

תרגול מצבי חירום בארגון - לניהול ראוי של הבלתי-צפוי



**מצבי חירום מפעליים
מהווים גורם סיכון
לבטיחות העובדים
ולעיתים - גם לסביבה.
מקרים רבים יכולים
להסתיים ללא נפגעים
ובנזקים מינימליים
הודות להכנה טובה
של אמצעים ושל עובדי
המפעל לתגובה נכונה
באירועי אסון**

מאת יונתן זיגלמן וד"ר מיכאל מהרי"ק

המאמר מתרכז בתרגול התגובה המיידית לאירוע. נסביר את הצורך בתרגול תקופתי וסדר של מצבי חירום ותקרות בטיחות בארגון, ונציג שיקולים הנוגעים לתכנון, להדרכה מוקדמת, לביצוע ולהפקת לקחים. הכנה מוקדמת לפעולות שיקום הארגון לאחר אירוע ולהמשך הפעילות העסקית ראוייה גם היא לדיון, אבל את זאת נשאיר למאמר אחר.

ניסיון העבר

תקרית פשוטה שהובילה לאסון

לפני כעשר שנים אירעה תקרית חומ"ס (חומרים מסוכנים) במפעל מזון גדול במרכז הארץ. לצורך פעילותו, אוחסנה במפעל חומצת מלח בתוך מיכל גדול, שהוצב במאצרת בטון. חור שנוצר במיכל גרם לדליפת חומצה. הכמות שדלפה נאגרה במאצרה, ואדיה התפשטו באוויר.

יונתן זיגלמן (yorke@bezeqint.net) הוא מדריך בטיחות, מפיק ומתחקר תרגולי חירום. ד"ר מיכאל מהרי"ק (maharikm@bezeqint.net) הוא מנתח סיכונים ומהנדס בטיחות. הכותבים מודים לפרופ' מולי להד ולעו"ד יהודה קאופמן על הערותיהם. המאמר שלפניכם הוא עדכון של נוסח קודם, שפורסם בכתב העת 'ניהול' (גליון 156, פב'-מרץ 2004). הפרסום הנוכחי נעשה ברשות מערכת 'ניהול'. האחריות לתוכן המאמר חלה על הכותבים בלבד.

הטיפול בתקרית חשף חוסר משווע בהיערכות: תכנון המיתקנים לא הביא בחשבון תקלות אפשריות, נוהלי החירום לא היו מוכרים לאיש במפעל (למרות שהיו מודפסים וכרוכים בחוברת מהודרת), והגורמים המקצועיים בתוך המפעל וגם צוותי ההצלה שהוזנקו למקום לא היו מקצועיים בתחום הטיפול בתקריות חומ"ס. ניהול האירוע היה שגוי מעיקרו - הוחלט לבצע פעולת ניטרול מורכבת במקום פעולת שאיבה פשוטה, ובנוסף - החומר המנטרל שנבחר היה בלתי מתאים. התוצאה: תגובה הרת-אסון בין החומצה וה"מנטרל" שהפכה את התקרית - הפשוטה יחסית - לתאונה קטלנית: החומר המנטרל הוטל בחופזה אל תוך המאצרה, ויצר עם החומצה ריאקציה אקזותרמית שהובילה לפיצוץ. הפיצוץ גרם למותו של איש שירותי ההצלה ולפגיעה ב-35 אנשים נוספים, מצוותי ההצלה ומעובדי המפעל, שהתגודדו, ללא צורך, סמוך לאתר. בעקבות האירוע הופקו לקחים, והארגון מפעיל כיום מערך חירום עצמאי מצויד ומתורגל היטב.

