

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)

"רגע הזהב" - המוטו של שיטת "מדרג ההפנמה"

"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, כאדם בביתך, במטבח, כעובד/ת במפעל בקו ייצור, חייל, מלגזן, צוללן, שייט, טייס, ספורטאי, מטפס הרים, מטייל בטבע, 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.



'דינמיקת היישום': נכנה זאת במתכוון 'דינמיקת היישום' ולא 'תהליך היישום' מפני שהדרך להתהוות 'אקלים' 'פרו-מונע', שמביא ל'התנהגות פרו-מונעת', עוברת דרך יישום סימבולים ב'אומנות האיזון' מהרפואה הסינית - מה שמתפתח ברמת הפרט יוצר התהוות גומלין ברמת זוג, צוות, קבוצה, ארגון. בדומה לתהליך של התפתחות אנושית: הפרייה, הריון, לידה, גדילה, צמיחה, התבגרות ובגרות, זקנה... בדימוי לצמח: זרע של

עץ תפוח נובט צומח הופך אחרי מספר שנים לעץ מתבגר עד שמניב תפוחים... או בדימוי לצמח הבמבוק הסיני המסתורי שמכה שורשים כ 5 שנים תחילה בטרם יצמח לגובה רב. זה לא תהליך אינסטרומנטאלי "קשה" "קר" אלא תהליך "רך" ו"חם" אינקובטורי-אבולוציוני.

אנו מטפלים באיזון וחזקת תודעת בריאות (בולם רוגזו יפחית אוכלו ויגביר תנועתו) הכוללת גוף ונפש של כל ישות בארגון כולל בני משפחה וקהילה. כל מי שמתאזן קרי, צומח בשיטת "מדרג ההפנמה" מתחזק מחזק את סביבתו. חשוב ביותר להבין כבר מהשלב הראשון שזו אינה משימה או פרויקט קצר-טווח. 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"תסמונות" מהסוג הזה. המנדט הארגוני להתערבות ניהולית חייב שיתקיים בנחישות אך ברגישות, קל מאוד לעלות על מוקשי "הנדסת אקלים/תרבות". אסור להנדס את תהליך ההתפתחות והצמיחה על "מדרג ההפנמה" 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. כפי שאומרת האמרה העתיקה מהרפואה הסינית: "אי אפשר למשוך למעלה את גבעולי האורז כדי לעזור להם לגדול". אנו מתבוננים על עבודתנו ב"מדרג ההפנמה" כאורגניזם לא כמכניזם אלגוריתמי, 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/הורית' 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! ואל לנו להתפתות ולמסחר אותם.. ואילו - תקלת איכות עלולה להחריב עסק של עשרות שנים בדקות, שעות וימים !!! בעיקר בעת הזאת בעולם המתקשב המקוון הרשתי והשקוף (יש דוגמאות רבות). האתגר העיקרי נעוץ בעובדה שהתהליך מתרחש בארגון עבודה ולא בחוג המשפחה או מוסד חינוכי/בית ספר. ולכן יש משמעות רבה כבר בהתחלה - על המובילים לפתח מודעות נכונה לתהליך ולהסתייע בדימויים שציינתי.



שלב ראשון רמה 2 אוריינטציה ומודעות: (בדימוי - מהריון עד לידה או לזרוע)

המגעים הראשונים שלי עם בעלי העניין, בעל העסק, יו"ר/חברי דירקטוריון, המנכ"ל, סמנכ"ל, חברי/פורום היגוי הנהלה, מנהלים שכבר החליטו להיכנס לתהליך, נמשכים כ 365 ימים... בהם 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/תרבות פרו-מונעת' בשיטת "מדרג ההפנמה" לבין הביצועים העסקיים, ה KPI והתרבות הארגונית הנוכחית. ככל שהחשיפה לשיטה ברמה פרקטית בשטח מתקדמת מתגברים הוויכוחים בעד ונגד. כאשר בעל העניין בעיקר המנכ"ל משוכנע/ים בתובנות הדרך הם חייבים להיות מאוד אסרטיביים, החלטיים ולהראות את הדרך, את צפון, יחד עם זה ללא סתירה קשובים אמפטיים ומאפשרים דיאלקטיקה נוקבת. זו נקודת הזמן שבה חייבת להתקבל ההכרעה (1) להמשיך (2) לייצר "הפסקה" (3) לחדול. כאשר ממשיכים, מתחילה תקופה שנמשכת עד כ 1000 ימים (כ 3 שנים) שבה מתרחב המעגל ומנהלים בדרגי ביניים שבאים במגע יומיומי עם אנשים בשטח, שנכנסים לעובי הקורה. ושוב חוזר חלילה מתלהט הוויכוח 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/תרבות פרו-מונעת' הינם היחידים שמסוגלים 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 וזמן, 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 את האסון הפוטנציאלי. ושוב, פוטנציאל התאונות התקלות הכשלים הנפגעים והאסונות ב"מדרג הפנמה" נמוך, מאתגרים יותר מפוטנציאל הטרור מחלות ומגפות. מבינים שיש כאן הזדמנות בלתי חוזרת לעשות זאת ולקבוע מציאות חדשה שונה אחרת לשנים רבות.



