



נמצא האשם באסון השריפה בכרמל (או לא)

לאחר כל אסון שהוא מתחיל תהליך סיעור מוחות בהנהלה, אשר מטרתו לקבוע מי נושא באשמה על כישלון שאף אחד לא מוכן לקחת עליו אחריות • בעקבות השריפה הנוראה בכרמל נדרש Brain-storming במקום Blame-storming

כלי שלישי בארגז הוא שיתוף במידע והפקת לקחים. הארגון לומד את השיעור מהתחקיר ומיישם אותו גם במחלקות אחרות. במקרה הכואב שלנו - היה כדאי ש"מחלקת רעידות אדמה" תעשה את "שיעורי הבית" שלה. למשל, תדון בהשקעה סבירה לחיזוק יסודות בניינים נגד רעידת אדמה. אין לי הערכה על גודל ההשקעה הנדרשת, אך במקרה שתהיה רעידת אדמה באזורנו (תרחיש בהחלט לא דמיוני) - הנזק בנפש וברכוש עלול לגבות מחיר גבוה הרבה יותר. הכלי הרביעי בארגז הכלים הוא קיום אווירה ארגונית המעודדת את

בשנייה הראשונה לאחר ההשתלטות על האש בכרמל, בעוד ההר ממשיך להעלות אש ותמרות עשן והצער על הנפגעים והפגיעות קשה מנשוא, התחיל תהליך ה-Blame-Storming זהו "תהליך" ארגוני - כלל עולמי, לא המצאה רק שלנו - שבו ההנהלה עורכת סיעור מוחות שמטרתו לקבוע מי נושא באשמה על כישלון שאף אחד לא מוכן לקחת עליו אחריות.

התנהלות המשבר והליקויים שנחשפו גרמו לי לחשוב על התנהלות דומה הרווחת בארגונים רבים: כאשר נדרש להשקיע מאמץ ומשאבים בתהליכים שמטרתם למנוע משברים עתידיים - מעדיפים הקברניטים-המנהלים להימנע מהשקעות אלה. אם המשבר אמנם נמנע - איש לא יודע על כך. ההשקעה כאילו יורדת לטמיון. ההעדרה היא להשקיע בדברים נראים. במקרה שיש תקלה, מתגייסים לתיקונה על ידי השקעת מאמצים הרוויים, בדרך כלל על ידי יחידים. לאחר שוך הסערה - מברכים ואולי מתגמלים אותם יחידים על מאמצם והצלחתם בטיפול בתקלה. ברוב המקרים, חוזרים לשגרה, עד התקלה הבאה...

ארגז הכלים של ניהול שיטתי מכיל כמה כלים למנהלים וארגונים הרוצים להשתמש בהם, כדי להפחית במידה משמעותית תקלות. למען האמת נודה, כי אין הבטחה למניעה טוטלית של כשלים.

הכלים בארגז כוללים: האחד, תהליך ניהול סיכונים - תהליך

שבו באופן יזום מזהים סיכונים עתידיים, מעריכים את הנזק וההשפעה שלהם אם יתרחשו, ונוקטים פעולות מניעה או שיכון של הכאב שייגרם אם הסיכון יתממש; השני, קיום תחקירים - שמטרתם למצוא את גורמי השורש לתקלה ולתקן אותם. הכוונה לא רק לתקן את התקלה, אלא למצוא את הגורם לתקלה ולתקן אותו, כך שהתקלה לא תחזור בעתיד. כשבועיים לפני השריפה בכרמל הייתה שריפה בקומות העליונות במגדל כל-בו שלום בתל אביב. באירוע הזה "התגלה" כי לשירותי הכיבוי אין ציוד לכבות שריפות במגדלים רבי קומות. באותו המקרה, השקיעו הכבאים מאמצים הרוויים, טיפסו ברגל עם הציוד על הגב והשתלטו על השריפה. לאחר מכן כיבו את תמרור האזהרה, בירכו את האמייצים על ההשקעה, וחזרו לשגרה.



הכרמל (לקוח מויקיפדיה). צולם ע"י רותית בן צבי בת משפחה

חקירת האמת, Brain-Storming, סיעור מוחות. עידוד העובדים לדווח מה קורה, במקום מה שרוצים לשמוע. באווירה כזו, אולי הנערים ששכחו לכבות את האש היו מדווחים על כך, ובמקום להיענש ולהינזף - היו נשלחים לכבות את האש בטרם תתפתח לשריפה.

הכלי החמישי בארגז הוא מדידות. קיום מדידות על שכיחות התקלות: לפני הכנסת השיפורים ואחריהם. מדידות כאלה יראו על הפחתת כמות התקלות והשפעתן, ובכך יאפשרו תגמול על מניעה, ולא רק על תיקון. אני תקווה שהארגון הנקרא "מדינת ישראל" יתנהל בצורה שיטתית ויפנים שיטות ניהול המקובלות בארגונים מהעולם העסקי.

* אורנה קמין, מומחית בהטמעת תהליכים יעילים וזריזים בארגונים ומנכ"לית OK יועצים לניהול, <http://ok-consulting.co.il>