תוכנית חירום שהצילה חיים

שלא כמו הטיפול הלקוי באירוע בר-המניעה שתיארנו - חברת הבנקאות 'מורגן סטנלי' ('Morgan-Stanly') מניו-יורק, ארה"ב, הוכיחה כי תוכנית חירום יעילה עשויה להביא להצלת חיים גם באירוע קטסטרופלי: 3,500 עובדי בנק ההשקעות, שאיכלסו 25 קומות באחד מן המגדלים התאומים במנהטן, תורגלו במשך השנים, באופן סדיר, בתרחישי חירום שונים. מיד עם הפגיעה במגדל הראשון בפיגוע הטרור (ב-11 בספטמבר 2001) החלו עובדי הבנק בפניו מסודר של משרדיהם שבבניין השני, מבלי להמתין להנחיות מבחוץ (שלא כמו רבים מעמיתיהם בחברות אחרות שפעלו במגדלים). נוהל הפינוי שבוצע חסך זמן יקר והביא להצלת עובדי הבנק, למעט עשרה. יתירה מזאת: תוכנית החירום של הבנק התייחסה לא רק לתגובה המיידית לאירוע, אלא גם לשלבי השיקום והחזרה לשיגרה הבאים אחריו. ההיערכות המוקדמת איפשרה להנהלת הבנק להגיב ביעילות רבה על האסון שהתרחש במגדלים ולשוב - תוך יומיים בלבד - לביצוע פעולות חיוניות ממשרדים חלופיים.



הגדרות

במאמר זה אנו משתמשים במספר מונחים, בהתאם להגדרות שלהלן:

מצב חירום מפעלי: מצב החורג מן הפעילות המתוכננת, והיוצר אפשרות לפגיעה באדם, לזק לרכוש, או לפגיעה סביבתית - כדוגמת דליקה, התפוצצות, התמוטטות, או דליפת חומר מסוכן. המונח כולל גם פעילויות המבוצעות לצורך הפסקת האירוע ומיזעור הפגיעה והזק, כגון: חילוץ, פינוי, כיבוי, ניטרול וכו'. כתחליף למונח "מצב חירום מפעלי" נשתמש כאן גם במונחים "אירוע" או "תקרית בטיחותית".

מנהל אירוע: עובד שהוכשר והוסמך לנהל את פעולות התגובה באתר האירוע, במהלך מצב החירום המפעלי. במשך כל הפעילות הזאת משמש מנהל האירוע כמנהל האתר, ובסמכותו לתת הוראות לעובדים ולמנהלים (תוך התייעצות עם גורמים מקצועיים רלוונטיים מהמפעל ומכוחות הצלה חיצוניים).

שטח כינוס: שטח מוגדר שנבחר מראש, פתוח בדרך כלל, הנמצא במרחק בטוח ממוקדי העבודה, כך שהסיכונים בומינימליים. העובדים אמורים להתרכז בשטח הכינוס בכל מקרה שבו יש צורך לפנות את מוקדי העבודה במצב חירום.

יש צורך בתוכנית חירום

"תוכנית תגובה מקיפה" (Business Continuity Plan), כדוגמת זו שהפעלה בבנק 'מורגן-סטנלי' נגזרת מהערכת הסיכונים בארגון, וכוללת התייחסות לגורמי סיכון ולמצבי חירום אפשריים בכל היבטי התשתית, התפעול והעסקים. לצד התגובה המיידית על סיכון בטיחותם של העובדים והנכסים - התוכנית מכינה מראש תשובות גם לסוגיות של שליטה, איסוף מידע, תנועה ולוגיסטיקה, קשר עם עובדים, ספקים ולקוחות, ייצור בשעת חירום, דוברות ועוד. הדוגמה שהציב הבנק ממחישה היטב כיצד היערכות מראש לניהול אירועי חירום ומשברים בלתי צפויים, מקטינה את היקף הנזקים לארגון ומאיצה את חזרת העסקים לשיגרה. אולם, לא צריך להרחיק אל מעבר לאוקיינוס ולהציג קטסטרופות היסטוריות כדי להצדיק את הצורך בהיערכות מראש לשעת חירום. גם באירועים נדירים פחות יש פוטנציאל לסיכון חיי אדם ולשיבוש משמעותי של הפעילות העסקית. תקרית הבטיחות השכיחה ביותר היא דליקה, אך המנהל חייב להביא בחשבון גם אירועים שכיחים פחות - כדוגמת התמוטטות המבנה או פגיעה מבחוץ (לדוגמה: פיצוץ בקירבת מקום). ברור שתוכנית חירום טובה יוצרת רגיעה יחסית במצבי חירום. ובנוסף - תוכנית כזאת משרה, גם בעת שיגרה, אווירת ביטחון יחסי,