שלב שני אכפתיות רמה 3 והתערבות רמה 4: (בדימוי - מילדות להתבגרות או להכות שורשים)

בתום כ 1000 ימי תהליך (כ 3 שנים) של דיאלוג ארגוני בין קובעי המדיניות נושאי דגל התהליך לבין קבוצות ופרטים תלוי בגודל הארגון ובאופיו, ובהנחה שקיים פוטנציאל צמיחה לרמה 5 התערבות ובעלות של ליבת מנהלים בקו הראשון של התהליך שמבינים "על מה מדברים כאן!" ושהחלו לחולל את שינוי התרבות החדשה, תפקידי ללוות ולאמן אישית כל מנהל שמתגייס לתהליך באימוני תצפיות בטע"ש בטיחות עצמית שוטפת – "מה יכול לקרות להשתבש עכשיו?" "מה יקרה! כי לא יקרה! כי לא יקרה!" במציאות שאני המנהל (המפקד ההורה המורה) נמצא בה ומשפיע בה. בהגדרת שיטת "מדרג ההפנמה" הוא "מוביל פרואקטיבי". לרדת עם המנהל ל"רצפת התפעול/ייצור/זרם הערך" ולשהות בה ככל שיידרש, לחפור עם המנהל ועובדיו בשורשי האמונות התודעה והערכים הבסיסיים ביותר, להפוך כל "אבן" בדרך בעיקר ברמה תודעתית והתנהגותית. לעשות את השינוי ע"י הפיכת כל עובד ועובדת ליזם ומוביל השינוי בראש ובשטח. זו קבוצה/פורום "מובילים פרואקטיביים". השינוי הוא: מפסיקים להגיב למציאות = ריאקטיבי ומתחילים לברוא מציאות שונה

חדשה אחרת = פרואקטיבי. לא עוד אנו קורבנות של נסיבות ואילו ציפים לא עוד הסברים תירוץ... =
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 זרם הערך" Upstream ע"י לקיחת אחריות ובעלות 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
בטע"שית" קרי, תודעה פעילה צלולה של "מה יכול לקרות להשתבש עכשיו?" ולמה? שואלים 5 פעמים למה
5Y? בכל התנהגות שגרתית ומשימתית. עברו מתודעה mind-set של "לי/לנו זה לא יקרה?"

ל " לי/לנו זה יכול לקרות!"

בתקופה זו תפקיד בעל/י העניין, המנכ"ל וחברי ההנהלה לתחזק ע"י משבי רוח גבית חזקים את המנהלים
ה"מובילים הפרואקטיביים" 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 שיעלמו... תפקידי להנחות דינאמיקה זו בדרכים ובשיטות מגוונות. הצמיחה ב"מדרג
ההפנמה" הינה שיטה שתוצאותיה ניכרות בהדרגה. אסור לרוץ במהירות קדימה כדי להשיג תוצאות מיידי.
תחילה יש להבין את עקרונות השיטה לעבוד ולהתאמן בה באופן נכון ובהתמדה. בדומה לאימון ותרגול
אומניות לחימה ואיזון קונג פו מזרחיות. כך אפשר להשיג תוצאות חיוביות.
אימון טוב ביישום יסודות תודעתיים פרקטיים ובשימוש בכלים בעיקר אימוני תצפיות בטע"ש ישמשו כבסיס
להתפתחות עתידית. חוסר סבלנות וחוסר התמדה לא יניבו תוצאות. כאמרה הסינית: "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
1000 ימים... ועד תום השלב השני כ 3000 ימים (בין 3 עד 10 שנים) תלוי בדינאמיקה של החיים ועד כמה
שאף התהליך לאידאליזציה. גם וכאשר מתחלפים מנהלים דבר טבעי שקורה, הרי שמחליפיהם ילמדו עד
מהרה שההשקעה בפיתוח ותחזוקת 'אקלים/תרבות פרו-מונעת' בשיטת "מדרג ההפנמה" הם זולים לעומת
המחיר היקר שישלמו על תקלות, תאונות, נזקים, אובדנים, נפגעים, תביעות ועוד מרעין בישי. כי המניעה
עדיפה על פני ריפוי ותיקון.

