופן הגנטי בעת התחלקות התאים לחדשים. אנו עוסקים בסוציאליזציה בחיברות ו'סבלנות ניהולית' היא שם המשחק! קשה מאוד להעריך ולמדוד את המתרחש במדדי 'עלות תועלת' Cost Effective כי לרווחה בטיחות בריאות וחיי אדם אין מחיר! ואסור שיוגדר בעבורם מחיר! החיים שלנו הם קודש הקודשים - המקדש! ואילו - תקלת איכות עלולה להחריב עסק של עשרות שנים בדקות, שעות וימים !!! בעיקר בעת הזאת בעולם המתוקשב והמקוון (יש דוגמאות רבות). האתגר העיקרי נעוץ בעובדה שהתהליך מתרחש בארגון עבודה ולא בחוג המשפחה או מוסד חינוכי/בית ספר. ולכך יש משמעות רבה כבר בהתחלה - על המובילים לפתח מודעות נכונה לתהליך ולהסתייע בדימויים שציינתי.

שלב ראשון: (בדימוי - מהריון עד לידה או לזרוע)

המגעים הראשונים שלי עם בעל העניין, בעל העסק, המנכ"ל, סמנכ"ל, פורום היגוי הנהלה, מנהלים שכבר החליטו להיכנס לתהליך, נמשכים כ 12 חודשים ובהם מתחדדת האוריינטציה ומתגבשות התובנות והכימולוגיה הבסיסית האם בשל הארגון להיכנס עמוק יותר לתהליך. בשלב זה מתחזק הקשר האינטואיטיבי "הגורדי" בין הלך הרוח ועקרונות פיתוח 'אקלים פרו-מונע' לבין הביצועים העסקיים, ה KPI והתרבות הארגונית. מתגברים הויכוחים בעד ונגד. כאשר בעל העניין המנכ"ל משוכנע בצדקת הדרך הוא חייב להיות מאוד אסרטיבי, החלטי ולהראות את הדרך, את צפון, יחד עם זה ללא סתירה קשוב אמפאטי ומאפשר דיאלקטיקה נוקבת.

זו נקודת הזמן שבה חייבת להתקבל ההכרעה (1) להמשיך (2) לייצר "הפסקה" (3) לחדול. כאשר ממשיכים, מתחילה תקופה בין 12 עד 24 חודשים שבה מתרחב המעגל ומנהלים בדרגי ביניים נכנסים לעובי הקורה. ושוב חוזר חלילה ומתלהט היכוח בעד ונגד. התפקיד שלי הינו לנווט את התהליך, בעבור המנכ"ל וחברי ההנהלה שבעד, בתוך זרמי האנרגיה הארגונית ולצלוח בכיוון של יצירת ליבת מנהלים שמבינה ש'אקלים פרו-מונע' הינו היחיד שמסוגל לעמוד כחומה בצורה בינם לבין אירוע, כשל, תקלה, תאונה קשה. הם מבינים שאין שום מנהל בארגון מהמנכ"ל ועד אחרון המנהלים והעובדים, לרבות מחלקת בטיחות איכות אמינות ותהייה זו הטובה ביותר בתבל, בכל מקום נסיבות זמן, שיש בכוחם, שכלם, חוכמתם, ניסיונם ומרצם בלבד למנוע בכל רגע נתון מפוטנציאל הנזק והאובדן מלהתפרץ... כי פוטנציאל הרסני נוצר "כאן ועכשיו"... הם מבינים שאין שום מערכת בקרה, נהלים תוכנה טכנולוגיה שיש בכוחם לעשות זאת באופן קבוע ומוחלט. מבינים שיש כאן הזדמנות בלתי חוזרת לעשות זאת ולקבוע מציאות חדשה שונה אחרת לשנים רבות.

שלב שני: (בדימוי - מילדות להתבגרות או להכות שורשים)