הנובעת מהמידע על פתרונות אפשריים למצב: המנהלים והעובדים יודעים כי בשעת צרה, כאשר מרכיב אי-הוודאות בהתרחשויות יהיה דומיננטי, הם יוכלו לסמוך, לפחות, על תוכנית חירום מוכרת שתורגלה. הפעלה מוצלחת של תוכנית כזאת תצמצם למינימום את הפגיעה בעובדים ובמידת האפשר גם בתשתית, ותאפשר שיקום בטוח ויעיל של פעילות הארגון. ארגון יעיל ישקיע משאבים במנגנונים "פרואקטיביים" (מנגנונים הנועדים למניעת אירועי חירום או, לפחות, להפחתת הסיכוי להתרחשותם, כגון: מיתקנים, חומרים ותהליכים בטוחים, נהלים, הדרכות). במקביל, לאור ההבנה כי לא ניתן למנוע לחלוטין תקריות בטיחות - הארגון ישקיע גם בפיתוח כלים "ריאקטיביים" (אמצעים שיאפשרו למזער את השלכותיו של האירוע עם התרחשותו, כגון: מערכות לגילוי דליקות ולכיבוי, דרכי מילוט, הכשרת צוותי חירום).

ואולם, גם אם הארגון רכש את כל האמצעים הנדרשים לתגובה לאירועי חירום, התקין אותם כראוי ואף הכשיר צוות חירום מפעלי וצייד אותו בתחמושת, הוא עדיין עלול להיפגע. הסיבה לכך היא שישנם גורמים חיצוניים שאינם תלויים בארגון, ואלו הם הגורמים המכונים "סיכונים חיצוניים".

התגובה הראשונית לאירוע-אמת היא, בדרך כלל, התגובה שתקבע אם האירוע יהיה מצומצם או רחב היקף. זוהי, למעשה, תגובתו של העובד הנמצא באותו רגע באזור האירוע. הדרך שבה יפעל העובד, עוד לפני הגעת צוותי חירום חיצוניים, עשויה לקבוע את היקפו והשלכותיו של האירוע: האם הוא יפנה את

לעומת אלה - קיימים עדיין ארגונים רבים, שהיערכותם לשעת חירום מתמצה בכתיבת מספר משפטים מנחים ב"תיק המפעל" (אם קיים) ומבוססת, בפועל, על רשימת מספרי הטלפון של מכבי האש ומד"א.

אך, האם רשויות ההצלה הן אכן הכתובת הנכונה להיערכות לאירועי חירום במפעלים? בתקנות רישוי עסקים (מפעלים מסוכנים), התשנ"ג-1993, נקבע שארגונים המחזיקים כמות גדולה של חומ"ס (בהתאם לטבלת כמויות המוגדרת בחוק), חייבים להקים מערך תגובה עצמאי (סעיף 4(ב)(5)). ללא קשר לכך, המשאבים המצויים כיום ברשויות ההצלה בישראל מוגבלים מאוד. למצב העגום הזה יש השלכות לא רק על יכולתן של הרשויות לפעול ביעילות, אלא גם על מהירות תגובתן לקריאות. לפיכך, מומלץ שגם ארגונים אשר אינם משתמשים בכמויות גדולות של חומרים מסוכנים, כמו בית מלון או חברת שירותים המפעילה מערך משרדי נרחב, יקימו מערך תגובה עצמאי למקרי חירום. מערך זה יאפשר תגובה ראשונית, מיידית, וייתן מענה לאירועים לא צפויים ודחופים, או לפחות - ימנע את החרפתם עד להגעת כוחות סיוע חיצוניים. כדי שמערך כזה יהיה יעיל - יש לתרגל את הנהלים, מעת לעת.