שלב שלישי בעלות רמה 5: (בדימוי - מהתבגרות לבגרות או לצמוח ולהניב)

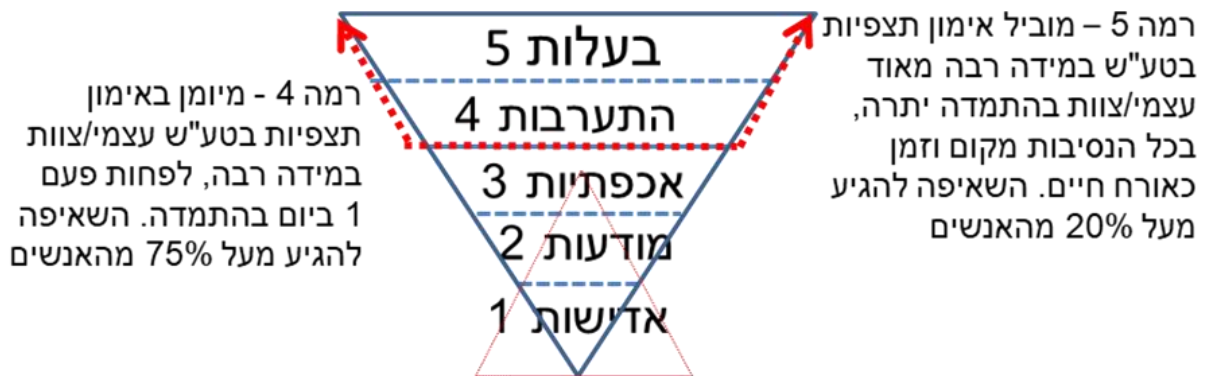
בתקופה זו שמנין ימיה הכולל מתחילת הדרך מגיע לכ 4000 ימים (כ 10 שנים) בארגון כבר ישנו "גרעין
קשה" של מנהלים צוותים ועובדים עצמאיים "מובילים פרואקטיביים" ברמה 5 בשיטת "מדרג ההפנמה"
יזמים המובילים את הערכים ומיישמים את העקרונות של 'אקלים/תרבות פרו-מונעת', התפקיד שלי ללוות
לאמן להנחות להורות לחזק את הנפשות הפועלות בשטח המחוללות את 'שדה המניעה' בדימוי לשבשבות
רוח ומתקני התפלת מי ים. ה"מובילים הפרואקטיביים" לומדים לייצר תובנות עצמיות, מתאמנים לפענח
לתחקר לנתח את המדדים המקנים את הביטחון שאנו מחוללים כאן תרבות פרואקטיבית 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 ממתנים לקבל את 'המשוב המניעתי' מגורם חיצוני כל שהוא כמו מפקח, שוטר, בקר, תצפיתן, תקלה, נזק, תאונה, כאב וכדומה. באקלים תרבות פרו-מונעת הארגון עובר מ"תקן" של ניהול של פיקוד ושליטה היררכי מדרגי אנכי ל"תקן" ניהול 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 להשיג כיוון שעדיין רק ה"גרעין קשה" בליבה עוסק במלאכה ויש להרחיב את הנפשות הפועלות. בתקופה זו הארגון בתוך התהליך מזה 4000 ימים (כ 10 שנים) ונדרש להמשיך להשקיע לשדרג חליפות לבקרים לקיימות suitability



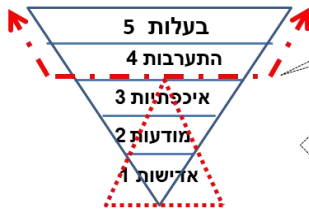
איכות ביטחון קיימות, מיצוי(נות) תפעולית פוטנציאל מניעה בלתי נדלה: בארגון



מקצוענות בטיחות בריאות פוטנציאל מניעה בלתי נדלה: באדם

שיטת "מדרג ההפנמה" לבטיחות (S) בריאות (H) איכות (Q) ביטחון (S) קיימות (S) למיצוי(נות) תפעולית 20 שנות ניסיון בפיתוח הקמה והתהוות השיטה ב 25 מפעלים ומרלו"גים (תעשיות מגוונות)

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



בטיחות בריאות:
פוטנציאל מניעה בלתי נדלה: באדם

הסוד ה wise בממברנה
הסוד ה wise ב"ק האדום"

בבטיחות במניעה – לעשות כמו במים!
ב 10 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 **בבטיחות** 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 לשתייה
 - ✓ תצפית בטע"ש "בטיחות עצמית שוטפת": כהשקיה בטפטוף
 - ✓ ניתוח גורמי שורש לעומק ויסודי: כמחזור שפכים לחקלאות
 - ✓ סקרי סיכונים מכונות וסביבה: כטכנולוגיית מניעת נזילות
 - ✓ הכשרת אנשים כ"מובילים פרואקטיביים": כרכבי התפלה

מניעה מזור וצמיחה
צביקה בר-דרור
www.pro-aware.com 054-6653303

ישנם מספר ארגונים בארץ שאימצו הלכה למעשה את שיטת "מדרג ההפנמה" פרטים ניתן לראות באתר בדף לקוחות www.pro-mind.co.il

"מדרג ההפנמה"? כי לא נדע מתי ואיך - אך לעולם נישא באחריות!
"כי תבנה בית חדש ועשית מעקה לגגך, ולא תשים דמים בביתך כי ייפול הנופל ממנו" (דברים, כ"ב, ח')

צביקה בר-דרור, מורה דרך למניעה מזור וצמיחה ב"שיטת ההפנמה" כ"דרך הבמבוק"
www.pro-mind.co.il bardror@pro-mind.co.il 054-6653303