בתום 12 - 24 חודשים של דיאלוג ארגוני בין יחידים לבין קבוצות תלוי בגודל הארגון ובאופיו, ובהנחה שקיימת ליבת מנהלים בקו הראשון של התהליך שמבינים "על מה מדברים כאן!" ושהחלו לחולל את האקלים החדש, תפקידי ללוות אישית כל מנהל עד "לרצפת התפעול" ולשהות בה יחד איתו ככל שיידרש, לחפור עם המנהל ועובדיו בשורשי האמונות והערכים הבסיסיים ביותר, להפוך כל "אבן". נהלים, טכנולוגיה, תהליכים, ציוד, התנהגות וכדומה. לעשות את השינוי ע"י הפיכת כל עובד ועובדת ליזם ומוביל השינוי בראש ובשטח. אני מכנה אותם 'מובילים פרואקטיביים', השינוי הוא: מפסיקים להגיב למציאות = ריאקטיבי ומתחילים לברוא מציאות שונה חדשה אחרת = פרואקטיבי. לא עוד אנו קורבנות של נסיבות ואילוצים לא עוד הסברים תירוצים... = ריאקטיבי, אלא עולים ב"מדרג הפנמה": (1) מאדישות (2) למודעות (3) הזדהות ואכפתיות (4) מעורבות והתערבות (5) לבעלות המחוללת חשיבה ותכנון מוקדם למשימות, ניתוח גורמי שורש, הפקת לקחים ויישום ב"מעלה הזרם" Upstream ע"י לקיחת אחריות וביצוע נקי אפקטיבי "לעשות את הדבר הנכון, נכון בפעם הראשונה ובכל פעם מחדש" = פרו-מונע. הופכים מארגון מקובע = "התנהגות ארגונית אוטומטית" שחוזר על שגיאות וטעויות לארגון לומד המחולל 'אקלים פרו-מונע' = "התנהגות ארגונית ידנית". בתקופה זו תפקיד בעל העניין, המנכ"ל וחברי ההנהלה לתחזק ע"י משבי רוח גבית חזקים את המנהלים בדרגי הביניים והשטח אלה שבקו הראשון של התהליך שהפכו "סמנים ימניים". אין טעם לדרבן את המתנגדים כדי שלא לבזבז אנרגיות, שכן או שתתפוגג התנגדותם כי נותרו מאחור והצטרפו מאוחר או שייעלמו... תפקידי להנחות דינאמיקה זו בדרכים ובשיטות מגוונות. הצמיחה ב"מדרג הפנמה" הינה שיטה שתוצאותיה ניכרות בהדרגה. אסור לרוץ במהירות קדימה כדי להשיג תוצאות מייד. תחילה יש להבין את עקרונות השיטה לעבוד ולהתאמן בה באופן נכון ובהתמדה. כך אפשר להשיג תוצאות חיוביות. אימון טוב ביישום יסודות פרקטיים בשימוש בכלים ישמשו כבסיס להתפתחות עתידית. חוסר סבלנות וחוסר התמדה לא יניבו תוצאות. יש פתגם סיני שאומר: "משיכה למעלה של גבעולי האורז לא תעזור להם לגדול". יש להכות שורשים תחילה כמו צמח הבמבוק הסיני המסתורי – 5 שנים מכה שורשים ורק אחרי צומח לגובה 30 - 40 מטר ב 4-6 שבועות... תקופה זו נמשכת בין תום שלב ראשון ועד 5 - 6 שנים תלוי בדינאמיקה של החיים. גם אם מתחלפים מנהלים דבר שקורה, הרי שמחליפיהם ילמדו עד מהרה שההשקעה בפיתוח ותחזוקת 'אקלים פרו-מונע' הם זולים לעומת המחיר היקר שישלמו על תקלות, תאונות, נזקים, אובדנים, נפגעים, תביעות ועוד מרעין בישין. המניעה עדיפה על פני ריפוי ותיקון.

שלב שלישי: (בדימוי - מהתבגרות לבגרות או לצמוח ולהניב)

בתקופה זו בארגון כבר ישנו "גרעין קשה" של מנהלים ועובדים עצמאיים ויזמים המובילים את הערכים ומיישמים את

העקרונות של 'אקלים פרו-מונע', התפקיד שלי ללוות להנחות להורות לחזק את הנפשות הפועלות בשטח המחוללות את 'שדה המניעה' בדימוי לשבשבות רוח. הן לומדות לייצר תובנות עצמיות, לומדות לפענח את המדדים המקנים את הביטחון שאנו מחוללים כאן פרואקטיביות מונעת, מתאמנים לחפש ולמצוא את 'הסימנים המעידים' כמו מחט של מצפן מגנטי פשוט המצביעה תמיד על הצפון. מאתרים את אירועי ה"כמעט ונפגע", מייצרים משוב עצמי וסביבתי שאכן הן פועלות נכון קרי המחשבה והמעשה הפרו-מונע מתקיים ועובד.

'המשוב המניעתי' נוצר בתוך הנפש הפועלת מקרין לעבודת הצוות, הקבוצה, המפעל, הארגון זה עובר מאדם לאדם, מפה לאוזן, מעבירים את זה הלאה", מלב ללב לצוותים לקבוצות ולכלל הארגון. אנשים אלה אינם ממתנינים לקבל את 'המשוב המניעתי' מגורם חיצוני כל שהוא כמו מפקח, שוטר, מבקר, תצפיתן, תקלה, נזק, תאונה, כאב וכדומה.

באקלים פרו-מונע הארגון עובר מניהול של פיקוד ושליטה היררכי מדרגי אנכי לניהול אופקי שטוח קיברנטי מרושת מקוון של שיתופיות וקישוריות. זוהי אמת מידה ותקן התנהגותי מתקדם ביותר. באקלים זה תאונה או תקלה חמורים נמנעים בעוד באיבם אולם יש להשגיח כיוון שעדיין רק ה"גרעין קשה" בליבה עוסק במלאכה ויש להרחיב את הנפשות הפועלות. בתקופה זו הארגון בתוך התהליך מזה 8 - 10 שנים ונדרשת השקעה לתחזוקת שוטפת ולקיימות.



לעולם לא נדע בוודאות מה מנענו, אך מה כואבת התובנה מה לא מנענו...!

"כי תבנה בית חדש ועשית מעקה לגגך, ולא תשים דמים בביתך כי ייפול הנופל ממנו"

(דברים, כ"ב, ח')