הדרכה מקדימה

לפני כל תרגיל חייבת להיערך הדרכה מקדימה לעובדים, למנהלים ולצוותי החירום הפנים-מפעליים. ההדרכה תכלול סקירה של הסיכונים ושל תשתית הבטיחות (אמצעי כיבוי, נתיבי מילוט וכ"ו), ותתמקד בנושאי התרגיל המתוכנן ובהתנהגות הנדרשת מן העובדים ומבעלי התפקידים. הפירוט שלהלן מתייחס לתרגיל פינאי, שהוא תרגיל בסיסי וחיוני לביצוע בכל ארגון, מכל סוג שהוא.

הדרכה לעובדים

ההדרכה לעובדים לקראת תרגיל פינאי תתייחס לנושאים הבאים:

- גורמי הסיכון הקיימים בארגון ומיקומם;
- אמצעי האזעקה וההתרעה;
- הפעולות החיוניות הנדרשות במקרים מסוימים לפני פינוי מקום העבודה (לדוגמה: כיבוי מיתקנים עתירי-אנרגיה, סגירת כספות וכ"ו);
- נתיבי הפינוי (תלויים במיקום העובדים);
- אופן הפינוי;
- אופן סיום התרגיל (גם שלב זה חייב להיות הדרגתי ונתון לפיקוח, כדי שלא יהפוך להיות סיכון בעצמו);
- ההדרכה, לכל העובדים או לחלקם, בהתאם למקובל בארגון, תכלול גם תזכורת בנושאי הפעלת מטפי כיבוי, הגשת עזרה ראשונה וביצוע החיאה.

הדרכה למנהלים

- ההדרכה המקדימה למנהלים תעסוק בתפקידיהם:
- אחריותם לוודא הגעתם של כל עובדיהם לנקודות ההתכנסות;



בטיחות מצוינת אחריות המנהלים לבטיחות העובדים כמרכיב מרכזי בתפקידם: "האחריות העליונה לבטיחות וגיהות תעסוקתית מוטלת על ההנהלה הבכירה" (תקן ישראלי - ת"י 18001: "מערכות ניהול בטיחות וגיהות בתעסוקה - דרישות"; מכון התקנים, 2000). על פי תקנות ארגון הפיקוח על העבודה (ממונים על הבטיחות), התשנ"ו-1996, הארגון נדרש לקיים תוכנית ושיגרת תרגילים למצבי חירום (תקנה 10(א)(17)); ועפ"י פקודת הבטיחות בעבודה [נוסח חדש], התש"ל-1970, עליו לנקוט "צעדים יעילים, לרבות תרגילי המלטות, הבאים להבטיח שהעובדים יהיו בקיאים במימלטים מדליקה ובשימושם ובסדר הקבוע לשעת דליקה." (סעיף 126).

מספר ארגונים גדולים בישראל כבר השקיעו בבניית תוכנית תגובה מקיפה לשעת חירום, אך רק חלק מהארגונים בארץ מקיימים את דרישת החוק בדבר תרגול תקופתי, סדיר, לפינוי המבנה (החוק אמנם איננו קובע את תדירות התרגול, אבל בין גורמי המקצוע מקובל כי התרגול נדרש אחת לשנה).

מקום האירוע, יזהיר אחרים, יזעיק את צוות החירום, או יפעיל מטף לכיבוי דליקה קטנה (במקום להמתין לצוותי כיבוי, שיפגשו, לכשיגיעו, בדליקה רחבת היקף). לכן, יש לכלול בתרגילי חירום את כל העובדים, ולא רק את המנהלים וצוותי החירום.

” ללא תרגולים תקופתיים סדירים של צוותי החירום המפעליים ושל העובדים - לא ניתן להשיג תגובה ראויה למצבי חירום “

המציאות הישראלית

אחריותם של מנהלים לבטיחות העובדים הכפופים להם היא כיום עקרון מקובל בעולם העבודה. בתקנים העוסקים במערכות לניהול



- הכנת רשימת הנעדרים מהמקום;
- דיווח למנהל האירוע על בעיות שהתעוררו בתרגול, כולל בשטח הכינוס.

הדרכה לצוותי החירום

הדרכת צוותי החירום צריכה להיות מקיפה יותר מההדרכה הניתנת למנהלים ולעובדים, מכיוון שבנוסף לתמיכה שהם אמורים להעניק בשלב פינתי העובדים - תפקידים העיקרי הוא הטיפול במוקד האירוע.

לצוותי החירום תינתן הדרכה בנושאים הבאים:

- הערכת סיכונים (הדרכה מעמיקה);
- ניהול אירועי חירום;
- הכוונת העובדים בדרכי המילוט ובשטחי הכינוס;
- שיטות לסריקה בטוחה של אזור האירוע;
- שימוש באמצעי מיוגון, ניטור, שליטה וחילוץ.

להדרכות המקדימות יש חשיבות רבה לא רק בהיערכות הארגון לאירועי חירום, אלא גם להשגת רמת הבטיחות הנדרשת בתרגילים עצמם.

הכנות לתרגיל

אין הצדקה להשקיע זמן ומשאבים בהכנת תרגיל ובביצועו, רק כדי לגלות כי תשתיות המפעל אינן ערוכות לביצוע הפינתי. לכן, יש לוודא - לפני מועד התרגיל - כי:

- יציאות החירום אינן חסומות;
- דרכי המילוט פנויות ממכשולים;
- השיטות תקינות;
- שטחי הכינוס מתאימים לייעודם;
- אמצעי האזעקה זמינים ותקינים (אכן, עפ"י נהלי הבטיחות הם אמורים להיות תקינים ולהימצא בפיקוח קבוע, אבל הניסיון מוכיח כי בדיקתם בטרם התרגיל - משתלמת).

בהכנות לתרגיל יש להקדיש תשומת לב מיוחדת במיני "מנהל האירוע". הוא יצטרך לבצע את התפקיד גם בשעת אמת, ועליו להיות מתאים לכך. לא כל מנהל מתאים לנהל אירוע בטיחות, ואין הכרח להטיל את התפקיד דווקא על מנהל בכיר בארגון, על ממונה הבטיחות או על הקב"ט. בארגונים שבהם קיים צוות חירום פעיל - מנהל הצוות הוא זה שינהל את האירוע, או יקבע מנהל אחר מטעמו.

בארגונים שבהם לא הוקם עדיין צוות חירום - מומלץ שהנהלת הארגון תקדיש זמן ושיקול דעת לנושא החירום בכלל ובתוך כך גם תמנה מנהלי אירוע מתאימים (יש למנות יותר ממנהל אחד כדי למנוע מצב שבו המנהל הנבחר ייעדר מהמקום דווקא בשעת החירום).

התרגיל צריך להתבסס על תרחישי רלוונטיים לארגון, לפעילותו ולסביבתו. בתרגילים הראשונים ייבחנו רק תהליכי הפינתי והמילוט. לאחר שיושגו ביצועים סבירים בנושא זה - ניתן לפתח בתרגול התקופתי תרחישי תאונות ולכלול בהם הדמיות של דליקה, נפגעים ו/או חסימת נתיבי מילוט עיקריים, ותגובות מתאימות להתפתחויות כאלה. בשלב מאוחר יותר ניתן לתרגל חבירה לצוותי הצלה ופינוי חיצוניים.

כדי לאפשר למשתתפים להפיק את מלוא הלקחים מהתרגיל יש לדמות את תנאי האירוע, ככל שניתן, למצב אמת: בתרחיש תגובה לשריפה ניתן להשתמש במחוללי עשן באזור הפינתי; בתרחיש תגובה לתקרית חומ"ס ניתן לדמות שפך כימי באמצעות מים צבועים או ע"י חומרים מדוללים שאינם מהווים סיכון. כדי לדמות מצב אמת ולהפיק לקחים איכותיים, יש להימנע משימוש באמצעים המובאים במיוחד לתרגיל (לדוגמה: "מגאפון" שאיננו נמצא במקום דרך קבע).

בהפקת תרגילים מסוג זה יש מקום להרבה דמיון, אך יש להיזהר מהגזמות. לדוגמה: אירוע אמיתי אמנם מפתיע אותנו, אבל לא יהיה נכון להפתיע ולהפחיד את המשתתפים בתרגיל. ניתן להודיע על מועד הביצוע מראש (לא את השעה המדויקת). רמת התרגול ניתנת להערכה ולמדידה בזכות מדדי הצלחה ברורים ובקרה נכונה, גם ללא גורם ההפתעה.

בשלב תכנון התרגיל יש לקבוע מטרות ברורות. המטרות צריכות להתאים לתוכן התרגיל ולרמת המיומנות שהושגה בתרגילים קודמים. כל תרגיל יתמקד בכיוון בדיקה חדש, בנוסף לרענון המיומנות שכבר הושגה. יש לבחור מטרות שהשגתן ניתנת למדידה, ולהגדיר את מדדי הביצוע באופן ברור. ללא מדדים אי אפשר לבחון שיפורים ברמת הביצוע על ציר הזמן. תהליך הפקת הלקחים והשיפור הוא הדרגתי, ולכן קביעת מטרות ומדדים גבוהים מדי עלולה לגרום לאכזבה ולפגיעה במוטיבציה לשיפור אצל המשתתפים.

את הבקרה על התרגיל יש לתכנן בהתאם למטרות התרגיל ולמדדי הביצוע. בקרה לא יעילה עלולה לפגוע בהפקת לקחים מהתרגיל ולבזבז זמן עבודה יקר.

לכן, יש לתכנן בקרה יעילה: למנות בקרים, להציב אותם כ"עניינים" בנקודות מפתח ולספק להם שאלונים ברורים, לדוגמה: כמה זמן עבר מרגע האזעקה ועד לרגע שבו עזב אחרון העובדים את האזור שעליו צופה הבקר, או: כמה אנשים עברו בכל יציאה וכד'.

נקודות נוספות הראויות לתשומת לב:

- מתכנן התרגיל צריך להיות מעורב בפרטים של השלכות התרגיל על תהליכי העבודה. בתכנון נכון ניתן ליצור מעבר חלק מהשיגרה אל התרגיל ובחזרה.
- בשלב הפינתי ניתן להשאיר מספר נציגים בחדרי הייצור - להשגחה על הבטיחות, או כדי לאפשר המשך עבודה בטוחה, כאשר לא ניתן להפסיק לחלוטין את הייצור.
- יש לוודא שמועד התרגיל איננו חופף לפעילויות חריגות, כמו הגעת משלוח גדול או אורחים.
- המתכנן צריך להתייחס גם לעונת השנה שבה מתקיים התרגיל. אם התחזית צופה גשם בשטחי כינוס פתוחים - כדאי לשקול דחייה של התרגיל; אם צפוי שרב - מתכנן התרגיל צריך לכלול בתכנון גם אספקת מי שתייה לשטחי הכינוס.
- חיוני להכין מראש אפשרות להפסקה מבוקרת של התרגיל במקרה שנוצרת או מזוהה בעיית בטיחות.
- חשוב ליידע את השכנים וגם את העוברים ושבים לגבי מועד ביצוע התרגיל ומרכיביו, כדי למנוע ממי שעשוי לצפות במתרחש לפתוח בתגובת אמת לא רצויה.



ברור שתוכנית חירום טובה יוצרת רגיעה יחסית במצבי חירום. ובנוסף לכך - תוכנית כזאת משרה גם בעת שיגרה אווירת ביטחון יחסי, הנובעת מהמידע על פתרונות אפשריים למצב: המנהלים והעובדים יודעים כי בשעת צרה, כאשר מרכיב אי-הוודאות בהתרחשויות יהיה דומיננטי, הם יוכלו לסמוך, לפחות, על תוכנית חירום מוכרת שתורגלה



ביצוע התרגיל

במהלך ביצוע התרגיל, מנהל התרגיל יבחן באופן שוטף את בטיחות התרגיל. הוא צריך להימצא במקום שממנו ניתן להבחין בשינויים לא צפויים בתנאי התרגיל, או בכל מרכיב אחר אשר עלול להשפיע על בטיחות המשתתפים. מלבד היבטי הבטיחות - מנהל התרגיל צריך לאפשר מרחב פעולה מלא, ללא התערבות, לכל בעלי התפקידים: מנהל האירוע, בקרים, מנהלים, עובדים, צוותי חירום פנימיים וחיצוניים. גם כאשר מתרחשות נגד עיניו טעויות ברורות - הוא צריך לאפשר למערך הבקרה לקלוט ולתעד את ההתרחשויות, כדי שניתן יהיה לתחקר אותן, ולשפר את הנדרש לאחר מכן. "תיקונים" המבוצעים במהלך התרגיל עלולים להישמט מן התחקיר ומן הלקחים.

תחקיר והפקת לקחים

התחקיר הוא חלק בלתי נפרד מהתרגיל. יש להמתין ולקיים את התחקיר רק לאחר איסוף מלוא המידע מן התרגיל, אבל אין לדחותו יותר מכך - בשל הסכנה של שיכחת פרטים או איבוד עניין מצד המשתתפים. חשוב לקיים תחקיר אחד בלבד לכל בעלי התפקידים (רצוי - יחד עם חלק מהעובדים), ולא לפצל את התחקיר למספר פגישות, בהרכבים שונים ובמועדים נפרדים. יש לתעד את התחקיר באופן מפורט ובכתב. כדאי להפיץ חלק מהלקחים לידיעת העובדים שהשתתפו בתרגיל, בצמוד לתכנית השיפור הרלוונטית.

מהיבטי הניהול - חשוב להתייחס למימצאי התרגיל בסבלנות ובגישה חיובית, תומכת, ולא ביקורתית מדי. תרגול מצבי חירום ותקריות מניב לקחים רבים, ורשימת הלקחים המחייבים שיפור יכולה להיות ארוכה. מומלץ למנהל להתייחס לרשימה הזאת כהזדמנות לשיפור, ולא כתמונת מצב שלילית המחייבת מציאת "אשמים". בסדר עדיפות נכון - ניתן לנהל תהליך יעיל של שיפור לאורך זמן.

דוגמאות למימצאים וללקחים שהופקו בתרגולי אירועים:

- אפקטיביות נמוכה של ההדרכה שקדמה לתרגיל;
- מקומות שבהם האזעקה או מערכת הכרזה לא נשמעו, או לא נשמעו בבירור;
- צורך בשילוט נוסף במסדרונות, בדרכי המילוט ובשטחי הכינוס;
- חוסר במעברים וביציאות וצורך בהכשרת דרכי מילוט נוספות;
- מיפגעים בשטח הכינוס (דוגמה קיצונית: השטח הפך לאתר ריכוז פסולת חומ"ס);
- קושי בארגון העובדים בשטח הכינוס, בספירתם, בהתאמה למצבת העובדים ובזיהוי נעדרים שאולי נלכדו באתר האירוע;
- בעיית שליטה בכמויות המידע הזורמות אל מנהל האירוע;
- אי התאמה של מנהלים (אפילו בכירים) לניהול אירועי חירום, וצורך באיתור אנשים המתאימים למילוי משימה זו ובהכשרתם;



האישית, את תחושת הביטחון ואת זיקתם למקום העבודה.

■ תרגול של מצבי חירום מציף רשימה ארוכה של מימצאים. קשה מאד, ואולי אף בלתי אפשרי, לתקן תוך זמן קצר את כל הליקויים הנחשפים בתרגיל. האם רשימת הלקחים מן התרגיל לא תתגלה כ"בומרנג", או תהווה "כלי מפליל" במקרה שתתרחש תאונת-אמת?

התשובה: בראייה "בטיחותית" נכונה - זיהוי מוקדם של ליקויים הוא תהליך חיובי. מנהל נבון יפעל באופן מתמיד לחשיפת חולשות בארגונו. עצם התרגול והכוונה המוכחת לזהות ולתקן ליקויים שיתגלו בתרגיל, יעמדו לזכותו של המנהל בתוך הארגון ומחוצה לו, והם בוודאי עדיפים על פני רתיעה מביצוע תרגילים והיעדר תוכנית לתיקונים ולשיפורים.

סיכום

תרגול מצבי חירום, הנדרש בחוק, הוא מיומנות ייחודית. הניסיון מוכיח כי אין צורך במשאבים משמעותיים לביצוע התרגול. התרגול מממש הלכה למעשה את אחריות המנהלים לבטיחות העובדים בארגון, יוצר תחושת בטחון בעת שיגרה אצל המנהלים והעובדים, ובמקביל - משפר את תחושת השייכות של כולם לארגון.

והשוב מכל - **התרגול מכין את הארגון לשעת חירום, מוביל לתגובה נכונה ברגע האמת, ומאפשר שיבה מהירה לפעילות ולעסקים בתום האירוע.** ■

● עיכוב בהשתלבותם של צוותי חירום בפעולות ההצלה, עקב אי התמצאות של צוותי חירום חיצוניים (ולעתים גם פנימיים) בדרכי הגישה לרכב ולאנשים.

ובכל זאת...

למרות התרומה הברורה, לכאורה, שיש לתרגול מוקדם וסדיר של התנהגות במצבי חירום לבטיחות העובדים, ולהמשך קיומו של הארגון - הכרת מנהל הארגון בצורך בתרגול מצבי חירום והסכמתו לביצועו אינן מובנות מאליהן. בראש ובראשונה קיימת שאלת העלות הכספית (עלות ישירה של התרגיל ועלות עקיפה של ההשבתה החלקית). את העלויות ניתן להעריך בקלות יחסית, ולגלות שאין בהן איום של ממש: תרגיל שתוכנן ואורגן כראוי יארך לא יותר מחצי שעה, כולל השיבה לעבודה.

ניתן לצפות למספר תהיות נוספות מצד המנהל או הבעלים, שעליהן ננסה לענות להלן:

■ האם עצם התרגול לא יעורר בקרב העובדים חששות, וכך ייצא שכרה של ההכנה בהפסדה? **התשובה:** מספר קטן של עובדים אמנם עלול לפתח חששות כתוצאה מהדין הגלוי באפשרות של אירוע, אך מרבית העובדים, המודעים לכך שאין חיים ללא סיכונים, יסכימו כי התרגול איננו מוביל לתאונה. רובם אף יבינו כי התרגול מגדיל את סיכוייהם לפעול בצורה נאותה, ולהיחלץ ממצבים מסוכנים במקרה שתרחיש כזה יתקיים במציאות. אצל אלה, לא זו בלבד שהתרגול לא יזיק - הוא אף ישפר את הכשירות